

المحاضرة الأولى - الفصل الأول مفاهيم التفكير الإستراتيجي

أولاً- تعريف التفكير الإستراتيجي:

لا يتعلق التفكير الإستراتيجي فقط بمنظمات الشركات الكبيرة (سواء كانت مملوكة للمساهمين، أو حكومية أو خيرية لا تستهدف الربح، ولكن أيضاً يستخدم في الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر وشركات القطاع الخاص (Divanna & Austin 2004). ولعل الأهم من ذلك هو أن التفكير الاستراتيجي ينطبق أيضاً على تخطيط وتشكيل حياتنا الفردية، والشخصية والخاصة والأسرية، فضلاً عن حياتنا العملية.

توجد تعريفات عدة لمصطلح التفكير الإستراتيجي ، ولكن لا يوجد اتفاق صريح حول ما هو التفكير الإستراتيجي. ، كما أن هناك الكثير من الالتباس في مجال الإدارة الاستراتيجية ولا يوجد في الوقت الحاضر دليل على ما يمثل مفهوم التفكير الإستراتيجي . وقد استخدم العديد من المؤلفين مفهوم التفكير الإستراتيجي بالتبادل مع المفاهيم الأخرى (مثل الاستشراف الإستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي) وهذا ما ولد ارتباكاً كبيراً في الأدبيات وفجوة في ممارسة التفكير الإستراتيجي المرتبط بعدم فهم المفهوم العام له .

على سبيل المثال بشير (Liedtka .1998) إلى أن مفهوم التفكير الاستراتيجي هو التفكير فيما يتعلق بالاستراتيجية، وبدون الإشارة الى طريقة محددة للتفكير . وبين (Wilson .1994) أن البحث المستمر عن التحسين قد غير وبشكل جذري خصائص التخطيط الإستراتيجي بحيث أصبح من الأنسب الآن الإشارة إليه باعتباره إدارة استراتيجية أو تفكير استراتيجي

يعود مفهوم الاستراتيجية تاريخياً الى الاصول العسكرية وتعني البحث دائماً عن الفوز من خلال المميزات والتخطيط الصحيح ثم انتقلت الى ميدان الاعمال ويعكس مفهومها السبل الكفيلة بتحديد الاتجاه المستقبلي للشركة عبر التخطيط الإستراتيجي الفعال والذي يركز على تحليل العمليات التنظيمية، وبسبب ازدياد / التعقيد البيئي وحدة المنافسة يتم التركيز مؤخراً على أهمية التفكير الإستراتيجي كأحد أسس التطور الإستراتيجي (Goldman et al.2015). تختلف التخصصات في مفهومها للإستراتيجية. وينطبق الشيء نفسه على التفكير الإستراتيجي الذي نوقش في المقام الأول في العلوم العسكرية والتنظيمية. ومع ذلك، فإن الخلافات تفوقها إلى حد كبير نقاط الاتفاق. وتوجد مدرستان فكريتان حول كيفية تطوير الإستراتيجية وما هو نوع التفكير المطلوب لها، وتعكس هذه المدارس السؤال العام عما إذا كانت الاستراتيجية مدروسة أو ناشئة .

مدارس التفكير الاستراتيجي

المدرسة الأولى من الفكر التي توجي بأن تطوير الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي تحليلية للغاية وتركز على العمليات المتعمدة لتأطير البيئة وتحديد الإستراتيجية الأكثر فعالية، ويمكن وصفها بأنها مدرسة التخطيط الإستراتيجي.

ومن الأمثلة على التفكير الإستراتيجي الذي ينظر إليه من هذا المنظور هو (Porter,1987) الذي يؤكد أن تطوير الإستراتيجية ينبغي أن يكون عملية معتمدة على استخدام التقنيات التحليلية ، فعلى سبيل المثال، اقترح اطراً للقوى الخمسة التنافسية وتحليل الصناعة وتطوير إستراتيجيات أثناء التخطيط الطويل المدى. وغالباً ما يدافع

آخرون في هذه المدرسة عن نهجهم الفريد من نوعه في عملية التفكير الإستراتيجي، مثل (Zabriskie & Huellmantel 1991) كالمنهج المتعمد لرسم الخرائط المعرفية.

وقد تم تحديث مدخل التخطيط الإستراتيجي من قبل (Mintzberg .1994). الذي وصف مدخلاً جديداً يحل محل التركيز على التحليل فقط، كذلك إظهار الإستراتيجية مع مرور الوقت من خلال عملية التعلم. وقد أكدت المدرسة الثانية على مدخل جديد في مدرسة التعلم على فن الإستراتيجية من خلال إدخال التمييز بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي. ووفقاً لـ (Mintzberg)، فإن أدوات التخطيط الإستراتيجي لها قيمة في إعلام وتنفيذ الإستراتيجية، ولكنها يمكن أن تعرقل التفكير الإستراتيجي إذا كانت عمليات التخطيط غير المرنة تهيمن على وضع الإستراتيجيات وتحد من الإبداع وهكذا في جوهرها تختلف هاتان المدرستان الابتدائيتان عن مرحلة الإستراتيجية المدروسة أو الناشئة . ان (Mintaberg) والعلماء المعاصرون يميلون للدعوة إلى المواقف الذي يجمع بين كلتا المدرستين، حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تم إنشاؤها بشكل مدروس (عمداً) من خلال التخطيط الإستراتيجي، وكذلك من خلال التعلم المستمر وتكييف التفكير الإستراتيجي.

ووفقاً الى (Liedtka,1998) التفكير الإستراتيجي هو مصطلح يستخدم بشكل واسع وكبير في حقل الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، وأن هؤلاء ممن يستخدمون هذا المصطلح لا يعرفون المعنى والمحتوى الحقيقي لهذا المصطلح ومن ناحية أخرى، ذكر (Mason .1986) أن عملية التفكير الإستراتيجي تشمل جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تسبق عملية التخطيط الإستراتيجي، في حين يشير (Mohammad .2013) إلى أن التفكير الإستراتيجي هو طريقة تفكير محدد تمتاز بصفات محددة. ونتائجه هي منظور متكامل للمنظمة، ويتوافق مع وجهة نظر المنظرين (Hamel & Prabalad .1994) مع مصطلح آخر يستخدم للدلالة على مفهوم التفكير الإستراتيجي، وهو صياغة الهيكل الإستراتيجي .

وهذا هو توفير القدرة على بناء المقدرة اللازمة للسيطرة على الأسواق في المستقبل من خلال وضع وجهة نظر جديدة للإستراتيجية بشأن كيفية الوصول إلى المستقبل أولاً، من خلال تطبيق إستراتيجيات مختلفة في التنافس على المستقبل.

إن المحتوى الأساسي للتفكير الإستراتيجي هو الذي استحوذ عليه مصطلح التوليد أو التوليف (Mintzberg .1994). وقد اشتقت الكلمة الأخيرة من الكلمة اليونانية (syntithenai) التي تعني "وضع معاً ، والتي غالباً ما تستخدم على النقيض من التحليل (نواة التخطيط الإستراتيجي (العام) وهذا يعني "الحل" (Ritchey.1991). جنباً إلى جنب مع الثنائيات الأخرى، مثل النظم الناعمة مقابل الصلبة، والنظم المفتوحة مقابل المغلقة والكيمياء مقابل الميكانيك، والتوليف مقابل تحليل التباين واستمره النهج المنظم لسنوات عديدة (Ramodula .2014).

وفقاً إلى (Yolles) (1999) يتضمن التوليف (synthesis) اختيار أو ابتكار. أو تصميم، أو تطوير خيارات أو سيناريوهات محتملة لاستخدامها كإستراتيجيات للعمل . والتوليف يشير الى مزج عناصر منفصلة للنظام لتشكيل نظام كامل متماسك. وإن تحقيق الترابط المنطقي (العلاقة المتبادلة بين عناصر النظام يجعله مختلفاً عن النظم الأخرى أو المنافسين في نطاق معين.

لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم التفكير الإستراتيجي ومن عدة اتجاهات اختلفت باختلاف الأسس العلمية والمدارس التي ينتمون إليها إذ يرى (Clark 2012) أن التفكير الإستراتيجي (هو عملية جمع وتفسير وتوليد وتقييم المعلومات والأفكار لتشكيل الاستدامة والمزايا التنافسية التنظيمية) حيث نتجه المنظمات لاستخدام التفكير الاستراتيجي لضمان الاستدامة في عملها , فيما يستخدم البعض التفكير الإستراتيجي كي يصبح أو يبقى في الصدارة في

موقع السوق . هذا المنطق نفسه يمكن أن يكون مطبق على المنظمات غير الهادفة للربح... وخلافاً لمنظمات تسعى للربح فالمنظمات غير الهادفة للربح، في أغلب الأحيان. تعتمد على تدفقات محددة سلفاً من الدخل مثل المنح للحفاظ على البرامج والخدمات والمنظمات غير الربحية تتنافس مع غيرها من المنظمات غير الربحية محدودة الموارد، مما يعد من دورة حياتها التنظيمية وفرصتها للنمو أن ذلك يفرض بيئة تنافسية للمؤسسات غير الربحية للعمل بجد لتصبح الرائدة في السوق والخدمات والبرامج التي تقدمها . ومن جانب آخر إن عدد قليل من المنظمات غير الهادفة للربح تملك تدفقات بديلة للدخل لتكملة أو دعم العمليات على المدى البعيد في غياب تمويل المنح. يجب على المنظمات غير الهادفة للربح القيام بالتفكير الإستراتيجي لتطوير مصادر دخل بديلة لضمان طول العمر من برامجها وضمان أن تستمر العلاقة مع العملاء للحصول على الخدمات التي يحتاجونها.

يعد التفكير الإستراتيجي معياراً للتمييز بين المنظمات الرائدة وغيرها من المنظمات غير الرائدة، وأصبح هذا المعيار ملازماً للانتقال إلى حالة التميز في الأداء ومستلزماً للتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية (يونس والهيبي (2011).

يمكن تعريف مصطلح التفكير الإستراتيجي بطريقتين: تعريف واسع Broad" أو ضيق Narrow . إذ يركز التعريف الواسع على توحيد عمليات التركيب الصياغة الإيجاد الفكر المتباعد مع وجود كل من المدخل العلاقتي والمدخل التحليلي والمدخل المتقارب لحل المشاكل (Mohammad.2013). أما التعريف الضيق فهو يركز على عمليات التركيب الصياد يجاد الفكر المتباعد دون وجود أي من المداخل المساعدة.

وقارن (1996). Raimond) بعمليات التفكير الإستراتيجي بين المنظمات الشرقية والغربية وقسم عملية التفكير الإستراتيجي إلى نوعين: إستراتيجية آلة ذكية ، تعتمد على جمع البيانات ومعالجتها لاستخدامها كمعلومات لتحديد العوامل الحاسمة الرئيسة في البيئة الخارجية، وإستراتيجية التصور الخلاق.

الذي يعتمد على تصورنا حيث نريد بشكل مثالي أن نكون. على سبيل المثال ب (10) أو (20) عاماً.

إن التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر (Ajwang.2016) هو ذلك التفكير الذي يتضمن الابتكار والتخطيط في تحديد الإستراتيجيات التي لديها فرص أفضل لخلق ميزة تنافسية.

التفكير الإستراتيجي كعملية هو مشابه مجازياً "التخطيط للذهب". (Brown et al .1999). ومن الواضح أن مثل هذا التخطيط يجب أن يسبق فان العملية الفعلية للتعددين (الذهب) (Ramodula .2014). وفي السياق التفكير الإستراتيجي يشير ب العملية الخطية لتطوير الخطة الإستراتيجية لأنه يبني رؤية) Haycock et al . (2012

التفكير الإستراتيجي لا يشبه أعداد خطة إستراتيجية بل يقوم بعملية تحديد تفاصيل التكتيكات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والغايات (Sharifi .2012). والتفكير الإستراتيجي هو التفكير الذي يسهم في بلورة المفاهيم العامة والشاملة التي تركز على الاتجاه المستقبلي لمنظمة ما بناء على الظروف البيئية المتوقعة. كذلك يسعى التفكير الإستراتيجي إلى الإيجاد والحفاظ على موقف تنافسي (ميزة تنافسية) ضمن نطاق معين

ويعرف (Ghorbani & Kiani ,2012) التفكير الإستراتيجي بأنه المدخل القائم على مبادئ إستراتيجية وردود فعل إيجابية ومفيدة لحل المشاكل حيث يجري التفكير الإبداعي لخلق الإلهام وتحفيز الناس والقدرة على وضع إستراتيجية ذات قيمة عالية).

ويرى أيضاً (Bonn 2004:337) بعده وسيلة لحل المشاكل الإستراتيجية التي تجمع بين المدخل العقلاني مع عمليات التفكير الإبداعية والمتباينة وهذا التوجه هو بمثابة عملية يراد من خلالها التحقيق حول كيفية قيام كبار المديرين في إدارة أوضاعهم التنظيمية لفهم واتخاذ إجراءات إستراتيجية في بيئة معقدة وغامضة مما يتطلب منها القدرة على المنافسة وهو يمثل سابقة لاتخاذ القرارات. الإستراتيجية التي بدورها توفر مفتاحاً لفهم ظواهر التغيير التنظيمي. وينقل. aycock et al 2012 عن (Mintzberg) وهو يصف عملية التفكير الإستراتيجي بعدّها وسيلة متميزة من التفكير الذي يستخدم الحدس والإبداع مع نتائج كونها منظور متكامل لإدارة المشاريع . كما يرى (Goldman et al .2016). تعريف (Mintzberg) ينطبق على سياق الأعمال، مما يدل على أن التفكير الإستراتيجي الفعال يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. ويعرف (Fairholm .2009) التفكير الإستراتيجي على أنه (عملية صياغة إستراتيجيات فعالة تأخذ في الاعتبار التأثيرات الخارجية على المنظمة من منظور دولي وعالمي، وفحص السياسات والجدول الزمني الإستراتيجي مع منظور بعيد الأمد يؤدي إلى رؤية تنظيمية مقنعة)، والهدف يحدد الأولويات ويبني على نقاط قوة وضعف وتوقع تهديدات محتملة أو فرص.

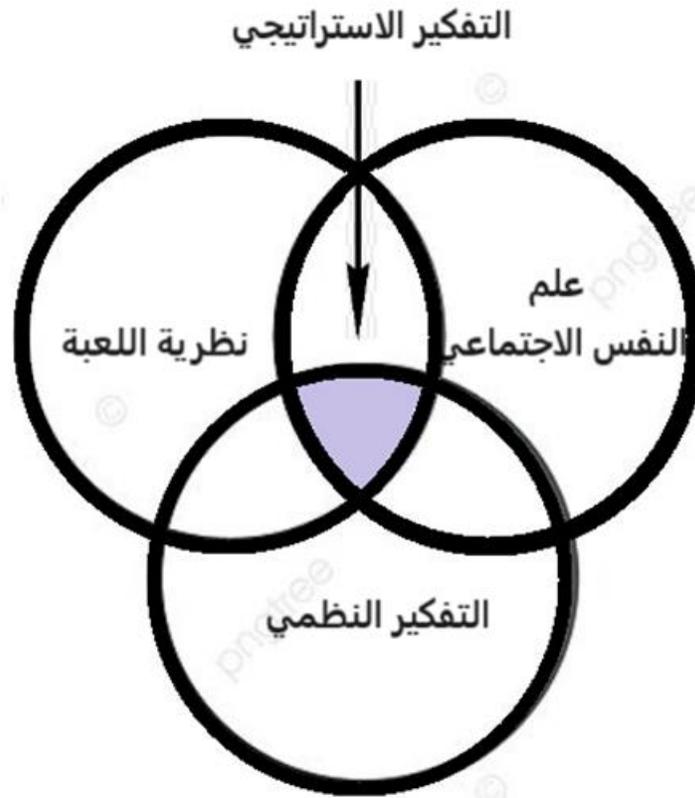
اما Maycock et al 2012 يرون أن التفكير الإستراتيجي ليس نتاج القدرة المطرية والصدفة. بدلاً من ذلك، فإنه ينشأ من الخبرات (الشخصية والتنظيمية والخارجية التي تتراكم على طول (10) سنوات أو أكثر.

وأضاف (Goldman & Scott .2016) أن التفكير الإستراتيجي ورغم تعدد وجهات النظر التي تناولت وضع مفهوم محدد له الا أنها اجتمعت على أنه نشاط فردي وشكل مميز وفريد من العمليات العقلية المجردة على المستوى المفاهيمي الانظمة تحديد التوجه وامكانية انتهاز الفرص ويتضمن مجموعة متنوعة من الانشطة المتداخلة هي (التحليل البيئي الصياغة، الاختيار) لتحديد إستراتيجيات المنظمة الا ان (sen & 201-2015) له رأي آخر لمفهوم التفكير الإستراتيجي إذ أشار أن التوصل إلى فهم معنى التفكير الإستراتيجي ينطوي على معالجة عدة مواضيع مترابطة.

ووفقاً لـ (Porter) الذ استشهد بـ(1998) (Heracleous) أن التفكير الإستراتيجي طرح سؤولين حاسمين أولهما، ما هو هيكل الصناعة الخاصة بشركتك، وكيف من المحتمل أن تتطور العمل الإضافي فيها ، وثانيهما، ما هو الوضع النسبي لشركتك في هذه الصناعة ؟ وهذا يعني أن صياغة إستراتيجية تتبع مشاركة قوية في السعي للاستجابة لهذه الأسئلة الحاسمة.

وقد صممت الهياكل التنظيمية وفقاً للطبيعة الشركة والخدمات التي تقدمها ، فعلى سبيل المثال، تتطابق الإدارات المختلفة في البلدية، مثل المياه والصرف الصحي، والأسعار والخدمات والكهرباء، وما إلى ذلك، مع الخدمات التي تقدمها الحكومة المحلية. ولكن في سياق التفكير الإستراتيجي، يتم إعطاء الأولوية لموقف في هذه الصناعة أو "ميزة تنافسية في جوهره والتفكير الإستراتيجي يلهم الاستثمار ما يجعل منظمة فريدة من نوعها من خلال استثمار أقصى الموارد والمهارات (Sutton.1998) .

ومن وجهة نظر أكاديمية، نحن نرى التفكير الإستراتيجي عند تقاطع ثلاثة مجالات أساسية هي علم النفس المعرفي التفكير النظمي، ونظرية الالعب والشكل (1) يوضح ذلك. حيث أن علم النفس المعرفي هو دراسة الإدراك والإبداع وصنع القرار والتفكير ، وأن نظم التفكير هو منهج لفهم كيف تتعامل الأنظمة وتتفاعل مع البيئة، وتؤثر على بعضها البعض. أما نظرية اللعبة هي دراسة عملية صنع القرار عندما يتضمن القرار طرفين أو أكثر (صانع القرار بوجود الخصم أو العدو).



ثانياً: أهمية التفكير الإستراتيجي Importance of strategic thinking

تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي في كونه مدخلاً معاصراً فكرياً راق يسهم في تحقيق الموائمة بين الإمكانيات المنظرية وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظرية وغير المنظرية لمجمل الأنشطة المنظرية وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية (الدوري وصالح 2007).

وتوضح الكثير من الأدبيات ومن بينها (Mohammad, 2013) أهمية وغرض تطبيق عمليات التفكير الإستراتيجي في المنظمات. كما ذكر من قبل (Hamel & Parhalad, 1994) أن التفكير الإستراتيجي يوفر القدرة على بناء المقدرات للسيطرة على الأسواق في المستقبل.

إن أهمية التفكير الإستراتيجي تتجسد بكونه يمكن الشركة من التعرف بالضبط على ما يجب عليها القيام به وتحديد كيفية القيام بذلك، ويعد التفكير الإستراتيجي أمراً بالغ الأهمية في تعريف إستراتيجية الشركة، وذلك لأنه واضح ودقيق واستباقي (Ajwang, 2016). وكذلك يعمل التفكير الإستراتيجي على مزيج كل من التوقعات والادراك والاستفادة من البيانات الداخلية والخارجية على حد السواء. وأن الكثير من الشركات فشلت في تحقيق النجاح، وذلك بسبب عدم التركيز على التفكير الإستراتيجي.

ووفقاً لـ (Liedtka, 1998) التفكير الإستراتيجي يتضمن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها فضلاً عن تحديد الأداء الإستراتيجي للمنظمة بأكملها. وبالإضافة الى ذلك، فإن تطبيق التفكير الإستراتيجي يعزز أو يكسب ميزة تنافسية (Allio 2006: Shannassy, 2001) ويخلق منظوراً متكاملًا للمنظمة (Mintzberg, 1994)

وتتضح أهمية التفكير الإستراتيجي من كونه أداة للتحضير للمستقبل عن طريق توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الإستراتيجية لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المنظمة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، وهذا لن يتحقق إلا إذا تمكنت القيادة الإستراتيجية من استخدام قدرتها

في بلورة أفاق التفكير الإستراتيجي لدى جميع العاملين وبكل المستويات عن طريق الانفتاح عليهم وإشراكهم في القضايا المتعلقة باستراتيجية المنظمة (Ivancevich 2007).

وبسبب زيادة حدة التعقيد البيئي وعدم التأكد والمنافسة المستمرة فإن الدور الحيوي للاستراتيجية أصبح أكثر وضوحاً وعمقاً، ولأن ادارة المنظمة تسعى لتحقيق النجاح عليها أن تركز دائماً على التكيف المتواصل مع التغييرات في البيئة الخارجية عبر التفكير بصورة إستراتيجية لإيجاد الطريقة المثالية للتعامل مع عدم التأكد ويمكن أن تقوم بتغيير استراتيجياتها نحو الخارج او تقوم بالتغيير داخلياً وحسب نقاط قوتها في البيئة الداخلية باعتبارها القوة الدافعة لتكوين هوية المنظمة (organization Identity) اعتماداً على التفكير الإستراتيجي البناء (Buk.2017) إن عدم وجود جذور أو تاريخ سابق للتفكير الاستراتيجي في بعض المنظمات يعد حاجز أمام التخطيط والتنفيذ الفعال للإستراتيجية وهذا يجعل من تنفيذ الافكار الإستراتيجية أكثر صعوبة الا أن الخطوة الأولى تبدأ دائماً من الدافع الحقيقي للأداء (Ceyhan. 2017:263) فالمنظمات هي النظم السياسية والتي فيها جميع العاملين يريدون الوصول لمصالحهم المتنوعة على أساس قيمهم الشخصية مثل تأثرهم بتغير الاسواق والتكنولوجيا والمجتمع وهذا هو دور المفكرين الإستراتيجيين لفهم كل من العوامل الداخلية للمنظمة (الثقافة الهيكل التنظيمي، والموارد) والعوامل الخارجية (العوامل الاقتصادية العوامل السياسية. العولمة ومدى تأثيرها على مستقبل المنظمة) (Warren et al. 2011).

وإذا كان التنفيذ الإستراتيجي يقدم ميزة تنافسية، لذا فإن التفكير الإستراتيجي هو حالة حتمية لبقاء ونمو المنظمة في مثل هذه الحالة اليوم فهو يقدم قدرة تنافسية عالية، أن الميزة التنافسية تحتاج لمواقف ومعلومات أفضل عن المنافسين وبعض الاختلافات في المواقف التعلم المستمر من البيئة ومعرفة أي احتياجات لم تلبى للزبائن عن السوق (Abbasi 2015 & Rasoulia) فالتفكير الإستراتيجي أداة مهمة تستخدمها المنظمات للوصول للميزة التنافسية لأنه يعتمد على المهارة والحدس ثم التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية (Silaharoglu.2017).

ثالثاً: فوائد التفكير الإستراتيجي:

هناك مجموعة من الفوائد التي يحققها التفكير الإستراتيجي ومن بين تلك الفوائد ما أشار إليه (Ajwang.2016) هو أن التفكير الإستراتيجي يوفر استشاره أفضل للشركة بشكل عام، ويحسن من إدراكها بالتطورات التي تحصل في البيئة، ويحدد الوقت المناسب لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات. فضلاً عن كونه يخصص الموارد الداعمة لتنفيذ الإستراتيجية، والعمل على مزج العوامل المختلفة القائمة على تنفيذ الإستراتيجية، وكذلك خلق وجهة نظر إدارية أكثر استباقية.

ولعل فوائد التفكير الإستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة. إذ تستطيع الإدارة العليا الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها . وتقرن الإدارة العليا مواطن القوة في عمليات المنظمة ومهامها وقتها بنسبة المنافسين في مجالات أعمال حالتها، لكي تقرر عبرها موقعها الإستراتيجي (الخفاجي 2008).

وبالإضافة الى ذلك، فإن تطبيق التفكير الإستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى التركيز على أهداف الشركة ووحدات الأعمال والوحدات الوظيفية ومجموعات مختلفة والمجموعات الفرعية أو الأفراد، كذلك يشمل قدرة المدير الذي يؤدي إلى معرفة بالأعمال والأسواق (على سبيل المثال كيفية إدارة الأموال وتوجيه سلوك المستهلك اللازم لنجاح المنظمة والتنافس على إدارة الوحدات الفرعية، التي تركز على قدرة مدراء الشركات للحصول على قدر كبير من الفائدة من هذه الوحدات وتحديد الأهداف غير المتوافقة واكتشاف التهديدات والقضاء عليها من خلال

تشخيص هذه التهديدات وتحديد الإجراءات المتعلقة بالقضاء عليها من قبل المنظمة. وقدرة الشركة على البقاء على الإستراتيجية والتي تتضمن تحديد نقاط القوة الحالية للشركة وتعزيزها وتحسين مزايا الشركة التنافسية والتركيز على الأسواق المستهدفة (Mohammad.2013). وأخيراً، يشمل التفكير الإستراتيجي القدرة على استيعاب المشاكل والعمل كقوة ريادية (مثل دراسة العلاقات بين الشركة وبيئتها والتعلم من أخطاء الماضي) مع احتمال المخاطر وبعض الاخفاقات كونها قوة ريادية.

وذكر (Card .2009) أن التفكير الإستراتيجي عملية بالغة الأهمية تؤدي إلى صياغة إستراتيجيات فعالة تأخذ في الاعتبار التأثيرات الخارجية على المنظمة من منظور عالمي ووطني، وأن دراسة قضايا السياسة والتخطيط الإستراتيجي ضمن منظور بعيد المدى يؤدي إلى رؤية مؤسسية مرضية ويحدد الأهداف والأولويات وكذلك تحديد مواطن القوة. وأخيراً، فإنه يتنبأ بالفرص والتهديدات المحتملة.

ويعتقد (Abraham 2005) أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن للمنظمات الحصول عليها من تطبيق عملية التفكير الإستراتيجي

- (1) جعل المنظمة ناجحة ومختلفة عن منافسيها .
- (2) يمكّن المدراء التنظيميين من اكتساب المعرفة حول كيفية النظر إلى العالم بعيون استثمارية.
- (3) يمكن العثور على فرص جديدة لخلق الأفكار في كل وقت على مدار السنة.
- (4) الحفاظ على المنظمة الموجهة نحو المستقبل.
- (5) زيادة المساهمة باستخدام بدائل استراتيجية مثل الاستعانة بمصادر خارجية والمشاريع المشتركة والترخيص (مثل استخدام علامة تجارية لشركة أخرى).

ويعتقد (Liedika .1998) أن المنظمات التي تنجح في توفير قدرات وعناصر التفكير الإستراتيجي في جميع مستويات إدارتها سيكون لها ميزة تنافسية قوية على نظيراتها. ومن ثم ، فإن منظور المنظومة برمتها يجب أن يأذن له بإعادة هيكلة عملياتها لتحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية.

وفي إطار المنظومة برمتها، ستحصل المنظمات على المزيد من الفوائد التي يتم تلخيصها على النحو الآتي (Mohammad.2013)

- (1) إن تطبيق التركيز على القصد سيجعل المنظمات كلها أكثر تصميمياً على النجاح وأقل إرباكاً من منافسيها .
 - (2) ان قدرة المنظمة على التفكير في الوقت المناسب سوف تطور جودة قراراتها وتسرع عملية التنفيذ.
 - (3) إن القدرة على توليد الفرضيات والاختبارات سوف تؤدي إلى إدراج التفكير النقدي والإبداعي في عملياتها.
- وستؤدي هذه العناصر مجتمعة إلى خلق القدرة على التفكير الإستراتيجي الذي يساهم أيضاً في القدرة العامة على تنمية القدرة التنافسية وتحسين النتائج التنظيمية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اختبار قيمة القدرة الإستراتيجية ضمن ثلاثة معايير هامة خلق قيمة أفضل للعملاء ويصعب على المنافسين التقليد وجعل المنظمة أكثر ملائمة لمواجهة التغيير (Day.1994).

ومن ناحية أخرى يمكن للتفكير الإستراتيجي أن يقود المنظمات إلى تحديد والاستجابة، وإدارة التغيرات البيئية من خلال البحث عن المعلومات والبدائل بهدف ضمان استمرارية المزايا التنافسية للمنظمة نظراً لنقاط قوتها ومهاراتها الأساسية وخبراتها .

وبالإضافة الى ذلك. فان تطبيق المنظمة للتفكير الإستراتيجي سوف يجعلها تحدد الاساليب الابتكارية لمواجهة التغيرات في البيئة وكذلك تعمل على زيادة النمو وتطوير المعارف الجديدة واكتساب خبرات جديدة والتوسع في أعمال المنظمة.

أضف إلى ذلك، يعتقد كل من (Ryan .2009 & Kustschera) أن التفكير الإستراتيجي يتكون من سمتين:

أولاً، أنه طريقة تفكير في موضوعات مختلفة تتعلق بالإجراءات التجارية وغير التجارية.

ثانياً، أن التفكير الإستراتيجي يقدم عنصراً عقلياً لعملية صنع القرار من خلال استخدام الحدس.

ويقول (Suutari.1993) أيضاً أن التفكير الإستراتيجي يحتوي على فوائد قيمة وخاصة على المستوى الوظيفي للمنظمة لأنه يوسع المسؤولية عن صياغة الإستراتيجية من المستوى الأعلى إلى المستوى الوظيفي، وهذه المهمة من تجعل دمج الإستراتيجيات على حد سواء من مستويات المنظمة سوف يؤدي إلى تحقيق الفوائد الآتية:

(1) توفير المرونة، مما يعني قدرة المدراء على الاستجابة بسرعة لرغبات السوق (مثل متطلبات العملاء، أو للتعامل مع الدورات الصغيرة لحياة المنتج).

(2) يؤدي إلى "التمكين، وهو ما يعني أن سلطة صنع القرار مشتركة داخل المنظمة وبعبارة أخرى، يتم دمج صنع القرار من المدير العام إلى أدنى مستوى في المنظمة. وفضلاً عن ذلك، وهذا هو أكثر فائدة للمرونة ويمكن أن يؤدي إلى مراعات متطلبات العملاء بشكل أقوى.

(3) تتحسن نوعية القرارات كلما أصبحت أكثر منطقية.

وأضاف (Gilmore .2007) أن تطبيق التفكير الإستراتيجي سيفيد المنظمات بطرائق مختلفة. ويرد موجز لهذه الفوائد وكالاتي:

البصيرة، أو مهارات حل المشاكل التي تساعد الموظفين على فهم حدسي الفوضى في بيئة منظماتهم. القدرة على رؤية الظروف الناشئة التي يمكن أن توفر ميزة تنافسية على المدى الطويل. مهارة عرض وتفسير ومسح البيئة للحصول على معلومات عن المنظمة الحالية والمستقبلية القدرة على تحديد فرص السوق الجديدة وخلق الحلول الحقيقية التي تقدم ال الأعمال المنظمة القدرة على فهم أهمية بناء العلاقات وترابطها مع أهداف الأعمال التنظيمية.

رابعاً: سمات التفكير الإستراتيجي The attributes of strategic thinking

هناك مجموعة من السمات للتفكير الإستراتيجي وقد أدرجها (White .2004:47) والمقترحة أصلاً من قبل (Liedtka.1998) وكالاتي

1. التفكير الإستراتيجي يأخذ نظرة شمولية المنظور النظمي Systems perspective

هو السمة الأكثر تجذراً للتفكير الإستراتيجي، وتنظر المنظمة باعتبارها نظاماً يتألف من عناصر مختلفة تعمل ككل. وهذا يعني أنه لا يوجد عنصر واحد يعمل بشكل افتراضي، حيث تعد كل هذه العناصر هامة ومترابطة فيما بينها من أجل بقاء النظام. وبهذا المعنى يشير التفكير الإستراتيجي إلى وجهة نظر أو نهجاً شاملاً ومنهجياً خلال عملية وضع الإستراتيجية (Ghorbani Fatahi .2013 &). ويشير مفهوم المنظور النظمي على الإجراءات المنضبطة أو الهادفة بعد العملية خطوة بخطوة".

ويستند التفكير الإستراتيجي على منظور الانظمة وينظر في نظرة شاملة للمنظمة. ويمتلك المفكر الإستراتيجي صورة ذهنية لنظام كلي لخلق قيمة في المنظمة، وكذلك لفهم الترابط داخلها. وقد ذكر (Senge .1990) في كتاباته عن منظمات التعلم. وقد شرح قوة النماذج العقلية في السيطرة على سلوكنا . ويجب أن يتضمن هذا النموذج الذهني فهم البيئات التنظيمية الداخلية والخارجية لكيفية عمل العالم من حولنا وكيف يمكننا اتخاذ الإجراءات، وينص مفهوم (Senge) على ما يلي: النماذج العقلية هي افتراضات متأصلة بعمق، أو هي الصور التي تؤثر على كيفية فهمنا للعالم وكيفية اتخاذ إجراء...

إضافة لذلك، يشير (Moore) (1993) في نفس السياق يجب علينا توسيع عملية التفكير لتشمل متغيرات تتجاوز حدود صناعة أو منظمة، وهذا بدوره سيؤدي حتماً إلى فتح باب الابتكار وكذلك يجب أن ينظر إلى المنظمة ليس كعضو واحد في هذه الصناعة ولكن كجزء من نظام شامل الذي يعبر مجموعة من الصناعات، وضمن هذه

السلسلة، تتضمن القرارات الإستراتيجية متغيرات التعاون أو المنافسة لدعم احتياجات العملاء والمنتجات الجديدة، وتشمل الجولة القادمة من الابتكارات التي تعتبر مخرجات التفكير الإستراتيجي للإدارة للعمل بشكل تعاوني وتنافسي .

إن المفكرين الإستراتيجيين يجب أن يقدروا العلاقات المتبادلة بين الموظفين في أجزائه الداخلية التي تشكل الوحدة كلها، فضلاً عن حقيقة أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وهذا يتعلق بفهم النظام البيئي للبيئة الخارجية في التي تعمل المنظمة (Lawrence 1999).

ووفقاً (Inam & Baloch 2007) ، يجب على المنظمات تطوير ثقافة التعلم وإدارة التغيير بنجاح لمساعدتهم على تطبيق الدروس المستفادة من أخطاء الماضي ومنع تكرارها في المستقبل. وبالإضافة إلى ذلك هناك مؤشرات مرئية وغير مرئية في ثقافة المنظمة التي تحتاج إلى معالجة للسماح للقادة بالتفكير الإستراتيجي والبدء في التغيير (Whitlock,2003) .

2. يركز التفكير الإستراتيجي على النية أو القصد (Intent-focused)

التفكير الإستراتيجي هو عملية يقودها القصد الإستراتيجي، ويوفر التركيز والاهتمام والطاقة التي تؤمن للأفراد والمنظمات لتحقيق الأهداف (Liedtka .1998)، وبآلي ، فإن القصد الإستراتيجي هو الموقف المرغوب فيه من قبل القيادة والتهيئة للمستقبل المطلوب وكذلك بعد الذي تركز المنظمة عليه والهدف الإستراتيجي هو بناء رؤية طويلة الأجل للسوق أو الموقف التنافسي للمنظمة التي ترغب في البناء للعقد القادم أو أكثر. لذلك فإنه يحدد نقطة بعيدة في المستقبل ويحول اتجاه المنظمة واهتمام العمال إلى تلك النقطة. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يعني نقطة تنافسية فريدة من نوعها في المستقبل، وبآلي فإنه من المنطقي اكتشاف أسواق جديدة، مما يؤدي إلى السير بالمنظمة نحو الاكتشاف.

وهذا يعني أن مهما كانت المنظمة، فيجب أن يركز أعضائها سواء كان بشكل فردي أو جماعي على تحقيق أهدافها ولا سيما الأهداف طويلة الأجل. وهذا يدعو أعضاء المنظمة إلى تنظيم طاقاتهم سعياً إلى تحقيق الأهداف التي حددها (Sharifi.2012)، ويجب اختبار تطابق ما تقوم بها المنظمة وقصدها باستمرار، وهذا يضمن سير المنظمة بالاتجاه الصحيح.

إن القصد الإستراتيجي هو هدف جدير بالاهتمام في حد ذاته، وهكذا. فإن الاتجاه والاكتشاف والمصير هي سمات القصد الإستراتيجي من خلال تشكيل وإعادة تشكيل مستقبل المنظمة (Hamel & Prahalad .1994.1989). وبعبارة أخرى. القصد الإستراتيجي هو الإدراك بتوجيه تشكيل وإعادة تشكيل مستقبل المنظمة كأولوية أساسية لتحقيق أهدافها .

3. التفكير الإستراتيجي هو اغتنام الفرصة الذكية (Intelligent :Coppportunism)

يجب الحفاظ على رؤية سليمة (تركيز على القصد) ولكن هذا لا يلغي أن يعارض الأفكار الجديدة أو الإستراتيجيات البديلة المحتملة في المستقبل الذكاء الانتهاري يشجع الدمج بشكل واضح للإستراتيجيات الجديدة ذات العلاقة بالرؤية الإستراتيجية، وأن المفكرين الإستراتيجيين لا ينحازون الى القيادة المسيطرة البيروقراطية أو الجامدة. وإذا ما فرضت الظروف اعتماد إستراتيجيات جديدة ضمن العوامل البيئية المحددة فان التفكير الإستراتيجي يسمح بذلك.

تتمثل روح فكرة اغتنام الفرصة الذكية بأنها فكرة الانفتاح على الخبرة الجديدة التي تسمح للشخص بالاستفادة من الإستراتيجيات البديلة والأفكار ائتباطاً ببيئة السوق المتغيرة الجديدة الديناميكيا (Liedtka Lawrence 1998.1999). وهذا الرأي متوافق مع (Mintzberg 1999) الذي أكد، فيما يتعلق بهذا النهج الفرق بين الإستراتيجية المدروسة والإستراتيجية الناشئة.

وبالإضافة الى ذلك، في تطبيق الذكاء الانتهازي، يجب على المنظمات النظر في مدخلات إستراتيجياتها من الافراد على مستوى أدنى من التفكير أو الافراد الذين هم أكثر ابتكاراً وأكثر إبداعاً في تحديد الإستراتيجيات البديلة التي قد تكون أكثر ملاءمة للبيئة المنظمة.

4. التفكير الإستراتيجي يشجع التفكير في الوقت الحقيقي أو المناسب (Thinking in time)

على الرغم من تنظيم الطاقة (الموارد) والمهارات واستخدامها نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية الماضي والحاضر. إلا هناك فجوة بين الماضي والحاضر والمستقبل يجب أن تدار بشكل الصحيح الأهم من ذلك التعلم من الماضي سواء كان (جيد أو سين) يلعب دوراً محورياً في خلق الحاضر للوصول إلى المستقبل. فالتفكير الإستراتيجي يعزز ثقافة فهم الحاضر - حذر بخصوص الازمات والاتجاهات المتغيرة (Sharifi 2012).

وقد أوضح (Liedtka 1998) أن عنصر التفكير في الوقت المناسب يجمع بين الماضي والحاضر من أجل خلق مستقبل المنظمة، ويعد هذا التقلب من الماضي والحاضر والمستقبل خطوة هامة لصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف من الضروري أن تعتمد المنظمة على ذاكرتها وسجلها التاريخي العريض المتعلق بعملياتها السابقة وغيرها من المنظمات، وأيضاً هذا العنصر هو واحد من أهم العمليات التي تملأ الفجوة بين الحاضر الواقعي واتجاه القصد في المستقبل.

يعتقد كل من (May 1986 & Neustadt) أن التفكير في الوقت المناسب يتكون من ثلاثة مكونات:

- المستقبل يرتبط مع الماضي، وللماضي قيمة تنبؤية للمستقبل.
- تصور ما سيحدث في المستقبل من الحاضر الذي يبدو مختلفاً عن الماضي والذي يحول المنظمة الى انماط معروفة. .
- استمرارية المقارنة هي تذبذب ثابت تقريباً من الحاضر إلى المستقبل إلى الماضي.
- استمرار بعملية المقارنة تذلل الفروقات بين الحاضر والماضي والتنبؤ بالمستقبل

5. التفكير الإستراتيجي هو توجيه الفرضيات Hypothesis driven

التنبؤ بالمستقبل بعد توليد فرضيات يجب اختبارها من خلال الانشطة والسياسات التي تضطلع بها المنظمة. وهذا الاتجاه الحديث، إذ أن التفكير الإستراتيجي يقود الى فرضيات (Liedka.1998).

وتلخص هذه الخصائص رحلة من فكرة فردية إلى إمكانات جديدة في السعي لتحقيق ميزة تنافسية Heracleous (1998). وبالآتي، يعد التفكير الإستراتيجي حافزاً على الميزة التنافسية.

التفكير الإستراتيجي هو القوة الدافعة للفرضية، وهذا العنصر صوره المنهج العلمي الذي يتعامل مع إنشاء الفرضية والاختبارات باعتبارها الأنشطة الرئيسية.

تبدأ هذه العملية من خلال طرح السؤال الإبداعي ماذا لوة يليه سؤال حاسم لاختبار فرضية إذا ثم ... ثم جمع المعلومات ذات العلاقة لتحليلها بما في ذلك تحليل مجموعة افتراضية من التدفقات المالية المرتبطة بالفكرة (Liedtka.1998). وتفترض هذه العملية أن الخبراء الإستراتيجيين هم مفكرون تجريبون وأنهم قادرون على

اختبار عدة مسارات بديلة للعمل وتقييمها مع إمكانية قبولهم أو رفضهم باستخدام المنهج العلمي لاختبار الفرضيات (Tavakoli & Lawton 2005).

خامساً: نقل التفكير الإستراتيجي إلى إجراءات تكتيكية ملموسة Moving strategic thinking into tangible tactical actions

تصبح الاستراتيجيات تكتيكية عندما تصبح الرؤى والأهداف والمداخل شخصية. إذ غالباً ما تفشل إستراتيجيات الشركات عندما تتحرك المنظمة من التفكير الإستراتيجي إلى عمل تكتيكي ملموس لأنها غالباً ما تعد المبادرات

الإستراتيجية كشيء لمرة واحدة. وليس كعملية مستمرة للتغيير. وفي الواقع مكن للمرء أن يجادل بأن الثابت الحقيقي الوحيد في العمل هو التغيير والمجال الثاني الذي تواجه فيه الشركات مشاكل أثناء هذا التحول هو في تخصيص الموارد وتدهور الالتزام الرؤية المبادرة الإستراتيجية من خلال دمجها في حالة التشغيل الجديدة للشركة. وفي بعض الأحيان السؤال هو أين تبدأ. وعند أي نقطة في عملية الأعمال تفعل ذلك والأكثر منطقية وتشكل أدنى تهديد للانقطاع في خدمة العملاء الحاليين. (Divanna & Austin. 2004)

وعند النظر في مسألة كيف تبدأ المنظمة وتنفذ وتقيس خلق الوعي الاستراتيجي ووضع أجندة عمل، يقول (Abelaleh) هل من الممكن أن تخطط لعطلة - رحلات بحثية، والعمل على النقل إلى المطار، وحدد أماكن الإقامة، واختيار الرحلات واستكشاف إمكانات استئجار سيارة - ثم لا حجز ذلك؟ حسناً بالطبع.

لا يمكنك دائماً أن تدفع لدفع عطلة فاخرة في جزر المالديف. عندما يكون لديك الوقت للذهاب استكشاف جزر تايلاند؟ ههذه أفكار حسنة، ولكن في نهاية اليوم أنها مجرد قليلاً من التفكير بالتمني، أليس كذلك؟- حيث أوضح (Abul Falah) يجعل نقطة جيدة: تطوير عطلة هو في الواقع عملية مماثلة لتلك التي جعلنا الانتقال من إستراتيجية إلى العمل، وأن تخطيط عطلة لديها الآن العديد من الخيارات أكثر مما كان عليه قبل بضع سنوات يمكن للفرد تحسين وقته باستخدام تقنيات مثل (آخر دقيقة) الذي يكلف الفرد (أو صاحب العمل أكثر قليلاً من الوقت والتخطيط الاستراتيجي، خاصة إذا كان يشمل الاستشاريين والميسرين والقوى العاملة بأكملها - يكلف

المنظمة الوقت والمال والاستثمار العاطفي المهم ونتيجة لذلك يسأل (Abul Fateh) لماذا نادراً ما يتم تطوير خطط العمل بنفس الحماس والالتزام كما هي الاستراتيجية؟. ويمكن اعتبار خطة العمل الملموسة والعملية، في معظم الحالات، منفصلة تماماً عن عملية التخطيط الاستراتيجي، مع الأخذ بعين الاعتبار المنظمات الاستثمارية الضخمة التي يمكن أن تجعل في وضع إستراتيجية، يبدو مناقضاً للمنطق والشعور بأن الممارسين الاستراتيجيين (الداخليين والخارجيين) لا يبلغون أن أهمية خطة العمل هي مساوية لتلك الاستراتيجية في المقام الأول. وفي الشركات النموذجية. غالباً ما يتم تطوير استراتيجية مع الإحساس بالحاجة الملحة. وتوضح الشركات أن هذا العمل مهم لأنهم غالباً ما يحددون الحدث بصرف النظر عن المنظمة في موقع تراجع أو خارج الموقع، ويستخدمون تقنيات تسهيل غير اعتيادية ويلتزمون بقدر كبير من وقت الإدارة العليا، ومع ذلك، وبمجرد صياغة الاستراتيجية فإن التطورات في الإجراءات التكتيكية غالباً ما تكون بعد هذه العملية، من المتوقع أن يتم في سياق يوم العمل العادي ومن ثم فإن وجهة نظر (Abul Fale) هي أن الخطوة الأولى نحو نقل التفكير الإستراتيجي إلى إجراءات ملموسة هي أن توضح للمهتمين أن وضع خطة عمل جزء لا يتجزأ من العملية. (Divanna & Austin. 2004) ويبدو أنه من النقاط الأساسية التي يجب اتخاذها، خاصة بالنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أو أي منظمة ليس لديها فريق تخطيط استراتيجي مخصص أو الوصول إلى الاستشاريين، فمن المهم الإشارة إلى أن الإجراءات التكتيكية هي جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية، لذلك، بخلاف تحديد المواعيد النهائية والعقوبات، كيف يمكنك أن تخلق خطة عمل عملية ذات صلة؟ وعند العمل بشكل تعاوني لتطوير الاستراتيجية التنظيمية، فإن النقاط الأولية التي يتم طرحها عادة هي تلك التي يمكن للفريق التعرف عليها بسهولة، والأهم من ذلك، التعرف عليها.

أسئلة الفصل الأول

أسئلة التذكر والاسترجاع:

- 1- أعط تعريفاً شاملاً وواضحاً ومركزاً لمفهوم التفكير الإستراتيجي؟.
- 2- توجد آراء مختلفة بخصوص مكونات التفكير الإستراتيجي، ما هي هذه الآراء أشرحها بالتفصيل؟.
- 3 عدد عدد فوائد التفكير الإستراتيجي؟
- 4- ماذا تعني لك سمات التفكير الإستراتيجي؟.
- 5- كيف يمكن لمنظمات الأعمال بنقل التفكير الإستراتيجي إلى إجراءات تكتيكية ملموسة؟.

أسئلة التفكير والرأي:

- 1- أعمل جدول تقارن فيه فكرتك الأولية عن التفكير الإستراتيجي قبل الإطلاع على هذا الفصل وبعد دراستك له.
- 2 ناقش العبارة الآتية (يتسم موضوع التفكير الإستراتيجي بالحدائة على مستوى التأطير والتصنيف، وبعد من الموضوعات البكر والتي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية)؟
- 3- لخص (Olson) عدة تصورات رئيسة حول مكونات التفكير الإستراتيجي، فما هي هذه التصورات؟
- 4- لماذا بعد التفكير الإستراتيجي وتوافره في منظمات الأعمال ضروري جداً.

شكراً لكم