

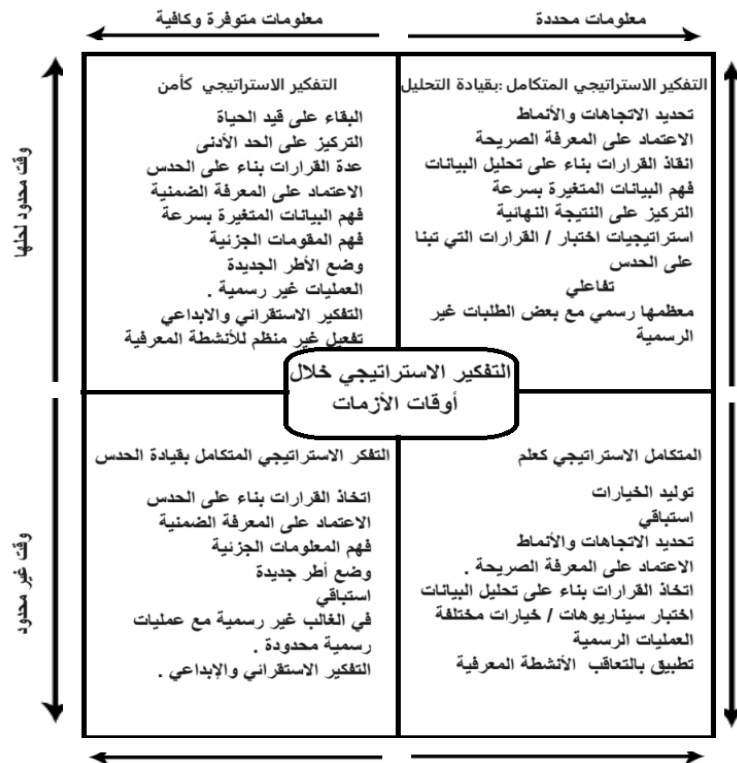
المحاضرة الرابعة - الفصل الرابع موضوعات مختارة في التفكير الإستراتيجي

أولاً: محفزات التفكير الإستراتيجي :

إن استخدام تقنية الحالات الحرجة، أمراً مهماً لأنها تؤكد على البعد من السياق ضمن عملية التفكير الإستراتيجي. فقد ركز (2015,Mberi) على خصائص وانشطة المدراء التنفيذيين من خلال التفكير الإستراتيجي. وقد أصبح فهم العوامل الدافعة لهذه الخصائص والأنشطة أمراً هاماً لأنه أبرز بعض المعايير الأساسية التي تتسم بالديناميكية خلال فترات الاضطراب البيئي الكلي وتحديد الوقت وتوافر المعلومات ذات العلاقة .

هناك موضوع مشترك من المناقشات مع المدراء التنفيذيين الذين تمت مقابلتهم عندما سئلوا عن ما يعتقدون، وقد توصل الباحثون إلى إجابة ان منظور التفكير الإستراتيجي هو المهيمن (حتى في الحالات التي تم فيها دمج التفكير الإستراتيجي).
كان الوقت وتوافر المعلومات ذات العلاقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وكانت الاجابة على مدى تأثير الحالة الحرجة على الوقت والمعلومات المتاحة لحل المشكلة الإستراتيجية .

وعندما تكون المعلومات كاملة ومتوفرة، ولم يكن هناك ضغوط عاجلة أو ضغوط زمنية تتعلق بحل المشكلة، كان التفكير الإستراتيجي كعلم مهيمن على العكس من ذلك، كلما كانت المشكلة تحتاج الى إستراتيجية لحلها على وجه السرعة، وكان هناك وقت غير كافية لعدم توفر المعلومات لفهم أو تحليل المشكلة وقد أصبح التفكير الإستراتيجي فناً . انظر الشكل (10) الذي يوضح تأثير الوقت والمعلومات على منظور التفكير الإستراتيجي التي أظهرها المديرون التنفيذيون .



الشكل (10) أثر الوقت والمعلومات على منظور التفكير الإستراتيجي

Source: Mberi, Mary-Jane, (2015), "STRATEGIC THINKING DURING A PERIOD OF TURBULENCE: A CASE STUDY OF BANCABC ZIMBABWE", Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of in the BUSINESS ADMINISTRATION OF MASTER RHODES BUSINESS SCHOOL.

وفي نموذج (2008,Meyer) ، قال أنه يحدد المعلومات غير مكتملة كعائق في عملية التفكير الإستراتيجي العقلاني حيث تستند القرارات على عملية حسابية .وتتيح المعلومات المحدودة أو الغامضة فرصة للحدس .

إن الضغط باتخاذ القرارات في فترة قصيرة من الزمن يؤثر على المدراء التنفيذيين ويظهر ذلك من خلال العمليات المعرفية الاربعة، وكذلك يحدد (Sloan) الوقت كمؤثر من منظور التفكير الإستراتيجي المستخدمة من قبل المدراء التنفيذيين . مشيراً إلى أنه عندما يكون هناك ضغط بالوقت على سرعة حل المشكلة واتخاذ القرارات يكون المدراء أكثر ميلاً الى استخدام الحدس لحل المشاكل الإستراتيجية .

ثانياً: خصائص قادة التفكير الإستراتيجي Characteristics of strategic thinking leaders

نظراً للتغيرات السريعة في البيئات التنظيمية، يجب أن يكون المدراء والقادة على كل مستوى من مستويات المنظمة قادرين على التصرف بطريقة استراتيجية (2013, Mohammad). ويعتقد (1999, Linkow) أن الافراد الذين لديهم إستراتيجيين ناجحين لديهم صفات متميزة ويتصرفون بطرائق متميزة .

ولفهم عملية التفكير الإستراتيجي، يعتقد (2001, Bonn) أن التفكير الإستراتيجي يتطلب نهجاً مزدوجاً يحقق في سمة المفكر الإستراتيجي، وكذلك الديناميكية والعمليات التي ضمن السياق التنظيمي الذي يعمل فيه الفرد . " وهكذا، حددت ثلاث خصائص يجب أن يمتلكها القائد الإستراتيجي : فهم شامل للشركة وكذلك بيئتها ؛ والإبداع . ورؤية مستقبلية . (2005, Bonn) ولهذا الغرض، يشير (2006, Ratcliffe) إلى أن الحاجة إلى التفكير في المستقبل تعني ضمناً أن الأفراد يجب أن يكونوا قادرين أولاً على تخيل المستقبل بدلاً من التنبؤ والتخطيط . ولذلك، فإن المنظمات مطالبة باستباق المستقبل والاستعداد لها من خلال عقلية تشمل الفردية والتعاون والابتكار "، لمواجهة بيئات مختلفة تختلف أساساً عن البيئة الحالية . ويمكن تنفيذ ذلك من خلال التعلم لتطوير واستخدام أساليب وتقنيات مختلفة مثل تفكير السيناريو . ويعتقد كل من (2011, Jelence & Swiercz) أن التفكير الإستراتيجي دون قدرات مهنية سيكون له تأثير عند استخدامه في صناعة دقيقة أو شركة أو موقف . ومن ثم فإنها تعد القدرات المهنية كشرط مسبق لأي نوع من المستوى من التفكير الإستراتيجي لذلك المدراء بحاجة إلى فهم المعلومات التي تم جمعها على إدارة العمليات والموارد البشرية التي تؤدي إلى إنجاز المهمة، وإدارة القضايا الإستراتيجية (2013, Mohammad).

ومن أجل أن يكون المفكرين الاستراتيجيين ناجحون يجب عليهم التحلي ببعض الصفات التي تؤدي إلى النجاح . وهناك مجموعة من الصفات للمفكرين الاستراتيجيين الناجحين يعرضها لنا (2012 ,Clark) هي:

1. النظرة الشمولية لأعمالهم : تتصف هذه النظرة بالذكاء والقدرة على انتهاز الفرص والقدرة على حل المشاكل في المستقبل .

2. السعي المستمر للحصول على الأفكار المبتكرة التي من شأنها خلق مستقبل مستدام لمنظماتهم .

3. ينبغي للقادة في المنظمات غير الربحية استبدال الممارسات البالية التي ليست ذات أهمية في اقتصاد

اليوم والتي تتسبب بعدم الكفاءة بممارسات وسياسات تكون نتائجها التنمية المستدامة .

ويقترح كل من (2010, Pisapia & Robinson) أن يكون الشخص الذي يعمل في بيئات دينامية أي (بيئات سريعة التغير) هو قدرة المدير على تحقيق أربع مهمات هي :

1. يتوقع التغيرات والفرص والتحديات في البيئة الخارجية والداخلية.

2. بناء قدرات منظماتهم من خلال ترسيخ التعلم في المشاركة والإبداع وتقييم الذات والعمل بشكل فرق .

3. بناء رأس المال الاجتماعي المهم لتحريك الاعمال .

4. خلق وبلورة القيم المشتركة وتوجيه الحد الأدنى من مواصفات السلوك .

ويشير أيضاً كل من (1992, Hinterhuber & Popp) إلى أن هناك اثنين من الخصائص الهامة التي تفرق بين المفكرين الاستراتيجيين وغيرهم هي :

1. القدرة على معرفة معنى وأهمية الأحداث دون أن يتأثر وجهة النظر الحالية، والاتجاهات المتغيرة أو التحيزات

2. القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة واتخاذ الإجراءات المناسبة، فضلاً عن العمل المطلوب دون تعريض المنظمة للخطر .

ومن ناحية أخرى، يؤكد (2013, Mohammad) يمكن للمدراء الاستراتيجيين ربط نجاح قراراتهم إلى جوانب إبداعهم وخيالهم الذي يعكس بدوره تصميم الأنشطة والممارسات التنظيمية بطريقة واضحة .

ثالثاً: مقدرات التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking Competencies

بالإضافة إلى وصف السلوكيات التي تشارك فيها ، سوف يطلب منك معرفة أنواع التفكير المطلوبة، وفقاً للفئات المحددة أدناه (Weyhrauch, 2016) وكالاتي :-

1. التفكير في الحالات الحرجة : (Critical Thinking) إظهار مجموعه متنوعة من المواقف على قضية وتقييم المواقف بطريقة غير منحازة . وهذا النوع من التفكير يتطلب البحث عن أدلة لدعم مجموعة متنوعة من وجهات النظر ، وتوضيح الافتراضات والاستدلالات المنطقية .
2. التفكير الابداعي: Creative Thinking توليد رؤى جديدة حول المشكلة . ويتطلب هذا النوع من التفكير إقامة صلات جديدة بين المفاهيم غير المترابطة سابقاً أو تطبيقها بطرائق جديدة أو في سياقات جديدة
3. التفكير النظامي (Systems Thinking) إدراك كيف تتفاعل مجموعة من العناصر مع بعضها لتشكل هذا النوع من التفكير يتطلب النظر في كيفية تأثير المتغيرات السياقية على علاقات السبب والنتيجة داخل البيئة .
4. التفكير في الوقت Thinking in Time النظر في تأثير الماضي والمستقبل المرغوب فيه على الوضع الحالي للمشكلة . ويتطلب هذا النوع من التفكير دراسة كيفية تطور المشكلة الحالية، وكيف من المرجح أن يتكشف النمط في المستقبل، وكيف يمكن أن تشكل الإجراءات حالة مستقبلية مرغوبة .
5. التفكير الاخلاقي : (Ethical Thinking) يقوم هذا التفكير بالنظر الى العوامل القيمة والأخلاقية والادبية في الوضع الذي يحدد ما يجب على المرء أن يفعله، وما هو مقبول . كذلك يتطلب هذا النوع من التفكير معرفة قيم وأخلاق وما تملكه من أخلاق وآداب التي تتجسد في سلوكياتك .

رابعاً: عناصر التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking Elements

يشير (Bonn, 2005) عدد من العناصر الرئيسة التي لها أهمية في التفكير الإستراتيجي، وهي التفكير النظامي والإبداع والرؤية، وسوف نناقش هذه العناصر من خلال ما يأتي :

1- التفكير النظامي Systems thinking

لقد أشار عدد من الباحثين بأن التفكير الإستراتيجي يمثل " التحول من رؤية المنظمة كمؤسسة مجزأة الى التنافس على الموارد الى الرؤية والتعامل مع المنظمة كنظام شمولي يدمج كل جزء في العلاقة مع العموم، وهذا يتطلب القدرة على إبعاد المنظمة من المشاكل التشغيلية وغالباً ما ترى كيف أن المشاكل والقضايا المختلفة ترتبط مع بعضها البعض، وكيف أنها تؤثر على بعضها البعض وما هو تأثير حل مشكلة واحدة في جزء معين سيكون مؤثر على مجالات أخرى .

إنّ هذا المعنى يسمى منهج " التفكير النظامي " الذي يجب علينا أن ننظر إلى أبعد من الأحداث . كما يجب أن ننظر إلى الهياكل الأساسية التي تشكل الإجراءات الفردية وخلق الظروف التي تصبح أنواع من الأحداث المحتملة . وهذا ينطوي على التفكير من حيث العمليات بدلاً من الأحداث لتمكين التوفيق بين التناقضات الظاهرة ووضع الحلول المبتكرة .

إنّ هذا المنظور المتكامل للمنظمة يتطلب فهماً دقيقاً للديناميكيات الداخلية والخارجية في الحياة التنظيمية، ولا سيما كيفية تغيير المنظمات والإجراءات الإدارية مع مرور الوقت وردود الفعل حول العمليات التي تؤدي إلى مثل هذه التغييرات وهذا يشمل فهم كيف أن المنظمات داخل النظم الكبيرة والمعقدة مثل الأسواق والصناعات والدول تعد جزءاً لا يتجزأ منها وكيف أنها تتأثر من قبل القوى المحركة وتعمل على الربط والترابط بين هذه النظم .

2- الابداع Creativity

هو استراتيجية حول تطوير الأفكار والحلول المبتكرة لخلق ميزة تنافسية ويتوجب أن يسعى المفكرين الاستراتيجيين في البحث عن أساليب جديدة وتصور طرق أفضل للقيام بهذه الأمور، وبعبارة أخرى سينبغي أن تكون خلاقة .

والإبداع هو أحد المجالات التي تم بحثها على نطاق واسع من قبل معظم الباحثين الذين اشاروا الى ان الابداع يركز إما على نتائج العملية الإبداعية أو على عملية الانخراط في الأعمال الإبداعية، كما تعريف الإبداع بأنه " خلق قيمة مفيدة جديدة للسلعة أو الخدمة أو الفكرة أو إجراء عملية من قبل الأفراد العاملين معا في نظام اجتماعي معقد . "

وبناءً على ذلك فان هذه المفاهيم توصلنا الى التفكير الإبداعي الذي يشير إلى كيفية اقتراب الافراد من حلول المشاكل وقدرتهم على وضع الأفكار الموجودة معاً في تركيبات جديدة . "

إنَّ القدرة على استخدام الإبداع لتخيل بدائل متعددة ولاستكشاف ما إذا قد تكون هناك طرق بديلة لتسيير الأمور هو أمر حاسم لوضع استراتيجيات فريدة من نوعها وبرامج العمل .

فمن دون الإبداع نحن غير قادرين على الاستفادة الكاملة من المعلومات والخبرات التي هي بالفعل متاحة لنا، ونبقى مقيدين في الهياكل القديمة الأنماط القديمة والمفاهيم القديمة، والتصورات القديمة .

3- الرؤية Vision

يرى (Dess & Lumpkin, 2003) أن الرؤية تعد بمثابة نقطة الانطلاق الأولى للمنظمة في هيكلة أهدافها ، وتوصف على إنها (الروح) بالنسبة للهدف إلا أنها غير مضمونة النجاح بل يعتمد نجاحها على ما تحققه الإستراتيجية من نتائج، ويعد تطوير وتنفيذ الرؤية إحدى المهام المركزية للقائد .

وعرف (Lynch, 2000) الرؤية الإستراتيجية بأنها (الصورة الذهنية ترغب المنظمة أن تكون عليها في المستقبل .)

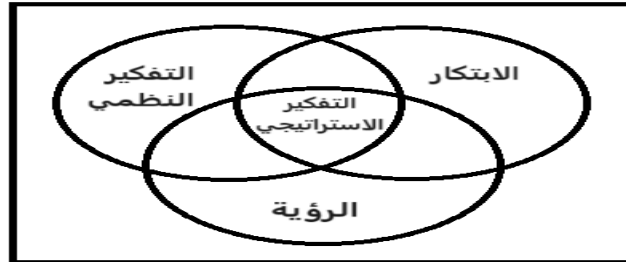
وقد عرفها (Hsiang, 2015:156) هي التحديد الواضح والصرح للأهداف بعيدة المدى التي ترغب المنظمة الوصول اليها عبر مشاركتها مع العاملين واصحاب المصالح بهدف تحفيزهم وحثهم على الانتاج والعمل الدؤوب .

ففي ظل التعقيد البيئي المستمر يحتاج المديرون للإرشاد لفهم تطورات الاحداث وحتى في المشاريع الصغيرة دائما توفر الرؤية الصورة الواضحة لما يجب أن يكون عليه الامر في النهاية، وليس فقط في الادارة العليا بل في مختلف الانشطة التنظيمية الاخرى (Bonn, 2005:339).

يواجه كبار المديرين مستوى عالي من عدم التأكد، والمعلومات الناقصة التي يحتاجونها لفهم المشاريع المعقدة والمتعددة الوجوه في توليف العديد من المعاني الممكنة، أن الافراد الذين يواجهون مثل هذه الحالة، يحتاجون إلى نوعا من الإرشاد وتعد " القيم والأولويات، والوضوح عن التفضيلات تمثل عوامل يمكن أن تساعد على تطوير إستراتيجيات قابلة للتطوير وتصميم الدورات التدريبية المناسبة للعمل . وقد أكد عدد من الكتاب على أهمية المعتقدات المشتركة ورؤية للمستقبل المنشود مع توفير التركيز لجميع الأنشطة داخل المنظمة .

وقد أظهرت الادبيات أن الشركات التي لديها شعور قوي حول الهدف أو الرؤية فانه يمكنها التفوق في الاسواق، وان القادة في هذه الشركات تولي تركيزا كبيرا على بناء منظمة يكون لديها فهم عميق لوجودها وقيمها الأساسية، أن تلك المبادئ الأساسية والدائمة هي التي توجه وتكون عامل إلهام للأفراد في جميع أنحاء المنظمة وتجمعهم معاً حول هوية مشتركة .

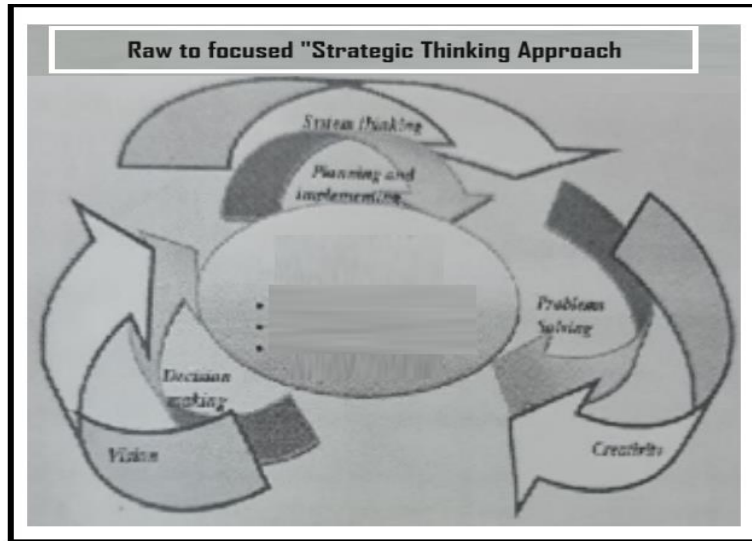
إنَّ الرؤية التي يتم مشاركتها في جميع أنحاء المنظمة، تعزز من الالتزام بدلاً من الامتنال ويخلق جواً من القواسم المشتركة التي تتخلل المنظمة بأكملها . وهي تلهم خيال الافراد وتوفر التركيز الذي يسمح للأفراد التوجه إلى السبل التي تساهم في تحقيق أقصى استفادة من خبراتهم ومواهبهم على مستوى رفيع، تستند على رؤية مشتركة تساعد في توفير معنى عام ويعطي الشعور بالاتجاه الايجابي في عملية صنع القرار . ويبين الشكل (11) عناصر التفكير الإستراتيجي والعلاقة التفاعلية بينهما.



الشكل (11) عناصر التفكير الإستراتيجي

Source: Bonn, Ingrid ,2005, Improving strategic thinking: a multilevel approach, Leadership & Organization Development Journal Vol. 26 No. 5, 2005 pp. 336-354 ,Emerald Group Publishing Limited.

والشكل (12) يبين عملية التفكير الإستراتيجي بالاعتماد على العناصر الثلاث ودورها في ايجاد الحلول للمشاكل التي تحيط بالمنظمة (Kazmi et al.,2016 2:389)



الشكل (12) عملية التفكير الإستراتيجي

Source Kazmi, S. A. Z., Naarananoja, M., & Wartsila, J. K. (2016), "Integrating Strategic Thinking and Transformational Leadership for NPD Idea Support Process", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 387-397.

خامسا: مهارات التفكير الإستراتيجي :

يواجه المدراء اليوم العديد من التحديات المختلفة التي تؤثر على قدرات منظماتهم على المضي قدماً . ونظراً للتعقيد والتغيرات في البيئة التنظيمية لاحظ (Pisapia et al, 2005) أن المدراء يكافحون لتلبية طلب مجتمع معلوم وعوائق محلية وأضاف أن المديرين اليوم في جميع المنظمات يواجهون تحديات ويحيط بهم عدم الاستقرار والتغيير العالمية والمحلية . ووفقاً لـ (Daghir & Al Zaydie, 2005) تتأثر زيادة التغيير والتعقيد في بيئات المنظمات بطريق الفكر والبحث في مجال الإدارة وسلوك المنظمات وكذلك تتأثر بطريقة التفاعلات التنظيمية مع بيئاتهم . وتقع على عاتق الموظفين التنظيميين مسؤولية التفكير بشكل إستراتيجي على جميع مستويات الإدارة وتبادل الأفكار والتحليل (O'Shannassy,2001; Croauch & Basch1997) ، وإيجاد أدوات أو أساليب لقياس قدرة التفكير لدى المدراء وسلوك قادة إدارة المنظمات من خلال استخدام المنهج المعرفي (Pisapia et al, 2005).

يعتقد (Daghir & Al Zaydi, 2005) أن أهمية النهج المعرفي أصبحت واضحة في دراسة سلوك كبار القادة في الشركات التي تجمع بين أهمية الأدوار وقدرات التفكير لدى القادة في إدارة شركاتهم . وفكرة أن الإدراك هو طريقة التفكير وإضافة الى ذلك، فإن النظرية المعرفية تعتمد على تجارب القادة السابقة، وتصوراتهم الخاصة والتوقعات المستقبلية .

وبالإضافة الى ذلك، فإن النظرية المعرفية تعتمد على تجارب القادة السابقة، وتصوراتهم الخاصة والتوقعات المستقبلية . فالنماذج العقلية أو الخرائط المعرفية توصف بأنها مجموع المعلومات المترابطة المخزنة من قبل الشخص . ونتيجة لذلك، يميل المدراء الاستراتيجيون دائماً إلى التعامل مع الخيارات الإستراتيجية التي تحتاج إلى سرعة الاستجابة لتطوير الحلول التي تعتمد على المهارات العقلية للمدير في فهم واستيعاب معنى الرموز وإمكانية الترابط لتلك الرموز . (Hikson,1987)

إن مصطلح " النماذج الذهنية " يرتبط بالأطر العقلية التي يمتلكها الأفراد حول مجالات محددة (Malan,2010) ، ويعرف أيضاً بالعمليات المعرفية أو المهارات التي تسمح للأفراد بالحصول على المعرفة من خلال التلاعب بالأفكار ومعالجة المعتقدات والمعلومات الجديدة في أذهانهم (Pisapia et al 2008; O'Shannassy,2001. ; Pisapia et al 2005).

ووفقاً لـ (Davidson et al, 1999) يتم استخدام النماذج العقلية لأغراض كثيرة ودرسها علماء الادراك كعنصر من مكونات كيفية فهم الافراد الموقف معين وأصدار القرارات في بيئات متنوعة تمتاز بعدم اليقين والغموض (Pisapia,2005).

وقد تم شرح النماذج العقلية أيضاً كطرائق فردية للتفكير في فهم وتوقع وتفسير هذا المجال الذي تسيطر عليه هذه الأطر، وأن النماذج العقلية تعتمد على خبراتنا ومعرفتنا وتعليمنا وقيمتنا ومعتقداتنا وخلفيتنا الوظيفية . كما أنها

تشكلت من قبل " القوالب النمطية، التحيزات الشخصية التفكير الجماعي والعادات المتأصلة. (Levesque, 2007) ووفقاً لـ Senge et al , 1994 فإن النماذج العقلية هي الصور والافتراضات والقصص التي نحملها في أذهاننا ، والأشخاص الآخرين والمؤسسات، وكل جانب من جوانب الكلمة .

النماذج العقلية، الأدوات الذهنية، المخططات التفكير الحرج، التعرف على الأنماط، إعادة التأمل، التفكير، التفكير في النظام البنية الإدراكية المعرفية العقلية، أو النماذج كلها أنماط من عملية الإدراك (Mohammad, 2013). ومن وجهة نظر رجال الأعمال فإن نظرية النماذج العقلية المرتبطة تنظر إلى دراسة الإدراك التنظيمي والإداري التي تعتمد على مجال علم النفس المعرفي .

ويعتقد (Levesque, 2007) أن النماذج العقلية تحتوي على الكثير من المردود عندما نطبقها لأنها تساعد على جمع ومعالجة وتحليل وترتيب المعلومات وفهم الحالات الجديدة الصعبة لفهم وتحليل كيفية عمل العالم؛ توجه سلوكنا كقيم ومعتقدات عميقة.

وقد أشار (2010, Wootton & Horne) إلى مجموعة من مهارات التفكير المطلوبة والتي عدها بأنها مهارات أساسية تشمل الآتي :

(1) المهارة الأساسية الأولى الذاكرة : (Memory)

وتؤكد هذه المهارة على الدور المركزي الذي تقوم به الذاكرة الخاصة بك في تمكينك أن تتذكر في الوقت المناسب وفي المكان المناسب . والمعلومات التي يمكن أن تساعدك على صياغة الاستراتيجية الخاصة بك . أن النسيان أمر طبيعي وضروري . وعندما تحتاج إلى تذكر، يجب اتخاذ خطوات متعمدة لمواجهة ميلك الطبيعي إلى النسيان حيث توجد إستراتيجيات فعالة لمكافحة النسيان ويمكن تعلمها . وأن تحفيظ أشياء جديدة يحفز نمو الخلايا العصبية الجديدة ويحدث اتصالات متشابهة . وينطوي الحفظ على التكرار الذي يقوي (myelination)، وبالتالي تطوير الذكاء والقدرة الإدراكية الاحتياطية. ويمكنك حماية قدرتك على التفكير، فضلاً عن تذكر. إذا كنت تتعاقد مع مرض مثل مرض الزهايمر، التي قد تهاجم خلايا الدماغ.

(2) المهارة الأساسية الثانية : الخيال (Imagination):

ملخص علم الأعصاب على الخيال والتفكير البصري، فالتفكير البصري يمكن أن تساعدك على نمط أو المعلومات الحالية بحيث يكون من الأسهل أن نتذكر.

كما يمكن أن يساعدك التفكير البصري على تصور ما سيحدث إذا لم تفعل شيئاً، أو إذا قمت بتنفيذ إستراتيجيتك، ويمكن أن يساعدك التفكير البصري على التعاطف مع المستفيدين المستهدفين من إستراتيجيتك، حتى تتمكن من تقييم أفضل إلى قضايا أخلاقية .

(3) المهارة الأساسية الثالثة : التعاطف والعاطفة (Empathy and emotion)

ملخص علم الأعصاب على التعاطف والتفكير العاطفي والذي يشمل استكشاف ما كنت تشعر قبل محاولة التفكير والتفاؤل الذاتي واقتراح وتوقعات زيادة النجاح والسعي الذي يشمل ملذات الجسم القائم الضحك والمشاركة والرضا والاستفادة من سرعة ودقة تفكيرك.

(4) المهارة الأساسية الرابعة: الحسابية والتفكير العددي (Numeracy and numerical thinking) يمكن تحسين العشرات على نظام نقل الإشارة المكون من مكونين من الحساب العددي، والعددي (Numerica) للتفكير هو في جذور المنطق، والحجة والإثبات.

(5) المهارة الأساسية الخامسة: التفكير في العمل والتفكير اللفظي (Words at work - verbal thinking): ويعني قدرتك على التحدث إلى نفسك داخل عقلك - للتحقق أفكارك عن الشعور - ويقتصر على نطاق ودقة المفردات الخاصة بك. ويمكنك تحسين المفردات الخاصة بك عن طريق قراءة حول مجموعة واسعة من المواضيع ومن خلال التحدث إلى العديد من الخبراء ممكن. ويمكنك تحسين الطلاقة اللفظية، وبالتالي قدرتك على التفكير بسرعة من خلال اتخاذ الفرص للتحدث مع الآخرين.

وبالمقابل هناك أنواع مختلفة من مهارات التفكير المستخدمة من قبل الإدارة العليا للمنظمات والموظفين الذين يقودهم إلى استخدام عمليات التفكير الإبداعي المتعلقة بوضع استراتيجياته. وبالإضافة إلى ذلك، صنف باحثون مختلفون أنواعاً مختلفة من التفكير الإستراتيجي البشري فيما يتعلق بمدارسهم الفكرية (Daghir & Al Zaydie, 2005). ونتيجة لذلك، يجب على

المدرء اكتساب القدرات العقلية التي يمكن تطويرها من خلال استخدام عمليات إدراكية أفض. لأن القادة اليوم يواجهون نوعين من عدم اليقين بشأن طرائق سد الفجوة بين التأكد واللا تأكد (Weber, 1984).

لقد حددت العديد من المهارات المعرفية من خلال الأدبيات (al., 2005, 2008, Pisapia et al.) وصنفت إلى جزأين الجزء الأول الذي يمثل المهارات التي تستخدم في حل المشاكل القائمة التي تحتاج إلى الرد بسرعة أو الحالات على أساس القيم والأهداف والأطر التي تم منحها مثل القسمة (Simon 1999

1947; Simon, 1981; Newell & Agor. 1988; Rosenbloom, 1996) الاستدلال المعرفي (Stanwick, 1996) التصور الذهني (العقلي) (Stanwick. 1996; Anthony et al., 1993) الابداع (DeFree 1989)، الحد من الإدراك (Simon, 1947).

في حين أن الجزء الثاني من النماذج العقلية (العقلي) مثل: النماذج العقلية والمخططات (Riedel et al., 2000; 1990) التعرف على الأنماط (Weick, 1995; Senge) التفكير الحرج (Cohen et al., 2000: Halpren, 1996: Baron, 1994). التعرف على الأنماط (Simon, 1999; Simon, 1947; Cohen et al., 2000). إعادة الصياغة (Deal, 1994 Morgan) (Bolman 1986, & Argryris & Schon 1933, Schon, 1983: Argryris & Schon, 1978; Dewey 1996) التفكير النظامي (Senge 1990) وهم يعتقدون أن التركيز على الأدوات أو المهارات التي تجعل المنظمات أكثر قدرة على تحديد وتصحيح الأخطاء.

وهناك خمسة مهارات مدمجة (Five Combination Skills) أدرجها كل من Wootton & Horne 2010 خاصة بالتفكير الإستراتيجي وكالاتي:

1. المزيج الأول: التنبؤ بالمستقبل وهو مزيج من مهارات التفكير الأساسية وكلها يمكن تطويرها بشكل منفصل . كما يمكن تحسين التنبؤ من خلال التحدث إلى الأصغر سناً وكبار السن والخبراء في هذا المجال والتنبؤ استناداً إلى الحدس نحصل على فوائد من المعرفة العامة وواسعة المعلومات.
2. المزيج الثاني: التفكير الإخلاقي: يمكن تعزيز التفكير الإخلاقي والتفكير الإخلاقي من خلال الممارسة . وينبغي استخدام التفكير الإخلاقي والتقييم الإخلاقي كخطوة صريحة ومتعمدة في التفكير الإستراتيجي، وخاصة عند تحديد أي من الخيارات الإستراتيجية التي يجب تنفيذها . ويعتمد التفكير الإخلاقي على تنمية المهارات في التفكير اللفظي والتفكير البصري والتذكر والتعاطف، وهذه يمكن نشرها في تسلسل لمساعدتك على اتخاذ قرار ما هو الصحيح وكذلك ما هو كفاءة وفاعلية).
3. المزيج الثالث: التفكير النقدي - ما رأيك؟ يستخدم التفكير النقدي المنطق الاستقرائي لتقييم مصداقية المعلومات، ومعقولة الاستدلالات والتطبيق العملي للإجراءات. فالتفكير النقدي يطور الخصائص الشخصية مثل الشجاعة والاستقلال الفكري والاعتماد على الذات الاجتماعية. ويمكن مهارات التفكير الناقد أن تمكن الأشخاص الذين يمكن أن يكونوا قادرين على الانعجاب أو الاضطهاد بسهولة من قبل الأفراد في مواقع السلطة.
4. المزيج الرابع: التفكير الإبداعي والابتكار ومن خلاله يمكن تطوير التفكير الإبداعي في معظم الأفراد، ففي التفكير الإبداعي، يمكن زيادة الكمية التي يؤدي إلى نوعية أفضل. ومن السهل تعلم التقنيات التي يمكن أن تحول نشاط الدماغ إلى أجزاء، إذ أن الدماغ أكثر عرضة لإنتاج أفكار إبداعية.
5. المزيج الخامس: التفكير العاكس وهو التفكير التأملي، والذي يساعد على استخلاص التعلم من التجربة. ويمكن للتعلم العاكس أن ينطوي على تغييرات في السلوك عند توقع سيناريوهات مستقبلية تتضمن عناصر مشتركة مع التجربة. فالعديد من نماذج التعلم التجريبي معيبة بشكل خطير . ويفترض معظمهم أن الجميع يمكن أن يفكر بشكل عاكس. وهذا ببساطة غير صحيح. فالتفكير ينطوي على مزيج من مهارات التفكير الأساسية والتي يجب تطويرها وممارستها قبل أن تتمكن من التفكير بشكل عاكس. وبالمقابل فقد أشار العديد من الباحثين ومنهم (Pisapia, 2005 ; Coukos-Semmel 2006, Reyes-Guerra & Yasin) بوجود ثلاث مهارات للتفكير الإستراتيجي تتعلق بنجاح القائد وهي كالاتي:

A. حالات إعادة صياغة بحيث تصبح أكثر وضوحاً وأكثر قابلية للفهم.

B. تطوير نظريات الممارسة التي توجه الإجراءات.

C. التفكير بطرق أكثر شمولية.

وهذه المهارات الثلاث تساعد القادة في رؤية الأحداث والمشاكل من حيث المفاهيم التي هي وسائل مفيدة للتفكير بشكل فعال عن المشاكل...

أما (Senge,1990),يستخدم ثلاثة أنواع من التفكير عندما يصف الممارسة المهنية على أساس التفكير التأملي من حيث المستويات وهي- :

المستوى الأول هو جانب فني يعنى بدراسة كفاءة وفعالية الوسائل لتحقيق الغايات
المستوى الثاني: التفكير العملي، ويشمل فحص ليس فقط الوسيلة ولكن أيضاً الغايات التشكيك في الافتراضات والنتائج الفعلية. المستوى الثالث هو التفكير النقدي.

ومن الجدير بالذكر أن لا تجانب عملية التفكير القضايا الأخلاقية والتعاطف الاجتماعي والعدالة، ويجب أن يسيرا جنباً إلى جنب مع الوسائل

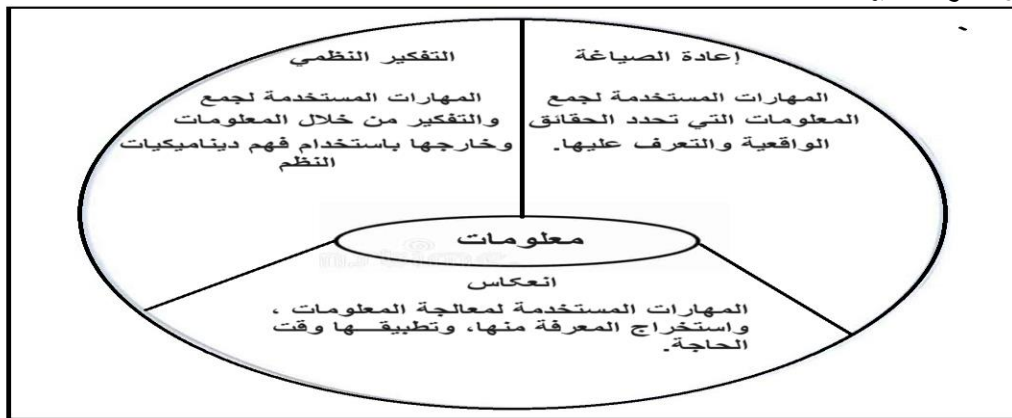
والغايات التفكير النقدي هو الأكثر ضرورة لتحويل الذات والمنظمات ويشير إلى قدرة القادة لنسج التفكير المنطقي والعقلاني مع التجريبي التفكير من خلال المفاهيم والخبرات والمعلومات لإصدار الأحكام على ما حدث وبعد ذلك يخلق المبادئ البديهية التي توجه الإجراءات المستقبلية في التفكير، ويستخدم التصورات والخبرة والمعلومات لإطلاق الأحكام على ما حدث في الماضي ويحدث في الوقت الحاضر للمساعدة في توجيه أعمالهم في المستقبل (Lin et

واستناداً إلى الأعمال الفكرية (Cohen et al., 2000; Disapia et. al., 2009 al., 2005: Simon, 1999: Simon, 1947; Bolman & Deal. 1994; Morgan, 1986; Argyris & Schon, 19961, Schon. 1978; Dewey, 1933: Senge 1983; 1990, Argyris Schon, 1978; Dewey, 1933: Senge إعادة صياغة، التأمل ، التفكير النظامي. واعتبروا أن هذه المهارات مترابطة وعمليات تفكير تكاملية تدعم بعضها البعض كما بين عند تطبيق هذه المهارات يجب أن تطبق جنباً إلى جنب وتزود المدراء المزيد من القدرات على مواجهة البيئة المعقدة. وبالإضافة إلى ذلك، هذه المهارات تسمح للمدراء بالتفكير إستراتيجياً وكذلك من خلالها يتم التفريق بين المدراء الناجحين من المدراء غير ناجحين.

أجريت دراسة من قبل (Halis et al2010) زمبية على عمل (Pisapia et 2005 ,al) لقياس الاحساس الإستراتيجي لمدراء خمس فنادق ذات الأربع نجوم في اسطنبول - تركيا . وقد استحدثوا الاحساس الإستراتيجي، الذي عرف بأنه القدرة العقلية للمنظمة التي تجمع وتعيد تنشيط جميع الوظائف العقلية، ويعد الاحساس كهيكل يتكون من إعادة التشكيل (الصياغة)، التأمل التفكير النظامي وأن المدراء يستخدمون المعلومات التي يتم جمعها من خلال إعادة صياغة والتفكير النظامي أثناء عملية التفكير الذي يجعل من المنطقي الخروج من الموقف. وهي تشير إلى أن هذه المهارات تهدف إلى مساعدة القادة بالآتي:

- لإعادة صياغة القضايا حتى تصبح أكثر وضوحاً ومفهومة.
- للتفكير وتطوير نظريات الممارسة التي تؤدي الافعال
- التفكير المباشر بطريقة شمولية.

بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه المهارات القادة في رؤية الأحداث والقضايا من حيث المفاهيم التي تعد تقنيات مفيدة تؤدي إلى التفكير بشكل فعال ب المشاكل (2013). (Mohammad, ويوضح الشكل (13) العلاقة بين ه المهارات المعرفية والاستراتيجيات التي يمارسها المديرون الاستراتيجيون في إعادة الصياغة المهارة المستخدمة لجمع المعلومات التي تحدد الحقائق الواقعية والتعرف عليها



الشكل (13) العمليات المعرفية اللازمة لممارسة التفكير الإستراتيجي

Source: Mohammad, Almarshad. (2013). " Strategic Thinking in Jordanian Publicly Quoted Companies". A thesis submitted to the University of Huddersfield in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.. University of Huddersfield

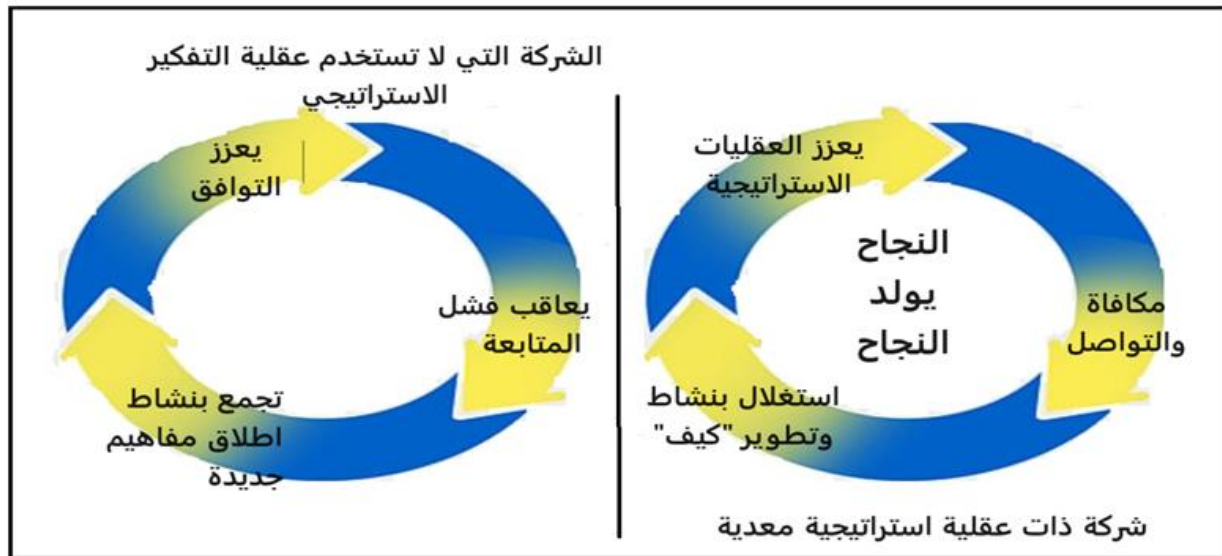
سادساً: جعل التفكير الإستراتيجي منتشراً Making strategic thinking contagious

تصبح عملية الإستراتيجية منتشرة عند طلب المدخلات من جميع أصحاب المصلحة في المنظمة ومفاد الفكرة أن الإستراتيجية يمكن أن تصور وتنفذ فقط من قبل أولئك الذين يعانون من الكلمات الإستراتيجية أو التخطيط في المسمى الوظيفي هي تهدد بشكل خطير هذه الفكرة إذا كان المنظور الإستراتيجي يمكن أن يساوي القدرة على رؤية الماضي في نهاية أنفك" بالمعنى التجاري ثم يمكن القول بأن كل موظف من غرفة ما إلى غرفة الاجتماعات يمكن أن يكون على الأقل مع مستوى أساسي من خفة الحركة الإستراتيجية. وإن خلق وعي أكبر للتفكير الإستراتيجي والأهم من المساهمات في عملية، والتي تجمع البصيرة الإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن تحقيقه، وفقاً لـ (Divanna & Austin, 2004) باستخدام واحد أو كل من نهجين المسمى (أخبر وبيع) tell and sell

ففي مدخل الأخبار (Tell) ، يمكن للأعمال التجارية جعل الموظفين على بينة من أن منظور الإستراتيجي، والتفكير إلى الأمام، مبادرة مهمة بالنسبة لهم. ومن الناحية الرسمية. يمكن تمثيل ذلك بقدرة على توصيف الوظائف أو هدف موحد في خطط التنمية الشخصية أو حتى المقدرة المقررة للتقييم مقابل نظام إدارة الأداء. ولتحقيق التأثير الكامل، يجب شرح هذه القدرة أو المقدرة بإسهاب وأمثلة عن التفكير الإستراتيجي الموصوف من أجل توعية الموظفين على جميع المستويات بكيفية تطورهم. أما مدخل البيع (Sell) يدور حول التواصل والحوافز، فعن طريق فتح خطوط التواصل بين السلطة التنفيذية المفكرين الإستراتيجيين البارزين وبقية الأعمال التجارية، فإن الإستراتيجية لا يمكن نقلها مع تأثير حقيقي، ويمكن تحقيق ذلك باستخدام مجموعة متنوعة من مستويات الحماس والجهد.

في رأي (Smith) ، على مستوى الإدارة العليا يجب الحفاظ على صورة من التفكير الإستراتيجي من أجل التنافس مع قرارات الأعمال الحاسمة من كل يوم. ومن خلال المنتديات الإستراتيجية العادية، فإن التحديثات على الإجراءات التنافسية المنافسين والإستراتيجيات المبتكرة في الصناعات الأخرى كاهتمام مشترك يمكن زراعتها وتوفير رقابة مباشرة وحيوية للحفاظ على الأعمال كالأششطة المعتادة في سياق الاتجاه الإستراتيجي العام.

وبناء على نقطة (Smith) يعتقد (Denbitz) أن العديد من الشركات يجب أن تحدث تحولاً في التدابير التقليدية والحوافز والأهم من ذلك مواقف الشركات التي يجب أن تتغير لتشجيع الأفراد على تبني وتطوير عقلية إستراتيجية كما هو في الشكل (14). وفي نهاية المطاف أن سلوك الشركة هو نتاج القيم المعترف بها من قبل فريق القيادة للشركة التي تتعثر وتشكل مباشرة الإجراءات على المستويات التابعة في المنظمة. أن النجاح يولد النجاح هو أكثر من مجرد بديهية.



الشكل (14) جعل الإستراتيجية منتشرة في جميع الجوانب

Source : DiVanna, Joseph & Austin, Francois, (2004), "Strategic Thinking in Tactical Times", United States, United Kingdom.

وعند عرض الحاجة إلى تكاثر التفكير الإستراتيجي عبر المنظمة، يسأل (Jones) عما إذا كانت المنظمة كلها تترك أن التفكير الإستراتيجي هو شيء جيد فلماذا ليس معدياً افتراضياً؟ الأدلة على الشركات مع القوى العاملة دوافع على بينة من إستراتيجيات الشركات واضحة كما هو الحال في شركات مثل Pret a Manger (حيث ينعكس الوعي إستراتيجيتها باعتبارها شغف الأعمال في الحقائق ووجدت على موقع الشركة

ويقول (Jones) إن التفكير الإستراتيجي يجب أن يصبح منسجماً في نسيج الأعمال لجعل التفكير الإستراتيجي منتشراً (معدياً) في جميع أنحاء المنظمة. ويجب أن يمارس التفكير الإستراتيجي وتقديره من قبل الإدارة وجزء من فلسفة التشغيل للشركة ليست مجرد محاولة من قبل الإدارة لإطلاع الأعمال بأكملها على إستراتيجيتها باستخدام آلية الاتصالات المختلفة.

في رأي (Jones) يجب ان يكون بعض مستوى التفكير الإستراتيجي جزءا من الأنشطة اليومية للجميع. والمفتاح الرئيس هو جعل الإستراتيجية قابلة للتصديق، ثم الافراد سوف يصبحون مدافعين عن إستراتيجية الأعمال وتسير بشكل أساسي نحو تقديم الإستراتيجية. فعندما تتبنى المنظمة التفكير الإستراتيجي باعتباره جانباً فيما من بيئة العمل، يكون لها أثر إيجابي جداً على أي تغييرات مرتبطة بالاستراتيجية حيث أن المنظمة تريد التغيير وجعل التفكير الإستراتيجي، أو أكثر تحديداً، اعتماد عقلية استراتيجية شيء معدي ليس حول الضجيج والتسويق الداخلي.

وبالنسبة إلى (Jones)، سيكون هناك شيء معدي عندما يكون (DiVanna & Austin, 2004)

1. بسيطة - لأن الرسائل المعقدة أو الغامضة أو الطويلة يصعب نشرها وتساء تفسيرها في نهاية المطاف.

2. حقاً مثيرة للفرد - ما لم يربط الأفراد لن ترحل الرسالة للآخرين.

3. اتساقاً مع الأعمال التجارية - يجب اتباع إستراتيجيات متناسقة ويجب أن تكون متسقة مع الأعمال القيادية.

ولجعل التفكير الإستراتيجي معدياً داخل الشركة تشير الأدلة إلى أن الإدارة يجب أن تحدد لهجة من خلال إشراك المنظمة في إنشاء قيمة على تحقيق عقلية استراتيجية. وهذا لا يعني أن الأفراد داخل الشركة يشاركون في حدث إستراتيجية سنوية ويجب أن تكون الإستراتيجية جزءاً من العمل اليومي مثل التفاعل مع العملاء وتجب على الأفراد في كيفية تقييم أنشطتهم باستمرار في سياق استراتيجية الشركة.

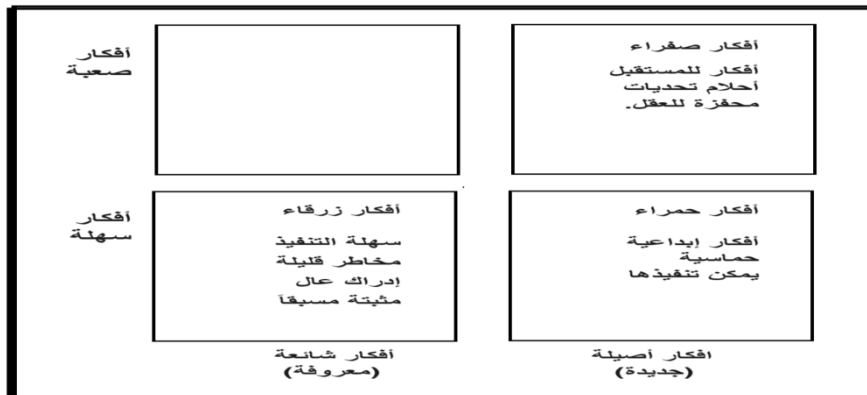
يقول (Grime) أن التفكير الإستراتيجي يصبح معدياً عندما تجعل الشركة من البداية أن مثل هذه المبادرة لديها دعم من الإدارة العليا، ويجب التفكير في خطط التنفيذ المفصلة مع العمليات والإجراءات والمقاييس قبل البدء في تنفيذ التطبيقات التكتيكية. ويجب أيضاً تحديد معايير النجاح بوضوح. إن تبني العقلية الإستراتيجية هو تشجيع النقاش المفتوح والتساؤل حول من لماذا، كيف وماذا يتم داخل الشركة والفرضية وراء التفكير الإستراتيجي هو أن تكون قادرة على الاستفادة من قاعدة المعرفة والخبرة من الشركة بأكملها كمورد للتخطيط الإستراتيجي.

سابعا: خيارات التفكير الإستراتيجي:

هناك أدلة كثيرة على أن صناع القرار يفشلون في النظر في جميع مسارات العمل الممكنة ونظرائهم قد تستغرق في التفاعل الإستراتيجي في بيئات معقدة، غير مؤكدة وديناميكية والفرصة قد تؤثر إلى حد كبير ما إذا كان صناع القرار تتعثر في دورات المثلث أو دون المستوى الأمثل للعمل. وعلى سبيل المثال يصف نموذج (garbage) عملية تفاعلية لصنع القرار في الأوضاع التنظيمية بأنها التي كانت قد بثت مجموعة من الخيارات أبحث عن المشاكل والقضايا والمشاعر تبحث عن الأوضاع القرار والحلول التي تبحث عن المسائل التي قد تكون الجواب، وصناع القرار يبحثون عن عمل (Cohen et al 1972).

وفي هذا الصدد تتوفر وسيلة مفيدة تساعد في وضع خارطة لتوليد الخيارات والتحريك لاختبار جدواها هذه الوسيلة هي مصفوفة (CODC) للأفكار (CODC Ideas Matrix) التي وضعتها المؤسسة البلجيكية لتوليد الأفكار حيث جرى تصنيف الأفكار كما في الشكل

(15)



الشكل (15) مصفوفة (CODC) للأفكار

Source: www.jiscinfonet.ac.uk /tools/scenario-planning.(2008). "Successful Scenario Planning". P: 12.

حيث أن هذه المصفوفة تتجسد بالآتي (منهل والعبادي 2015)

الأفكار الزرقاء : Blue Ideas هي أفكار عادية ذات إجراءات معيارية.

ليست بحاجة إلى ورش عمل وأنشطة خاصة للوصول إليها.

الأفكار الحمراء Red: Ideas أفكار أصيلة إبداعية لكنها واقعية في الطموح وممكنة التنفيذ.

الأفكار الصفراء Yellow ideas أفكار إبداعية ومبتكرة جداً لكنها غير ذات جدوى لأنها غير صعبة التنفيذ.

إن هذه الوسيلة هي مشابهة لمصفوفة (Boston) ويمكن استخدامها كبديل عنها.

اسئلة الفصل الرابع

أسئلة التذكر والاسترجاع:

1. توجد آراء مختلفة بخصوص التفكير الاستراتيجي من منظور متعدد المستويات، ما هي هذه المنظورات أشرحها بالتفصيل؟.
2. عدد خيارات التفكير الإستراتيجي؟
3. ما هي التحديات المعرفية للتفكير الإستراتيجي؟
4. كيف يعمل التفكير الإستراتيجي على الربط بين المعرفة الماضية والحالية لمواكبة المستقبل؟

أسئلة التفكير والرأي:

1. ناقش العبارة الآتية: (هناك أدلة كثيرة على أن صناع القرار يفشلون في النظر في جميع مسارات العمل الممكنة).
2. حددت (Sloan) خمس سمات شخصية في غاية الأهمية من أجل التفكير الإستراتيجي. فما هي هذه السمات؟
3. -ما هي مهارات التفكير الإستراتيجي؟
4. ماذا تعرف عن مصفوفة (CODC) للأفكار (CODC Ideas Matrix) ()

شكراً لكم