

جامعة تكريت

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

# مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي

## المرحلة الثالثة

أ.م. كفاح عباس محييد الجنابي

2025 - 2024

## قائمة المحتويات

### التفكير .. المفهوم والخصائص والفلسفة

- اولا: مفهوم التفكير
- ثانيا: خصائص التفكير الإنساني:
- ثالثا: عناصر التفكير وأدواته:
- رابعا: النموذج الفكري للإنسان

### التفكير الاستراتيجي .. مدخل نظري

- اولا: التفكير الاستراتيجي (النشأة والتوجه):
- ثانيا: مفهوم التفكير الاستراتيجي:
- ثالثا: الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير العملي ( التشغيلي )
- رابعا: وأهمية التفكير الإستراتيجي وفوائده:
- خامسا: عناصر التفكير الاستراتيجي :
- سادسا: أغراض التفكير الإستراتيجي :

### مبادئ التفكير الاستراتيجي وركائز تطبيقه

- اولا: مبادئ التفكير الاستراتيجي
- ثانيا: ركائز ومتطلبات تطبيق التفكير الإستراتيجي:
- ثالثا: الخطوات العشرة لممارسة التفكير الاستراتيجي:
- رابعا: المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي:

### مهارات التفكير الإستراتيجي وكفاءاتها

- اولا: المهارات
- ثانيا: الكفاءات
- أنماط التفكير الاستراتيجي:

- اولا: أنماط التفكير
- ثانيا: قبعات التفكير
- ثالثا: نماذج التفكير الاستراتيجي
- تقنيات التفكير الاستراتيجي

## (المحاضرة الاولى)

## المفهوم والخصائص والعناصر والنموذج الفكري للإنسان

## المقدمة:

مع تسارع وتيرة التغيير في عالم اليوم، وتتوسع مجالات التأثير والتفاعل البيئي، المعلوماتي، التكنولوجي، والإنساني، ومع تزايد الغموض وعدم اليقين فيما يتعلق بالمستقبل، تتكاثر وعلى نحو متزايد العديد من المشكلات، التحديات، المهددات، والمخاطر التي تواجه الحكومات والمجتمعات والمؤسسات على اختلاف أنواعها واتجاهاتها وتوجهاتها.

في خضم هذا الواقع المتغير، لم يعد بإمكان الإدارة ولا القيادة في المؤسسات على اختلافها منهجها وأسلوبها التقليدي مجابهة كل هذه التحديات، والتعامل باقتدار مع متغيرات المستقبل... ذلك المستقبل المليء بالحركية والفجائية والعدائية والتعقيد.

"إن أساليب الإدارة التقليدية أصبحت قاصرة، وغير قادرة على مسايرة التغيرات البيئية، المتمثلة في الأعباء والقيود الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة حدة المنافسة والعدائية، والتطور التكنولوجي المتسارع، وما يصاحبها من ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرار وكلفة القرارات الخاطئة"

لذلك فإن البحث عن أساليب قيادية أكثر قدرة على مواجهة تحديات البيئة المضطربة ومتطلباتها، يستدعي التحول وبسرعة نحو قيادة جديدة،... قيادة ذات صفات إبداعية وإبتكارية تمتلك البصيرة النافذة والثقافة الراقية والمعرفة المتنوعة...، قيادة أخلاقية تعاونية وتشاركية، تلك هي القيادة الإستراتيجية التي تمارس التفكير والفعل والتأثير وفق منظور إستراتيجي واسع الأفق وبعيد المدى.

كان التحول نحو قيادة ذات كفاءة وفاعلية إستراتيجية إنما يتطلب منهجية تطوير تعتمد مداخل وتقنيات ذات مضمون ومغزى إستراتيجي، وضمن هذا الاتجاه يعد التفكير الإستراتيجي مدخلا أساسياً و مطلباً مهماً للقيادة الجديدة، باعتباره أحد أبرز القوى المحركة والدافعة إلى صميم القيادة الإستراتيجية... لكونه يمثل منهجاً فكرياً ريادياً، يعتمد مهارات وكفاءات إبداعية في مواجهة المشكلات والأزمات، والتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وفي البحث والاهتمام عن التصور الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل

التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الذي يتمكن من خلاله القادة من توجيه منظماتهم والانتقال بها من مجرد العمليات اليومية ومواجهة الأزمات، إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية

والخارجية، القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بشكل أفضل لمنظمتهم بحيث يصبح المنظور الجديد متجهاً للمستقبل...".

### التفكير .. المفهوم والخصائص والفلسفة

#### أولاً: مفهوم التفكير

• يعد التفكير إحدى العمليات العقلية المعرفية العليا، الكامنة وراء تطور الحياة الإنسانية ، وسيطرة الإنسان على كافة الكائنات الحية، واكتشاف الحلول الفعالة التي يتغلب بها على ما يواجهه في الحياة من مصاعب ومشكلات ، بل أن معظم الانجازات العلمية والعملية التي حققتها البشرية مبنية على التفكير .  
وتتبع أهمية التفكير ليس في كونه أداة لتقدم الإنسان فحسب ، بل اعتباره ضرورة لوجود واستمرار وبقاء الإنسان علي الأرض، هذا إلي جانب أهميته في مساعدة الفرد على التكيف مع عالمه الخارجي ، لان التفكير يعد الأداة المهمة التي يستخدمها الإنسان لتحقيق وتحسين وتنمية ذاته وفي التعبير عن فرديته وموهبته، فالأسلوب الذي يفكر به الفرد يعتبر القوة الكامنة التي تؤثر على استيعابه وتفوقه وكافة تفاعلاته في الحياة.  
والتفكير عملية عقلية معرفية حيوية مستمرة ، تتضمن مجموعة من عمليات المعالجة داخل الجهاز المعرفي، وهو لا ينمو في فراغ بل يستدعي وجود هدف لدى الفرد، وقوة دافعة محرّكة له نحو تحقيق هذا الهدف، والتفكير ليس مجرد مهارة تضاف إلى المهارات الأساسية، بل هو أساس المهارات جميعها، وهو موضع اهتمام منذ زمن بعيد، وزادت أهميته في العصر الحديث نتيجة التغيرات التطورات الهائلة في المجالات كافة، مما أسهم في ظهور طرق وأساليب جديدة للتفكير (التفكير الإبداعي، والتفكير الابتكاري، والتفكير الاستراتيجي)،....،حيث لم تعد الطرق والأساليب القديمة كافية لمواجهة تلك التغيرات المستمرة.

#### • مفهوم التفكير:

عرف قاموس وبستر Webster التفكير بأنه " الفكر والتعرف والتأمل والحكم والتخيل والعقل والنشاط العقلي ، وهو ملكة الفكر القادر على تنظيم تسلسل الأفكار

• التفكير بأنه "أعلى مراتب المعرفة وأرقاها ، Higher – Order Cognition، فهو العملية التي عن طريقها يتشكل التمثيل العقلي الجديد من خلال تحويل المعلومات عن طريق التفاعل المعقد بين الخصائص العقلية لكل من الحكم ، والتجريد، والاستدلال، والتخيل والتصور، وحل المشكلات"

• ويرى الطيب بأن التفكير هو "العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة ، من خلال الأنشطة العقلية الديناميكية والمعالجات الذهنية ، ليضع المضامين باستخدام الرموز مثل الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام والإشارات والتعبيرات والخرائط، وذلك عند حل مشكلة معينة بحيث تشمل هذه العملية إدراك علاقات جديدة بين موضوعين أو عنصرين فأكثر من عناصر الموقف المراد حله.

• وكما يعرف جروان التفكير بأنه عبارة "عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس، والتفكير بمعناه الواسع عملية بحث عن معنى في الموقف أو خبرة، وقد يكون هذا المعنى ظاهراً حيناً وغامضاً حيناً آخر، ويتطلب التوصل إليه تأملاً وإمعان نظر في مكونات الموقف أو الخبرة التي يمر بها الفرد"

• ويرى آخر بأن التفكير هو " :عملية الاتصال التي تقوم بين العصبونات في مناطق الدماغ المختلفة بقصد تبادل المعلومات حول موضوع ما".

مما تقدم ، تعني عبارة الفكر في إطار الاستخدام الشائع لها ، مضمون الفكر ومحتواه ، ويعني جملة الآراء والأفكار التي يعبر بواسطتها الفرد عن مشكله واهتماماته مثله الاخلاقية ومعتقداته الذهنية وطموحاته الاجتماعية والسياسية ورؤيته للمحيط والعالم . وفي هذا السياق فإن معنى الفكر هو الأيدولوجيا التي تنشأ في محيط محدد . وهذا ما يأتي مغايراً للعلم ، حيث إن العلم كلي لا حدود إقليمية . ولا ينكفي في محيط معين .

إذن الفكر أداة ومحتوي يرتبط بالمحيط الاجتماعي والثقافي الذي ينتمي إليه الفكر ، وعملية التفكير ذاتها لاتتم إلا داخل محيط ثقافي معين ، وهذا يعني أن التفكير يحدث من خلال منظومة مرجعية تشكل إحدائياتها الأساسية من محددات المحيط البيئي ومكوناته .

ويرتبط التفكير ارتباطاً دلالياً بمستوي تحصيل الفرد للمعرفة ، وهو دليل لمستوي تنور حامله بما حوي من علم . وتنوع الفكر هو دلالة لسعة إطلاع واضطلاع الفرد بالعلوم والمعرفة ، وأن لكل فكر حضارة تطبع هويته وثقافته ومهاد نموه وزمانه ومكانه .

### ثانياً: خصائص التفكير الإنساني:

التفكير الإنساني بصورة عامة يتميز بعدة خصائص من أهمها

• يتسم التفكير بالإشكالية: أي أن التفكير يتخذ من المشكلات موضوعاً له: ويبدأ عادة بطرح سؤال، ففي السؤال تصاغ مسألة التفكير، والسؤال هو أكثر الأشكال التي تبرهن

- على وحدة التفكير واللغة، وما التفكير سوى مسألة محددة صيغت في شكل السؤال. والبحث عن إجابة السؤال المطروح يكسب عملية التفكير طابعاً منظماً وهادفاً.
- التفكير واللغة يؤلفان وحدة معقدة لا تنفصم عراها: فاللغة واسطة التعبير عن التفكير، بل هي الواقع المباشر له، وهي تضي عليه طابعاً تعميمياً. فمهما يكن الموضوع الذي يفكر فيه الإنسان، ومهما تكن المسألة التي يعمل لحلها فإن في هـ كر دوماً بواسطة اللغة.
- التفكير نشاط عقلي غير مرئي، يحدث داخلياً في دماغ الإنسان، ويستدل عليه من السلوك الظاهري الذي يصدر عن الفرد، كالكلام والكتابة والحركات والإشارات والانفعالات.
- تقوم عملية التفكير على أساس الخبرة التي جمعها الإنسان، وعلى أساس ما يحمله من تصورات ومفاهيم وقدرات وطرائف في النشاط العقلي، مما يشير إلى العلاقة الوثيقة بين الذاكرة والتفكير من جهة، وإلى العلاقة بين التفكير والمعارف من جهة أخرى.
- للتفكير مستويات عدة فقد يتحقق في مستوى الأفعال العملية، أو في مستوى استخدام التصورات، أو الكلمات، أي على شكل مخطط داخلي يشتمل التفكير على عدد من العمليات التي تتصدى لمعالجة المعلومات بطرائق متنوعة مثل ( التركيب، التحليل، التصنيف، المقارنة، التجريد، التعميم .. الخ) ولكي يتمكن الإنسان بواسطتها من حل المسائل المختلفة التي يواجهها نظرية كانت أم عملية، عليه أن يوظف المنظومة الكاملة لهذه العمليات تبعاً لشروط ودرجة استيعابه لها .
- التفكير لا يفصل عن طبيعة الشخصية، أي أن التفكير ليس عملية مستقلة وإنما هو عنصر مهم من مكونات الشخصية يعمل في إطار منظومتها الديناميكية، ولا وجود له خارج هذا الإطار

### ثالثاً: عناصر التفكير وأدواته:

- ينفق كثير من الباحثين إلى أن ثمة تنوع في عناصر التفكير وأدواته التي يستخدمها الفرد في عمليات التفكير، ويمكن إيجازها على النحو التالي:
- (1) اللغة: اللغة من أكثر الوسائل كفاءة في تنفيذ عملية التفكير، فهي نظام من الرموز والقواعد يسمح للفرد بالتواصل مع الآخرين، فعندما يسمع أحدنا أو يقرأ أو يكتب كلمة أو جملة أو يلاحظ إشارة في أي لغة ، عندها يتحفز للعملية التفكيرية.
  - (2) التصور (التخيل): التصور هو صور الأشياء المادية التي تتطبع وتسجل في دماغ الفرد، حيث أن كل صورة حسية عبارة عن عدد كبير من العناصر التي يوجد في علاقة محددة من التشابه والاتساق وتتميز بعمومية مبدأ انتظامها الزمني والمكاني، وتظهر في وعي الفرد

كموضوعات للمعرفة، والصورة مركبة ومعقدة تتكون في مستوى ما من مستويات تطور المخطط الأولي أو الهيكلي، وهي أسهل للتناول والاستخدام والمعالجة،... وإن تخيل الصور التي تحتوي على تجارب شخصية حول موضوع معين أو أشخاص أو مشاهد هي أداة من أدوات التفكير التي يعمد الفرد إلى استخدامها في توليد صورة تخيلية ترمز إلى مواضيع معينة.

(3) **المفاهيم:** تُعرف المفاهيم بأنها قواعد معرفية في عقل الإنسان، توجد على شكل خطط، يمكن الاستفادة منها في توجيه سلوك الفرد لتصنيف الأشياء الواقعة في بيئته بناء على الخصائص المشتركة بينها، وبذلك تعمل الشبكات المفاهيمية كأداة تساعد الفرد على التفكير في اتجاهات معينة بطريقة منظمة.

(4) **الرموز والإشارات:** هي أسماء مقررّة تعرف بها الأشياء والظواهر والعمليات كأسماء الأشياء والأرقام. إن الرمز طريقة اصطنعها الإنسان لتحل إشارة ما، محل حدث أو واقعة، وتستخدم الرموز في عملية تكوين المفاهيم، والرموز والإشارات تمثلان وتساندان البدائل للمواضيع والتجارب والنشاطات الحقيقية، ومن الأمثلة على الرموز إشارات المرور، وإشارات سكة الحديد، وهي أشكال تعبر عن أدوات تستخدم في تحفيز التفكير وإثارته، وتدفعنا إلى التفكير والتصرف بطريقة معينة، إنها مثيرات توجه التفكير بطريقة أو بأخرى.

(5) **النشاطات العضلية التفكير بطريقة أو بأخرى** يقدم أدلة لتدخل الحركات الأولية لمجموعة عضلاتنا، فالأنشطة العضلية التي يقوم بها الفرد تسمح له بالتوجه نحو التفكير في شيء يقوم به.

### رابعاً: النموذج الفكري للإنسان :

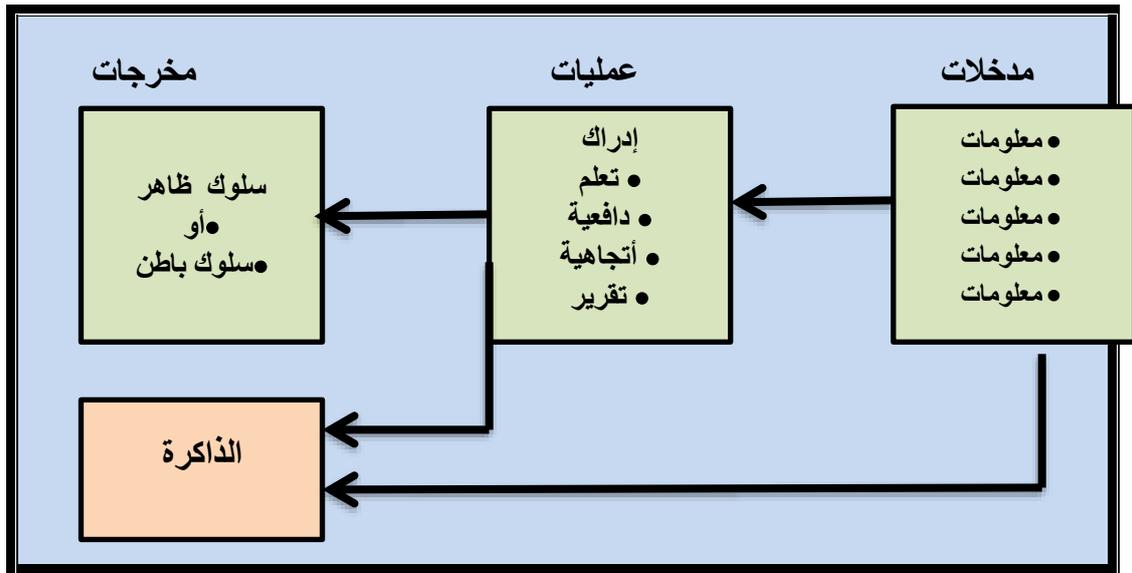
في كتابة عن الادارة السلوك الانسان(1997) قدم السلمي نموذجاً فكرياً للإنسان على النحو التالي : يعمل عقل الانسان (الاله الفكرية) من خلال عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة يغنيها عنصر واحد من المعلومات. ويشرح على السلمي العمليات كالتالي

1- **الادراك:** هو إحساس الانسان بما حوله ، وأستقبالة للمتغيرات والمؤثرات ، قم فهمها وتحليلها بطريقة معينة.

2- **التعلم:** يمر الانسان بمواقف اجتماعية وفردية يتعرض فيها لمخاطر أو يحصل منها على منافع ومن خلال هذه التجارب المباشرة أو غير المباشرة يكتسب الانسان معلومات جديدة توضح له أحد أمرين مهمين هما :

- أن السلوك الذي مارسته أثناء التجربة أدى أو يؤدي الى ضرر أو منفعة حسب الاحوال  
- أنه إذا أراد على المنفعة فعلية ألتماس السلوك الذي سيؤدي الى ذلك.
- 3- **الاتجاهية** : الانسان يدرك ، الانسان يتعلم الانسان يريد (يرغب) ، الانسان يوافق أولاً يوافق ، يؤيد . يناصر أو يعارض . أى تتكون لدى الانسان اتجاهات بحسب ما يدركه ويتعلمه وما يرغبه. فالاتجاه هو وصف لوجه نظر الانسان حيال شىء موضوع إنسان آخر ، فكرة مكان.
- 4- **الدافعية** : الدوافع هى تعبير عن حاجات يريدها الانسان ويسعى الى إشباعها ، كما تعتبر الدوافع قوى السلوك تدفعا فى المجالات الى المستويات التى تساعد الانسان على تحقيق رغباته. وإذا ترجمنا هذه العمليات الفكرية فى صورة نظام متكامل نجد الشكل التالى :

شكل / النظام المتكامل للعمليات الفكرية لدى الانسان



المصدر : طارق شريف الفكر الاستراتيجي للقادة 2002م

### (المحاضرة الثانية)

### التفكير الاستراتيجي.. مدخل نظري

مازال التفكير الاستراتيجي مثار جدل علماء وباحثي الإدارة الاستراتيجية ضمن رؤية نظرية و/أو تطبيقية, ومرد ذلك يعود إلى الحدائة النسبية في دراسة أبعاده تشخيصا وتحليلا وتنبؤا, على الرغم هيمنة حقيقة مفادها أن الفكر الاستراتيجي بلامحه العامة والخاصة هو نتاج تفكير العقل الاستراتيجي, وقد نبع الاهتمام به وترافق مع ولادة أفكار تبشيرية بالمدخل المعرفي كاحد المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي في محاولة لتأطير مفهومه وتشخيص حاجة إدارة المنظمات إليه حاضرا ومستقبلا, وان الإحاطة بالمضامين النظرية للتفكير الاستراتيجي تقتضي التعرف على الدلالات المفاهيمية للتفكير, ومستجدات النشأة والتوجه في حقل الإدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص فضلا عن المكونات والعناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي

#### اولا: التفكير الاستراتيجي (النشأة والتوجه):

على الرغم من إن التراث النظري والتطبيقي للتفكير الاستراتيجي كان قد تبلور في العقد الأخير من القرن العشرين عند بداية حدوث التغيير وإعادة الهيكلة لمجمل نشاطات وفعاليات الدول والمنظمات وأصبح موضوع علمي يدرس في معظم الجامعات والمعاهد العلمية, إلا أن الخلفية التاريخية والمعرفية لهذا الميدان تعود إلى العصور السابقة ومنذ بداية الحياة البشرية, وقد ظهر التفكير الاستراتيجي باعتباره متغيرا علميا وعلى مراحل مختلفة, فقد اعتمد في حقبة سبعينات القرن الماضي على (التخطيط الاستراتيجي) في حين أعتد في حقبة الثمانينيات على (الإدارة الاستراتيجية) بينما أعتد في حقبة التسعينات على (مرحلة التفكير الاستراتيجي) وقد وردت هذه المتغيرات نتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية أبان مرحلة القرن العشرين الماضية.

لقد اثر هذا التطور جوهريا في اغناء الفكر الاستراتيجي وتغيرت معه مواقف الكتاب والباحثين لتتلاءم مع التغيرات المتسارعة التي امتازت بها المجتمعات الحديثة ومنظماتها الكبيرة, إذ أصبحت المنظمات بحاجة إلى (التفكير الاستراتيجي) وبات من الضروري اعتماد القيادات جميعها على اجادت قدرات التفكير الاستراتيجي, وفي هذا المجال ويؤكد ( Hinterhuber & Popp:1992) أن الإدارة الاستراتيجية تتطلب لكي تصبح لها ممارسات فعلية في واقع عمل المنظمة, وجود قيادة استراتيجية متمكنة بمعنى إدارة عليا ذات فكر استراتيجي منظم تستطيع أن تمارس النشاط المتكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم ورقابة الاستراتيجيات المختارة وليس مجرد مديرين يمارسون أنشطة إدارية تقليدية.

ويبقى التساؤل ,هل أن دور الإدارة الاستراتيجية قائم والإجابة عليه تبرر اللجوء إلى العقل الاستراتيجي بل وحاجته إلى التفكير الاستراتيجي , ومع بزوغ التفكير بالوضع التنافسي اتجهت الأنظار نحو استخدام مصطلح التفكير الاستراتيجي كبديل لما كان مألوفاً في التوجهات التقليدية باستخدامها لمصطلح التخطيط الاستراتيجي ، وقام هذا الجدل على أساس افتراضي ينص على إن التفكير في مجريات المستقبل يتطلب نمطاً إبداعياً أكثر منه نمطاً تقليدياً.

مما تقدم تعد نشأة التفكير الاستراتيجي في سياق تطور الاستراتيجية انعكاساً للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية في القرن العشرين وبخاصة مع تزايد مستويات الشك وتعدد الاحتمالات مما أفرز تزايد الحاجة إلى العمليات الاستراتيجية العقلية بمستويات عالية . وبالإضافة إلى الإدارة الاستراتيجية, ساهم التفكير خطوة خطوة وسيكولوجية الإدراك ونظرية النظم في نشوء التفكير الاستراتيجي الذي أصبح مع تطوره على تماس مباشر مع الحدس والإبداع والرؤيا والخيال والبارا سايكولوجي .

**ويمكن تمييز أربع مراحل مر بها تطور موضوع التفكير الاستراتيجي هي :**

1. **مرحلة الفهم الأولي :** تعود هذه المرحلة إلى محاولات ( Porter ) المبكرة في نهاية ثمانينات القرن العشرين لتمييز مفهوم الاستراتيجية عن الإدارة الاستراتيجية كحقل علمي وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية ، فقدم فهماً متوازماً للتفكير الاستراتيجي باعتباره عملية تحليل الموقع التنافسي بهدف تحسين المكانة التنافسية للدولة أو المؤسسة بين مثيلاتها في مجالات نشاطاتها المختلفة . أن تلك المحاولة الأولية لبداية فهم التفكير الاستراتيجي وأن لم تكن محاولة ناضجة بما يكفي لتتطابق مع الإدراك الحالي للتفكير الاستراتيجي إلا إنها قدمت أثراً مهماً في المعرفة العلمية لحقل الاستراتيجية بما يساهم لاحقاً في تطور فهم وإدراك التفكير الاستراتيجي

2. **مرحلة التطور المنطقي :** تطور التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة تطوراً منطقياً مع تطور الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية فتوسع ليتمدد إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي للمؤسسة . وأصبح يتداخل مع كل من التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية . لذلك فإنه يغطي بشكل عام كل الفعاليات المقترنة بالفعل الاستراتيجي.

3. **مرحلة التمييز البسيط :** بعد أن تطور التفكير الاستراتيجي في المرحلة السابقة متداخلاً مع بقية النشاطات والمتغيرات الاستراتيجية ، بدأ في هذه المرحلة يظهر بشكل واضح كعملية استراتيجية مستقلة عندما حاول العديد من المفكرين الاستراتيجيين تمييزه عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بشكل دقيق. لقد ميز (Mintizberg) بين التخطيط

الاستراتيجي معتبراً إياه عملية تحليل تهدف إلى برمجة الاستراتيجيات المحددة أنفاً بحيث يكون المخرج النهائي لتلك العملية هي الخطة ، وبين التفكير الاستراتيجي معتبراً إياه عملية تركيب تعتمد على الحدس والإبداع ويكون مخرجها النهائي هو تصور متكامل للاستراتيجية ، وأكد أن كل من العمليتين هما شكلين مختلفين لصياغة الاستراتيجية ، وذهب (Heracleous) أبعد من ذلك في تحليله للعلاقة المتبادلة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي واصفاً الأول بالتعلم ذو العقدة الواحدة، والثاني بالتعلم ثنائي العقدة . إلا أن محاولات التمييز هذه كانت بسيطة ولم تكن كاملة فهناك من أعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً من التفكير الاستراتيجي وهناك من أعدهما في فك الإدارة الاستراتيجية كعمليتين تكمل أحدهما الأخرى.

4. مرحلة الفعل المؤسسي : تقدم التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة خطوة هامة باتجاه استقلاله وتمييزه كنشاط أو فعل استراتيجي له خصوصيته ضمن نشاطات المؤسسات والدول بفعل اتساع دائرة التغييرات المتعددة في البيئة الخارجية وتزايد الحاجة إلى النشاطات المرتبطة بالقدرات العقلية العالية ذات التأثير المباشر في التفكير الاستراتيجي كالإبداع والخيال والحدس والإدراك والتنبؤ وغدت المؤسسات بحاجة ماسة إلى التفكير الاستراتيجي وبات من الضرورة للقيادات جميعها أن تجيد قدرات التفكير الاستراتيجي وأن تتدرب عليها وعلى المهارات المطلوبة للتفكير استراتيجياً كالذكاء العالي والرؤيا البعيدة والتفكير الزمني والابتكار وخلق البدائل والمحاكاة والتنبؤ.

ومن هنا فإن التفكير الاستراتيجي يتعارض مع منطق التفكير البديهي الذي يخرج بالخلاصات والحلول دون تحليل حقيقي . وترتبط الفلسفة الأساسية للتفكير الاستراتيجي باحتمالات نجاح أو فشل المنظمات وهي احتمالات قائمة بقوة وأن كل هذه المنظمات تتحسب لذلك من خلال عملية تحليلية لواقعها وظروفها والمتغيرات المحيطة بها ، ولكي تجد المنظمة لنفسها فرصة في النجاح وتتجنب الفشل فإن عليها أن تنفذ تلك العملية التحليلية التركيبية والتي تتمثل بالتفكير الاستراتيجي. وفي هذا السياق وللتدليل على مفهوم التفكير الاستراتيجي تبرز مجموعة من التساؤلات وعلى وفق الآتي:

- ما المنافسة في السوق وما مدى شدة قوى المنافسة جميعاً؟
- إي المنظمات تتمتع بمراكز تنافسية أقوى أو اضعف من الأخرى؟
- ما التحركات الاستراتيجية المفضل اتخاذها لاحقاً؟
- ما العوامل الرئيسية المحددة لنجاح المنافسة في بيئة العمل؟
- ما جوانب قوى المنظمة وضعفها والفرص والتهديدات على وفق تحليل (SWOT)؟

- ما مستوى عمل استراتيجية المنظمة الحالية؟  
- ما هي المشكلات الاستراتيجية التي تحتاج إلى تشخيص؟  
نستنتج من الأسئلة السابقة أن التفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب لتحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغيير والتعامل معها من خلال التصور والبوستر الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا.  
وفي هذا الصدد يتفق الباحثون على أن التحليل الاستراتيجي يمثل نقطة الانطلاق الحرجة والأساسية في التفكير الاستراتيجي، إذ أن العملية الاستراتيجية تتضمن تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية بهدف توليد البدائل الاستراتيجية واختيار الملائم منها، حيث إن التحليل والتفكير يقودان إلى اختيارات أكثر من استراتيجية.  
من جانب آخر فإن التفكير الاستراتيجي يأتي كاستجابة للبعد الاستراتيجي في الإدارة ، وهذا ما أكده ( Mintizberg:1994 ) على أن مخرجات التفكير الاستراتيجي هي بمثابة مدخلات للتخطيط الاستراتيجي.

بمعنى آخر فإن هناك علاقة ترابطية في التوجهات بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الذي يشمل تحديد الرؤية المستقبلية الشاملة للمنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، إذ تتشكل الرؤية كنتاج ملموس من التفكير الاستراتيجي وفي ضوء الرؤية (Vision) توضع الرسالة (Mission) كما يلاحظ إن الغايات (Goals) تتشكل في ضوء الرسالة (Mission) وكذلك تنفرد الأهداف المحددة (Objective) من الغايات الرئيسية (Goals).

### ثانياً: مفهوم التفكير الاستراتيجي:

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطوقاته الفلسفية كرد فعل احدثته الاوساط البحثية التي نعتت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في تحقيق الأهداف المنظمة، إذ ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي كان شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف ستينات وسبعينات القرن العشرين، وهذا المفهوم خضع إلى اختبارات مكثفة من لدن الباحثين حيث لم يجدوا ضالته المنشودة في تطبيقه على أرض الواقع وبهذا عد التخطيط من المصنفات التي عجزت عن التعامل مع الجوانب الإبداعية للمنظمات، وبدأ البحث عن أسلوب أكثر حداثة يتجاوز كل هذه السلبيات والاختفاء ويخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمة وجاء الأسلوب البديل من قبل العالم (Mintizberg) وهو التفكير الاستراتيجي والذي أكد على ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية في حين التفكير الاستراتيجي هو معالجة للبصيرة ، فالتفكير الاستراتيجي الفعال هو عملية تساؤل مستمر عن وضع المؤسسة والتفكير بالقضايا على نحو مبدع.

وبناءً على ما تقدم ومن أجل اعطاء مفهوم محدد للتفكير الاستراتيجي ، نعرض مجموعة من التعاريف التي أوردتها الأدبيات المعاصرة ذات الصلة وعلى وفق ما يأتي.

❖ يشير (Mintizberg, 1994) الى ان التفكير الاستراتيجي عملية تركيبية معقدة ناجحة عن توظيف كل من الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه استناداً إلى منظور شمولي ومتكامل.

❖ في حين يرى (السلطان، 2006) التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية ناجحة عن توظيف الحدس والإبداع لاستشراف المستقبل، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل من أجل وضع تنافسي أفضل للمنظمة.

❖ وأشار ( عابد، 2010) الى ان التفكير الاستراتيجي هو القدرة على توحيد مختلف رؤى المنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر والتأكيد على المستقبل وتقييم الأداء من خلال مناظر علمية وحيوية وإبداعية وعليه، فإطاره الإبداع والتميز والابتكار، ومداه يركز على اسس وقواعد البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة المرتكزة على دقة التوقعات، وإيجاد فرضيات متوافقة مع واقع الطرح.

❖ ويذكر ( الفردان، 2013) التفكير الاستراتيجي بأنه وسيلة فاعلة تستخدمها المنظمات لضمان جودة الخطط الاستراتيجية وتيسير تنفيذها بأقل الأشكال المتوقعة ونجاح هذه العملية يتوقف على مدى دعم الإدارة العليا في المنظمة لهذه العملية.

ومن خلال استقرار المفاهيم التي قدمها الباحثون يتبين الآتي:

✓ التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية في الاصل وليس تحليلية.

✓ يركز في التوجه نحو المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.

✓ تعد القدرات العقلية أساس التفكير الاستراتيجي.

✓ وسيلة مهمة جداً لفهم الخيارات الاستراتيجية وتحديد الأفضل منها الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وعلى ضوء ما تقدم ، يمكن تأشير عدد من المؤشرات المحددة لمفهوم التفكير

الاستراتيجي على وفق الآتي:

● يعبر التفكير الاستراتيجي عن الحالة الإدراكية المصاحبة للقادة الاستراتيجيين في

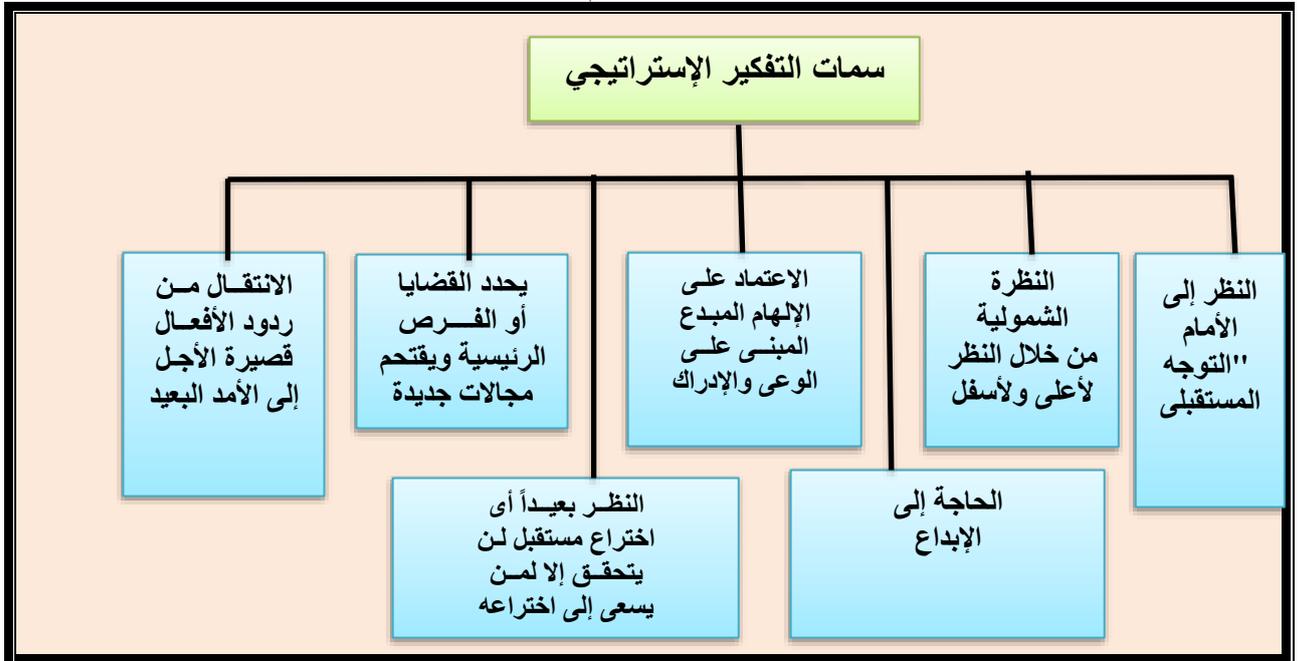
ممارستهم لمهامهم وأدوارهم بالمنظمات.

- يعد التفكير الاستراتيجي محصلة لعملية التفاعل بين خصائص القيادة معبرا عنها بالمهارات والقدرات وبين خصائص بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتي في ضوءها تتحدد طبيعة السلوك القيادي.
- يعبر التفكير الاستراتيجي عن قدرات التفكير الإبداعي والابتكاري المستقبلي لقادة المنظمات خصوصا في مجال التخطيط الاستراتيجي والذي يشكل مصدرا أساسيا لمواجهة المشكلات المنظمة ذات الطبيعة المعقدة بعيدا عن منطق التفكير البديهي المستند على الخطوات المتتالية والروتينية.
- وقدم الكبيسي رؤية حديثة لمفهوم التفكير الاستراتيجي تمثل خلاصة لعدد من التعريفات المعاصرة التي تناولت التفكير الاستراتيجي ومنها:
  - أنه أحد أنواع التفكير الموجه لصياغة المستقبل .
  - أنه تفكير يوظف البصر والبصيرة والفن والعلم في بلورة الرؤى .
  - أنه توظيف للعقل للتعامل مع اللامألوف أو اللامعلوم.
  - أنه بناء للأطر الفكرية المرجعية لإحداث التغيير الجوهري .
  - أنه التفكير الذي يبحث ويدور حول الاستراتيجيات
- ويرى (Smith,2006) التفكير الاستراتيجي بأنه "أسلوب متعدد الرؤى والزوايا يتطلب النظر للإمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وهو تفكير تفاؤلي إنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية.
- ويقصد بالتفكير الإستراتيجي بالعمليات العقلية والمعرفية التي تمد القيادة فرقا وأفراد، بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وتفسيرها وإعادة تركيبها في إطار رؤية متبصرة لفهم المستقبل، وإدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الملائمة للظروف المتغيرة، ما يشكل النجاح المستدام

(المحاضرة الثالثة)

ثالثاً: الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير العملي ( التشغيلي )

يختلف التفكير الإستراتيجي عن التفكير العادي حيث أن المفكرين الاستراتيجيين أصحاب رؤية Vision ولهذا فإن الاستراتيجي يتسم بعدة سمات هي



يمكن القول أن 99% من المديرين والمسؤولين يملكون فكراً دقيقاً ومهارات في ممارسة التفكير التشغيلي ولذلك فإن الجميع يميل دائماً إلى التفكير التشغيلي سواء عن عمد أو نتيجة عادات مكتسبة لأنها مسألة اعتادت عليها الغالبية العظمى لفترات طويلة كما ظلت لمدد طويلة موضع احتفاء وتشجيع . ورغم أن هناك فروقاً كبيرة بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي إلا أنهما في النهاية يعتبران كلمة واحدة مكملان لبعضهما البعض نظراً لان استمرار أي تنظيم في تحقيق النجاح يتطلب توافر كفاءات في كل من التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي وفيما يلي عرض شكلاً توضحياً لهذا الفرق-

التفكير التشغيلي	التفكير الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• فوري</li> <li>• ملموس</li> <li>• عملي / تطبيقي</li> <li>• يؤدي إلى حلول لمشاكل الأداء القائمة</li> <li>• روتيني وقابل للاستمرارية</li> <li>• يتسم بالكفاءة</li> <li>• أسلوبه عملي</li> <li>• منظوره متاح لمن يقف على الأرض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أطول زمنياً</li> <li>• يقوم على الإدراك</li> <li>• ذهني وتصوري / تعليمي</li> <li>• يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية</li> <li>• يقتحم مجالات جديدة</li> <li>• يقسم بالفعالية</li> <li>• أسلوبه نظري</li> <li>• منظوره يكون من أعلى</li> </ul>

رابعا: أهمية التفكير الإستراتيجي وفوائده:

إن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.

ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- ترتيب الأولويات وتحديد وإشاعتها بين العاملين.
- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
- تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم لتحسين الأداء.
- حسن التعامل مع الحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت.
- الاستعداد بالحجم الكافي من الامكانيات الفكرية والمادية والبشرية.

### ❖ وهناك من ينظر الى الاهمية بانها

1. يسهم التفكير الإستراتيجي في شيوع عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة وإجراء التغييرات وإعادة البناء، بما ينسجم والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
2. يوجه التفكير الإستراتيجي مجمل عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الإستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير، ما ينجم عنه خاصية الإجماع الإستراتيجي والتفكير الجمعي، ويدفع هذا الأمر جميع الأطراف نحو قبول الالتزامات المترتبة على الإجماع تجاه اتخاذ القرار وتنفيذه.
3. أما الكبسي وفي إطار رؤيته وتصوره لمستقبل الأمة ، فإنه يؤكد في العديد من الجوانب على أهمية التفكير الاستراتيجي على مستوى المجتمعات والمنظمات وحتى الأفراد.
3. التفكير الاستراتيجي يعد النافذة لرؤية العالم الصغير المتمثل في المنظمات في إطار عالمها الكبير المتمثل بالمجتمعات والبيئات الكونية، ولرؤية الأجزاء في إطارها الكلي الذي تنتظم فيه، لاستحضار الصور لما ينبغي أن تكون عليه الحال في غضون العقود القادمة

4. التفكير الاستراتيجي في المنظمات يسهم في بلورة (فكر استراتيجي) كمرجعية منهجية في الاستباق والاستشراف واستحضار المستقبل قبل أن تفاجئها أحداثه (أزمات، كوارث) والتي يتعذر تحمل أخطارها من دون تهيؤ واستعداد مسبق لها.

خامسا: عناصر التفكير الاستراتيجي :

بيرهن (Bonn,2005) على أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن

ثلاثة عناصر أساسية :

1. التفكير المنظم System Thinking: يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها، حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام
2. الإبداع Creativity: هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم
3. الرؤية المستقبلية Vision: وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية ، فإن الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن إلى أين نذهب وتعطي إشارات حول تطلعات المنظمة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل الولوج فيه ، أن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها

ويرى آخرون ان هنالك عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الإستراتيجية ، وهذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الإستراتيجي، ومن أهمها مايلي :

1. وجود تدعيم من قبل رئيسي مجلس الإدارة، أعضاء المجلس ، العضو المنتدب ، المديرين للقيام بالتخطيط الإستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.
2. وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي مثل توفر مديرين ذوي خبرة بالتخطيط ، نظم المعلومات ، والاتصال حتي تتوفر معلومات كاملة .

3. يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلي مشاركة كل الأطراف المؤثرة في الشركة مثل الحكومة ، الموردون ، العاملون، أصحاب الأسهم ، المستهلكون
4. المنظمة التي تطبق التخطيط الإستراتيجي لأول مرة يحتاج ذلك إلي مناقشات ،بغرض التعرف علي معني التخطيط الإستراتيجي والتدريب علي خطواته وكيفية تنفيذ مراحلها
5. يمكن أن تعتمد المنظمة علي خبراء ومستشارين متخصصين في تصميم التخطيط الإستراتيجي، إجراء البحوث وجمع المعلومات في أي مجال ترغبه المنظمة.

#### سادسا: أغراض التفكير الإستراتيجي :

يعد التفكير الإستراتيجي طريقة أكثر ثراء وإبداعاً للتفكير في التعامل مع القضايا والفرص الرئيسية التي تواجه التنظيم الذي تعمل من خلاله . لذلك أود الإشارة إلي أن الإستراتيجية الناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وأغراض التنظيم والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم.

فالتفكير الإستراتيجي هو المعرفة التي يجب أن تتوفر داخل أفراد أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل ، وتأمين التعامل معها بشكل دائم ، مما يكفل إستمرارية البقاء المتطور ، أي أن التفكير الإستراتيجي ينقلنا من مرحلة نري فيها التنظيم عبارة عن تجمع منقسم يشتمل علي أجزاء لا رابطة بينهما وتتنافس كله من أجل الموارد ، إلي رؤية هذا التنظيم كياناً واحداً ، ومن ثم التعامل مع التنظيم بإعتباره نظاماً أشمل يربط بين الأجزاء بعضها البعض ، بحيث يجعل منها في النهاية واحدة واحدة . والتفكير الإستراتيجي يقوم علي مجموعة من الرؤي تم الإتفاق عليها ، ويفيد بعضها البعض ، لذا فهو إنتقال من خطط تعتمد علي الوسائط إلي إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتسم بالإرتقاء ،حيث يتم من خلاله إختيار الطرق وفقا لأهداف ترمي إلي تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء التنظيم ، لذا فإن التفكير الإستراتيجي يعد عملياً وراقياً في آن واحد ويتضح ذلك في الآتي :

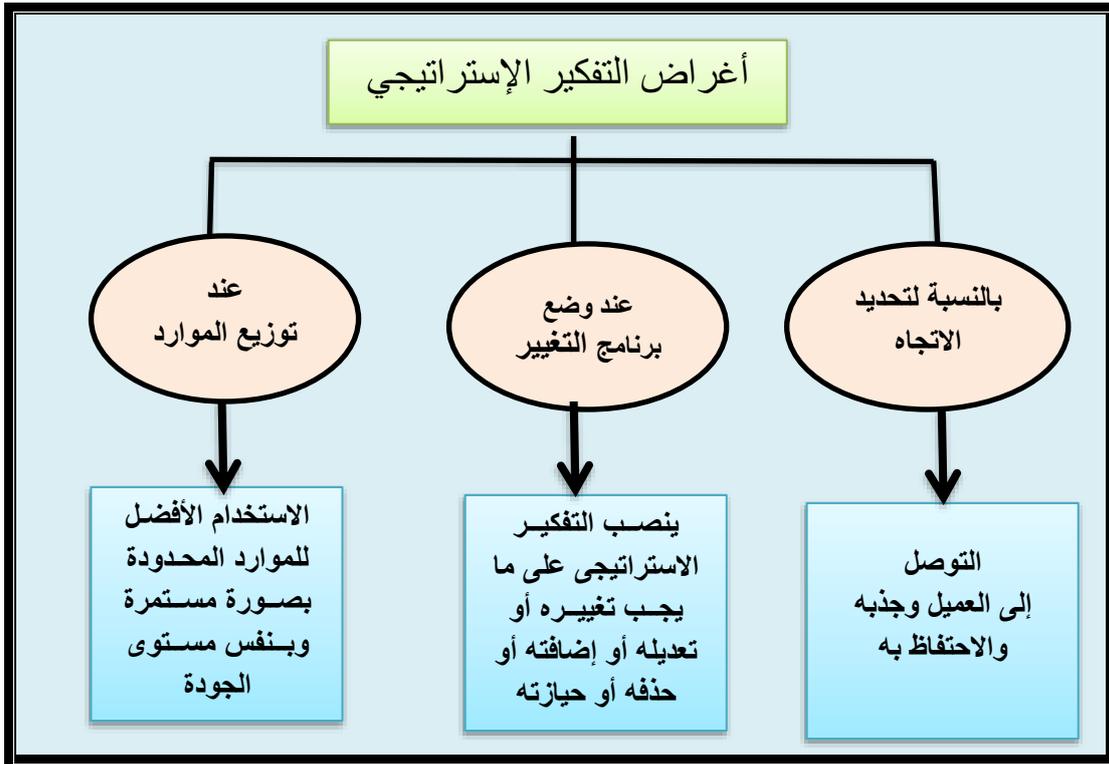
- 1.بالنسبة لتحديد الإتجاه يكون التفكير الإستراتيجي هو التوصل إلي صاحب المصلحة وجذبه والإحتفاظ به .
- 2.عند وضع برنامج التغيير فإن التفكير الإستراتيجي ينصب علي تحديد ما يجب تغييره أو تعديله أو إضافته أو حذفه أو حيادته .
- 3.عند توزيع الموارد ينصب التفكير الإستراتيجي علي كيفية تحقيق الإستخدام الأفضل لكمية من الموارد المحدودة ، وأن يكون ذلك بنفس مستوي الجودة يتوقف منهج التفكير

الإستراتيجي علي الأسئلة العلمية التالية:-

أ/ أين نحن الآن ؟

ب/ أين نود أن نذهب ؟

ج/ هل يمكن أن نصل ؟



### (الحاضرة الرابعة)

### مبادئ التفكير الاستراتيجي وركائز تطبيقه

#### اولا: مبادئ التفكير الاستراتيجي

هناك عدة مبادئ رئيسة يتطلب توفرها للتفكير الاستراتيجي الفاعل، ومن أهمها ما يلي:

#### 1- التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة

يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الإستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة مطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده. و يتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر وملموس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الاستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنشأة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالالتزام القيادة مطلب سابق للالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء مطلب سابق للتنفيذ الصادق، ونتيجة لذلك فالالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الاستراتيجية.

#### 2- التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية

القصود من العملية الاستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.

#### 3- التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة في العملية الاستراتيجية

من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على. والعملية الاستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح. و نذكر هنا ببعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الاستراتيجية ناجحة ومنها:

- أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة
- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المنشأة

- الاستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة

#### 4- التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظرياً

العملية الاستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الاستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الاستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات. ومن جانب آخر، تتعاطى الاستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيداً ولكنه من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق. وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع و ما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

#### 5- التفكير الاستراتيجي ضرورة تقييم واقع الحال

يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

#### ثانياً: ركائز ومتطلبات تطبيق التفكير الإستراتيجي:

يمارس القادة دائماً في أوضاع وبيئات مؤسسية متباينة ، لهذا سوف نُلقى نظرة متفحصة على ماهية الركائز والمتطلبات، والتي يجب تهيئتها وتعزيزها لتطبيق التفكير الإستراتيجي، وتلك الركائز والمتطلبات هي ذاتها الكوابح التي تعيق تطبيق التفكير الإستراتيجي إذا ما تم إهمالها وتجاهلها، ومنها:

- الركيزة الأولى: ثقافة مؤسسية داعمة للتفكير الإستراتيجي:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة . فالعلاقة بين الثقافة والتفكير الاستراتيجي: إن أكثر الثقافات التنظيمية تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الواعد. وأن أهم القيم التنظيمية التي تعكسها ثقافة المنظمة حرية تقديم الأفكار الجديدة، والرغبة في تقبل المخاطرة التي يتحملها العاملون في سبيل المنظمة ، وفي ضوء ما سبق ذكره يتبين كيف تكون الثقافة الايجابية داعمة للتفكير الإستراتيجي، ومصدراً للإلهام والإبداع والتفكير الواعد، والانطلاق نحو المستقبل، وأن المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية ومتماسكة هي المؤسسات الأكثر إبداعاً.

### • الركيزة الثانية: البنية والأنظمة المؤسسية الحيوية حاضنة للتفكير الإستراتيجي:

البنية المؤسسية هي الهيكل التنظيمي، الذي يمثل مخطط بياني، يوضح علاقات السلطة الرسمية، وأنماط الاتصال بين الأفراد والجماعات، بخصوص توزيع الأنشطة والمسئوليات بالمنظمة، أما الأنظمة المؤسسية فهناك أربعة أنظمة شائعة في جميع المؤسسات: أنظمة التحكم والسيطرة، أنظمة الاتصال، أنظمة التعليم، أنظمة المكافآت. وعلاقة البنى والأنظمة بالتفكير الاستراتيجي: إن طبيعة التنظيم ورتابته وجموده سبب رئيسي في ركود التفكير الإستراتيجي، وجمود التفكير الحدسي، وإبقاء المبدعين خارج الملعب.

### • الركيزة الثالثة: منظمة متعلمة مولدة للتفكير الإستراتيجي:

من الأمور الحيوية للمنظمات في عصر من الاضطراب والتغير أن تتعلم المنظمات كيف تتعلم". كما أن أفضل طريقة لازدهار المؤسسات في خضم هذا الواقع الجديد، هو أن تتحول المؤسسات مولدات للتعلم المتواصل، ويعني ذلك على الصعيد العملي أن تصبح الإستراتيجية المؤسسية التي تتبناها المؤسسة لتحقيق النجاح حالة مستمرة من التشكيل والتطبيق وإعادة التفعيل، والعلاقة بين المنظمة المتعلمة والتفكير الإستراتيجي: أن عنصر التعلم التنظيمي يقع على رأس قائمة العناصر السبعة الرئيسة للبناء الإستراتيجي للمنظمات..، وأن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها من خلال منحهم قدرًا من المرونة والحرية في التفكير، ما من شأنه أن يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير

### • الركيزة الرابعة: نظام للمعلومات الإستراتيجية باستخدام تكنولوجيا المعلومات:

تساهم نظم المعلومات الإستراتيجية مساهمة جوهرية في التفكير والتحليل الإستراتيجيين. فهي تعمل على صياغة وتنفيذ إستراتيجيات العمل باستخدام الحاسوب، وهي التي تطبق فيها موارد خدمات المعلومات، لاستغلال الفرص الإستراتيجية بطريقة تكون فيها لنظم الحاسوب تأثير في منتجات المنظمة وعملياتها

### ثالثًا: الخطوات العشرة لممارسة التفكير الاستراتيجي:

1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات وتحليلها، لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، مع معاودة النظر في هذه التحليلات بدقة وفي فترات منتظمة لا تزيد عن ستة أشهر، لتيسير جمع المعلومات، واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأي طارئ.

- 2- تحليل القيمة المضافة والميزة التنافسية، ومقارنتها بالقيمة المضافة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة.
- 3- تحليل وضع المنافسة بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد مثل عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة. ولابد من الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة والمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء، والتفاعل بينهم والتغير في وضع المنافسة.
- 4- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية ومحاوله التنبؤ بما ستكون العوامل الخارجية المؤثرة في مستقبل المنظمة، ومتابعتها بشكل منتظم ووضع نماذج تفسيرية لمواجهه وفهم التغيرات الغير منتظمة والغير مؤكدة التي قد تواجه المنظمة.
- 5- إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل من خلال استشعار البيئة الخارجية، ورصد أي اشارات قد تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسية كبرى.
- 6- مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي، ومناقشة الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.
- 7- اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
- 8- اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.
- 9- البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 10- إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

### رابعاً: المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي:

يواجه التفكير الاستراتيجي العديد من المعوقات التي تعترضه ولا تشجع على تطبيقه، وتحول دون ممارسته وتطوره على الصعيد المؤسسي، وتتباين تلك المعوقات بتباين الظروف البيئية والتنظيمية والمجتمعية...، ومن أبرز تلك المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي ما يلي:

#### ❖ معوقات تنظيمية ومنها:

1. عدم إدراك القيادات العليا فرص التنوع الكبيرة التي يمكن أن يوفرها التفكير الاستراتيجي إذا ما تم تبنيه كمنهج مؤسسي، عدا عن اعتقاد تلك القيادات بأن المشاريع والبرامج التطويرية تكلف وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوفر لها.

2. انشغال المؤسسات وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
3. مركزية الموازنات السنوية للمؤسسات الحكومية، إضافة إلى القيود التي تفرضها القوانين واللوائح المعمول بها، لا تفسح مجالاً لأية مؤسسة حكومية لأن تفكر استراتيجياً لسنوات قادمة في أية برامج أو مشاريع وهي لا تضمن توفير الموارد لها.
4. عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة، وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات الخصخصة، والتقاعد المبكر، قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم.
5. القائمون على النشاط الفكري نادراً ما يحظون بالاهتمام الكافي داخل المؤسسات التي يعملون بها، ويواجهون بانتقادات عنيفة أمام أي محاولات لإطلاق طاقاتهم.

### ❖ معوقات بيئية ومنها:

- 1- غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات لا يدعوها إلى التفكير بجدية في الأخطار التي تهدد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المنافسة والمساءلة
- 2- جماعات الضغط وذوي النفوذ وأصحاب المصالح، ودورهم المقاوم لأي تغيير جوهري تحاول قوى التغيير والتطوير إدخاله، من شأنه الإضرار بمراكزهم ومصالحهم
- 3- نوعية الثقافة السائدة، والعادات والتقاليد الموروثة، ومناهج التربية وأساليب التعليم التقليدية، والتي تعيق أي تطور مجتمعي أو مؤسسي.

### ❖ معوقات أثناء التطبيق ومنها:

1. لا تزال الكثير من المنظمات والقيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الإستراتيجي، فتخلط بينهما ظناً منها أنها تعتمد على وهي ليست كذلك.
2. التسرع: يجب أن تأخذ عملية تطبيق التفكير الاستراتيجي نصيبها الكافي من الوقت، ولا يمكن ضغط الوقت إزاءها حتى يمكنها تحقيق النتائج المطلوبة.
3. الهامشية: يجب اعتبار مسألة تنمية التفكير الإستراتيجي على صعيد المؤسسات بجميع مستوياتها على أنها جزء لا يتجزأ من الأنشطة الرئيسية.
4. عدم التوازن: نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير والتنفيذ.

وهناك ايضا جوانب اخرى هامة يجب أن نأخذها في الاعتبار كمعوق للتفكير الاستراتيجي وهي:

- 1- العادات السيئة: الاتجاه بقوة وتركيز إلى تعلم أسلوب جديد، وبعد مضي فترة من الوقت يحاول خلالها المدير الكف عن العادات السيئة التي قد مارسها لفترة طويلة.
- 2- التسرع: حيث أن هناك بعض المهام يجب أن تأخذ نصيبها الكافي من الوقت ولا يمكن ضغط الوقت من أجل الحصول على النتائج المطلوبة.
- 3- عدم التوازن: إن نجاح أي مبادرة يتطلب التوازن الأمثل بين التفكير والتنفيذ.
- 4- الهامشية: إذ يجب اعتبار أن تنمية التفكير الاستراتيجي والعمل به جزء لا يتجزأ من الوظيفة الأساسية.

## (المحاضرة الخامسة)

مهارات التفكير الإستراتيجي وكفاءاتها**أولاً: المهارات****المهارة الأولى : التفكير الإستراتيجي يتطلب التركيب إضافة إلى التحليل.**

يشمل التحليل تقسيم الكل الواحد إلى عناصره التكوينية، ويعتبر مهارة مفيدة جداً، يبرع فيها معظم المدراء..، أما التركيب من ناحية أخرى، فيتعلق بجمع وتوليف عناصر منفصلة تشكل كلاً واحداً أكثر تعقيداً، ولكن العديد من المدراء هذه الأيام أقل تدريباً وكفاءة في التركيب مقارنة بالتحليل، لكن إبداع الإستراتيجية يعتمد على التركيب اعتماده على التحليل... مثال: ربما تساعدنا هذه الاستعارة التشبيهية: المقطوعة الموسيقية يتم تقسيمها إلى أجزاء منفصلة، تعزفها كل آلة على حده، وهذا التقسيم ضروري ليتمكن كل عازف من التدريب على الجزء الخاص به، لكن هذا ليس كافياً، فالمقطوعة الجيدة تعتمد على الحرفية الماهرة، التي تجمع العناصر المنفصلة لتشكل كلاً منسجماً ومتناغماً، وفي المقطوعة الجيدة فإن الكل أكثر من مجرد حاصل جمع أجزائه ، ونفس الأمر ينطبق على الإستراتيجية من حيث تحليل المكونات وإعادة تركيبها.

**المهارة الثانية : التفكير الإستراتيجي خطي ولا خطي.**

يشمل التفكير الخطي "التسلسلي" البحث عن (أو افتراض) علاقة السبب بالنتيجة، أو العلاقات التسلسلية بين الأشياء، مثلما هي الحال في صيغة (أ تتبع ب) ، هذه الطريقة صالحة ومفيدة للعديد من المشكلات الإستراتيجية، لكن لا يمكن للتفكير الخطي مواجهة التحديات وحل المشكلات الغامضة والمتشابكة... وهذا يتطلب التفكير اللاخطي الذي يبحث عن المسببات في أكثر من اتجاه، ويراعي تغيرات البيئة المضطربة ، على سبيل المثال: الجرائم الالكترونية من احتيال ونصب وغسيل أموال، تجد الجريمة في بلد والمنفذ في بلد آخر والمخطط في بلد ثالث، كيف يمكن تتبع هذه الجرائم خطياً وأركان الجريمة غير متوفرة.

**المهارة الثالثة : التفكير الإستراتيجي لفظي و استنبصاري.**

التفكير اللفظي: هو التعبير عن الفكرة من خلال الألفاظ والمعاني اللغوية، وهذا التعبير هو في الحقيقة لا يمكن الاستغناء عنه فهو جوهر الاتصال والإقناع وتعميق الفهم، ولكن التفكير الاستنبصاري:

يتعلق "بالرؤية" رؤية القيادة والتي يجهل مضمونها العديد، فالرؤية تتعلق بإبصار شيء ما، وهنا كيف يتمكن القائد الإستراتيجي التعبير عن أفكاره من خلال صورة يمكن أن تجمع عدد

كبير من الأفكار وتجسد الرؤية للمستقبل، وإن أصحاب الرؤى العظام هم القادرون على رسم صورة مرغوبة للمستقبل، والكلمات والجمل الغنية بالمجاز تساعدهم على نقل تلك الصورة، وتتضح قيمة الصور البصرية في العلامات التجارية المؤثرة، وفي الرسوم الكاريكاتيرية الغنية بالمجاز.

**المهارة الرابعة : التفكير الإستراتيجي ضمنى مضمرة وظاهري معن.**

بعض القادة: يفضل اتخاذ القرارات ضمن سياق المشكلات المحددة باستخدام المعلومات الموضوعية، والواقعية، والملموسة، والواضحة، وهؤلاء يتقنون بشكل خاص بقدراتهم العملية وتجاربهم وخبراتهم السابقة...قادة آخرون يفضلون اتخاذ القرارات في سياق المعلومات غير **المهارة الخامسة : التفكير الإستراتيجي يحتاج إلى القلب والعقل في آن واحد.**

### ثانيا: كفاءات التفكير الإستراتيجي:

حدد مركز الإبداع القيادي خمس كفاءات للتفكير الإستراتيجي تمثل الجوانب الأكثر إبداعا لمجموعة الأدوات المعرفية للقائد الإستراتيجي وهي:

#### 1. الكفاءة الأولى: الفحص الدقيق "أو المسح البيئي":

الفحص الدقيق أو المسح البيئي: إنها كفاءة مؤسسية حيوية، ينبغي التمكن منها كي لا تغفل المؤسسة في إدراك وتمييز الفرص الإستراتيجية والاستفادة منها، وهذا المسح يشمل تقصي الوضع الإستراتيجي الراهن للمؤسسة، من خلال تحليل الفرص والتهديدات في ميدان نشاطها الخارجي، إضافة إلى نقاط القوة ومواطن الضعف داخلها، ويشتهر هذا التحليل بإختصار: SWOT وهو تقنية شائعة في المسح البيئي، ومن متطلبات الفحص الدقيق باعتباره كفاءة من كفاءات التفكير الإستراتيجي ما يأتي :

- الانتباه للأفق المعلوماتي الذي يتجاوز تخوم الوظيفة المباشرة.
- التيقظ لإمكانية الحصول على المعلومات المفيدة والمهمة من أي مصدر كان.
- البحث عن البيانات والمعطيات والتوجهات والأفكار التي يمكن أن تكون مهمة لتطوير قدرة المؤسسة ونجاحها في المستقبل.
- أن يحرر القائد نفسه من الصوامع التي انتصبت في ذهنه وتفكيره.
- الفحص الدقيق كفاءة مفيدة بشكل خاص في الاستراتيجيات الطارئة والتي تتطلب عمليات اكتشاف وتعديل وتكييف باستمرار.

### 2. الكفاءة الثانية: الرؤية vision :

توصف الرؤية بأنها "تتعلق بما يمكن للمؤسسة أن تكون، وما يجب عليها أن تكون.. وهي كفاءة قيادية عظيمة تمثل قدرة الإستراتيجي في إحداث التحول المطلوب، بما يحقق طموحات المؤسسة، وكما أنها كفاءة مؤسسية تتيح فرصة أوسع للموظفين لكي يتشاركوا في طموحاتهم، ما يمكن أن يولد مطمحاً جمعياً لمستقبل المنظمة.

### 3- الكفاءة الثالثة : إعادة الصياغة:

تشمل عملية إعادة الصياغة: القدرة على رؤية الأشياء بصورة مختلفة، بما في ذلك طرق جديدة في التفكير بالتحديات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة وقدراتها الأساسية...، ويمكن لعملية إعادة الصياغة أن تشكل جزءاً جوهرياً من حل المعضلات المؤسسية، وكما أنها يمكن أن تساهم في فهم الظواهر المعقدة بسهولة، على سبيل المثال: القيادة بحد ذاتها ظاهرة معقدة، كتب حولها الكثير، ولكن حتى يسهل فهمها لو تم إعادة صياغتها باستخدام اللغة المجازية، كتشبيهها مثلاً برياضة ركوب الأمواج وتلك الرياضة تتطلب المهارة، والسيطرة، والتوازن، والتحدي، والجرأة، والانتباه، والتعامل مع التيارات الشديدة، وهكذا هي القيادة وعلي ضوء هذا المثال نجد أن إعادة صياغة ظاهرة القيادة على أنها رياضة ركوب الأمواج يمكن فهمها بسهولة، مثال آخر: مشكلة مؤسسية ما: إعادة صياغتها باستخدام فكرة الهرم المقلوب، بدلاً من التفكير بحل المشكلة عن طريق كبار القادة والمدراء على قمة الهرم، فكر بمن هم في القاعدة قد يكون حل المشكلة من خلالهم.

### 4- الكفاءة الرابعة: استخلاص المعنى المشترك:

في خضم الأوضاع المعقدة والغامضة، وأمام التحديات التي تواجه الجماعات والمؤسسات، والافتقار المشترك إلى الوضوح واليقين، والشعور بالتشويش والارتباك عند مواجهة المشكلات، أهم ما يفعله القادة الإستراتيجيون استخلاص المعنى الدلالي المشترك في وسط هذه الأوضاع الفوضوية المربكة، ما يضمن إضفاء نوع من الانسجام والترابط المؤسسي، وإن تطوير فهم مشترك في المؤسسة أمر مهم لأن الناس يعتمدون غالباً على المعرفة الضمنية أكثر من المعرفة الصريحة الواضحة، وأهم ما يحتاجه الموظفون في العمل استخلاص معنى مشترك حول سلسلة واسعة من الأمور والقضايا أهمها: رؤيتهم للمستقبل، فهمهم للتحديات التي تجابه مؤسستهم، العقبات التي تعرقل نجاح المجموعة أو الفريق وطرق التغلب عليها.

### 5- الكفاءة الخامسة: التفكير المنظومي

التفكير المنظومي يساعد المفكر الإستراتيجي على تمييز وإدراك العلاقات المتبادلة بين مختلف المتغيرات في أية مشكلة أو حالة طارئة...، وضمن هذا السياق طور (Richmond,2000)

- في دراسة أجراها خمسة أساليب لتحسين التفكير المنظومي هي:
- 1) ابحث عن الأنماط بعيدة المدى مع أخذ الزمن بعين الاعتبار.
  - 2) أنظر إلى الصورة الواسعة.
  - 3) ابحث عن العلاقات التفاعلية المعقدة.
  - 4) افترض وجود علاقات أساسية غير رسمية.
  - 5) صحح فهمك للسبب والنتيجة

## (المحاضرة السادسة)

## أنماط التفكير الاستراتيجي:

تتعدد أنماط التفكير بتعدد المواقف والحالات والأوضاع التي يجابهها الإستراتيجيون، وذلك وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وقد أشارت الدراسات التي هدفت إلى تلمس طبيعة التفكير الإستراتيجي وواقع ممارسته إلى عدد من الأنماط، فهناك من ينظر الى تحديد أربعة أنماط للتفكير الإستراتيجي تبعاً للمواقف التي يجابهها متخذو القرار، ووفقاً لأساليب اختيارهم للبدائل الاستراتيجية وهي: (تفكير شامل، تفكير تجريدي، تفكير تشخيصي، تفكير تخطيطي.)، وتصنف على النحو التالي:

1- **نمط التفكير الشمولي:** يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل التي تؤثر في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة.

2- **نمط التفكير التجريدي:** يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي، يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته، وغالباً ما يطبق ميوله وقيمه التي تتحدد فيضوء حدسه أو خياله. ويقترّب هذا النمط من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير في ما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة

3- **نمط التفكير التشخيصي:** يؤكد على إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية. ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره بالأسباب التي تقف وراء المشكلة اذ يعتمد على قانون السببية في التحليل و التحقق من قوة العلاقة و معنويتها . و عند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العلمية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي في تأثيرها في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها

4- **نمط التفكير التخطيطي:** يتجه هذا النمط نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول لتلك النتائج، حيث يركز هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد للسماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب والمعلومات ومصادرها، أو الحلول والأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار.

وهناك من يصنف الى أنماط داعمة للتفكير الاستراتيجي وليست خاصة به، هي ( التفكير التحليلي، التفكير الافتراضي ، التفكير الناقد ، التفكير الإبداعي ) وجميعها نورد حولها موجزاً على النحو الآتي:

<p>ذلك "النمط من التفكير الذي يستخدم فيه التراكم المعرفي والنظرة الكلية من أجل الوصول إلى نتائج نهائية عملية قابلة للتكرار والتحقق، أي ان هذا النمط من التفكير بأن القائد يهتم بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد الأولويات والعوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة</p>	<p><b>التفكير الشامل</b></p>
<p>هذا النمط من التفكير بأنه يقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمد في تركيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد، والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً</p>	<p><b>التفكير التجريدي</b></p>
<p>أن أصحاب هذا النمط من التفكير يقومون بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية، فضلاً عن القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تتوّل إليها العلاقات السببية وتبويبها، لغرض اختيار بدائل إستراتيجية رئيسة وأخرى طارئة لدرء المفاجآت حين حدوثها</p>	<p><b>التفكير التشخيصي</b></p>
<p>يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، وأن القائد الإستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولابد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها أغراض اتخاذ القرار</p>	<p><b>التفكير التخطيطي</b></p>
<p>التفكير التركيبي الذي يقوم على إعادة تكوين وتجميع أجزاء الصورة وتركيبها وفق مضمون جديد ويأخذ التفكير التركيبي دوره الداعم للتفكير الإستراتيجي، لأنه يتناول القدرة على تركيب ووضع المثبرات البيئية المتصلة مع بعضها البعض لإنتاج مثير جديد، ويوظف في هذا النوع عدة مهارات: مهارة تحديد الأولويات، مهارة التنظيم، مهارة الاستنتاج، مهارة طرح الفرضيات، مهارة الملاحظة النشطة، ويدعمه التفكير الحدسي والتأملي الاستبصاري والتخيلي لرسم الصورة النهائية كما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة</p>	<p><b>التفكير التركيبي</b></p>
<p>يعني انطلاق الفكر بحرية في مناحٍ متعددة، ويتضمن إنتاج العديد من الحلول أو الاستجابات المختلفة. وما يجعل هذا النوع من التفكير ذا طابع استراتيجي هو توظيفه في ابتداع الصور</p>	<p><b>التفكير الافتراضي</b></p>

<p>والنماذج والفرضيات التي تكفل إحداث التغير الجذري والجوهري في السلوكيات أو في التقنيات أو في العمليات أو في جميعها معاً</p>	
<p>هو التفكير الذي يتم فيه تجزئه المشكلة إلى عناصر ثانوية أو فرعية، وإدراك ما بينها من علاقات أو روابط، مما يساعد على فهم بيئتها والعمل على تنظيمها في مرحلة لاحقة. ويأخذ التفكير التحليلي أهميته في التفكير الإستراتيجي حيث تستخدم فيه تقنية (Swot) الشائعة في المسح البيئي بتحليل نقاط القوة، مواطن الضعف، الفرص، التهديدات. لأنه يتناول القدرة على تحليل المثيرات البيئية التي تواجه المنظمة إلى أجزاء منفصلة، يسهل التعامل معها، والتفكير فيها بشكل مستقل.</p>	<p><b>التفكير التحليلي</b></p>
<p>هو تفكير تأملي استدلالى تقييمي ذاتي، يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات المعرفية المتداخلة كالتفسير، والتحليل، والتقييم، والاستنتاج، بهدف تححص الآراء والمعتقدات، والأدلة والبراهين، والمفاهيم، والادعاءات التي يتم الاستناد إليها عند إصدار حكم ما، أو حل مشكلة ما، أو صنع قرار ما، مع الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الآخرين</p>	<p><b>التفكير الناقد</b></p>
<p>هو التفكير الذي يتضمن توليد وتعديل الأفكار، ويهدف إلى التوصل إلى نواتج تتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة والإفاضة والحساسية للمشكلات، ويأتي دور التفكير الإبداعي مدعماً للتفكير الإستراتيجي كونه نشاط عقلي مركب يعتمد على الخبرة المعرفية في إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات لم تكن معروفة أو مطروحة من قبل</p>	<p><b>التفكير الإبداعي</b></p>

(المحاضرة السابعة)

ثانياً: قبعات التفكير

قبعات التفكير الست هي من أهم أساليب وطرق تنمية الإبداع في تحسين التفكير الإبداعي وتساعد قبعات التفكير الست على منح عملية التفكير قدرها من الوقت والجهد وترتكز العملية الإبداعية على أمر هام جداً وهو نمط التفكير عند الإنسان وأسلوب تعامله العقلي والفكري مع مجريات الأحداث المختلفة.

ما هذه القبعات (الأنماط)، وكيف تعمل؟؟

هي عبارة عن ستة أنماط تمثل أكثر أنماط التفكير الشائعة عند الناس:

1	القبعة البيضاء وترمز إلى التفكير الحيادي	القبعة البيضاء تمثل التفكير الرقمي، الذي يؤمن بلغة الأرقام والوثائق والإثباتات.
2	القبعة الحمراء وترمز إلى التفكير العاطفي	والقبعة الحمراء تمثل نمط التفكير العاطفي الذي يفعل العاطفة وخياراتها بشكل أكبر وفي كل المواقف.
3	القبعة السوداء وترمز إلى التفكير السلبي	والقبعة السوداء تمثل نمط التفكير المتشائم الذي يركز على السلبيات.
4	القبعة الصفراء وترمز إلى التفكير الإيجابي	القبعة الصفراء تمثل نمط التفكير المتفائل الحالم الذي يركز على الإيجابيات.
5	القبعة الخضراء وترمز إلى التفكير الإبداعي	والخضراء تمثل نمط التفكير الإبداعي، الذي يهتم بالبحث عن البدائل الأخرى، والتفكير بالأمور بطريقة غير مألوفة وجديدة، أو يعطي الكلمات دائماً مفهوماً معاكساً.
6	القبعة الزرقاء وترمز إلى التفكير الموجه	وأخيراً القبعة الزرقاء، التي تسمى قبعة التحكم بالعمليات، وتمثل نمط التفكير الذي يدير ويضع جدول الأعمال ويخطط ويرتب وينظم باقي العمليات.

والفكرة الأساسية التي يقوم عليها برنامج قبعات التفكير هي ضرورة تدرب الإنسان على ممارسة كل هذه الأنماط أثناء حل المشكلات والقضايا العالقة تجنباً للوقوع في مصيدة تشويش الأفكار، ويتم ذلك من خلال الممارسة والتدرب على تجسيد شخصية الإنسان الرقمي والعاطفي والمبدع والإيجابي والسلبي، باختصار.... ارتداء قبعة كل نمط ثم خلعه لارتداء القبعة الأخرى وهكذا....، فتبديل كل هذه القبعات وممارسة كل هذه الأنماط من التفكير على حدا يساعد الإنسان على

ترتيب أفكاره أكثر وتنظيمها بشكل متوازٍ، فيكفل له الوصول إلى الحل الأفضل للمشكلة واتخاذ القرار السليم.

### كيف نتعامل مع القبعات الست؟

إن القبعات التي نتحدث عنها قبعات ليست حقيقية، وإنما قبعات نفسية، أي أن أحداً لن يلبس أية قبعة حقيقية، وطريقة القبعات الست هي الجواب على السلبية حيث ستتوقف بعد استيعابك لهذه الطريقة عن منع الناس من التفكير. فمفتاح الموضوع ليس منع أي نوع من التفكير، وإنما إعطاء كل نوع من التفكير اسمه، فهذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم تطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، كأن يتحول مثلاً إلى تفكير القبعة الخضراء التي ترمز إلى الإبداع. وحتى إذا لم يكن المشتركون في الجلسة يحسنون الإبداع فنقول ” لنخصص ثلاث دقائق لتفكير القبعة الخضراء، لنقم بذلك كأننا ممثلون نقوم بهذا الدور، هذا التوجيه يجعل الحاضرون يفكرون دون حواجز ودون خوف. وحينما نتحول من نوع التفكير إلى آخر عن اتفاق وقصد فإن الذي يكون في موقف الناقد دوماً (و هو تفكير القبعة السوداء) يصبح في وضع ضعيف ما لم يغير طريقته المعتادة، ويتوقف عن الهجوم على الآخرين.

ما الهدف الأساسي من استخدام قبعات التفكير؟ استخدام قبعات التفكير يحقق عدة أغراض هامة منها: الابتعاد عن التحيز وتحقيق الموضوعية والمصادقية والعدالة، وتوضيح الأفكار والوعي بها أكثر، وتحقيق التنوع والالتزان بالتفكير، وتوجيه التفكير نحو أفكار جديدة ومبدعة.

## (المحاضرة الثامنة)

## ثالثاً: نماذج التفكير الاستراتيجي

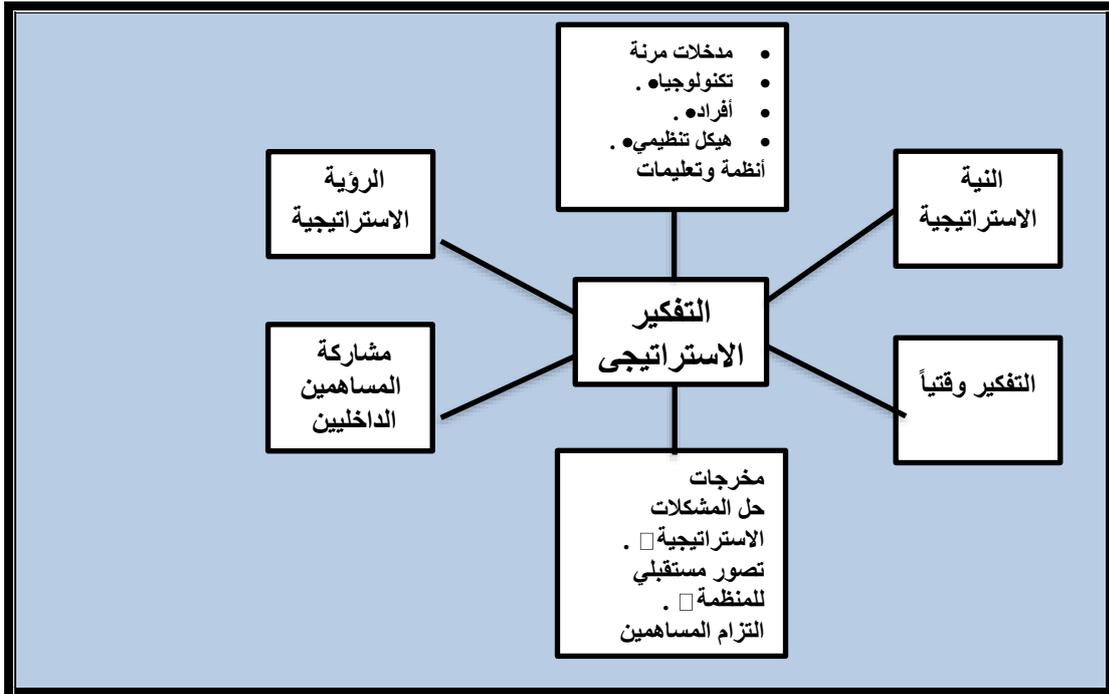
تتنصرف النماذج إلى إلقاء الضوء على نوافذ التفكير الاستراتيجي للباحثين والعلماء، وسيتم عرض آراء مركزة لنخبة منهم فيما يأتي

قاد منهجاً تاريخياً إلى التفكير بضرورة المواءمة ما بين تغير البيئة واستراتيجيتي التنوع والتكامل، وبينهما وبين التركيب التنظيمي لمنظمات صناعية : أماناً لبقائها	- Chandler, 1962
أدرك أن التفكير الاستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة، الحالية والجديدة مبنياً أن على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوكات استراتيجية ينسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي.	Ansoff, 1965
انصرف رأيه إلى التفكير بالاختيار الاستراتيجي بعوامل الموقف (البيئة، والتكنولوجيا والحجم) واعتماده تفكيراً موقفياً لبناء استراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل ومحققاً مواءمة معها.	Child, 1972
والذي يدور رأيه حول القيام بالتحليل التركيبي، ثم ذهب لطرح خيارات استراتيجية هي الاختلاف التركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة، نتاجاً لعملية التفكير متأثرة بدرجة إسهامها بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة والمحافظة عليها. ودعا الإدارة إلى التفكير بطبيعة قوة المنافسة الحاليين والجدد والمشتريين والموردين والسوق وما يترتب عليه من تهديدات وفرص	Porter, 1987
طرح نموذجاً للتفكير الاستراتيجي يعتمد على القدرات الذهنية والإدراكية والتي بسبب إهمالها غالباً ما تقشل الخطة الإستراتيجية . وهذا النموذج يكون بشكل هرم يشمل خمسة أبعاد يمثل كل بعد منها مرحلة مهمة لتحقيق التفكير الاستراتيجي وهي من القاعدة إلى القمة (التحليل الإستراتيجي ، وتحليل العلاقات السببية ، والخيار الاستراتيجي ، والرؤيا ، والسلوك الاستراتيجي) ووجهت دعوات كثيرة من المفكرين لاختبار هذا النموذج ميدانياً.	Wensley Grundy 1999

❖ O'Shannassy, 1999: الذي بنى أنموذجاً مطوراً لمكونات التفكير الاستراتيجي بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك المتغيرات . ويتطلب ذلك وضع تصور لمختلف مستويات العمل في المنظمة بهدف الارتفاع فوق المشاكل ورؤية الصورة الواسعة لدراسة القضايا الظاهرة والباطنة والتدقيق في إيجاد بدائل حلول للتعامل مع المشاكل التي تحتاج مزيداً من الإبداع والتحليل والحدس والدمج بينهم في عملية التفكير الاستراتيجي مما يمكن الاستراتيجي من تفعيل قدراته الذهنية لمواجهة الموقف الذي يكون فيه

مراعياً النظرة المستقبلية للمنظمة ،أخذاً بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والنية الاستراتيجية المستقبلية لها، مما يتيح فرصة مشاركة المساهمين الداخليين والخارجيين من وقت لآخر في وضع الاستراتيجية مما يحقهم التزامهم والشكل الآتي يوضح الأنموذج (O'Shannassy, 1999). بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة (

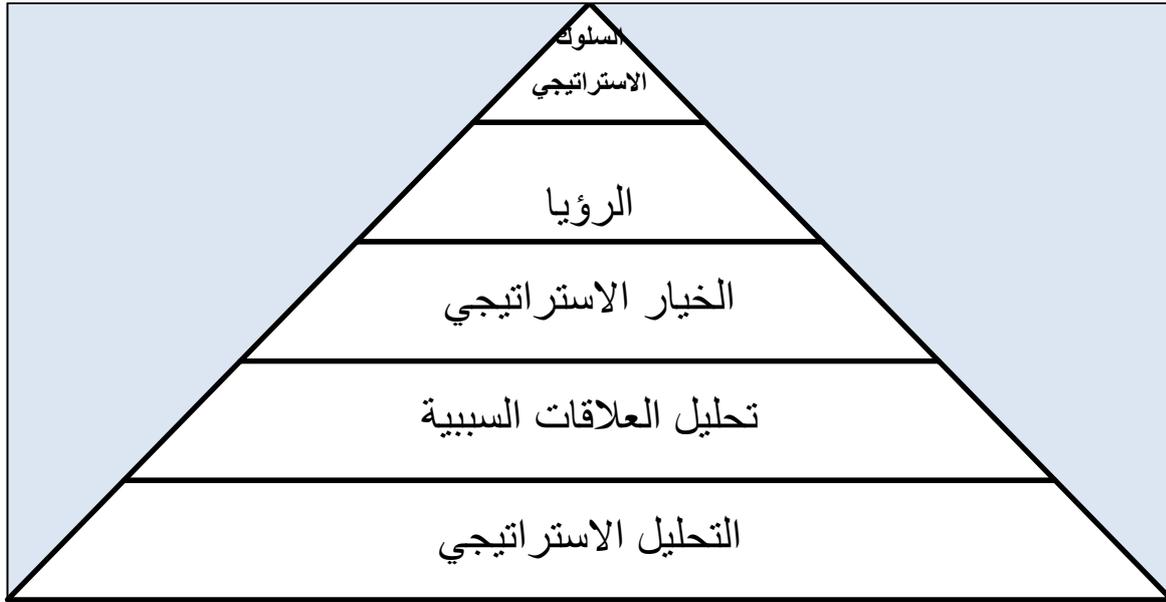
1999



Source: O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A continuum of Views and Conceptualisation. RMIT Business. November: 21, 1-30

شكل نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي

❖ نموذج (Wensley Grundy, 1999) طرح نموذجاً للتفكير الاستراتيجي يعتمد على القدرات الذهنية والإدراكية والتي بسبب إهمالها، غالباً ما تفشل الخطة الاستراتيجية . وهذا النموذج يكون بشكل هرم يشمل خمسة أبعاد يمثل كل بعد منها مرحلة مهمة لتحقيق التفكير الاستراتيجي وهي من القاعدة إلى القمة (التحليل الاستراتيجي ، وتحليل العلاقات السببية ، والخيار الاستراتيجي ، والرؤيا ، والسلوك الاستراتيجي) ووجهت دعوات عديدة من المفكرين لاختبار هذا النموذج ميدانياً . وكما موضح في الشكل.



شكل / نموذج التفكير الاستراتيجي Wensley Grundy

## (المحاضرة التاسعة) تقنيات التفكير الاستراتيجي

كثيرة هي التقنيات والأدوات التي يستخدمها المهتمون -قادة، مدراء، خبراء، ومستشارين في مجال الإدارة الإستراتيجية (تفكير، وتحليل، وتخطيط، ورقابة، وتقييم) وإذ تعتبر هذه التقنيات وسائل مساعدة من شأنها تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي ووسائل مساعدة من شأنها تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي.

### ❖ السيناريوهات:

برزت الحاجة إلى السيناريوهات كأحد الطرق والأساليب النوعية الأكثر استعمالاً في التفكير الاستراتيجي، بسبب التحديات البيئية التي تواجهها المنظمات وبخاصة البيئة الخارجية التي تتسم بالتغيير المستمر، وصعوبة التكيف معها بطرق التفكير والتخطيط التقليدية. إذ إن هذه التقنية لا تحدد بدقة متى وكيف تحدث ظاهرة معينة في المستقبل، ولكنها تحاول تحديد المسارات العامة للظواهر الاجتماعية والمتغيرات المتحركة في كل مسار من هذه المسارات، من هنا يأتي دور السيناريو في تنشيط التفكير الاستراتيجي في المنظمات باتجاه إدراك متغيرات البيئة والتفاعل معها صوب المستقبل.

ويعرف السيناريو بأنه طريقة تحليلية احتمالية تمكن من تتبع المسار العام لتطور الأحداث والظواهر، انطلاقاً من وضعها وحالتها الحالية، وصولاً إلى رصد سلسلة من التوقعات المستقبلية لهذه الأحداث والظواهر، ويصفه (Wilson, 2004) بأنه: "تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها البعض، ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً واحداً منها"، كما يشار بأنه عبارة عن وصف أو سرد مجموعة من الأحداث أو التصرفات المحتملة وقوعها في المستقبل ووصف للقوى المؤدية إلى وقوعها، ويعد هذا الوصف بناءً على ترتيب منطقي لتسلسل الأحداث ومحاولة تحديد جميع الروابط القائمة بينها، وفي ذات الاتجاه هناك من يرى بأنها سلسلة من الأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، تستخدم لمساعدة الأفراد في إدراك أن المستقبل خاضع للشك وينبغي التفكير في خيارات مستقبلية أخرى.

وتبرز أهمية بناء السيناريوهات من خلال الآتي :

- تنبيه صانع القرار بطبيعة المشاكل والنتائج التي تترتب عن اختيار مسار معين من مسارات تطور الأحداث والظواهر.

• يؤدي السيناريو إلى تعبئة صانع القرار في التخطيط أو التقويم لعمل ما، وفك ارتباطه بالماضي.

وتلخص أغراض السيناريو بالاتي:

- تحديد منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة.
- تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية.
- تمكين الأفراد من رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية، وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية .

ان بناء السيناريوهات لا يركز على القيام بعملية التنبؤات او التوقعات فقط ولكن يركز على وصف المستقبل الذي يتحدى الافتراضات الحالية ويوسع وجهات النظر، ويذكر ان الفكرة المركزية للسيناريو تقوم على سلسلة من الفرضيات الاحتمالية القائمة على الفكرة التالية(إذا- فإن بمعنى إذا حدث)س (فإن النتيجة ستكون)ص(، أما إذا حدث) أ (فإن النتيجة ستكون ب)...(إلخ .وبالتالي فالسيناريو يسعى إلى استعراض كل الاحتمالات والتنبؤ بما سيترتب على كل احتمال ، لذلك يذكر ان كلمة سيناريو غالبا ما يفرض في استعمالها لوصف اي مجموعة فرضيات ، بل وهناك شروط للسيناريوهات هي الوجاهة والتماسك والاحتمال والاهمية والشفافية ويعرض ( العيسوي , 2003 )خطوات بناء السيناريو من خلال الاتي:

- 1-تحديد الموضوعات المهمة والمراد التخطيط لها والتي تلعب دورا رئيسا في المستقبل .
  - 2-اعداد او بناء عدة سيناريوهات كل منها يمثل احتمال حدوثه في المستقبل .
  - 3-اخراج الصورة النهائية لما يمكن ان تكون عليه الظاهرة المختارة ومتطلباتها وقدراتها في المستقبل
  - 4-اعداد وتوفير خطط ديناميكية للمستقبل بما يسمح بقدر من المرونة لمواجهة التغيرات والمتطلبات في المستقبل فهو المنتج النهائي لكل اساليب البحث المستقبلي.
- في حين يشير (غوديه واخرون , 2011 ) وجود ثلاثة مراحل لبناء السيناريوهات
- 1- تحديد المتغيرات الاساسية( ويتعلق الأمر خاصة بموضوع التحليل الهيكلي) .
  - 2- تحليل تدخلات الفاعلين حتى نطرح الأسئلة بالنسبة إلى المستقبل.
  - 3- تقليص الريبة حول المسائل و إبراز سيناريوهات المحيط الأكثر احتمالا بفضل مناهج الخبراء .

وهنا تأكيد على إن صياغة السيناريوهات تحتاج بشكل أساسي إلى كم من المعلومات عن الظاهرة ،وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات الى عدد من الخطوات لإعداد وبناء السيناريوهات وكما في الجدول التالي: جدول ( 8 ) خطوات إعداد وبناء السيناريوهات

ت	الخطوات
1	اختيار فريق بناء السيناريوهات وفق الخصائص الآتية: -حس ذاتي عالي وإدراك متميز . -التقاط نقاط الضعف بمهارة عبر ضوضاء البيئة. -خبرة في النظرة إلى المصالح الأوسع. -السماح بالغموض.
2	تأسيس غرفة عمليات و بناء السيناريوهات وفق المواصفات الآتية: -توافر قواعد بيانات واسعة. -توافر نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة. -توافر الأجهزة والمعدات.
3	تحديد الهدف الذي يحتمل تحقيقه في الموقف، عن طريق: -وضع الافتراضات الأساسية التي تحكم الموقف. -إجراء الترابطات، إما بإسقاط النفس في جوهر الموقف أو / والنظر إلى المشكلة في وضع مختلف أو / وباعتماد الخيالية والتصور .
4	إعداد ثلاثة أشكال من السيناريوهات، أو أكثر بشكل تختلف معطيات إحداها عن الآخر لمواجهة المستقبل الذي نتخيله.
5	كتابة النص القصصي للسيناريوهات لشرح تسلسل الأحداث أو سير التطورات التي أدت إلى تغيير شكل البيئة الخارجية عن الوضع الذي هي عليه الآن إلى الحالة التي تتوقعها بعد عدة سنوات، إن كتابة النص سيمنح القادة مرجعًا سريعًا يمكنهم من الحكم على الأحداث والاتجاهات الآخذة في الظهور عبر الوقت.
6	أطلاق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة وتحليل نصوصها وتشخيص التحديات الاستراتيجية المختلفة التي يتيحها كل سيناريو وفحص صحة الافتراضات.
7	وضع تصور جدي لما يجب فعله إذا جاء المستقبل مغايرًا للسيناريوهات الموضوعة

وهذا يعني لجوء الاستراتيجي الى وضع سيناريوهات للحالات المستقبلية التي ما ستكون عليها كل المتغيرات ، وكيف ستواجهها المنظمة ، وما هي الاحتياطات والمستلزمات التي يجب التحوط لها وصولا الى النجاح والتميز لكي تمكن المنظمة من وضع الاستراتيجية ، والتي تتطلب توافر مكوناتها الاساس التي يمكن ايجازها في الاتي:

- القدرات الجوهرية المطلوب توافرها في المنظمة.
- بماذا تتميز المنظمة على المنافسين ، ولماذا ، وكيف ؟
- الريادة المطلوب تحقيقها في ( مواقع السوق، العمليات ، تكنولوجيا المعلومات ، التمويل، التطوير التنظيمي) .

وفي ضوء ما تقدم يشير ( Fink & other, 2000 ) بانه على معظم الشركات والمنظمات ادراك أن السيناريوهات لها وظائف مختلفة داخل الإدارة الاستراتيجية وهي كما يلي :

1-دعم اتخاذ القرار: تستخدم سيناريوهات لدعم القرارات الريادية لتلبية مطالب الإدارة الاستراتيجية، وان أنشطة تخطيط السيناريو يجب ان تركز على المرحلة رقم 5 (تحويل السيناريو )

2-انشاء " التوجه المعرفي " خلق سيناريوهات يولد المعرفة للشركة حول آفاق التطوير المستقبلية ، هذه المعرفة ليس لديها ترجمة لاتخاذ القرارات الفورية ولكن تمكن صناع القرار من ذلك عندما تنشأ حالات قرارات حقيقية ,وبذلك فأن تخطيط السيناريو هو طريقة لخرن المستقبل .

3-الاتصالات لتطوير المستقبل , من خلال خلق سيناريوهات، يتم بناء المعلومات المرسله بسهولة حول آفاق التنمية المستقبلية ومعالجتها , للمستفيدين المحتملين من هذه المعلومات من مديري المبيعات، ومديري المشاريع في التنمية، والموظفين الإداريين.

4-تحفيز التفكير الاستراتيجي: خلق سيناريوهات تشجع الموظفين المشاركين في مشروع السيناريو للنظر في منهجية خيارات التنمية المستقبلية فالسيناريوهات بمثابة محفز للتفكير الاستراتيجي .

### ❖ تحليل SWOT

إن ما يقع على كاهل الإدارة العليا في المنظمة عند قيامها بالتحليل الاستراتيجي هو عملية وضع التوجهات الاستراتيجية الأولية للمنظمة و تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال القيام بتحليل (SWOT) الذي يتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة (Strength) و الضعف

(Weakness) و العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص (Opportunities) و التهديدات (Threats) .

و يُعد تحليل (SWOT) أحد الأدوات الهامة و المفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة و الضعف ، و الفرص ، و التهديدات و يحاول هذا المدخل إقامة موازنة بين عناصر القوة و الضعف الداخلية للمنظمة من جهة و الفرص و التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية من جهة ثانية ، و العمل على تمييز جميع العوامل و المتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف

وتتجلى قدرة القادة ذوي التفكير الاستراتيجي في تشخيص العلاقة بين المتغيرات الأربعة الرئيسية نقاط القوة، مواطن الضعف، الفرص، والتهديدات وإجراء المقارنات التبادلية للتعرف على أثارها وانعكاساتها، لتحديد واختيار الاستراتيجية الملائمة .

✓ و يُشار الى تحليل (SWOT) على أنها "أداة مفيدة لفهم الوضع العام للمنظمة على أساس مقابلة عناصر القوة و الضعف في المنظمة بالفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها".

✓ في حين تعرف ايضا: على أنها "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة و هو تقييم للظروف البيئية الداخلية و الخارجية سواء كانت مواتية أم غير مواتية و ذلك من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات الخارجية و المستقبلية .

و يوضح الجدول ادناه مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية التي يجب تناولها بالبحث و التدقيق عند تنفيذ مدخل (SWOT) في التحليل الاستراتيجي.

الجدول (بعض عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات

تهديدات خارجية	الفرص الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دخول منافسين خارجيين بكلفة اقل .</li> <li>▪ زيادة مبيعات المنتجات البديلة.</li> <li>▪ البطء في نمو السوق.</li> <li>▪ تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي و السياسات التجارية للحكومات الأجنبية.</li> <li>▪ المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية.</li> <li>▪ زيادة الضغوط التنافسية.</li> <li>▪ زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال.</li> <li>▪ نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو المجهزين.</li> <li>▪ تغير حاجات و أذواق المستهلكين.</li> <li>▪ تغيرات ديموغرافية معاكسة.</li> <li>▪ أمور أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة.</li> <li>▪ التوسع في إضافة خطوط إنتاجية.</li> <li>▪ القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة.</li> <li>▪ إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي.</li> <li>▪ التوطن بين الشركات المنافسة.</li> <li>▪ النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق.</li> <li>▪ اختيار تكنولوجيا جديدة.</li> <li>▪ أمور أخرى .</li> </ul>
الضعف الداخلي	القوة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التوجه الاستراتيجي غير واضح.</li> <li>▪ التسهيلات شبه معدومة .</li> <li>▪ نقص في الخبرة و العمق الإداري.</li> <li>▪ أداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية.</li> <li>▪ معاناة مع المشاكل العلمية الداخلية.</li> <li>▪ فشل في مجال البحث و التطوير.</li> <li>▪ خط الإنتاج ضيق جداً.</li> <li>▪ تصور سوقي ضعيف.</li> <li>▪ شبكة توزيع ضعيفة.</li> <li>▪ مهارات تسويقية دون المستوى.</li> <li>▪ عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي.</li> <li>▪ تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين.</li> <li>▪ أمور أخرى .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مهارات تنافسية جيدة.</li> <li>▪ الموارد المالية متاحة.</li> <li>▪ قناعة المشتريين جيدة بمنتجات الشركة.</li> <li>▪ قيادة جيدة للسوق.</li> <li>▪ السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم.</li> <li>▪ تكنولوجية ملائمة.</li> <li>▪ ميزة في التكاليف.</li> <li>▪ حملة إعلانية جيدة.</li> <li>▪ مهارات إنتاجية مبدعة.</li> <li>▪ قابليات إدارية ناجحة.</li> <li>▪ امتلاك المنظمة موقع متميز على منحنى الخبرة.</li> <li>▪ إمكانات تصنيع جيدة.</li> <li>▪ مهارات تكنولوجية مثالية.</li> <li>▪ أمور أخرى .</li> </ul>

و استنادا إلى ما سبق يمكن استخلاص التالي:

- 1- إن عملية تحليل و تشخيص عناصر القوة و الضعف الداخلية تبقى غير متكاملة إذا لم يقابلها تحليل الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية .
- 2- إن الفرص و التهديدات لا تولد من فراغ و إنما تظهر عادة في ضوء التغيرات البيئية وهي عرضة للتغير في البيئة.
- 3- يجب على المنظمات إلا تحدد الفرص و التهديدات التي تشكل خطرا عليها فقط، بل يجب توجيه استراتيجية التنظيم لاغتنام تلك الفرص و مقاومة التهديدات.
- 4- إن قدرة الإدارة العليا في المزاوجة الصحيحة بين نقاط القوة الداخلية و الفرص الخارجية المتاحة و قيامها بعلاج نقاط الضعف الداخلية يجعلها قادرة على مواجهة التهديدات الخارجية و اقتناص اكبر قدر ممكن من الفرص الثمينة.