



التفكري الاستراتيجي.. مدخل نظري

التفكري الاستراتيجي.. مدخل نظري

ما زال التفكير الاستراتيجي مثار جدل علماء وباحثي الإدارة الاستراتيجية ضمن رؤية نظرية و/او تطبيقية ،ومرد ذلك يعود إلى الحداثة 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 الودة أفكار تبشيرية بالمدخل المعرفي كأحد 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 إدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص فضال عن المكونات والعناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي .

أولاً: التفكير الاستراتيجي ..النشأة والتوجه

على الرغم من إن التراث النظري والتطبيقي للتفكير الاستراتيجي كان قد تبلور في عادة الهيكله لمجمل نشاطات العقد الأخير من القرن العشرين عند بداية حدوث التغيير 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 أعتمد في حقبة الثمانينيات على (الإدارة الاستراتيجية) بينما أعتمد 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 التغييرات المتسارعة التي امتازت بها المجتمعات الحديثة ومنظمتها الكبيرة، إذ أصبحت المنظمات بحاجة إلى (التفكير الاستراتيجي) وبات من الضروري اعتماد القيادات جميعها على اجادت قدرات التفكير الاستراتيجي، وفي هذا المجال ويؤكد (Hinterhuber,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 مألوفا في التوجهات التقليدية باستخدامها لمصطلح التخطيط الاستراتيجي ، وقام هذا الجدل على أساس افتراضي ينص على إن التفكير في مجريات المستقبل يتطلب نمطا إبداعيا أكثر منه نمطا تقليديا.



المحاضرة الثالثة والرابعة

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 والباراسايكولوجي.

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 متوازناً 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 ليمتد 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 Mintzberg بين التخطيط 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 Heraclius 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 فلك 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 التغيرات 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



المحاضرة الثالثة والرابعة

إلى التفكير الاستراتيجي ويات من الضرورة للقيادات جميعها أن تجيد قدرات التفكير الاستراتيجي وأن تتدرب عليها وعلى المهارات استراتيجياً كالذكاء العالي والرؤيا البعيدة والتفكير الزماني والابتكار المطلوبة للتفكير وخلق البدائل والمحاكاة والتنبؤ.

ومن هنا فإن التفكير الاستراتيجي يتعارض مع منطق التفكير البديهي الذي يخرج بالخالصات 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 أخذها الحقا؟
- 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 وارتقاها 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 Mintzberg, 1994 على أن مخرجات التفكير الاستراتيجي هي بمثابة مدخلات للتخطيط الاستراتيجي. بمعنى آخر فإن هناك عالقة 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 تتفرع الأهداف المحددة (Objective) من الغايات الرئيسية (Goals)



المحاضرة الثالثة والرابعة

ثانيا: مفهوم التفكير الاستراتيجي:

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل احدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في تحقيق الأهداف المنظمة، اذ ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي كان شائعا عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف ستينات وسبعينات القرن العشرين، وهذا المفهوم خضع إلى اختبارات مكثفة من لدن الباحثين حيث لم يجدوا ضالهم المنشودة في تطبيقه على ارض الواقع وبهذا عد التخطيط من المصنفات التي عجزت عن التعامل مع الجوانب الإبداعية للمنظمات، وبدأ البحث عن أسلوب أكثر حداثة يتجاوز كل هذه السلبيات والأخطاء ويخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمة وجاء الأسلوب البديل من قبل العالم Mintzberg 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.

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

يشير Mintzberg, 1994 الى أن 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 استنادا إلى منظور شمولي ومتكامل.

في حين يرى السلطان، 2006 التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية ناجحة عن توظيف الحدس والإبداع الاستشراف 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 بإبداعية وعليه، فإطاره الإبداع والتميز والابتكار، ومداه من خلال مناظر علمية وحيوية وان يركز على اسس وقواعد البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة المرتكزة على دقة التوقعات، وايجاد فرضيات متوافقة مع واقع الطرح.

ويذكر الفردان، 2013 التفكير الاستراتيجي بانه وسيلة فاعلة تستخدمها المنظمات لضمان جودة الخطط الاستراتيجية وتيسير تنفيذها بأقل الإشكالات 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 الأصل وليس تحليلية.
- يركز في التوجه نحو المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.
- تعد القدرات العقلية أساس التفكير الاستراتيجي.



المحاضرة الثالثة والرابعة

- وسيلة مهمة جدا 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 ضوئها تتحدد طبيعة السلوك القيادي.
- يعبر التفكير الاستراتيجي عن قدرات التفكير الإبداعي والابتكاري المستقبلي لقيادة 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 خالصة 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 اللا مألوف أو اللا معلوم.
 - 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 لإمام 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 الاستراتيجي بالعمليات العقلية والمعرفية التي تمت القيادة فرقا وأفراد ، بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وتفسيرها و عادة تركيبها في إطار رؤية متبصرة لفهم المستقبل، والمؤسسة ، وإدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الملائمة للظروف المتغيرة، ما يشكل النجاح المستدام .

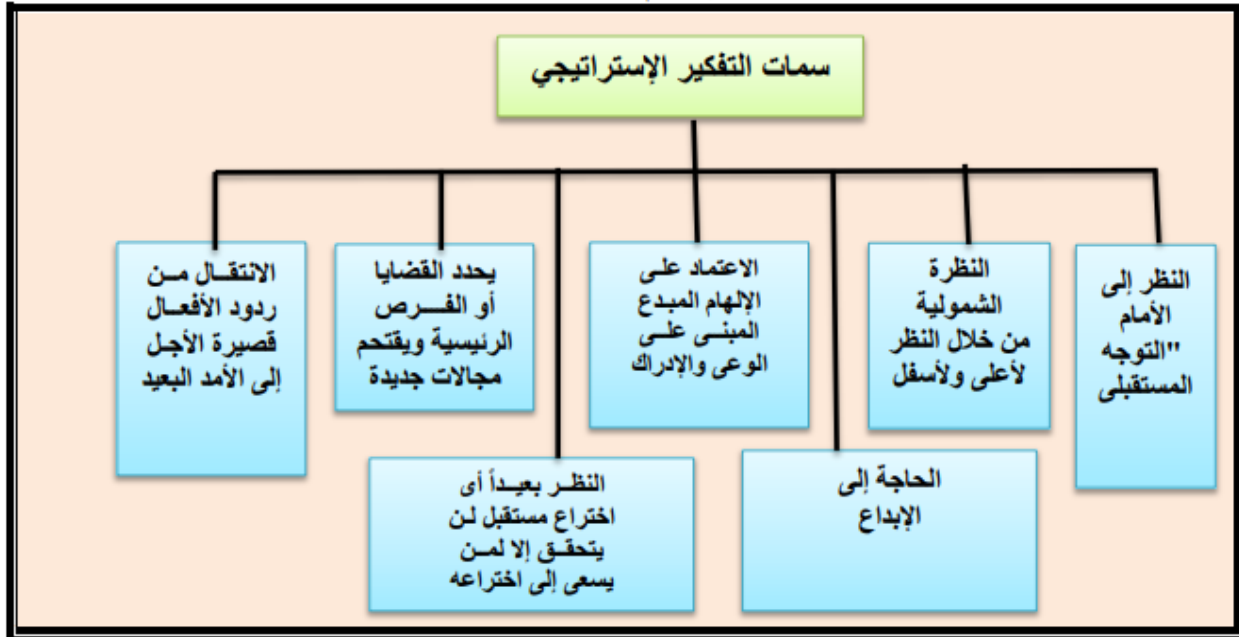
شكرا لكم



المحاضرة الثالثة والرابعة

ثالثاً: الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير العملي (التشغيلي)

يختلف التفكير الاستراتيجي 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 للتشغيلي إلى التفكير التشغيلي سواء عن عمد أو نتيجة عادات مكتسبة لأنها مسألة اعتادت عليها الغالبية العظمى لفترات طويلة كما ظلت لمدد طويلة موضع اهتمام واحتراف وتشجيع . ورغم أن هناك فروقاً كبيرة بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي في النهاية يعدان مكملان لبعضهما البعض نظراً لأن استمرار أي تنظيم في تحقيق النجاح يتطلب توافر كفاءات في كل من التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي وفيما يأتي نعرض شكلاً توضيحياً - لهذا الفرق :

التفكير التشغيلي	التفكير الاستراتيجي
فوري	1. أطول زمنياً
لملموس	2. يقوم على الإدراك
عملي / تطبيقي	3. ذهني وتصوري / تعليمي
يؤدي إلى حلول لمشاكل	4. يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية
الأداء القائمة	5. يقترح مجالات جديدة
روتيني وقابل للاستمرارية	6. يتسم بالفاعلية
يتسم بالكفاءة	7. أسلوبه نظري
أسلوبه عملي	8. منظوره يكون من أعلى



المحاضرة الثالثة والرابعة

رابعاً: أهمية التفكير الاستراتيجي وفوائده:

يشير التفكير الاستراتيجي 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 الآتية :

1. ترتيب الأولويات وتحديدتها واشاعتها بين العاملين.
2. تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
3. وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
4. تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
5. التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم لتحسين الأداء.
6. حسن التعامل مع الحداث والوقائع من خلال استثمار عنصر الوقت.
7. الاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية .

وهناك من ينظر الى الأهمية بانها :

1. يسهم التفكير الاستراتيجي في شيوع عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة واجراء التغييرات وإعادة البناء، بما ينسجم والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
2. يوجه التفكير الاستراتيجي مجمل عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الاستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير، ما ينجم عنه خاصية الإجماع الاستراتيجي والتفكير الجمعي، ويدفع هذا الأمر جميع الأطراف نحو قبول الالتزامات المترتبة على الإجماع تجاه اتخاذ القرار وتنفيذه .
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، الاستحضار 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 يتعدى تحمل أخطارها من دون تهيؤ واستعداد مسبق لها .

خامساً: عناصر التفكير الاستراتيجي:

يبرهن(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



المحاضرة الثالثة والرابعة

2. الإبداع: Innovation هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا 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 الاستراتيجي، ومن أهمها ما يأتي:

1. وجود تدعيم من قبل رئيسي مجلس الإدارة، أعضاء المجلس ، العضو المنتدب، المديرين للقيام بالتخطيط الاستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.
2. وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجي مثل توفر مديرين ذوي خبرة بالتخطيط ، نظم المعلومات ، والاتصال حتي تتوفر معلومات كاملة.
3. يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلي مشاركة كل الأطراف المؤثرة في الشركة مثل الحكومة ، الموردون ، العاملون، أصحاب الأسهم ، المستهلكون.
4. المنظمة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي لأول مرة يحتاج ذلك إلي مناقشات ،بغرض التعرف علي معني التخطيط الاستراتيجي والتدريب علي خطواته وكيفية تنفيذ مراحلها.
5. يمكن أن تعتمد المنظمة علي خبراء ومستشارين متخصصين في تصميم التخطيط الاستراتيجي، إجراء البحوث وجمع المعلومات في أي مجال ترغبه المنظمة.

سادسا: أغراض التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي طريقة أكثر ثراءً وابداعاً للتفكير في التعامل مع القضايا والفرص الرئيسية التي تواجه التنظيم الذي تعمل من خلاله . لذلك فإن الاستراتيجية الناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وأغراض التنظيم والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم.

فالتفكير الاستراتيجي هو المعرفة التي يجب أن تتوفر داخل أفراد أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل ، وتأمين التعامل معها بشكل دائم ، مما يكفل استمرارية البقاء المتطور ، أي أن التفكير الاستراتيجي ينفلنا من مرحلة نرى فيها التنظيم عبارة عن تجمع منقسم يشتمل علي أجزاء لا رابطة بينها وتتنافس كلها من أجل الموارد ، إلي رؤية هذا التنظيم كياناً واحداً ، ومن ثم التعامل مع التنظيم باعتباره نظاماً أشمل يربط بين الأجزاء بعضها البعض ، ومن ثم بحيث يجعل منها في النهاية وحدة واحدة . والتفكير الاستراتيجي يقوم علي مجموعة من الرؤي تم الاتفاق عليها ، ويفيد بعضها البعض ، لذا فهو انتقال من خطط تعتمد علي الوسائط إلي

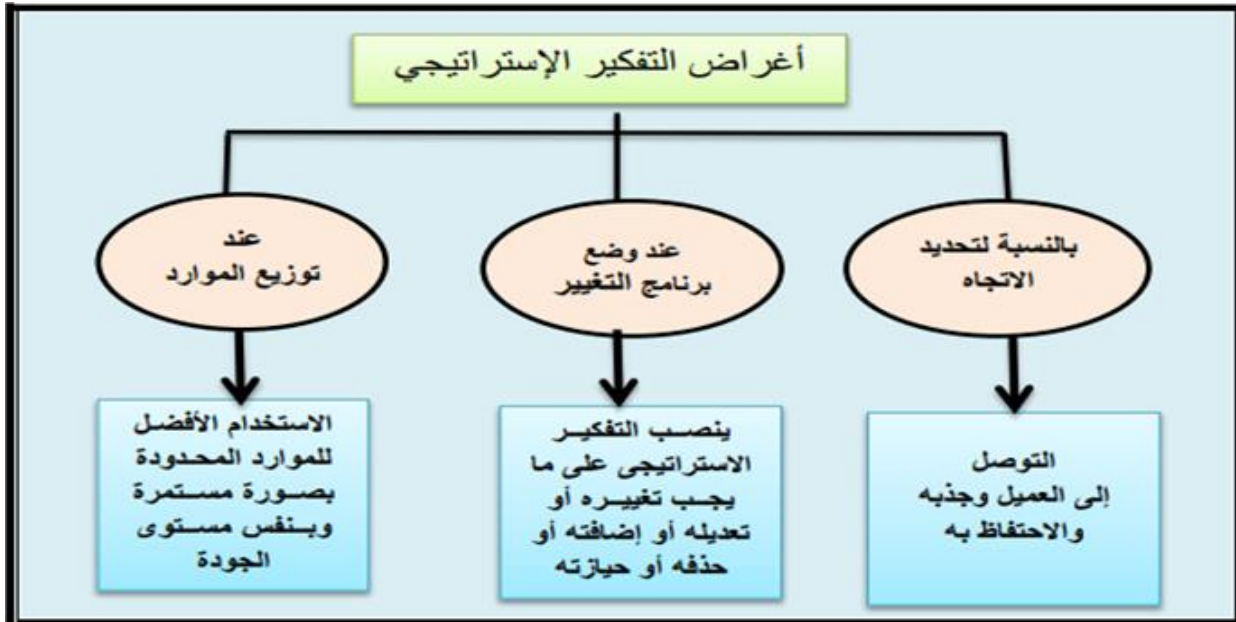


المحاضرة الثالثة والرابعة

إطار منهجي يتجه نحو المستقبل ويتسم بالارتقاء ،حيث يتم من خلاله اختيار الطرق وفقاً لأهداف ترمي إلي تحقيق المنفعة المتبادلة بين أجزاء التنظيم ، لذا فإن التفكير الاستراتيجي يعد عملياً وراقياً في آن واحد ويتضح ذلك في الآتي:

1. بالنسبة لتحديد الاتجاه يكون التفكير الاستراتيجي هو التوصل إلي صاحب المصلحة وجذبه والاحتفاظ به.
2. عند وضع برنامج التغيير فإن التفكير الاستراتيجي ينصب علي تحديد ما يجب تغييره أو تعديله أو إضافته أو حذفه أو حيازته.
3. عند توزيع الموارد ينصب التفكير الاستراتيجي علي كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل لكمية من الموارد المحدودة ، وأن يكون ذلك بنفس مستوي الجودة يتوقف منهج التفكير الاستراتيجي علي الأسئلة العلمية الآتية:-

- أ. أين نحن الآن ؟
- ب. أين نود أن نذهب ؟
- ت. هل يمكن أن نصل ؟



شكراً لكم