



## نماذج التفكير الاستراتيجي

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

ت	الباحث	آراء الباحثين
1.	Chandler, 1962	قاد منهجاً تاريخياً إلى التفكير بضرورة المواءمة ما بين تغير البيئة واستراتيجيتي التنويع والتكامل، وبينهما وبين التركيب التنظيمي لمنظمات صناعية : أماناً لبقائها
2.	Ansoff,1965	أدرك أن التفكير الاستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة، الحالية والجديدة مبيناً أن على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوكيات استراتيجية ينسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي.
3.	Child,1972	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.
4.	Porter,1987	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 المنافسين الحاليين والجدد والمشتريين والموردين والسوق وما يترتب عليه من تهديدات وفرص.
5.	Grundy Wensley, 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 كثيرة من المفكرين لاختبار هذا النموذج ميدانياً.

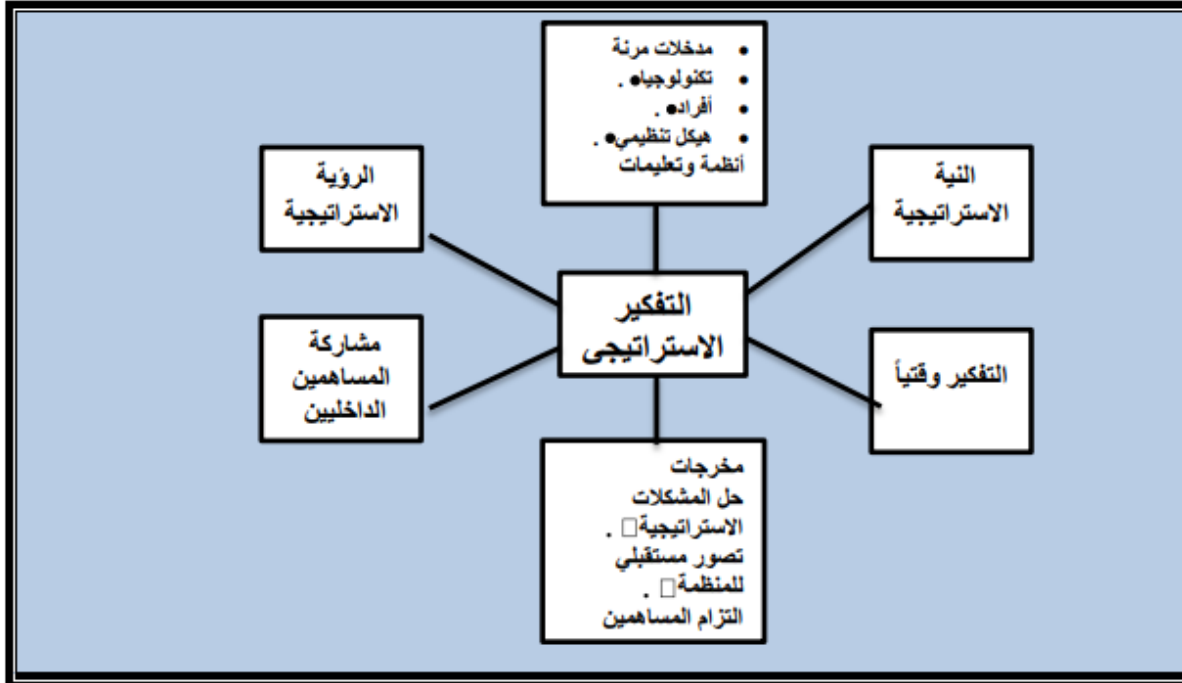
### 1. نموذج O'Shannassy

بنى O'Shannassy, 1999 نموذجاً مطورا لمكونات التفكير الاستراتيجي بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة دينامية 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 الكبيرة 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 مراعيًا النظرة المستقبلية للمنظمة ،أخذاً بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والنية الاستراتيجية المستقبلية لها، مما يتيح



## المحاضرة الثامنة

فرصة مشاركة المساهمين الداخليين والخارجيين من وقت لآخر في وضع الاستراتيجية مما يحقق التزامهم والشكل الآتي يوضح نموذج O'Shannassy بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.



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

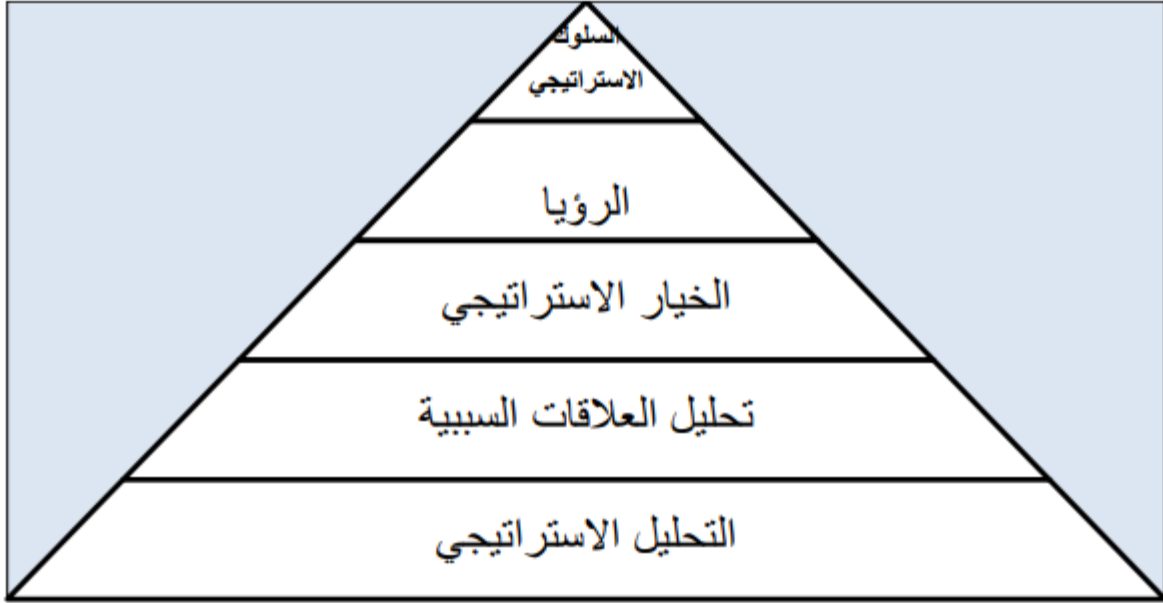
شكل نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي

## 2. نموذج (Wensley Grundy1999)

طرح Wensley Grundy 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 .



## المحاضرة الثامنة



شكل / نموذج التفكير الاستراتيجي Wensley Grundy

## التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي ميزة تنافسية والطريقة الفريدة التي تعتمد عليها الشركة في السوق للتمييز بين منافسيها، ويظهر هذا الأمر في قدرة الشركة على در مستويات ربحية مرتفعة والمحافظة عليها فوق معدل المنافسين، إذ إن العملية الأساسية المرتبطة بمساعدة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية تعتمد على التخطيط والتحليل الاستراتيجي أي الجهود المنظمة والمستمرة لتلبية خصائص استراتيجية الشركة وتوزيع مسؤوليات تنفيذها.

## تحليل العلاقات السببية

يشير هذا المصطلح إلى مجموعة العلاقات السببية و علاقات السبب والتأثير التي يمكن ملاحظتها خلال الخبرة اليومية والتي تستند إليها النظريات العلمية في تفسير الظواهر المتعددة . لكن الحصول على تعريف دقيق يبقى أمرا صعبا لاختلاف تفسير الموضوع فلسفيا ووجود نقاش وجدالات عميقة فلسفية حول نظريات السببية كافة. ويكفي أن نعتبر السببية العلاقة المباشرة التي تربط بين الأحداث والحالات المختلفة. من المفترض أيضا عادة أن يكون السبب سابقا زمنياً أو رتبة للأثر فلا يجوز أن يكون فعل السبب لاحقا للتأثير وإلا ذهب مفهوم السببية البديهي. فحدوث المسبب يفترض حدوث لاحق للتأثير (في حال ثبات جميع الشروط الأخرى) أو على الأقل زيادة احتمالية حدوثه.

بعض أمثلة السببية موجودة بكثرة في حياتنا اليومية:

- اصطدام كرة بمجموعة كرات البلياردو يؤدي إلى تفرقتها.



## المحاضرة الثامنة

المرحلة : الثالثة

المادة : التفكير الاستراتيجي

اسم التدريسي : د. ليث علي مطر

الموعد : الأثنين 25-4-2022

- ارتفاع درجة حرارة المياه يؤدي إلى غليانها.
- جاذبية القمر تؤدي إلى ظاهرة المد الأرضية.
- ارتفاع الحرارة وتمدد المعدن أو انخفاضها وانكماش المعدن.

## الخيار الاستراتيجي

يوجد الكثير من المفاهيم للخيار الاستراتيجي حيث أن كل مفهوم يعبر عن وجهة نظر لمتبني هذا المفهوم. وقد اتفق الكثير منهم على ان تعريف الخيار الاستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة البدائل الاستراتيجية والذي يمثل افضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة. يشار الى أن الخيار الاستراتيجي (هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو مجموعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الايديولوجية والإدراك والطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس تجديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة فيرى أنه حاله ناتجه عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى يعتمد التعريف على التحليل الاستراتيجي كمدخل أساسي وعلى ضوء ما تقدم يمكن أن نستنتج بأن تحديد الخيار الاستراتيجي يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات.

## الرؤية الاستراتيجية؟

هي عملية تقديم لمحة عامة عن المكان أو الموقع الذي تريد أن تكون فيه في وقت محدد من المستقبل. تساعد الرؤية الاستراتيجية على توفير مبدأ شامل (أو مبادئ) لجميع التفاصيل الواردة في الأقسام اللاحقة. يجب أن تُدعم الرؤية أيضاً استراتيجيات وأهداف الجمهور المستهدف.

## السلوك الاستراتيجي:

هو التعريف العام للنشاطات التي تقوم بها المنظمات بهدف التأثير في بيئة السوق التي يتنافسون فيها. يتضمن السلوك الاستراتيجي نشاطات تؤثر في المنافسين فتدفعهم إلى التعاون وذلك لرفع الأرباح المشتركة أو الاضطلاع بنشاطات مستقلة لزيادة أرباح الشركة على حساب الطرف المنافس.

شكرا لكم