



مبادئ التفكير الاستراتيجي وركائز تطبيقه

أولاً: مبادئ التفكير الاستراتيجي

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

1. التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة

يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منظمة 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 المنظمة بوجوده.

ويتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر ولموس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الاستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنظمة. إن اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالالتزام القيادة يتطلب سابقاً لالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء مطلب سابق للتنفيذ الصادق، ونتيجة لذلك فالالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الاستراتيجية.

2. التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية

القصد من العملية الاستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنظمة. 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 المنظمة 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 تنفيذه. والعملية الاستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح. ونذكر 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 العالقة خارج المنظمة.
- 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 لا بد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا لا يتناسى أهمية الواقع وما 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 الاستراتيجي:

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

• الركيزة الأولى: ثقافة مؤسسية داعمة للتفكير الاستراتيجي:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة . فالعلاقة بين الثقافة والتفكير الاستراتيجي يمكن ايجازها بالآتي:
إن أكثر الثقافات التنظيمية 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 الإيجابية داعمة للتفكير الاستراتيجي، ومصدراً للإلهام والإبداع والتفكير الواعد، والانطلاق نحو المستقبل، وأن المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية ومتماسكة هي المنظمات الأكثر إبداعاً.

• الركيزة الثانية: البنية والأنظمة المؤسسية الحيوية حاضنة للتفكير الاستراتيجي:

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 المنظمات هي :

أنظمة التحكم والسيطرة، أنظمة الاتصال، أنظمة التعليم، أنظمة المكافآت.

علاقة البنى والأنظمة بالتفكير الاستراتيجي متأتية من إن طبيعة التنظيم ورتابته وجموده سبب رئيسي في ركود التفكير الاستراتيجي، وجمود التفكير الحدسي، وابقاء المبدعين خارج الملعب..

• الركيزة الثالثة: منظمة متعلمة مولدة للتفكير الاستراتيجي:

من الأمور الحيوية للمنظمات في عصر الاضطراب والتغير هو أن تتعلم المنظمات كيف تتعلم . كما أن أفضل طريقة لازدهار المنظمات في خضم هذا الواقع الجديد، هو أن تتحول المنظمات مولدات للتعلم المتواصل، ويعني ذلك على الصعيد العملي أن تصبح الاستراتيجية المؤسسية التي تتبناها المؤسسة لتحقيق النجاح حالة مستمرة من التشكيل عادة التفعيل والتطبيق .

العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتفكير الاستراتيجي هو أن عنصر التعلم التنظيمي يقع على رأس قائمة العناصر السبعة الرئيسية للبناء الاستراتيجي للمنظمات ، و أن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها من خلال منحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير، ما من شأنه أن يؤدي إلى الطموح والى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير.



المحاضرة الخامسة والسادسة

المرحلة : الثالثة

المادة : التفكير الاستراتيجي

اسم التدريسي : د. ليث علي مطر

الموعد : الثلاثاء 11.4-4-2022

● الركيزة الرابعة: نظام للمعلومات الاستراتيجية باستخدام تكنولوجيا المعلومات:

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

ثالثا: 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 إعادة 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. ولا بد 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 ومحاولة 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 إشارات قد تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسة 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.

رابعا: 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 يأتي:

أ- معوقات تنظيمية ومنها:

1. عدم إدراك القيادات العليا فرص التنوع الكبيرة التي يمكن أن يوفرها التفكير الاستراتيجي إذا ما تم تبنيه كمنهج مؤسسي، فضلاً عن اعتقاد تلك القيادات بأن المشاريع والبرامج التطويرية قد تكلف وقتاً وجهداً لا يتوفر لها.
2. انشغال المنظمات وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.



المحاضرة الخامسة والسادسة

3. مركزية الموازنات السنوية للمؤسسات الحكومية، إضافةً 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 المنظمات التي يعملون بها، ويواجهون بانتقادات عنيفة أمام أي محاولات لإطلاق طاقاتهم.

ب- 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.

ت- معوقات أثناء التطبيق ومنها:

1. لا تزال الكثير من المنظمات والقيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي، فتخلط بينهما ظناً منها أنها تعتمد على ذلك.
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 الاستراتيجي على صعيد المنظمات بجميع مستوياتها على أنها جزء لا يتجزأ من الأنشطة الرئيسية.
4. عدم التوازن: نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير والتنفيذ.

شكراً لكم



مهارات التفكير الاستراتيجي وكفاءاتها

أولاً: المهارات

المهارة الأولى : التفكير الاستراتيجي يتطلب التركيب إضافة إلى التحليل.

يشمل التحليل تقسيم الكل الواحد إلى عناصره التكوينية، ويعتبر مهارة مفيدة جدا يبرع فيها معظم المدراء، أما التركيب من ناحية أخرى، فيتعلق بجمع وتوليف عناصر منفصلة، تشكل كلاً واحداً أكثر تعقيداً، ولكن العديد من المديرين هذه الأيام أقل تدريباً وكفاءة في التركيب مقارنة بالتحليل، لكن إبداع الاستراتيجيات 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 أجزاءه، ونفس الأمر ينطبق على الاستراتيجيات عادة تركيبها من حيث تحليل المكونات وإعادة تركيبها.

المهارة الثانية : التفكير الاستراتيجي 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 الاستراتيجية، لكن لا يمكن للتفكير الخطي مواجهة التحديات وحل المشكلات الغامضة والمتشابكة... وهذا يتطلب التفكير اللا خطي الذي يبحث عن المسببات في أكثر من اتجاه، ويراعي تغيرات البيئة المضطربة.

المثال: الجرائم الإلكترونية 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 الاستراتيجي لفظي و استنبصري.

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.

التفكير الاستنبصري: يتعلق "بالرؤية"، رؤية القيادة والتي يجهل مضمونها العديد، فالرؤية تتعلق بإبصار شيء ما، وهنا كيف يتمكن القائد الاستراتيجي التعبير عن أفكاره من خلال صورة يمكن أن تجمع عدد كبير من الأفكار وتجسد الرؤية للمستقبل، ذلك أن أصحاب الرؤى العظام هم القادرون على رسم صورة مرغوبة للمستقبل، والكلمات والجمل الغنية بالمجاز تساعد على نقل تلك الصورة، وتوضح قيمة الصور البصرية في العلامات التجارية المؤثرة، وفي الرسوم الكاريكاتيرية الغنية بالمجاز.

المهارة الرابعة : التفكير الاستراتيجي ضمني ومضمري وظاهري معلن.

بعض القادة: يفضلون 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 المعلنة والضبائية.

المهارة الخامسة : التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى القلب والعقل في آن واحد.



المحاضرة الخامسة والسادسة

ثانياً: كفاءات التفكير الاستراتيجي:

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

الكفاءة الأولى: الفحص الدقيق "أو المسح البيئي" :

الفحص الدقيق أو المسح البيئي: هي كفاءة مؤسسية حيوية، ينبغي التمكن منها كي لا تفشل المؤسسة في إدراك وتمييز الفرص الاستراتيجية والاستفادة منها، وهذا المسح يشمل تقصي الوضع الاستراتيجي الراهن للمؤسسة، من خلال تحليل الفرص والتهديدات في ميدان نشاطها الخارجي، إضافة إلى نقاط القوة ومواطن الضعف داخلها، ويشتهر هذا التحليل باختصار SWOT وهو تقنية شائعة في المسح البيئي، ومن متطلبات الفحص الدقيق باعتباره كفاءة من كفاءات التفكير الاستراتيجي 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 و تعديل وتكييف باستمرار.

الكفاءة الثانية: الرؤية: vision:

توصف الرؤية بأنها "تتعلق بما يمكن للمؤسسة أن تكون، وما يجب عليها أن تكون.. وهي كفاءة قيادية عظيمة تمثل قدرة الاستراتيجي 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.

الكفاءة الثالثة : إعادة الصياغة:

تشمل عملية إعادة الصياغة: القدرة على رؤية الأشياء بصورة مختلفة، بما في ذلك طرق جديدة في التفكير بالتحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة وقدراتها الأساسية...، ويمكن إعادة الصياغة أن تشكل جزءاً جوهرياً لعملية 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: 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.



المحاضرة الخامسة والسادسة

الكفاءة الرابعة: استخلاص المعنى المشترك:

في خضم الأوضاع المعقدة والغامضة، وأمام التحديات التي تواجه الجماعات والمنظمات، والافتقار المشترك إلى الوضوح واليقين، والشعور بالتشويش والارتباك عند مواجهة المشكلات، أهم ما يفعله القادة الاستراتيجيون استخلاص المعنى الدلالي المشترك في وسط هذه الأوضاع الفوضوية المربكة، ما يضمن إضفاء نوع من الانسجام والترابط المؤسسي، وأن 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.

الكفاءة الخامسة: التفكير المنظومي

التفكير المنظومي يساعد المفكر الاستراتيجي 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 الكبيرة.
3. ابحث عن العلاقات التفاعلية المعقدة.
4. افترض وجود علاقات أساسية غير رسمية.
5. صحح فهمك للسبب والنتيجة.

شكرا لكم