

التفكير الاستراتيجي

يعرض في هذا الفصل في جزئه الأول أدبيات الدراسات ذات الصلة بموضوع التفكير الاستراتيجي للاستفادة منها في تكوين الإطار الفكري والفلسفي لإثبات مدى أهمية التفكير الاستراتيجي الذي يسبق التخطيط الاستراتيجي لنجاح المشاريع الاستراتيجية وتوظيفها لخدمة المنظمة.

التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي أحد مداخل فهم المستقبل، فهو ينطلق من التأمل العميق والتفحص الدقيق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع ومواجهة التحديات والمتغيرات.

تعيش المنظمات في بداية الألفية الثالثة التي تتصف بالتعقيدات المتزايدة وحالة من اللاتأكد بحيث إن مديري المنظمات يجهلون ما تقوم به المنظمات المنافسة لهم، لذلك يتوجب على مديري المنظمات أن تكون لديهم المقدرة والإمكانية العالية ليخطوا الخطوات التي تضمن لهم تحقيق أهداف وغايات منظماتهم (جواد والمؤمن؛ 2000). كما أن الظروف والمتغيرات التي تقيد عوامل البيئتين (الداخلية والخارجية) للمنظمات القائمة تتطلب وجود قادة ومديرين يمتازون بقدرات ومهارات فكرية غير تقليدية، تستند إلى تطوير الخبرة وتكوين الرؤى المرتبطة بالمستقبل، وكيفية مواجهة الأحداث المتسارعة في الحاضر. من هنا تزايدت الحاجة إلى تغيير الأساليب التقليدية في الإدارة

الاستراتيجية، فولد الاهتمام بمفهوم التفكير الاستراتيجي ليكون نتاجاً متطوراً عن الإدارة الاستراتيجية (العبيدي، 2010).

يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل (عبدالله وآخرون، 2018). لذا فالتفكير الاستراتيجي يعد من المتطلبات الأساسية في توفير المهارات والكفاءات لارتباطه بحياة المؤسسة وديمومتها (Al- Qatamin & Esam, 2018). إن توافر القدرات والمهارات ضروري لقيام الفرد بممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، لأنها توفر له أرضية عملية مستندة إلى القدرة على فحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانيات صياغة الاستراتيجية، واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (مجذاب، 2018؛ الحمداني & الخولاني، 2018).

إن نجاح التفكير الاستراتيجي لا يمكن أن يتم ما لم تقدم له المؤسسة الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي، فالعملية الاستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده (الوحيدي وأبو ناصر 2020؛ العشي، 2013). ويتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها في تبني التفكير الاستراتيجي، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر وملمس 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 (الكبيسي، 2012).

ومن أجل لفت نظر المنظمات لأهمية التفكير الاستراتيجي وانغماس جذوره في عملها وإدراك مفهومه العميق من قبل مدراء تلك المنظمات - بُذلت جهودٌ بحثية قيمة لعدد كبير من العلماء والباحثين في هذا المجال، محاولين توضيح مفهوم التفكير الاستراتيجي المعرفي وتحديد أبعاده وخصائصه وأنماطه وتطوير نماذجه الخاصة (العبيدي، 2010) (Casey & Goldman, 2010). وسيحاول المؤلف التطرق عبر هذا الفصل إلى تلك الأنماط والخصائص، ولو بالشكل اليسير بعد إيجاز بعض ما وثق من التعاريف التي تناولت مفهوم التفكير الاستراتيجي.

1.2 نشأة التفكير الاستراتيجي

يختلف مفهوم التفكير الاستراتيجي عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي؛ فالأخير نتاج طبيعي لعملية التفكير الاستراتيجي، ووجود التخطيط الاستراتيجي الناجح يعدُّ انبثاقاً من تفكير استراتيجي ناضج، حيث إن الأفكار هي التي تُصيغ الخطط ولا يمكن للخطط أن تولد الأفكار. يقول مينسبرغ (Mintzberg, 1994) «إن معظم الاستراتيجيات الناجحة هي رؤى وليست خططاً». وإن التركيز على مصطلح التفكير الاستراتيجي باعتباره موضوعاً علمياً يُدرس في الأوساط الأكاديمية بدأ في آخر عقد من القرن الماضي مع تزايد التعقيدات والمتغيرات البيئية، حيث ظهر ذلك المفهوم كنتيجة لتتقيات الأوساط البحثية في استخدامات إدارة الاستراتيجية لمصطلح التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في تحقيق غايات المنظمة، وشاع مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند الباحثين في مجال إدارة الأعمال في أواسط ستينات القرن الماضي. وتزامن هذا الانتشار مع صدور كتاب استراتيجية المؤسسة (Corporate Strategy) من تأليف Lgor Ansoff (1965) (الدوري وصالح، 2009). وظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي في سياق تطور نموذج الاستراتيجية من مرحلة التخطيط الاستراتيجي في سبعينات القرن الماضي إلى مرحلة جديدة تبلورت فيها عملية إدارة الاستراتيجية في ثمانينات القرن نفسه، وصولاً إلى المرحلة التي بدأ يتكون فيها مفهوم التفكير الاستراتيجي. ولقد أثير كثيرٌ من الجدل من قبل الكتاب والباحثين (O'Shannassy, 1999) (مجذب، 2018؛ الحمداني & الخولاني، 2018) حول تلك المصطلحات الاستراتيجية. كما أن ظهور مصطلح التفكير الاستراتيجي ضمن أدبيات الاستراتيجية خلق المزيد من الجدل والنقاشات حول حقيقة ما يعنيه ذلك المفهوم.

2.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي

لقد شهدت تسعينات القرن الماضي انتشاراً واسعاً لمصطلح التفكير الاستراتيجي. حتى أن بعضهم ذهب باستخدام ذلك المصطلح لغرض التعبير عن توجهات تختلف جذرياً عن مضمون وخصائص ذلك المصطلح، ومن أجل ذلك أصبح تأصيل مفهوم التفكير الاستراتيجي في إطار عناصره وخصائصه ومواضع استخداماته - أمراً يميزه عن غيره من المصطلحات المتداولة في أدبيات إدارة الاستراتيجية (محمد، 2002). إن حداثة مفهوم التفكير الاستراتيجي ضمن أدبيات إدارة الاستراتيجية زادت من صعوبة دراسته، إضافة إلى ارتباطه الوثيق بالمهارات والقدرات الذهنية والعقلية العالية، الأمر الذي زاد من ضبابية تحديد أبعاده وعناصره ومفهومه. وبرغم تلك التعقيدات التي أحاطت بذلك المفهوم اجتهد كثيرٌ من الكُتاب (Mintzberg, 1994) & (Liedtka, 1998) & (O'Shannassy, 2003) & (Lawrence, 1999) & (Heracleous, 1998) & (Abraham, 2005) وغيرهم في دراسة التفكير الاستراتيجي وانغمروا

في سبر غور ذلك المفهوم من أجل تشخيص أبعاده وتحديد عناصره وخصائصه، رغم الاختلاف الواضح في أسلوب الكتاب أو في المنظور الذي حدد رؤيتهم لذلك المفهوم.

ويعرفه كل من (Liedtka, 1998) & (Mintzberg, 1994) & (Gallimore, 1997) بأنه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، وذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الاستراتيجية من خلال ربط الماضي والحاضر بالمستقبل.

إن التفكير الاستراتيجي هو الطريق لحل المشكلات على أساس الدمج بين الأسلوب العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد، ومثل هذا التوجه يركز في كيف أن المديرين في كنف المنظمة يحاولون فهم واتخاذ القرارات في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد والغموض والتنافس (Bonn, 2001). ويتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج، ولهذا فإنه يساعد المنظمة في وضع رؤية وتصور استراتيجي مع التغيير وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج ولهذا فإنه يساعد المنظمة في وضع رؤية وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها بالإضافة إلى وضع وتصميم برامج في إطار خطة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤية. والذي يؤدي إلى تمكين المنظمة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المنظمة (مجداب، 2018؛ الحمداني & الخولاني، 2018).

ولعل أشهر من أطر مفهوم التفكير الاستراتيجي أكاديمياً وحدد أبعاده وغاياته واضعاً حدوده مع المصطلحات الأخرى هو مينتسبرغ (Mintzberg, 1994) في مقالته *The Fall and Rise of Strategic Planning*، حيث عرف التفكير الاستراتيجي بأنه «عملية تركيبية تنطوي على توظيف الحدس والإبداع لينتج عنه منظور متكامل لرسم توجهات المنظمة». وتوافق طرح ليديتكا (Liedtka, 1984) مع ما جاء به Mintzberg حيث عرفت التفكير الاستراتيجي بأنه: «طريقة تفكير استثنائي تجري وفق آليات تنظيمية». وأكد على هذا التوجه أوماشي (O'Shannassy, 2003) حيث حدد مفهوم التفكير الاستراتيجي ضمن إطارين: الأول - هو مفهوم التفكير الاستراتيجي الضيق (Narrow) والذي يؤكد على عمليات التركيب والإبداع والتركيز على توجهات ورؤية ورسالة المنظمة.

أما الإطار الثاني فقد ذهب إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي الواسع (Broad) والذي يشير إلى الجمع بين عمليات التركيب والإبداع مع المدخل العقلاني والتحليلي من أجل حل المشكلة. وقد أكد الكرخي (2015) على هذا الطرح، حيث تطرق إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي من زاويتين: الأولى - هي المفهوم

البسيط للتفكير الاستراتيجي، والذي هو محاولة توقع ما سيكون عليه مستقبل المنظمة وواقعها الجديد بجميع أبعاده ومتطلباته والسعي نحو التأثير في متغيراته. أما الزاوية الثانية فهي مفهوم التفكير الاستراتيجي الموسع حيث تم عده: « تفكيراً يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهه ويقود المنظمة لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية، ويقودها أيضاً نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير على مساراتها من أجل أن يتحول ذلك الحلم إلى واقع». وقد ذكر لورنس (Lawrence, 1999) بأن مفهوم التفكير الاستراتيجي يشمل التفكير والعمل في إطار من الافتراضات المؤكدة والبدائل المحتملة، ويتضمن أيضاً تحدي افتراضات وبدائل العمل القائمة والتي من المحتمل أن تقود إلى افتراضات وبدائل أكثر حداثة. بينما ذهب بعض الكتاب والباحثين (Haycock, Chedle, Hughes & Beatty, 2005) و (Bluestone, 2012) و (Abraham, 2005)، (Heracleous, 1998) وغيرهم، إلى النظر إلى التفكير الاستراتيجي باعتباره أداة يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. فلقد عرف هايكوك وآخرون (Haycock et al., 2012) التفكير الاستراتيجي بأنه نشاط التفكير الفردي والذي يعود بالفائدة على المنظمات، والغرض منه هو اكتشاف الاستراتيجيات التنافسية التي تحسن من وضع المنظمة. وحسب رأي كل من هوقز وبياتي (Hughes & Beatty, 2005) فإن التفكير الاستراتيجي يشير إلى العمليات المعرفية اللازمة لجمع وتفسير وتوليد وتقييم المعلومات والأفكار التي تشكل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. وذهب البراهم (Abraham, 2005) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو عملية إيجاد طرائق بديلة للمنافسة وتوفير القيمة للعملاء. وأكد على هذا التوجه (Heracleous, 1998) عندما قام بتسليط الضوء من خلال مخطط توضيحي على غرض التفكير الاستراتيجي والذي هو اكتشاف الجديد، والاستراتيجيات المبتكرة والتي يمكن أن تُعيد كتابة قواعد المنافسة، وتصور المستقبل المحتمل والمختلف جوهرياً عن الحاضر. ومن ثم، فإن التفكير الاستراتيجي يساعد في توقع الأحداث والقضايا المستقبلية، ووضع سيناريوهات بديلة، وفهم الخيارات، واتخاذ القرارات بشأن الأهداف، وتحديد الاتجاه لتحقيق تلك الأهداف (Herrman, 2001).

واتساقاً مع ما تم توثيقه من طروحات ووجهات نظر الكتاب والدارسين بشأن ذلك المفهوم والتي دُكر جزء منها آنفاً، فإنني أؤكد بأن التفكير الاستراتيجي هو تفكير استثنائي يتطلب مهارات ذهنية وإبداعية ومسارات فكرية شمولية، ويتصف بتعدد الرؤى والقدرة على التصور والحدس ومرونة التفكير، كما يهتم التفكير الاستراتيجي بتوجهات المنظمة، وينطلق من التحليل العقلائي للماضي وفهم الحاضر بكافة أبعاده ويستبق الأحداث ويستشرف المستقبل وقد اهتم العديد من الباحثين والأدباء بتعريف هذا المفهوم ومنهم.

جدول رقم(2) مفاهيم التفكير الاستراتيجي

الرقم	الكاتب، السنة، الصفحة	المفهوم
1.	الناصر، 2015: 83	يبرز مفهوم التفكير الاستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات، وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.
2.	الشمري، 2015: 253	التفكير الاستراتيجي هو حجر الأساس للذكاء الاستراتيجي الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات.
3.	أمين، 2014: 186	هو القدرة التي يوصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة لها في الميدان وتحديد البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معهما، ومدى وضوح وواقعية الاستراتيجية التي تعتمدها.
4.	Agha et al., 2014:66	مصطلح جماعي يتضمن أشكالاً مختلفة من التفكير والتي تم تحديدها واستخدامها داخل المنظمة.
5.	جيثر، وآخرون 2013: 373	هو ذلك التفكير الذي يعتبر الحدس عنصرًا أساسيًا من عناصره، ويتسم (بالعمق، وشمولية الأهداف، ومزاوجته بين الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية) لأنه أوسع في مكوناته.
6.	McDowell, 2009: 7	أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات المهمة والشاملة.
7.	الطائي والخفاجي، 2009: 2	يمثل التفكير الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية.
8.	Clar et al., 2008 : 10	مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها، ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.