

مقدمة :

يتصف عالم اليوم بالديناميكية والتغير السريع ويكاد ذلك يكون في كل شيء ولا سيما في التكنولوجيا وأساليب أداء العمل، حتى أضحت العالم قرية صغيرة واحدة بفضل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مما أدى إلى تقليص المسافات والزمن وانفتحت الأسواق باتساع خريطة العالم وانتشر المستثمرون ورجال الأعمال والمسوقون أينما وجدت الفرصة للاستثمار واشتدت حدة المنافسة ولقد أدى هذا التسارع في التطور والتغيير إلى بروز الحاجة إلى تطبيق الفكر الاستراتيجي في المؤسسات القائمة على التفكير الإداري الشامل من خلال الاهتمام بالتحليل الشامل لبيئة المؤسسات الداخلية والخارجية من أجل وضع رؤى مناسبة للمستقبل، ومن ثم وضع أهداف واستراتيجيات وبرامج واقعية قابلة للتطبيق وتناسب مع إمكانيات المؤسسة وأصحاب المصالح .

وهنا نطرح السؤال البحثي التالي :

ما مدى أهمية تبني الفكر الاستراتيجي لدى الادارة العليا لمنظمات الأعمال ؟

للإجابة على التساؤل المطروح نقترح الخطة التالية

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للفكر الاستراتيجي لمنظمات الأعمال

1. مصطلحات و مفاهيم في الفكر الاستراتيجي

2. ماهية الفكر الاستراتيجي

3. أنماط وخطوات الفكر الاستراتيجي

المحور الثاني : نشأة ومراحل الفكر الاستراتيجي

1. ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال.

2. مراحل تطور الفكر الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.

3. نشأة الإدارة الاستراتيجية .

الخلاصة ثم المراجع

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للفكر الاستراتيجي لمنظمات الأعمال :

1. مصطلحات ومفاهيم في الفكر الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي بأنه " : قناة فكرية تبث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود ، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قبل أفضية فكرية أخرى ترهق الذهن و تشوشه وتقلل سرعته وفاعليته ، إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع¹

تعريف الإدارة الاستراتيجية : الإدارة الاستراتيجية هي " خطة عمل تمكن المنظمة من الانتقال، ومن وضع هي فيه الآن إلى وضع تصبو إليه في المستقبل وتعرف أيضا هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه المنظمة مع بيئتها .²

لا يوجد إجماع بين كتاب الإدارة الاستراتيجية حول مفهوم التفكير الاستراتيجي، وإن كان العديد من الكتاب قد استخدموا المفهوم نفسه مرادفاً للتخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية . ويرى (ولس) أن التطوير والتحسين المستمر قد أحدث تغييراً كبيراً في ملامح التخطيط الاستراتيجي، إذ أصبح من المناسب أن نطلق المفهوم نفسه على الإدارة الاستراتيجية أو التفكير الاستراتيجي.

يقول بورتر إن التخطيط الاستراتيجي الجيد يرتقي بمستوى التفكير الاستراتيجي . وهناك من يرى أن تصميم نظام استراتيجي جيد يسهم في تسهيل التفكير الاستراتيجي في المنظمة ومن جهة أخرى هناك من يميز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي ويرى أن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من وظائف الإدارة الاستراتيجية . في حين يرى آخرون أنه لا فرق بينهم لأن مكوناتهما واحدة.³

تعريف الرسالة : "عرفت على أنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها " وتعرف على أنها الرؤية الأساسية للمنظمة وصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد .⁴

ومن المفاهيم والمصطلحات الأكثر تداولاً في الفكر والإدارة الاستراتيجية نجد :⁵

¹ محمد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف ، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، المملكة العربية السعودية ، 2010، ص: 39 .

² مؤيد سعيد سالم : أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، طبعة 1 ، دار وائل للنشر ، 2005، ص: 18 .

³ ما جد محمد الفراء : عنوان المقال مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد 95 مجلد 31 لسنة 2009، ص: 40.

⁴ مؤيد سعيد سالم ، المرجع سبق ذكره ، ص: 27.

⁵ ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المسي : الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ؛ طبعة 1 ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003/2002 ، ص: 58/253.

الرؤية الاستراتيجية: هي تصور للتوجه المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه ، كما ينظر إليها باعتبارها مفهوم إرشادي لما يحاول أن يفعله التنظيم أو يؤول إليه مستقبلاً

الغايات : تمثل النتائج المراد تحقيقها على المدى الزمني الطويل .

الأهداف : تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين ، ويؤدي تحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة إلى تحقيق غايات المنظمة .

نقاط القوة: تعكس تلك الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة .

نقاط الضعف: هي الخصائص التي تدل على ضعف في إمكانيات المنظمة

الفرص: هي عبارة عن تغيرات إيجابية لمحيط الخارجي التي يمكن للمنظمة استغلالها

التحديات: هي متغيرات سلبية قد تؤثر على عمل المؤسسة فهي تشكل تهديدات يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من أثارها .

2. ماهية التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

مفهوم التفكير الاستراتيجي :

التعريف الأول: التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة وليس مجرد خطة سنوية، وارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، ويقدم خدمة ذات قيمة للمستهلك ويعزز فرصة المنظمة في النمو¹ .

التعريف الثاني : بأنه " :أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً"²

التعريف الثالث: عرف بأنه " :ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي . "فالتفكير الاستراتيجي يركز على حلول المعالجة التي تشمل الحدس والإبداع³ .

1 محمد طارق ، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار ، طبعة 1، دار المتنبي .، إربد، 2002 ، ص:52.

2 عباس الخفاجي : الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، طبعة 1، دار الثقافة، عمان، 2004 ، ص: 74 .

3 أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية: المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1996 ، ص: 12.

التعريف الرابع : يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه " :مسار فكري محدد له خط سير خاص به يريح العقل من عناء تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة."¹

إن مكونات التفكير الاستراتيجي تتمثل في خمسة عناصر وهي²:

١. النظرة الشمولية للمنظمة:

المفكر الاستراتيجي ينظر بشمولية للمنظمة بكل مكوناتها حيث أي تغيير في أي جانب في المنظمة يؤثر في كافة جوانب المؤسسة.

٢. التفكير المركز نحو الهدف:

يقوم التفكير الاستراتيجي على التفكير المركز نحو رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية لا يحرفها عنه أي تغيرات مستقبلية وهذا يوجه العاملين في المنظمة نحو التركيز على تحقيق ذلك.

٣. التفكير في مستقبل المنظمة:

التفكير في مستقبل المنظمة في الوقت المناسب والوقت المناسب يقوم على فكرة معرفة المستقبل الذي نرغب في إيجاد، وليس كيف سيكون المستقبل؟ والاستراتيجية لا تتأثر فقط بالمستقبل ولكن كذلك بالفجوة الاستراتيجية الموجودة بين الواقع الحالي والتوجه نحو المستقبل، في حين وجهة النظر التقليدية تركز على درجة التجانس بين الموارد المتاحة والفرص المتاحة.

٤. تطوير الافتراضات:

التفكير الاستراتيجي يقوم على التعامل مع الكم الهائل من المعلومات حول مختلف المتغيرات المتسارعة والظروف البيئية المحيطة، ومن ثم تطوير افتراضات

مقنعة لها علاقة بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية وغيرها والعمل على اختبارها بكفاءة بهدف تطوير استراتيجيات تتناسب مع هذه الافتراضات.

٥. الفرصة الذكية:

التفكير الاستراتيجي يقوم على الانفتاح على تجارب جديدة تسمح بالاستفادة من الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر وتكون أنسب من الاستراتيجيات القائمة، وهذا ضروري للتأقلم والتكيف مع المتغيرات السريعة المتلاحقة.

¹ عيسى الملا، التفكير الاستراتيجي للمخططين الاستراتيجيين ، الدمام، دون ناشر 2001 ، ص:18.

² ماجد محمد الفرا: المرجع سبق ذكره، ص: 40/ 41.

أهمية التفكير الاستراتيجي:

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. تظهر أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية¹:

- ترتيب الأولويات وتحديدتها، وإشاعتها بين العاملين.
- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
- إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الأداء.
- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت ، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.

مميزات التفكير الاستراتيجي:

يتميز التفكير الاستراتيجي بتعدد الاستراتيجيات نتيجة تعدد التصورات والاختيارات والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية بأسلوب علمي وتقنيات حديثة. ولقد حددت (مميزات التفكير الاستراتيجي على النحو التالي²:

- 1- أنه تفكير نظمي: لأنه يعتمد باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في شكلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
- 2- أنه تفكير تطوري لأنه تفكير أكثر منه إصلاحية لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.
- 3- أنه تفكير افتراضي أو تباعدي: لأنه يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة ويكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة. لأنه يقر أنصاره بواقعية الصراع
- 4- أنه تفكير تنافسي: بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم.
- 5- أنه تفكير تركيبى وبنائي: لأنه يعتمد على الإدراك، والاستبصار، والحدس؛ لاستحضار الصور البعيدة ، ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.
- 6 - أنه تفكير تفاؤلي إنساني لأنه يؤمن بقدرات وطاقات الإنسان العقلية على اختراق العالم المجهول، والاحتمالات الممكن حدوثها.

¹ السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1998، ص: 16 .

² نفس المرجع أعلاه ، ص: 63/64 .

متطلبات التفكير الاستراتيجي:

من أهم متطلبات التفكير الاستراتيجي في الآتي¹:

- ١ - قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- ٢ - توظيف المعرفة المتاحة، وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

سمات وخصائص التفكير الاستراتيجي:

يتصف التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير، أن التفكير الاستراتيجي يتسم بالخصائص التالية²:

- ١ - التوجه الديمقراطي وتبني مبدأ المشاركة.
 - ٢ - المزاوجة بين الاهتمام بتحسين أداء المنظمة وإنتاجيتها و بين التخطيط بنظرة المستقبلية.
 - ٣ - المنهجية العلمية التقنية المتقدمة في استجاباتها للمشكلات بعد التنبؤ بها وبأبعادها المستقبلية وما ينتج عنها من حلول، مقارنة بالحلول الفورية الآنية.
 - ٤ - ربط الفكر بالعمل والتطبيق لإحداث التغيير وتقومه.
 - ٥ - التحول من مجرد الكلام عن التغيير إلى تحقيق التغيير وتطبيقه في المنظمة وفي المجتمع والبيئة المحيطة بها.
- إضافة إلى الخصائص التالية:

- ١ - تطوير التحسينات بصورة مناسبة تتفق مع خواص المنظمة.
- ٢ - الاستجابات السريعة في الفكر تحول دون الانحياز الكامل.
- ٣ - أن يصبح المجتمع وحدة واحدة مع احترام التخصص القائم لكل من جوانب المجتمع.
- ٤ - النفع العام للوطن والأمة البشرية عموماً.

و أهم سمات التفكير الاستراتيجي تتمثل في³:

- ١ - النظر إلى الأمام أو التوجه المستقبلي.
- ٢ - النظرة الشمولية من خلال النظر لأعلى وأسفل.
- ٣ - الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك.
- ٤ - الحاجة إلى الإبداع.
- ٥ - تحديد القضايا والفرص الرئيسة واقتحام مجالات جديدة.
- ٦ - النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه.
- ٧ - الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد.

¹ ياسين سعد غالب: الإدارة الاستراتيجية، طبعة 1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998، ص: 24.

² السيد إسماعيل محمد، المرجع سبق ذكره، ص: 46.

³ ما جد محمد الفراء، المرجع سبق ذكره، ص: 59.

3. أنماط وخطوات الفكر الاستراتيجي

تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الاستراتيجية ، كما يمر بعدة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

أنماط التفكير الاستراتيجي تتمثل فيما يلي :¹

بأن نمط التفكير الاستراتيجي يعرف بأنه " تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات ، التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية"، وأنماطه على النحو التالي:

- ١ - **نمط التفكير الشمولي** : يقصد به التفكير الذي يتعامل مع الخيارات الاستراتيجية لوضع الحلول التي تعتمد على المهارات العقلية لمدير المدرسة في فهم واستيعاب معاني الرموز . ويهتم هذا النمط من التفكير بتحديد الإطار العام للمشكلة معتمداً على الخبرة المتراكمة لدى مدير المدرسة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة.
- ٢ - **نمط التفكير التجريدي** : يقصد به التفكير الذي يهتم بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة، ويكون القرار في هذا النمط صادر عن تفكير مجرد لمدير المدرسة.

- ٣ - **نمط التفكير التشخيصي** : يقصد به التفكير القائم على تحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً، ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي غير المرن.

- ٤ - **نمط التفكير التخطيطي** : يقصد به نمط التفكير الذي يحدد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب و مصادر المعلومات أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار.

الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي²

- ١ - تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأية أحداث طارئة.
- ٢ - تحليل القيمة المضافة وهي إدارة تحليلية ابتكرها " ميشيل بورتر " للتحقيق بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر إلى أعلى، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة.

¹ نفس المرجع أعلاه ، ص: 34 .

² محمد بن علي بن فائز الشهري ، المرجع سبق ذكره ، ص: 55/54 .

- ٣ - تحليل وضع المنافسة وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلاً في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة، ولهذا لا بد في مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللنظم المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما، ويستحسن في هذا الأسلوب التفريق في التفكير.
 - ٤ - التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسة وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسة التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المنظمة، ويوصى باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أي إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أي تغييرات كبرى في بداياتها.
 - ٥ - إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي إشارات ضعيفة والتي تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسة كبرى.
 - ٦ - مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.
 - ٧ - اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
 - ٨ - اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.
 - ٩ - البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - ١٠ - إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة)
- المقومات الرئيسية لممارسة التفكير الاستراتيجي¹:**
- ١ - تعد عملية تهيئة المنظمة أحد أهم متطلبات فعالية نظام التفكير الاستراتيجي " التهيئة المعنوية السلوكية، والتهيئة الفنية المهني، والتهيئة الإدارية".
 - ٢ - توفير قاعدة معلوماتية شاملة.
 - ٣ - امتلاك الإدارة مهارات الحصول على المعلومات وأدوات ووسائل وإجراءات تحليل وتفسير هذه المعلومات.
 - ٤ - استمرارية ممارسة منهج التفكير الاستراتيجي في جميع العمليات الإدارية والفنية في الإدارة .
- الأدوار التفصيلية لممارسات التفكير الاستراتيجي²:**
- ١ - تحليل وتقييم البيئة الخارجية (الفرص - التهديدات).
 - ٢ - تحديد الرؤية والتطلعات المستقبلية للمنظمة ورسالتها وأهدافها.
 - ٣ - تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة بعد إجراء عملية التوافق بين البيئة الخارجية وتحليل الموقف الداخلي.

¹ محمد، طارق، المرجع سبق ذكره ص: 102 .² محمد، طارق، المرجع سبق ذكره ص: 104 .

- ٤ - تحليل موقف المنظمة مقارنة مع منافسيها في الخارج (جوانب القوة والضعف).
- ٥ - تحديد البدائل الاستراتيجية المرغوبة في ضوء الرؤية والتطلع المستقبلي للمنظمة ورسالتها وأهدافها.
- ٦ - القيام بعملية الاختيار الاستراتيجي للاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز الأهداف المرغوبة.
- ٧ - نقد الخطة الاستراتيجية الموضوعة اعتماداً على عمليات تخصيص الموارد وإعداد الموازنات والتركيز على النظم والهياكل الإدارية الداعمة.
- ٨ - مراجعة وتقييم مدى نجاح وفعالية الاستراتيجية .

المحور الثاني: نشأة ومراحل تطور الفكر الاستراتيجي

يتسم الفكر الاستراتيجي على مستوى التراث الإنساني وما يمتلكه من تراكم حضاري بأصالته، وبجدائته ومعاصرته في علم الإدارة، وسنعمد هذه السمات مرتكزا لتشخيص ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي كما سنحدد المراحل التي مر بها.

1. ملامح نشوء الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال

تنصرف الملامح الخاصة إلى إلقاء الضوء على جوانب الفنية والجوانب العلمية التي أسهمت وكان لها دورا في نشوء الفكر الاستراتيجي في الإدارة وتأطير تصورات النظرية والتطبيقية في الماضي والحاضر والمستقبل، وينبثق بناء تلك الملامح من الوعي بعقاقة الفكر الإداري بصورة عامة وفي مجال إدارة الأعمال بصورة الخاصة، وما احتواه من جوانب فنية تعكس مساحة إبداع العقل الإداري وذكائه وخياله في التصميم وهيكلية المؤسسات العامة والخاصة في مختلف المجتمعات والدول عبر مختلف الحضارات والعصور حتى عصرنا الحالي، و تشخص ملامح الفكر الاستراتيجي الخاصة التي تركز على الجوانب الفنية في الإدارة على النحو التالي:¹

- 1- الاستفادة من سمات القادة العظماء في تصميم الاستراتيجيات التي تضمن نجاح إدارة في بناء والتطور ومواجهة الأخطار والتحديات .
- 2- اعتماد العقل الاستراتيجي على المهوبة والحكمة في بلورة الرؤية الاستراتيجية وفي تطوير الاختيارات الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها .
- 3- احتلت الخبرة المكتسبة من إدارة المؤسسات العامة والخاصة مركز الأولوية في بناء التوجه الاستراتيجي، وفي تحقيق ما اصطلاح عليه لاحقا الميزة التنافسية والحصة السوقية اتساعا محافظة وانكماش .
- 4- ظهور اهتمام ضمني بالتعلم الاستراتيجي، وتعزيز لمكانة المهارات العقلية من خلال برامج التلمذة التجارية أو الصناعية .
- 5- السعي لاستخدام الرصد الاستراتيجي الظاهر و المختبأ قصد تتبع معطيات البيئة الاقتصادية والسكانية والثقافية والتشريعية والأخلاقية وتدقيق حركة عواملها إستراتيجيا .

¹ عباس خضير الحفاجي: الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، طبعة 1، دار الثقافة للنشر، عمان، 2004، ص: 27/25 .

6- شكلت تجارب القادة الإداريين لمختلف المؤسسات وغير العصور خزين معرفي مكثرة في ذاكرة الاستراتيجية لتلك العقول .

7- استعانة الفكر الاستراتيجي بما يوفره المنهج التاريخي من أدوات تحليل تساعد في معرفة مواطن القوة والضعف في تجربة تلك المؤسسات وقادتها وإدارتها والكشف عن طبيعة الفرص والتهديدات المتولدة في بيئتها والكامنة فيها .

2. مراحل تطور الفكر الاستراتيجي لمنظمات الأعمال :

يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المنظمات في :¹

مرحلة الموازنات / الرقابة :

إن بروز نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة يرجع إلى بداية القرن العشرين، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المنظمة، وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات، وتقوم هذه الموازنات على أساس الماضي يعيد نفسه.

مرحلة التخطيط طويل الأجل:

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى مؤرخ الإستراتيجيات ansoff منذ بداية الخمسينات، ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وإدارة التعقيدات، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن إتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا .

وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك، مستخدمين بيانات وتجربة الماضي، وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير القوى العاملة والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع، ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيرا كما هو الحال بالنسبة لنظم المعلومات الموازنات أو الرقابة فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشرة سنوات ، ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة وتحديث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية، هنا فإن التغيير في العمليات والذي قد يتضمن زيادة حجم القوى العاملة أو زيادة حجم طاقة الصنع، يجب النهوض به لإزالة تلك الفجوة .

مرحلة التخطيط الاستراتيجي :

مفهوم آخر توصل إليه في الستينات، ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، و الافتراض الأساسي هنا هو أن تسييرات الماضي غير كافية، فسوف يحدث بعض الشذوذ أو الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغيير في القدرات أو الظروف المحيطة ، ويحتاج الأمر مهام أو إتجاهات الاستراتيجية ، ويتضمن التغيير في المهام والإتجاهات الاستراتيجية التحرك إلى أسواق جديدة ، كما أن تعزز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن أن تمثل تعديلات في القدرات أو الإمكانيات الإستراتيجية .

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المصي: المرجع سبق ذكره، ص:30/28.

والتخطيط الاستراتيجي والذي قد يسمى كذلك التخطيط الاستراتيجي للسوق ، يركز على بيئة السوق التي تواجه المنشأة ، وبالتالي فإن التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق ، خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضا تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي .

ومن الخصائص التي يشترك فيها التخطيط الاستراتيجي مع الموازنات والتخطيط طويل الأجل هو أنه يقوم في جزء الغالب منه على نظام دوري للتخطيط ، عادة مايكون نظام سنوي ، فإن المنظمة سوف تقوم بعمل خطة استراتيجية على أن يتم استخدامها كأساس لعمل الخطط التشغيلية السنوية والموازنات للعام القادم .

مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية عبارة عن مفهوم يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنشأة ، ولكي يحدث التواء مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص ، فإن القدرات الاستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط ، كما أنها لا تقبل بالضرورة البيئة على ماهية عليه ، أي كأحد الثوابت ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف ورد الفعل ، بدلا من ذلك توجد إمكانية بأن تكون الاستراتيجية مؤثرة ، أو محدثة للتغير في البيئة المحيطة ، ويعني ذلك أنه يمكن التأثير في سياسات الحكومة ، احتياجات المستهلك ، التطورات التكنولوجية ، بل وربما التحكم فيها من خلال وجود استراتيجية مبتكرة خلاقة ، وفعالة .

إن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة.

3. نشأة الإدارة الاستراتيجية :

إن واقع حياة المنظمات وحركتها المتفاعلة مع محيط بثتها ملئ بالتهديدات والمفاجآت والغموض واستعدادا لتعامل معها حاضرا متوقعا ومستقبلا متوقعا ، لذا وجب الضرورة التفكير بأسلوب جديد وتوجه مبدع يستثمر جوانب النظم لاغتنام الفرص بأقل خطر ، أطلق الوليد الجديد بعلمه والوليد بفنه الإدارة الاستراتيجية ، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأتها .

اشتقت كلمة الاستراتيجية (STRATEGY) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (the art of generalship)، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية ، وقد عرفت الاستراتيجية حسب قاموس (new word dictionary webster 's) بأنها (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها

وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل نجده قد أمتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة.... (إلخ) ¹

البذور الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في أطلق عليه سياسات الأعمال (business policies) الذي بدا في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية) ²

ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا الدول العربية، وهذا بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية والحكومية وغيرها).

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الاستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الاستراتيجية، نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية. ³

وفي عقد السبعينات ساهم كل (scholes miles & snow. hamermesh) من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة (swot) (strengths weaknesses. Opportunities.thret's). أي تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك أستخدم نماذج تحليل محفظة الأعمال كمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية المعروفة باسم (BSG)، و مصفوفة الجنرال الكتريك (GE)، إضافة إلى نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجية، في بلورة تطوير الإدارة الاستراتيجية بترابطها الوثيق لعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيرها في تصميم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

وشهد العقد الأخير من القرن العشرين، زيادة سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا أم في السياسة أو الاقتصاد أو التشريع أو الثقافة (أذواق الزبائن ورغباتهم) والمنافسة (حقائق وتوجهات المنافسين) والإفرازات الكثيرة التي أحدثتها ظاهرة العولمة هو الدليل على الدور الفاعل للإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على صياغة وبناء الغايات والأهداف عبر التحليل الدقيق وفق (swot)، وخلق الكيان المتكامل للإختيار الاستراتيجي بغية التطبيق الفعال للاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على المستويات الوظيفية.

¹ زكريا مطاك الدوري: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية؛ طبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005، ص: 24.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 22.

³ زكريا مطاك الدوري، مرجع سابق، ص: 22-24.

وفي ضوء ما تقدم يمكننا القول بأن الإدارة الاستراتيجية تمارس دورا حيويا في حياة المنظمات متمثلا بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية، ومتجددة وهي عملية مستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية .

الخلاصة:

إن الفكر الاستراتيجي يعتمد بصورة رئيسية على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آراءهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة .

وعليه تحرص المنظمات الناجحة على نشر الفكر الاستراتيجي بين المديرين، بحيث تعكس قراراتهم بعدا استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل .

المراجع

- 1- أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية: المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية 1996 .
- 2- ثابت عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين مُحمَّد المسي :الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ؛طبعة 1 ،الدار الجامعية ،مصر ، 2003/2002 .
- 3- زكريا مطاك الدوري :الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ؛طبعة 1 ،دار اليازوري العلمية للنشر ،الأردن ، 2005 .
- 4- السيد إسماعيل مُحمَّد ،الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1998، ص:16 .
- 5- عباس الخفاجي :الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات طبعة 1، دار الثقافة، عمان، 2004.
- 6- عيسى الملا، التفكير الاستراتيجي للمخططين الاستراتيجيين ، الدمام، دون ناشر 2001.
- 7- ما جد مُحمَّد الفرا : عنوان المقال مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة ، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد 95 مجلد 31 لسنة 2009.
- 8- مُحمَّد أحمد عوض : الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية ؛ط1 ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2001 .
- 9- مُحمَّد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف ، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، المملكة العربية السعودية ، 2010.
- 10- مُحمَّد طارق ، أنماط التفكير الاستراتيجية وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار ، طبعة 1، دار المتنبي .، إربد، 2002.
- 11- مؤيد سعيد سالم :أساسيات الإدارة الاستراتيجية ،طبعة 1 ،دار وائل للنشر ، 2005 .
- 12- ياسين سعد غالب :الإدارة الاستراتيجية ،طبعة 1، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 1998 .