

(التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة)

الخصائص.. والمبررات.. والمعوقات

ورقة مقدّمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة
الخبر/ المنطقة الشرقية
٢١- ٢٢ صفر ١٤٢٧ هـ
الموافق ٢١- ٢٢ مارس ٢٠٠٦ م

إعداد

أ.د. عامر خضر الكبيسي

رئيس قسم العلوم الإدارية
كلية الدراسات العليا
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

الخبر

١٤٢٧ هـ / ٢٠٠٦ م

الاستراتيجيات : النشأة والتطور

- الاستراتيجية لفظة يونانية مُشتقة من كلمة استراتيجيوس، وتعني فن القيادة.
- عرفها كلاوزفتر أنها: فن توظيف المعارك لتحقيق النصر
- كما ظهر مصطلح التكتيك، وهو أيضاً مصطلح يوناني مشتق من لفظة (تاسين) ويُقصد بها فن تحريك القطاعات بالتمويه والمراوغة للاحتفاظ بالقوة استعداداً لخوض المعركة

- ومنذ الأربعينات ثم الخمسينات بدأ مصطلح الاستراتيجية واشتقاقاتها اللغوية تنتقل إلى المؤسسات وشركات إدارة الأعمال واستُخدمت في الغالب كصفة للأهداف وللقرارات والعناصر الهامة، وخاصة حين بدأ التنافس بينها للسيطرة على الأسواق وكأنها تتقاتل على غرار ما يتم في المعارك
- أما على صعيد الدولة ومنظمات الإدارة الحكومية فقد بدأت خلال الستينيات

٢ / ما المقصود بالاستراتيجية؟

- تعددت الرؤى حول ماهية الاستراتيجية وتعريفاتها عبر العقود الخمسة الأخيرة، فقد بدأت أولى التعريفات بفرضية مفادها أن جميع المنشآت لها استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها وسواء اعترفت بذلك أو لم تعترف
- ثم تطور المصطلح لتُصبح الاستراتيجية مطابقة للخطة البعيدة المدى التي تسعى المنظمة من خلالها الوصول إلى ما تطمح إليه أو للتحوّل عن واقعها المالي إلى ما هو أفضل بتجديد الأنشطة والبرامج المؤدية إلى ذلك، وخلال عقد السبعينات برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي كبديل لمصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت عيوبه وثغراته تتكشف على صعيد المؤسسات

- ومع عقد الثمانينات بدأت الأدبيات تتناول بكثافة مصطلح التفكير الاستراتيجي كعملية سابقة للتخطيط وللإدارة الاستراتيجية وبدأ الحديث يدور حول القيادات والعقول التي تفكر بطريقة استراتيجية
- ومن هنا أصبح مصطلح التفكير الاستراتيجي يتقدم على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إدارات استراتيجية
- وعُرّف التفكير الاستراتيجي بأنه أحد أنواع التفكير في إطار مجموعة من الفرضيات والأطر النظرية التي تتحدى المقدمات والممارسات السائدة ويسعى إلى إحداث النقلة النوعية لما هو أفضل ويسبّل غير تقليدية، كما عرّف بأنه التفكير الإبداعي والنظمي الذي ينتهي بوضع الاستراتيجيات، والاستراتيجية من وجهة نظر أحد المنظرين البريطانيين هي: (نهج تعيشه المنظمة ليحكم تفكيرها وعملها وكيفية بقاءها وتطورها وتقديمها).

٣ / منظروا الاستراتيجية في الفكر الإداري:

- جستر برنارد
- ايجور أنسوف
- الفرد تشاندلر
- جورج ستينر
- هنري منتسبرغ
- ميشيل بورتر
- جاري هاميل
- كينجي اوهماي
- ديفد اوزبورن

٤ / لماذا التفكير الاستراتيجي ؟

- ١-٤ في عالم مضطرب وغير آمن وغير ودي يُصبح التفكير بالمستقبل ضرورة وحاجة للبحث عن احتمالاته وتهديداته قبل أن تفاجئنا.
- ٢-٤ في ظل العولمة والقرية الكونية يُصبح للمؤسسات دور مختلف يُخرجها عن المحلية والوطنية ومن دائرة الاحتكار إلى البيئات التنافسية.
- ٣-٤ وفي ظل التغيرات السريعة والتحوّلات الجذرية تسقط الفرضيات التي تتبني الاستمرارية والتراكمية ويُصبح إسقاط الماضي على المستقبل بمثابة التراجع للوراء.
- ٤-٤ وإذا كانت الخرائط القديمة لا تهدي للوصول إلى مناطق جديدة مستحدثة عليها، فإن القرارات البيروقراطية وأساليب التفكير التقليدية لن تمكّن أصحابها من إيجاد فرص جديدة.

- ٤-٥ إن تسارع الفجوة بين الواقع المتردّي لأداء أغلب المؤسسات والمنظمات الحكومية، والتفوق والتميز الذي تحقّقه المؤسسات والشركات الخاصة بات يستدعي الأخذ بآليات السوق ومنها اعتماد التفكير الاستباقي واستشراف المستقبل قبل وقوعه.
- ٤-٦ وللضغوط الدولية المفروضة على غالبية الدول النامية أو دول الجنوب والداعية إلى إصلاح هياكلها ورفع الدعم الذي تقدّمه لمؤسساتها وجدولة الديون المتراكمة عليها تأثيره المباشر في مراجعة أوضاعها وتعزيز التعاون بين منظماتها الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص وفقاً لفلسفة الشراكة التي تستلزم وضع التصور الاستراتيجي لعملها.
- ٤-٧ كما أن تفاقم الأضرار والخسائر الناجمة عن الأزمات المتلاحقة التي لم تحسب المنظمات لها حساباً قد كلفها ثمناً باهظاً لم يعد بإمكانها تحمّله ويات يستوجب استباق الأحداث والأزمات قبل وقوعها.

- ٨-٤ ولتحرك الجامعات والكليات والأقسام العلمية المتخصصة نحو إدخال مقررات للفكر والتخطيط ولإدارة الاستراتيجية في مناهجها، وفي أدبياتها دوره في إيصال الرسالة لدى المعنيين في المنظمات الحكومية، كما فتح الطريق لإعداد الخريجي المتحمسين لهذا الفكر.
- ٩-٤ وللتطبيقات العملية للخطط الاستراتيجية في بعض المجالات الاقتصادية والتنوية والأمنية وما حققته من نجاح، دورها في إشاعة الممارسات وتشجيع الآخرين على أن تحذو حذوها.
- ١٠-٤ كما أدى إنشاء مراكز البحوث الاستراتيجية للدراسات المستقبلية في أغلب الدول العربية خلال السنوات الخمس الأخيرة إلى تصاعد الوعي بين النخب والقيادات الفكرية والاجتماعية والدينية وإصدار المجالات والدوريات وعقد الندوات والمؤتمرات فكان لها المردود الإيجابي على القيادات السياسية والإدارية لتبني هذا الفكر قدر إمكانهم.

- ٤-١١ وتبدو الحاجة للتفكير الاستراتيجي في أشدها ونحن نتابع هذا الكم الهائل من المشكلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المعاصرة والشديدة التعقيد نظراً لتداخلها وتشعبها، حتى أصبحت الحلول المخففة والمعالجات السريعة والجزئية تزيد من أخطارها وتعجل في تفجرها مما يهدد الأمن والاستقرار، فكان لابد من دق جرس الخطر ليتداعى الأمر وأصحاب الحل والعقد لتدبر الأمر قبل فوات الأوان.

٥ / خصائص ومزايا التفكير الاستراتيجي:

- * أنه تفكير افتراقي أو تباعدي **Divergent** لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيّل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.
- * هو تفكير تركيبى وبنائى **Synthesizing** يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- * وهو تفكير نظمي **System Thinking** باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
- * وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

يتبع

- * وهو تفكير تنافسي **Competitive** يُقرُّ أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممَّن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي تُرضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بما هو جديد.
- * والتفكير الاستراتيجي يُعدُّ تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يُوصف بأنه استباقي **proactive** وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارةً وبالمثالية تارةً أخرى.
- * وأخيراً وليس آخراً فإن التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي **abstract** لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي **Diagnostic** لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمناها فإنه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والإطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها

٦ / إيجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي:

- ونوجز أهمها بما يلي:
- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلاً من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر.
- التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي.
- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات.
- حُسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار.
- تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة.

- التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.
- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.
- يُسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدتهم نحو الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.
- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلاً من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه.

٧ / خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

- القدرة على بناء الغايات والأهداف لمنظمتهم.
- القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.
- التحسُّس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.
- المتابعة المباشرة لما يقع في دنيا الأعمال والشركات العملاقة.
- التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
- التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيِّرات.
- الانفتاح والمشاركة ومهارة الاستمتاع والإنصات.
- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
- مستوى جيّد من الذكاء وسرعة البديهة وحب التعلُّم.
- القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.

- ذوو رؤية تكاملية وشمولية.
- يتقبلون النقد ويتجاوزون الأخطاء وكأنها طريق النجاح.
- ميالون للمنافسة والمغامرة ويقبلون التحدي والمخاطرة المحسوبة.
- مثاليون وطموحون ويؤمنون بقدرات الإنسان على صناعة مستقبله.
- محبون للعلم والتعلم وحريصون على نقل معرفتهم للآخرين.
- يؤمنون بحرية الاختيار وأن الإنسان مخير فيما يسأل عنه ومُجبر على ما قُدِّر وكتب عليه.

٨ / المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي:

- ٨-١ أن التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفسال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد.
- ٨-٢ أن تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوفر لها.
- ٨-٣ أن انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمترجمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم المواطنين قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة.
- ٨-٤ عدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات التخصص والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم.
- ٨-٥ لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرّق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظناً منها أنها تعتمد على هي ليست كذلك.

- ٨-٦ أن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة.
- ٨-٧ أن وجود الموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لا يسمح لأيّة منظمة لأن تفكّر لبرامج ولأنشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توفر الموارد لها، ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به.
- ٨-٨ العادات والتقاليد المجتمعية التي تحث على التواكل وعدم التحسّب وعلى الخوف من المستقبل ظناً بأن ذلك من أمور الغيب التي لا يجوز الخوض فيها، ويكفي أن نقف عند العديد من الأمثال الشعبية التي ترسخ هذا التكاسل والتواكل بين عامة الناس.
- ٨-٩ كما تلعب الضغوط والمصالح للجماعات وللأفراد دورها في إبقاء الحال على ما هي عليه وتقاوم بكل ما أوتيت من قوّة، كل تغيير جوهري أو جذري يؤدي إلى الإضرار بمنافعها أو مراكزها أو إعادة هيكلة التركيبة الاجتماعية أو الوظيفية وفق استراتيجيات مستقبلية تحاول قوى التغيير والتطوير إدخالها.

* * النصائح العشر لتكون استراتيجياً:

- ١ / شارك الآخرين من حولك في صياغة الرسالة والرؤية والأهداف المستقبلية لمنظمتك.
- ٢ / أطلق العنان للمفكرين والمبدعين ليخرجوا المارد من داخلهم واحرص على الإشادة بنجاحاتهم.
- ٣ / عود نفسك على الاستماع والإنصات فكثيراً ما تكون أفكار الآخرين فرصة ذهبية للتقدم.
- ٤ / أبعد الخوف عن أجواء العمل وازرع الثقة لكسب قلوب وعقول الآخرين.
- ٥ / اسمح للرأي الآخر بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة فالاستراتيجيات تتطلب النظر للأمور من زوايا متعددة.
- ٦ / جدد معلوماتك وضع معرفتك في متناول الآخرين وشجعهم على توظيفها.
- ٧ / وللتأكد من أن منظمتك تواكب عصرها احرص على مقارنة أدائها **Benchmarking** بأداء المنظمات الرائدة لتقليص الفجوة أينما وجدت.
- ٨ / إبدأ التغيير بنفسك وكن قدوة في الالتزام قولاً وعملاً وحضوراً وتضحية.
- ٩ / ضع سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات وللخطط التي تحدد مسيرة التحول مما هو كائن إلى ما ينبغي أن يكون.