

## كيف تنمي مهاراتك في التفكير الاستراتيجي؟

سمية معن عبد الحسين

قسم إدارة الجودة والتطوير المؤسسي || بيت الحكمة || بغداد || العراق

الملخص: هدفت الدراسة إلى إرساء الطرق والأساليب المؤدية إلى رفع كفاءة وقدرات الأشخاص ذوي التفكير الاستراتيجي بما يمكنهم من صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي السليم، بسبل ومنهجية علمية قويمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مستندة على مصادر علمية تتوافق وطبيعة التخصص الذي نبحثه والهدف المراد الوصول إليه، بالشكل الذي يضمن إضافة معرفة جديدة في هذا المجال، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات نذكر منها: أن تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء المؤسسي، كما ويؤدي ترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي إلى تحفيز الطاقات الفكرية والعقلية للعاملين نحو الإبداع وقبول التغيير. كما تم وضع مجموعة توصيات منها على مستوى المؤسسة وأخرى لتنمية مهارات المفكر الاستراتيجي، منها تصميم برامج تدريبية وإرشادية تهدف إلى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي للمدراء العاملين في المنظمة، والسعي لنشر ثقافة الإبداع والتحدي بين العاملين بما يعزز من روح المنافسة وحب التغيير لديهم.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، التفكير الإبداعي، الاستشعار البيئي، استشراف المستقبل، القرار الاستراتيجي.

### المقدمة:

أصبح التفكير الاستراتيجي في عالمنا اليوم من الضروريات التي يستلزم على منظمات الأعمال التحلي بها فيما إذا أرادت البقاء والارتقاء في أعمالها، فهو أحد أهم المقومات الأساسية لممارسة الإدارة الاستراتيجية بأسلوب مهني يحقق للمؤسسة أهدافها من التخطيط الاستراتيجي، فتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي ليس عملية مرحلية أو عرضية، وإنما هو عملية مستمرة وشاملة، عملية فكرية تسبق الزمن بأشواط أخذاً بنظر الاعتبار الماضي فينطلق من استقراء الماضي واستكناه الحاضر واستشراف المستقبل واستباق الأحداث لتمخض عنه رؤيا مستقبلية تمكنه من وضع استراتيجيات فاعلة تعمل في مواجهة التحديات التي تطرأ على البيئة الخارجية (محلياً وعالمياً)، فكثير من الشركات العالمية قد خمد ضوءها بعد أن كانت نجما ساطعاً في السماء بسبب انتهاجها لسياسات أعمال عشوائية تتصف بالتلقائية والارتجالية والتخبط؛ لتقع بعدها فريسة في دوامة التغيير البيئي المتسارعة.

### مشكلة الدراسة:

تركز في رفع كفاءة ومهارة المفكر الاستراتيجي؛ ببيان الأساليب والطرق التي تدعم قدراته في مجال التفكير الاستراتيجي بما يمكنه من امتلاك عقلية مرنة ومدركة في التقاط الأفكار والرؤى التي تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، فكثير من المنظمات في العالم العربي ما زالت بعيدة بإيمانها بأهمية التفكير الاستراتيجي والدور التنموي الذي يؤديه، مما أدى بدوره إلى أتساع الفجوة بين أداء مؤسساتنا، ومؤسسات دول العالم المتقدمة، ناهيك عن أن الكثير من الشركات حول العالم أصبحت ضحايا التغير البيئي نتيجة عدم قدرتها على التنبؤ ومواكبة التغيرات البيئية الحاصلة، منها شركة نوكيا الشركة الفنلندية الأشهر في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، التي قدمت خدماتها إلى ما يقارب 150 دولة حول العالم مع أرباح تجاوزت 30 مليار يورو سنوياً، وظلت تسيطر على سوق الهواتف النقالة لما يقارب 20 عاماً حتى ظهرت شركات مثل آبل؛ مع رؤية مختلفة ومبتكرة، حينها

تأخرت نوكيا كثيرا في مواكبة تطور الهواتف الذكية حتى أعلن رئيس الشركة- وهو يبكي في مؤتمر صحفي- إنهم فشلوا ولم يستطيعوا مواكبة التطور والإبداع وسرعة النمو في عالم التقنية. وهذا تبنت الباحثة دراسة موضوع تنمية مهارات المفكر الاستراتيجي لأهميته ك رأس مال فكري ينبغي استثماره في مجال تدعيم المركز التنافسي للمنظمة وصولاً إلى تحقيق جودة الأداء المؤسسي في ظل ازدياد حدة المنافسة العالمية والمحلية.

أسئلة الدراسة: يمكن توضيح الإشكالية في التساؤلات الآتية:

1. ما هي الأساليب التي تعزز من كفاءة وقابلية الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي؟.
2. ما هي التحديات التي تواجه الأشخاص ذوي التفكير الاستراتيجي وماهي طرق التعامل معها؟.
3. ماهي الوسائل التي تدعم من قابلية المفكر الاستراتيجي في اتخاذ قرار استراتيجي سليم؟.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. تحديد الأساليب التي تعزز من كفاءة وقابلية الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي.
2. بيان التحديات التي تواجه الأشخاص ذوي التفكير الاستراتيجي وماهي طرق التعامل معها.
3. تحديد الوسائل التي تدعم من قابلية المفكر الاستراتيجي في اتخاذ قرار استراتيجي سليم.
4. الخروج بجملة توصيات تساعد منظمات الأعمال على تهيئة الأرضية الصلبة التي تدعم الأشخاص ذوي التفكير الاستراتيجي، وتوصيات أخرى لتنمية مهارات المفكر الاستراتيجي.

أهمية الدراسة: تتجلى الأهمية للدراسة في كونها تتضمن الجوانب الآتية:

1. تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يؤديه التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال في المجالات الآتية:
  - تحسين قدرة المؤسسة وزيادة فعاليتها في تحقيق التجاوب الكفوء والفعال مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية من دون قلق أو إرباك.
  - استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة (البشرية والمادية) والحد من إهدارها أو سوء تخصيصها.
  - ممارسة الإدارة الاستراتيجية بأسلوب مهني يحقق للمؤسسة أهدافها من التخطيط الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية.
2. جذب أنظار الحكومات والقيادات العليا في العالم العربي بأهمية الدور الذي يؤديه التفكير الاستراتيجي في خطط التنمية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية كافة.
3. توعية أفراد المجتمع بأهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في دعم حركة المسيرة الحضارية ونهضتها، فالتفكير الاستراتيجي بشقيه الإنساني والاجتماعي، يعدّ المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، والمحفز للتقدم العلمي والتكنولوجي بأشكاله كافة.
4. إثراء المكتبات العلمية العربية بهذا النوع من البحوث، وتوجيه أنظار الباحثين والمهتمين نحو التعمق في دراسة طرائق ومناهج التفكير الاستراتيجي لشحة ما كُتب عنه من المصادر العربية.

حدود الدراسة الموضوعية:

الحدود الموضوعية للدراسة تقتصر على تنمية مهارات وقدرات الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي بما يمكنهم من اتخاذ قرار استراتيجي حكيم.

## مصطلحات الدراسة:

التنمية لغة: تدل على الزيادة والنماء والكثرة والوفرة والمضاعفة والإكثار. التنمية اصطلاحاً: يختلف مفهوم التنمية الاصطلاحي من مجال إلى آخر، فيتخذ أحياناً دلالة اقتصادية وأحياناً أخرى اجتماعية أو ثقافية أو بيولوجية أو نفسية، ويرتبط أيضاً بالتحديث والتغيير والعصرنة وتحقيق مؤشرات النمو الاقتصادي والتقدم العلمي والتكنولوجي والاعتماد على العقلانية والدخول في سراديب العولمة التي لا تؤمن سوى بالمنافسة والعمل المتواصل واحتكار الأسواق (قرم، 1997: 35).

المهارة لغة: هي الحذق في الشيء، والإحكام له، والأداء المتقن له. يقال: مهَرَ الشيء مهارةً، أي أحكمه وصاربه حاذقاً. المهارة اصطلاحاً: تعني السرعة والدقة في أداء عمل مع القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة». أو هي «الوصول إلى درجة الإتقان التي تيسر على صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت، وبأقل ما يمكن من الجهد (حسنة، ب.ت). التفكير لغة: التفكير في اللغة يشتق من مادة (فكر) وهو إعمال الخاطر في الشيء والتفكير والتفكير هو تردد الخاطر بالتأمل والتدبر بطلب المعاني.

التفكير اصطلاحياً: هو عملية عقلية تجري في الدماغ بسبب تعرض الإنسان لشيء مثير أو مشكلة، أو هو نشاط عقلي ذهني تأملي موجه وتحليلي تركيبى ينتج عند حدوث مشكلة وينمو ويزدهر ويتطور بالتأمل والتدبر والاستبصار والاعتبار (أبونحل، 2014).

الاستراتيجية لغة: هي مفهوم ذو دلالة عسكرية، استخدمت في الحروب القديمة من أجل وضع الخطط المناسبة للإعداد للحرب قبل وقوعها، أو من أجل حماية المعسكر، أو الدولة من أي هجوم محتمل، لذلك تمّ تصنيف الاستراتيجية كفن من الفنون العسكرية، والذي يسهم في التعامل مع الظروف كافة التي تؤدي إلى الاستعداد لحالة الحرب.

الاستراتيجية اصطلاحاً: تُعرف بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين بها من اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة (خضر، 2016).

التفكير الاستراتيجي: هو مجهود ذهني شامل وممنهج يهدف إلى استشراف المستقبل وهيكلته الاستباقية منطلقاً من معطيات تاريخية وجغرافية وأنثروبولوجية وعلمية شاملة تشكل رصيماً معرفياً واسعاً يمثل عامل إلهام ومرتكز وتنبؤ وافتراس يمكن الاتكاء عليهما لتخيل كل الملامح التي قد يتصف بها أو يجب أن يتصف بها المستقبل (السعدني، 2013).

## التعريفات الإجرائية:

التنمية: هي عملية تطويرية تنموية شاملة أو جزئية تهدف إلى الارتقاء بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمعات الإنسانية بما يضمن نشوء حياة تتوافر فيها مستلزمات العيش الكريم كافة.

المهارة: هي خليط متراكم من القدرات البدنية والذهنية ممزوجة بخبرات وممارسات عملية تؤدي إلى الإتقان في إنجاز عمل ما بشكل صحيح ومناسب.

التفكير: هو سلسلة من النشاطات العقلية والذهنية تجري في الدماغ البشري تهدف إلى معالجة مشكلة ما أو محاولة اتخاذ قرار صائب، عن طريق التفكير بالطرق والأساليب المناسبة.

الاستراتيجية: هي خطط وبرامج وعمليات تصاغ بطريقة منظمة ومدروسة حسب الإمكانيات والموارد المتاحة. تأخذ بعين الاعتبار الجوانب المحيطة كافة بالهدف المراد الوصول اليه على المدى البعيد.

التفكير الاستراتيجي: حالة فريدة من الاستشعار البيئي يمتاز بها الأشخاص ذوو التفكير الإبداعي؛ قد تولد لديهم عند الفطرة أو نتيجة تراكم الخبرات والمهارات خلال مسيرة حياتهم لتنطلق منهم أفكار ورؤى تؤدي دوراً متميزاً يخدم القرار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة أخذاً بنظر الاعتبار رسالتها وتوجهاتها والأهداف القائمة عليها. (الباحثة: 2018).

## 2- الدراسات السابقة:

نستعرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع مدار البحث حسب التسلسل الزمني، وما ننوه إليه أن الباحثة لم تجد من الدراسات العربية التي تناولت مدار البحث وإنما وجدت دراسات أجنبية فقط.

### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة علي وإزيرق (2015) بعنوان "استراتيجية تعليم مهارات التفكير وأثرها في تنمية التفكير الإبداعي في اللغة العربية (بمحلية أم بدء)" استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى إمكانية تحقيق تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى التلاميذ من خلال استراتيجية تعليم مهارات التفكير، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والمنهج التجريبي، وتكونت العينة من بعض تلاميذ الصف الثامن بمرحلة التعليم الأساسي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

- 1- تأكيد فاعلية طرق تدريس مهارات التفكير الإبداعي في تنمية قدرات التلاميذ الإبداعية.
- 2- وجود فروق دالة إحصائية بين التلاميذ الذين درسوا بطرق التفكير الإبداعي والذين لم يدرسوا بها، كما توصلت الباحثة إلى ضرورة القيام بتطوير قدرات المعلم، وأساليبه لكي تتماشى مع التقدم الذي يشهده العالم في مجال التفكير ومهاراته.

ودراسة بيقع (2015) بعنوان " دور استراتيجيات تعلم اللغة في تنمية التفكير الابتكاري لدى التلاميذ المتفوقين دراسياً في مرحلة الثانوية 2015"، هدفت فيها التعرف على العلاقة بين استراتيجية تعلم اللغة واستراتيجية التفكير الابتكاري لدى التلاميذ المتفوقين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لإثبات العلاقة نظرياً من خلال أدبيات البحث والدراسات والتي أثبتت وجود هذه العلاقة، من بين هذه الأدلة دراسة منى شهاب (2000) "فاعلية استخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة في تنمية مهارات عملية التعلم التكاملية والتفكير الابتكاري لدى تلاميذ الصف الثالث الإعدادي". كذلك استراتيجيات التساؤل الذاتي والتي تقوم على التساؤل الذاتي وذلك من خلال توجيه المتعلم مجموعة من الأسئلة لنفسه في أثناء معالجة المعلومات التي يتعلمها مما ينمي لديه الوعي بعمليات التفكير.

### ثانياً: دراسات أجنبية:

دراسة Stanley Ridgley (2012) بعنوان "مهارات التفكير الاستراتيجي دليل المساقات" تطرق البحث إلى مهارات التفكير الاستراتيجي والدور الفعال الذي يؤديه بتوفير فرص نجاح مضمونة إلى حد ما في المشاريع والأعمال التي تتبناها المنظمات، وقد نوهت الدراسة إلى ضرورة العمل الدؤوب في تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي وان لا نعتمد على المهارات الشخصية فحسب، فضلاً عن بيان مراحل تطور التفكير الاستراتيجي منذ بدء نشأته في الخطط العسكرية إلى حين اعتماده كمنهج تطويري في إدارة الأعمال. أما دراسة Ellen & Andrea (2010) التي بعنوان " تعزيز القدرة على التفكير الاستراتيجي: نموذج التعلم" فهدفت إلى تنمية مهارات المدراء في التفكير الاستراتيجي بعدة ضرورة مهمة يستلزم توافرها لدى مدراء الإدارة الحديثة، وتقترح الدراسة أنموذجاً في تطوير مهارات المديرين

استراتيجياً وهو (مدرسة التعلم) من صنع (Mintzberg et al 1998)، إذ يصور فيها عملية التعلم بالطرق التجريبية الفعالة بالتكرار والاستمرارية معتمداً على العوامل الفردية للشخص من حيث مستوى الذكاء والمهارة ومستوى الخبرة في مجال العمل التي تساهم معاً في تطوير القدرة على التفكير استراتيجياً.

ودراسة Ellen F. Goldman, Andrea R. Scott and Joseph M (2015) المعنونة "الممارسات التنظيمية لتطوير التفكير الاستراتيجي" فهتفت إلى التحقق من الممارسات التنظيمية التي تستخدمها منظمات الأعمال لتطوير مهارات وإمكانيات المدراء من مختلف المستويات على التفكير الاستراتيجي، باستخدام المنهج التفسيري والعينة المختارة كانوا مجموعة واسعة من المدراء العاملين على مختلف المستويات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: 1. تستفيد المنظمات على نطاق واسع من الممارسات التنظيمية في تطوير مناهج التفكير الاستراتيجي، 2. يدعم العديد منها بشكل غير مباشر تطويرها والعناية بها من خلال برامج القيادة العامة للإدارات العليا والوسطى. 3. يتعرض المدراء التنفيذيون إلى مجموعة انتقادات من مدراء الإدارة العليا بخصوص ضعف إمكانياتهم في التفكير الاستراتيجي في حين يشكون بدورهم من أنهم لا يستطيعون "لأنهم ليسوا على الطاولة". وبهذا أوصت الدراسة إلى 1

1- ضرورة مشاركة المدراء التنفيذيين في عملية وضع الاستراتيجية لإحاطتهم الشاملة للمشاكل والقضايا التي تواجه المنظمة وطرق التعامل معها.

2- أن يتم تبني منهج التفكير الاستراتيجي كثقافة يتحلّى بها جميع العاملين في المنظمة، خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم لمدودها في ديمومة المنظمة واستمرارها.

ما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة: بالنسبة للدراسات العربية فقد أوضحت بيان أهمية استراتيجية التعليم على تنمية مهارات التفكير الإبداعي، وهذه استراتيجية ناجحة في مجال تنمية مهارات التفكير والتخيل الابتكاري لقدرتها على تحفيز العقل البشري وتنمية مهاراته في البحث والنقد والإصغاء .

أما الدراسات الأجنبية فقد كانت قريبة من موضوع مدار البحث وهذا يوضح مدى اهتمام دول العالم المتقدمة بهذا المجال، وقد أوصت الدراسات المعروضة إلى ضرورة التمسك بمنهج التفكير الاستراتيجي على جميع المستويات الإدارية، مع التركيز على تنمية قدرات المدراء وتوجهاتهم القيادية نحو إدارة المنظمة بكفاءة وفعالية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة: أنها هدفت إلى بيان الأساليب والطرق التي تعمل على بلورة القدرات الفكرية والعقلية للمفكر الاستراتيجي بما يضمن له حسن توظيف حدسه وإمكانياته في مجال رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، مع بيان عدد من النماذج التي تمكنه من اتخاذ قرار استراتيجي حكيم في ظل بيئة سريعة التغيير وعدم التأكد.

### 3- منهجية وإجراءات الدراسة

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج النظري بالاعتماد على مصادر علمية موثوقة تتناول صلب الموضوع. مصادر الدراسة: استعانت الباحثة في تغطية الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية التي تضم الكتب، والرسائل والبحوث، والمجلات والدوريات ذات العلاقة، فضلاً عن البحوث والمقالات المنشورة على المواقع الإلكترونية. مكونات الدراسة: تتكون الدراسة من أربعة مباحث وخاتمة. يتناول المبحث الأول منهجية وإجراءات البحث وهي كلاً من المقدمة والدراسات السابقة وإشكالية الدراسة، وأهميتها، ونوع منهجية الدراسة ومصادرها، والحدود الموضوعية، ومصطلحات الدراسة. ويتناول المبحث الثاني التحديات التي تواجه المفكر الاستراتيجي ومتطلبات التعامل معها.

ويتناول المبحث الثالث تنمية مهارات المفكر الاستراتيجي ببيان خصائص المفكر الاستراتيجي الناجح وكيف يواجه المفكر الاستراتيجي قدراته الفكرية والعقلية نحو التفكير بطريقة استراتيجية. المبحث الرابع ويتناول أساليب دعم القرار الاستراتيجي ببيان نماذج ونظم دعم القرار الاستراتيجي.

**المبحث الثاني: التحديات التي تواجه المفكر الاستراتيجي ومتطلبات التعامل معها**  
تمهيد: وفق هذا المبحث سيتم التطرق إلى التحديات والمعوقات التي تقف عائقاً أمام نجاح عملية التفكير الاستراتيجي مع بيان متطلبات التعامل معها وفق تقنين سلوكيات الأفراد وسياسة المنظمة نحو قبل التغيير.

**أولاً: التحديات التي تواجه المفكر الاستراتيجي:**

في ظل التطور العلمي والتكنولوجي والعمولة التي جعلت العالم قرية صغيرة وألغت الفواصل والحدود الجغرافية والزمنية بين الدول والمجتمعات والتي جعلت أغلب دول العالم تنتهج نظام اقتصاد السوق الذي ترتب عنه تحرير للتجارة وإلغاء للقيود على حركة رأس المال (محمد، 2009: 18)، مع إدراك تلك الأسواق بأن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية، وأن القيمة الحقيقية والبعيدة المدى للمعرفة ليس بالضرورة تعتمد على قيمتها في لحظة توليدها، بل يمكن أن تُجنى ثمارها بعد مرور سنوات عدة من ظهورها (الكبيسي، 2017: 14)، وفي خضم هذا النوع من البيئات التي تتسم ظروفها بالتنافسية الشديدة، والتغير السريع والتنوع الإبداعي يواجه المفكر الاستراتيجي مجموعة تحديات ومعوقات تقف أمام تحقيق طموحه الاستراتيجي يمكن إجمالها بالآتي:

1. سوء المناخ التنظيمي وسيادة ثقافة الركود والإذعان والانتقاد المبكر للأفكار دون فحص نتائجها أو الغرض منها (القيوتي، 2000: 307).
2. وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وبين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية والإدارات الوسطى (Beckhard, 1969: 87).
3. تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية، فكما كانت إجراءات وخطوات العمل محددة في المنظمة، يكون تطبيق أسلوب عمل جديد ومبتكر محدوداً جداً، مما يترتب عليه تجمد للسلوك الوظيفي نتيجة التقييد بالأوامر والتعليمات (المرجع، 2015).
4. الصراع التنظيمي غير السليم وعدم وجود تقنين واضح للمهام والأدوار الذي يولد عنه تضارب في الجهود والمسؤوليات (القيوتي، 2009: 315).
5. ضعف الاتصال أو فقدانه بين المعنيين بالتطوير والمسؤولين عنه يخلق بدوره فجوة كبيرة بين المفكر الاستراتيجي والعاملين في المنظمة (كبرو، 2017: 32).
6. التغيير المفاجئ وعدم الإعلان عن الفكرة الجديدة يسبب إرباكاً للعاملين ومقاومة للتغيير (Senge, 1990: 115).
7. ضعف الثقة في الدوافع الحقيقية للأشخاص المطالبين بالتغيير وسوء الفهم مما يتعلق بالأسباب والنوايا الحقيقية وراء التغيير والتطوير التنظيمي (منور وفؤاد، 2005: 274).
8. عدم تمتع القادة بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة يؤدي إلى انعدام ثقة الأفراد بالمنظمة وعدم تماسكهم واحترامهم للعمل وتطبيق خطته (الإبراهيمي، 2017).
9. ضعف التفاعل الاجتماعي بين زملاء العمل والرؤساء، والاختلاف في معايير الأفراد وقيمهم عن معايير وقيم المنظمة يترتب عنه انعكاس سلبي على جهود المفكر الاستراتيجي وفرص نجاحه في طرح أفكار جديدة وتطبيقها على أرض الواقع (ماهر، 1995: 486).

10. مقاومة التغيير بسبب الخوف الذي ينتاب العاملين من احتمالية زيادة الأعباء الوظيفية بعد إحداث التطوير أو انخفاض فرص الترقية أو التعرض للانتقال إلى مكان عمل وغيرها (منور وفؤاد، 2005: 274).
11. ضعف الالتزام بالدوام الرسمي وانتشار عنصر اللامبالاة بين الموظفين الذي يترتب عنه كثرة الغيابات والإجازات المرضية والتباطؤ في إنجاز الأعمال الموكلة لهم (السكرانة، 2013: 509).
12. الجهود المبذولة في محاولة الاستحواذ على المعرفة ومعالجتها وخلقها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الريادة في مجال الأعمال في ظل التغيير البيئي المتسارع (درويش، 2008: 95)، فالعالم اليوم يتحرك بجناحين هما: السرعة والابتكار وعلى المنظمة أن تعي ذلك وإلا تعرضت للضياع والزوال (الفاقي، 2008: 23).
13. الضغوطات الخارجية التي تتمثل بالبيئة الطبيعية والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة (القيوتي، 2009: 345)، والقيود التي قد تتمثل بالتعليمات الصادرة من جهات خارجية كأجهزة الرقابة أو أجهزة التخطيط (العديقي، 2000: 53)، كذلك النصوص القانونية جميعها تحدّ من حركة التطوير ويتطلب تعديلها وقتاً وجهداً يتعذر توفيره في كثير من الأحيان (كبرو، 2017: 32).

#### وتضيف الباحثة:

1. حالة الجمود الإداري والفكري الذي يغطي المؤسسة بسبب قبولها بالواقع الحالي يؤدي إلى عدم تقبلها لأي فكرة جديدة مطروحة.
2. شحة الموارد المالية والمادية والبشرية، يدفع إدارة المؤسسة إلى الإذعان للواقع الحالي وعدم تقبل أي فكرة جديدة.
3. الفساد المالي والإداري الذي ينتج عنه آثار سيئة يؤدي إلى إهدار المال العام وإلى تحويل الموارد والإمكانات الحقيقية من مصلحة الجميع إلى مصلحة أشخاص.
4. قلة الإحاطة الشاملة للفكرة المراد طرحها بسبب عدم توافر البيانات والمعلومات اللازمة، يؤدي إلى فشل عملية التحليل والمعالجة السليمة للفكرة، فيضطر حينها المفكر الاستراتيجي الاحتفاظ بها وعدم الإعلان عنها.
5. قد تكون الفكرة المراد طرحها تضر بالمصالح الشخصية لأفراد معينين أو قد يتطلب تنفيذها تغييرات في الهيكل التنظيمي فيضطر حينها عدم الإفصاح عنها.
6. قد يتطلب تنفيذ الفكرة المراد طرحها أموال كثيرة فيكون الخوف في هذه الحالة من عدم إمكانية تحقيقها للإيرادات اللازمة التي تغطي تكاليف تطبيقها على أرض الواقع.
7. المشاكل الشخصية والمادية التي تواجه المفكر الاستراتيجي، لها تأثير سلبي على فاعلية قدراته في التفكير الاستراتيجي.

#### ثانياً/ متطلبات التعامل مع التحديات التي تواجه المفكر الاستراتيجي:

لأغراض تهيئة أرضية صلبة تقبل التغيير في منظمات الأعمال من دون صراع أو مقاومة من قبل العاملين فيها، يستلزم بذل جهود منظمة ومستمرة في تحسين قيم وتوجهات العاملين عن طريق تطوير القيم والاتجاهات التنظيمية السائدة (القيوتي، 2009: 324-325)، التي يجب أن يصاحبها تغييرات سلوكية تستهدف تغيير الثقافة السائدة لدى العاملين، وكذلك الهياكل التنظيمية لكي تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (Warren, 1965: 110)، وهذا لا يمكن تحقيقه ما لم يتم تمكين المديرين قيادياً من التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الذي يمكنهم من محاولة التنبؤ به مستقبلاً، فالقيادة الإدارية بمستوياتها كافة تعدّ مسؤولة عن التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة. (عنصر

وليتيم، 2014: 126 إلى 128). ونستعرض بذلك مجموعة من العوامل التي يمكن الاستفادة منها في مجال تقنين سلوكيات الأفراد العاملين لقبول التغيير، وكالاتي:

1. تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
2. إزالة الخوف لديهم من النتائج التي قد تأتي من ارتكاب الأخطاء عند تطبيق فكرة جديدة.
3. تنمية شعورهم بالثقة والانتماء الوظيفي من خلال تحفيزهم بالتركيز على نقاط القوة في أعمالهم وتخصيص وقت كبير في التحدث عن أعمالهم المستقبلية (القيوتي، 2009: 337).
4. إشاعة جو من الثقة من خلال مختلف مستويات التنظيم عن طريق إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية بما يؤدي إلى تحقيق الانتماء والولاء للمنظمة (Sherwood, 1978: 98)، فالشعور الشديد بالانتماء يسهم إسهاماً كبيراً وفعالاً في دفع الأفراد نحو الابتكار والإبداع (الإبراهيمي، 2017).
5. تهيئة الظروف المناسبة التي تمكن العاملين من كسب المعارف والخبرات التي تؤثر إيجاباً على سلوكهم (عنصر وليتيم، 2014: 128).
6. تعزيز روح المنافسة الإيجابية على مستوى الأفراد والجماعات، يدفع بدوره سلوك الفرد ويوجهه إلى تحقيق مزيد من الابتكار والتحدي والتطوير (عنصر وليتيم، 2014: 127).
7. خلق مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة ويشجع على روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع، وعلى تبادل الآراء والمشاركة والنقد الذاتي (Peters and waterman, 1982): 15.
8. حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية، وتحقيق التكيف والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية باحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة.
9. تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.
10. تمكين المدراء في المستويات الإدارية الوسطى من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية، وحث الأفراد العاملين على تطوير لامركزية اتخاذ القرارات لديهم في مواقع العمل (العميان، 2013: 349).

وهناك عدد من العوامل تضيفها الباحثة يمكن أن - تساعد المنظمة- في مجال تقنين سلوكيات الأفراد نحو قبول التغيير كالاتي:

1. تبني خطة استراتيجية يتشارك بها جميع العاملين في المنظمة بمستوياتهم الإدارية كافة بهدف تعزيز روح التعاون والانتماء الوظيفي نحو تحقيق هدف واحد.
2. وضع آلية يتم فيها منح حوافز جماعية بدلاً من الحوافز الفردية للوحدات التي يكون أداؤها متميزاً ووفق معايير عادلة تعتمد على المنظمة، فضلاً عن أن هذا النوع من الحوافز يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد، ويقوي من الروابط الاجتماعية فيما بينهم، ويعمل على إثارة التنافس، ويزيد من الرغبة في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.
3. تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية بتهيئة الظروف المادية والمعنوية التي تحسن من الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعاملين في المنظمة لما له من تأثير كبير على أداءهم وإنتاجيتهم في العمل.
4. عقد جلسات غير رسمية تجمع العاملين كافة داخل المنظمة للتسامر واللهو والمرح، لغرض تحسين العلاقات الإنسانية وتقوية الروابط الاجتماعية فيما بينهم، فكلما تميزت أجواء العمل بالمرح وتبادل الأحاديث كلما دفع ذلك إلى مقدار أكبر من الكفاءة والفعالية والإنتاجية في العمل.



### المبحث الثالث: تنمية مهارات المفكر الاستراتيجي

تمهيد: في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الخصائص التي يمتاز بها الأشخاص ذوي التفكير الاستراتيجي، فضلاً عن بيان الطرق التي تدعم من عملية التفكير الاستراتيجي بدءاً من عوامل تنمية قدرات المفكر الاستراتيجي إلى بيان نماذج وأساليب دعم القرار الاستراتيجي في المنظمة.

#### أولاً/ خصائص المفكر الاستراتيجي الناجح:

يمتاز الأشخاص ذوو التفكير الاستراتيجي بكاريزما خاصة تميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمة بسبب ما يمتلكونه من ثقة كبيرة بما لديهم من قدرات وإمكانيات ومبادئ تكون حافزاً وداعماً لهم خلال مسيرة عملهم، ويمكن بيان عدد من تلك الخصائص (السعدني، 2013) وكالاتي:

1. يمتلك أسلوباً فطرياً في التفكير الاستراتيجي يأخذ مدئاً بعيداً؛ تتفاعل من خلاله الشركة والعلماء والمنافسين تفاعلاً ينتج عنه ومن خلاله مجموعة شاملة من الأفكار والرؤى وخطط أعمال تخدم بذلك القرار الاستراتيجي للمنظمة (توفيق، 2008: 47).
2. يتمتع بشخصية ريادية قائمة على كونه شخص قيادي ذو ذهنية عالية في التقاط الفرص المناسبة التي من شأنها الارتقاء بأداء المنظمة وزيادة فاعليتها (جرادات، 2013: 122).
3. يمثل حالة من الدهاء والحكمة والمنطق الاستراتيجي الذي يعود تراكمه إلى تعزيز القوة الاستراتيجية للمنظمة في التعامل مع التحديات الاستراتيجية في محيط الأعمال العالمي والدولي والإقليمي (الخفاجي وآخرون، 2008: 210 و211).
4. هو ليس الأفضل والأسرع والأكثر ذكاء بل الأكثر التزاماً فنجدته مدركاً وواعياً للحقائق والأحداث المحيطة من حوله فهو يمتلك قدرة على التفكير والتنظيم والتخطيط الصحيح (حالول، 2008: 23).
5. يمتلك ذكاءً وحساً عاطفياً يؤهله إلى صياغة رؤية استراتيجية مثالية ينظمها بأسلوب يحث فيها العاملين على الإيمان بها وينمي فيهم الإحساس بالفخر في الانتماء إلى المنظمة والالتزام بأهدافها (العبيدي، 2017: 19).
6. يبذل محاولات مستمرة في تحسين المركز التنافسي بالجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة التي تمكنه من التحكم بالمحيط الداخلي والخارجي وتفيد بدورها متخذي القرار في المؤسسة (Jurcic, 2012): 144.
7. يحقق حالة من الموازنة للمعلومات الاستراتيجية التي يرصدها عن طريق نظام داخلي لتخزينها ومعالجتها وتسويقها إذا أمكن ومن ثم البت بها وإيصالها إلى متخذي القرار لتطويعها بالشكل الذي يحقق الريادة في مجال الأعمال (عاجل، 2017: 32).

وهناك خصائص أخرى- أيضاً- يذكرها (سويدان، 2015) الذي يرى بأن أهم يميز الأشخاص ذوي التفكير

الاستراتيجي في العمل ضمن فرق التخطيط الاستراتيجي هي الآتي:

- 1- عدم الاستعجال بإصدار الأحكام - لا أحكام مسبقة.
- 2- البحث عن حلول إبداعية - وليس الحل الجيد.
- 3- التفكير بعمق بالأسباب - وليس فقط الظواهر.
- 4- السعي لسماع وجهات نظر أخرى - وعدم التعصب للرأي.
- 5- البحث عن ارتباط بين أمور غير مرتبطة- وعدم الأخذ بالظاهر.
- 6- عدم إلغاء الحدس والمشاعر - عدم الالتزام بالمنطق فقط.
- 7- التركيز على الأفكار - أكثر من التركيز على السلوكيات.

- 8- البحث عن أكثر من تفسير - وليس أخذ أول تفسير.
  - 9- البحث عن الحل الجيد الآخر- وعدم أخذ أول حل.
  - 10- الحوار الطويل والتنظير العميق - وليس الحل السريع.
- وتدرج الباحثة بدورها أهم الخصائص التي يمتاز بها الأشخاص ذوي التفكير الاستراتيجي:
1. ذو ذكاء عاطفي متقد
  2. واسع البصيرة
  3. يفكر بعمق
  4. ذو تفكير ناقد
  5. كثير التوقع والتصور
  6. يمتلك ذوقاً وحساً فنياً عالياً في نظرتة للأمور
  7. إيجابي وطموح
  8. ذو مرونة عالية فتراه مصمما على تحقيق أهدافه بغض النظر عن ما يواجهه من صعوبات
  9. يعتمد على حدسه كثيرا
  10. دائم البحث عن الحلول الأصلية والمبتكرة
  11. سريع التعلم والبدئية
  12. فضولي ومهوى المخاطرة.
  13. يقيد أفكاره وأهدافه بالكتابة
  14. لديه خزين من المعلومات الاستراتيجية يسترجعها عند الحاجة.
  15. مثقف وذو عقلية مدركة وواعية لكل ما يطراً على الساحة
  16. له طريقته في إنجاز الأشياء
  17. لا يؤخر تنفيذ الأفكار
  18. يجيد استخدام الحاسوب والانترنت.

#### ثانياً: كيف تفكر بطريقة استراتيجية؟

تقول Nena Bauman<sup>(1)</sup> تلقيت يوماً ما ملاحظة بأن "عليك أن تكون أكثر استراتيجية في عملك" فبإمكانك أن تتصور كم ذلك محبط بالنسبة لك، وتضيف قائلة: "تمّ إخباري بأن عليّ توسيع دائرة تفكيري واهتمامي وأن أكون أكثر استراتيجية في عملي، بيد أنني شعرت وكأنني حصلت على تعريفٍ لكلمة ما باستخدام الكلمة ذاتها. فذلك لم يكن مجدداً بالنسبة لي على الإطلاق.

فما هي الخطوات التي ينبغي عليك اتخاذها لتكون أكثر استراتيجية في عملك؟ تقول: علينا أن نعي وندرك أن التفكير الاستراتيجي لا يقتصر فقط على كبار المدراء التنفيذيين فحسب، بل من الممكن أن يحدث ذلك في مستويات العمل المؤسساتي، وهذه حقيقة يجب أن لا يُغفل عنها، وعندما تؤمن بأن ذلك جزء من عملك ستصبح مهمتك التركيز على تطوير أربع مهارات مهمة من شأنها تُظهر براعتك الاستراتيجية في عملك، وكالاتي:

(1) Nena Bauman : شريك تنفيذي في شركة بارافيس بارتنز والناشطة في مجال تدريب المدراء وتنمية فن القيادة، كما إنها مؤلفة ومساهمة في دليل هارفارد بزنس ريفيو لتدريب الموظفين (https://aliqtisadi.com/870009).

1. لاحظ وابحث عن توجهات جديدة: لكي تكون استراتيجياً فأنت بحاجة إلى فهم سليم لبيئة عملك ودراية شاملة بتوجهاتها وعوامل دفعها وتحفيزها، وأن تُدرك ما يتيح لك منصبك الوظيفي من معلومات فريدة ورؤى مميزة، وما له من تأثير على تحديد استراتيجية الشركة، وأن تكون سباقاً في التواصل مع أقرانك في المؤسسة ومجال عملك بشكل عام وذلك كي تتعرف على ملاحظاتهم المستقاة من خبراتهم الميدانية في السوق، وأن تشاركهم أيضاً بخبراتك واستنتاجاتك، وأعر انتباهك للقضايا التي تُطرح في شركتك مراراً وتكراراً واعمل على تصنيف أبرز العقبات التي يواجهها زملاؤك في العمل.

2. فكر واطرح الأسئلة الصعبة: انطلاقاً من تفهمك الجديد لتوجهات العمل وقضاياها بإمكانك التدريب على تبني طريقة تفكير استراتيجية وذلك بأن تطرح على نفسك السؤال التالي: كيف لي أن أوسع دائرة اهتمامي؟ فطرح الأسئلة هو تجسيد للرؤية الاستراتيجية، وامتلاك المزيد من الفضول ورؤية المعلومات من مناظير مختلفة، والتعرف على طيف واسع من الإمكانيات والنُهج المحتملة الذي من شأنه أن يعزز من الإمكانيات اللازمة في التفكير الاستراتيجي.

3. تكلم وأحرص على أن يكون كلامك استراتيجياً: تكلم بلغة واضحة واستراتيجية، وصنف أفكارك ورتبها حسب الأولويات، وقم بصياغة لغتك في التواصل الشفوي والكتابي بالطريقة التي تساعد متلقيك على استخلاص الرسالة الأساسية لكلامك، وهناك عدد من الطرق تساعدك على بناء تلك المهارات وشحنها: أولاً: جمع أفكارك الأساسية ورتبها منطقياً، ولتكن صياغتك مقتضبة قدر المستطاع. ثانياً: هيئ متلقيك من خلال تزويدهم برؤوس أقلام تصف لهم المواضيع الرئيسة التي ستتطرق إليها بحيث يكونوا على استعداد للانخراط في سوية استراتيجية لا تكتفي بنقاش التفاصيل التكتيكية فقط. ثالثاً: اعتمد طريقة إعطاء الأجوبة أولاً، عوضاً عن التصاعد تدريجياً وصولاً إلى النقطة الأساسية.

4. خصص جزءاً من وقتك للتفكير وأحتو الصراعات: خصص وقتاً في التفكير في القضايا المطروحة في النقاشات بطريقة استراتيجية ومقارنة الخيارات المتاحة أمامها، وحاول قدر الإمكان أن لا تشغل نفسك بالقضايا البسيطة وغير المهمة ورتب جدول أعمالك حسب المهم والأهم باستخدام مصفوفة ستيفن كوفي ذات الصفين والعمودين التي تساعدنا على التمييز بين الأنشطة العاجلة والمهمة، وتدريب على مهارات خاصة تستطيع من خلالها احتواء الصراعات التي تحدث من دون أن تترك الأمور تنحدر إلى المنحنى الشخصي (باومان، 2017). هذا ما نقلته نينا أي باومان عن تجربتها الشخصية في مجال التدريب نحو التفكير بطريقة استراتيجية.

أما الكاتب مايكل ميكالكو فقد عرض في إحدى مؤلفاته مجموعة طرق وأساليب ممتعة تعزز من أسلوب التفكير الاستراتيجي وتحرر الطاقة الإبداعية للمفكر الاستراتيجي، عن طريق استثارة أنماط تفكير جديدة ومبتكرة تتمحور في إتباع المنهجية التي يتمتع بها العباقرة والعلماء نذكر منها الآتي:

1. فكر بطريقة المنتج: وهي طريقة تفكير فريدة من نوعها يتحلى بها العباقرة والمبدعين، فهم عندما يجدون أنفسهم في مواجهة مشكلة ما، يسألون أنفسهم ما عدد الطرق المختلفة التي يستطيعوا أن ينظروا بها للمشكلة؟ وكيف يمكن أن يعيدوا التفكير فيها؟ وما عدد الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها أن يحلوا المشكلة؟، بغية التوصل إلى إجابات كثيرة مختلفة، معظمها غير تقليدي بل فريد من نوعه. فعندما سُئل أينشتاين ذات مرة عن الفرق بينه وبين الإنسان العادي، قال إذا طلبت من الإنسان العادي أن يجد إبرة في كومة قش، فسوف يتوقف ذلك الشخص عن البحث حينما يعثر على الإبرة، أما هو فسوف ينقب في كومة القش كلها بحثاً عن ما هو محتمل وجوده من الإبر، فالإنسان عندما يفكر تفكيراً منتجاً يولد الكثير من الأساليب البديلة أخذاً في الاعتبار الأساليب والمناهج ذات الاحتمال في الحدوث الأضعف والأقوى على قدم المساواة (ميكالكو، 2011: 8).

2. أُمح تفكيرك شكلاً مرئياً: تخيل المشكلة الواقع فيها على شكل رموز وصور وخرائط واشكال بيانية وستستطيع بدورك أن تنظر إلى المشكلة بأكثر من زاوية مبتعداً عن الطريقة التقليدية في التفكير، فأينشتاين كان يفكر من منظور الإشكال البصرية والمكانية، وليس من منظور التفكير الرياضي أو اللفظي، والواقع أنه كان يعتقد أن الكلمات والأعداد المكتوبة أو المنطوقة لا تؤدي دوراً في عملية التفكير (ميكالكو، 2011: 9).
3. تقبل الآراء المناقضة من الآخرين: لكي تكون مفكراً استراتيجياً ناجحاً عليك أن تتقبل التغيير والتناقض والتضارب بين مواضيع مختلفة أو غير متوافقة، فهذه الطريقة سوف تتولد لديك أفكار وخواطر ورؤى مختلفة، وسوف يتنقل عقلك إلى مستوى جديد وتتولد لديك ظروف ملائمة تسمح بنشوء وجهة نظر جديدة ومبتكرة من نوعها (ميكالكو، 2011: 15).
4. فتنش عن إجابة أخرى: عندما نحاول القيام بشيء ما ونفشل فيه، ونحاول اتباع طريقة أخرى جديدة للقيام بالشيء نفسه، فهذه تشكل ببساطة الخطوة الأولى نحو الإبداع، فالفشل في بداية الأمر بشيء ما ومحاولة القيام به بطريقة أخرى مختلفة، سيؤدي بنا إلى طرق جديدة، كما أن الإجابة عن السؤال بطريقة جديدة وغير متوقعة عمل إبداعي أساسي لا يقوم على الحظ أو المصادفة بل على نفاذ بصيرة وإبداعية من الدرجة الأولى (ميكالكو، 2011: 16).
5. العصف الذهني حيال أي مشكلة: عندما تواجهك مشكلة ما حاول أن تعيد صياغتها خمس أو ست مرات في الأقل وستتولد لديك رؤى متعددة وطرق مختلفة لإعادة هيكلتها من جديد والتي يمكن بيانها بالشكل الآتي: 1. أجعل مشكلتك أكثر شمولاً وتحديداً. 2. حاول تجزئتها وأفصلها عن الكل. 3. غير الكلمات على نحو ما. 4. صغ بيانات عمل إيجابية. 5. غير المنظور. 6. استخدم رؤى بعيدة. 7. استخدم أسئلة. وهكذا، فالتعامل بطريقة العصف الذهني للمشكلة لا يكون منصّباً على التعريف الصحيح للمشكلة بقدر ما يكون منصّباً على تعريفات المشكلة البديلة (ميكالكو، 2011: 19).
6. اجعل المشكلة أكثر تجريداً وتعقيداً: حاول أن تنظر إلى المشكلة بكونها أكثر تعقيداً وتفصيلاً، وستتولد لديك رؤى وأفكار ومداخل جديدة إلى المشكلة، ففي السيرة الذاتية للعالم فرويد ذكر بأن أحد مفاتيح عبقريته هو في قدرته على توسيع المشاكل وجعلها أكثر تجريدية وتعقيداً، وهذه الطريقة مكنته من توسيع مساحة المشكلة، والتعرف على ما اسمها بالروابط والصلات المفقودة أو الفجوات والثغرات المعلوماتية، مستخدماً بذلك خياله، واسمها بالإبداع الحر، وكانت هذه التفسيرات تقود في بعض الأحيان إلى التوصل إلى مدخل أو مقترح جديد لمشكلة ما، ولكي تجد المستوى المناسب من التجريد سلّ لماذا؟ أربع أو خمس مرات حتى تجد المستوى الذي ترتاح إليه (ميكالكو، 2011: 32).
7. أعد صياغة السؤال المطروح حول المشكلة: حاول أن تصبغ سؤالاً حول شيء معين تريد الوصول إليه بأكثر من صيغة وغير الأسماء إلى أفعال والأفعال إلى أسماء وهكذا، إذ بهذه الطريقة سوف تستطيع أن تغير منظورك إلى الأشياء وسوف تتولد لديك رؤى وأساليب جديدة للتعامل مع المشكلة ووضع حلول لها. مثال ذلك إذا كانت مشكلتك حول كيف يمكنني أن أزيد من المبيعات؟ حول كلمة المبيعات إلى نفقات، فيتحوّل تفكيرك حينها صوب إنفاق المزيد من المال للحصول على المبيعات، كأن تحاول بيع منتجات ذات جودة أعلى، أو تحاول حينها أن تنفق أكثر على الإعلانات، أو تزيد من الإيرادات المالية لميزانية مبيعاتك وهكذا (ميكالكو، 2011: 34).
8. تخيل بأنك أنت المشكلة ذاتها: أراد المديرون في شركة مرافق أن يخفضوا بشكل درامي تكاليف المعدات الرأسمالية، فأمضوا ثلاثة شهور وهم يتخيلون أنفسهم وقد تحولوا إلى واط يسري خلال أنظمة الشركة المتنوعة المدارة بالوقود الأحفوري والطاقة النووية، ومع قيامهم بتخيل أنفسهم يتنقلون خلال كل مرحلة، بدأوا

يفهمون تعقيد وتنوع الأنظمة وبدأت أذهانهم تتفتق عن أساليب وأفكار لتحسينها، وتوصلوا في النهاية إلى إعادة تصميم خطة الصيانة بشكل خفض من تكلفة الصيانة عشر مرات، من خلال إحلال الأجزاء الرئيسية بدلاً من أنظمة بأسرها، لذا فإن محاولة تخيل نفسك بأنك المشكلة ذاتها، أو إنك جزءاً منها، وبهذه الحالة سوف ترى الموقف من منظور المشكلة ذاتها، وستتمكن من فهم الأسباب والظروف التي آلت إلى حدوث المشكلة وماهي طرق التعامل معها ومعالجتها. (ميكالكو، 2011: 35).

ويمكن للباحثة أن تضيف أسلوباً غير ما ذكر من الأساليب التي عرضت أعلاه في تنمية مهارات التفكير الإبداعي- وهي (ممارسة الألعاب الإلكترونية) وخاصة الألعاب التي تحوي على ومثاهات وألغاز كثيرة، فقد ثبتت الكثير من الدراسات العلمية أن الألعاب الإلكترونية تساهم إلى حد كبير في زيادة قدرة التعامل مع المشكلات المختلفة وإلى حشد الجهود الذهنية من أجل الوصول إلى أفضل المراحل والتقدم بها. كما أن الألعاب التي تتطلب تجميع عدداً من اللاعبين لممارستها ستجبر اللاعبين على تعزيز روح الجماعة، وستعلمهم المهارات الاجتماعية، والمشاركة والتعاون فيما بينهم إذا أرادوا البقاء ومقاومة الهجمات الخارجية، وستعلمهم- أيضاً- فنون القيادة ومهارات حل النزاعات كفريق واحد، وغير ذلك الكثير من المهارات الاجتماعية التي يصعب اكتسابها في حياتنا اليومية السريعة، وتكون مثل هذه الألعاب السبيل الأمثل لاكتسابها (أبو سالم، 2012).

#### المبحث الرابع: نماذج وأساليب دعم القرار الاستراتيجي

##### أولاً: نماذج دعم القرار الاستراتيجي:

في بداية ظهور منظمات الأعمال الصغيرة- المحدودة الأهداف- كانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبدأ من حاجة متخذ القرار إلى بلوغ هدف معين أو غاية محدودة في الواقع العملي، وفي مثل هكذا حالة فإن متخذ القرار يعتمد إلى توظيف قدراته الموروثة الذاتية التي لا تتطلب الكثير من الإمكانيات سوى ما هو متوافر لديه من تراكم الخبرة وربما بعض المؤهلات الأكاديمية، حيث أن حجم التحديات في ذلك لم تكن بذلك القدر من الصعوبة والتعقيد في حين أصبحت عملية اتخاذ القرارات في القرن الواحد والعشرين؛ من التعقيد بحيث لا يمكن معه الاعتماد المطلق على القدرات الذاتية الموروثة لمتخذ القرار، ومن هنا برزت الحاجة إلى تعزيز القدرات الذاتية لمتخذ القرار من خلال استخدام عدد من الأساليب العلمية والأدوات الكمية المستندة إلى تقنيات الحاسوب والبرمجيات العلمية ذات العلاقة التي من شأنها تمكن متخذ القرار من ترشيد القرار الإداري في ظل حالات البيئة المختلفة من مخاطر وعدم تأكد (فرج، 2011: 30 و31). وبهذا ارتأينا وفق هذا الجانب إلى بيان عدد من النماذج التي يمكن للمفكر الاستراتيجي الاستعانة بها في مجال اتخاذ القرار الاستراتيجي الصحيح، وكالاتي:

1. العصف الذهني: وفيه يتم تشكيل مجموعة من الأشخاص يتراوح عددهم بين 5 إلى 12 فرداً، ويكون بينهم رئيس يتولى إدارة الجلسة يعمل على تشجيع الأفراد وأطلاق العنان لتفكيرهم ليبدعوا ويقدموا أفضل ما لديهم من أفكار وحلول عديدة للمشكلة المطروحة، ويقوم على مبدأ عدم الاقتناع بأول فكرة، أو رأي أو حل، مؤمناً بأن هناك دائماً أفكار وحلول متعددة ابتكارية وإبداعية، ومن ثم تسجيل جميع الاقتراحات والحلول الناتجة مراعين المبادئ التي تم استنباطها من مفهوم العصف الذهني نفسه، ليتم بعدها غرلة الأفكار واختيار الحل المناسب، وهو أسلوب ناجح للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار، ويركز فيه على الكم وليس على النوع، من خلال تداعٍ حر للأفكار والخواطر والأراء، مع وضع أكبر عدد ممكن من الخيارات قبل اتخاذ قرار، أو عدة حلول قبل اعتماد حل معين (البارودي، 2015: 13، 14).

2. التفكير بطريقة السيناريوهات: يقوم هذا المبدأ على فكرة تصور أو رسم مجموعة سيناريوهات لحالة معينة ممكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً في بيئتها الخارجية، في ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يقوم على أساسه محاولات اختبار الظروف التي توصل في التعرف على هدف مع مجموعة من الأهداف التي يحتمل نجاح أو إخفاق أى منها في ضوء الظروف المتغيرة التي قد تحدث في البيئة الخارجية والتي قد تختلف بدورها باختلاف السيناريو الذي يتعامل مع كل منهما. ونجاح التفكير عن طريق السيناريو يتوقف على معرفة التحديات التي قد يواجهها التنظيم، ومن ثم فإن الغرض بهذا النوع من التفكير ليس لأجل التخلص من حالة عدم التأكد بل - على العكس - تأكيد عدم التأكد، ولكن بشكل مقبول ومنطقي (مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، ب.ت: 26-27).

3. التفكير بطريقة المفاوضات الاستراتيجية: هنا يتم التكتيك في كل خطوة يقوم بها المفكر الاستراتيجي، ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع من التفكير هو:

أ- التكتيك التفاوضي: ويتم بموجبه تحديد الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامه يتم الالتزام بها في التعامل، فتكون بذلك الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، ومن ثم يتم التخطيط للتنفيذ ووضع خطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية وتحديد برامج زمنية للتنفيذ حسب نوع وطبيعة الاستراتيجية المستخدمة.

ب- الاستخدام الذكي للتوقيت: هنا يكون على المفاوضات التعامل مع الوقت بذكاء فيعرف متى يتحدث، متى يتوقف، متى يهاجم، متى يتساهل في الحصول على كم المعلومات والبيانات التي تعزز من الاستراتيجية المستخدمة.

ج- توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الاستراتيجي الفعال: المفاوضات الاستراتيجية الناجح هو الذي يحدد الهدف من أسئلته بدقة وهنا مجموعة خطوات توضح طرق التفاوض الفعال من بدء الحصول على المعلومات إلى مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها:

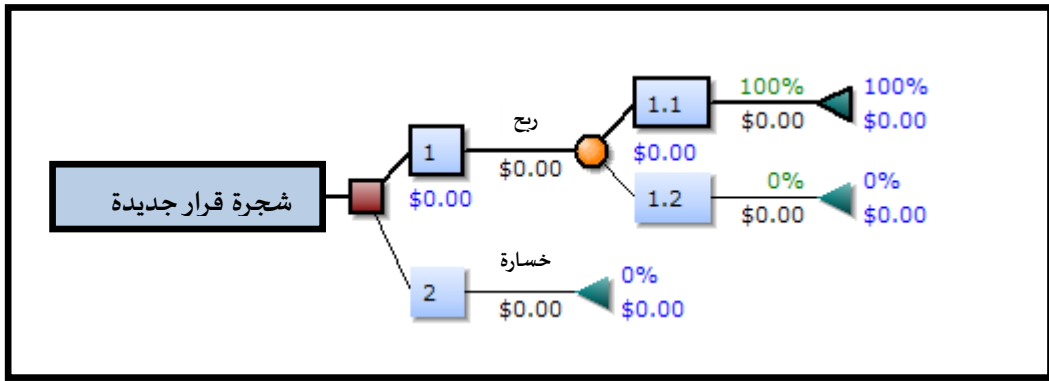
1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد
2. تحديد علاقات التأثير والتأثر بالبيئة المحيطة بالموقف التفاوضي
3. تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها
4. دراسة تلك القضايا وجمع بيانات عنها مقدماً وتحليلها
5. دراسة الخصم وجمع بيانات عنه وتحليلها
6. تقويم المركز التفاوضي تقويماً دقيقاً
7. الاختيار السليم للاستراتيجية المناسبة للتفاوض (مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، ب. ت: 34-35-36).

4. التفكير بطريقة القائد الابتكاري: ويتضمن ثلاثة ممارسات رئيسية:

1- الاحتكاك الإبداعي: ويشمل القدرة على خلق سوقاً من الأفكار من خلال التحدث والمناقشة لإيجاد حلول إبداعية للمشكلة، وهو ما يتطلب التحلي بثقافة "الإنصات والاستفسار" والإيمان بأن الأفكار الخلاقة لا تأتي إلا من خلال التنوع الفكري.

2- النشاط الإبداعي: ويشمل القدرة على التعلم من خلال التجربة والاكتشاف، مثل إجراء التجارب والخروج بتعديلات سريعة لتغيير نتائجها إلى المستوى المنشود.

- 3- القرار الإبداعي: ويشمل القدرة على إيجاد أفضل الحلول بالمزج بين الأفكار المتنوعة حتى المتناقضة منها بطريقة غير متوقعة، فلا مجال لهيمنة الفرد سواء أكان مديراً أو خبيراً، فتنحول عملية صنع القرار إلى منهج متأن يشارك جميع الرؤى وينتج حلول مبتكرة ومتنوعة (أرقام، 2016).
5. شجرة القرار: والطريقة تكون باستخدام رسماً توضيحياً يأخذ مساراً واحداً لعرض الخوارزمية شبيها بالشجرة يحوي على عدد من القرارات المراد اتخاذها والتبعات المتوقعة، متضمنة احتمالية تحقق الهدف من عدمه، وكلفة الموارد، والمنفعة المتأتية من تحقيقه. ومن ثم يجري حساب المردودات والعوائد وفقاً للاحتمالات المثبتة على كل فرع من فروع الشجرة، والحساب يتم في نهاية الشجرة رجوعاً إلى بدايتها على وفق أسلوب يعرف بالمرور التراجعي، وهكذا لحين بلوغ المرحلة الأخيرة التي تتضح من خلالها كل ما يتعلق بالمشكلة، ليتم بعدها تحديد الاستراتيجية التي ستؤدي إلى تحقيق الهدف، متضمنة السيناريوهات الجديدة الممكنة التي تساهم في تحديد أسوأ وأفضل قيمة متوقعة للسيناريوهات المختلفة للقرار الاستراتيجي المراد أخذه (الفضل، 2004: 98-102).



المصدر/ Polyextremophiles مستخدم في ويكيبيديا الموسوعة الحرة  
الرسم أعلاه تمثيلي يوضح أسلوب شجرة القرارات<sup>(2)</sup> كل فرع يمثل مخرجات الاختبار، وكل عقدة نهائية تمثل القرار المتخذ بعد احتساب جميع الخصائص، والمسار من الجذر إلى العقدة النهائية التي تمثل قواعد التصنيف، وهي تتكون من ثلاثة أنواع من العقد: الأولى: عقد القرار ويتم تمثيلها عادة بمربعات، والثانية: عقد الفرص ويتم تمثيلها بدوائر والثالثة: العقد النهائية ويتم تمثيلها بمربعات.

6. نظرية الألعاب: وتسمى أيضاً بنظرية المباراة، وهي وسيلة من وسائل التحليل الرياضي لحالات تضارب المصالح للوصول إلى أفضل الخيارات الممكنة لاتخاذ القرار في ظل الظروف المعطاة لأجل الحصول على النتائج المرغوبة. وتقوم اللعبة على أساس وجود لاعبين أو أكثر تناط لهم مسؤولية اتخاذ القرار الأمثل، ويتطلب من اللاعبين التصرف وفق نمط استراتيجي في محاولة جعل احتمال وقوع عملية دفع (أي تفوق أو ربح) أكثر احتمالاً أي أنهم يحسبون أو يتكهنون حركة المنافس أو اللاعب الآخر ويدخلونها في حساباتهم. ويمكن تقسيم هذه اللعبة إلى عدد من الألعاب وهي:

<sup>2</sup> يمكن الاطلاع على الموقع الإلكتروني أدناه الذي يوضح طريقة استخدام أسلوب شجرة القرارات من قبل الدكتور مصطفى بابكر.

([http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2004/38\\_C16-7.pdf](http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2004/38_C16-7.pdf))

- 1- ألعاب ساكنة: حيث يجب على اللاعبين أن يقوموا باختيار استراتيجياتهم كلهم في نفس الوقت أي أن كلاً منهم يتخذ قراره في اللحظة نفسها ولا يستطيع أن يرى أولاً ماذا فعل المنافس ثم يقرر.
- 2- ألعاب ديناميكية: يمكن للاعبين فيها أن يتخذوا قراراتهم الواحد تلو الآخر.
- 3- ألعاب بمعلومات كاملة: كل اللاعبين يعرفون نوايا منافسهم ومنافسهم يعرفون ذلك وهم يعرفون أن منافسهم يعلمون ذلك.
- 4- ألعاب بمعلومات منقوصة: واحد على الأقل من اللاعبين ليس له علم كامل بنوايا منافسيه وهكذا (ديرانية، 2016).

وأخيراً يمكن للباحثة أن تضيف أسلوباً آخر في اتخاذ القرارات وهو (المشاركة في اتخاذ القرار): قد لا يختلف كثيراً في مضمونه عن أسلوب العصف الذهني لكن الطريقة غير، وهو تنظيم استمارة ورقية تتضمن مجموعة أسئلة أو استفسارات يرغب المفكر الاستراتيجي في الحصول على إجابات عليها، فيقوم بتوزيعها بشكل عشوائي على العاملين في المؤسسة من دون استثناء، ومن ثم يقوم بتجميعها والاختيار من الإجابات التي يستطيع من خلالها أن يدعم موقفه الاستراتيجي في المنظمة من خلال ما توافر فيها من معلومات وبيانات.

#### ثانياً: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم القرار الاستراتيجي:

في ظل التحول إلى الاقتصاديات الرقمية والمعرفية، وما يشهده العالم اليوم من تطورات اقتصادية وسياسية شملت معظم المجالات الحياتية (أحمد والعواده، 2011: 27)، يواجه المفكر الاستراتيجي تحديات كبيرة في مجال صنع القرار الاستراتيجي في ظل بيئة سريعة التغيير وعدم التأكد (السكرانة، 2010: 148)، ابتداءً من مرحلة إدراك المشكلة وتحديد معايير القرار، إلى مرحلة تحديد البدائل المتوافرة واستبعاد غير المناسب منها وصولاً إلى اختيار وتقييم البديل الأمثل من بين البدائل (الجنابي والشكري، 2017: 4)، وهنا يبرز دور أنظمة المعلومات الاستراتيجية (SIS) في تزويد المفكر الاستراتيجي بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات بعدها مورد ثمين يجب إدارته واستثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة، فضلاً عن دورها في تكوين ميزة تنافسية استراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال، فبالقدر الذي تتصاعد فيه نظم المعلومات الاستراتيجية تزيد قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تمكنها من توظيف قدراتها التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية (العاني وجواد، 2008: 105)، وتعزز من قدرتها في تحسين الأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتتيح لها تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها (الكبيسي، 2017: 10) فالحكم على تميز منظمات الأعمال وفعاليتها أصبح ينطلق من مدى قدرتها على تغذية جميع مستوياتها بالمعلومات الصحيحة، وفي قدرتها على إنتاج معلومات استراتيجية بالدقة والتوقيت المطلوبين بما يدعم متخذي القرار في اتخاذ القرارات الصائبة (الياسري ومردان، 2016: 33)، وبدورها نستعرض عدداً من المستلزمات الواجب توافرها لبناء نظم معلومات استراتيجي فعال يخدم بدوره القرار الاستراتيجي للمنظمة:

- 1- المستلزمات التنظيمية: وتتمثل بضرورة مراعاة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ورسالتها وأهدافها وسياستها، مع ضرورة مشاركة الإدارة العليا في جميع مراحل التصميم للنظم والذي يتطلب بدوره وجود قائد ريادي فاعل غير

---

(3) SIS: هي نظم مبنية على استخدام الحاسب الآلي كأداة لتطبيق استراتيجية المنظمة التي تعتمد على استخدام المعلومات و اتصال المعلومات، وعادة يتعدى هذا النوع من المعلومات الاستراتيجية حدود المنظمة ليشمل العملاء و المستهلكين والموردين والمنافسين، ولهذا نجد أن استخدام أدوات وشبكات الاتصال يعتبر جوهر تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية. المصدر/ بن حسين، نظم المعلومات، 2010، بحث منشور على الانترنت



تقليدي، حيث أن هذه المشاركة تعدّ دفعة قوية نحو امتلاك نظم معلومات ناجح مستقبلاً (الطائي والخفاجي، 2009: 175 و176).

2- **الموقع الاستراتيجي:** وهو يعدّ أمراً ضرورياً في نجاح بناء نظم معلومات استراتيجي فاعلاً من حيث ما تمتلكه من موارد ضمن بيئتها الداخلية والخارجية التي تعدّ داعماً لذلك، ومن هنا تبرز قدرة المؤسسة ومهارتها من حيث سرعة استجابتها للمتغيرات الخارجية ومرونتها في متابعة تلك المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغير الحاصل فيها، وكذلك في قدرتها على امتلاك موارد أو بناء وشراء قدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين الآخرين ضمن بيئتها الداخلية (سامح، 2006).

وهذه الطريقة تتمثل بتحليل SWOT (4) إذ تعد مصفوفة سوات أنموذج تحليل ناجح يعطي المؤسسة صورة كاملة لما تحويه بيئتها الداخلية من نقاط قوة وضعف وما تحويه بيئتها الخارجية من فرص وتحديات لتمكّنها في نهاية المطاف من اتخاذ القرار الاستراتيجي على أساس منطقي دون الاعتماد على مجرد الحدس والتخمين (الباحثة، 2018).

3- **المستلزمات التكنولوجية:** وتتمثل بوسائل الاتصال البعيدة المعالجة والموزعة واستغلالها بالشكل الذي يمكن معه الحصول على الغايات التي تسعى إليها المنظمة، من خلال تفاعل مجموعة متكاملة من الأجهزة والمعدات والمهارات الفردية وشبكات الاتصال من أجل جمع وتحليل البيانات وتصنيفها واستخراج المعلومات وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة (Nissen,2006: 150).

4- **العاملون في المنظمة:** يعدّ الأفراد العاملون من أهم مكونات نظم المعلومات بعدهم يمتلكون تراكمياً ضمنياً للمعرفة في أذهانهم في المنظمة وتأتي أهمية الأفراد من تعاطف دور نظم المعلومات في المنظمة والذي يتطلب درجة كبيرة من الخبرة والمهارات اللازمة، كما إنهم يشكلون عنصر مهم لتشغيل أنظمة المعلومات بمختلف أنواعها وهم الموجودات الأكثر قيمة نتيجة لقيامهم بالعديد من المهام داخل المنظمة لإدارته فكلما اكتسب الأفراد الخبرات اللازمة كلما ازداد تقييمهم للتكنولوجيا المتوافرة.

ولا يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة الكاملة من قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين فيها إلا عن طريق خلق بيئة تنظيمية تشجع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة وتحفيزهم لمشاركتها عن طريق إشاعة ثقافة المعرفة والتنافس عليها من خلال الذكاء البشري (الكبيسي، 2017: 12 و13).

---

(4) مصفوفة (SWOT): طريقة تحليلية تساعد على تحديد النقاط الخاصة بالضعف والقوة، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في المنظمات، وتعدّ من النظم المهمة لإعداد وتصميم الاستراتيجيات الخاصة بقطاع الأعمال، وتُمثّل الحروف الإنجليزية فيما (SWOT) إلى أربع كلمات في اللغة الإنجليزية، وهي العناصر الأساسية والرئيسية التي يعتمد عليها هذا التحليل حيث يعني الحرف Strengths (S) إلى نقاط القوة، والحرف Weaknesses (W) إلى نقاط الضعف الواقعة ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، والحرف Opportunities(O) إلى الفرص، والحرف Threats (T) إلى التهديدات أو التحديات التي تواجه المنظمة ضمن بيئتها الخارجية.

المصدر/ الشرباتي، محمد صفوان، 2017. مقالة منشورة على الموقع الإلكتروني

زيارة [http://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84\\_sowt#cite\\_note-1DIEG46oJy-1](http://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_sowt#cite_note-1DIEG46oJy-1) آخر (2018/2/23).

ويمكن للباحثة أن تضيف طريقة من شأنها أن تزيد من قدرة المنظمة وحصولها على المعلومات الاستراتيجية كالآتي:

- 1- محاولة توظيف مهارات وخبرات خارجية تسهم في إغناء المنظمة بالمعلومات والبيانات والمعارف التي يمكن توظيفها لبناء نظم معلومات استراتيجي ناجح.
- 2- تشكيل فرق عمل جواله تمنح لهم صلاحيات وامتيازات للسفر خارج البلاد للاطلاع على تجارب وخبرات الشركات العالمية الأخرى ونظام العمل فيها.
- 3- استحداث وحدة أعمال تحت مسمى (نظم المعلومات الاستراتيجي)، تكون تحت حاجة متخذي القرار الاستراتيجي، يمكنهم الرجوع إليها في أي وقت شاءوا، شريطة أن تمنح صلاحيات التعامل مع الوحدات العاملة كافة في المؤسسة من دون استثناء بما يمكنها من الحصول على المعلومات التي تستطيع من خلالها زيادة الرصيد المعرفي لنظم المعلومات الاستراتيجي.

### الخاتمة:

إن التفكير الاستراتيجي عملية متشابكة ومعقدة، تتزاحم فيها الأفكار تلتحم وتتلاحم مع بعضها لتشكل فيما بعد رؤية استراتيجية بعيدة المدى تأخذ بنظر الاعتبار الماضي والحاضر تستقرأ بهما المستقبل. وهذه الإمكانية العالية في التفكير لا يمكن أن تتوافر لدى أي شخص، فالمفكر الاستراتيجي شخصية فريدة من نوعها يمتلك كاريزما خاصة في التقاط الأفكار وبلورتها، ضمن مبدأ التصور والحدس والتأمل والتبصر والإدراك، مخترقا بذلك الحواجز التقليدية المتعارف عليها في التفكير، يهدف إلى اكتساح المجهول وتقريب صورة المستقبل تمهيداً لتهيئة الأرضية الصلبة اللازمة في صناعة القرار الاستراتيجي.

### الاستنتاجات والتوصيات:

وفق هذه الفقرة تعرض الباحثة أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها مع مجموعة توصيات مقترحة منها على مستوى المؤسسة وأخرى على مستوى المفكر الاستراتيجي:

#### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- يؤدي التفكير الاستراتيجي دوراً تنموياً ليس على مستوى المؤسسة فحسب وإنما على مستوى المهارات الشخصية للمفكر الاستراتيجي مما يجعله أكثر حكمة وصبراً ودراية.
- 2- ينمي تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي لدى أفراد المؤسسة.
- 3- يؤدي ترسيخ ثقافة التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال إلى حفز الطاقات الفكرية والعقلية للعاملين نحو الإبداع وقبول التغيير.
- 4- يقلل من حدة تداعيات البيئة الخارجية وتغيراتها المستمرة من خلال خاصية الاستشعار البيئي الفريدة التي يتحلّى بها المفكر الاستراتيجي.
- 5- يحقق التطبيق الصحيح لمنهج التفكير الاستراتيجي الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.

#### ثانياً: التوصيات:

#### توصيات على مستوى المؤسسة:

- 1- توفير بيئة عمل داعمة لعملية التفكير الاستراتيجي قائمة على مبدأ اللامركزية والعمل جماعي.

- 2- تبني منهج فرق العمل بدلا من اللجان لأهميتها في تحسين العلاقات بين العاملين.. فالمنهج الاستراتيجي القويم لا يمكن أن يتحقق مالم تتضافر فيه جهود العاملين في المؤسسة كافة.
- 3- زيادة وعي وثقافة العاملين بأهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في تطور منظمات الأعمال.
- 4- نشر ثقافة الإبداع والتحدي بين العاملين بالشكل الذي يعزز من روح المنافسة وحب التغيير نحو الأفضل.
- 5- تصميم برامج تدريبية وإرشادية تهدف إلى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي للمدراء العاملين في المنظمة.
- 6- تبني مفهوم الذكاء الاستراتيجي(5) لمتخذي القرار لما يوفره هذا النمط من البصيرة والقدرة على التحليل واقتناص الفرص واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل صحيح.
- 7- عقد شراكات عمل وتحالفات استراتيجية مع منظمات فعالة مبنية على أساس تبادل المعلومات والخبرات تهدف إلى توسيع رصيد المنظمة من المعرفة الاستراتيجية.
- 8- تهيئة الكوادر البشرية ممن تتوافر بهم صفة الإبداع الفكري لتقلد وظائف أعلى يكون لها مساس بعملية التطوير المؤسسي.

#### توصيات لتنمية مهارات المفكر الاستراتيجي:

- 1- ليكن لديك الشغف الدائم في تطوير مهاراتك الاستراتيجية عن طريق المطالعة وقراءة الكتب ذات الاختصاص.
- 2- أطلع على تجارب الشركات الأخرى في مجال وضع الخطط الاستراتيجية وثمار نجاحها المهني.
- 3- اتبع حدسك، فعندما ينتابك أحساس قوي بان فكرة المشروع الذي تريد إعلانها ناجحة .. فامضي على ذلك من دون وجل ولا تتأثر بكلام المعارضين ممن حولك، وسترى نتائج ذلك.
- 4- تعلم إدارة وقتك وخصص وقتاً للتفكير، فساعة تفكر خير من عبادة ألف سنة كما قال الإمام الصادق (ع).
- 5- كن متبصرا ويقظا على كل ما يطراً حولك من تغيرات حول العالم... وبهذه الحالة ستولد لديك أفكار ورؤى أصيلة وفريدة من نوعها.
- 6- دوّن بورقة المشاكل والتحديات التي تواجه مؤسستك وأعرّ انتباهك لآراء الزبائن والعملاء.. واقترح بدورك حلولاً وأساليب تكون أصيلة ومبتكرة من نوعها، وأعلنها في وقتها.

#### المقترحات:

وفق هذه الفقرة تعترم الباحثة عرض مجموعة مقترحات نتمنى أن تشكل زاداً حقيقياً للباحثين لدراستها والبحث فيها:

- 1- كيف ننجح في جذب اهتمام مؤسساتنا نحو التفكير الاستراتيجي ودوره الفاعل؟.
- 2- التفكير الاستراتيجي ودوره في مواجهة تحديات البيئة الخارجية ومتغيراتها.
- 3- المفكر الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال؟.
- 4- التفكير الاستراتيجي .. آفاق وتحديات.

---

(5) الذكاء الاستراتيجي: هو احد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية..  
المصدر/ الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس، "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.

## قائمة المراجع:

### أولاً/ المراجع العربية:

- 1- إبراهيمي، محمد البشير، 2017، معوقات الإبداع: سلسلة الإبداع في مقالات (4)، ، مقالة منشورة على الانترنت (<http://aradb.com>) آخر زيارة (2018/2/20).
- 2- إبراهيمي، محمد البشير، 2017، معوقات الإبداع: سلسلة الإبداع في مقالات (3)، مقالة منشورة على الانترنت (<http://aradb.com>) آخر زيارة (2018/2/22).
- 3- أبو سالم، يحيى، 2012، "10 فوائد يكتسبها ممارسو ألعاب الفيديو، مقالة نشرت على الصفحة الرسمية لجريدة الاتحاد، (<http://www.alittihad.ae/details.php?id=113255&y=2012>) آخر زيارة (2018/2/23).
- 4- أبو نحل، جمال، 2014، التفكير والتفكير التأملي ومهاراته، مقالة منشورة على الانترنت <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/320341.html>، آخر زيارة (2018/2/16).
- 5- أحمد، عودة احمد نبي، والعواده، وليد مجلي، 2011، العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في السوق الدولي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4، ص 27.
- 6- أرقام، 2016، ما هي أهم مواصفات القائد الابتكاري؟!، مقالة مترجمة على الموقع الالكتروني، <http://gulf.argaam.com/article/articledetail/577917>، آخر زيارة (2018/4/11).
- 7- البارودي، منال أحمد، 2015، العصف الذهني وفن صناعة القرار، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 8- باومان، نينا، 2017، اربع طرق لتحسين مهاراتك في التفكير الاستراتيجي، وهي مقالة نشرت ضمن اتفاقية إعادة النشر باللغة العربية الموقعة بين هيكل الأعلام ونيويورك تايمز سيندكت، (<https://aliqtisadi.com>) آخر زيارة (2018/2/22).
- 9- توفيق، عبد الرحمن، 2008، التخطيط الاستراتيجي، هل يخلو المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
- 10- جرادات، عبد المجيد، 2011، ثقافة المعرفة والتفكير الاستراتيجي، وزارة الثقافة.
- 11- الجنابي، ضوية سلمان، والشكري، هديل مهدي، 2017، الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات - تجربة شركة الدار العربية للعلوم والطباعة والنشر في لبنان، ورقة بحثية قدمت في حلقة نقاشية أقامتها بيت الحكمة، ص 4.
- 12- حالول، بشار، 2008، سبعة حقائق لعقل ذكي، مقالة نشرت في مجلة Smart Ideas، متخصصة في تنمية المهارات الذاتية والإدارية، العدد، 15، ص 23.
- 13- حسنة، عبید عمر، ب. ت، مهارات التربية الإسلامية. (<http://library.islamweb.net/newlibrary/display>)، آخر زيارة (2018/2/17).
- 14- خضر، مجد، 2016، مفهوم الاستراتيجية، (<http://mawdoo3.com>)، آخر زيارة (2018/2/17).
- 15- الخفاجي، نعمة عباس، 2008، الغالبي، طاهر محسن، الجبوري، عبد الرحمن والدباغ، جمال غانم، الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 16- درويش، عبد الكريم، 2008، قيادة الأداء المؤسسي المتميز، مقالة نشرت في مجلة Smart Ideas، متخصصة في تنمية المهارات الذاتية والإدارية، العدد، 15.

- 17- ديرانية، 2016، عباد، قراءة في كتاب نظرية الألعاب (<https://abbad.me/2016/11/28/game-theory/>) آخر زيارة (2018/2/25).
- 18- سامح، 2006، الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية، مدونة تناقش مواضيع الإدارة والهندسة الصناعية، (<https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/>) آخر زيارة (2018/3/3).
- 19- السعدني، علي حسن، 2013، نمط التفكير الاستراتيجي، الحوار المتمدن، (<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2013/07/21/300606.html>)، آخر زيارة (2018/2/17).
- 20- السكارنة، بلال خلف، 2010، التخطيط الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 21- السكارنة، بلال خلف، 2013، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 22- السويدان، طارق، 2015، مدونة أكاديمية الإبداع الخليجي للتدريب الالكتروني (<https://faculty.psau.edu.sa/.../doc-11-pdf-0dcc410f031086c33eb57...>)، آخر زيارة (2018/2/17).
- 23- الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس، 2009، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية"، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1.
- 24- عاجل، سراب وجعان، 2017، دور التيقظ البيئي للمنظمة في تحقيق الأداء المستدام - دراسة تحليلية في وزارة البيئة، بحث قدم لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 25- العاني، مزهر شعبان، وجواد، شوقي ناجي، 2008، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الإثراء للنشر والتوزيع.
- 26- العبيدي، مها عصمت، 2017، انعكاسات الرؤية الاستراتيجية على فاعلية برامج تدريب الموارد البشرية- دراسة حالة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، بحث قدم لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد.
- 27- العديقي، حسن بن عبدة، 2000، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على أمانة المنظمة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 28- العميان، محمود سامي، 2013، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، عمان.
- 29- عنصر، يوسف وليتيم، ناجي، 2014، أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي العدد 7- جويلية، ص 126-128.
- 30- فرج، محمد موسى، 2011، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، في ظل ظروف عدم التأكد، رسالة ماجستير، دراسة تطبيقية على البنوك العاملة بقطاع غزة، (<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95692.pdf>) آخر زيارة (2018/2/22).
- 31- الفضل، مؤيد، 2004، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، .
- 32- الفقي، إبراهيم، 2008، فن وأسرار اتخاذ القرار، دار التوفيق للطباعة والنشر والتوزيع.
- 33- قرم، جورج، 1997، التنمية البشرية المستدامة والاقتصاد الكلي، سلسلة دراسات التنمية البشرية، العدد 6، بيروت، لبنان، ، ص 35.
- 34- القريوتي، محمد قاسم، 2000، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 35- القريوتي، محمد قاسم، 2009، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

- 36- كبرو، رشا جاسم، 2017، تشخيص معوقات التطوير التنظيمي باستخدام مصفوفة SWOT، دراسة تحليلية، بحث قدم لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد.
- 37- الكبيسي، صلاح، 2017، إدارة المعرفة، ورقة بحثية أُلقيت في ندوة علمية أقامتها بيت الحكمة، ص14.
- 38- ماهر، احمد، 1995، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الخامسة، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية.
- 39- مايكل ميكالكو، 2010، كيف تصبح مفكراً مُبدعاً، أسرار العبقرية، الإبداعية، ترجمة، علا أحمد صلاح، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 40- محمد، غربي، 2009، تحديات العولمة وأثارها على العالم العربي، بحث نشر في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد 6، ص18.
- 41- المربع، صالح بن سعيد، 2015، معوقات التفكير الاستراتيجي، مقالة نشرت على مجلة الأمن والحياة، العدد 400.
- 42- مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، ب. ت، التفكير الاستراتيجي، برامج الإدارة العليا، برنامج الدرجة الممتازة، (www.tceg.caoa.gov.eg/user/Scientific)، آخر زيارة (2018/2/25).
- 43- منور، أو سرير وفؤاد، سعيد منصور، 2005، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية - المتطلبات والمعوقات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ص274.
- 44- الياسري، أكرم، ومردان، نورس، 2016، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المحور الإداري، العدد 12، ص، 33.

#### ثانياً/المراجع الأجنبية:

- 1- Beckhard, Richard, 1969, Organization Development: Strategies and Models, Addison Wesley.
- 2- Jurcic, Esteban Fernndes , 2012, Sensory basis of vigilance behavior in birds; Synthesis and future prospects, Journal homepage. (<https://pdfs.semanticscholar.org/>) (last visit 17/2/2018).
- 3- Mintzberg, Henry, 2007. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review (<https://pdfs.semanticscholar.org/ad41/bde03cdb880d7c81f1a13096a75a12c3b31e.pdf>), last visit (17/2/2018).
- 4- Nissen and Mark 2006, E. "Harnessing Knowledge Dynamics: Principled organizational Knowing & Learning". IDEA Group Inc. USA, .
- 5- Peters, Tom and Waterman, Bob, 1982, In search of Excellence (New York: Harper and Row),.
- 6- Senge, Peter. M. 1990, The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. Random House.
- 7- Sherwood, John, 1978, " An Introduction to Organization Development" in Robert, T. Golebiewski and William B. Eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1, New York; Marcel Dekker, Inc..
- 8- Warren G. Bennis, 1965, "Theory and method in applying behavioral science (Oct- Dec).

## How do you develop your strategic thinking skills?

---

**Abstract:** The study aimed to adopt the methods and ways leading to improve the eligibility and abilities of strategic thinking persons in way that enabling them to make the sound decision – making with substantiate scientific method, the descriptive study method depended on scientific resources consistent with the specialization nature to be studied and the objective aiming to be reached and in away ensure adding new knowledge in the area, and the studier comes up with a number of results amongst: applying the strategic thinking approach leading to develop the labors feeling with affiliation and the institutional devotion also leads to deep rooting the strategic thinking culture to motivate thinking and mental energies for the labors towards innovation and accepting the change. The researcher opines to set a collection of recommendations, amongst at the institutional level and the other to develop the skills of the strategic thinker, amongst designing training and directive units aimed to develop the skills of the strategic thinking for the mangers working in the institution, and the attempt to spread the innovation and challenge culture among the labors in away enhancing the competition spirit and the desire of change for them.

**key words:** Strategic thinking, Creative thinking, Environmental Sensor, Looking ahead, Strategic Decision.

---