

المحاضرة الثامنة: الفصل الثالث (تنمية التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال)

التفكير الاستراتيجي وادارة المستقبل

تسعى المنظمات الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يحقق لها البقاء والنمو الاستمرار واداء كفاء في البيئة التي تعمل فيها من خلال رؤية بعيدة المدى وجعل الاهداف البعيدة المدى هي التي تقود وتوجه الاهداف قصيرة المدى من خلال زيادة قدرة المنظمات على استشراف وصناعة المستقبل من خلال التعامل مع المتطلبات قصيرة الاجل والبعيدة الاجل بنفس الوقت وعدم تجاهل او اهمال اي منهما، فالتفكير الاستراتيجي جوهر الادارة الاستراتيجية والركيزة الاساسية للميزة التنافسية والتخطيط المسؤول عن توضيح المسارات والاليات لدخول المنظمة الى المستقبل.

كيف يعمل التفكير الاستراتيجي في صناعة المستقبل

يساعد المنظمة في فهم المتطلبات المستقبلية للمنظمات من خلال:

- ✓ التخلي عن سياسة ردود الفعل قصيرة الاجل والربط بين المدى القصير والبعيد.
- ✓ تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستشاف الفرص والتهديدات واساليب التعامل معها.
- ✓ وضع الاهداف بعيدة المدى في الاعتبار مع المشاكل في الاجل القصير جعل الاهداف قصيرة الاجل اهداف مرحلية للأهداف بعيدة الاجل).
- ✓ اتباع منهج متطور على مواجهة المواقف التي تتسم بالتغير (البيئة) ومراعاة النتائج في الامدين القصير والبعيد (القدرة على التنبؤ).

انا افكر استراتيجيا

ان فناعة المدراء بالتفكير الاستراتيجي ولكنهم غارقون في الممارسات اليومية الروتينية التي تعتبر العائق امام تنمية التفكير الاستراتيجي فيعتبر الكفاءة في معالجة المشاكل اليومية الطارئة من مهارات التفكير الاستراتيجي بينما هو محصور في معالجة المشاكل على فكرة قديمة عفا عليها الزمن ويمكن تدريب القيادات المستقبلية على التفكير الاستراتيجي في ظل مشاكل جوهرية مثل الكثير من المنظمات تعمل على تعطيل ملكة التفكير الاستراتيجي من خلال التركيز على العمل اليومي التشغيلي لسنوات طويلة لجميع العاملين وبدون تمييز(الاعتماد على تجارب الماضي واعتماد الحلول التقليدية في معالجة مشاكل العمل وادارة المنظمة).

ان استقرار المنظمات يتم عبر تحويل الافكار والممارسات عن الذات وعن الاخر الى مسلمات من خلال اليات فكرية(تدعم الممارسات بالقصص والشواهد والمبررات) ونفسية(خلق جو من التوحد حول الفكرة والخروج عنها شذوذ يقتضي المحاسبة) ومادية(الثواب والعقاب)، الاعتماد على التجريب في معالجة المشاكل والافكار التقليدية في دراسة المشاكل واسبابها.

ان معايير الترفيع للأدوار الاستراتيجية (الترقية في المراكز القيادية) تتم من خلال المعايير التشغيلية فبعض الوظائف لا تحتاج ملكات فكرية عالية في حين تحتاج وظائف اخرى الى ذلك، فان تولى افراد مراكز قيادية في المنظمات بدون الكفاءة والقدرة على التفكير الاستراتيجي يؤدي الى انخفاض اداء المنظمة (وضع معايير للترقية تتسم بالقدرة الابداعية والابتكارية والموهبة والخبرة والمعرفة والتحليل والتشخيص ومعالجة الاختناقات والمشاكل بطرق مبتكرة).

لتجاوز المشاكل الجوهرية لابد من تقديم الحلول لتحسين مسار المنظمة وايجاد حالة من التوازن بين الادوار الاستراتيجية والادوار التقليدية (التفرقة بين الدور الاستراتيجي والتقليدي) والتدريب على عملية التفكير الاستراتيجي من الادارة الوسطى بشكل منظم وبمنهجية وعلمية تجمع بين التدريب اثناء العمل والتدريب الخارجي واختيار الافضل الذي يتمتع بالقدرات والملكات الاستراتيجية الابداعية، كذلك تنمية قدرات الادارة الوسطى في احتلال مواقع متقدمة مستقبلا في ادارة المنظمة، والاهتمام بالخدمات ذات التكوين الفكري المبكر وما يطلق عليها بمخازن التفكير لتستفيد منه الادارة، ومراجعة المسلمات لا يعني كسرها او الغائها ولكن التأكد من امكانية استمرارها وموائمتها من عدمه، العمل على تهيئة بيئة جيدة لولادة القيادات الاستراتيجية مع وجود مساحات واسعة من الحرية في التفكير والتعبير.

الادوات المستخدمة في تنمية التفكير الاستراتيجي

تستخدم المنظمات طرقا واساليب واليات مختلفة لغرض تطوير وتجذير وتنمية التفكير الاستراتيجي وتختلف الطرق والاساليب من منظمة الى اخرى وتكون اغلب الادوات المستخدمة لتطوير التفكير الاستراتيجي في المنظمات في زيادة القدرات الحسية والخفية في استيضاح صورة المستقبل من خلال معطيات معلوماتية موضوعية بل من قدرات حدس وتوليف وتركيب مناسب تزيد من قدرات المنظمة في التعامل مع المستقبل الملي بالمفاجئات والتغييرات (تنمية قدرات ومهارات واساليب لفهم المستقبل وتوقع الاحداث والتغييرات واتخاذ التدابير المناسبة بوضع عدة افتراضات وبناء عدد من النماذج والخيارات والسناريوهات والتصورات المستقبلية) ومنها:

1. الانتقال من ظاهر المشكلة الى اسبابها ونتائجها

التركيز على اسباب المشكلة والجوانب الاساسية والعوامل المؤثر في جوهر المشكلة والبحث عن حلول وبدائل وعلاج للمشكلة وليس لمظاهرها السطحية والتي هي نتائج لأسباب ادت الى حدوث المشكلة (مثل معالجة الادمان).

2. القبعات الست

قدم ادوارد دي بونو نظرية القبعات الست للتفكير، وهي طريقة ذكية للنظر لأي موضوع من جوانب متعددة وعدم التركيز على جانب واحد وتجاهل الجوانب الأخرى المرتبطة بالقضية أو المشكلة، فكل مشكلة أو قضية يمكن التعامل معها من ست زوايا هي:

القبة البيضاء تركز على التفكير الموضوعي الذي يعنى بالحقائق والارقام دون الاهتمام بتفسيرها (التركيز على المعلومات والبيانات).

القبة الحمراء تركز على المشاعر واستبعاد المنطق وتقديم مبررات (الاهتمام بالمشاعر والاحاسيس والعواطف).

القبة السوداء تهتم بالتقديرات السلبية والجوانب الخاطئة (تركز على النقد السلبي وتفاذي الاخطاء التقليدية).

القبعات الصفراء تركز على التفكير الايجابي وتقديم الاقتراحات والافكار المنتجة (الاهتمام بالمواقف الايجابية وسبل النجاح).

القبعات الخضراء تهتم بالتفكير الابداعي وتقديم البدائل المثالية (التركيز على الابداع والمبادرات والافكار الخلاقة والبدائل الجديدة).

القبة الزرقاء تهتم بتنظيم التفكير وضبطه (التركيز على التفكير الابداعي المنظم والمنتج).

فالتفكير الاستراتيجي يمثل حالة شمولية تكاملية تركز على النظرة العميقة والبعد عن النظرة السطحية للمشاكل، فان مستقبل المنظمة وتطورها مرهون بقدرتها على تحليل الموقف الحالي واستشراف المستقبل وبناء التصورات المستقبلية الصحيحة بالنظر على كل الابعاد دون اهمال بعد للنظر لكل جوانب المشكلة.

3. طرح الاسئلة بشكل بناء

تواجه المنظمات مشاكل كثيرة تحاول ايجاد الحلول لها والبدائل المناسبة من خلال طرح الاسئلة لما هو كائن او حاصل لما يجب ان يكون عليه الوضع بقصد التحسن ومعالجة المشاكل. لذا على القائد الاداري المفكر الاستراتيجي تحديد المشاكل واسبابها وتحليلها والعمل على استثمار كل الطاقات وامكانيات ومهارات وقدرات الموارد البشرية لتحقيق اهداف المنظمة.

4. تعلم فن طرح الاسئلة لتمكن الاخرين وتفويضهم

تحتاج المنظمة الى تفويض الافراد لاتخاذ اقرارات لتمكين نواب الادارة العليا في المنظمة من تحقيق اهدافها وزيادة الولاء وتنمية وتشجيع الافكار الابداعية وزيادة الرضا الوظيفي.. لذا تعمل الادارة العليا ان تطرح الاسئلة بشكل يحفز الافراد لتقديم الافكار الابداعية وبالشكل الذي يشجع المبادرات وينميها والتركيز على المستقبل مثل استخدام صيغة كيف بدل لماذا لفتح افاق تفكير العصف الذهني.

5. مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمنظمة

يعتبر الابداع والابتكار ركيزة اساسية في التفكير الاستراتيجي وذلك لتركيز نظرة الادارة العليا على المستقبل بكل متغيراته ولكون الابداع والابتكار هما ركيزة الميزة التنافسية المستدامة فقد قدم اكر (Aaker) استراتيجيات التداوب والاستراتيجية (الاستراتيجية المبنية على المبادرة وهي تنشأ عن تأدية عمليين معا يعطيان فوائد ومزايا كبيرة للمنظمة لا يمكن الحصول عليها بشكل منفرد) الاستباقية الى استراتيجيات بوتر في الميزة التنافسية (التركيز وقيادة الكلفة والتميز) لاعتباران المبادر الاول يحتاج الى تفكير استراتيجي عملي لوضع صيغ الابتكار موضع ابداعات انتاجية مطلوبة للزبائن والاسواق. لذا لا بد من وجود اليات واجراءات وطرق وانماط ادارية تسهل تفعيل القدرات والابتكارات والابداعات وتعمل الادارة العليا على تعزيز الابداع الايجابي الابداعي وتوليد الافكار والمبادرات الخلاقة ودعمها وتطوير ملكة التفكير الاستراتيجي واستمرارها في كل مستويات المنظمة تجسد في المنتجات والاسواق والعمليات الادارية والفنية مما يحقق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين (تعزيز وتنمية الاليات والاساليب المشجعة والبيئة الداعمة للتفكير الاستراتيجي والتجديد والتحديث المستمر والمبادرة والابداع والابتكار للأفكار والممارسات، وهو ما يؤكد العديد من الباحثين بان المنظمات التي تعتمد التفكير الاستراتيجي تكون اكثر قدرة على حل المشاكل وصياغة البدائل واستشراف المستقبل والقابلية على التكيف مع البيئة.

القيادة الادارية والتفكير الاستراتيجي

حاجة القيادة الادارية في المنظمة الى تحقيق اهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة في انجاز المهام وفي التأكيد على المستقبل في اعداد سيناريوهات وحل الاشكاليات اليومية بنفس الوقت . لذا فان عدم ممارسة التفكير الاستراتيجي يؤدي:

- التفكير الخاطى من قبل بعض القادة الاداريين بالاعتماد على الاقدمية والتسلسل القيادي في احتلال المناصب الادارية لاعتقاد بانهم ليسوا بحاجة الى تطويرات مهاراتهم في التفكير الاستراتيجي.
- عدم توفر الثقة والقدرة لدى القادة الاداريين وعدم اعدادهم لشغل المراكز الادارية العليا يقلل من كفاءتهم للتفكير بشكل استراتيجي.
- عدم القدرة على التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت وممارسة التفكير الاستراتيجي.