

المحاضرة التاسعة: ركائز ومتطلبات التفكير الاستراتيجي

حيث تمثل هذه الركائز مقدمات منطقية ضرورية لوجود وتجذير الممارسة الاستراتيجية في المنظمة وكذلك تمثل حاضنات لتطوير الفكر الاستراتيجي لذلك يفترض ان تحرص ادارة المنظمة على وجودها، واهم هذه الركائز (ركائز تطوير الافكار الاستراتيجية):

الركيزة الاولى: ثقافة المنظمة الداعمة للتفكير الاستراتيجي

ثقافة المنظمة هي (اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي ينقاسها العاملون في المنظمة). لذلك الثقافة التنظيمية القوية والتماسكة تمثل وعاء يعزز التفكير الاستراتيجي لكون الثقافة مرآة عاكسة للسلوك (الثقافة القوية تعزز التفكير الاستراتيجي).

العلاقة بين الثقافة والسلوك التنظيمي

ان اكثر الثقافات التنظيمية تميزا هي التي يصل افرادها الى مرحلة من الادراك المشترك وطريقة التفكير الواعد، وان اهم القيم التنظيمية التي تعكسها ثقافة المنظمة حرية تقديم الافكار الجديدة والرغبة في تحمل المخاطرة التي يتحملها العاملون في المنظمة، (اشترك الافراد في فهم وادراك الاشياء وتحديد المفاهيم وترتيب الاولويات والشفافية والمبادرة وعليه ان الثقافة الايجابية الداعمة للتفكير الاستراتيجي تكون مصدر للإلهام والابداع والانطلاق نحو المستقبل.

الركيزة الثانية: البنية التنظيمية والانظمة الحيوية حاضنة للتفكير الاستراتيجي

البنية التنظيمية اهم ما يمثلها الهيكل التنظيمي والمعبر عنه بمخطط بياني والذي يوضح علاقات السلطة والمسؤولية وطرق الاتصال في التنظيم، وعادة ما تكون الانظمة اكثر صلابة عبر الزمن وبالتالي موقف مناهض لوجود فكر متفتح ان لم تفلح الادارة في ان يكون تحت السيطرة ويمتاز بمرونة عالية (الهيكل التنظيمي يعزز التفكير الاستراتيجي بما يتيح من سهولة الاتصال ونقل وتبادل المعلومات والشفافية وتشجيع الابداع).

علاقة البنى والانظمة بالتفكير الاستراتيجي

ان طبيعة التنظيم ورتابته وجموده سبب رئيسي في ركود وجمود التفكير الاستراتيجي وابعاد المبدعين (البيروقراطية لا تدعم التفكير الاستراتيجي وخاصة في منظمات القطاع العام حيث لا تتوفر ظروف الداعمة للتفكير الاستراتيجي). لذا على الادارة ان تعمل على تهيئة الظروف للقيادة الاستراتيجية (تفكير وتفعيل وتأثير) من خلال تفعيل ابعاد الثقافة والبنية التنظيمية التي تدعم التفكير الاستراتيجي.

ليس هناك بناء تنظيمي يصلح لكل الاغراض والاهداف والاقوات (منظمات خاصة وعامة وربحية واخرى غير ربحية)، لذا على المنظمات عندما تسعى الى تفعيل التفكير الاستراتيجي اعادة تركيبية البناء التنظيمي بصورة مرنة من حيث الهيكل والاجراءات.

الركيزة الثالثة: منظمة متعلمة مولدة للتفكير الاستراتيجي

هو ان تتحول المنظمة من تقليدية الى منظمة متعلمة اي الاعتماد على استراتيجية المنظمة التي تعتمد النجاح كحالة مستمرة.

العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتفكير الاستراتيجي

يشير كيرمان (Kerman) ان عنصر التعلم التنظيمي يعتبر من الاولويات لبناء المنظمة استراتيجيا، اما ماكوردت (Marquardet) ان المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدرات اعضائها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير من شأنه ان يؤدي الى طموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير (ان تتحول المنظمة الى داعمة للمبادرات و ابتكار وابداع).

الركيزة الرابعة: نظام للمعلومات الاستراتيجية باستخدام تكنولوجيا المعلومات

نظم المعلومات الاستراتيجية (SIS) Strategic Information Systems تختلف عن نظم المعلومات الاخرى كونها تعتمد الجوانب الاستراتيجية وتساهم بشكل اساسي في التفكير والتحليل الاستراتيجي، حيث يعرف بكلاند (Buckland) نظم المعلومات الاستراتيجية (بأنها تلك النظم التي تعمل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات العمل باستخدام الحاسوب وهي التي تطبق فيها موارد وخدمات المعلومات لاستغلال الفرص الاستراتيجية بطريقة يكون فيها لنظام الحاسوب تأثير في منتجات المنظمة وعملياتها)، ويرى كليك وجوك (Gleek & Jauch) ان نظام المعلومات الاستراتيجية هو احد الاساليب الممكنة للتحليل البيئي من خلال انشاء قواعد بيانات استراتيجية تنظم للإجابة على:

ماهي الفرص المتوفرة ؟ ماهي الظروف البيئية التي سوف تؤثر على المنظمة ؟ ماهي الافعال التنافسية او العدائية التي سوف تؤثر على المنظمة ؟ ماهي جوانب الضعف في المنظمة ؟ ماهي جوانب القوة التي تمتلكها المنظمة ؟

فالمعلومات هي التي تشكل قدرة العقل الاستراتيجي على التفكير و الفعل والتأثير مما يساعد المنظمة في مواجهة التحديات والمخاطر والتهديدات الاستراتيجية ويساهم في بناء موقع استراتيجي مميز للمنظمة حاضرا ومستقبلا لذلك هناك حاجة ضرورية لتطوير نظام المعلومات الاستراتيجية لتطبيق التفكير الاستراتيجي في منظمات الاعمال (تكنولوجيا المعلومات تعتمد قاعدة بيانات عن المنظمة والمنافسين والاسواق).

الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي

ان ممارسة التفكير الاستراتيجي للمدراء يقع في اطار العمليات والمراحل والاجراءات التي يعتمدها المدير للوصول لخيارات يتحدد من خلالها مستقبل المنظمة وهي:

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية (لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات).
2. تحليل القيمة المضافة بالتركيز على الميزة المضافة مقارنة بالمنافسين.
3. تحليل وضع المنافسة (التركيز على التهديدات) اخذا بالاعتبار القدرة الاقتصادية للمنظمة وللمنافسين وللسوق وللزبائن.
4. التوافق بين المتغيرات البيئية الرئيسية، محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي تؤثر على مستقبل المنظمة.
5. اعداد سيناريوهات بديلة للمستقبل (متابعة التغييرات في البيئة الخارجية) استشراف للمستقبل.
6. مناقشة وتحليل كل سيناريو و الاثار المختلفة والمترتبة لكل سيناريو على المنظمة.
7. اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
8. اتخاذ القرارات الخاصة بتخصيص الموارد لتحقيق الاستراتيجيات.
9. البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي.
10. اعادة تشكيل عمليات التغذية العكسية لربط متغيرات البيئة مع الخطط والاستراتيجيات

ان مجمل هذه الخطوات العشر تحتاج من المدراء الى تفكير عميق وحكمة في الوصول الى استنتاجات صحيحة، لذلك يوصلنا التفكير الاستراتيجي الى تبني سيناريوهات تعطي المنظمة سبفاً في المنافسة والاستحواذ على حصة اكبر في السوق.

اهم المخاطر التي تواجه التفكير الاستراتيجي

1. الاعتقاد غير الصحيح لدى المدراء بان العمليات ومراحل العمل والياته هي بديل عن التفكير الاستراتيجي:

ان توصل المدير الى اتخاذ القرار الاستراتيجي يفترض ان يكون ناتجاً من تفكير وتأمل عميق وليس محصلة عمليات متكررة روتينية بما تعاد بنفس الصيغ والاساليب. ان خبرة الادارة وتمكينها والامام الصحيح بمجال عمل المنظمة ووجود الفكر الاستراتيجي تمثل الضمان لنجاح العمليات وتفعيل الاليات والاجراءات المعتمدة من قبل المنظمة.

2. هيمنة الميل للتفكير الضيق والتركيز على القضايا الداخلية والتحكم المالي والتنظيمي:

بتخصيص القليل من الوقت لدراسة وتحليل البيئة الخارجية. وتعتمد المنظمة ما اعتادت عليه المنظمة في مواجهة المشاكل او الازمات من خلال وضع الموازنات والخطط بناء على رؤية المدير وليس بناء على نتائج تحليل البيئة مما يدل على ضيق التفكير.

3. اهمال او ضعف الاهتمام بالتأهيل الاستراتيجي:

ان القول بأن شخصاً ما قيادي في المنظمة، لا يعني انه اصبح صانع اتجاه حقيقي، فالتفكير الاستراتيجي يمثل بناء رؤى مستقبلية تقود حاضر المنظمة نحو المستقبل والذي يتطلب تأهيل المدراء بشكل جيد وعلى فترات زمنية طويلة.

4. الوهم بان حالة الاستقرار ممكنة ومفيدة:

رغبة الادارة العليا في تقليل الغموض الذي يحيط بالمنظمة يدفعها الى الميل الى الاستقرار والحفاظ على هياكل واليات العمل عبر الزمن مما يعرض المنظمة للخطر في ظل تسارع التغيير واشتداد المنافسة لذا على المنظمة الموازنة بين التغيير الداخلي والخارجي.

5. اشكالية الحفاظ على الوحدة الفكرية والاجماع والتضحية بالعقلية الاستراتيجية خارج هذا الاطار:

ان اعتماد الاجماع في القرارات بعد المناقشات قد يفقد العقل الاستراتيجي وذلك ان عملية التوحد الفكري قد يلغي مزايا الاستفادة من تعدد الخبرات وتنوع زوايا النظر للمعلومات والمواقف وكلما زاد تماسك المجموعة قل التفكير الناقد (التزام الخبرات السابقة في مواجهة التهديدات).

6. اشكالية عدم التمييز بين عقدة الموقف الاستراتيجي وتحسين العمليات:

في الغالب تتنافس المنظمات حول الحصص السوقية والارباح لذا غالباً يتم تجاهل تحديد عقدة الموقف (موقف المنظمة من المنافسين) بالتركيز على العمليات واجراء التحسينات مما يعكس عدم تفعيل التفكير الاستراتيجي للمدراء.

7. مخاطر عدم التمييز بين المساحة والعمق في النظر الاستراتيجي:

لابد لمتخذ القرار ان يحيط بنظرة شاملة للمنظمة لكي تكون قراراته صحيحة ولكون الوقت والموارد والقدرات محدودة لذا لابد للتفكير الاستراتيجي من اجل اليات لتحديد الاولويات.

8. اشكالية القفز على مراحل التفكير:

ان طول او قصر وقت التفكير ليس مهماً بل الاهم هو نوعية التفكير. لذلك يفترض استخدام التفكير التقليدي النمطي في قضية تحتاج تفكيراً ابداعياً وابتكارياً، وهناك نوعين من المعايير المستخدمة في التفكير الاستراتيجي:

- المعايير الموضوعية ، الذي يبحث عن الحقائق والارقام

- المعايير الذاتية الانطباعية ، الحدس والتخمين والانطباع الذاتي

ان عمليات التفكير الاستراتيجي تدرج في ثلاث عناوين (في اطار الغرض من التفكير) ما هو صلب وناعم (استشراف المستقبل استيضاح الصورة الكلية) الاحساس، الترميز، اعادة وصف الاشياء، تفكيك الصورة المعقدة، (وصف الصورة) الملاحظة، تحديد مستوى النظر وعمقه، يحدد المواصفات، يعيد وصف الاشياء، ينظر للداخل والخارج ويتم اتخاذ القرار. لاختلاف فريق صنع الاستراتيجية من حيث الخبرات والمعارف ونمط التفكير يتم الانتقال من مرحلة لأخرى قبل الانتهاء من البحث في المرحلة السابقة مما يولد اشكالات متعددة للنظر في مساحات مختلفة بنفس الوقت.

9. اشكالية السير في الاتجاه الخاطيء:

ان مسؤولية الادارة العليا اولا في مراقبة معايير الاداء من خلال متابعة المؤشرات الحيوية ومخرجات العمل للتأكد من السير باتجاه الهدف واثانيا عمل القيمة المضافة التي تعني التفكير الاستراتيجي وصناعة الاستراتيجية لذا يتم انتقاء قادة المنظمة بعناية.

كما في الشكل رقم 11 يوجد اربع مجالات للتركيز

التركيز على الخارج		
صناعة الاستراتيجية	المحاسبة	
التركيز على المستقبل	المتابعة والرقابة	التركيز على الماضي و الحاضر
	صناعة السياسات	
	التركيز على الداخل	

10. اشكالية عدم تمييز مراكز الثقل الحقيقية للعمل:

الشركات ذات التنوع العالي ومجالات العمل المتعددة يصعب التركيز على المجالات الاساسية في العمل ويتعقد الموقف وتقل فعالية وكفاءة الادارة للغياب التفكير الاستراتيجي (عدم التركيز).