

مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية واثرها على تنمية السلوك التنظيمي

جاسر حسين عبد المعطي حسين¹ - عادل عبد الهادي عبدالله² - مني محمد كمال الدين مدحت³

1- باحث دراسات عليا- معهد الدراسات والبحوث البيئية- جامعة مدينة السادات

2- معهد الدراسات والبحوث البيئية- جامعة مدينة السادات

3- كلية التجارة -جامعة القاهرة

الملخص

ان نجاح المنظمة يعتمد على المهارة والقدرة في تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها البيئية، والإدارة العليا هي وحدها القادرة على تحقيق ذلك لأنها تستطيع ربط السلوك التنظيمي بالإدارة الإستراتيجية، وضمن توافق الأداء مع الأهداف المحددة.

يرى الباحث ان مشكله الدراسه الرئيسيه تكمن في تحديد العلاقه بين مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه وبين السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات وبيان مدى تاثير السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس على التنميه المستدامه.

تكمن الاهميه النظرية في الدراسه في محاوله الاطلاع على كل ما كتب عن مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه من جهه وعلى السلوك التنظيمي من جهه اخرى و كيفية تحقيق التنميه المستدامه اما الاهميه التطبيقية تكمن في اختيار عينه من اعضاء هيئه التدريس في الجامعات لمعرفة مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه في تنميه السلوك التنظيمي لهم من جهه وهو في تحقيق التنميه المستدامه من جهه اخرى.

الكلمات الدالة: الإدارة الإستراتيجية – السلوك التنظيمي – التخطيط

Abstract

The success of the organization depends on the skill and ability to define the parameters of the way it takes in facing its environmental conditions, and the higher management alone is able to achieve this because it can link the organizational behavior with the strategic management, and ensure that the performance is consistent with the set goals.

Research problem:

The researcher believes that the main problem of the study lies in determining the relationship between the stages of strategic management development and the organizational behavior of faculty members in universities, and stating the impact of the organizational behavior of faculty members on sustainable development

research importance:

The theoretical importance in the study lies in the attempt to read everything that has been written about the stages of development of strategic management on the one hand, and on organizational behavior on the other hand, and how to achieve sustainable development. Organizational behavior on the one hand, and in achieving sustainable development on the other hand.

Search questions:

What is the relationship between the stages of the development of strategic management and the development of organizational behavior for members of the teaching staff in universities and emerges from this main question several sub-questions:

- What are the stages of development of strategic management in universities?

- How can the development stages of strategic management develop the organizational behavior of faculty members in universities?

- What are the strategies that must be taken into account to develop the organizational behavior of faculty members in universities?

research aims:

Determining the relationship between strategic management as a result of the organizational behavior of faculty members in universities and from this main goal the number of sub-goals are branched out as follows:

- Learn about the stages of development of strategic management in universities.

- Knowing the stages of development of strategic management in developing the organizational behavior of faculty members in universities.

- Identify the strategies that must be taken into account to develop the organizational behavior of faculty members in universities and then achieve sustainable development.

Research Methodology:

The researcher uses the exploratory approach (exploratory) to try to uncover the relationship between the stages of strategic management development and organizational behavior.

research sample:

A sample of faculty members in universities (Cairo University - Ain Shams University - Sadat University).

Search tool:

The researcher uses more than one tool to collect field material, and these tools include: (Observation - Interview - Questionnaire)

Key words: Strategic management - organizational behavior - planning

المقدمة

ان تطور الاداره الاستراتيجيه تساعد على تحقيق التنميه بوجه عام والتنميه المستدامه بوجه خاص ولتوضيح مفهوم الاداره الاستراتيجيه مفهوم بالغ الاهميه في السرد التنموي منذ عقود مع نشر تقرير برونديتلاند الصادر عن المجلس العالمي للبيئه والتنميه ومع نشر هذا التقرير اصبحت التنميه راسخه بوصفها عباره جديده عن الصيد تبنيتها على نطاق واسع مؤسسات الحكم العالمي مثلا الامم المتحده و صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والعاملين في مجال التنميه والحكومات الوطنيه على الصعيد العالمي وحتى الشركات المتعدده الجنسيات فان اعلان ريو لمؤتمر الامم المتحده المعنى في البيئه والتنميه (1992) تماما مثل اعلان ستوكهولم العام (1972) تعهد بتعهد دولي باحترام و حمايه مصالح الجميع و حمايه وسلامه البيئه العالميه ونظام التنميه. وتؤدي هذه التعهدات في 27 مبدا طائفه واسعه من الجوانب مثل الابعاد الاقصاديه والبيئيه والاجتماعيه والتكنولوجيه للتنميه المستدامه في تطور الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مراحل وتلقي هذه مقاله نظره على ابعاد التنميه المستدامه هذه التمكين الباحثين والممارسين في مجال التنميه والصناعه السياسات من توضيح هذا المفهوم. (DAMIAN 2016)

أولاً: مشكله الدراسه :

تقوم الاداره الاستراتيجيه الفعاله بدون كبير في تنميه السلوك التنظيمي لاجزاء هيئه التدريس في الجامعات ولذلك راي الباحث ان مشكله الدراسه الرئيسيه في تحديد العلاقه بين مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه وبين السلوك التنظيمي لاجزاء هيئه التدريس في الجامعات وبيان مدى تاثير السلوك التنظيمي لاجزاء هيئه التدريس

على التنمية المستدامة ووضع حلول مقترحة لزيادته تأثير الاداره الاستراتيجيه المتميزه ومتى تؤثر على السلوك التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة.

ثانيا: أهمية الدراسة :

تكمّن الأهمية النظرية في دراسته في محاوله الاطلاع على كل ما كتب عن مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه من جهه وعلى السلوك التنظيمي من جهه اخرى و كيفية تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال دراسات ومراجع عربيه واجنبيه اما الأهمية التطبيقية لدراسه تكمن في اختيار عينه من اعضاء هيئه التدريس في الجامعات لمعرفة مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه في تنميه السلوك التنظيمي لهم من جهه وهو في تحقيق التنمية المستدامة من جهه اخرى وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليله التي ربطت بين مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه وبين تنميه السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة داخل الجامعات.

ثالثا: تساؤلات الدراسة :

يتحدد التساؤل الرئيسي للدراسه في ما يلي:

ما هي العلاقة بين مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه وتنميه السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات علامه استفهام وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدّه تساؤلات فرعيه هي على النحو التالي :

- 1- ما هي مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه في الجامعات؟
- 2- كيف يمكن لمراحل تطور الاداره الاستراتيجيه من تنميه السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات؟
- 3- ماهي الاستراتيجيات التي يجب مراعاتها لتنميه السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات؟

رابعا: اهداف الدراسة :

ولتحقيق هذه التساؤلات حددت اهداف الدراسة في الهدف الرئيسي هو على النحو التالي: تحديد العلاقة بين الاداره الاستراتيجيه ونتيجه السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات.

ومن هذا الهدف الرئيسي يتفرع عدد اهداف فرعيه هي كما يلي:

- 1- التعرف على مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه في الجامعات.
- 2- معرفه مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه في تنميه السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات.
- 3- التعرف على الاستراتيجيات التي يجب مراعاتها لتنميه السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس في الجامعات ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة.

خامسا: الإطار النظري للدراسة:

سوف يستعين الباحث مراحل تطور الاداره الاستراتيجيه تخدم موضوع الدراسة

سادسا: حدود الدراسة :

الحد المكاني: جامعه القاهره - جامعه عين شمس - جامعه السادات

الحد الزمني للدراسه: هي الفتره التي سوف تستغرقها الدراسه النظرية و الميدانية للتعرف على العنوان.

الحد الموضوعي للدراسه: العلاقة بين الاداره الاستراتيجيه وبين السلوك التنظيمي لاعضاء هيئه التدريس والتنميه المستدامة في الجامعات

الحد البشري: عينه قوامها 150 مفرده موزع على الجامعات الثلاثه 50 مفرده من جامعه السادات و 50 مفرده من جامعه القاهره و 50 مفرده من جامعه عين شمس.

سابعا: منهجية الدراسة:

سوف يستعين الباحث بالمنهج الكشفي (الإستطلاعي) لمحاولة الكشف عن العلاقة بين مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي من خلال دراسة علي عينه من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات (جامعة القاهرة – جامعة عين شمس – جامعة السادات).

أدوات جمع البيانات:

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فسوف يستعين الباحث بأكثر من أداة لجمع المادة الميدانية ومن هذه الأدوات:

1- الملاحظة (Observation).

2- المقابلة (Interview).

3- الإستبيان (Questionnaire)

ثامنا: مصطلحات الدراسة:

سوف يتم تناول مفاهيم الدراسة على النحو التالي:

1- مفهوم الاداره (Management concept).

2- مفهوم الاداره الاستراتيجيه (The concept of strategic management)

3- مفهوم الدور (Role concept).

4- السلوك التنظيمي (Organizational behavior) :

هو تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ بها.

5- التنظيم (Regulation):

هي الوسيلة التي ترتبط بها إعداد من البشر ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق اغراض متفق عليها مع توفير المواد الأولية والعدد ورأس المالي والافراد.

6- الالتزام التنظيمي (Organization Commitment):

الاستعداد الطوعي والتفاني للكائن الإجتماعي نحو تكريس طاقته وولائه للنظم الاجتماعية وربط نظم شخصيته بعلاقات اجتماعية والتي تعد تعبير عن ذاته.

مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي

تطور التخطيط الاستراتيجي :-

على الرغم من وجود العديد من المفكرين الرواد الذين ساهموا في إثراء هذا الحقل من حقول العلم، إلا أن الباحثين في هذا المجال يعتبرون أن أهم هؤلاء الرواد هم :

* الفرد تشاندلر Alfred Chandler

* فيليب سيلزنيك Philip Selznick

* إيجور أنسوف⁽¹⁾ Igor Ansoff

ومن التعريفات الهامة التي توصل إليها الباحث : إن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من دراسة مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، لقد اكتسبت هذه الدراسة عن الإدارة الاستراتيجية زخما ودفعا أكبر بعد أن تبنتها مؤسسة فورد (Ford Foundation)، وهيئة (كارنيجي) Carnegie حيث تبنتا بحثا ضمن منهج كلية إدارة الأعمال في الخمسينيات من القرن العشرين الميلادي، وبلغت ذروة شهرته بمساهمات كينيث اندروز في عام 1965م (Kenneth Andrews)، وإيجور أنسوف ونماذجهم العقلانية التحليلية للتخطيط الاستراتيجي في عام 1965م.⁽²⁾

التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

عرف جودشتاين، ونولان، فيفر التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية منهجية مستمرة يقوم من خلالها قادة المنظمة باتخاذ قرارات بشأن المستقبل، ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح" وقد اعتمدت دورية ناشيونال ريفيو المتخصصة (National Performance – 1995) (Review)، هذا التعريف.⁽³⁾

¹(<http://www.answers.com/topic/strategic-management>. TRATEGICANAGEMENT. ANSWER.COM.pp. 1-23 .

²(<http://www.state.il.us/gov/osp/pdf/manual.pdf.htm>. BRIEF CASE MANUAL FOR AGENCY STRATEGIC PLANNERS,ILLINOIS OFFICE OF STRATEGIC PLANNING. APRIL 2001, P.5 .

³(Ibid .

ولفهم هذا التعريف فهما كاملا فقد أوصت National Performance Review بضرورة تفسير الكلمات الرئيسية الذي يشتمل عليها، وذلك على النحو التالي⁽¹⁾:

- 1- مستمرة (Continuous): تشير إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون مستمرة وليس مجرد حدث معين ينتهي بصدور الخطة.
- 2- منهجية (Systematic): تشير إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجية هي عملية مقصودة تحدث من خلال هيكل وإطار فكري معين، وليست نشاطا عفوية.
- 3- عملية (Process): تشير إلى أن إحدى فوائد عملية التخطيط الاستراتيجي هي أنها تفرض علينا أن نفكر استراتيجيا في المستقبل وكيف نبلغ ما نريد في المستقبل، وهي ليست مجرد عملية الإنتاج وثيقة "الخطة الاستراتيجية".
- 4- موجهو المنظمة (Guiding Members): لا تشير فقط إلى كبار التنفيذيين بالمنظمة أو التنفيذيين بالوحدات التجارية الاستراتيجية، وإنما تشمل أيضا الموظفين (وتأخذ أيضا في الاعتبار أصحاب المصالح وصناع القرار والنفوذ والعملاء الذين لا يتخذون قرارات بأنفسهم ولكنهم يؤثرون على القرارات التي تتخذها المنظمة).
- 5- الإجراءات والعمليات الهادفة إلى تحقيق المستقبل المنشود: تعني كل الأعمال والنشاطات بدء من وضع الأهداف طويلة المدى، ومرورا بتنظيم الحوافز التنظيمية والشخصية، وتوزيع المواد وتطوير مهارات وقدرات الأفراد لتحقيق المخرجات المطلوبة.
- 6- كيفية قياس النجاح: تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يستخدم مقاييس مناسبة، ملائمة لتقرير ما إذا كانت المنظمة قد حققت النجاح أم لا.

إن أحد تعريفات الإدارة المستقبلية يتضمن ما يلي: (2)

(عملية تفاعلية مستمرة تهدف إلى تحقيق التوافق بين المنظمة ككل وبينتها)
دعونا نتفحص هذا التعريف عن كثب

فكلمة " عملية " تعني أنها تشتمل على سلسلة من الخطوات، أما كلمة " تفاعلية " فتوضح ببساطة أن عملية الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة تبدأ بالخطوة الأولى وتنتهي بالخطوة الأخيرة، ثم تستأنف عملها مرة أخرى بالخطوة الأولى، وهكذا. وبالتالي فإن سلسلة الخطوات تتكرر بشكل دوري.

أما الجزء الأخير من التعريف فيشير إلى التكيف الآني والمستمر مع ظروف البيئة المتغيرة لضمان استمرار حيوية المنظمة وقدرتها على البقاء، واستمرار سيرها في المسار الصحيح، وقدرتها على المنافسة. ويلاحظ من خلال هذه التعريفات أنها جميعها تتفق على أن التخطيط الاستراتيجي هو:

* عملية منهجية لوضع وتحقيق التلاؤم والتوافق الاستراتيجي (Strategic Fit) بين رسالة المنظمة ((Organization Mission))، ونقاط قوتها ونقاط ضعفها، والفرص والتحديات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة. (3)

أغراض التخطيط الاستراتيجي

خطط لمواجهة عدم التأكد (Coping With Uncertainty) من خلال إعداد وصياغة عدد من التدابير والخطط والإجراءات المستقبلية لتحقيق نتائج محددة. (4)

- 1- غموض الحالة State Uncertainty
- 2- غموض الأثر Effect Uncertainty
- 3- غموض الاستجابة Response Uncertainty

أهم النماذج الفكرية للتخطيط الاستراتيجية
نموذج ستاينر وماينر. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

(1) .ibid

(2) .Ibid

(3) STRATEGIC PLANNING KIT PP66-67
CHAPTER5,STRATEGY:THE

(4) .Ibid

يتضمن نموذج ستاينر وماينر (سبع) مراحل للتخطيط الإستراتيجي وهي على النحو التالي: (1)

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط للتخطيط: (Plan to Plan)

وهي مرحلة أساسية يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي ككل حيث تقرر المنظمة خلال هذه المرحلة الأسباب التي تتبنى من أجلها عملية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك تحديد الأسلوب الذي ستتبعه في التخطيط، ومن سيقوم بالتخطيط، والوقت الذي يتطلبه إعداد خطة استراتيجية وتأتي أهمية هذه المرحلة من كونها المرحلة التي يتم فيها التأكد من استعداد المنظمة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، ودرجة التزام الإدارة العليا به.

المرحلة الثانية: تقويم الوضع الحالي للمنظمة:

وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

* التعرف على توقعات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، سواء كانت البيئة المحلية أو العالمية، وهذا يتضمن بالطبع دراسة توقعات العملاء، وحملة الأسهم، والموردين والدائنين وغيرهم.
* دراسة توقعات البيئة الداخلية للمنظمة وهي تشمل موظفي المنظمة من المستويين الإداري وغير الإداري، وتتضمن التعرف على القيم الشخصية التي حكم سلوكهم، وتؤثر على المناخ التنظيمي وبالتالي على أداء المنظمة.
* دراسة مستوى أداء المنظمة في الماضي: وتشمل هذه الدراسة الإنتاجية والربحية، والحصة السوقية وكيفية استغلال المنظمة لمواردها المتاحة ودرجة استجابتها للبيئة المحلية والعالمية وموقفها تجاه المنافسين الآخرين وغير ذلك.

كما تشمل أيضا تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف التي تنطوي عليها البيئة الداخلية للمنظمة، وكذا تحليل الفرص والتهديدات التي تلوح بها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وهو ما يطلق عليه اصطلاحا في حقل التخطيط الاستراتيجي: تحليل سوات (SWOT Analysis)، كما سبقت الإشارة إليه، أو (WOTS UP) لترمز حروفها الأولى إلى عبارة نقاط القوة والفرص والتهديدات ونقاط القوة التي تنطوي عليها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتتكون لدى المنظمة في هذه المرحلة قاعدة معلوماتية جيدة تبني عليها المراحل التالية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الثالثة: صياغة الرسالة والأهداف (Objectives & Mission) (2)

إن رسالة المنظمة هي بيان يعبر عن تصور استراتيجي طويل المدى المستقبل للمنظمة أو المكانة التي تسعى إلى تبنيها في المدى الطويل، وبعد صياغة بيان الرسالة، يتم وفقا لهذا النموذج وضع الأهداف طويلة المدى ومن ثم السياسات والبرامج الاستراتيجية اللازمة لتنفيذها.

المرحلة الرابعة: وضع الخطط متوسطة المدى (Medium - Range Planning)

على ضوء الخطط الاستراتيجية طويلة المدى التي يتم وضعها في المرحلة الثالثة، يتم في هذه المرحلة وضع الخطط متوسطة المدى والتي يتراوح إطارها الزمني بين سنة إلى ثلاث سنوات.

المرحلة الخامسة: وضع الخطط قصيرة المدى (Short - Range - Planning)

وهي خطط تنفيذية توضع على مستوى كل إدارة من إدارات المنظمة. ويكون إطارها الزمني عادة أقل من سنة، وتعد الميزانية السنوية على أساسها وينبغي أن يراعى في إعدادها التنسيق الأفقي بين خطط الإدارات المختلفة بالمنظمة وكذا التنسيق الرأسي بحيث تكون مستمدة من الأهداف طويلة المدى للمنظمة ورسالتها.

المرحلة السادسة: تنفيذ الخطط (Implementation)

وهذا يشمل وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط قصيرة المدى، والتأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية في المواعيد المحددة لإنجازها وحسب المعايير الكمية والنوعية المحددة، كما تشمل مرحلة التنفيذ ترجمة الأهداف إلى قرارات إدارية في سياق الحياة العملية اليومية.

(1) د. حاتم بن صلاح أبو الجدائل. التخطيط الاستراتيجي (جدة: الإدارة العامة للتدريب والتنمية الخطوط الجوية العربية السعودية، 1401هـ)، ص ص ١٠-١٣.
(2) المرجع السابق. ص ص ١٢-١١.

المرحلة السابعة : المراجعة والتقييم :-

يجب أن تخضع عملية تنفيذ الخطة لمراجعة وتقييم مستمرين ، ومن المعروف أن حرص الإدارة العليا المستمر على مراجعة وتقييم تنفيذ الخطط هو أحد أهم عوامل نجاح التنفيذ .

أهم الأخطاء الشائعة لممارسة التخطيط الاستراتيجي

يرى ستيفن هينز أن هناك العديد من الممارسات الخاطئة للتخطيط الاستراتيجي من قبل المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في الشركات المعاصرة، ومن أكثر هذه الأخطاء شيوعاً ما يلي: (1)

- * الإخفاق في ربط ودمج التخطيط على مختلف المستويات التنظيمية.
- * فصل التخطيط عن الممارسات الإدارية اليومية.
- * بناء التنبؤات طويلة المدى على استنباطات الماضي فقط.
- * استخدام المياه واسع النطاق وغير ميز للتخطيط الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي.
- * صياغة بيانات للرؤية الاستراتيجية والرسالة والقيم الجوهرية كمظاهر شكلية، دون أن يكون هناك أهداف أو معايير ومقاييس للأداء
- * عقد خلوات تنفيذية سنوياً في عطلة نهاية الأسبوع: أي التفكير في التخطيط الاستراتيجي عندما يحين موعد رفع الخطة فقط.
- * الإخفاق في إكمال عملية التنفيذ بفعالية أو في إكمال دورة إدارة التغيير.
- * عدم إشراك الموظفين في إعداد الخطة إعمالاً للمبدأ القائل أن الناس يدعمون ما يشاركون في إيجاده، خصوصاً في ظل عدم كفاية مشاركة الإدارة المنفذة للخطة.
- * العودة إلى إدارة الأعمال كالمعتاد بعد انتهاء عملية التخطيط الاستراتيجي. من منطلق سأفعل ما أعتقد أنه صحيحاً.
- * الإخفاق في اتخاذ الخيارات الاستراتيجية الصعبة بسبب قمع الآراء المخالفة لرأي صانع القرار.
- * نظراً لافتقاره للوحة للقياس فإنه يقيس ما يسهل قياسه وليس ما هو مهم
- * الإخفاق في تعريف وإعداد خطط ثلاثية ذات مغزى للوحدات الاستراتيجية التجارية، أو المجالات أعمال أو إدارات رئيسية.
- * إغفال المقارنة القياسية المرجعية بين منطقتك والمنظمات المنافسة.
- * أن ترى المنظمة أن وثيقة الخطة الاستراتيجية تمثل هدفاً في حد ذاتها وليست مجرد وسيلة.
- * استخدام مصطلحات خبيث ولغة محيرة وغامضة نتيجة حصر المنظمة نفسها في الاعتماد على مراجع محدودة في مجال التخطيط والتغيير.
- * الاعتماد على الذات في إدارة ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي بهدف التوفير عندما يتطلب الموقف الاستعانة بخبير أو مستشار متمرس في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- * الإخفاق في تحديد مركز المنظمة المتفرد في السوق مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء عدم كفاية مشاركة الإدارة العليا في قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي
- * الإخفاق في إجراء مسح بيئي منتظم ذي مغزى ومفيد خلال العام.
- * السعي وراء ما تريد الإدارة العليا أن تسمعه وليس وراء الحقيقة.

مفهوم التفكير الاستراتيجي

نشأ التفكير الاستراتيجي من الاتجاهات المختلفة التي استخدمتها الشركات لتخطيط أعمالها التجارية، فقبل عام ١٩٢٠م كان هناك عدد قليل جداً من الشركات التي تمارس ما أصبح يطلق عليه الآن التخطيط طويل المدى (Long - Term Planning). وكانت تدار معظم الشركات آنذاك بأسلوب المقاولين والمتعهدين (أي بعقلية رجال الأعمال Entrepreneurially)، أما القرارات التي كانت تتخذ لإدارة الأعمال فكانت تركز على المدى القصير، فالمصنعون ينتجون المنتجات، والبائعون يبيعونها، والحاسبون يحسبون الإيرادات والمصروفات، أما الدافع الذي كان يدفع العديد من تلك الشركات فهو النضال من أجل البقاء(2).

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

(1) Ibid.

(2) <http://faculty.darden.edu/bourgeoisj/files/Figures%20Ch1.ppt>, STRATEGIC THINKING, Chapter

پرى مينتزيبرغ أن التخطيط الاستراتيجي في الممارسة اليوم يتمثل في البرمجة الاستراتيجية (Strategic Programming) التي تبين وتوضح وتفصل الاستراتيجيات القائمة والموجودة. ويعتقد أنه عندما يفهم المديرين الفرق بين التخطيط، والتفكير الاستراتيجي، فإنهم سيأجئون إلى ما ينبغي أن تكون عليه عملية صنع الاستراتيجيات، أي اقتناص كل ما يتعلمه من كل المصادر (سواء الآراء والأفكار التي يكتسبها من خلال تجاربه الشخصية أو من خلال خبراته العملية في التفاعل داخل المنظمة، أو البيانات والمعلومات التي يحصل عليها من خلال بحوث السوق)، وبالتالي الاستدلال المنطقي للاستفادة من ذلك التعلم في صيغة الرؤية المستقبلية والتوجهات الرئيسية للمنظمة.

إن مينتزيبرغ لا يقصد التخلص من المخططين، وإنما يقصد أن هؤلاء الأفراد الذين لديهم مسؤوليات تخطيطية ينبغي أن يكونوا محبطين بعملية صنع الاستراتيجيات وليسوا داخلها. فالمخططون يجب أن يزودوا ويساندوا عملية صنع الاستراتيجيات بالحقائق والمعلومات التي يحتاجها المفكرون الاستراتيجيون وينبغي أن ينصرفوا كمحفزين للتفاعل والتكامل (Catalysts) الذين يساندون صنع الاستراتيجيات من خلال المساعدة وتشجيع المديرين على التفكير استراتيجياً، كما ينبغي عليهم المساعدة في تحديد الخطوات المطلوبة للتنفيذ لتحقيق وإنجاز الرؤية المستقبلية الاستراتيجية.

وميز مينتزيبرغ بين المخططين والمديرين:

المخططون : فالمخططون ليس لديهم السلطة التي تمكنهم من الالتزام، كما أنهم ليس لديهم ما لدى المديرين من إمكانية الوصول إلى المعلومات الهامة اللازمة لصنع الاستراتيجيات.

المديرون : من ناحية أخرى فإن المديرين يعيشون دائماً تحت سيطرة ضغط الوقت. من أجل صنع القرارات ومن ثم تنفيذها وليس مجرد توضيحها، وخت هذا الضغط المستمر فإنهم قد يغفلون بعض المعلومات التحليلية الهامة كما قد تفوتهم بعض الأسئلة الصحيحة فضلاً عن إيجاد الإجابة الصحيحة لها، وتناول قضايا معقدة بالتفكير المتعمق فيها وأخذها في الاعتبار .

وينبغي على المخططين أن يعملوا كباحثين عن الاستراتيجيات ومحللين ومحفزين لها، وأن يشجعوا المديرين على التفكير في المستقبل بطريقة مبتكرة، وأن يتحدوا الحكمة التقليدية، وأن يثيروا الأسئلة الصعبة، وأن يختبروا الافتراضات التقليدية، وأن يساعدوا أنفسهم على الخروج من الروتين الممل⁽¹⁾.

عناصر التفكير الاستراتيجي؟

يبدأ المجاه النظم من مسح البيئة المستقبلية (Futuristic Environmental Scan).

ثم ينطلق إلى تعريف الرؤية المستقبلية المثالية، وكذلك الرسالة والقيم الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أي أن اتجاه النظم يحدد أولاً (المخرجات أو الوضع النهائي المرغوب) بينما النماذج الأخرى تبدأ من خليل الوضع الراهن.

وبعد تعريف المستقبل المثالي المنشود، ممكن تقويم الوضع الراهن باستخدام تحليل سوات (SWOT Analysis) أي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تنطوي عليها كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ثم يتم وضع الاستراتيجيات لسد الفجوة وشقيق الرؤية المستقبلية، وبدون البدء بالمستقبل ومقارنته بالوضع الراهن فلن تكون هناك فجوة.

ويتجاوز اتجاه النظم التخطيط الاستراتيجي إلى مستوى التنفيذ في التخطيط السنوي وإلى مستوى الميزانية ثم يتحرك نحو إدارة التغيير، والتنفيذ عبر النموذج الذي وضعه مركز الإدارة الاستراتيجية، والذي يطلق عليه نموذج هندسة تفوق منظمات الأعمال (Business Excellence Architecture Model) والذي يؤدي في النهاية إلى إعادة تدوير الخطة الاستراتيجية وتحويلها إلى عملية خيطت تتم بصفة سنوية.

عملية تجريبية أيضاً: وعلى المستوى الكلي (macro level) فإن العملية في حد ذاتها تعتبر عملية تجريبية، فمن خلال هذه العملية تتم مساعدة العملاء على التوصل إلى الإجابات الصحيحة لأسئلتهم وإلى المعاني التي يفهمونها ويرونها في الخطة، الأمر الذي يستند إلى نظرية تعليم البالغين والتي من مبادئها أن البالغين يتعلمون بشكل أفضل

من خلال الممارسة كما أن هذا يعزز المبدأ الذي ينطلق منه منهج تفكير النظم كأساس لنظام الإدارة الاستراتيجية وهو أن الناس يساندون ما يشاركون في إيجاده كما سبق أن أشرت.⁽¹⁾

أهمية التفكير الاستراتيجي

يرى أيان ويلسون (Ian Wilson) أنه في هذه الفترة التي تتسم بالتغيير السريع يجب التحول من التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وفي مقالة له نشرت في عام 1994م.

وفي أحد أعداد مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (Harvard Business Review) بعنوان سقوط وانبعث التخطيط الاستراتيجي (Fall And Rise Of Strategic Planning) أوضح هنري مينتزبيرغ (Henry Mintzberg) أن التخطيط الاستراتيجي يعرقل ويعترض سبيل التفكير الاستراتيجي، وتتمثل وجهة نظر مينتزبيرغ فيما يلي:

- 1- إن التخطيط الاستراتيجي يعنى بالتحليل (Analysis) بمعنى تحليل هدف ما إلى عدد من الخطوات، وبيان كيفية تنفيذ هذه الخطوات وتقدير الآثار والعواقب المتوقعة لكل خطوة
- 2- بينما يعني التفكير الاستراتيجي بالاستدلال المنطقي (syntheses) واستخدم الحدس (الفطنة) والبديهية والابتكار لصباغة ورسم مشهد وصورة متكاملة، ورؤية استراتيجية مستقبلية لمسار وتوجه المنظمة.
- 3- وتكمن المشكلة في أن مؤيدي التخطيط الاستراتيجي يعتقدون أن التحليل (Analysis) يشمل الاستدلال المنطقي (syntheses)، وأنه في أفضل الممارسات فإن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والاستراتيجية هي مجرد مترادفات لفظية. وهذا الاعتقاد بدوره يستند على الافتراض بإمكانية التنبؤ وإمكانية وضع صيغة رسمية لعملية صنع الاستراتيجيات⁽²⁾ التفكير الاستراتيجي هو الخاصية الهامة التي تتفرد بها الاستراتيجية: إن الخاصية الهامة التي تتفرد بها الاستراتيجية هي أنها تمكن المنظمة من أن تكون مختلفة عن الآخرين، والميزة التنافسية المستدامة ممكنة التحقيق فقط من خلال القيام بالنشاطات المختلفة بطرق مختلفة⁽³⁾

الخط بين الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي:

أن الإدارة الاستراتيجية هي:⁽⁴⁾

* عملية تفكير معقدة نسعى إلى إدارة المنظمة وقيادة مسيرتها المستقبلية في بيئة معقدة ومحتدمة المنافسة، وهي عملية مستمرة وليست دورة أحادية، وحيث أنه لا يمكن قطعاً التنبؤ التام بالمستقبل والتأكد عما ينطوي عليه، لذلك كان لابد من إيجاد عملية تعلم وتكيف مستمر مع التقدم في تنفيذ الخطة، لذلك فكثيراً ما يتم الخلط بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

ما هو التفكير الاستراتيجي؟ (Strategic Thinking)

عرفت إيرين ساندرز (Irene Sanders)، التفكير الاستراتيجي في كتابها "التفكير الاستراتيجي والعلم الجديد" Strategic Thinking and New Science على النحو التالي:⁽⁵⁾

أن المقدمات البديهية لأي ندوة أو جلسة لوضع الاستراتيجية أو للتخطيط هي البدء باستكشاف البيئة من خلال عملية حدسية تصورية، ابتكاره تمخض عن استنتاجات عن الموضوعات والقضايا والأنماط والعلاقات الارتباطية والفرص الناشئة، وتشتمل هذه العملية على عنصرين رئيسيين هما:

1- بصيرة عن الحاضر Insight

2- وتنبؤ بالمستقبل Foresight

ويرى أيان ويلسون 1994 Ian Wilson⁽¹⁾:

(1) ETON LAWRENCE. STRATEGIC THINKING: A DISCUSSION PAPER PREPARED FOR THE RESEARCH DIRECTORATE, POLICY, RESEARCH AND COMMUNICATION BRANCH, PERSONNEL DEVELOPMENT AND RESOURCING GROUP. APRIL 27. 1999

(2) PEGGY SIMCIC BRONN AND CARL BRONN, O.p, cit

(3) www.awalenet.net.sa Defining Strategic Management

(4) Ibid

(5) GEORGE H. RYAN, GOVERNOR AND TOM HERNDON CGFM, DIRECTOR RESULT - ORIENTED PERFORMANCE

DRIVEN PLANNING: CRAFTING THE STRATEGIC PLAN: A BRIEF CASE MANUAL FOR AGENCY STRATEGIC PLANNERS, ILLINOIS OFFICE OF STRATEGIC PLANNING. APRIL 2001, P.5

- 1- أن التفكير الاستراتيجي هو مجرد التفكير في الاستراتيجية، ووفقاً لرأي ويلسون فإن الحاجة له اليوم بانتهى أعظم من أي وقت مضى، وهذا يعني تحقيق مزيد من التحسينات في التخطيط الاستراتيجي.
 - 2- أن التغييرات التي طرأت على هوية التخطيط الاستراتيجي كانت عميقة لدرجة يحسن معها أن يطلق عليه مسمى التفكير الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية.
 - 3- إن هذه المحاولات لإعادة تعريف وتسمية عملية التخطيط الاستراتيجي أدت إلى حدوث شيء من اللبس والغموض حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومضامين كل منهما.
- أما هنري مينتزبيرغ (Henry Mintzberg – 1994) والذي يعتبر أحد العلامات البارزة والخبراء المعدودين في حقل التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية⁽²⁾:
- فعلى عكس ما ذهب إليه أيان ويلسون يرى أن التفكير الاستراتيجي ليس مجرد تصنيف أو أسم بديل لكل ما يقع تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية، وإنما هو طريقة محددة للتفكير ولها خصائص واضحة.
- وبصفة عامة يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي يتضمن التفكير والتصرف بناء على مجموعة معينة من الافتراضات وإجراءات أخرى محتملة، يحتمل أن تؤدي إلى تحدي الافتراضات القائمة حالياً مركزاً الإجراءات البديلة الحالية ومن ثم التوصل إلى أفضل الافتراضات والإجراءات البديلة.

ملامح المنظمة التي تفكر استراتيجياً

إن المنظمة التي تفكر استراتيجياً حقاً يمكن التعرف عليها بعدة طرق: (3)

- 1- يعرف ويفهم التنفيذيون رسالتها واستراتيجيتها.
- 2- يعرفون كفاءات وقدرات المنظمة المحورية.
- 3- يعرفون منافسي الشركة ويستطيعون التنبؤ بردود أفعالهم تجاه التحركات الاستراتيجية للشركة.
- 4- يوجدون بيئة تنظيمية تساند استراتيجية الشركة.
- 5- يطورون باستمرار قدرات جديدة بهدف تجديد استراتيجياتهم والمنافسة بنجاح في المستقبل.

الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي:

يرى أنسوف (Ansoff) أن هناك منظمات أخفقت في توقع والتنبؤ بالضغوط الاجتماعية والسياسية التي تؤكد هذا المطلب ويمكن تفسير ذلك على قيام حاجة أكبر اليوم إلى الأشخاص الذين يستطيعون حفا التفكير استراتيجياً، أي الأفراد الذين لا يحرصون أنفسهم داخل حدود العملية والذين يستطيعون دمج البديهة مع الخيال والتحليل. (Guth - 1985)

ويرى هيز (Hayes) أن التفكير الاستراتيجي يعتبر مطلباً هاماً للمديرين من أجل:

- 1- فهم البيئة الخارجية المناسبة.
- 2- فهم قدرات وأهداف المنظمة.
- 3- فهم الارتباطات القائمة بين الأحداث التي تبدو وأهمية الترابط.
- 4- إدراك العديد من المؤثرات.
- 5- استشعار الفرص الجديدة.
- 6- رؤية الاستراتيجيات والحلول المتنوعة.

يرى براهالاد وهامل (Parahalad & Hamel): أن التفكير الاستراتيجي يجب أن يكون كفاءة محورية (Core Competency) للمنظمة، كما يجب على المديرين التبصر في الأمور الاستراتيجية لقيادة الشركة إن التفكير الاستراتيجي الابتكاري والمتبصر هو مفتاح الأداء والنجاح التنظيمي في البيئات المضطربة. هل يتوافق ويتكامل كل من: التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية أم أن أحدهم يحل محل الآخرين؟

نموذج ليدكا للتفكير الاستراتيجي:

(1) PEGGY SIMCIC BRONN AND CARL BRONN, O.P, cit

(2) GEORGE H. RYAN, GOVERNOR AND TOM HERNDON. O.P, cit

(3) <http://faculty.darden.edu/bourgeoisj/files/figures%20ch1.ppt>, STRATEGIC THINKING, Chapter 1. O.P, cit

اهم النماذج الفكرية للتفكير الاستراتيجي نموذج ليدكا للتفكير الاستراتيجي Liedtka Model بعد ظهور نموذج مينزبيرغ (Mintzberg Model 1998)، طورت ليدكا - (Liedtka 1998) نموذجاً للتفكير الاستراتيجي يعرف بأنه أسلوب خاص للتفكير يتسم خصائص محددة وواضحة. ويبين الشكل التوضيحي التالي⁽¹⁾

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. علي السلمي : المهارات الإدارية والقيادة للمدير المتفوق ، دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
2. بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة-نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999
3. سعيد محمد نصر : التطرف والاعتدال في القرار في ضوء السمات الشخصية للفرد ، دراسة مقارنة للقيادات بين الجنسين ، رسالة ماجستير ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، قسم علم النفس ، جامعة عين شمس ، ١٩٧٩ .
4. سيد محمد عبد العال: العلاقة بين التغيير في اتجاهات القائد وتغيير اتجاهات الجماعة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٧٢ .
5. عمر أحمد همشري: لإدارة الحديثة للمكاتب والمعلومات، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2014
6. فرج عبد القادر طه: سيكولوجية العمل، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى ١٩٧٩ .
7. محمد رسلان الجبوسي: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2000
8. محمد عبد الغني حسن : مهارات قيادة الآخرين ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
9. محمود السيد أبو النيل : علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية وعالمية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الخامسة، ١٩٨٧ .
10. محمود على عباس عودة: العلاقة الدينامية بين القيادة والبناء الاجتماعي في قرية مصرية ، رسالة ماجستير، قسم الاجتماع كلية الآداب ، جامعة عين شمس ١٩٩٩ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Dana Vannoy and William W. Philliber: **Wife's employment and quality of marriage, Journal of marriage and the family 54 (May 1992).**
- 2- Doherty, O. & Mathews : **Personality Characteristics of Opiateaddicto Personality and Individual differences. No. 1, 1983.**
- 3- Earl L. Sullivan: **Woman in Egyptian Public Life, New York, Syracuse university press, 1986**
- 4- Eitimade Allam: **Cultural and organizational facing American Women in industrial management, working paper series on social organization No. 20,1991**
- 5- Emery D.A.: **Managerial leadership through motivation by objectives, In Readings In Industrial and Rasiness psychology, ed, by Karn. H. W., & Gilmer B.V., Op. Cit, 2004.**
- 6- Educational Leadership, Vol. 49, No. 5, 1992. 19. Vol. 55, No. 5, 1998
- 7- Educational Management and Administration, Vol. 22, No. 1, 1994
- 8- Ghiselli E.E. & Brown C, W.: **Personnel And Industrial psychology, Mc. Graw-Hill, Book Company, Inc., New York., 1962, P. 77.**

(¹) .ETON LAWRENCE. O.P. cit

- 9-** Gronhach, G. L.: **Essentials of Psychological Testing**, New York, Harper, 2000.
- 10-** Hinkle, D. : **Leadership**, New York: Holt. Rinehart and Winston, Inc., 2001.
- 11-** Howel, D.: **statistical Methods For Psychology**. Belmont, C A: Duxhary Press, 2002.
- 12-** Howe W. : **"Leadership In Educational Administration"**, In Torsen House and T. Neville Postle science (Eds.), **The International Encyclopedia of Education**, 2nd Edition, New York : Etsevier science Inc., 2003.
- 13-** Howard M. Carlisle: **Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation**, 2nd Edition, (Chicago: Science Research Associates Inc., 2004).
- 14-** Heifetz Ronald A. : **Leadership Without Easy Answers**.(New York: Library of Congress Cataloging Date, 1994).
- 15-** Hitt William D.: **Ethics Leadership— Putting Theory into Practices** (Columbus: Botelle Press, 2000).
- 16-** John Suler : **" The Psychology of Cyberspase" , U.S.A., New York Edition 2, 2001**
- 17-** Jochkson, Harry K. and Normand L. Frigon, **Management 2005. the Practical Guide to World Class Competition**, (New York: Vonnotrend Reinhold, 2000).