

# الجدلية بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

## The dialectic between Strategic Thinking and Strategic Planning

آدم شيتير\*

جامعة الجزائر 3 – الجزائر

[chaitera76@gmail.com](mailto:chaitera76@gmail.com)

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول للنشر: 2021/10/01

تاريخ الاستلام: 2021/07/30

### ملخص:

في محيط أعمال يتميز بالتقلبات السريعة والمتطلبات المتغيرة المتزايدة، تسعى الشركات لإمتلاك ميزات تنافسية تمكنها من أن تصبح أكثر تنافسية في السوق، لهذا يحاول قادة هذه الشركات التفكير بطريقة إستراتيجية تخرجهم من نمط التفكير التقليدي الذي يعتمد على سيرة التخطيط التقليدي الجامد. من أجل هذا نسعى من خلال هذه الورقة البحثية تبيان المقاربات التي تناقش العلاقة بين كل من مفهوم التفكير الإستراتيجي ومفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال معرفة المفارقات بين السيرورتين من جهة وأوجه التكامل بينهما من جهة أخرى، فالشركات التي تريد أن تكون أكثر تنافسية يجب عليها تبني التفكير الإستراتيجي كمنهج تفكير يتغذى عن طريق مخرجات للتخطيط الإستراتيجي، إذ يمكن الفصل بينهما على المستوى التصوري لكن الدمج بينهما على المستوى الإمبريقي يعطي أكثر فعالية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، التفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، القيادة، التنافسية.

تصنيف JEL: M10.

### Abstract:

In the business world which is characterized by big fluctuations and fast growing change requirements, companies seek to obtain competitive advantages in order to become more competitive in the market. For this, leaders try to think strategically away from the traditional way of thinking which is based on traditional rigid planning process. In this paper, we aim to review the approaches that discuss the relation ship between both strategic thinking and strategic planning, the approaches that integrate the two process of thinking, and we concluded that the companies which want to be more competitive must adopt strategic thinking as a way of thinking supported by the outputs of strategic planning.

**Keywords:** Strategic Management, Strategic Thinking, Strategic Planning, The leadership, The competitiveness

**Jel Classification Codes:** M10.

\* المؤلف المراسل.

أدبيات الأعمال الحديثة تقسم الإستراتيجية إلى مفهومين إثنين: الأول، التفكير الإستراتيجي- التفكير ضمن مسار إبتكاري، إبداعي ويميني الشق الذي يشجع تبادل مفتوح للأفكار والحلول لمواجهة التحديات الديناميكية والغير متوقعة دائما في إقتصاد اليوم، الثاني، التخطيط الإستراتيجي، هو التطبيق النظامي و المنطقي للإستراتيجيات، فالتعامل مع الزمن وجرأة التطور والتغيير – في ظل سيادة الإستقرار في وقتنا الحاضر، يستوجب تحديد مسارات اللاتأكد Uncertainty والإستقرار Unstability وتوجهات المنظمة سعيا إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجه، وفي هذا الصدد أشار(1998) Mintezberg إلى أن تعامل الإستراتيجية لا يقتصر مع مجرد ما هو "غير قابل للتنبؤ" وإنما يتعداه إلى "المجهول" أو "ما هو غير قابل للتعرف عليه، لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج وداخل المنظمة، يتوقف- إلى حد بعيد- على إمكانية الاستفادة القصوى من كل مجالات المعرفة والخبرة، ومن ما هو متاح لها من قدرات وإمكانات، وهنا يبرز دور القائد أو بالأحرى المفكر الإستراتيجي بالاستناد إلى قدرته على تصور مستقبل المنظمة وتحديد إتجاه الأعمال فيها.

الحديث عن التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي يمكن أن يكون مشوش وسفاسفي. فهناك تضارب في الآراء حول هذه العلاقة هل هي علاقة تضارب وتناقض أو علاقة تتابع ومصالحة أم هي علاقة تكامل وإندماج؟ وفي هذا السياق سنحاول ضمن هذه الورقة البحثية طرح مختلف المقاربات التي تفسر العلاقة بين المفهومين قصد التمكن من الخروج ولو بتصوير موحد عن ما إذا كان هنالك تداخل بينهما أو كلاهما مسار مستقل بذاته.

1.1 إشكالية البحث: يكمن التساؤل الجوهرى لهذه الورقة البحثية فيما يلي:

إلى أي مدى يمكن اعتبار التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي مسارين مختلفين أو متشابهين من مسارات الفكر الإداري التي يعتمد عليهما المسير؟

2.1 فرضيات البحث: كفرضية رئيسية يبني عليها هذا البحث تتمحور حول:

كون التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي هما مسارين يشكلان وجهين لعملة واحدة يعتمد عليها ضمن مسار الإدارة الإستراتيجية وبناء الإستراتيجيات.

3.1 أهمية البحث: تبرز أهمية هذه الورقة البحثية في إظهار مدى التوافق و/أو الإختلاف القائم بين كل من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي كفهومين ومسارين يعتمد عليهما المسير أو صاحب القرار في المنظمة وبالتالي مدى الإعتماد على كليهما في بلورة ووضع إستراتيجيات تنافسية تضمن لها البقاء في محيط أعمالها.

4.1 أهداف البحث: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ التعرف على مفهوم التفكير والتخطيط الإستراتيجيين؛
- ✓ التعرف على الفروقات بين مسار التفكير الإستراتيجي ومسار التخطيط الإستراتيجي وتأثيرها على الإستراتيجيات المصاغة؛
- ✓ التعرف على أوجه التوافق ودرجة التكامل بين التفكير والتخطيط الإستراتيجيين.

2. التخطيط الإستراتيجي مناقض للتفكير الإستراتيجي:

خلال الخمسينيات من القرن الماضي، إستخدام التخطيط الإستراتيجي في كل من الشركات العامة والخاصة أصبح منتشرًا ومع ذلك، شعبية التخطيط الإستراتيجي تلاحقت إلى غاية التسعينيات، عندما عرض الباحثون الفوائد الناتجة من مسار التخطيط الإستراتيجي، لقد أصبح طريقة مستخدمة لمساعدة المنظمات على تطوير إتجاه لمستقبلها وتركز مواردها وفقا

لذلك اليوم، مجهودات التخطيط الإستراتيجي هي متبناة من طرف القادة في الأعلى ولكن يدمجون بجد أعضاء المنظمة، كما هو الحال بالنسبة للمساهمين خارج المنظمة ضمن مسار التخطيط (al،Bouhali،2015:74). والسؤال المطروح هنا، ماذا نعني بالتخطيط الإستراتيجي؟ ولماذا إعتبره Mintzberg وغيره من الكتاب كمسار مغاير لمسار التفكير الإستراتيجي؟ يعرف Mc Kiernan و (1994) Morris التخطيط الرسمي على أنه "إختيار الغايات المميزة لبلوغها، حساب الأهداف وبناء إستراتيجيات مفصلة لبلوغها، مجموع المسارات الموجهة باستمرار من خلال نظام مناسب للمعلومات والرقابة"، من جهة أخرى، يعرفان التخطيط غير الرسمي على أنه: "يعتمد فقط على الخبرة والحدس" (Morris،Mc Kiernan،1994:37). ويعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه "مسار منظم من خلاله يمكن لقادة المنظمة أخذ قرار بحسب مستقبل هذه المؤسسة وتطورها، بالإضافة لتتبع الإجراءات والمقاييس المطلوبة نحو تحقيق المستقبل المرغوب وإيجاد طرق لقياس النجاح لتنفيذ هذه العمليات"، أو هو أداء للقيادة تساعد المنظمة على إتخاذ قرارات مقصودة حسب ما تقوم به المنظمة حالياً وكيف ستقوم بما تقوم به في المستقبل، لماذا تبادر المنظمة في نشاطات معينة، وكيف ستقابل المنظمة مع أهدافها (al،Bouhali،2015:74).

التخطيط هو المسار الذي ضمنه تحول الأهداف طويلة الأجل إلى مهام و غايات قصيرة الأجل. مسار التخطيط يسعى للإجابة على أربعة أسئلة مألوفة: ماذا يجب أن نفعل؟ أين يجب أن نكون؟ أين نريد أن نذهب؟ طيف سوف نحصل عليها؟ ضمن التخطيط الإستراتيجي التقليدي، الإجابة عن هذه الأسئلة هي مرتبطة بقوة بالبيانات، تحليل البيانات وتقنيات بحوث العمليات مثل تحليل SWOT وتخطيط السيناريوهات، هو المسار الذي يستكشف، يفرز، يحلل ويحدد كميات بديلة من البيانات، كما هو مرتبط بالتخطيط طويل الأجل، الخطية والعقلانية (Robinson،Piscapia،2010:2). مما سبق، يظهر بأن فكرة التخطيط الإستراتيجي هي فكرة إيجابية تساعد المؤسسات على تحقيق نتائج إيجابية تلائم أهدافها، لكن ضمن عالم متقلب إلى حد بعيد، حتى مفهوم التخطيط كهدف محدد مسبقاً، يصبح غير متكيف لأنه ليس الهدف الذي يأخذ في الحسبان الزيادة أو التغير- حتى وإن كانت غير مناسبة – تعد القدرة على التفاعل والتكيف للتغيرات في المحيط هي المحددة والحاسمة وهي قابلية رد الفعل reactivity التي تكلم عنها كل من Archier و Serieyx (1984). وإنطلاقاً من هذا برزت المقارنات بين مخرجات كل من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي.

يشير Wilson (1994) إلى: "لقد تم تحسين الكثير بعيداً عن النماذج السابقة للتخطيط الإستراتيجي وهو ما تم ظهوره شيء أكثر استخداماً يرجع إلى التفكير الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية" (Wilson،1994:12)، وفي تناوله للتفكير الإستراتيجي، لا يعتبر Mintezberg (1994) التفكير الإستراتيجي مجرد طريقة جديدة تميز السيرورة الإستراتيجية، بل أنه نوع خاص من التفكير يتمتع بخصائص مميزة، وعليه يظهر أن التخطيط والتفكير الاستراتيجيين كلاهما يشير إلى سيرورة مختلفة عن الأخرى في تكوين الإستراتيجية، بل ويمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي خطراً على التفكير، حيث يؤكد: "يميل التخطيط التقليدي إلى أن يكون سيرورة محافظة، تشجع في بعض الأحيان السلوكات التي تقوض الفكر والنشاط الاستراتيجيين، كما يمكن أن يكون صلباً، ويشجع مقاومة التغيرات الإستراتيجية الهامة، ويثبط الأفكار الجديدة فعلياً لحساب تعميم للوضع الراهن أو تكيف هامشي" (Mintezberg،1994:167).

ويقترح كل من Hamel و Prahalad تناولاً تحليلياً مشابهاً للتناول الذي قدمه MINTZBERG، بحيث يصف هذين الباحثين التخطيط الاستراتيجي بأنه نشاط بيروقراطي ينحصر في ملئ الملفات (Formfilling) (Pralhad،Hamel،1994:281)، بينما يتناولان التفكير الاستراتيجي ضمن مصطلحات كالإبداع والاستكشاف (Pralhad،Hamel،1994:77).

## الجدلية بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

نفس الشيء عند Goshal وBartlett (1998) يقابلان بين التخطيط والتفكير، حيث يشير الباحثان أن الأول يجب أن يترك المكان للثاني: "عصر التخطيط الإستراتيجي تراجع بسرعة أمام تقدم المنظمة المتنامية المرتكزة على حركة الفكر الإستراتيجي" (C. TORSET: 2005؛ 13)، كما نجد أن (Liedtka: 1998) تتناول نفس الطرح بالمقابلة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي، حيث تمييز بين أربعة خصائص يقوم عليها المفهومين كما يلي: (C. TORSET: 2003؛ 45-46)

✓ أولاً، التخطيط الإستراتيجي يعتبر المستقبل على أنه: "قابل للتنبؤ به ومستقر، ويمكن تمييزه بالتفصيل الأمر الذي يسمح بالفصل التام بين أدوار صياغة الإستراتيجية والتنفيذ". في المقابل، التفكير الإستراتيجي: "يفترض مستقبل يمكن التنبؤ بشكله فقط، أما ضمنه، فالذكاء المحلي هو أساسي وضروري".

✓ الخاصية الثانية التي تمييز بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي، الدور المنتظر من المسيرين العمليين الغير مقررين "التخطيط التقليدي يعتبر أن المسير في أسفل التنظيم لديه حاجة واحدة وهي معرفة دوره (...). في المقابل، إطار التفكير الإستراتيجي يتطلب أن يمتلك المسيرين بعيدا عن هذا الفهم المحدود لأدوارهم الخاصة، فهم أوسع للنظام والعلاقة بين أدوارهم وعمل النظام وكذا الإرتباطات الداخلية بين مختلف الأدوار الموجودة ضمن النظام".

✓ حسب Liedtka، التخطيط يركز على المراقبة وأنظمة القياس: "مسارات التخطيط ترتكز على خلق مخطط كهدف وحيد"، في حين التفكير الإستراتيجي يقوم على "نموذج paradigm إستراتيجي يبني عبر الزمن".

✓ أخيراً، الإختلاف الأخير بين التخطيط والتفكير يعتمد على الهدف: التخطيط يبحث عن الكفاية The efficiency، أما التفكير الإستراتيجي فيبحث عن الملائمة The relevance.

ويمكن تلخيص الإختلافات التي طرحتها Liedtka بين المفهومين في الجدول التالي:

جدول رقم 01: الإختلافات بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي حسب Liedtka

| التخطيط الإستراتيجي   | التفكير الإستراتيجي   |                                       |
|---|---|---------------------------------------|
| المستقبل الذي يمكن التنبؤ به وتمييزه بالتفصيل   | فقط شكل المستقبل يمكن التنبؤ به   | رؤية المستقبل                         |
| أدوار الصياغة والتطبيق يمكن تجزئتها بترتيب  | الصياغة والتطبيق هي متفاعلة فيما بينها إلى حد بعيد من مونها متتابعة و منفصلة  | الصياغة والتطبيق الإستراتيجي          |
| التنفيذيين الكبار يحصلون على المعلومات الضرورية من المسيرين في المستويات الدنيا، وتم استخدامها لوضع المخطط الذي ينشر للمسيرين من أجل تنفيذه | مسيريو المستوى الأدنى لديهم صوت في صناعة الإستراتيجية، علاوة على المجال الكبير للإستجابة بانتهابية لتطوير حالات   | الدور المناجيري في صناعة الإستراتيجية |
| تأكيد الرقابة من خلال أنظمة القياس، إفتراض أن المنظمة يمكن أن تقيس وتتابع المتغيرات المهمة بصورة مضبوطة وبسرعة                              | ربط بالإشارة نفسها الحس بالقصدية الإستراتيجية والهدف المرسخ في ذهنيات المسيرين عبر التنظيم الذي يوجه إختياراتهم بصفة يومية ضمن المسار الذي يكون دائما صعب القياس والتتبع من فوق | المراقبة                              |
| المسيرين في المستوى الأدنى يحتاجون لمعرفة فقط دورهم جيدا ويستطيع توقع فقط العمل الخاص بهم   | كل المسيرين يفهمون النظام الواسع، الإرتباط بين أدوارهم وعمل هذا النظام، كما هو الحال الإرتباط بين مختلف الأدوار التي يتضمنها النظام   | الدور المناجيري في التطبيق            |
| تحدي ضبط التوجه الإستراتيجي هو أساسا تحليلي   | يرى الإستراتيجية والتغيير مرتبطين لا محالة وإفتراض أن إيجاد إختيارات إستراتيجية جديدة وتطبيقها بنجاح هو صعب وأكثر أهمية من تقييمها  | صناعة الإستراتيجية                    |
| التركيز على خلق مخطط هو الهدف النهائي   | يرى مسار التخطيط نفسه كعنصر إضافة قيمة حرج  | المسار والمخرجات                      |

Source: John Pisapia, Deborah J. Robinson; Transforming the academy: strategic thinking and/or strategic planning? 4th International Conference March

17-19, Williamsburg Virginia, USA; 2010; P(05)

وفي تناوله لمفهوم التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، إعتبر السلطان (2006) التخطيط الإستراتيجي بأنه "دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم ورؤى وأهداف مستقبلية بناء على ذلك وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود أما التفكير الإستراتيجي فهو" ينطلق من التأمل العميق لإستشراف المستقبل وتحديد الإتجاه الذي يقود المؤسسة للإستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية" (نهال شفيق العثي؛ 2013، 19).

وكاختصار لمختلف المقاربات التي تقابل بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي، يمكننا أن نعتبرهما طريقتين مختلفتين لصياغة وبناء الإستراتيجية، والذين يختلفان في النقاط التالية (C.TORSET؛ 2003؛ 47):

- التخطيط يكون مركزي ومصاغ في شكل معين Formalized / التفكير غير مركزي وانتهازي، إذن غير رسمي أكثر؛
- التخطيط هو تحليلي ومعياري (قياسي) Normative / التفكير هو حدسي وإبداعي؛
- التخطيط كايح للتغير / التفكير ملائم للتغير؛
- التخطيط يخلق من اليأس frustration داخل المنظمة / التفكير يحمل الحماسة enthusiasm من خلال خلق فضاءات للتعبير والحرية للعاملين.

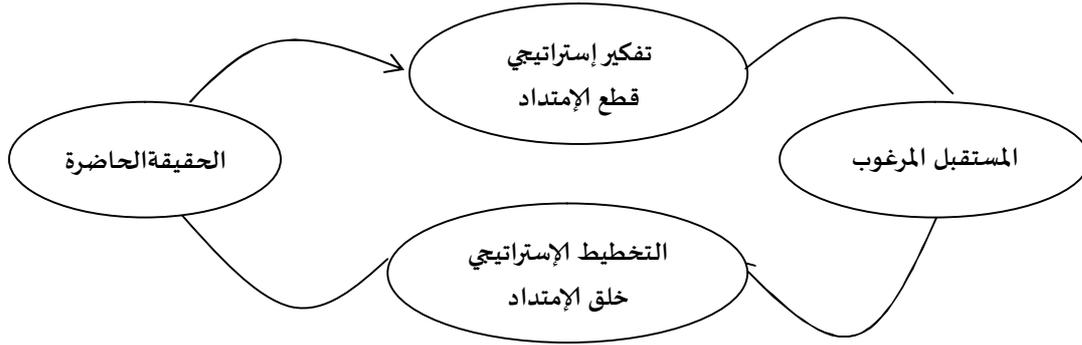
رغم كل هذا الإختلاف بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي، إلا أن هناك بعض الكتاب أو الباحثين في الميدان، يعدلون عن المقابلة بين المفهومين الأمر الذي يطرح إشكالية وجود علاقة تكاملية أو علاقة مصلحة متبادلة بين المفهومين.

### 3. الإدارة الإستراتيجية بين التخطيط والتفكير الإستراتيجيين:

عند مراجعتنا للتحليل السيمنطي الذي يتناول التفكير الإستراتيجي كمسار مشابه للمسارات الأخرى كالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، نجد بأن هنالك من الباحثين من يرى وجود علاقة تفاعلية بين كل من التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي كمسارين منفصلين لكل منهما مضامينه الخاصة.

يركز Porter (1987) على أن التخطيط الإستراتيجي لكي يصبح فعال يجب أن يستخدم مسار خاص وأن التفكير الإستراتيجي هو أساسي للتخطيط الإستراتيجي (al.Nuntaman؛ 2013؛ 246). وحسب Essery (2002) التخطيط الشامل هو معرف ببساطة كقمة الجبل الجليدي أو الجزء من المسار الكبير للتفكير الإستراتيجي (Nooranoja، Kazmi؛ 2015؛ 45). ويعتبر كل من (De Geus؛ 1988، Senge؛ 1991، Nadler؛ 1994، 1994) أن أحد الخصائص الأكثر أهمية للتخطيط الإستراتيجي ليس المخطط في حد ذاته، بل الطريقة التي يمكن أن تغيير النماذج العقلية للمسيرين والموجودة ضمن المسارات " التخطيط يجب أن يدرك كأنه أداة للتفكير الإستراتيجي، وليس كنمط أو طريقة مختلفة لصياغة الإستراتيجية" (C.TORSET؛ 2003؛ 48-49). كما نجد أن Tannery و Claveau، Martinet (1995) يقترحون تحليلاً لمساهمة مسارات التخطيط في ديناميكيات التغيير. التخطيط الإستراتيجي يظهر هنا على أنه وسيلة تسمح بالتعلم والتمرن Learning على التفكير الإستراتيجي " التخطيط الإستراتيجي، من خلال خاصيته النظامية والمصاغة، يطور الوعي الإستراتيجي والألفبائية الإستراتيجية للمتعاملين المشاركين ضمن المسارات". ضمن هذا المعنى، التخطيط الإستراتيجي هو أداة مناسبة لتسهيل المرور من التفكير الفردي إلى التفكير الإستراتيجي على مستوى التنظيم ككل (C.TORSET؛ 2005؛ 16)، كما تدعم Liedtka فكرتها بالإشارة إلى أن التفكير والتخطيط رغم أنهما مختلفين في الأساس، لكنهما ليسا بالضرورة متعارضان contradictory. نفس الشيء عند Heracleous (1998)، حيث تقترح علاقة تكاملية بين الاثنين "فالتفكير الإستراتيجي يساهم في القطيعة في الإمتداد بين الحاضر والمستقبل، في حين التخطيط يدعم هذا الإمتداد" (TORSET؛ 2003؛ 46) يمكن أن نوضح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

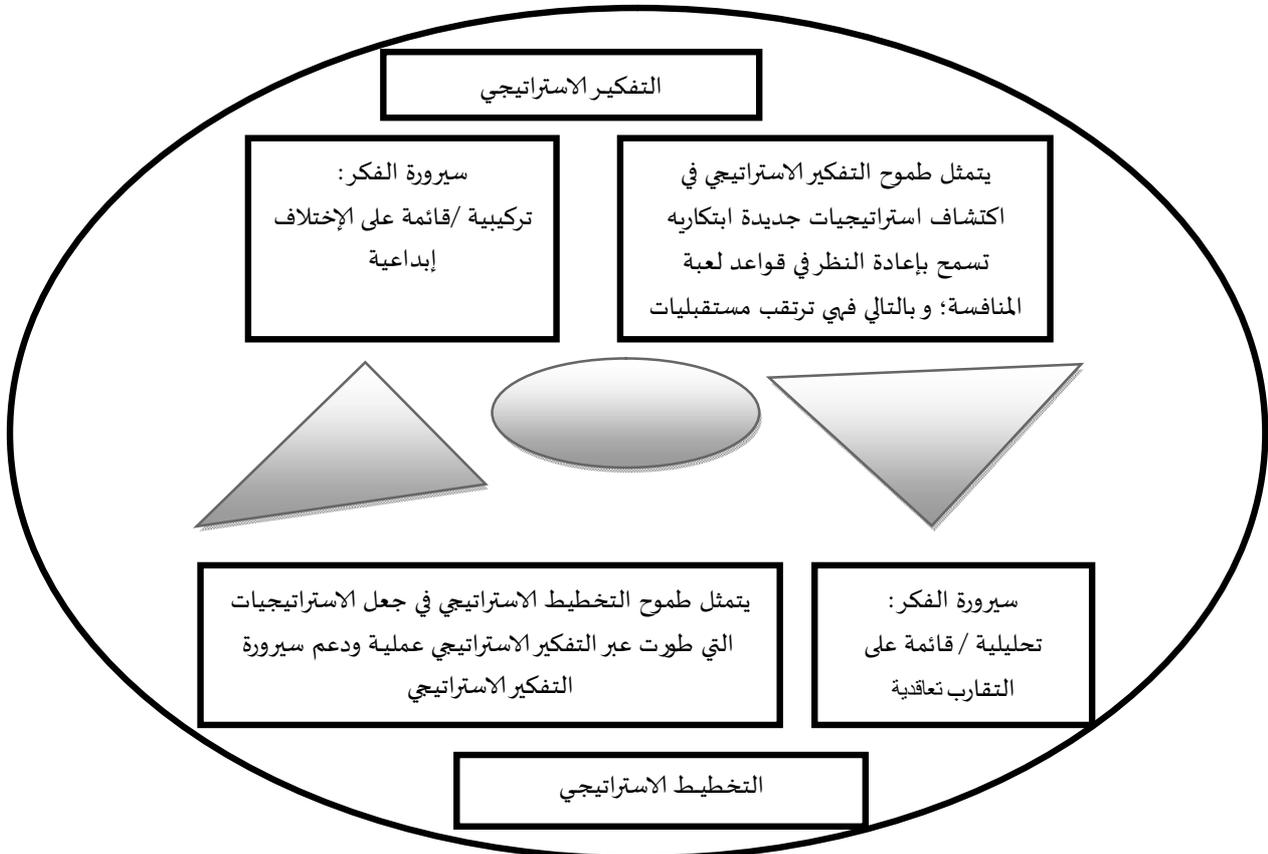
شكل رقم 01: صياغة الإستراتيجية بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي (Liedtka(1998b)



Source: Christophe Torset, La décentralisation des processus stratégiques : Proposition d'un cadre d'analyse, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3, 4, 5 et 6 juin, Les Côtes de Carthage (Tunisia) ; 2003 ; P(46)

يتميز Heracleous بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي من خلال وجود علاقة تبادلية أو حوارية (Dialectical view) بين السيرورتين، تسمح للمنظمة من أن تتطور إستراتيجيا فالنتائج المنتظرة من دورة التفكير/التخطيط، ليست إستراتيجيات تقليد، وإنما توقعات إمتياز مبنية على أنظمة نشاطات فريدة" (HERACLEOUS:1998:484). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم(02)، ومن خلال التمثيل البياني نرى بأن، التخطيط الإستراتيجي يدور حول إستخدام أدوات التحليل لتنظيم الأعمال الإستراتيجية أمام تطورات بيئية يمكن التنبؤ بها. كما أنه قابل للتصحيح المؤقت، قابل لتحديد مراحل ونتيجته النهائية. أما التفكير الإستراتيجي فهو مجموعة من المسارات المعرفية التي تحدد بصعوبة في المنظمة، جماعية أو فردية، رسمية أو غير رسمية، منظمة أو منبثقة. إذن يمكن القول أن التفكير الإستراتيجي يضم التخطيط الإستراتيجي.

شكل رقم 02: سيرورتا التفكير والتخطيط الإستراتيجيين لـ Heracleous

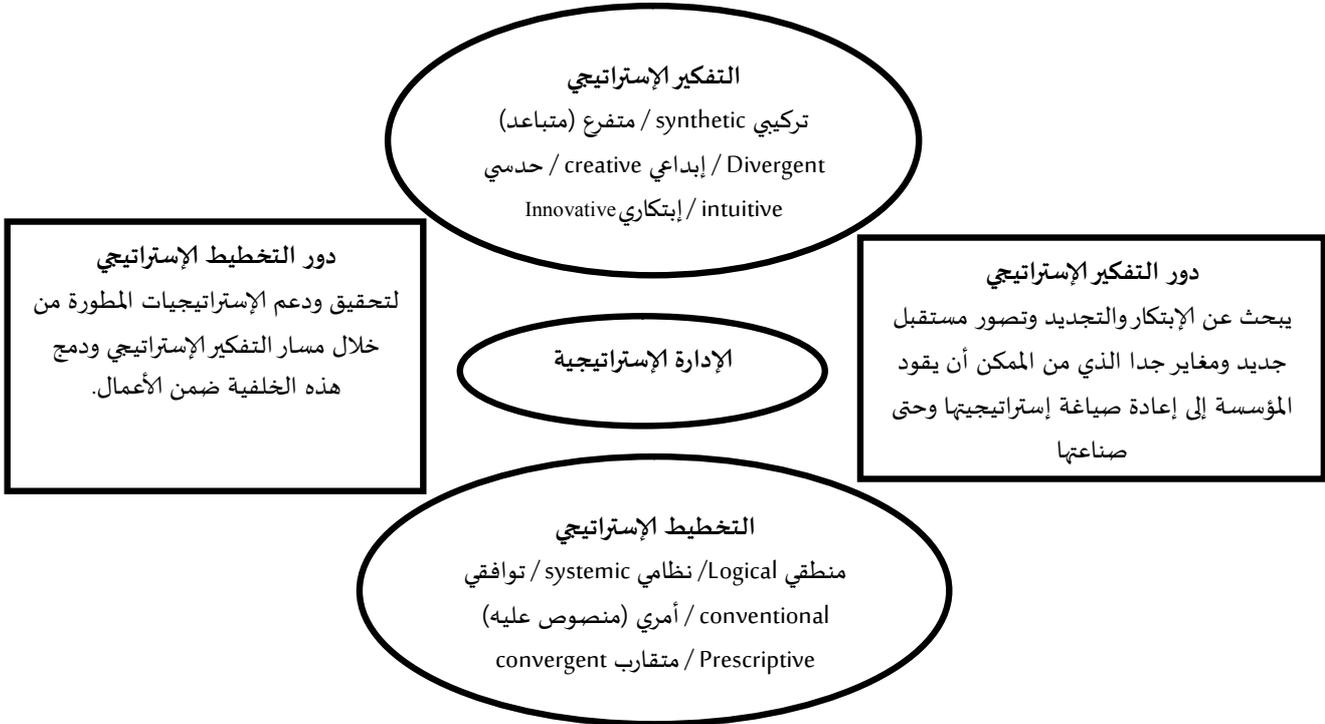


Source :LoizosHeracleous, Strategic Thinking or Strategic Planning, Long Rang Planning, Vol(31), N°(3) , 1998 ; P(485)

يرى كل من Psicipia وRobinson (2010) أن خط الصدع بين المفهومين هو هدف كل منهما، فهدف التفكير الإستراتيجي يتمثل في تخيل المستقبلات المحتملة، إكتشاف إستراتيجيات مبتكرة لتحرك لحالة المستقبل، وداخليا خلق إصطفاق أفقي، أما هدف التخطيط الإستراتيجي في هذا الإتحد هو جعل الإستراتيجيات والمبادرات التي طورت من خلال التفكير الإستراتيجي عملية، هكذا المنظمات تتبنى أولا التفكير الإستراتيجي الذي يخلق إتجاه عام ومقدار عريض من المبادرات للتحرك نحو الوضع المستقبلي، وثم التخطيط الإستراتيجي يوضع في مطان لتطوير التفاصيل (Piscapia، Robinson:2010:7).

ويشير Lawrence (1999) إلى ضرورة عمل السيوريتين جنبا إلى جنب: "حتى هذه النقطة، الأمر المقترح على مدى واسع... هو نموذج جدلي ضمنه يعمل كل من التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي بالتبادل، عوضا عن إعاقة التخطيط الإستراتيجي نمو وإزدهار التفكير الإستراتيجي" (Lawrence:1999:13). أما بالنسبة لـ Graetz، أعاد إيجاد مفهوم Heracleous والعلاقة بين التفكير الإستراتيجي، الإدارة والتخطيط كما هو معروض في الشكل البياني التالي (Graetz:2002:457):

شكل رقم 03 : التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي



Source: Fiona Graetz, Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities", Management Decision, Vol(40), Iss(5), 2002; P(457)

من هذا المنطلق، يظهر أنه من غير المناسب المعارضة مباشرة بين التفكير والتخطيط الإستراتيجيين، التخطيط الإستراتيجي هو أداة للتفكير الإستراتيجي ولكن مستويات التحليل هي مختلفة. بطريقة كاريكاتورية، يمكن أن نظيف أن المقارنة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي تشبه قليلا أو كثيرا المقارنة بين قرار الإستثمار وحساب القيمة الحالية الصافية للإستثمار " لا يجب أن نطابق بين النهايات والوسائل، التفكير الإستراتيجي هو نهاية أين يكون الطموح هو تطوير موقع إستراتيجية. التخطيط هو وسيلة لخلق وتوليد هذا التفكير، من خلال صياغة وبناء إدراك من خلال معطيات بيئية وتنافسية وتنظيمية معقدة" (C.Torset:2005:17).

كما تناولنا في المقاربات والأدبيات السابقة بأن هنالك معارضات وتوافقات في ما يخص العلاقة بين المفهومين كمسارين وأداتين الهدف منهما صناعة إستراتيجية تضمن للشركة النجاح والإستمرار من خلال الحصول على ميزة تنافسية. وكننتائج يمكن التوصل إليها وإجابة على الإشكالية المطروحة نذكر ما يلي:

- ✓ يختلف التفكير الإستراتيجي عن التخطيط الإستراتيجي من حيث الخصائص والأدوات المستخدمة في بلورة الأفكار الإستراتيجية، فالتفكير يعتمد على الحدس، الإبداع والمخاطرة أما التخطيط فيعتمد على المنطق، الرسمية والتأكد؛
- ✓ من غير اللائق فصل المفهومين فصلا مطلقا، بل أحدهما يكمل الآخر لكن التفكير الإستراتيجي أشمل من حيث سيرورة بناء الأفكار الإستراتيجية في حين أن التخطيط الإستراتيجي يقوم بتغذية هذه السيرورة في إطار متكامل؛
- ✓ صاحب القرار أو من يقوم ببلورة الإستراتيجية يجب أن يعتمد على كلا المسارين لكي يضمن خلق إستراتيجيات أكثر تنافسية، وفي هذا السياق يؤكد Torset بأن: " التفكير الإستراتيجي ليس عدو للتخطيط الإستراتيجي، على لعكس، فهو يتغذى منه. التخطيط يكون أداة للتحليل الذي يسمح بصياغة الأفكار وتطوير لغة مشتركة لكل الفاعلين في المنظمة (C.Torset؛ 2005؛ 17)."

#### 5. المراجع:

1. نهال شفيق العشي (2013)؛ أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة؛ رسالة ماجستير إدارة الأعمال؛ الجامعة الإسلامية بغزة.
2. C.Torset (2003); La décentralisation des processus stratégiques : Proposition d'un cadre d'analyse; XII ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique; Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003, Tunisie.
3. C.Torset (2005); La réflexion stratégique: objet et outil de recherche pour le management stratégique; XIVème conférence internationale de management stratégique; Jun 2005, Angers, France.
4. Eton Lawrence (1999); Strategic Thinking, A Discussion Paper; April 27; Canada.
5. Fiona Graetz (2002); Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities; Management Decision, Vol. 40 Iss: 5.
6. Gary Hamel, C.K. Prahalad (1994); Competing for the Future; Harvard Business School Press; Boston, Massachusetts.
7. Henry Mintzberg (1994); The fall and Rise of Strategic Planning; Harvard Business Review; January – February.
8. Ian Wilson (1994); Strategic Planning Isn't Dead-It Changed; Long Range Planning Vol. 27. No. 4.
9. John Piscapia, Deborah J. Robinson (2010), "Transforming the academy: Strategic Thinking and/or Strategic Planning?"; 4 th International Conference March 17-19, Williamsburg Virginia, USA.
10. L.Heracleous (1998); Strategic Thinking or Strategic Planning; Long Range Planning; Vol(31); N° 3.
11. P. Nuntamanop, I. Kauranen, B. Igel (2013); A new model of strategic thinking competency; Journal of Strategy and Management; Vol. 6 No. 3.
12. Peter McKiernan, Clare Morris (1994); "Strategic Planning and Financial Performance in UK SMEs: Does Formality Matter?"; British Journal of Management, Vol. 5, Special Issue, (June 1994).
13. RatibaBouhali a , YousraMekdad b , Hind Lebsir c , Linda Ferkha d ,a (2015); "Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning"; 3 rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management; Social and Behavioral Sciences 181.
14. SyedaAsiyaZenabKazmia ,MarjaNaaranoja b , a (2015); Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment!; 3 rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management; Social and Behavioral Sciences 181.