

## التفكير الإستراتيجي كإستراتيجية تطويرية للمنظمات

### في ظل تغيرات اليوم-منظور تحليلي-

Strategic thinking is a development strategy for organizations  
in light of today's changes - an analytical perspective -

د. بحري صابر

المركز الجامعي بركة-الجزائر  
[bahsab@yahoo.com](mailto:bahsab@yahoo.com)

د.خرموش منى

جامعة محمد لمين دباغين سطيف02-الجزائر  
[amounarym@yahoo.fr](mailto:amounarym@yahoo.fr)

تاريخ الارسال: 2021-04-11 تاريخ القبول: 2021-12-22 تاريخ النشر: 2021-12-31

### الملخص:

يعد التفكير الإستراتيجي من بين أهم الإستراتيجيات التي يمكن اليوم أن تعتمد عليها المنظمات في سبيل تطوير نفسها، ولعل ذلك ما جعله موضع إهتمام الكثير من القائمين على المنظمات على إختلاف حجمها وطبيعتها، ولأن التغيرات التي تحدث اليوم لها بالغ الأثر على المنظمات فإن إستخدام مدخل التفكير الإستراتيجي لمجابهة هذه التغيرات أضحت حتمية ضرورية لدى جل المنظمات، وعلى إعتبار أن المنظمات الجزائرية ليست في منأى عن ما يحدث فإن تطبيق وإستخدام التفكير الإستراتيجي هو الآخر ضرورة لا بد منها، وفي هذا المقام سنحاول أن نصف واقع المشهد التنظيمي الجزائري إنطلاقا من إستخدام التفكير الإستراتيجي.  
الكلمات المفتاحية: التفكير الإستراتيجي، الإستراتيجية، التطوير، المنظمة، المشهد التنظيمي.

### Abstract:

Strategic thinking is one of the most important strategies that organizations today can rely on in order to develop themselves. To counter these changes has become a necessary imperative for most organizations, and considering that the Algerian organizations are not immune to what is happening, the application and use of strategic thinking is also a must, and in this regard we will try to describe the reality of the Algerian organizational scene from As long as strategic thinking.

**Keywords:** strategic thinking, strategy, development, organization, organizational landscape

\*المؤلف المراسل: خرموش منى، الإيميل: [amounarym@yahoo.fr](mailto:amounarym@yahoo.fr)

## المقدمة:

تشهد ساحة المنظمات اليوم العديد من الإشكاليات والتحديات التي تقف على عاتقها، وتلجأ إلى العديد من الإستراتيجيات لحل هذه المشكلات التي تعاني منها مستخدمة كل الطرق الأساسية المتاحة سعياً منها للتحسن والتطوير خاصة في أداء الأفراد ومنه في أداء المنظمة بشكل عام، ومن بين أهم تلك الإستراتيجيات التي يتم تناولها وإستخدامها من قبل القائمين على المنظمات اليوم هو التفكير الإستراتيجي الذي يعد وسيلة إستباقية كي لا تقع المنظمة في ما يسمى بالأزمة، خاصة بعد تحديد التهديدات المفترضة وكذا الأزمات المتوقعة مستقبلاً، ومحاولة إيجاد الحلول لها أو منع حدوثها بإستخدام كل التقنيات المناسبة والوسائل المتاحة لذلك، ولعل نجاح الكثير من المنظمات قائم اليوم على هذه الإستراتيجية لما لها من فوائد على المنظمة وعلى الأفراد على حد سواء، وإن كان التفكير الإستراتيجي يحتاج لعدة مقومات وأسس لنجاحه أبرزها توافر الإدارة الإستراتيجية التي ترافق مساراته نحو تحقيق الأهداف المبتغاة، لذا فمن المهم للغاية تناول التفكير الإستراتيجي كإستراتيجية عملية لتطوير المنظمة بشكل عام والأفراد بشكل خاص، خاصة في ظل التغيرات التي أفرزتها ظروف المنظمات اليوم، وهو ما سنحاول أن نبزره من خلال مداخلتنا والوقوف عليه بنظرة تحليلية وقراءة واقعية للمشهد المنظماتي في ظل التغيرات اليوم.

## 1- دور التفكير الإستراتيجي في تطوير المنظمات:

يلعب التفكير الإستراتيجي اليوم دوراً هاماً في تطوير المنظمات على مستوى كل مجالاتها، خاصة في ظل النظرة الشمولية للمنظمة كنظام مفتوح، ولعل التغيرات التي تحدث دوماً في محيط المنظمة يجعل اليوم التفكير الإستراتيجي خياراً لا بد منه، خاصة للمنظمات التي تريد لنفسها البقاء والإستمرارية في ظل التنافسية التي يعرفها سوق الأعمال اليوم.

وإن كانت تختلف الأدوار التي يؤديها التفكير الإستراتيجي حسب كل منظمة ومجالها وطبيعة عملها، فإن موضع التحديد في هذا الشأن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى الإهتمام الذي توليه المنظمات للتفكير الإستراتيجي كأداة أو وسيلة أو إستراتيجية للتطوير، وهو ما سنشده من خلال الحقل المعرفي الذي أكد على ضرورة وأهمية التفكير الإستراتيجي في تطوير المنظمات، سواء تعلق الأمر بالأفراد من جهة أو بالأداء العام للمنظمات والكفاية الإنتاجية من جهة أخرى.

إن التفكير الإستراتيجي "هو القدرة على توحيد مختلف الرؤى والطروحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وعليه، فإطاره الإبداع والتميز والابتكار، ومداه يرتكز على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة، والمركزة على دقة التوقعات والتنبؤات والاحتمالات، وإيجاد فرضيات وافتراسات متوافقة مع واقع الطرح<sup>1</sup>.

سنشير لأهم الأدوار التي يمكن أن يلعبها التفكير الإستراتيجي في تطوير المنظمات من خلال ما يأتي:

**تحقيق المواءمة بين واقع المنظمة والمحيط الخارجي:** تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي في كونه نمطا يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة من خلال دراسة العلاقات المنظورة والغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتدخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية، ومن هنا جاءت الدعوات لتغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الإستراتيجي، ويشكل التفكير الإستراتيجي أحد التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة، كونه يعد أداة تعزز من قدرة المنظمة على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة، وكما يعمل التفكير الإستراتيجي عمل تنمية الحدس المبدع وبناء تصورات في إعادة بناء الإستراتيجيات<sup>2</sup>، وهنا لا يمكن أن نتصور نجاح التواءم بين واقع المنظمة ومحيطها بدون وجود تفكير إستراتيجي يؤسس للكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك التواءم والتلاؤم حيث أن التفكير الإستراتيجي يقدم للقائمين على المنظمة مجموعة من الأفكار التي يمكن إستخدامها لتحقيق الهدف المنشود، خاصة وأنه يشخص واقع العلاقات المتشابكة ما بين المنظمة والمحيط الخارجي.

**تطوير مستقبل المنظمة:** وبشكل عام يمكن رؤية التفكير الإستراتيجي على أنه يتضمن التفكير والعمل ضمن مجموعة معينة من الإفتراضات والبدائل المحتملة التي تقود إلى فرضيات وبدائل جديدة أكثر مواءمة من سابقتها، وأن التفكير الإستراتيجي هو أكثر من إستجابة يومية للمشاكل والفرص والحقائق الجديدة، فهو خلق للمستقبل ويركز التفكير الإستراتيجي على الكيفية التي من خلالها يتمكن من خلق مستقبل أفضل من خلال إضافة القيمة للمجتمع وأن يكون فاعلا، وكما يهتم بكيفية السيطرة على المستقبل<sup>3</sup>، فالتفكير الإستراتيجي يلعب دورا محوريا في

### التفكير الإستراتيجي كإستراتيجية تطويرية للمنظمة في ظل تغيراته اليوم-منظور تحليلي-

ما سيحدث مستقبلا للمنظمة حيث يسعى لتطوير مستقبل المنظمة والدفع بها نحو التطوير والتحسين، وذلك عن طريق قراءة المشهد الحالي للمنظمة ومحاولة تغييره إلى ما هو أفضل عن طريق مختلف الإستراتيجيات التي يمكن إستخدامها لذلك، ومن هنا يكمن دور التفكير الإستراتيجي في تقديم وتشخيص الواقع والمضي قدما بالمنظمة وفق خطوات مدروسة بحثا عن الأفضل للمنظمة.

**الإنتفاح على الآخر:** التفكير الإستراتيجي يقوم على الإنتفاح على تجارب جديدة تسمح بالإستفادة من الإستراتيجيات البديلة التي قد تظهر وتكون أنسب من الإستراتيجيات القائمة، وهذا ضروري للتأقلم والتكيف مع المتغيرات السريعة المتلاحقة<sup>4</sup>، فمن المهم أن تكون المنظمة مفتوحة على العالم الخارجي وعن كل ما له علاقة بها، ولأن يتم الأمر بدون المرور عبر التفكير الإستراتيجي، والأمر الجد مهم أن التفكير الإستراتيجي لا يقتصر دوره على الوضع الحالي بل يتعداه ليشمل التأقلم مع التغيرات السريعة التي تطرأ كل يوم، خاصة وأنا نعيش في عصر كله تغيرات في المجال التنظيمي، وهو ما يجعل من مسابرة هذا التغيرات من طرف المنظمات أمر ضروري للحفاظ على المنظمة وبقاؤها، ولا يمكن ذلك إلا من خلال التفكير الإستراتيجي الذي يعد أحد أهم الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها مسابرة المستجدات التنظيمية الحاصلة.

**توجيه المنظمة:** إن التفكير الإستراتيجي أسلوب يمكن من خلاله القادة من توجيه مؤسساتهم والإنتقال بها من مجرد العمليات اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجها فعالا بشكل أفضل لمؤسساتهم بحيث يصبح المنظور الجديد للمستقبل، وتشير دراسة ليدتكا إلى أن التفكير الإستراتيجي هو المصطلح الأكثر ملاءمة لإستخدامه لمواكبة متطلبات الحاضر وصولا إلى رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تتناسب ومتطلبات القرن الواحد والعشرين، ويعد التفكير الإستراتيجي تمهيدا لتحديد التصرف المطلوب تجاه المواقف ووضع سبل التفاعل مع الفرص والقيود التي تعترض مسار المؤسسة<sup>5</sup>، وتتنامى الحاجة في المنظمات الحديثة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، بجانب العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية، ولا يطغى ما هو عاجل على ما هو أجل، وأصبحت هناك قناعة كاملة لدى خبراء الإدارة على

أن التفوق في المنافسة في السنوات القادمة يعني ضرورة وضع المستقبل على قائمة الإهتمامات<sup>6</sup>، فالتفكير الإستراتيجي اليوم يمكن القائمين على المنظمة من توجيهها التوجيه الصحيح أين يرسم لها المسار الذي يمكنها من تحقيق التطوير وفق خطوات مدروسة مسبقا، لذا أضحي من المهم الإهتمام بالتفكير الإستراتيجي من قبل المنظمات اليوم، ولعل إحداث لجان ومصالح للتفكير الإستراتيجي إن لم يحقق للمنظمة التطوير للأفضل فهو يوجهها في الطريق الصحيح الذي يؤدي للنجاح المستقبلي.

**تحقيق النجاح في ظل المنافسة:** مع تكاثف الأحداث مؤخرا، وتداخل عناصر المجتمع(الجماعات والأحداث والموارد) أصبحت المنافسة على أشدها، وهذه المنافسة نراها تتسع لتشمل نتاج لإندماج عالم الأفكار مع عالم الأشخاص=(الإيديولوجيات-السياسة)، وأيضا نتاج لإندماج عالم الأفكار بالأفكار=(الفلسفة والفكر والإبتكارات)، وإندماج عالم الأفكار بعالم الأشياء=(الصناعة-الأدوات)، ومع زيادة رقعة المنافسة ومع زيادة حدتها على جميع المستويات فإن هناك فكرة إستراتيجية تنطلق منها إستراتيجية كل مؤسسة، كما أن كل الإستراتيجيات بصفة عامة تدور حول ثلاث أسئلة أساسية هي:ماذا سنفعل؟، من أجل من سنقوم بهذا الفعل؟، كيف لنا أن نتغلب على أو نتجنب المنافسة؟، بالإجابة على تلك الأسئلة نستطيع أن نحدد إذا كانت تلك العملية إستراتيجية أو لا<sup>7</sup>.

إن المنافسة هي أمر واقع لكل منظمة مهما كانت طبيعتها وحجمها، ونجاح المنظمة في المنافسة يتطلب العديد من الإستراتيجيات التي على المنظمة القيام بها، ولعل إتباع التفكير الإستراتيجي من قبل المنظمة لمواجهة المنافسة أمر، وهنا التفكير الإستراتيجي يلعب دورا في نجاح المنظمة في البيئة المنافسة خاصة إذا كانت خطواتها مدروسة من قبل أي أنها تعتمد على التفكير الإستراتيجي في كل خطوة تقوم بها، وتتجنب العشوائية والفوضوية في قراراتها وهو ما من شأنها يجعلها منظمة ناجحة من حيث المنافسة، وهو ما يؤدي لتحقيق المنظمة لأهدافها رغم المنافسة التي تتعرض لها لأنها تفكر إستراتيجيا.

**توسيع المشاركة:** من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام، الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على التنفيذ، والعملية الإستراتيجية لا تختلف في ذلك،

**التفكير الإستراتيجي كإستراتيجية تطويرية للمنظمة في ظل تغيراته اليوم- منظور تحليلي-**

فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الإستراتيجي الناجح، ونذكر هنا بعض الجوانب لجعل المشاركة في العملية الإستراتيجية ناجحة ومنها: أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة، أن تكون مساحة المشاركة شاملة واسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المنشأة، الإستخدام الصادق والأمين لما ينتج عن المشاركة<sup>8</sup>.

تؤدي عملية مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات على مستوى المنظمة بالغ الأثر من خلال قبول الأفراد للقرار المتخذ، والتفكير الإستراتيجي يساهم في تحقيق ذلك في ظل كونه يسعى لتحقيق مشاركة فعالة للأفراد في القرارات التي يتم إتخاذها على مستوى المنظمة، وإحساس الأفراد بأنهم جزء من المنظمة وأن القائمين بها يهتمون بأرائهم حول شؤون المنظمة يزيد من فعاليتهم التنظيمية وهو ما يحقق الأهداف البعيدة المدى والقريبة للمنظمة حسب القرار المراد تنفيذه، كما أن التفكير الإستراتيجي في إتخاذ القرارات عن طريق المشاركة يجنب المنظمة الكثير من الصراعات ومقاومة القرارات من قبل الأفراد، وهو ما يجعل المنظمة تريح المزيد من الوقت والجهد في عملية إقناع الأفراد بقرارات المنظمة.

**تطوير الهيكل التنظيمي:** أثبتت الممارسات والدراسات المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجيات ضرورة أن يتوافق الهيكل التنظيمي مع الإستراتيجية التي تعمل المنظمة على تطبيقها وبدون إحداث هذا التوافق تظهر مشاكل عديدة في كل إجراء تنفيذي، ويبدوا ذلك واضحا عندما تحاول بعض المنظمات تنفيذ إستراتيجية جديدة وطموحة تتواكب مع زيادة الطلب على منتجاتها أو نموها ولكن بنفس الهيكل التنظيمي السابق المحدود المنظمة<sup>9</sup>.

إن تطوير الهيكل التنظيمي في أي منظمة أمر هام للغاية ويمكن تحقيق ذلك من خلال التفكير الإستراتيجي أين يمكن تطوير أو تغيير الهيكل التنظيمي حسب التغيرات التي تطرأ على مستقبل المنظمة، ولأن الهيكل التنظيمي جد مهم فيما يخص الأداء والفعالية التنظيمية لذا من المهم تطويره بما يلاءم المستجدات التنظيمية وبما يحقق أهداف الأفراد والمنظمة ولن يتم ذلك إلا من خلال التفكير الإستراتيجي الذي يقدم رؤية ورسالة واضحة بهذا الخصوص.

**إتخاذ القرارات في المنظمة:** تتخذ القرارات الإستراتيجية عادة تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات إذ يشار إلى أنها تصنع مع وجود معلومات تكون غير كاملة دائما وخاطئة غالبا بسبب سيادة حالة اللا تأكد في المستقبل، لذلك فإن مثل هذه القرارات تستوجب توفر قدرات

متميزة، خاصة وإن معظمها يكون في إطار نظرة شمولية لمستقبل المنظمة، ويذكر (Mintzerg & Quinn) أن القرارات الإستراتيجية تحدد الإتجاه العام للمشروع(المنظمة) وحيويته إذا وأنها تساعد في: صياغة الغايات الحقيقية، رسم الحدود الواسعة التي تعمل المنظمة في إطارها، تلمي طبيعة الموارد التي ينبغي أن يصل إليها المشروع، تحدد الأنماط الرئيسية التي سيتم توزيع الموارد بموجبها، تحدد فاعلية المشروع، جعل ميدان العمليات هو(الإدارة من أجل الكفاءة)، وبناء على ما تقدم تبدو مهمة المفكر الإستراتيجي أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات الإستراتيجية التي ينبغي أن تحقق التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف اللا تأكد<sup>10</sup>.

إن التفكير الإستراتيجي يساعد المنظمة على إتخاذ القرارات الصائبة المدروسة في ظل توافر المعلومات والموارد الأساسية التي تمكن المنظمة من ذلك، فالقرار الإستراتيجي لا يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف فحسب بل إنه يجنبها الخسائر الوخيمة التي يمكن أن تحصدتها المنظمة من القرارات غير صحيحة وما ينجر عن ذلك من تكاليف تكون المنظمة في غنى عنها.

**تدعيم الفاعلية التنظيمية:** يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يسهم في تدعيم الفاعلية التنظيمية بالطرق التالية:

-محاورة آراء متخذي القرارات في القضايا الأساسية التي تتعامل معها المنظمة مما يحثها على التسلح بالأدوات الضرورية لتشخيص الفرص والتحديات الأكثر أهمية التي ستصادفها في طريقها.

-إنتاج خطاب منهجي ومفهوم مشترك لجميع ذوي الشأن في المنظمة - خطاب من شأنه أن ينتج إطارا للتعامل مع القضايا الإستراتيجية ويعطي أساسا لاتخاذ القرارات.

-من أجل فحص وتقدير نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها والموارد المتوفرة لها داخل المنظمة وفي بيئتها الخارجية، مثل هذه السيورة تقضي بكم بالضرورة إلى فحص وظيفة قيادة المنظمة، خاصة أداء الهيئة الإدارية، وكيف تشارك القيادة والهيئة في تطوير المنظمة وتطبيق الأولويات الإستراتيجية وتوسيع إجمالي مواردها.

التفكير الإستراتيجي كاستراتيجية تطويرية للمنظمة في ظل تغيراته اليوم-منظور تحليلي-

- خلق الفرص لبناء روح الجماعة، لتطوير التعلّم وبناء الالتزام لدى ذوي الشأن في المنظمة، من السهل تطبيق الإستراتيجية عندما يأخذ القائمون على تنفيذها دورا في عملية بلورتها ويلتزمون بإنجاحها.

-تحقيق أفضل انسجام بين أهداف المنظمة وطريقة تحقيقها والطرق لتطوير قدرات تنظيمية وسياسة رصد الموارد، بإمكان الاستراتيجيات الواضحة أن تطور نشاطا منسجما في كل مستويات المؤسسة، كما أنها تساعدكم على الوصول من نقطة انطلاقكم التي تتواجدون فيها نحو الهدف الذي تريدون تحقيقه.

-تدعيم قدرات المنظمة للتنبؤ بالتغيرات والرد عليها بفاعلية، بواسطة خلق بيئة من الانفتاح والجاهزية بين أصحاب الشأن في مواجهة الظروف غير المتوقعة وغير المخطط لها، حينما تواجهكم بطبيعة الحال<sup>11</sup>.

فالتفكير الإستراتيجي يدعم الفعالية التنظيمية للأفراد ويساهم بذلك في تطوير المنظمة من خلال إنتهاز الفرص المتاحة وهو ما يحقق كفاية إنتاجية إضافية للمنظمة إذا ما أحسنت المنظمة إستخدامها، وكذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة وهو ما يجعل المنظمة تتخذ الإستراتيجيات المناسبة الفعالة، أين يمكن زيادة نقاط القوة ومحاولة تجنب نقاط الضعف أو تقويتها بما يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية ويدعمها.

إن التفكير الإستراتيجي يؤدي لزيادة الفعالية التنظيمية خاصة وأنه يكون وفق خطط مدروسة مسبقا أي أنه يستغل نقاط القوة في المنظمة للدفع نحو تطويرها وتحسينها إلى ما هو أفضل، وهو أمر ممكن في ظل الإستراتيجيات التي على المنظمة إتباعها لتحقيق ذلك.

**الميزة التنافسية:** يبقى التفكير الإستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، بل يمتد الأمر ليشمل جميع مستويات المنظمة، ومن أجل أن تتمتع المنظمة بالاقترار فقد برهنت تجارب الماضي إن التطوير لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها هو نتاج ذلك التفكير، ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاقترار والتميز في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها، وقدمت رؤية جديدة عن التخطيط الإستراتيجي من خلال توظيف المديرين للتفكير الإستراتيجي الحدسي والمبدع كونهما يؤمنان تصورات عن إعادة بناء الإستراتيجيات<sup>12</sup>.



**الإبداع:** يعد التفكير الإستراتيجي أحد مداخل الإدارة الإستراتيجية التي تتطلب إدارة أنشطتها قدرا من الإبداع والاستبصار أو ما يسمى بالإدراك الفجائي حسب تعريف مدرسة الـ (Gestalt)، ويدعو هذا المفهوم إلى تصميم قواعد وأفعال على نحو جديد دون تقليد للماضي مستندة على قاعدة معرفية مهياة لهذا الغرض، وهذا ما يقف مضادا للاتجاه القائل بأن المستقبل غير منفصل عن الماضي والحاضر، وفي هذا الإطار فإن صلة التفكير الإستراتيجي بالإبداع يطلق عليها بإستراتيجية الخيال الابتكاري (Creative Imagination Strategy)، ومن أوجه التفكير الإبداعي ما يسمى (الملائمة) الإستراتيجية للمنظمة (strategic fit)<sup>13</sup>.

إن التفكير الإستراتيجي يدفع المنظمة شيئا فشيئا نحو الإبداع والتميز والذي يمكن تحقيقه من خلال ذلك، خاصة وأن من بين أهم شروط الإبداع توفر الرؤية الإستراتيجية التي تدعم بيانات العمل الداعمة والمحفزة على الإبداع، ولعل ذلك ما جعل أهم المنظمات تولي التفكير الإستراتيجي أهمية بالغة من خلال دعم وتحفيز الإبداع في المنظمة، والشكل التالي رقم (01) يرصد دور التفكير الإستراتيجي في تطوير المنظمات.

دور التفكير الإستراتيجي في تطوير المنظمات	
الدور	الطريقة
تحقيق المواءمة بين واقع المنظمة والمحيط الخارجي	دراسة العلاقات في المنظمة
تطوير مستقبل المنظمة	قراءة واقع المنظمة
الإنفتاح على الآخر	الإستفادة من التجارب السابقة
توجيه المنظمة	القيادة الفعالة
تحقيق النجاح في ظل المنافسة	القرارات الإستراتيجية
توسيع المشاركة	تفعيل مشاركة الأفراد
تطوير الهيكل التنظيمي	مواكبة التغيرات الطارئة
إتخاذ القرارات في المنظمة	توفير المعلومات اللازمة
تدعيم الفاعلية التنظيمية	إستغلال الفرص المتاحة
الميزة التنافسية	التخطيط الإستراتيجي
الإبداع	الرؤية الإستراتيجية

شكل رقم (01) يرصد دور التفكير الإستراتيجي في تطوير المنظمات

## 2- واقع المشهد التنظيمي وعلاقته بالتفكير الإستراتيجي:

هل تهتم منظماتنا اليوم بالتفكير الإستراتيجي؟ هل توليه أهمية بالغة بالنظر للتأثيرات التي يمكن أن يحدثها على مستوى المنظمة؟ إلى أي مدى وصلت المنظمات اليوم في مجال التفكير الإستراتيجي؟ وهل مدرأونا والقائمين على المنظمات يهتمون حقيقة بالتفكير الإستراتيجي؟

هي أسئلة وغيرها في الواقع تؤكد لنا واقع المشهد التنظيمي لمختلف المنظمات اليوم في الجزائر، وهو ما سنحاول أن نشخصه بنوع من التحليل من خلال مكونات التفكير الإستراتيجي الأساسية من خلال إسقاطها على واقع المشهد التنظيمي الجزائري.

إن مكونات التفكير الإستراتيجي تتمثل في خمسة عناصر وهي:

- النظرة الشمولية للمنظمة: المفكر الإستراتيجي ينظر بشمولية للمنظمة بكل مكوناتها حيث أي تغيير في جانب في المنظمة يؤثر في كافة جوانب المؤسسة.

- التفكير المركز حو الهدف: يقوم التفكير الإستراتيجي على التفكير المركز نحو رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية لا يحرفها عنه أي تغيرات مستقبلية وهذا يوجه العاملين في المنظمة نحو التركيز على تحقيق ذلك.

- التفكير في مستقبل المنظمة في الوقت المناسب: والتفكير في الوقت المناسب يقوم على فكرة معرفة المستقبل الذي نرغب في إيجاده، وليس كيف يكون المستقبل؟ والإستراتيجية لا تتأثر فقط بالمستقبل ولكن كذلك بالفجوة الإستراتيجية الموجودة بين الواقع الحالي والتوجه نحو المستقبل، في حين وجهة النظر التقليدية تركز على درجة التجانس بين الموارد المتاحة والفرص المتاحة.

- تطوير الافتراضات: التفكير الإستراتيجي يقوم على التعامل مع الكم الهائل من المعلومات حول مختلف المتغيرات المتسارعة والظروف البيئية المحيطة، ومن ثم تطوير إفتراضات مقنعة لها علاقة بالعوامل الإقتصادية والتكنولوجية والتنافسية وغيرها والعمل على إختبارها بكفاءة بهدف تطوير إستراتيجيات تتناسب مع هذه الإفتراضات.

-الفرصة الذكية: التفكير الإستراتيجي يقوم على الإنفتاح على تجارب جديدة تسمح بالإستفادة من الإستراتيجيات البديلة التي قد تظهر وتكون أنسب من الإستراتيجيات القائمة وهذا ضروري للتأقلم والتكيف مع المتغيرات السريعة المتلاحقة<sup>14</sup>.

هل تفكر منظماتنا بشمولية أم أنها لا تزال تراوح مكانها بالنظرة الجزئية المختصرة والمغتزلة لأبعاد المنظمة، الواقع يؤكد أن منظماتنا لا تزال في حقيقة الأمر تعالج مختلف القضايا والمشكلات التي تعترضها بنوع من الجزئية بعيدا عن النظرة الكلية الشمولية التي يمكن من خلالها إحداث أي تعديل أو تغيير في المنظمة، ذلك إنه إذا طرأ أي تغيير في أي مجال من مجالات المنظمة يتبعه تغيير في كل مجالات المنظمة، لذا فمن المهم تفعيل التفكير الإستراتيجي لتجنب أي تغييرات تطرأ على المنظمة

يسعى التفكير الإستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها، وهو ما يحدد هدف الأفراد وهدف المنظمة، ولعل الملاحظ على منظماتنا أن هناك تناقض بين أهداف الفرد داخل التنظيم والتنظيم في حد ذاته، ذلك أن كل واحد منهما يسعى لتحقيق أهداف تختلف عن الآخر، وفي ظل غياب أي إستراتيجية تتبعها المنظمات الجزائرية في هذا المجال الأمر الذي أدى لعدم تحقيق الأهداف المنشودة خاصة التوسع والإنتشار وإكتساح السوق وتوسعته وهو أساس نجاح أي منظمة مهما كانت طبيعتها وحجمها.

إن عملية التفكير في المستقبل في الوقت المناسب عنصر غائب لدى منظماتنا، فالمشهد التنظيمي يصف لنا تلك الحالة التي تعيشها منظماتنا والتي تبقى غائبة عن النظرة المستقبلية حيث لا توجد لها أي إستراتيجية طويلة المدى أو قصيرة المدى تؤسس لما تريده هذه المنظمة من أهداف، وهو ما يجعل الكثير منها يتميز بالعبثية في مجال الإستراتيجية.

نلاحظ من خلال المشهد التنظيمي للمنظمات الجزائرية أنها تبقى بعيدة كل البعد عن تطوير الإفتراضات خاصة في ظل التغيرات المتسارعة خاصة في ظل غياب مصالح خاصة تدرس هذه الإفتراضات وتختبرها، وهو ما يؤكد لنا أن منظماتنا لا تحصي هذه الإفتراضات ولا تعمل على تطويرها ودراستها.

خاتمة

**التفكير الإستراتيجي كإستراتيجية تطويرية للمنظمات في ظل تغيراته اليوم-منظور تحليلي-**

إن التفكير الإستراتيجي يهدف أساسا لتطوير المنظمات وزيادة فعاليتها التنظيمية بما يحقق أهدافها المتوخاة، وذلك من خلال ملامسة عدة جوانب تتعلق بتطوير المنظمات، ولعل ذلك ما جعله موضع إهتمام من طرف الفاعلين والقائمين بالمنظمات في ظل الميزة التنافسية التي ميزت الحقل التنظيمي في الوقت الراهن.

إن قرائنتنا للمشهد التنظيمي تؤكد أننا لا نزال بعيدون عن التفكير الإستراتيجي وذلك لعدة عوامل تتعلق أولا بتلك الذهنيات الراسخة في القائمين على المنظمات اليوم، إضافة لعوامل أخرى تتعلق بالبيئة والثقافة السائدة والتي جعلت منظمتنا محصورة في عدة مجالات دون الإهتمام ومحاولة ترسيخ فكر إستراتيجي قائم يؤدي لفعالية تنظيمية كاملة للمنظمات اليوم.

إننا بحاجة في واقع الأمر لدراسات دقيقة لمعرفة واقع التفكير الإستراتيجي في منظمتنا ومدى تطبيقه، كما أننا بحاجة حقيقية ليس فقط لدراسته بل لتفعيل التفكير الإستراتيجي في منظمتنا وجعله منهاجا تسيير عليه المنظمات في محاولة لتطويرها والمضي بها قدما نحو الأمام.

**الهوامش:**

1. عابد سعود(2010)، التفكير الإستراتيجي، صحيفة الرياض، ع15410، المملكة العربية السعودية، ص9.
2. زكريا النوري، أحمد علي صالح(2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزي، عمان، الأردن، ص275.
3. نفس المرجع، ص276.
4. ماجد محمد الفراء(2009)، مستوى التفكير الإستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، م31 ع95، ص41.
5. نبيل العفيري(دس)، مهارات التفكير الإستراتيجي للقيادات في المؤسسات التربوية، وحدة المؤيد، جامعة إب، كلية التربية، الجمهورية اليمنية، ص2.
6. محمد عبد الغني حسن هلال(2008-2007)، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداة والتنمية، مصر الجديدة، مصر، ص36.

7. شهدى رجب (2013)، التفكير الإستراتيجي والخروج من الأزمة، مطابع الأهرام التجارية، القاهرة، مصر، ص46.
8. نفس المرجع، ص48.
9. محمد عبد الغني حسن هلال، المرجع السابق، ص115.
10. صلاح عبد القادر النعيمي (2003)، مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارية، مج23، ع1، ص50.
11. نانسي شطرايخمي وآخرون (2012)، التفكير الإستراتيجي في خدمة التغيير الإجتماعي، مطبعة شتيل، فلسطين، ص2-3.
12. علي كراز مجذاب (2018)، التفكير الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص290.
13. نفس المرجع، ص297.
14. ماجد محمد الفراء، المرجع السابق، ص40-41.