

# الاستراتيجية: التحديد والتطوير باستخدام مدخل العصف الذهني (سجال فكري)

د. سالم سليمان الصابر/ أكاديمي\* وباحث من العراق

د. رغد يوسف كبرو/ أكاديمية\*\* وباحثة من العراق

\*أستاذ الإدارة الاستراتيجية/  
جامعة النهرين.

\*\*أستاذ مساعد إدارة الأعمال/  
كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة  
المستنصرية.

" الذين يتقدمون في الحياة هم أولئك الذين يبحثون لأنفسهم عن الظروف التي يريدونها ، وإذا لم يستطيعوا ان يجدونها ، فأنتهم يصنعونها بأنفسهم "

" برناردشو "

## تمهيد

**جعل** الله الإنسان على الأرض لينظر ويتأمل ويفكر ويتدبر، فواجهته حوادث وظواهر أثرت فيه، كما أثرت عليه، فأجده تكررهما فراح يرصدها حدوثاً، تكراراً ووقتاً، وتوافقاً<sup>(\*)</sup>، ليحددها ويعرفها، وصفاً وأسباباً، توقعاً حدوثها وتجنباً لأثارها، محاولاً السيطرة عليها وما ينجم عنها، فاهتدى الى اشتقاق القوانين التي تحكمها ليحددها. فأخذ يرصد تكرارها. فوضع النظريات، والقواعد، والقوانين التي تحكمها، فكان العلم. إذ أن الغرض من العلم هو تفسير الأحداث والظواهر، وتوقع حدوثها لصالح البشر. فتعلم وبدأ يتوقع المستقبل، وأخذ يتحسب له ويوجهه لمصلحته وبما يجنبه سوء العاقبة. هذا فيما يتصل بالمستقبل المحكوم، أي في ظل توافر تام للمعلومات.

\*أي ما يتوافق مع الأحداث ويدل  
عليها ويؤشر حدوثها

فالحقائق تبين أن المتغيرات لا تحصى عدداً، مجهولة الحركة والتغير، فهي لا تكاد تتمسك بوضع أو تستقر على حال ابدأً. هنا وجد الإنسان ذاته إزاء تحديات أخرى كبرى وجديدة، لم يكن يألفها من قبل أو لم يكن يرصدها أو يفكر بها، فلم تعد آلياته التي توصل اليها قادرة على مواجهة تحديات المستقبل-لذلك ميز الانسان بين الحوادث والظواهر، فمنها ما هو محكوم بقوانين ثابتة نسبياً، ومنها ما

لا يخضع لقوانين أو قواعد تحكم حركته. فحركته تخضع لمتغيرات أخرى يستحيل إحصاءها، لصعوبة رصدها أو تحديدها. فهي لا تثبت على حال، بل هي أيضاً تخضع لمتغيرات أخرى، فضلاً عن سرعة تغيرها المتلاحق وتجدها المستمر- والتكيف مع متغيراته المتلاحقة والمتسارعة التغير، لذلك انخفض اهتمامه بالمعايير التي وضعها مقارنة بالأحداث الخارجية، فقد باتت هذه التحديات الجديدة تורך الفرد والمؤسسات، فالمستقبل مجهول وأحداثه وأحواله غير معروفة. فلم تعد الخبرة والمعلومات مجدية نفعاً، وقادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والمتجددة.

هنا أصبح الإنسان والمؤسسات إزاء نوع جديد من المعضلات، فلم تعد التنبؤات تجدي نفعاً ولا للخبرة تأثيراً، بل أما صار الماضي قيماً على التفكير. فصورة المستقبل قائمة غير واضحة المعالم، فكل ما فيه جديد متجدد، ومتغيراته متغيرة دائماً، لقد اعتمد الإنسان والمؤسسات في بدء الأمر التنبؤ بوضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ماضي الأحداث وحاضرها مستخدماً الأساليب الإحصائية والرياضية (معادلة الانحدار، والسلاسل الزمنية، والاحتمالات، وشجرة القرارات، الى غير ذلك من الاساليب الكمية،....)، في رسم المستقبل فكان المستقبل صورة للماضي، لقد كانت هذه الأساليب مجدية نوعاً ما في ماضي الزمن، ذلك بسبب بساطة التحديات ومحدوديتها، فضلاً عن سهولة رصدها.

غير أن ذلك لم يعد ذا نفع، لتعدد المتغيرات والتحديات التي باتت تواجه المؤسسات، زيادة على ذلك تجدها وعدم ثباتها على حال، مما فرض على المؤسسات اعتماد فط آخر لتقرير مستقبلها، كل ذلك جعل المؤسسات تسعى الى البحث عن أفراد ذوي فط خاص لهم القدرة على قيادة المؤسسة، وصولاً بها الى حالة من الاستقرار والاستمرار- ذلك أن المستقبل كانت ترسمه تقنيات وتصميمات ونماذج رياضية، وهذا الأمر يتطلب أفراداً يجيدون استخدام هذه التقنيات وتطبيقاتها- وبذلك أمست التوصيفات والتصميمات الجاهزة عديمة القدرة على مواجهة الظروف.

اذن باتت المؤسسات بها حاجة الى أشخاص من نوع خاص فريدين في مواصفاتهم، يمتلكون قدرة على رؤية وتخيل المستقبل وتحدياته ومتغيراته، واستحضار المستقبل في تفكيرهم وكأنهم يعيشونه. زيادة على ذلك أنهم قادرون على استشراف متطلبات المواجهة مستقبلاً، بما يحقق التميز والنجاح، ذلك أن سرعة وحدة وعمق المتغيرات



التي تعمل في ظلها المؤسسة، جعلت أساليب التخطيط التقليدية والنماذج الرياضية المعتمدة، غير قادرة هي والخبرة الماضية على التنبؤ، وعلى مواجهة تحديات المستقبل، والتكيف مع المتغيرات غير المستقرة والمتزايدة. **فالتغير لا يحدث تدريجياً وإنما يظهر بشكل مفاجئ**، فالمؤسسات التي لا تتمكن من الاستجابة والتكيف تجد نفسها مضطرة الى الخروج من السوق، وهنا يظهر دور المنقذ القادر على فك طلمس المستقبل وتفسير صورته، ورسم سيناريوهات للمستقبل، الذي يمتلك مهارات فكرية غير اعتيادية تخرج بالتفكير الى المجهول، فالمجهول بالنسبة اليهم فرصة لا بد من اقتناصها، فالصناعات الجديدة تنشأ من خلال المخاطرة، وتعتمد معايير غير مألوفة أساسها التخمين والخيال والاستبصار، لتحول السوق باتجاهها. وبتعبير أدق هي التي تهىء الظروف وتؤثر في البيئة، هذه المؤسسات يمكن أن يطلق عليها **(المؤسسات الرائدة)** المؤسسات ذات التوجه الابداعي.

عليه نلاحظ بأن المنظرين يحددون سر نجاح المؤسسات المبدعة باعتمادها استراتيجية، مكنتها من تحقيق التميز والاستجابة الفاعلة للمتغيرات المتسارعة والمتجددة، وامتلاكها القدرة على اختراق المجهول مع درجة من التحسب لدرجات الخطر. اذن يمكن القول بأن الاستراتيجية هي عامل النجاح الأساس! وهي حجر الزاوية التي تمكن الإدارة من الانطلاق، فمن خلالها تصل المؤسسة الى حالة من التميز والتعامل بفاعلية مع متغيرات المستقبل غير المستقرة.

**اذن يمكن القول بأن الاستراتيجية هي عامل النجاح الأساس! وهي حجر الزاوية التي تمكن الإدارة من الانطلاق، فمن خلالها تصل المؤسسة الى حالة من التميز والتعامل بفاعلية مع متغيرات المستقبل غير المستقرة.**

لقد شغلت الاستراتيجية مفهوماً وتحديداً ووضعاً وتقديراً، مساحات يصعب تحديدها أو الإحاطة بها من الإرث الفكري، فضلاً عن أنها لم تسفر عن اتفاق تام حول الموضوع، فهي تشهد توافقاً وتعارضاً فيما بين المفكرين والباحثين، كذلك تجد بعضهم يغير موقفه واتجاهه مع اختلاف الزمن.

ما يبرر القول بأن الغموض لا يزال يحيط بموضوع الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل المجالات متاحة للدارسين والباحثين لحوض غماره، والمساهمة في التعرف على مجاهله.

### معضلة الدراسة

يعد المستقبل مجال حركة المؤسسات وفرصاً عليها استثمارها وصولاً الى حالة مرغوبة من التفوق والبناء. لقد انقسم الناس حيال المستقبل الى من يراه

المستحيل ومنهم من يراه المجهول، وفيهم من يرى فيه الفرص. فأما الذين يرون فيه فرصاً فقد صنفوا بحسب نظرتهم الى المستقبل فمنهم من تعامل مع المستقبل على أنه امتداد للماضي وصورته، ومنهم من تعامل معه على أساس أنه المجال الذي يمكن من تحقيق الريادة والسيطرة.

فأما الذين نظروا الى المستقبل وفقاً لمعطيات الماضي والحال، أي في ظل توافر تام للبيانات (درجة عالية من اليقين)، وحتى في ظل حالة عدم التأكد، فقد اعتمدوا آليات ونماذج في التخطيط. هنا يتضح النموذج التقليدي وهذا هو النموذج المحافظ، الذي لا يسعى الى التطوير والريادة.

وأما الذين يرون في المستقبل الفرص فهم أولئك الذين يسعون دائماً الى التطوير والتجديد والريادة، فهم دائماً يلجئون الاسواق بمنتج جديد مبتكر لم يكونوا يألفوه من قبل، أولئك هم المبتكرون المبدعون.

### هنا تساؤل يفرضه الحال، وهي:

1- اذا كان المحافظون يعتمدون آليات ونماذج لتحديد حالة المستقبل، فما الذي يعتمده المبدعون المقتحمون؟.

2- اقتحام المستقبل محاط بالمخاطر، فكيف يفكر الاستراتيجيون وكيف يتحسبون للمخاطر؟

3- اذا كانت الاستراتيجية مجالاً لرسم المستقبل فما هي ابعادها وآلياتها؟

4 - اذا كانت الآليات والنماذج مفقودة في وضع الاستراتيجية، فما الذي يعتمده الاستراتيجيون؟

5- هل يعتمد الاستراتيجيون التفكير؟ وهل هناك نوعاً محدداً من التفكير؟

هذه التساؤلات المطروحة تشكل اطاراً يسعى البحث لمناقشتها، وصولاً الى رأي أو مقترح حول ماهيتها، وماهي الاسس والأساليب التي ينبغي اعتمادها، وصولاً الى حالة فضلى؟ مؤطراً سعيه باعتماد الاستدلال والاستنباط، أداة لدحض فكرة تارةً ودعم أخرى مؤسساً لمنهجية واضحة في وضع وتحديد الاستراتيجية طارحاً أفكاره عبر المحاور:

### ● الاستراتيجية

### ● الخطر

### ● التفكير



## أولاً: الاستراتيجية

استخدمت لفظة استراتيجية للتعبير عن حسن الإداء وذروته، دلالة على التميز والنجاح والاستمرار، وهنا لابد من التنبيه الى أن النجاح لايعني التفوق والانتصار بالمعنى الظاهر، وإنما حتى الانسحاب والاحتماء والكمون، فهو أيضاً نجاح، لأنه اتجه الى تقليل الخسائر، فالنجاح أمر تحكمه الحال، إذ أن المؤسسة أسيرة الظروف والبيئة دائماً، والنجاح والفشل أمر يحكمه الوضع الذي تعيشه المؤسسة.

فالاستراتيجية تعد وجهاً من تعامل وتعايش المؤسسة بحسب مقتضى الحال، حفاظاً على الهوية ودوام البقاء، فضلاً عن السعي الى الارتقاء. ورب تساؤل قد يثار، لماذا اتجهت المؤسسات الى البحث عن الاستراتيجية؟.

لقد جاء ذلك بسبب تحول بيئة الاعمال المستقرة نسبياً الى بيئة سريعة التغير، ومارافقها من اشتداد المنافسة وظروف غير مؤكدة، والتي جعلت المؤسسة تتعرض الى أزمات حادة، تكاد تقضي عليها، بسبب سرعة وحدة تأثير المتغيرات التي تعمل في ظلها، التي بات صعباً ملاحقتها، لتوالدها وتغير طبيعتها فهي متغيرات غير مستقرة على حال، عدداً وشكلاً ومضموناً، مما فرض على المؤسسة ضرورة الاستجابة للمتغيرات والاحوال البيئية التي تواجهها. لذلك فالاستراتيجية هي بمثابة الضوء التي تدل على الطريق، والفنار الذي يهتدى به، وبوصلة النجاة التي تحدد الاتجاه. فهي أذن تمثل تلك الحالة من الاستجابة الظرفية والتكيف التي تحقق به المؤسسة الامتياز والتفوق، ومع أهميتها الكبرى ، وتزايد الاهتمام بها من لدن الكتاب والباحثين والمفكرين، فأنتك لا تجد لها تعريفاً محدداً فهي غير مستقرة فهي متغيرة نتيجة اختلاف البيئات التي تحكمها.

ولو استعرضت تعريفات الاستراتيجية التي حوaha الارث الفكري، وصولاً الى تعريف محدد، لوجدنا أن هناك تبايناً واضحاً ضمن الحقبة الواحدة، كما نجد عدم استقرارها في اذهان الكتاب والباحثين عبر الزمن، حتى لا تكاد تجد كاتباً أو باحثاً أو مفكراً، قد استقر على تعريف واحد، ويعرض الجدول (1) تلخيصاً لوجهات النظر والتفسيرات المختلفة للكتاب والمفكرين حول عبارة استراتيجية. وقد يرجع ذلك الى اختلاف الظروف وتباين الاحوال وتعدد الخلفيات. غير أن المفكرين ومهما

اختلفت تعريفاتهم قد اجمعوا على، كيف تحقق المؤسسة ميزة تتفوق بها على المنافسين، بما يضمن استمرارها ونجاحها المستدام.

ويعد Mintezberg الاستراتيجية عملية تصورية، وبذلك يكون اعداد الاستراتيجية عملية فكرية واعية<sup>(1)</sup>، مهما يكن من ذلك فإن الاستراتيجية تشكل المرحلة الاخيرة التي تأتي بعد المسح والتحليل البيئي (الخارجية والداخلية)، التي تحاول جعل وضع المؤسسة في الحالة المرغوبة، والتي تحقق لها تفوقاً على المنافسين، أذن فالاستراتيجية تعد بمثابة محاولة جادة للسيطرة على المستقبل، وبما يجنب المؤسسة الفشل ويحقق لها النجاح والتميز، أي أن

تصل الاستراتيجية بالمؤسسة الى حالة مرغوبة من التميز والتفوق، بما يضمن دوام البقاء.

عليه يمكن القول بأن الاستراتيجية: هي ادارة المستقبل، أي أن الهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة، لأحداث حالة من التحكم في الظروف، التي يتوقع أن تحيط بالمؤسسة لصالحها. وهنا يبدو واضحاً إن الدور الأساس في تحديد ووضع الاستراتيجية هو التفكير، إذ أن وضعها يتطلب:

**الاستراتيجية: هي ادارة المستقبل، أي أن الهدف النهائي للاستراتيجية هو المحاولة الجادة، لأحداث حالة من التحكم في الظروف، التي يتوقع أن تحيط بالمؤسسة لصالحها**

• استشراف المستقبل

• توقع التغيرات والتطورات المستقبلية على كافة المستويات والواجه.

• توقع التحديات المستقبلية.

الأمر الذي يتطلب قدرات عقلية عالية تتمكن من فهم الحالات غير المألوفة، زيادة على ذلك امتلاك القدرة على فهم الأبعاد المتعددة للمعضلة، فضلاً عن القدرات العقلية الفطرية، والقدرة على التفكير المجرد (أي التفكير الذي لا يعتمد المعرفة والتجارب السابقة والخبرة)، ذلك أن الاستراتيجية تتطلب تحليلاً لبيئة غير منظورة وغير معروفة، هي دائماً بيئة متوقعة، تحدياتها مجهولة، متغيراتها غير محددة وغير معروفة، بجانب أنه لا يمكن وصفها أو تصورها، لذلك فهي تعتمد الخيال والبصيرة والفراسة (قدرة على رؤية مالا يراه الآخرون ولا يتخيلونه)، والتفكير الفطري (أي تفكير طفولي)، لا يعتمد الخبرة والمعرفة (ذلك أن الخبرة والمعرفة تقيد العقل)، مع قدرة عالية على التأمل وقراءة حركة المتغيرات واكتشاف آليتها.

1- مزهودة، عبد المليك، «الفكر الاستراتيجي التي سيري، في نموذج SWOT إلى نظرية الاستراتيجية» مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير، العدد (4) - ايار / 2003، ص 110.

لذلك نجد بعضاً من الكتاب يصف الاستراتيجية بالبصيرة sagacity، لأن الاستراتيجية يجب أن يتصف بالسرعة الفائقة أو حدة الذهن العالية لأدراك الحقائق، أو اختراق الحس لإصدار الحكم على شيء ما.

كما يربطها باحثون آخرون بـ "quality of thinking" إشارة إلى سرعة الإدراك. والولوج إلى عمق الحالة المدروسة، مع فهم الطبيعة الداخلية التي تشكل الأشياء والأحداث لاعتمادها على حدة الذهن في اختراقها. في حين يتجه آخرون إلى ربط الاستراتيجية بالتخيل، والذي يعني التشكيل الذهني الفوري عند التأمل والاستبصار، أي الإدراك بعيداً عن الإدراك الحسي والمعرفي، فهي قدرة على تجسيد الأشياء والاحداث وتحديد المتغيرات وعلاقتها وحركتها واتجاهاتها مع مايلزمها من تعقيد<sup>(2)</sup>.

2-www.en.wikipedia.org.com.

في حين يرى آخرون بأن الاستراتيجية ترتبط بالفطنة، إذ تتصل الفطنة بالإدراك فائق السرعة، والقائم على سرعة اختراق عقلية فائقة للحدث أو الشيء<sup>(3)</sup>، من هنا جاء ارتباطها بالاستراتيجية، فالاستراتيجية يجب أن يتمتع بالفطنة، لأن عليه النفاذ إلى كنه الأمور وسر اغوارها، فضلاً عن تمتعه بالقدرة على سرعة إصدار أحكام منطقية، وقدرته على تمييز الاختلافات، واكتشاف الأخطاء.

3-www.highered.mcgraw-hill.com.

إذ على المفكر الاستراتيجي الاجابة على تساؤلات عدة، قبل وضع الاستراتيجية، منها على سبيل التمثيل:

- ماهي الحالة التي ستكون عليها السوق؟
- ماهو وضع التكنولوجيا في المستقبل؟
- مانوع قوة العمل المطلوبة (مواصفاتها)؟
- ماهي السلع التي ستكون لها الصدارة وماهي قيمتها الاستعمالي، وماهي قدراتها الادائية؟
- ماهي حالة المنافسين، وما حدة القوى المنافسة ؟
- أيا من المنظمات ستكون لها مراكز قوة تنافسية عالية؟.
- ماهي الموارد المطلوبة، ومن أين ستم تهيئتها وكيف؟

• ماهي المشكلات التي يتوقع أن تواجه المؤسسة؟

• ماهو الشكل الملائم للمؤسسة مستقبلاً؟

وهذا يعني لجوء الاستراتيجية الى وضع سيناريوهات للحالات المستقبلية، التي ستكون عليها كل المتغيرات، وكيف ستواجهها المؤسسة، وماهي الاحتياجات والمستلزمات التي يجب التحوط لها، وصولاً الى النجاح والتميز لكي تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية<sup>(4)</sup>، والتي تتطلب توافر مكوناتها الاساس، والتي يمكن ايجازها في الآتي:

• القدرات الجوهرية المطلوب توافرها في المؤسسة

• لماذا ستميز المؤسسة على المنافسين، وبماذا، وكيف؟

• الريادة المطلوب تحقيقها في:

• مواقع السوق

• العمليات

• تكنولوجيا المعلومات

• التمويل

• التطوير التنظيمي

التخطيط المالي الذي يوضح كيفية ومصادر توفير المستلزمات وتوفيرها، ذلك أن الاستراتيجية هي عملية التجسير ما بين الموارد والوسائل والمستلزمات، وما بين الغايات<sup>(5)</sup>.

فالبينة مجهولة المتغيرات عدداً ونوعاً، حركة واتجاهاً، أذن فالتحليل البيئي يستلزم الوقوف على المتغيرات الخارجية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على المؤسسة، إذ تضم البيئة الخارجية كافة القوى الخارجية: اقتصادية، وتكنولوجية، واجتماعية، وقانونية... الخ.

كل هذه المتغيرات وما قد يستجد، هي مجهولة التكوين والحركة والتأثير، أذن تحتاج المؤسسة الى وضع سيناريوهات للمتغيرات المتوقعة وحركتها، وما سينجم عنها من تأثيرات على المؤسسة. هذه المتغيرات حركتها غير معروفة، الأمر الذي



4- Heller Ian , "the five components of business strategy " , 2011

www.ezinearticles.com.

5- Nicols ,F, " strategy : Definition and Meaning " 2010 .Irwin



يصعب معه التنبؤ بها أو تحديد حركتها المستقبلية، مما يجعل من حركة الزمن المستقبلية حركة فوضوية في ذهن المخطط، فهو لا يدرك أو يعرف قوانين حركتها، بما يعني أن النجاح لاتحكمه قواعد محددة ولاآلية معروفة. أما يخضع الى قدرات فائقة غير منظورة، تمكنه من قراءة حركة هذه المتغيرات والتحديات والظواهر غير المعروفة وتحديد اتجاهاتها. هذه القدرة لاتتوافر إلا عند القليل من البشر، فهي لاتكتسب بالتعليم ولاتبني بالتدريب،أما هي اسيرة الفطنة والخيال اللامتناهي، والبصيرة الثاقبة والفراسة والتجريد العقلي.

هنا يظهر أن الاستراتيجية يجب أن يكون مفكراً ابتكارياً ابداعياً،بعيداً عن قوقعة الخبرة والمعرفة، تجريدياً يمتلك القدرة على التخيل.

فهو يتوقع البيئة الخارجية ومتغيراتها وحركتها، ولكن ماذا بخصوص البيئة الداخلية؟ تدخل البيئة الداخلية في نطاق سيطرة المؤسسة، ولكن كيف؟ هنا على الاستراتيجية أن يضع أو يحدد صورة عما يجب أن تكون عليه المؤسسة من قدرات بشرية (مواصفاتها)، وماهو شكل ومستوى مهاراتها، ومايجب أن تكون عليه أصولها، مما يفرض صياغة الإمكانيات الداخلية من قدرات بشرية وتكنولوجيا، مهارات إدارية... بما يتوافق مع حالة البيئة الخارجية المتوقعة. بعامة وضع تصور عن الحالة التي يجب أن تكون عليها المؤسسة مستقبلاً، لتتكيف ووضع البيئة الخارجية المتخيلة!

وهكذا تتضح درجة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة، الأمر الذي يفرض عليها أن تتجه الى تقليل تأثير التهديدات التي تواجه المؤسسة، سواء على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وأن هذه المخاطر تتخذ اشكالاً عدة، فقد يكون طابعها اقتصادياً وسياسياً وقانونياً واجتماعياً، وهذا يعني أن وضع الاستراتيجية أمر تحيطه درجة عالية من المخاطرة، بما يعني أن الخطر يعد متغيراً آخر يجب أخذه بالحسبان، مضافاً للمتغيرات الأخرى، شأن كل سلوك تسلكه المؤسسة، فيه نوع من المغامرة، ذلك أن ثمة عوامل خارجة عن سيطرتها وارادتها، لها تأثير مباشر، كما أنها تشكل تهديداً من نوع آخر.

## جدول (1)

## الاختلاف بين الكاتب والمفكرين في تفسيرهم لعبارة استراتيجية

العنصر الكاتب	التكيف	وسيلة	غاية	خطة	قرار	موقف	رؤيا	فن	تميز	اطار عمل	تنبؤ
Drucker,1954,1	x		X								
Chandler,1962,13		x		x							
Cannon,1968,9				x							
Ackoff,1968,29			X								
Ansoff,1969,118					x						
Hort,1970,56								x			
Hofer & Shendel,1978,4	x						x				
Miles & Snow,1978,203			X		x	x					
Steine,1979					x						
Porter,1980						x			x		
Glueck & Jaush,1980,53	80x			88x	89x	89x					
Hambrick,1980,528			X								
Jaush & Osborn,1981,91	x										
Hambrick,1983,576		x									
Boseman & Phatak,1989,112				x							
Henderson,1989,139		x									
Treacy & Wiersema,1990										x	
Mintzberg,1994,122	94x		68,78	68x		78x	94x				
Tregoe,1996										x	

الارقام تفيد السنوات / X تفيد التكرار

## ثانياً: الخطر

يعد الخطر مسألة ملازمة لأي سلوك تسلكه المؤسسة فأياً قرار يترتب عليه جانبان، فقدان فرصة (فرص ضائعة) في مقابل نجاح تحققه المؤسسة، إن ما يترتب على ذلك باعتماد معيار المقارنة بين العوائد من الفرص المستثمرة مقابل عوائد الفرص الضائعة، يوضح الخطر ودرجته فأياً سلوك تسلكه المؤسسة يحمل مخاطراً،



كما أن عدم سلوكه يعد مخاطرة أيضاً، إذ أن كل اختيار يجب أن يتجه إلى الأفضل، إلا أن الإدارة مهما بلغت من درجات الكفاية، فإنها لا تستطيع السيطرة على الظروف الخارجية التي تجبرها على تحمل المخاطرة، كون أن هذه الأمور ترتبط بالمستقبل المجهول.

يعرف الخطر بأنه مزيج من احتمال تحقق حدث ونتأجه (ISO / IES Guide 73)، تتضمن جميع المهمات إمكانية لتحقيق أهداف ونتأج، من شأنها أن تؤدي إلى تحقق فرص ايجابية أو تهديدات لنجاح.

عليه أزداد الاتجاه نحو إدارة الخطر على أساس ارتباطها بالجوانب الايجابية والسلبية للخطر وإدارة الخطر هي جزء أساس في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الاجراءات التي تعتمدها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق مزايا مستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الانشطة، ففي كل سلوك تسلكه المؤسسة مجازفة، فالمتغيرات البيئية غير معروفة الحركة والاتجاه، وهي بالدرجة الاساس خارجة عن إرادة المؤسسة وسيطرتها، لذا فإن دراسة المخاطر وتحليلها يساعد على توقع التحديات المستقبلية وقد يحدد حركتها واتجاهاتها وبذلك تسهل عملية تحديد السلوك المناسب. والاطار التي تواجه أي مؤسسة يمكن أن تكون نتاج عوامل خارجية أو داخلية.

تأسيساً يجب على المؤسسة تحديد الفرص المخمنة والتهديدات المخمنة، في ضوء التوقعات المشروطة لحالة المستقبل، وما يجب أن تكون عليه المؤسسة، فالعملية كلها متصلة بالمستقبل، فهي تقوم على اساس واقع متخيل، وليس على اساس واقع ملموس، فكل الأمور مخمنة. هذه المرحلة هي البداية السليمة والتي يجب أن تنطلق من نظرة متفائلة للمستقبل، وليس على اساس النظرة المتشائمة. بعد ذلك على المؤسسة توقع المخاطر والتحديات التي ستواجه الفرص المخمنة، وتحديد سبل التغلب والسيطرة عليها معالمة للموقف. زيادة على تقدير الظروف التي ستعزز التهديدات وتزيد من تأثيرها على المؤسسة، وتقدير السبل الواجب اعتمادها للوقوف في مواجهة هذه التهديدات وتحديد تأثيرها على المؤسسة. هنا تتضح أهمية ادارة هذه المخاطر ودورها الفاعل في انجاح الاستراتيجية، أي تحقيق الحالات الايجابية وتعزيزها والحد من الحالات السلبية ومواجهتها، عليه فإدارة الخطر: هي خطط وترتيبات لما يتوقع أن تواجهه المؤسسة تعزيزاً للحالات

الإيجابية والتصدي للحالات السلبية والحد من تأثيراتها، أذن بعامة فأن هدف إدارة المخاطر هي تعزيز الحالات الإيجابية، وتخفيف المخاطر، فهي بذلك عملية تتخذ فيها القرارات على اساس مخاطر مخمنة، لخطوات التنفيذ لتقليل النتائج أو احتمالية الحدوث.

فإدارة الخطر: هي عملية تعظيم احتمالية الاحداث الإيجابية وتقليل احتمالية الاحداث السلبية التي ستواجه المؤسسة.

**فإدارة الخطر: هي عملية تعظيم احتمالية الاحداث الإيجابية وتقليل احتمالية الاحداث السلبية التي ستواجه المؤسسة.**

أذن ادارة الخطر تشكل جزءاً أساساً من الادارة الاستراتيجية، لأن كلاهما يتعامل مع المستقبل الغامض المجهول ظرفاً واحداً وبيئة نوعاً وشكلاً وحدة... فهي بذلك تتكامل مع الادارة الاستراتيجية تكاملاً أساساً في تعزيز الفرص الإيجابية والحد من التهديدات وتقليصاً أو منعاً لأثارها السلبية.

وما لا بد من شد الانتباه اليه، أن ما يمكن لحظه هنا دور التفكير الذي يعتمد على الابداع الذهني، الذي يجب أن يتمتع المسؤولين عن ادارة الخطر، إذ في هذه المرحلة يتم التعامل مع حالة ذهنية متخيلة، وليس مع حالة واقعية، الأمر الذي يفرض توافر مواصفات خاصة بمن يكون مسؤولاً عنها.

ويرتبط مفهوم الخطر بالاستراتيجية بمصطلح (الخطر الاستراتيجي)، وهو ذلك الخطر المرتبط بمخطط الاعمال ولاستراتيجيات، ذلك أن أي استراتيجية تتعامل مع مجموعة افتراضات، والتي يجب أن يكون منها الخطر الاستراتيجي، والذي يفرض على المؤسسة أن تتوقعها وتعمل على تجاوزها أو تخفيف حدتها. وما يجب التذكير به هو أن المخاطر قد تكون داخلية، كما أنها قد تكون خارجية<sup>(6)</sup>.

ومهما يكن من أمر فأن تخيل المخاطر وتحديدتها والتفكير في اساليب معالجتها والتخفيف من اثارها، يتطلب في الاستراتيجي أن يكون ذا ذهنية حادة، وذا تفكير خلاق ويتمتع بمرونة عقلية عالية تمكنه من ذلك.

اوضحت الدراسة علاقة الاستراتيجية بالخطر وعلاقتها بالتفكير، وهذا يؤشر أن على الاستراتيجي يتصف بـ:

- مرونة عقلية
- ذهنية عالية

6- How does to your company define strategic risk? www.oxley consultant jmcsoillc@aol.com, 2009.

- عقل جوال
- تفكير خارج اطار المعرفة والخبرة والتجربة (حر).

### ثالثا: التفكير

تأثر في سالف الفقرات ومضات، تظهر دور التفكير في وضع وتحديد الاستراتيجية، وفي تحديد مخاطر كل سلوك تسلكه المؤسسة، أو موقف تتخذه بسبب انخفاض لا بل وانعدام دور المعلومات والخبرة والمعرفة، في كشف المجهول وتعظيم واتساع دور الحدس والبصيرة النافذة والتفكير الابداعي في استشراف ما سيكون عليه الحال في المستقبل، وما ستكون عليه الامور والاحوال، وماستواجهه المؤسسة من تحديات، وما قد تتعرض له من مخاطر مما يتطلب عند وضع وتحديد الاستراتيجية، توقع المخاطر وكيفية وآلية تجنبها، أو الزوغان عنها، من سعة افق، ورؤى متعددة، وبصيرة نافذة وناقدة، وحدس وظن قد يصل الى الحقيقة احيانا وتفكيراً ابتكارياً ابداعياً، يبدأ عمله من المستقبل وفيه. كما يستلزم قدرات فوق الاعتيادية للتخيل، وادراك للأشياء وحركتها وعلاقاتها وتفاعلاتها، وماسينجم عنها، له القدرة على الادراك والاستبصار وقوة الحدس، مع رؤية شمولية تمكنه من رسم ملامح المستقبل ومتغيراته بدق، أي القدرة على التحرك ذهنياً بكفاية فيما يتجاوز الزمان والمكان الذي هو فيه، لبناء تصورات ذهنية عن المستقبل ومتغيراته وادراك حركاتها وتحديد اتجاهاتها. أذن المطلوب نمط جديد من التفكير لا يحدده المنطق والمقدمات، فمط خارج قمم الخبرة والتجربة فمط يخرج عن حدود الزمان والمكان، إذ أن المعرفة والتجربة تقيده وتجعله اسيرها، كمن هو بداخل صندوق فلا يرى ما هو خارجه فهي عامل محدد مكاناً ومقيد زماناً، لا يستطيع تجاوز تلك الحدود، أذن المطلوب عقل تجريدي، طفولي التفكير ينطلق كيف يشاء وأين يشاء ومتى يشاء لا تحدده حدود ولا تمنعه موانع.

وإذا استسلمنا جدلاً الى أن الخبرة والتجربة هي قيد على العقل تحدد تفكيره. فأن المرونة العقلية في استخدام العقل، لفهم غير المألوف، وادراك غير المكشوف، وحل المعضلات، تعد أهم البنى التحتية والمستلزمات الاساس لوضع الاستراتيجية وتحديد المخاطر، إذ إنها تساعد في الفهم والاستيعاب الصحيح للأبعاد المتعددة للمعضلة، والقدرة على التعامل مع أهداف ومتغيرات لم

تعرف من قبل ذلك باعتماد منهجية فكرية منضبطة وشاملة، تقوم على معايير عقلية يحكمها منطق ما يستند الى منظومة فكرية عالية الجودة، كل مكوناتها وعناصرها ومعاييرها تشكل شبكة متكاملة لا يدركها إلا قلة من الناس، **اولئك هم الاستراتيجيون حقا**. هنا يتضح دور التفكير في وضع وتحديد الاستراتيجية وتحديد الاخطار المتوقعة وتحديد كيفية وآليات تجاوزها. لقد اثارت مسألة التفكير في مجال الاستراتيجية مساجلات فكرية متسعة جداً، عدت التفكير هو الاساس في صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، فهو عنصر جوهري، له مساهمة كبرى في استمرار المؤسسة وبقائها في بيئة غير مستقرة، متغيرة دائماً وبشكل متسارع،

**أيّ عملية أو نشاط يحدث في عقل الانسان، هي عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وادراك ولا تتم بمعزل عن البيئة**

فالتفكير يقود الى اختيارات استراتيجية. فهو يهيئ الفهم والوعي بالإدارة الاستراتيجية واهميتها ودورها في انجاح المؤسسة. وقد تعددت تعريفات التفكير بعامة وتصنيفاته، فيعرف التفكير بأنه أيّ عملية أو نشاط يحدث في عقل الانسان، هي عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وادراك ولا تتم بمعزل عن البيئة. وقد وردت تصنيفات عدة لأنماط التفكير إذ يشير النمط الى مجموعة

من الاحداث تميز الفرد، التي تعد دلالة على كيفية استقباله للخبرات التي يمر بها في مخزونه المعرفي يستعملها للتكيف مع البيئة المحيطة به. وتورد كتب التفكير عدة تصنيفات لأنماط التفكير. أن ايراد هذه التصنيفات ليس من اهتمامات البحث، عليه يكتفي البحث بطرح تصنيفاً من هذه التصنيفات:

- التفكير العلمي
- التفكير المنطقي
- التفكير الناقد
- التفكير الابداعي
- التفكير الخرافي
- التفكير التسلطي
- التفكير التوفيقى أو المسابير

ولكل من هذه الانماط تعريفه ومواصفاته وعملياته. غير أن ما يهم البحث من هذه الانماط هو التفكير الابداعي لأنه النمط الذي يجب أن يكون عليه المفكر



الاستراتيجي. ذلك أن التفكير الابداعي، هو الذي يؤدي الى انتاج يتصف بالجدة والاصالة، فهو يقود دائماً الى الابتكار وتواجه قيمة أصيلة عليه، فهو عملية يتم فيها ابتكار شيء جديد، لم يكن موجوداً من قبل(7).

### التفكير الابداعي (الخلق)

يمكن القول بأن الابداع هو الاتيان بشيء جديد، وهو ظاهرة ذهنية يعالج بواسطتها الفرد الاشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فريدة غير مألوفة(8). والمفكر الخلاق هو ذلك الفرد الذي يمتلك القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة تتسم بالجودة والاصالة ودرجة عالية من المرونة في الاستجابة وتطوير الافكار. وهو عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد، ويمكن وصفها بأنها حالة ذهنية نشطة وفريدة فبواسطة التفكير الابداعي يتمكن الفرد من توليد الافكار، الذي يعد الجزء الأهم في عملية التفكير، فضلاً عن ذلك له القدرة على التقويم الناقد للأفكار وذلك لتأتي النتائج اكثر دقة(9).

وقد وصف الشخص الخلاق(10) بـ:

- 1 - يجب أن يجد الاجابة الصحيحة
- 2 - إن يكون تفكيره منطقياً
- 3 - يسعى وراء الحقائق
- 4 - إن يكون عملياً
- 5 - إن يترك لعقله العن، وان يتجه الى المشيرات لأنها افضل ما يستفز العقل وينشطه باتجاه الوصول الى التفكير الابداعي.
- 6 - ان يكون جدياً
- 7 - ان يتعد عن الغموض
- 8 - إن يتعلم من الاخطاء وأن يتجنب الوقوع في الخطأ
- 9 - أخيراً أن يصل الى الحالة التي يصف نفسه فيها بأنه ليس خلاقاً.

7 - مالون صمويل، المهارات العقلية للمديرين، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، 2008، ص 83.

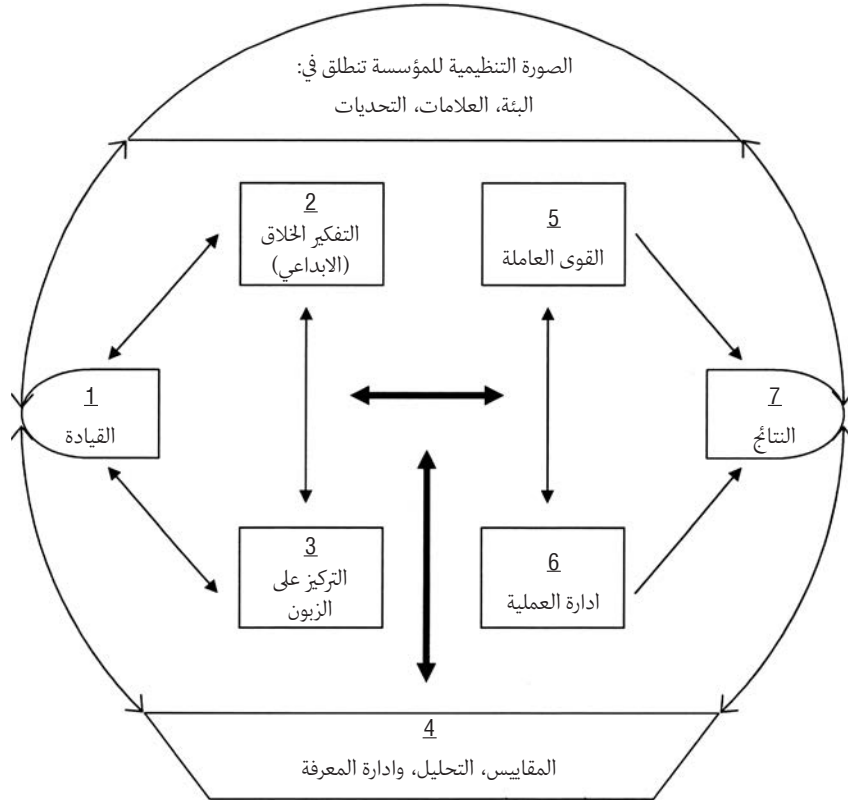
8 - قطامي، نادية، تعليم التفكير، دار الفكر، عمان، 2004، ص 191.

9- Craig Rusbult , "Creative thinking skills for life and education" 2008.p-3.

10- Clark Brain , " 10 Mental Blocks to creative thinking , 2011 , p-4.

www.oechs excellent.com.

والشكل (2) يوضح أهمية التفكير الخلاق في تحديد منظور المؤسسة



شكل (2) أهمية التفكير الابداعي في تحديد منظور المؤسسة

Source: www.Baldrige21.com, 2011, 5

وقد أورد الإرث الفكري اسهامات جمة في تطوير مداخل التفكير الابداعي، كما اشارت الى مراحل العملية الابداعية. كما ذكر استراتيجيات عدة للتفكير الابداعي وتنميته وتطويره، لعل استراتيجية العصف الذهني التي يعود الفضل في تطويرها الى (Alixosborn)، أفضلها فيما يتصل بتنمية التفكير الاستراتيجي، فهي تهدف الى كسر التفكير الاعتيادي للفرد واخراجه من شرنقته، لينطلق مخلقاً في فضاء ارحب منتجاً الافكار<sup>(11)</sup>.

يستخدم هذا المدخل للتفكير عندما تكون بالمؤسسة حاجة الى أفكار جديدة، فمن خلال الأفكار يتحفز التفكير وبتصادم الأفكار، تقدح العقول فتنشأ أفكار جديدة،

11 - نوفل ، محمد بكر وفريال محمد ابو عواد ، « التفكير والبحث العلمي » ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010 . ص 89 .



ويتم تطوير افكار، من دون النظر الى مستواها وكنهها: ذكية كانت أم غبية، جدية أم هزلية، غريبة أم مألوفة، عملية أم مستحيلة ...

وسيورد البحث فكرة موجزة عن هذه الاستراتيجية في الفقرات الآتية:

### العصف الذهني

يعد افضل المداخل والاكثر تأثيراً وقوة في تنمية تفكير المفكر الاستراتيجي. فهو يهدف الى تجاوز التفكير الاعتيادي للفرد، في توليد مجموعة افكار متنوعة. لقد ازداد استخدام هذا المدخل وسيلة لتحريك واثارة التفكير الابداعي<sup>(12)</sup>.

وقد اشار اوزبورن بأن العصف الذهني، يتم إما بشكل فردي أو من خلال مجموعة مكونه من شخصين الى عشرة اشخاص، كما يوصي بأن الحجم الأمثل لمجموعة العصف الذهني هو اثنا عشر فرداً. لكن التجارب اثبت أن هذا العدد يصعب السيطرة عليه في اثناء العمل<sup>(13)</sup>.

ومما يلحظ عند استخدام هذا المدخل، أن عملية الابداع تأخذ بالاتساع تسهيلاً لعملية نقل الافكار المطروحة، على أن يكون ذلك في جو ملائم مقبول من قبل المجموعة، بما يفسح المجال لهم لدعم فكرة، أو دحضها. إن في ذلك تحفيز لعملية التفاعل الداخلي للمجموعة الواحدة بما يزيد من فاعليتها<sup>(14)</sup>. وعادة مايستخدم المديرون مدخل العصف الذهني لتحفيز الافراد لطرح أفكار اصيلة وجادة، وأنهم ما تتسم به جلسات العصف الذهني، هي أنها وسيلة للتفكير الجماعي الذي يمكن أن يحفز الفريق ليصل الى قرارات صائبة "نسبياً"<sup>(15)</sup>.

وقد تعتمد الصيغة الالكترونية في مجموعة العصف الذهني، التي يمكن أن تكون فاعلة في توليد الافكار بخاصة اذا كانت المجموعة كبرى، لأن المجاميع الكبرى بإمكانها توليد افكارٍ نادرة<sup>(16)</sup>.

### العصف الذهني العكسي

الذي يعد نقيضاً للعصف الذهني. فبدلاً من التساؤل حول مختلف الطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ فكرة ما بنجاح، يكون التساؤل حول ما قد يؤدي الى فشل هذه الفكرة، وتعد طريقة جديدة يمكن من خلالها معرفة المشكلات التي يمكن أن تواجهها مسبقاً، فيتم التفكير بوضع الحلول لها، هذه الحالة تفسح المجال لانتقاد الاقتراحات والحلول المطروحة، كما تحاول كشف نقاط الضعف فيها، والاعتراضات

12- Ray Bradbury , "Brainstorming Techniques that work " , 2011

13 - نوفل . محمد بكر وفريال محمد ابو عواد ، « التفكير والبحث العلمي » مصدر سابق ، ص 90.

14- Yuki .G, " leadership in organizations " , 2006 , prentice hall .p-344.

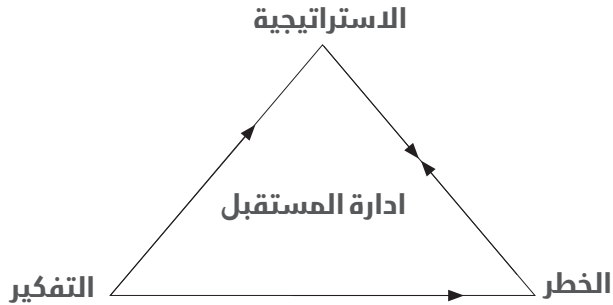
15- Goetsc.D&Davis.B, "Quality Mangment : Introdauction to total Quality Management for production , processing , and Services " , 2006 ,prentice - hall .p-241.

16- Connolly .T ,Routhieaux .R ,schneider .Sh , "the effectiveness of group Brainstorming" , 2010 ,university of Arizona . p- 1.

17 - مالون صمويل ، "المهارات العقلية للمديرين " ، مصدر سابق، ص 83

المتوقعة في المستقبل والاستعداد لها<sup>(17)</sup>. فباعتقاد مدخل العصف الذهني في وضع الاستراتيجية، أو تطويرها، نلاحظ أن الافكار التي تطرح والتي يتطلب تحفيز الافكار باتجاهها، يمكن أن تتجسد في:

- حالة الاسواق المنافسة
  - المنافسون
  - وضع المؤسسة المستقبلي
  - حالة الموارد
  - وضعية القوى العاملة المطلوبة ( مواصفاتها )
  - وماهي المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها المؤسسة في حالة اتخاذها، أي موقف أو جنوحها الى استراتيجية ما.
- هنا يلحظ بأن موجه حلقة العصف الذهني، يحاول أن يركز الافكار ويجفزها باتجاه سيناريوهات يطرحها:
- ماهي جوانب القوة فيها
  - ماهي مكامن الوهن
  - كيف تعزز عناصر القوة فيها
  - كيف تبتعد عن المخاطر التي ستواجهها، وصولاً الى الحالة الفضلى في اخر المطاف.
- بعامة يلاحظ أن الدراسة قد حاولت في ماضٍ الصحائف، أثارت الافكار واستفزاز التفكير حول الثلاثية:



والتي تجسد ادارة مستقبل المؤسسة، فالمؤسسة الناجحة، ليست هي تلك التي تدير حاضرها فحسب، وإنما هي تلك التي تدير مستقبلها، إذا ما بغت البقاء والاستمرار والنجاح.

لقد حاولت الدراسة بما اثارته من أفكار وما طرحته من محاور، وما أسست له من حوار، استنفار الباحثين من المهتمين بموضوعة الاستراتيجية، واستنفارهم للتوسع في دراسة الافكار التي جاءت بها الدراسة وتطويرها، وانضاجها.

### الخاتمة

ناقشت الدراسة، مسألة تعدد من المسائل ذات الاهمية الكبرى التي يركز عليها اساساً نجاح المؤسسة واستمرار نجاحها، فتناولت مفردات ثلاث، شغلت صفحات لا بل كتب كثيرة العدد والتعداد، كما شغلت حيزاً واسعاً من تفكير اساطين معرفة وفقهاء وباحثين وكتاب، كونها تشكل المرتكزات الجوهرية لتمييز المؤسسة المستمر وتفوقها الدائم. هذه المفردات هي الاستراتيجية، والخطر والتفكير، بعضها من بعض، كما يؤثر بعضها في بعض، وقد اتخذت مدخلاً يعتمد التفكير اساساً في تحديد الاستراتيجية ووصفها، وفي تقدير الاخطار تحسباً لها وتجنباً، كما اشرت أن المقصود بالتفكير هو التفكير الخلاق، وليس أيّ تفكير فهو نمط ذهني يسفر عن الانتقال من التفكير الذي يكون خارج نطاق المعرفة والتجربة والخبرة، أيّ التفكير التجريدي الذي يخلق بعيداً، في آفاق أوسع وساحات أرحب، لا تقيده المعرفة والتجربة والخبر.

وقد تمخضت الدراسة عن أفكارٍ واراٍ ونتائجٍ واستنتاجاتٍ طرحها الباحثان في ثنايا الدراسة، لعلها قد تكون قائمة لمشروعات جديدة، كما يدعوان باحثين آخرين الى تطوير هذا الجهد البسيط وانضاجه.

### الاستنتاجات

- 1 - ليس هناك اتفاق على معنى محدد لهذه اللفظة (استراتيجية)، فهي تستخدم لدلالات عدة، كل يحدد المعنى الذي يستخدمه لأجلها.
- 2 - لم يتفق الباحثون على تعريف مانع جامع للفظه استراتيجية، فلا تجد اتفاقاً بين الباحثين ضمن الحقبة الزمنية، كما لا تجد موقفاً ثابتاً لمفكر عبر الزمن، فتراه في كل زمن يتبنى تعريفاً.

- 3 - الاستراتيجية هي نتاج التفكير التجريدي، والحدس، والفتنة، والتخيل.
- 4 - يتطلب تحديد الاستراتيجية استشراف المستقبل والتغيرات المستقبلية، والتحديات، والفرص، والتهديدات التكنولوجية، وحال القوى العاملة... الأمر الذي يتطلب قدرات عالية من التفكير، تمكن المؤسسة من وضع استراتيجية مثلى.
- 5 - تعد ادارة الخطر جزءاً أساساً من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، ذلك بسبب تعامل الادارة الاستراتيجية مع المستقبل.
- 6 - إن فط التفكير الذي يجب أن يكون عليه المفكرالاستراتيجي هو التفكير الابداعي، ذلك أنه يؤدي الى أفكار وتصورات واشكال... فريدة وجديدة، وتتسم بالجدة والاصالة. ◆

