

دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير

أ.د. زكريا مطلق الدوري

د. أحمد علي صالح

كلية العلوم الإدارية والمالية

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الإسراء/ الأردن

جامعة الزيتونة/ الأردن

المستخلص

يهدف البحث الى إبراز دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال في عالم متغير يتسم بالمنافسة الشديدة والإبداعات المتلاحقة ، بوصف التفكير الإستراتيجي مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً راقياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الامكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة. ومن هذا المنطلق شمل نطاق البحث تغطية ثلاثة محاور رئيسة، هي (المنهجية المفاهيمية للتفكير الإستراتيجي ، المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات، ودور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي). واعتمد منهج المسح المكتبي في إعداد معطيات البحث ، وخلص البحث الى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها (إن اعتماد بناء السيناريوهات من شأنه تنشيط التفكير الإستراتيجي عبر تحقيق الحراك الفكري والإجرائي لممارسات التفكير المذكور وتجسيدها خلال بناء هذه السيناريوهات). أما أبرز مقترحات البحث هي (إقامة ورشة عمل تدريبية في بناء السيناريوهات المستقبلية، ينتظم فيها مديري المنظمات من المستويات الإدارية المختلفة).

Abstract

The aim of this research is to reinforce the role of establishing scenarios in encouraging strategic thinking in business organizations, working in such a changing world. A word that is characterized with a series of continuous challenges and innovations. The strategic thinking can be specified as a contemporary approach and distinguished conceptual style, which supports a compromise between the organizational capabilities, the competitive situation, and the future of the organization According ,the scope of the research are included in three main aspects, the conceptual methodology of strategic thinking, the conceptual methodology of establishing scenarios, and the role of approach is establishing scenarios in encouraging strategic thinking. An Survey office adopted in this research for producing its outcomes.A number of suggestions are concluded from the analysis of the results, among them is that , establishing scenarios will stimulate the strategic thinking by both the conceptual and procedural activities throughout such thinking as well as making sure of using them while establishing scenarios.Recommends enrolling the managements of organization of all levels in training workshops specializing in establishing future scenarios.

المقدمة

يُعد التفكير الإستراتيجي مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً راقياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة المنظمة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية. ولنشر ممارسة التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال يستلزم الأمر اعتماد عدد من الأساليب لتنشيطه، ويُعد أسلوب بناء السيناريوهات أحد أهم الأساليب النوعية لتنشيط التفكير المذكور. ولبيان دور هذا الأسلوب (بناء السيناريوهات) في توسيع ممارسات التفكير الإستراتيجي وتنشيطه، جاء هذا البحث الذي يرمي إلى تغطية الفقرات الآتية:

أولاً: المنهجية العلمية للبحث.

ثانياً: المنهجية المفاهيمية للتفكير الإستراتيجي.

ثالثاً: المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات.

رابعاً: دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي.

خامساً: الاستنتاجات والمقترحات.

أولاً: المنهجية العلمية للبحث :-

سنعرض في هذا الجزء المنهجية العلمية للبحث، عبر طرح الموضوعات الآتية:

١. المعضلة الفكرية:

في مقدمة مقالته نحو منظمة المستقبل (To wards the Organization of the future) قال توماس ستيوارت (Thomas Stewart) إن الإدارة التقليدية الهرمية أصبحت قديمة وغير عصرية، وقد تم مغادرة ممارستها بسبب عدم قدرتها على الانسجام ومسايرة التغيرات البيئية المتمثلة بارتفاع معدلات مخاطرة اتخاذ القرارات وكلفة القرارات الخاطئة، فضلاً عن القيود والأعباء الاقتصادية وتغير أذواق الزبائن وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع (Thomas Stewart, 2006:1).

ويتناغم الطرح السابق مع ما ذكره (Garratt et al, 1998:279)؛ والذي مفاده: أن الأساليب التقليدية في الإدارة أصبحت قاصرة وغير قادرة على مواجه تحديات بيئة الأعمال المضطربة ومتطلباتها، والتي تحتاج إلى:

الانتقال من الاستمرار في إحداث ردود فعل قصيرة الأمد إلى توجيهه وقيادة الأمد القصير من خلال الأمد الطويل.

توفير الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والأساليب التي تؤدي إلى الحد من المشاكل أو تجنب هذه المشاكل في المستقبل.

التعامل مع المشاكل قصيرة الأمد بإبداء ردود أفعال مفيدة وفعالة بمعنى التصرف بشكل يقرب التنظيم من الأهداف طويلة الأمد وذات توجهات مستقبلية.

إن المسوغات المذكورة أعلاه وغيرها، هي التي اسهمت في البحث والتقصي عن أساليب أكثر حداثة في الإدارة لها قدرة التأثير على مواجهة التحديات المعاصرة وبالتالي بث الروح في المنظمات. ويُعد التفكير الإستراتيجي أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات، كونه يمثل أداة لصناعة المستقبل لأن صناعة المستقبل صناعة بشرية لازمة وحتمية، إذ يقول (أوين باييك) في هذا الصدد: إن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه.

يؤكد (Ivancevich, et al, 1997) ذلك بقولهم: إن التفكير الإستراتيجي يساعد المديرين في التحضير للمستقبل. (صالح، ٢٠٠١: ٢٢).

وبرغم أهمية التفكير الإستراتيجي وضروراته إلا أن الدلالات والمؤشرات تؤكد إهمال ممارسة هذا النوع من التفكير الراقي في منظمات الأعمال، إذ تشير نتائج إحدى الدراسات الميدانية إلى أن ٩٠% من المديرين عينة الدراسة الذين استطلعت آرائهم لا يمارسون التفكير الإستراتيجي بسبب عدم تدريبهم عليه. (Garratt et al., 1998:27).

ومن هنا تظهر المعضلة الفكرية للبحث والمتمثلة بضعف ممارسة التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال، لذلك يتطلب الأمر تنشيطه عبر مجموع من الأساليب والتقنيات، ويُعد أسلوب السيناريوهات من الأساليب النوعية الفاعلة في تنشيط التفكير الإستراتيجي، برغم هي الأخرى (السيناريوهات)، ما زالت ممارستها محدوداً جداً أو نادراً، لأن القليل جداً من المنظمات تمارسه بشكل منتظم. وحتى على هذا المستوى المحدود جداً فإن هذا التطبيق كثيراً ما يتسم بسوء تنفيذه.

وتأسيساً على ما تقدم، إجمالاً، يمكن تأطير المعضلة الفكرية بالتساؤلات الآتية:

ما المنهجية المفاهيمية للتفكير الإستراتيجي؟

ما المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات؟

ما دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي؟

٢. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

تعريف المنهجية المفاهيمية للتفكير الإستراتيجي.

تحديد المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات.

تشخيص دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي.

٣. أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من بعدين اثنين:

١- البعد ألتنظيري: ويتمثل في استعراض منهجيات موضوعين في غاية المعاصرة هما (التفكير الإستراتيجي وبناء السيناريوهات) لتحقيق فهم واع □ ومدرك لمفاهيمها وأغراضها وافترضااتها.

٢- البعد التحليلي: ويتجسد في بيان دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي، عبر مجموعة من الممارسات والتقنيات والخطوات الواضحة والمحفزة لمنظمات الأعمال لتبنيها في رسم ملامح مستقبلها وتحديد أساليب مواجهة تحدياتها في عالم متغير.

٤. منهج البحث:

اعتمد منهج (المسح المكتبي) من خلال الاطلاع على عدد من المصادر والمراجع والمقالات المتخصصة وتحليل مضامينها واستنباط الافكار ومحاورتها وتقويمها واستخلاص النتائج منها في إعداد البحث.

ثانياً: المنهجية المفاهيمية للتفكير الإستراتيجي

سنحاول في هذه الفقرة بيان المنهجية المفاهيمية للتفكير الإستراتيجي، عبر عرض وتحليل الموضوعات الآتية:

١. المفهوم والأفراض:

ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الإستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات. وتزامن هذا الانتشار مع صدور كتاب البروفيسور (Igor Ansoff) تحت عنوان إستراتيجية المنظمة (Corporate Strategy) عام ١٩٦٥. ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالتهن المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع. وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجيهات الإستراتيجية في المنظمة. (محمد، ٢٠٠٢: ٤٥-٤٦).

وجاء الأسلوب البديل، في مقالة (Henry Mintzberg) الشهيرة (أقول وبزوغ التخطيط الإستراتيجي) المنشورة عام ١٩٩٤، وهو التفكير الإستراتيجي (Strategic Thinking)، إذ أطره بهذه المقالة بإطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده ووضع حدوده مع المصطلحات الأخرى.

*وطرحت الأدبيات المعاصرة العديد من المفاهيم للتفكير الإستراتيجي:

فيرى (Mintzberg, 1994:175)، أنه: طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية.

أما (Garratt et al., 1998:23)، فيعبرون عنه: (الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنظماتهم، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي).

وبذات الاتجاهات السابقة، يعطيه (Rhine smith, 2006:318) مفهوماً مفاده: (أسلوب متعدد الرؤى والزوايا يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية).

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يستخلص الآتي بصدد مفهوم التفكير الإستراتيجي:

أ. أنه تفكير تركيبى (Synthesis) في الأصل وليس تحليلي (Analytic).

ب. أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.

ج. انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقى من الأعلى إلى الأدنى، وتفاؤلية عالية.

د. اعتماده على القدرات الإنسانية لا سيما الطاقات والقدرات العقلية.

• وتتلخص أغراض التفكير الإستراتيجي بما يأتي:

أ. تحديد (القصد الإستراتيجي Strategic Intent) الذي يقود إدارة المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح.

ب. تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الإستراتيجي هو أنموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا، وهذا الأنموذج لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا. (محمد، ٢٠٠٢، ٥٥)

ج. تصيد الفرص الذكية (Intelligent Opportunism)، عبر بناء الإستراتيجية العرضية (Emerging)، التي تعد أحد محاور التفكير الإستراتيجي. (Liedtka, 1998:123)

د. تمكين المنظمة من تحديد الإستراتيجية الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل (Weiner & Brown, 2006:179).

٢. الافتراضات والمتطلبات:

*يكشف (Garratt et al., 1998:280) عن الافتراضات الأساسية التي يستند عليها

ممارسة التفكير الإستراتيجي، وهي :

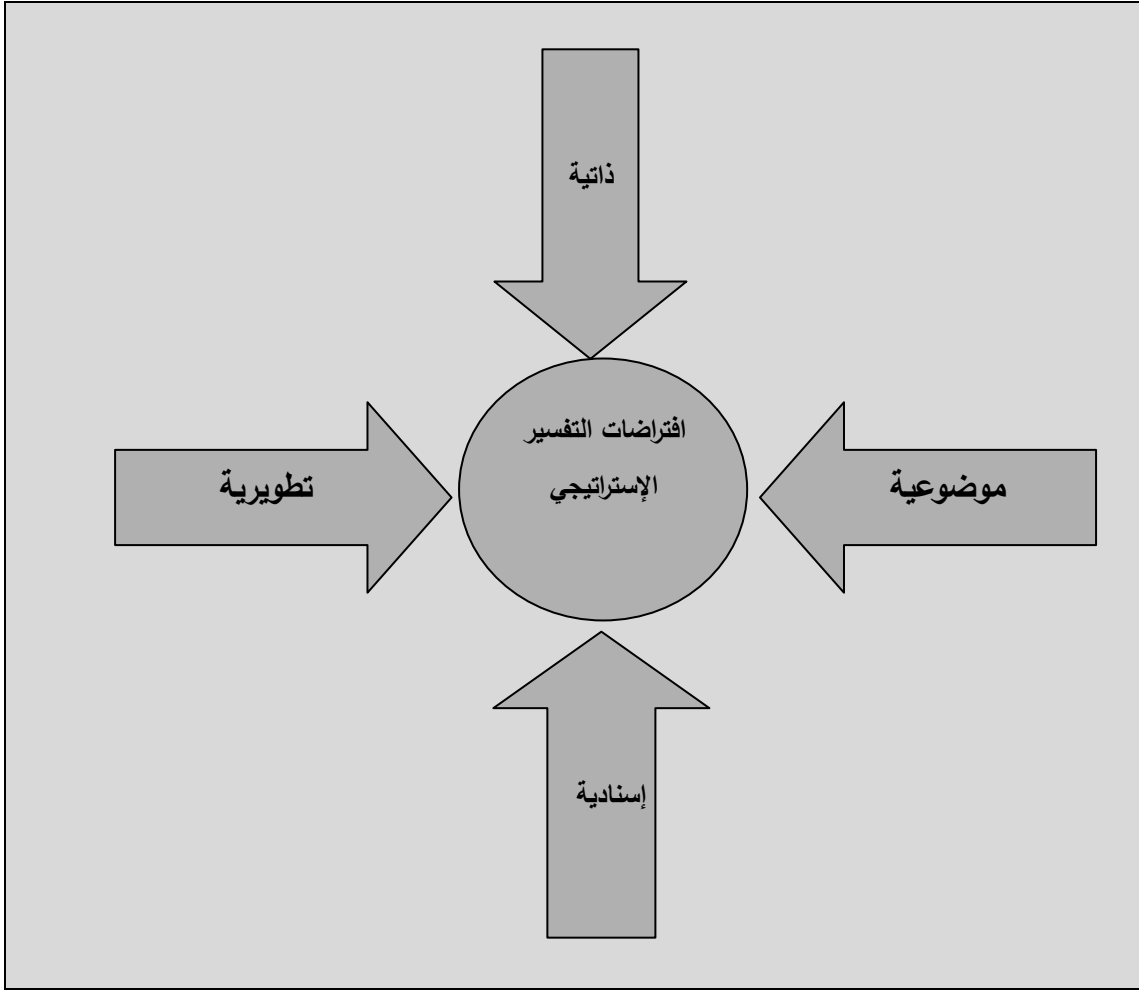
توافر مستوى من الذهنية المتفتحة، وخبرة ميدانية في إدارة المنظمات.

ليس بالضرورة الانخراط في برنامج تعليمي محدد والحصول في نهايته على درجة علمية في التفكير الإستراتيجي.

يتطلب الالتحاق باستمرار في برامج تدريبية متقدمة لتطوير المقدرات الذهنية وتنشيط آليات التفكير في استشراف المستقبل.

يستلزم توافر إدارة مؤمنة بضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي في المنظمة، ومحفزة لمواردها البشرية لتعلم هذا النوع من التفكير.

ويظهر أن الافتراضات آنفة الذكر، تؤكد على جوانب متعددة منها (ذاتية) مرتبطة باندفاع الأفراد وأخرى (موضوعية) مرتبطة بمصداقية الإجراءات وثالثة (تطويرية) مرتبطة بإثراء المعارف والتجارب والخبرات ورابعة (إسنادية) مرتبطة بوجود إدارة ذات عقلية متفتحة ومؤمنة بأهمية التفكير الإستراتيجي. والأهم من ذلك كله، هو أن هذه الافتراضات تمثل منظومة تكاملية تفاعلية. ويمكن تجسيدها بالشكل (١).



شكل (١) الجوانب الافتراضية للتفكير الإستراتيجي

*وفي الوقت الذي يحتاج فيه ممارسة التفكير الإستراتيجي إلى افتراضات علمية، فإنه يحتاج إلى متطلبات، أبرزها الآتي:

(Cummings & Wilson, 2004:105), (Weiner & Brown, 2006:229)

توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية.

تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم.

تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة.

تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الإستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة. تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع. تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.

ثالثاً: المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات

سنركز في هذه الفقرة على توضيح المنهجية المفاهيمية لبناء السيناريوهات من خلال مناقشة الموضوعات الآتية:

١. المفهوم والأمراض:

برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات، كأحد الأساليب النوعية في التفكير الإستراتيجي، بسبب التحديات التي تواجهها المنظمات لا سيما من البيئة الخارجية والتي تتسم بالتغير المستمر والشديد من جهة وصعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية والتنبؤية قصيرة المدى من جهة أخرى.

وتشير الأدبيات المتخصصة إلى أن استعمال هذا الأسلوب في منظمات الأعمال كان عام (١٩٦٧). (Khan & Weiner, 1987:118)، وطالب كتاب الإدارة ومنظريها باعتماد الأسلوب المذكور نظراً لأهميته وضروراته. إذ أشار (O'Connor) في كتابه الموسوم (Planning Under Uncertainty: Multiple Scenarios & Contingency) أن يحدث للمتغير موضوع التنبؤ في هذا المواقف والتي لا تسمح به استخدام أساليب التنبؤ الأخرى. (السيد، ١٩٩٠:١٣٥).

أما (Aries de Gevs)، فقد أكد في مقالته الموسومة (Planning as learning) والمنشورة في مجلة (Harvard Business Review) عام ١٩٨٨، على أهمية استعمال أسلوب السيناريوهات، لأنه يصور لنا بدائل مختلفة لما سيكون عليه المستقبل وبالتالي سيتمكن مديري المنظمات من تقويم الموقف، وهذا التقويم سينشط تفكيرهم الذهني. (Garratt et al., 1998:29).

*وذكرت بعض الأدبيات، وهي محدودة، مفاهيم السيناريو (النصوص المستقبلية).

فهو (عبارة عن تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجه قبل شروعهم في التخطيط، لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية). (Garratt et al., 1998:259)

كما يعبر عنه: (مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الإستراتيجي، لأنه يرمي إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلياً وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتناسب معها). (بن حبتور، ٢٠٠٤: ١٨٠).

ويصفه (Cumplings & Wilson, 2004:40)، بأنه: (تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً، واحدة منها).

وتأسيساً على مضامين المفاهيم، يتضح أن (السيناريوهات)، هي:

نصوص مستقبلية تشكل حدود ما سوف يحدث مستقبلاً.

تدريب ذهني للمفكرين الإستراتيجيين عبر تكليفهم بإنتاج أكثر من نص، كل منها له خصائصه وخصوصياته وبدائله.

مرحلة يستند عليها التخطيط الإستراتيجي في صنع الإستراتيجيات وبرمجتها.

النظر للمستقبل بأكثر من صورة، فقد تكون تشاؤمية أو معتدلة أو تفاؤلية.

العمل الجماعي وتلاقح الأفكار المتعددة حتى وإن كانت متباينة.

أما أغراض بناء السيناريوهات، فهي: (جواد، ٢٠٠٠ : ٢١٤-٢١٥)

توفير ما يمكن توفيره من مؤشرات تخدم في تقييم معطيات إستراتيجيات المنظمة.

تحديد منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة.

تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية.

تمكين الأفراد على رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية وبمنظار واسع لكل العلاقات

المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية. (جواد، ٢٠٠٠ : ٢١٤-٢١٥)

٢. الافتراضات والمتطلبات:

*تتلخص الافتراضات الرئيسة لبناء السيناريوهات بما يأتي: (Cummings & Wilson, 2004:301)

إن حالة اللاتأكد، موجودة ويجب الاعتراف بها والتعامل معها بشكل معقول ومنطقي.

إن الاهتمام يكون منصباً على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل الحاسمة التي تسهل تحقيقه.

إن السيناريو يحتفظ بقيمته طوال الوقت الذي يمكن للمفكرين الإستراتيجيين استخدامه في ممارسة أنشطتهم الذهنية.

إن الوصول إلى خرائط ذهنية متوقعة تساعد على تحديد البديل المستقبلي المرغوب، يأتي من خلال طرح تساؤلات منطقية ومناقشتها بطريقة التدوير والحذف التتابعي. (Cummings & Wilson, 2004:301)

*أما متطلبات بناء السيناريوهات، فتتحدد بالآتي:

الاهتمام بالمتغيرات الحاكمة لعالم الأعمال وهي (السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والتقنية، والاجتماعية).

ضرورة شمول التفكير لانطباعات واسعة المدى عن الشكل الذي تسير به حركة العالم، إذ كلما كان الفهم عميقاً للعوامل الأكثر صلة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، انعكس هذا الفهم في تمثيل تلك العوامل داخل السيناريوهات الأكثر شمولية.

يفترض أن يقع المجال القصصي المرتبط بالسيناريوهات داخل نطاق وحدود المنظمة أو قريباً منها.

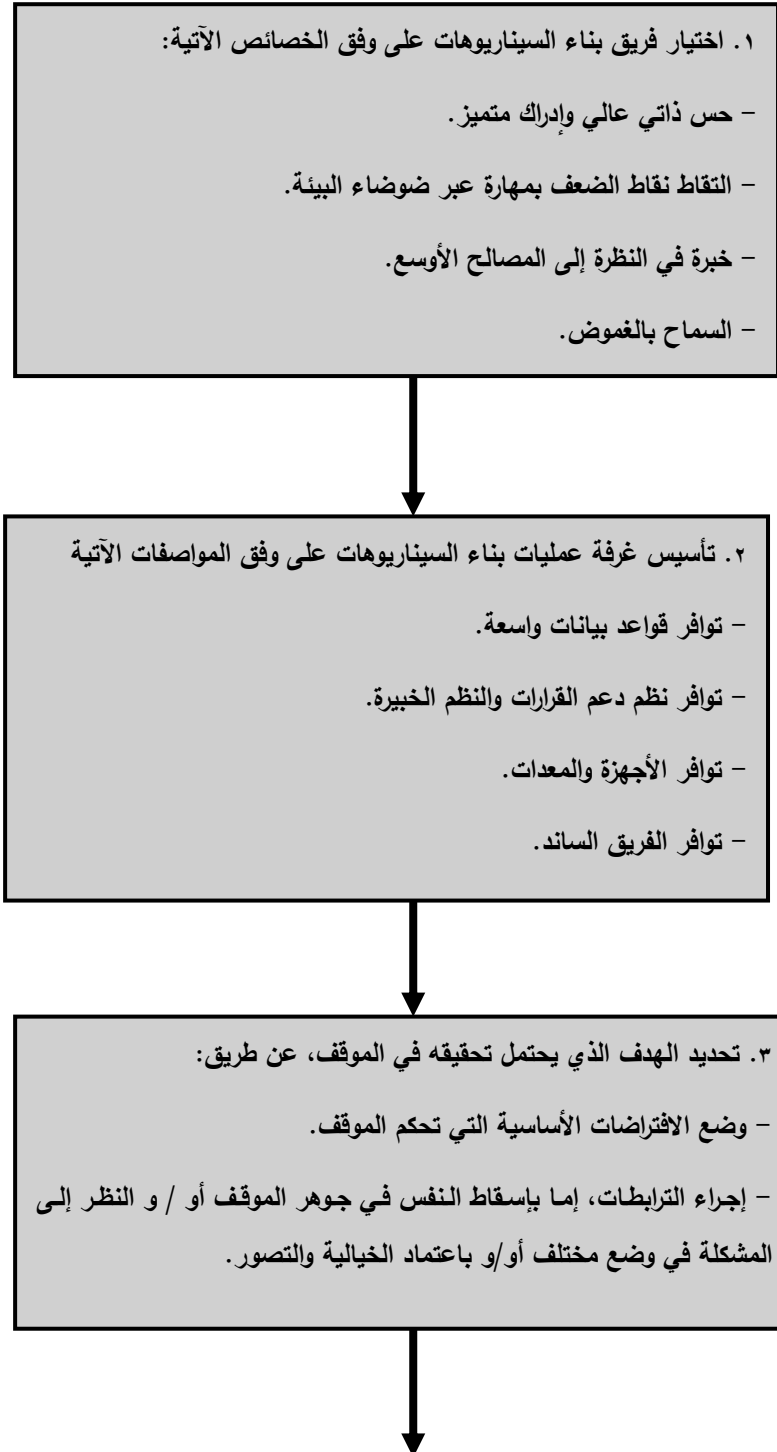
إدراك المشاركين في بناءها، لما يجب أن يفعله بشكل جدي إذا جاء المستقبل فعلاً على عكس ما كانوا يتوقعونه.

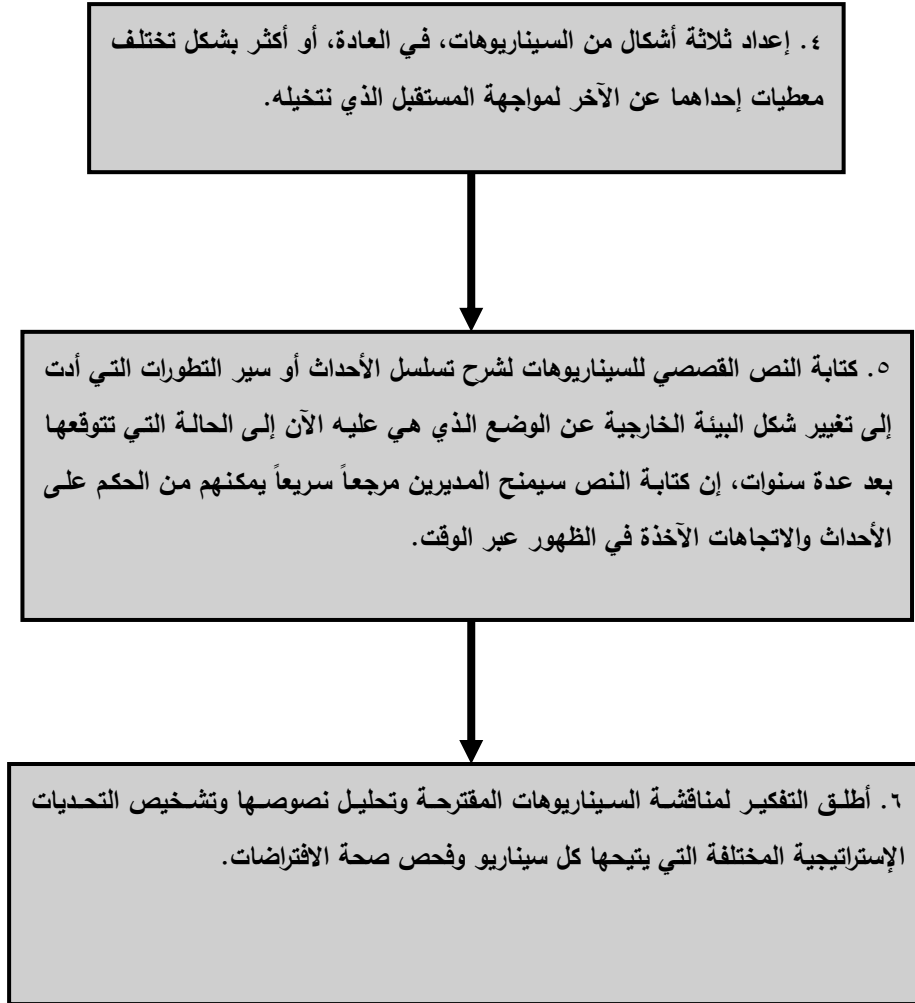
٣. الخطوات والنموذج:

يوضح الشكل (٢) خطوات بناء السيناريوهات.

(Garratt et al., 1998:256-266), (Cummings & Wilson, 2004:322)

(نجم، ٢٠٠٣:٩٢).

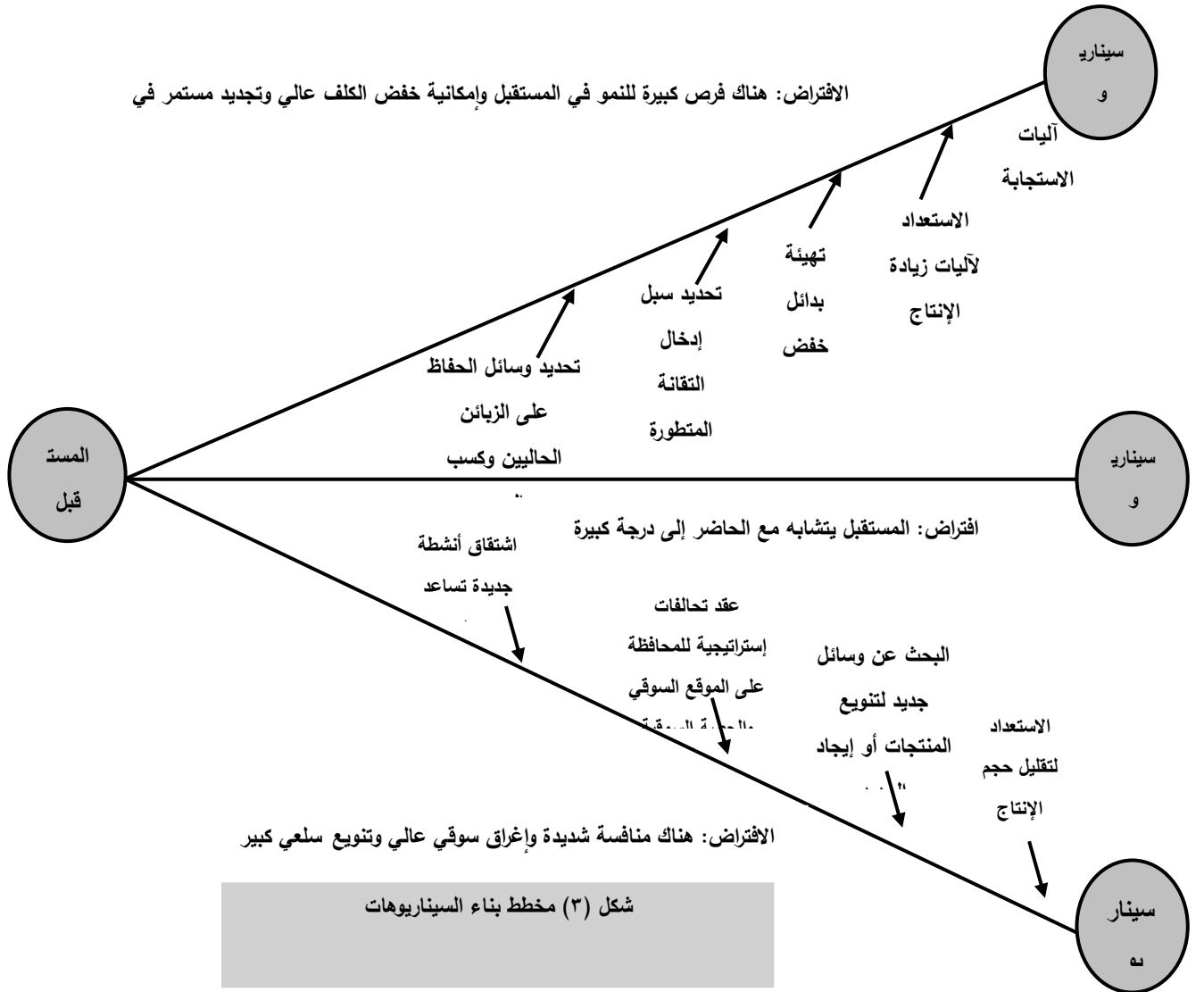




شكل (٢) خطوات بناء السيناريوهات

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق ما عكسته الأدبيات

أما عن نموذج بناء السيناريوهات، فسيأخذ الشكل الافتراضي (٣)



رابعاً: دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي

سنسلط الضوء في هذه الفقرة على دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي، فمن خلال المراجعة المتعمقة للباحثين في المصادر والمراجع والمقالات المتخصصة، تبين أن هذا الدور يتلخص بالآتي:

١. تكوين الفرق المرجعية:

إن نجاح بناء السيناريوهات يستلزم تكوين الفرق المرجعية ذات الخبرة الثرية للتنظير وقيادة مجموعات العمل المختلفة، وهذا سيساهم في إنشاء قاعدة خبروية عالية للشركة. وبالتالي سيتحقق واحد من أبرز أركان التفكير الإستراتيجي إلا وهو (التركيب) للمعطيات بشكل يجعل الإستراتيجيات المقترحة ذات قيمة. ويتوافق هذا التوجه مع أطروحات عالم الاجتماع (Salznick) والتي مفادها: (إن الإستراتيجيات لا تكون ذا قيمة إلا عندما يبث المعنيون فيها الروح والطاقة).

(Salznick, 1957:139), (Mintzberg, 1994:160), (Stewart, 2006:6)

٢. تفعيل المشاركة وتشجيع الاختلاف:

إن بناء السيناريوهات يستلزم تفعيل المشاركة الجماعية في الآراء والمقترحات والأكثر من ذلك تشجيع الاختلاف في تلك الآراء وافتعال التقاطعات لتوسيع عملية التفكير وتنويع الخيارات المعتمدة، ويؤكد هذا الاتجاه (Mintzberg, 1994:176) بقوله: إن عملية التفكير الإستراتيجي تركز على توسيع عملية التفكير في الموضوعات وليس التوصل إلى معرفة الجواب الأوحد الصحيح، وهذا بدوره سيساهم في برمجة بصيرة المفكرين. لأن الحياة أكبر من تصنيفاتنا لها.

٣. تكوين المنظور المتكامل:

إن بناء السيناريوهات ونجاحها يتوقف بشكل كبير على تكوين المنظور المتكامل للموقف وليس التجزئة أو المنظور الجزئي، وهذا سيحقق واحد من أبرز عناصر التفكير الإستراتيجي إلا وهو شمولية التفكير في كيفية تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة لتشمل متغيرات خارج حدود الصناعة أو المنظمة ذاتها وهذا سوف يفتح حتماً باباً للابتكار. (محمد، ٢٠٠٢: ٥٦).

وقال (Mintzberg, 1994:177) في هذا الصدد: إن التفكير الإستراتيجي يتركز حول المعالجة التأليفية ليكون المنظور المتكامل للمنظمة وليس بالضرورة أن تكون رؤية واضحة محددة لمسارها، وكمثال رؤية (جيم كلارك) مكتشف الخطوط البيانية السلوكية والتي تتمثل في أن البعد الثلاثي للرؤية في الحاسبات الآلية هي التي تسهل استخدامها.

٤. تشجيع التنقيب المستمر:

إن بناء السيناريوهات الفاعلة يستلزم صياغة الافتراضات التي تحاكي معطيات الموقف ومن ثم جمع بيانات خاصة عن تلك الافتراضات وإجراء الاختبار عليها للتأكد من صحتها من عدمه، ثم إعادة الدورة بالتنقيب المستمر عن خيارات أكثر نضجاً من خلال البحث والتقصي وإعادة صياغة الافتراضات للوصول في نهاية إلى الخيار الأنسب الذي قد يكون بلوغه مدروساً أو عرضياً.

ويُعد ما تقدم من أبرز دروس التفكير الإستراتيجي، إذ أشار (Stewart, 2006:8) في هذا الصدد: أن من أبلغ دروس التفكير الإستراتيجي هو التنقيب المستمر في الحفر، لأن الإستراتيجيات الحقيقية هي التي تبنى من الاكتشاف العرضي للشذرات في أثناء عملية هذا الحفر، إن المفكرين الإستراتيجيين هم الشريحة التي تغمر نفسها في التفاصيل مع القدرة على استنباط الرسائل الإستراتيجية فيها. إن اللوحة الضخمة ترسم بواسطة جرات الألوان الصغيرة.

٥. تغيير النماذج الفكرية وقتل الرتابة:

إن بناء السيناريوهات يساهم مساهمة فاعلة في تغيير النماذج الفكرية وبالتالي قتل الرتابة الفكرية، عن طريق تنشيط الحوار في كتابة النص القصصي ومحاورة المعطيات والشخوص وتحدي الافتراضات المصاغة. وتتسق الرؤية السابقة مع ما ذكره (أيري دي جيس) في مقالته (التخطيط كتعلم) والمنشورة في (Harvard Business Review) عام ١٩٨٨، إذ قال إن الهدف الأساس من التفكير الإستراتيجي هو ليس عمل الخطط ولكن تغيير النماذج الفكرية التي يحملها صانعو القرار في رؤوسهم وتشجيعهم على التفكير بالمستقبل بطرائق إبداعية لإخراجهم من الرتابة الفكرية التي يميل المديرون ذوو التجارب الطويلة أن يقحموا أنفسهم بها. (Mintzberg, 1994: 188-189).

٦. تحقيق المزوجة بين العقول الإنسانية وتكنولوجيا المعلومات:

إن بناء السيناريوهات يستلزم ودون شك المزوجة بين معطيات وشذرات العقول الإنسانية وإضافتها الفكرية وبين تكنولوجيا المعلومات وبخاصة نظم دعم القرارات (DSS) والنظم الخبيرة (ES)، لتصميم النص القصصي بشكل جذاب وواقعي وتحديد السيناريوهات (التشاؤمية، والمعتدلة، والتفاؤلية) بدقة أكثر وضوح ومقبولة. وبالتالي ستكون نتيجة هذه المزوجة سرعة الاستجابة أو الإندفاع نحو الفرص الذكية. ويحقق ما تقدم أبرز توجهات التفكير الإستراتيجي والمتمثلة بخاصية انتهاز الفرص الذكية عبر تعبئة مؤشرات المستقبل في صورة قرارات منطقية لتحقيق مناورة إستراتيجية يصعب على المنافسين اختراقها. (محمد، ٢٠٠٢: ٥٧-٥٨)

٧. توضيح صناعة الإستراتيجية:

إن كثرة المناقشات والتقاطعات في أثناء بناء السيناريوهات تساهم في صناعة إستراتيجية ناضجة، تشمل كل الجوانب والمتغيرات وتحقق السبق في الريادة والإنتاج. وبالتالي فإن ذلك سيساهم في تلبية أحد طموحات التفكير الإستراتيجي المتمثل بتعزيز الوضع التنافسي (Competitive position) للمنظمة والذي يتحقق بالدرجة الأساس من تحقيق التقدم والسبق على المنظمات. ويقول (P.F. Drucker) عن ذلك: (إن الحكمة المسيطرة للإستراتيجية الابتكارية للشركة يجب أن تكون: إلى الجديد، إلى المختلف). (نجم، ٢٠٠٣: ٢٧). أما (Aaker, 1995:234)، فيبرر إضافته إلى الإستراتيجية الاستباقية، إلى إستراتيجيات بورتر الثلاث، لتحقيق الحركة الأولى (First Mover) في إدخال المنتج الجديد، وإيجاد السوق الجديد، وكسب الزبون وولائه.

خامساً - الاستنتاجات والمقترحات**١. الاستنتاجات:**

تبين أن ظهور التفكير الإستراتيجي جاء كرد فعل لأسلوب التخطيط الإستراتيجي الذي عجز عن الإجابة عن تساؤلات بيئية واكتفتته أخطاء وأوهام عديدة.

ظهر أن التفكير الإستراتيجي يمثل أسلوب تفكير راقٍ لمنظمات الأعمال كونه يملك خصائص ومعطيات صناعة المستقبل.

تأكد أن ممارسة التفكير الإستراتيجي يحتاج إلى فرضيات ومتطلبات منطقية يستند عليها وبدونها يصبح غير ذي جدوى.

توضح أن الحاجة ملحة وقائمة إلى أسلوب بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير بسبب التحديات التي تواجهها المنظمات وبخاصة من بيئتها الخارجية والتي تعجز أساليب التفكير الأخرى من مواجهتها.

ظهر أن اعتماد بناء السيناريوهات في منظمات الأعمال محدود جداً أو نادراً، بسبب عدم الإلمام بمنهجيته المفاهيمية وعدم التدريب عليه.

تأكد أن بناء السيناريوهات يعتمد خطوات منهجية متسلسلة تفضي في النهاية إلى إعداد ثلاثة سيناريوهات في الأقل أو أكثر من ثلاثة لمواجهة تحديات المستقبل.

ظهر أن اعتماد بناء السيناريوهات من شأنه تنشيط التفكير الإستراتيجي عبر تحقيق الحراك الفكري والإجرائي لممارسات التفكير المذكور وتجسيدها في أثناء بناء هذه السيناريوهات.

٢. المقترحات:

- أ. تشخيص الأفراد الذين يتمتعون بخصائص المفكرين الإستراتيجيين ورعايتهم واحتضانهم وإطلاق العنان الفكري لهم لتوليد الأفكار الجديدة التي تنعكس على تطوير أداء المنظمة.
- ب. تأليف الفرق المرجعية ذات القدرات والخبرات المتميزة والمتفردة وتهيئة المناخ الملائم لهم، بوصفهم بنى تحتية فكرية وسلاح إستراتيجي للمنظمات.
- ج. بناء برنامج تدريبي لتعلم التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال.
- د. إقامة ورشة تدريبية في بناء السيناريوهات المستقبلية، ينتظم فيها مديري المنظمات من المستويات الإدارية كافة.
- هـ. إجراء تواعمه افتراضية عبر شبكة الإنترنت بين الشركات العربية والشركات الرائدة في بناء السيناريوهات في التفكير الإستراتيجي للاستفادة من تجربتها.

المصادر

أولاً: باللغة العربية

- و. بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير -، دار المسيرة، عمان.
- ز. جواد، شوقي تاجي، (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال - منظور كلي - ط/١، دار الحامد، عمان.
- ح. السيد، إسماعيل محمد، (١٩٩٠)، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية - المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- ط. صالح، أحمد علي، (٢٠٠١)، أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
- ي. محمد، طارق شريف، (٢٠٠٢)، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبى للنشر والتوزيع، إربد.
- ك. المرسي، جمال الدين محمد وآخرون، (٢٠٠٢) التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي - الدار الجامعية، الإسكندرية.

ل. نجم، عبود نجم، (٢٠٠٣)، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة - ط/١، دار وائل للنشر، عمان.

ثانياً- باللغة الأجنبية:-

1. Aaker, D., (1995), Developing Business strategies, John wiley and sons, Inc, New York.
2. Cummings, S., & Wilson, D., (2004) Images of Strategy, Black well publishing, U.K.
3. Garratt, et al., (1998), Developing strategic Thought Redis Covering the art of direction giving, McGraw-Hill book Company, New York.
4. Kahn, H., Weiner A., (1967), The year 2000, prentice Hall, London.
5. Liedtka, J., (1998) Strategic Thinking can it be Taught, Long Rang planning, vol:31, No:1.
6. Mintzberg, H., (1994), The Fall and Rise of strategic planning, Harvard Business Review, Jan-Feb.
7. Salznick, p., (1957) leadership in Administration: A sociological interpretation, Harper & Row, New York.
8. Stewart, T., (2006) Towards the Organization of the Future, Journal of looking Ahead, No:2.
9. Weiner, E., & Brown, A., (2006) Future Think: How to think clearly in a time of change, prentice Hall, New York.

ودة الشاملة دون الأخذ بنظر الاعتبار عنصر كلف الفشل الخارجي يعطي معلومات محاسبية غير دقيقة عن إجمالي كلف المنتج النهائي .

٥- ان المنتجات التي تقوم الشركة مجتمع البحث بانتاجها وعلى الرغم من سعي الشركة المستمر الى ادخال كل ما هو جديد لتحسين جودة منتوجاتها الا انها ظلت غير قادرة على منافسة المنتج المستورد ذات الجودة العالية والكلفة المنخفضة .

ثانياً- ألتوصيات :

١- ضرورة تعزيز وتطوير دور شعبة التكاليف في الشركة مجتمع البحث وادخال موظفي شعبة التكاليف والشركة ولا سيما المحاسبين بدورات تدريبية وتعريفية عن كلف الجودة الشاملة وتعريفهم بعناصر كلف الجودة الشاملة ومدى تأثير كل عنصر من هذه العناصر على إجمالي كلفة جودة المنتج النهائي .

٢- ضرورة ان تعطي الشركة مجتمع البحث اهمية لكلف الجودة الشاملة بمستوى اهمية كلف الانتاج الاخرى نفسها والكلف التسويقية والادارية والبيعية كون ان هذه الكلف تعطي مؤشراً واضحاً عن مدى نجاح الشركة وقدرتها على تحقيق التفوق والمنافسة .

٣- ضرورة التركيز على كلف الفشل الخارجي كبقية عناصر كلف الجودة الاخرى وان تسعى الشركة مجتمع البحث الى تقديم خدمات ما بعد البيع وان تقوم من خلال منافذها التسويقية باستلام المنتجات المعيبة من قبل الزبائن وان تقوم باجراء استطلاع ميداني شامل ما بين مدة واخرى لآخذ آراء الزبائن حول منتجاتها والسعي الى الاستفادة من آرائهم لتصحيح اي خلل في منتجاتها وتلافي حدوث هذا الخلل في المستقبل .

٤- ان تسعى شعبة التكاليف في الشركة بقياس وتحليل كلف الجودة الشاملة بشكل دوري والاستفادة من نتائج هذا التحليل ومقارنة نتائج هذا التحليل مع السنوات السابقة والشركات المماثلة من اجل تقديم معلومات محاسبية دقيقة للادارة عن كلف منتجاتها .

٥- ان تسعى ادارة الشركة مجتمع البحث في الحصول على كل ما هو جديد ومتطور في مجال ادارة وكلفة الجودة الشاملة وتسعى الى تطبيق مفهوم وفلسفة ادارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح من خلال القيام باجراء التعديلات الضرورية كافة لمنتجاتها بالشكل الذي يساعدها على انتاج منتجات ذات جودة عالية وكلفة منخفضة قادرة على منافسة المنتجات المستوردة .

المصادر

أولاً- المصادر العربية :

- ١- الأمام ، صلاح الدين محمد ، " دور إدارة الجودة الشاملة في بناء المصرف الريادي - دراسة تحليلية " ، جامعة العلوم التطبيقية ، المؤتمر العلمي الثاني ، عمان - الأردن ، ٢٠٠٦ .
- ٢- البكري ، رياض حمزة ، " استخدام نظام الكلف النوعية في المنشآت الصناعية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد السابع ، العدد ٢٢ ، ٢٠٠٠ .
- ٣- الدرادكة ، مأمون والشبلي ، طارق ، "الجودة في المنظمات الحديثة " ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، ٢٠٠٢ .
- ٤- الشويلي ، منار صباح ، " كلف الجودة الشاملة وعلاقتها باسبقيات التنافس " ، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٧ .
- ٥- الشخلي ، رعد هاشم ، " دور تكاليف الجودة الشاملة في تقليص الفجوة التنافسية " ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، رسالة ماجستير علوم في المحاسبة، جامعة بغداد ، ٢٠٠٦ .
- ٦- الطويل ، اكرم احمد ، وحكمت ، رشيد سلطان ، "امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية " ، دراسة استطلاعية لاراء المدراء ، مجلة بحوث مستقبلية ، جامعة الموصل ، العدد ٤ ، ٢٠٠١ .
- ٧- العاني ، خليل ابراهيم والقزاز، اسماعيل ابراهيم وكوريل ، عادل عبد الملك ، " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو " ، بغداد ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٢ .
- ٨- عبود ، سالم محمد ، "تطبيقات حديثة في المحاسبة الادارية " ، دار الدكتور للعلوم الادارية ، الطبعة الاولى ، بغداد ، ٢٠٠٩ .
- ٩- العلي ، عبد الستار محمد ، " إدارة الانتاج والعمليات " ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٠ .
- ١٠- غانم ، فتح اللة ، " مدى استخدام اقتصاديات الجودة وتكاليفها في بعض الشركات الفلسطينية " ، جامعة العلوم التطبيقية ، المؤتمر العلمي الثاني ، عمان - الأردن ، ٢٠٠٦ .

ثانياً- المصادر الأجنبية :

- 1- Zimmerman , Jerold .Mc Watters , Cheryis & More , Dalec , “Management Accounting – Analysis and Interpretation “ , 2nd ed , Irwin , MC Graw – Hill , 2001 .
- 2- Horngren , Charles T . FOSTER , George & Datar , Srikan , “ Cost Accounting , Amanagerial Emphasis” , 11th ed ,USA , pearson Education , Inc , 2006 .
- 3- Evans , James R ., “ productional Operation Management Quality “ , Performance & Value , 5th ed , 1997.
- 4- French , W.L , “ Human Resources Management “ 3rd ed , USA , 1994 .
- 5- Kaner , Cem , “ Quality Cost Analysis Benefits and Risk “ 1997 .
- 6- Tsai Wen – Hsien , “ Quality Cost Measurement under ABC “ , International journal of Quality and Reliability Management , Vol.15 , NO.7 , 1998 .
- 7- Drury , Coline , “ Management & Cost Accountng “ , 5th ed , British , 2000 .
- 8- Russell , Roberta S . & Taylor , Bernard , “ Operation Management “ 3rd ed , prentice – Hill , 2000 .
- 9- Cooper,R ,”Control tomorrow s cost Through Today's Designs “ ,Harvard Business Review ,74,Jan-feb,USA,1996.
- 10- Krajewski ,Lee j. & Ritzman,Larry , “Operation Management” , 6th ed , prentice hall,USA,1999.

