

# الاستراتيجية : التحديد والتطوير بأستخدام مدخل العصف الذهني ( سجل فكري )

أ.م.د. سالم سليمان محمد يحيى الصابر\*  
م.د. رعد يوسف كبرو\*\*

## المستخلص :

شغل المستقبل مجالاً واسعاً في فكر الانسان منذ وجد على وجه الارض فأخذ يرصد احداثه ومايسبقها ومايعقبها ، تجنباً لاثارها السلبية ، وافادة من اثارها الايجابية ، فوضع المعادلات والنماذج والنظريات والقوانين التي تحكمها . غير انه وجد ذاته امام تحديات من نوع اخر لا يستطيع رصدها ، ولا اكتشاف علاقاتها ، ومايؤطر حدوثها او توقعها . محاولا الوصول الى وسيلة لتجاوز مخاطرها والافادة من فرصها . فكانت الاستراتيجية .

يسعى البحث من خلال محاوره فكرية للاجابة على تساؤل هل ان الاستراتيجية هي وليدة النماذج ام هي وليدة الفكر الخلاق؟ متجهاً لاثبات ان الاستراتيجية تعتمد الفكر اساساً او نقض ذلك .. مستندا في ذلك الى ماحواه المعين الفكري للاستراتيجية وصولا الى بعض القناعات والرؤى .

## Abstract:

The future takes up a wide scope of the human mind since the first existence of the human being on the earth. For that reason the human started to observe its events, to avoid its negative sides and benefiting from positive side, So he compiled equations, Models and theories to judged these sides.

But the human found him self facing many other type of challenges which could not be forecasted about it , or discovered its relationship , trying to reach a mean to overcome its risks and benefit from its opportunities .“That was the strategy”

The research tried to make a mind conversation to answer this question: Is strategy a result of the models or creative thinking??

\* أستاذ مساعد/ جامعة النهرين

\*\* مدرس/الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

**With the trend to prove that the strategy depends on thinking as a base or prove reverse of that in another side , depending on the content of the spring of the strategic thinking to research some conviction and visions .**

## مقدمة :

جعل الله الانسان على الارض لينظر ويتأمل ويفكر ويتدبر فواجهته حوادث وظواهر اثرت فيه كما اثرت عليه فأجهدته تكرارها فراح يرصدها حدوثاً ، تكراراً ووقتاً ، وتوافقاً\* ، ليحددها ويعرفها ، وصفاً واسباباً ، توقعاً حدوثها وتجنباً لاثارها ، محاولاً السيطرة عليها وما ينجم عنها ، فأهتدى الى اشتقاق القوانين التي تحكمها ليحددها . فأخذ يرصد تكرارها . فوضع النظريات ، والقواعد ، والقوانين التي تحكمها ، فكان العلم . اذ الغرض من العلم هو تفسير الاحداث والظواهر ، وتوقع حدوثها لصالح البشر . فتعلم وبدأ يتوقع المستقبل ، واخذ يتحسب له ويوجهه لمصلحته وبما يجنبه سوء العاقبة . هذا فيما يتصل بالمستقبل المحكوم ، اي في ظل توافر تام للمعلومات . غير ان الحقائق تبين ان المتغيرات لا تحصى عدداً ، مجهولة الحركة والتغير ، سريعتهما ، فهي لا تكاد تتمسك بوضع او تستقر على حال ابدأ . هنا وجد الانسان ذاته امام تحديات اخرى كبرى جديدة ، لم يكن يألّفها من قبل او لم يكن يرصدها او يفكر بها ، فلم تعد الياته 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 او قواعد تحكم حركته . فحركته تخضع لمتغيرات اخرى يستحيل احصائها كأستحالة رصدها او تحديدها . فهي لا تثبت على حال ، بل هي ايضاً تخضع لمتغيرات اخرى ، فضلاً عن سرعة تغيرها المتلاحق وتجديدها المستمر - والتكيف مع متغيراته المتلاحقة والمتسارعة التغير لذلك انخفض اهتمامه بالمعايير التي وضعها مقارنة بالاحداث الخارجية فقد باتت هذه التحديات الجديدة تؤرق الفرد والمؤسسات فالمستقبل مجهول ، واحداثه واحواله غير معروفة . فلم تعد الخبرة والمعلومات مجدية نفعاً ، وقادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والمتجددة .

هنا اصبح الانسان والمؤسسات امام نوع جديد من المعضلات ، فلم تعد التنبؤات تجدي نفعاً ولا للخبرة تأثير ، بل انما صار الماضي فيداً على التفكير . فصورة المستقبل قاتمة غير واضحة المعالم ، فكل ما فيه جديد متجدد ، متغيراته متغيرة دائماً ، لقد اعتمد الانسان والمؤسسات في بدء الامر التنبؤ بوضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ماضي الاحداث وحاضرها مستخدماً الاساليب الاحصائية والرياضية (معادلة الانحدار ، السلاسل الزمنية ، الاحتمالات ، شجرة القرارات ، الى غير ذلك من الاساليب الكمية ، .... ) في رسم المستقبل فكان المستقبل صورة للماضي ، لقد كانت هذه الاساليب مجدية نوعاً ما في ماضي الزمن ، ذلك بسبب بساطة التحديات ومحدوديتها ، فضلاً عن كونها يسهل رصدها . غير ان ذلك لم يعد ذا نفع ، لتعدد المتغيرات والتحديات التي باتت تواجه المؤسسات . زيادة على ذلك تجديدها وعدم ثباتها على حال ، مما فرض على المؤسسات اعتماد نمط اخر لتقرير مستقبلها . كل ذلك جعل المؤسسات تسعى الى البحث عن افراد ذوو نمط خاص لهم القدرة على قيادة المؤسسة ، وصولاً بها الى حالة من الاستقرار والاستمرار - ذلك ان المستقبل كانت ترسمه تقنيات وتصميمات ونماذج رياضية . وهذا الامر يتطلب افراداً يجيدون استخدام هذه التقنيات وتطبيقاتها - وبذلك امست التوصيات والتصميمات الجاهزة عديمة القدرة على مواجهة الظروف .

اذن باتت المؤسسات بحاجة الى اشخاص من نوع خاص فريدين في مواصفاتهم ، يمتلكون قدرة على رؤية وتخيل المستقبل وتحدياته ومتغيراته ، واستحضار المستقبل في تفكيرهم وكأنهم يعيشونه . زيادة على ذلك انهم قادرين على استشراف متطلبات مواجهة مستقبلاً ، بما يحقق التميز والنجاح ، ذلك ان سرعة وحدة وعمق المتغيرات التي تعمل في ظلها المؤسسة جعلت

\* اي ما يتوافق مع الاحداث ويدلل عليها ويؤشر حدوثها.

اساليب 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 ، تعتمد معايير غير مألوفة اساسها التخمين والخيال والاستبصار ، لتحول السوق باتجاهها . بتعبير ادق هي التي تهيم الظروف وتؤثر في البيئة هذه المؤسسات يمكن ان يطلق عليها (المؤسسات الرائدة) المؤسسات ذات التوجه الابداعي.

عليه نلاحظ بان المنظرين يحددون سر نجاح المؤسسات المبدعة بأعتمادها 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 الاساس ! وهي حجر الزاوية التي تمكن الادارة من الانطلاق فيها تصل المؤسسة الى حالة من التميز والتعامل بفاعلية مع متغيرات المستقبل غير المستقرة : حالة ، وسرعة ، ونوعاً ، وكماً . لقد شغلت الاستراتيجية مفهوماً وتحديداً ووضعاً وتقديراً مساحات يصعب تحديدها او الاحاطة بها من الارث الفكري فضلاً عن انها لم تسفر عن اتفاق تام حول الموضوع ، فهي تشهد توافقاً وتعارضاً فيما بين المفكرين والباحثين ، كذلك تجد بعضهم يغير موقفه واتجاهه مع اختلاف الزمن . مما يبرر القول بان الغموض لا يزال يحيط بموضوع الاستراتيجية الامر الذي يجعل المجالات متاحة للدارسين والباحثين لخوض غماره والمساهمة في التعرف على مجاهله ولعل الدراسة هذه بعض من ذلك.

## مشكلة 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 انه امتداد للماضي وصورته ، ومنهم من تعامل معه على اساس انه المجال الذي يمكن من تحقيق الريادة والسيطرة .

فأما الذين نظروا الى المستقبل وفقاً لمعطيات الماضي والحال اي 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 اولئك المقتحمون الذين لا يستقرون على حال ابدأ . الذين يسعون دائماً الى التطوير والتجديد والريادة ، فهم دائماً يلجئون الاسواق بمنتج جديد مبتكر لم يكونوا يألفوه من قبل ، اولئك هم المبتكرون المبدعون .

هنا تساؤل يفرضه الحال ، اذا كان المحافظون يعتمدون آليات ونماذج لتحديد حالة المستقبل ، فما الذي يعتمد المبدعون المقتحمون؟ اولئك يعتمدون الاستراتيجية في رسم مستقبلهم ؟ فالاستراتيجية تختص بالمستقبل ، والمستقبل يحيطه الغموض التام ، لذلك فأقتحام المستقبل محاط بالمخاطر ، فكيف يفكر الاستراتيجيون وكيف يتحسبون للمخاطر ؟

وإذا كانت الاستراتيجية مجالاً لرسم المستقبل فما هي ابعادها وآلياتها ؟؟

اي اذا كانت الاليات والنماذج مفقودة في وضع الاستراتيجية فما الذي يعتمد الاستراتيجيون؟

فهل يعتمدون التفكير وحسب في وضع الاستراتيجية ؟

وهل تعتمد نوعاً محدداً من التفكير؟

ماهذه التسولات المطروحة الا اساساً لتأطير المعضلة البحثية التي يتجه البحث لمناقشتها وصولاً الى رأي او مقترح حول ماهيتها وماهي الاسس والاساليب التي ينبغي اعتمادها ، وصولاً الى حالة فضلى؟

يتحدد توجه البحث بأثبات صحة الفرض " الاستراتيجية تعتمد التفكير اساساً" او نقضه وصولاً الى :

" تحديد أفضل الاسس والاساليب واجبة الاعتماد لوضع الاستراتيجية" هدفاً يسعى البحث لتحقيقه . مؤطرا سعيه بأعتماد الاستدلال والاستنباط اداة لدحض فكرة تارةً ودعم اخرى مؤسساً لمنهجية واضحة في وضع وتحديد الاستراتيجية طارحاً أفكاره عبر المحاور :

- الاستراتيجية
- الخطر
- التفكير

مختتماً الدراسة بما توصلت اليه من اراء ونتائج ومقترحات.

( التغيير في البيئة يقود الى تغيير جذري في المخلوقات بهدف البقاء ، وأي مخلوق لا يستجيب للتغيير البيئي سيزول بالتدرج) "دارون"

## اولاً: الاستراتيجية

استخدمت لفظة استراتيجية للتعبير عن حسن الاداء وذروته ، دلالة على التميز والنجاح والاستمرار ، وهنا لا بد من التنبيه الى ان النجاح لا يعني التفوق والانتصار بالمعنى الظاهر ، وانما حتى الانسحاب والاحتماء والكمون ، فهو أيضاً نجاح ، لانه اتجه الى تقليل الخسائر ، فالنجاح امر تحكمه الحال ، اذ ان المؤسسة اسيرة الظروف والبيئة دائماً ، والنجاح والفشل امر 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 التغيير ، ومارافقها من اشتداد المنافسة وظروف غير مؤكدة والتي جعلت المؤسسة تتعرض الى ازمات حادة تكاد تقضي عليها ، بسبب سرعة وحدة تأثير المتغيرات التي تعمل في ظلها ، التي باتت ان تعد فلاتحصى ، 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 الصوى التي تدل على الطريق والفتار الذي يهتدى به وبوصلة النجاة التي تحدد الاتجاه. فهي اذن تمثل تلك الحالة من الاستجابة الظرفية والتكيف التي تحقق به المؤسسة الامتياز والتفوق ، ومع اهميتها الكبرى ، وتزايد الاهتمام بها من لدن الكتاب والباحثين والمفكرين ، فأنتك لاتجد لها تعريفاً محدداً فهي غير مستقرة ايضاً كما البيئات التي تواجهها متغيرة دائماً.

ولو استعرضت تعريفات الاستراتيجية التي حوaha الارث الفكري وصولاً الى تعريف محدد لوجدت ان هناك تبايناً واضحاً ضمن الحقبة الواحدة ، كما تجد عدم استقرارها في اذهان الكتاب والباحثين عبر الزمن ، حتى انك لاتكاد تجد كاتباً او باحثاً او مفكراً استقر على تعريف واحد ولم ينقلب عليه ، ويعرض الجدول (1) تلخيصاً لوجهات النظر والتفسيرات المختلفة للكتاب والمفكرين حول عبارة استراتيجية . وقد يرجع ذلك الى اختلاف الظروف وتباين الاحوال وتعدد الخلفيات . غير ان اجماع المفكرين ومهما اختلفت تعريفاتهم فإن ما يجمعون عليه هو كيف تحقق المؤسسة ميزة تتفوق بها على المنافسين ، بما يضمن استمرارها ونجاحها المستدام ، ويعد Mintezberg الاستراتيجية عملية تصورية تنطلق من مجموعة افكار اساس منتهية بصياغة الاستراتيجية وبذلك يكون اعداد الاستراتيجية عملية فكرية واعية (مزهودة ، ايار 2003، ص 110-111 ) 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 ، اذن فالاستراتيجية تعد بمثابة محاولة جادة للسيطرة على المستقبل وبما يجنب المؤسسة الفشل ويحقق لها التميز ، اي ان تصل الاستراتيجية بالمؤسسة الى حالة مرغوبة من التميز والتفوق بما يضمن دوام البقاء ، عليه يمكن القول بأن الاستراتيجية هي ادارة المستقبل !!! ذلك ان الهدف النهائي

للاستراتيجية هو المحاولة الجادة لاحداث حالة من التحكم في الظروف التي يتوقع ان تحيط بالمؤسسة لصالحها.  
وهنا يبدو واضحاً ان الدور الاساس في تحديد ووضع الاستراتيجية هو التفكير ، اذ ان وضعها يتطلب :

- استشراف المستقبل
  - توقع التغيرات والتطورات المستقبلية على كافة المستويات والواجه.
  - توقع التحديات المستقبلية.
- الامر الذي يتطلب قدرات عقلية عالية تتمكن من فهم الحالات غير المألوفة والاضاع التي تستجد زيادة على ذلك قدرة على فهم الابعاد المتعددة للمعظمة ، فضلا عن القدرات العقلية الفطرية والقدرة على التفكير المجرد (اي التفكير الذي لايعتمد المعرفة والتجارب السابقة والخبرة) ، ذلك ان الاستراتيجية تتطلب تحليلاً لبينة غير منظورة وغير معروفة ، هي دانما بينة متوقعة ، تحدياتها مجهولة ، متغيراتها غير محددة وغير معروفة ، فضلا عن انه لايمكن وصفها او تصورها ، لذلك فهي تعتمد الخيال والبصيرة والفراسة (قدرة على رؤية مالايراه الاخرون ولايتخيلونه) والتفكير الفطري (اي تفكير طفولي) لايعتمد الخبرة والمعرفة (ذلك ان الخبرة والمعرفة تفيد العقل) مع قدرة عالية على التأمل وقراءة حركة المتغيرات واكتشاف آليتها.
- لذلك نجد بعضا من الكتاب يصف الاستراتيجية بالبصيرة *sagacity* ، لأن الاستراتيجية يجب ان ينصف بالسرعة الفائقة او حدة الذهن العالية لادراك الحقائق او اختراق الحس لاصدار الحكم على شئ ما.

كما يربطها باحثون اخرون بـ " *quality of* " اشارة الى سرعة الادراك . والولوج الى عمق الحالة المدروسة ، مع فهم الطبيعة الداخلية التي تشكل الاشياء والاحداث لاعتمادها على حدة الذهن في اختراق الاشياء والاحداث . في حين يتجه اخرون الى ربط الاستراتيجية بالتخيل والذي يعني التشكيل الذهني الفوري عند التأمل والاستبصار اي الادراك بعيدا عن الادراك الحسي والمعرفي ، فهي قدرة على تجسيد الاشياء والاحداث وتحديد المتغيرات وعلاقتها وحركتها واتجاهاتها مع مايلازمها من تعقيد ([en.wikipedia.org.com](http://en.wikipedia.org.com)) ويرى اخرون بأن الاستراتيجية ترتبط بالفطنة ، اذ تتصل الفطنة بالادراك فانق السرعة القانم على سرعة اختراق عقلية فائقة للحدث او الشئ ([www.highered.mcgraw-hill.com](http://www.highered.mcgraw-hill.com)) من هنا جاء ارتباطها بالاستراتيجية ، فالاستراتيجية يجب ان يتمتع بالفطنة لان عليه النفاذ الى كنة الامور وسير اغوارها فضلا عن تمتعه بالقدرة على سرعة اصدار احكام منطقية ، وقدرته على تمييز الاختلافات ، واكتشاف الاخطاء .

تأسيساً يمكن القول بأن الاستراتيجية ترتبط بكل ذلك . فالفكر الاستراتيجي يجب ان يمتاز بذكاء حاد مع بصيرة ثاقبة وفطنة واضحة توجه تفكيره نحو الابتكار والابداع وتهينه للوصول الى الغايات الاساس .

اذ على المفكر الاستراتيجي الاجابة على تساؤلات قد لاتعد ولا تحصى 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 الاستعمالية ، وماهي قدراتها الادانية ؟
- ماهي حالة المنافسين وما شدة القوى المنافسة ؟
- اياً من المنظمات ستكون لها مراكز قوة تنافسية
- ماهي الموارد المطلوبة ، ومن اين ستتم تهيئتها وكيف ؟
- ماهي المشكلات التي يتوقع ان تواجه المؤسسة ؟
- ماهو الشكل الملائم للمؤسسة مستقبلاً؟
- ماهي الامكانات التي يجب ان تكون عليها المؤسسة مستقبلاً؟
- الى غير ذلك من الاسئلة التي يجب الاجابة عليها قبل الشروع بوضع الاستراتيجية .

وهذا يعني لجوء الاستراتيجي الى وضع سيناريوهات للحالات المستقبلية التي ستكون عليها كل المتغيرات ، وكيف ستواجهها المؤسسة ، وماهي الاحتمالات والمستلزمات التي يجب التحوط لها وصولاً الى النجاح والتميز لكي تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية ، والتي تتطلب توافر مكوناتها الاساس والتي يمكن ايجازها في الاتي : (Heller , 2011 , 2)

- القدرات الجوهرية المطلوب توافرها في المؤسسة
- بماذا 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 ان الاستراتيجية هي عملية التجسير مابين الموارد والوسائل والمستلزمات ومابين الغايات 1, (Nickols , 2010) فالبيئة مجهولة المتغيرات عدداً ونوعاً حركة واتجاهاً ، اذن التحليل البيئي يستلزم الوقوف على المتغيرات الخارجية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على المؤسسة اذ تضم البيئة الخارجية كافة القوى الخارجية : اقتصادية ، تكنولوجية ، اجتماعية ، وقانونية ... كل هذه المتغيرات وما قد يستجد ، هي مجهولة التكوين والحركة والتأثير ، اذن تحتاج المؤسسة الى وضع سيناريوهات للمتغيرات المتوقعة وحركتها وما سينجم عن ذلك من تأثيرات على المؤسسة . هذه المتغيرات التي لاتعد ولاتحصى ، حركتها غير معروفة، واتجاهاتها غير محددة فهي لاتتمسك او تستقر على حال ، الامر الذي يصعب معه او يستحيل التنبؤ بها او تحديد حركتها المستقبلية ، مما يجعل من حركة الزمن المستقبلية حركة فوضوية في ذهن المخطط ، فهو لا يدرك او يعرف قوانين حركتها ، بما يعني ان النجاح لاتحكمه قواعد محددة ولاآلية معروفة .انما يخضع الى قدرات فائقة غير منظورة ، تمكنه من قراءة حركة هذه المتغيرات والتحديات والظواهر غير المعروفة وتحديد اتجاهاتها . هذه القدرة لا يوتأها الا قليل من البشر فهي لاتكتسب بالتعليم ولاتبنى بالتدريب انما هي اسيرة الفطنة والخيال اللامتناهي ، والبصيرة الثاقبة والفراسة والتجريد العقلي.

هنا يظهر ان الاستراتيجي يجب ان يكون مفكراً ابتكارياً ابداعياً بعيداً عن قوقعة الخبرة والمعرفة ، تجريبياً يمتلك القدرة على التخيل .

فهو يتوقع البيئة ومتغيراتها وحركتها ، هذا فيما يتصل بالبيئة الخارجية ولكن ماذا بخصوص البيئة الداخلية ؟ تدخل البيئة الداخلية في نطاق سيطرة المؤسسة ، ولكن كيف ؟ هنا على الاستراتيجي ان يضع او يحدد صورة عما يجب ان تكون عليه المؤسسة من قدرات بشرية ، المؤسسة البشرية (مواصفاتها) وما هو شكل ومستوى مهاراتها ، وما يجب ان تكون عليه اصولها مما يفرض صياغة الامكانات الداخلية من قدرات بشرية وتكنولوجيا ، مهارات ادارية .... بما يتوافق مع حالة البيئة الخارجية المتوقعة . بعامة وضع تصور عن الحالة التي يجب ان تكون عليها المؤسسة مستقبلاً لتتكيف ووضع البيئة الخارجية المتخيلة !!

وهكذا تتضح درجة المخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها المؤسسة ، الامر الذي يفرض عليها ان تتجه الى تقليل تأثير التهديدات التي تواجه المؤسسة سواء على مستوى البيئة الداخلية او البيئة الخارجية وان هذه المخاطر تتخذ اشكالا عدة ، فقد يكون طابعها اقتصادياً وسياسياً وقانونياً واجتماعياً وهذا يعني ان وضع الاستراتيجية امر تحيطه درجة عالية من الخطر ، بما يعني ان الخطر يعد متغيراً آخر يجب اخذه بالحسبان ، مضافاً للمتغيرات الاخرى شأن كل سلوك تسلكه المؤسسة ، فيه نوع من المغامرة ذلك ان ثمة عوامل خارجة عن سيطرتها وارايتها ، لها تأثير مباشر كما انها تشكل تهديداً من نوع اخر.

جدول رقم (1)  
الاختلاف بين الكاتب والمفكرين في تفسيرهم لعبارة استراتيجية

العصر	الكاتب	الكيف	وسيلة	غاية	خطة	قرار	موقف	رؤيا	ف ن	تميز	اطار عمل	تنبؤ
	Drucker,1954,1	x		x								
	Chandler ,1962 ,13		x		x							
	Cannon,1968,9	x			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									
x	Treacy & Wiersema ,1990											
	Mintzberg ,1994 ,122	94x			68	78x	78x	94x				
	Tregoe ,1996										x	

الارقام تفيد السنوات / X تفيد التكرار

## ثانياً : الخطر

يعد الخطر مسألة ملازمة لأي سلوك تسلكه المؤسسة فأى قرار يترتب عليه جانبان ، فقدان فرصة ( فرص ضائعة) في مقابل نجاح تحققه المؤسسة ، ان ما يترتب على ذلك بأعتداده معيار المقارنة بين العوائد من الفرص المستثمرة مقابل عوائد الفرص الضائعة ، يوضح الخطر ودرجته فأى سلوك تسلكه المؤسسة يحمل المخاطر كما ان عدم سلوكه يعد مخاطره ايضاً ، اذ ان كل اختيار يجب ان يتجه الى الأفضل الا ان الادارة مهما بلغت من درجات الكفاية فأنها لاتستطيع السيطرة على الظروف الخارجية التي تجبرها على تحمل المخاطرة ، كون ان هذه الامور ترتبط بالمستقبل المجهول.

يعرف الخطر بأنه مزيج من احتمال تحقق حدث ونتائجه (ISO / IES Guide 73) تتضمن جميع المهمات امكانية لتحقيق اهداف ونتائج تؤدي الى تحقق فرص ايجابية او تهديدات لنجاح . عليه ازدياد الاتجاه نحو ادارة الخطر على اساس ارتباطها بالجوانب الايجابية والسلبية للخطر وادارة الخطر هي جزء اساس في الادارة الاستراتيجية لأية مؤسسة ، وهي الاجراءات التي تعتمدها المؤسسة بشكل منظم لمواجهة الاخطار المصاحبة لانشطتها ، 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 ارادة المؤسسة وسيطرتها ، لذا فأن دراسة المخاطر وتحليلها يساعد على توقع التحديات المستقبلية وقد يحدد حركتها واتجاهاتها وبذلك يسهل عملية تحديد السلوك المناسب ، والاطار التي تواجه اية مؤسسة يمكن ان تكون نتاج عوامل خارجية او داخلية.

تأسيساً يجب على المؤسسة تحديد الفرص المخمئة والتهديدات المخمئة ، في ضوء التخيل لحالة المستقبل وما يجب ان تكون عليه المؤسسة ذلك ان العملية كلها متصلة بالمستقبل ، فهي تقوم على اساس واقع متخيل وليس على اساس واقع ملموس ، فكل الامور مخمئة . هذه المرحلة هي البداية السليمة والتي يجب ان تنطلق من نظرة متفائلة للمستقبل وليس على اساس النظرة المتشائمة . يعد ذلك على المؤسسة توقع المخاطر والتحديات التي ستواجه الفرص المخمئة ، وتحديد سبل التغلب والسيطرة عليها . معالجة 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 اهمية ادارة هذه المخاطر ودورها الفاعل في انجاح الاستراتيجية ، اي تحقيق الحالات الايجابية وتعزيزها والحد من الحالات السلبية ومواجهتها ، عليه فادارة الخطر : هي خطط وترتيبات لما يتوقع ان تواجهه المؤسسة تعزيزاً للحالات الايجابية والتصدي للحالات السلبية والحد من تأثيراتها ، اذن بعامه فان هدف ادارة المخاطر هي تعزيز الحالات الايجابية ، وتخفيف المخاطر فهي بذلك عملية تتخذ فيها القرارات على اساس مخاطر مخمئة لخطوات التنفيذ لتقليل النتائج او احتمالية الحدوث . عليه فهو عملية تعظيم احتمالية الاحداث الايجابية وتقليل احتمالية الاحداث السلبية التي ستواجه المؤسسة.

اذن ادارة الخطر تشكل جزءاً اساساً من الادارة الاستراتيجية ، لأن كلاهما يتعامل مع المستقبل الغامض المجهول ظرفاً واحداً وبينه نوعاً وشكلاً وحدة ..... فهي بذلك تتكامل مع الادارة الاستراتيجية تكاملاً اساساً في تعزيز الفرص الايجابية والحد من التهديدات وتقليلها او منعاً لاثارها السلبية

ومما لا بد من شد الانتباه اليه ان ما يمكن لحظه هنا دور التفكير الذي يعتمد على الابداع الذهني الذي يجب ان يتمتع المسؤولين عن ادارة الخطر ، اذ في هذه المرحلة يتم التعامل مع حالة ذهنية متخيلة وليس مع حالة واقعية الامر الذي يفرض توافر مواصفات خاصة بمن يكون مسؤولاً عنها . ويرتبط مفهوم الخطر بالستراتيجية بمصطلح ( الخطر الاستراتيجي ) وهو ذلك الخطر المرتبط بخطط الاعمال والستراتيجيات ، ذلك ان اي استراتيجية تتعامل مع مجموعة افتراضات ، والتي يجب ان يكون منها الخطر الاستراتيجي، والذي يفرض على المؤسسة ان تتوقعها وتعمل على تجاوزها



او تخفيف حدتها. ومما يجب التذكير به هو ان المخاطر قد تكون داخلية كما انها قد تكون خارجية  
( [Consultantjmtconsolli@ao1.com](mailto:Consultantjmtconsolli@ao1.com),2009,1-3 [www.oxley.com](http://www.oxley.com))  
ومهما يكن من امر فإن تخيل المخاطر وتحديدتها والتفكير في اساليب معالجتها والتخفيف من  
اثارها يتطلب في الاستراتيجي ان يكون ذا ذهنية حادة وذا تفكير خلاق ويتمتع بمرونة عقلية عالية  
تمكنه من ذلك.

اوضحت الدراسة في حالتي الصحائف علاقة الاستراتيجية بالخطر وعلاقتها بالتفكير وهذا يوضح  
ان على الاستراتيجي ان يتصف :

- بمرونة عقلية
- ذهنية عالية
- عقل جوال
- تفكير خارج اطار المعرفة والخبرة والتجربة

### ثالثا : التفكير

تأثر في سالف الفقرات ومضات ، تظهر دور التفكير في وضع وتحديد الاستراتيجية ، وفي  
تحديد مخاطر كل سلوك تسلكه المؤسسة ، او موقف تتخذه بسبب انخفاض لابل وانعدام دور  
المعلومات والخبرة والمعرفة ، في كشف المجهول وتعاضم واتساع دور الحدس والبصيرة النافذة  
والتفكير الابداعي في استشراف ما سيكون عليه الحال في المستقبل ، وماستكون عليه الامور  
والاحوال ، وماستواجهه المؤسسة من تحديات ، وما قد تتعرض له من مخاطر مما يتطلب عند  
وضع وتحديد الاستراتيجية ، توقع المخاطر وكيفية وآلية تجنبها ، او الزوغان عنها ، من سعة  
افق ، ورؤى متعددة ، وبصيرة نافذة وناقذة ، وهدس وظن قد يصل الى الحقيقة احياناً وتفكيراً  
ابتكارياً ابداعياً ، يبدأ عمله من المستقبل وفيه كما يستلزم قدرات فوق الاعتيادية للتخيل ، وادراك  
للأشياء وحركتها وعلاقتها وتفاعلاتها ، وماسينجم عنها ، له القدرة على الادراك والاستبصار  
وقوة الحدس ، مع رؤية شمولية تمكنه من رسم ملامح المستقبل ومتغيراته بدقة ، اي القدرة على  
التحرك ذهنياً بكفاية فيما يتجاوز الزمان والمكان الذي هو فيه . لبناء تصورات ذهنية عن المستقبل  
ومتغيراته وادراك حركاتها وتحديد اتجاهاتها . اذن المطلوب نمط جديد من التفكير لا يحدده المنطق  
والمقدمات ، نمط خارج قمع الخبرة والتجربة نمطاً يخرج عن حدود الزمان والمكان اذ ان المعرفة  
والتجربة تقيده وتجعله اسيرها ، كمن هو بداخل صندوق فلا يرى ما هو خارجه فهي عامل محدد  
مكناً ومقيد زماناً ، لا يستطيع تجاوز تلك الحدود اذن المطلوب عقلاً تجريداً ، طفولي التفكير ينطلق  
كيف يشاء واين يشاء ومتى يشاء لاتحدده حدود ولا تمنعه موانع .

واذا استسلمنا جدلاً الى ان الخبرة والتجربة هي قيد على العقل تحدد تفكيره . فإن المرونة العقلية  
في استخدام العقل ، لفهم غير المألوف ، وادراك غير المكشوف ، وحل المعضلات ، تعد اهم البنى  
التحتية والمستلزمات الاساس لوضع الاستراتيجية وتحديد المخاطر اذ انها تساعد في الفهم  
والاستيعاب الصحيح للابعاد المتعددة للمعضلة ، والقدرة على التعامل مع اهداف 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 الاقلية من الناس ، اولئك هم الاستراتيجيون حقا. هنا يتضح دور التفكير في وضع  
وتحديد الاستراتيجية وتحديد الاخطار المتوقعة وتحديد كيفية وآليات تجاوزها ، لقد اثارنا مسألة  
التفكير في مجال الاستراتيجية مساجلات فكرية متسعة جدا ، عدت التفكير هو الاساس في صياغة  
الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، فهو عنصر جوهري ، له مساهمة كبرى في استمرار  
المؤسسة وبقائها في بيئة غير مستقرة ، متغيرة دائما وبشكل متسارع ، فالتفكير يقود الى  
اختيارات استراتيجية . فهو يهيئ الفهم والوعي بالادارة الاستراتيجية واهميتها ودورها في نجاح  
المؤسسة . وقد تعددت تعريفات التفكير بعامة وتصنيفاته ، فيعرف التفكير بأنه اي عملية او نشاط  
يحدث في عقل الانسان وهو عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وادراك ولاتتم بمعزل عن البيئة  
وقد وردت تصنيفات عده لانماط التفكير اذ 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 لانماط التفكير . ان ايراد هذه التصنيفات ليس من اهتمامات البحث ، عليه يكتفي البحث بطرح تصنيفا من هذه التصنيفات :

- التفكير العلمي
- التفكير المنطقي
- التفكير الناقد
- التفكير الابداعي
- التفكير الخرافي
- التفكير التسلسلي
- التفكير التوفيقى او المسابير

ولكل من هذه الانماط تعريفه ومواصفاته وعملياته . غير ان ما يهم البحث من هذه الانماط هو التفكير الابداعي لانه النمط الذي يجب ان يكون عليه المفكر الاستراتيجي. ذلك ان التفكير الابداعي ، هو الذي يؤدي الى انتاج يتصف بالجدة والاصالة فهو يقود دائما الى الابتكار ونتاجه قيمة اصيلة عليه فهو عملية يتم فيها ابتكار شي جديد لم يكن موجودا من قبل (مالون ، 2008 : ص 83) .

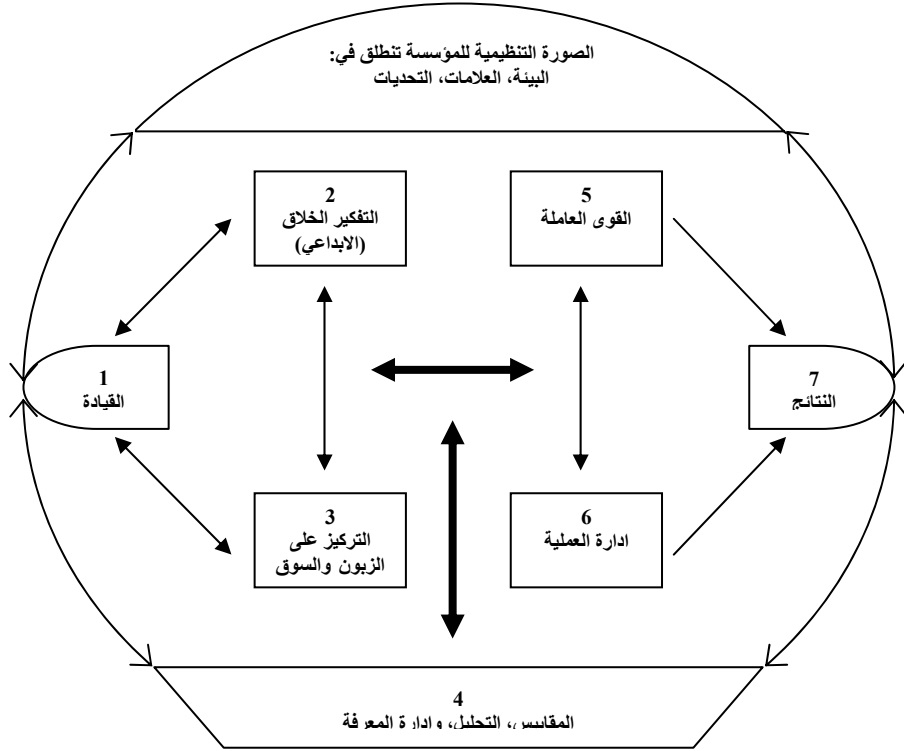
#### التفكير الابداعي (الخالق)

يمكن القول بان الابداع هو الاتيان بشئ جديد ، وهو ظاهرة ذهنية يعالج بواسطتها الفرد الاشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فريدة غير مألوفة (قطامي ، 2004 ، ص 191) . والمفكر الخالق هو ذلك الفرد الذي يمتلك القدرة على اكتشاف علاقات جديدة او حلول اصيلة 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 الاهم في عملية التفكير ، فضلا عن ذلك له القدرة على التقويم الناقد للافكار وذلك لتأتي النتائج اكثر دقة (Rusbult, 2008.3).

وقد وصف (clark,2011,1-4) الشخص الخلاق بـ:

- 1- يجب ان يجد الاجابة الصحيحة
- 2- ان يكون تفكيره منطقيا
- 3- يسعى وراء الحقائق
- 4- ان يكون عملياً
- 5- ان يترك لعقله العنان ، وان يتجه الى المثيرات لانها افضل ما يستفز العقل وينشطه باتجاه الوصول الى التفكير الابداعي .
- 6- ان يكون جدياً
- 7- ان يبتعد عن الغموض
- 8- ان يتعلم من الاخطاء وان يتجنب الوقوع في الخطأ
- 9- اخيرا ان يصل الى الحالة التي يصف نفسه فيها بأنه ليس خلاقاً.

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



شكل (2) اهمية التفكير الابداعي في تحديد متطور المؤسسة

Source: ([www.Baldrige21.com](http://www.Baldrige21.com), 2011, 5)

وقد اورد الارث 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 (Alix osborn) (نوفل ابو عواد، 2010، 89) افضلها فيما يتصل بتنمية التفكير الاستراتيجي فهي تهدف الى كسر التفكير الاعتيادي للفرد واخراجه من شرنقته لينطلق محلقا في فضاء ارحب منتجاً مجموعة افكار متنوعة. يستخدم هذا المدخل للتفكير عندما تكون بالمؤسسة حاجة الى افكار جديدة فبالافكار يتحفز التفكير وبتصادم الافكار تقدح العقول فتنشأ افكار جديدة وتطور افكار دون النظر الى مستواها وكنهها : ذكية كانت ام غبية، جدية ام هزلية ، غريبة ام مألوفة ، عملية ام مستحيلة ... وسيورد البحث فكرة موجزة عن هذه الاستراتيجية في ات الفقرات .

**العصف الذهني " الفكر بالفكر يقدح " مقولة لحكيم**

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 (Bradburg,2011,1).

وقد اشار اوزبورن بأن العصف الذهني يتم اما بشكل فردي او من خلال مجموعة مكونه من شخصين الى عشرة اشخاص كما يوصي بأن الحجم الامثل لمجموعة العصف الذهني هو اثنا عشر فردا . لكن التجارب اثبت ان هذا العدد يصعب السيطرة عليه في اثناء العمل ( نوفل ، ابو عواد ، 2010 ، 90 ) .

ومما يلحظ عند استخدام هذا المدخل ان عملية الابداع تأخذ بالاتساع تسهيلا لعملية نقل الافكار المطروحة ، على ان يكون ذلك في جو ملائم مقبول من قبل المجموعة ، بما يفسح المجال لهم لدعم فكرة، او دحضها . ان في ذلك تحفيز لعملية التفاعل الداخلي للمجموعة الواحدة بما يزيد من فاعليتها ( y u k ,2006 ,344 )

وعادة مايستخدم المديرون مدخل العصف الذهني لتحفيز الافراد لطرح افكار اصيلة وجادة وان اهم ما تتسم به جلسات العصف الذهني هي انها وسيلة للتفكير الجماعي الذي يمكن ان يحفز الفريق ليصل الى قرارات صائبة " نسبياً " ( goets ch & Davis ,2006 ,241- 244 )

وقد تعتمد الصيغة الالكترونية في مجموعة العصف الذهني التي يمكن ان تكون فاعلة في توليد الافكار بخاصة اذا كانت المجموعة كبرى لان المجاميع الكبرى بإمكانها توليد افكاراً نادرة (Cornolly , etal ,2010 ,1)\*

كما تجب الإشارة الى ان هناك مدخلا اخر يطلق عليه العصف الذهني العكسي .

**العصف الذهني العكسي**

الذي يعد نقبضاً 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 ان تواجهها مسبقاً ، فيتم التفكير بوضع الحلول لها ، هذه الحالة تفسح المجال لانتقاد الاقتراحات والحلول المطروحة ، كما تحاول كشف نقاط الضعف فيها والاعتراضات المتوقعة في المستقبل والاستعداد لها(مالون ،2008 ، 83 ) . فبأعتماد مدخل العصف الذهني في وضع الاستراتيجية او تطويرها تلحظ ان الافكار التي تطرح والتي يتطلب تحفيز الافكار باتجاهها ، يمكن ان تتجسد في :

- حالة الاسواق المنافسة
- المنافسون
- وضع المؤسسة المستقبلي
- حالة الموارد
- وضعية القوى العاملة المطلوبة ( مواصفاتها )

\* لمن يبغى الاستقاضة عن العصف الذهني ومراحله وخطواته وتكوين الفريق يمكن الرجوع الى (على سبيل المثال)

- نوفل ابو عواد 2010

-Aovenion ,2005

-I van cevich , etal , 1997

-WWW. Invpri ration ,com ,2004

-WWW.wik : pedia , 2009

-WWW.Jmnovation Tools .com ,2009

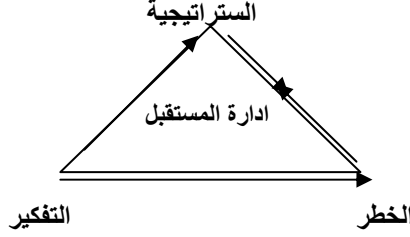
WWW.mindtools.Ltd.com ,2010-

- وماهي المخاطر التي من المحتمل ان تتعرض لها المؤسسة في حالة اتخاذها اي موقف او جنوحها الى استراتيجية ما .

هنا يلحظ بأن موجه حلقة العصف الذهني يحاول ان يركز الأفكار ويحفزها باتجاه سيناريوهات يطرحها :

- ماهي جوانب القوة فيها
- ماهي مكامن الوهن
- كيف تعزز عناصر القوة فيها
- كيف تبتعد عن المخاطر التي ستواجهها ، وصولا الى الحالة الفضلى في اخر المطاف .

بعامة تلحظ ان الدراسة قد حاولت في ماضٍ الصحائف اثارت الافكار واستفزاز التفكير حول الثلاثية :



والتي تجسد ادارة مستقبل المؤسسة ، فالمؤسسة الناجحة ليست هي تلك التي تدير حاضرها وحسب وانما هي تلك التي تدير مستقبلها اذا ما بغت البقاء والاستمرار والنجاح. لقد حاولت الدراسة بما اثارته من افكار وما طرحته من محاور ، وما اسست له من حوار ، استفزاز الباحثين من المهتمين بموضوعة الاستراتيجية ، واستفزازهم للتوسع في دراسة الافكار التي جاءت بها الدراسة وتطويرها ، وانضاجها.

## الخاتمة

ناقشت الدراسة عبر صفحاتها 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 لتميز المؤسسة المستمر وتفوقها الدائم . هذه المفردات هي الاستراتيجية ، والخطر والتفكير ، بعضها من بعض ، كما يؤثر بعضها في البعض وقد اتخذت مدخلا يعتمد التفكير اساساً في تحديد الاستراتيجية ووصفها وفي تقدير الاخطار ووصفها تحسباً لها وتجنباً كما اشرت ان المقصود بالتفكير هو التفكير الخلاق وليس اي تفكير فهو نمط ذهني يسفر عن الانتقال من التفكير الذي يكون خارج نطاق المعرفة والتجربة والخبرة ، اي التفكير التجريدي الذي يخلق بعيداً في افاق اوسع وساحات ارحب ، لاتقيده المعرفة والتجربة والخبرة .

وقد تمخضت الدراسة عن افكاراً وراء ونتائج واستنتاجات طرحها الباحثان في ثنايا الدراسة لعلها قد تكون قائمة لمشروعات جديدة مستجدة كما يدعوان باحثين آخرين الى تطوير هذا الجهد البسيط وانضاجه وصولاً به الى درجة راقية.

واخيراً فإن هذا هو الانسان لا يستطيع ان يتم شيئاً الا وجد فيه مناقص كثيرة ، كما لا يستطيع تجاوزها لانه حبيسها ، وعلى الاخرين كشفها وتصحيحها .

فسممة الانسان القصور ، والزلل وكثرة العثرات ، ولنا في ذلك العذر والسماح واجر المجتهد غير المصيب ، فالكمال لا يكون الا لله وحده.

## الاستنتاجات

- 1- ليس هناك اتفاق على معنى محدد لهذه اللفظة ( استراتيجية ) فهي تستخدم لدلالات عدة ، كل يحدد المعنى الذي يستخدمه لاجلها .
- 2- لم يتفق الباحثون على تعريف مانع جامع للفظ استراتيجية ، فلا تجد اتفاقاً بين الباحثين ضمن الحقبة الزمنية، كما لاتجد موقفاً ثابتاً لمفكر عبر الزمن ، فتراه في كل زمن يتبنى تعريفاً .
- 3- الاستراتيجية هي نتاج التفكير التجريدي ، والحس ، والفطنة ، والتخيل .
- 4- يتطلب تحديد الاستراتيجية استشراف المستقبل والتغيرات المستقبلية ، التحديات ، الفرص ، التهديدات التكنولوجية ، وضعية القوى العاملة ... الامر الذي يتطلب قدرات عالية من التفكير تمكن المؤسسة من وضع استراتيجية مثلى .
- 5- تعد ادراة الخطر جزءاً اساساً من الادارة الاستراتيجية للمؤسسة ، ذلك بسبب تعامل الادارة الاستراتيجية مع المستقبل .
- 6- ان نمط التفكير الذي يجب ان يكون عليه المفكر الاستراتيجي هو التفكير الابداعي ، ذلك انه يؤدي الى افكار وتصورات واشكال و ... فريدة وجديدة ، وتتسم بالجدة والاصالة .

## المقترحات

- 1- اجراء دراسات معمقة حول الافكار والمحاوير التي طرقتها الدراسة ، لتطوير هذه الدراسة .
- 2- دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاث التي ناقشتها الدراسة واختبارها ، وتحديد نوع العلاقة بينها وحركة المتغيرات واتجاهاتها .
- 3- اختيار المفكر الاستراتيجي من الذين لديهم استعداد فطري ومن من يتصف تفكيرهم بالابتكار والابداع ، وتطويرهم من خلال برامج مركزة ومكثفة تعد لهذا الغرض ، لاعدادهم اعدادهم قادة استراتيجيين ، والافادة منهم في المؤسسة مستقبلاً .
- 4- تدريب المفكرين الاستراتيجيين على مدخل العصف الذهني والعصف الذهني العكسي ، واعتماده مدخلا لوضع الاستراتيجيات .

## المصادر

### اولا :- المصادر العربية

#### أ- الكتب :-

- 1- مالون صمويل ، "المهارات العقلية للمديرين" ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق ، 2008 .
- 2- قطامي ، نادية ، تعليم التفكير ، دار الفكر ، عمان ، 2004 .
- 3- نوفل ، محمد بكر وفريال محمد ابو عواد ، " التفكير والبحث العلمي " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2010 .

#### ب- المجلات العلمية :-

- 1- مزهودة ، عبد الملك ، " الفكر الاستراتيجي التسيري ، في نموذج SWOT الى نظرية الاستراتيجية " مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خضير ، العدد (4) - ايار / 2003

### ثانيا :- المصادر الاجنبية

#### A – books

1. Ackoff, Russell, 1970, A Concept of Corporate Planning, Wiley Sons, New York, USA.
2. Ansoff, Igor, 1969, Toward A strategic Theory of the Firm in Business Strategy, Penguin Books
3. Boseman, G. & Phatak, A., 1989, A Strategic Management: Text and Cases, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
4. Cannon, J. T., 1968, Business Strategy and Policy, Harcourt, Brace &

- World, New York, USA.
5. Chandler, A. 1962, Strategy & Structure Cambridge, Massachusetts, M, 1<sup>st</sup> ed., Press.
  6. Cole .R, Bacdayan . p , “ Quality ,strategy , and competitive ,2010 ,Irwin
  7. Dess . G ,Lumpkin.G .Eisner.A .”strategic Mangment – Creating Competitive advantage “.2007 ,Mcgraw –Hill Irwin .
  8. Drucker, P., 1945, The Practice of Management, Harper& Brothers, New York, USA.
  9. Glueck, W., 1980, Business Policy and Strategic Management, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill Book Co., Tokyo.
  10. Goetsc.D&Davis .B , “ Quality Mangment : Introdauction to total Quality Management for production , processing , and Services “ , 2006 ,prentice – hall .
  11. Hambric, D. C., 1982, Environment Strategy and, Power Wither Top Management .
  12. Henderson, Bruce, 1989, The Origin of Strategy, Harvard Business Review, Nov-Dec.
  13. Hofer, C. W. & Schendel, D.,1978, Strategy Formulation: Analytical Concepts", St. Paul, MN: West
  14. Ivancevich .J etal , “Management, Quality, and competitiveness “ , 1997 ,IRWIN .
  15. Justin & Charles, 1981, Management, 5<sup>th</sup> ed., Prentice Hall.
  16. Mintzberg, Henry, 1994, The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall Europe.
  17. Mintzberg, Henry, Quinn, J. B. & Ghoshal, S., 1998, The Strategy Process, Europe ed., Prentice-Hall Inc., London, UK.
  18. Miles, R., Snow C., 1978, Organizational Strategy, Structure, and Process, International Thomson Business Press, Printed in Italy
  19. Nicols ,F, “ strategy : Definition and Meaning “ 2010 .Irwin .
  20. Porter, Michael, 1980, Competitive strategy Techniques for Analyzing Industries & Competitors, The Free press, New York, USA.
  21. Stevenson .W.J. ” operations Management “ , 2005 ,Mcgraw – Hill , Irwin .
  22. Yuki .G, “ leadership in organizations “ , 2006 , prentice hall .

#### B- Reports , studies and articles

- 1- “ Acumen definition “ ,2011 , [www.highered.mcgraw-hill.com](http://www.highered.mcgraw-hill.com) .
- 2- Clark Brain , “ 10 Mental Blocks to creative thinking , 2011 , [www.Oeché excellent.com](http://www.Oeché excellent.com) .
- 3- Collins Jim, “Build Mechanisms of strategy”, 2011 [www.Jim Collins.com](http://www.Jim Collins.com).
- 4- “ Conceive definition “ , 2011 [www.Jabcreations.com](http://www.Jabcreations.com) .
- 5- Connolly .T ,Routhieaux .R ,schneider .Sh ,”the effectiveness of group Brainstorming” , 2010 ,university of Arizona .
- 6- Craig Rusbult , “ Creative thinking skills for life and education “ 2008
- 7- Forcasting” , 2011 ,[www.hyperdictionary.com](http://www.hyperdictionary.com) .
- 8- Heller Ian , “the five components of business strategy “ , 2011 , [www.ezinearticles.com](http://www.ezinearticles.com) .
- 9- “Insight & Sagacity “ , [www.wikipedia.org.com](http://www.wikipedia.org.com) , 2011.
- 10- Jaffrey Baumgartner , “ Knowledge storming “ 2006 .
- 11- “Preparing the strategy “ , [www.nature.com](http://www.nature.com) , 2011.
- 12- Ray Bradbury , “ Brainstorming Techniques that work “ , 2011.

- 13- "Strategy preparation " , [www.Jimollins.com](http://www.Jimollins.com) .
- 14- "what is imagination" , [2011 www.wordnetweb.princeton.edu.com](http://2011.www.wordnetweb.princeton.edu.com) .
- 15- "what is intelligence " , [en.wikipedia.org.com](http://en.wikipedia.org.com) . [2011](http://2011) .
- 16- "Whitton ,ken ," what is strategy " , [2008](http://2008) , [www.kenwhitton.com](http://www.kenwhitton.com) .

**C – Electronic References**

- 1- "Brainstorming tools " , [www.inspiration.com](http://www.inspiration.com) , [2004](http://2004) .
- 2- "How does to your company define strategic risk ?" , [www.Oxleyconsultant](http://www.Oxleyconsultant) [jmconsollc@aol.com](mailto:jmconsollc@aol.com) , [2009](http://2009) .
- 3- Integrated excellence systems , [www.Baldrige21.com](http://www.Baldrige21.com) , [2011](http://2011) .
- 4- "Revers Brainstorming – a different approach to brainstorming " , [www.Mindtools.com](http://www.Mindtools.com) . [2010](http://2010) .
- 5- "Revers Brainstorming " , [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com) , [2010](http://2010) .

.....  
.....  
.....