

# ( The art of leadership and office management )

Prepared By  
Abbas Dhahir Alrumdhan  
University Of Maysan  
Abbas.dh.m@uomisan.iq

## Abstract

Strategic thinking can be used in any organization seeking to gain a competitive edge. With a focus on improvement, often through creativity and innovation, strategic thinking builds a vision for an organization's future prior to the linear process of developing a strategic plan. The literature on strategy is divided into two camps: one focuses on an organization's strategic planning process; the other on a more holistic endeavor within the organization. In the face of the competition and change that exists in today's market, libraries and their leadership can take advantage of strategic thinking in order to move the library forward toward a new and more successful future.

**Keywords:** (Leadership , office management , Strategic thinking, Strategic Planning)

## فن القيادة وإدارة المكاتب

### الملخص

يمكن استخدام التفكير الاستراتيجي في أي منظمة تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية. مع التركيز على التحسين ، غالبا من خلال الإبداع والابتكار ، يبني التفكير الاستراتيجي رؤية لمستقبل المنظمة قبل العملية الخطية لتطوير خطة استراتيجية. وتنقسم الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجية إلى معسكرين: يركز أحدهما على عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛ ويركز أحدهما على عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. والآخر على مسعى أكثر شمولية داخل المنظمة. في مواجهة المنافسة والتغيير الموجود في سوق اليوم ، يمكن للمكاتب وقيادتها الاستفادة من التفكير الاستراتيجي من أجل دفع المكتبة إلى الأمام نحو مستقبل جديد وأكثر نجاحا.

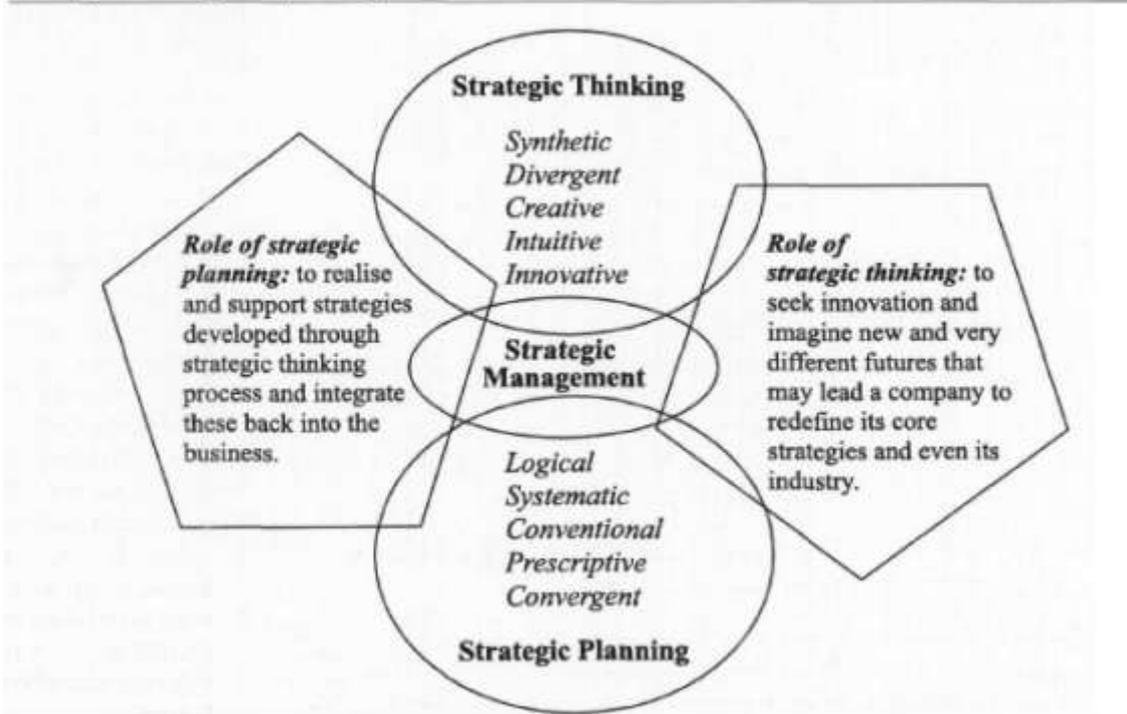
### مقدمة

الاستراتيجية هي مفهوم له جذور عسكرية. تم العثور على الكلمات strategía أو strategiké ، والتي تعني فن أو مهارات الجنرال ، في الآثار اليونانية التي يعود تاريخها إلى القرن الثاني الميلادي على الأقل. 1 صن تزو فن الحرب 2 ، يعود تاريخه إلى 500 قبل الميلاد ، على الرغم من أنه لم يكن معروفا جيدا في العالم الغربي حتى القرن العشرين ، وكتاب كارل فون كلاوزفيتز عام 1832 ، في الحرب 3 ، كلاهما يعتبر كتابات تأسيسية حول الاستراتيجية. في هذه الكتب ، غالبا ما يفصل مفهوم الاستراتيجية إلى مفاهيم مزدوجة هي (1) الرؤية الاستراتيجية - التفكير وراء الاستراتيجية و (2) التنفيذ الاستراتيجي - الخطة الاستراتيجية.

وعلى نحو مماثل، تقسم أدبيات الأعمال الحديثة الاستراتيجية إلى مفهومين: الأول، التفكير الاستراتيجي التفكير في عملية مبتكرة وخلاقة وذات عقل صحيح تشجع على التبادل المفتوح للأفكار والحلول لمواجهة التحديات الديناميكية التي لا يمكن التنبؤ بها في كثير من الأحيان التي يواجهها اقتصاد اليوم؛ والثاني هو التفكير الاستراتيجي في عملية مبتكرة وخلاقة وذات عقلية تشجع على التبادل المفتوح للأفكار والحلول لمواجهة التحديات الديناميكية التي لا يمكن التنبؤ بها في كثير من الأحيان والتي تواجه اقتصاد اليوم؛ والثاني هو التفكير الاستراتيجي والتفكير في عملية مبتكرة وخلاقة وذات عقلية صحيحة تشجع على التبادل المفتوح للأفكار والحلول لمواجهة التحديات الديناميكية التي لا يمكن التنبؤ بها في كثير من الأحيان والتي والثاني ، التخطيط الاستراتيجي ، هو التطبيق المنهجي والمنطقي للاستراتيجيات. وهو يغطي مجموعة واسعة من النهج الإدارية بما في ذلك تطوير وتنفيذ خطة استراتيجية تنظيمية. ويتضح في كلا النهجين وجود صلة واضحة بين القيادة والإدارة الاستراتيجية. القادة الموضوعيون مسؤولون عن خلق البيئة والثقافة التي يمكن أن تزدهر فيها الأفكار الإبداعية المفتوحة. أن تصبح منظمة تعليمية

تبنى التفكير الاستراتيجي وانضباط التعلم في المجلد 26 ، العدد 4/3 الصفحة 2 نسيج المنظمة يجعلها أكثر مرونة وأكثر استجابة للضغوط الخارجية وتساعد على تحقيق نتائج غير عادية مع الناس العاديين 4,5. تبحث هذه الورقة في ماهية التفكير الاستراتيجي، وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي، واستخدام التفكير الاستراتيجي لخلق ميزة تنافسية عند مواجهة التغيير البيئي الديناميكي الناجم عن القوى الخارجية - وهو واقع تواجهه المكتبات اليوم. **رؤية للتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي** يمكن أن تكون مناقشة التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي مربكة وتبدو متحذقة. وصف هيراكلوس الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي: "... ينطوي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي على عمليات تفكير متميزة ، حيث يكون التخطيط الاستراتيجي تحليليا ومقاربا ، في حين أن التفكير الاستراتيجي اصطناعي ومتباعد. 6 قام Graetz بتحسين مفهوم Heracleous والعلاقات بين التفكير الاستراتيجي والإدارة والتخطيط كما هو موضح أدناه في الشكل 1.7 إن الرجوع إلى هذا الأساس المرئي يجعل المزيد من المناقشة حول المفاهيم أكثر واقعية وأسهل في الفهم.

**Figure 1**  
Strategic thinking and planning



### ما هو التفكير الاستراتيجي؟

يصف مينتزر برغ التفكير الاستراتيجي بأنه طريقة تفكير متميزة تستخدم الحدس والإبداع مع كون النتيجة "منظورا متكاملًا للمؤسسة". 8 يطبق جولدمان وآخرون تعريف مينتزر برغ على سياق الأعمال ، مما يشير إلى أن التفكير الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى ميزة تنافسية:

التفكير الاستراتيجي هو نشاط تفكير فردي يفيد المنظمات. والغرض منه هو اكتشاف استراتيجيات تنافسية لوضع المنظمة بشكل مختلف بشكل كبير عن الحاضر. التفكير الاستراتيجي ليس هو نفسه إعداد خطة استراتيجية ، والتي تفصل التكتيكات التي يجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والغايات. التفكير الاستراتيجي هو التفكير الذي يساهم في مفاهيم واسعة وعمامة وشاملة تركز على الاتجاه المستقبلي للمنظمة بناء على الظروف البيئية المتوقعة.

في التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، يقترح مينتزر برغ أن كلا منهما يتطلب أنواعا مختلفة من التفكير: يتطلب التخطيط الاستراتيجي عمليات خطية وتحليلية، ويتطلب التفكير الاستراتيجي إدراكا أكثر بديهية ومفتوحة. 10 يصف أوماي أيضا التفكير الاستراتيجي بأنه "أداة التفكير غير الخطي النهائية"، على عكس مناهج التفكير التقليدية القائمة على النظم. 11 يستشهد ماكسويل بتعريف أحد القاموس للاستراتيجية على أنها "علم التخطيط" وتوجيه العمليات العسكرية واسعة النطاق ، وتحديدًا (كما هو مميز عن التكتيكات) لقوات المناورة إلى الموقع الأكثر فائدة قبل الاشتباك الفعلي مع العدو؛ 12 عند تطبيقها في الأعمال التجارية ، تصبح الإستراتيجية مناورة للنجاح التنافسي. يعرف منظرو الألعاب التفكير الاستراتيجي

بأنه فن التفوق على الخصم ، مع العلم أن الخصم يحاول أن يفعل الشيء نفسه معك. 13 آخرون مثل مور يقترحون أن هذا النهج مفرد في التبسيط في بيئتنا المعقدة والمترابطة. 14 ينظر كل من Heracleous 15 و Liedtka 16 إلى التفكير الاستراتيجي على أنه طريقة تفكير إبداعية ومبتكرة وغير تقليدية للغاية. يجب النظر إلى التفكير الاستراتيجي على أنه "أساسي لخلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها" 17 وهو الأداة لإنجاز ما تسعى معظم الكفاءات القيادية إلى القيام به - دفع المنظمة إلى الأمام ، والابتكار ، والتبسيط ، وإثارة إنتاجية أكبر. يتم نشر التفكير الاستراتيجي بشكل شائع في مجالات حل المشكلات وصنع القرار ومع التفكير في تصور مستقبل المنظمة. يصف هيراكلوس الغرض من التفكير الاستراتيجي بأنه "اكتشاف استراتيجيات جديدة وخيالية يمكنها إعادة كتابة قواعد اللعبة التنافسية ، وتصور مستقبل محتمل يختلف اختلافا كبيرا عن الحاضر". 18 يقترح روس أن بدء ابتكارات وحلول جديدة هو "أصعب مهمة يواجهها المسؤولون التنفيذيون وكبار المديرين ... [ولكن] إذا تم القيام به بشكل جيد ، فإنه يتحدى الافتراضات ويخلق نماذج عقلية جديدة للأسواق والعروض والمنظمات. 19 ينظر كوفمان وآخرون إلى التفكير الاستراتيجي على أنه "حلم عملي" بالطريقة التي يقوم بها الأشخاص في المنظمة بتقييم ورؤية وخلق المستقبل لأنفسهم وشركائهم من خلال تحديد وتصور النتائج التي تصيف قيمة. 20 ساهم الاستراتيجيون مينتزر بروج وليدنتكا ولينكو وجريتر ، من بين آخرين ، في رؤية التفكير الاستراتيجي المجلد 26 ، رقم 4/3 الصفحة 4 كتنشيط توليفي يمكن تطويره في الأفراد عبر جميع مستويات المنظمة ، بحيث يمكن دمج إبداعهم وابتكارهم في عملية التخطيط الاستراتيجي التنظيمي الرسمية. يصف Senge أهمية التعلم عبر المؤسسة: ... يجب أن يصبح العمل "تعلما". لم يعد كافيا أن يكون هناك شخص واحد يتعلم للمنظمة ، فورد أو سلون أو واتسون أو جيتس. لم يعد من الممكن معرفة ذلك من الأعلى ، وجعل الجميع يتبعون أوامر "الاستراتيجي الكبير". وستكون المنظمات التي ستتفوق حقا في المستقبل هي المنظمات التي تكتشف كيفية الاستفادة من التزام الناس وقدرتهم على التعلم على جميع المستويات في المنظمة (21).

وبالمثل، يرى مركز البحوث التطبيقية أن التفكير الاستراتيجي "يركز على إيجاد وتطوير فرص فريدة لخلق القيمة من خلال تمكين حوار استراتيجي وخلاق بين الأشخاص الذين يمكن أن يؤثروا على رؤية الشركة. 22 كجزء من التفكير الاستراتيجي ، يرى مينتزر بروج أن النمط هو الشعور بتدفق الإجراءات التي يتخذها أعضاء المنظمة لاستحضار نتيجة جديدة. 23

### ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي يتعلق بالتحليل - إنشاء وإضفاء الطابع الرسمي على الأنظمة والإجراءات. منذ 1960s ، أكد المنظرون على التطوير الناجح وتنفيذ خطة استراتيجية - دليل رسمي متعدد لأهداف المنظمة وغاياتها ، باعتبارها الوسيلة الحاسمة التي حققت بها المنظمة ميزة. تقترض منهجية التخطيط التقليدية أن التحدي المتمثل في تحديد الاتجاه الاستراتيجي هو تحد تحليلي في المقام الأول. 24 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (تحليل SWOT) ، هو نشاط رئيسي يتم إجراؤه على المستويين البيئي والتنظيمي ويساعد في دعم تطوير الخطة. غالبا ما يكون التخطيط الاستراتيجي نظاما خطيا أو منهجيا قد يتضمن عناصر مبتكرة ولكن التركيز الأساسي هو تقسيم الهدف إلى خطوات ، وتحديد العواقب المحتملة لكل خطوة ، وتحديد كيفية تنفيذ الخطوات. تتضمن الخطة الاستراتيجية النهائية عادة بيانات المهمة والرؤية ، وإعلان القيم التنظيمية ، وعرض الأهداف والغايات.

### التفكير الاستراتيجي مقابل التخطيط الاستراتيجي؟

في حين أن التخطيط هو وظيفة مضمنة في عملية صنع القرار الشاملة في المنظمة ، فإن التفكير الاستراتيجي يتطلب توليفة أكبر من المسرحيات الإبداعية والمبتكرة عند تشكيل رؤية مختلفة عن تلك التي نعيشها حاليا. الأنشطة التي تثير التفكير الاستراتيجي مفتوحة وحررة التكوين مع التركيز على المقترحات الناشئة ووجهات النظر المختلفة والتقارب المعلق. 25 يقترح أماتية وساهاي أن التفكير الاستراتيجي يكمل التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، لكنه يسمح للمجلد 26، العدد 4/3 الصفحة 5 باستجابة أكثر سرعة وإبداعا للتغيير لأن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على التفكير العقلاني الخطي المستخدم لتسهيل التقدم فقط ضمن موقف استراتيجي مقبول. 26 بالنسبة للمفكر العقلاني، قد يبدو هذا النوع من المشاركة العقلية غير مثير أو مضيعة للوقت لأنه لا يفترض مسبقا نتيجة قابلة للقياس خلال عملية التفكير الاستراتيجي. يضع التفكير الاستراتيجي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها كعمليات تفاعلية بدلا من كونها أنشطة متسلسلة ومنهجية واضحة في عمليات التخطيط التنظيمي التقليدية. يرى ليدنتكا اختلافات بين التفكير والتخطيط في مجالات الرؤية المستقبلية والصياغة الاستراتيجية والتنفيذ ، وفي الوظائف الإدارية لإنشاء الاستراتيجية والتحكم المحلي في العمليات والنتائج المرجوة. 27 بينما يركز التفكير الاستراتيجي على رؤية عامة للمستقبل ، ترى الخطة الاستراتيجية مستقبلا يمكن التنبؤ به وقياسه بتفاصيل محددة. لاحظ هامل وبراهالاد أن "الاستراتيجيات الإبداعية نادرا ما تظهر من طقوس التخطيط السنوية. نقطة البداية لاستراتيجية العام المقبل هي دائما تقريبا استراتيجية هذا العام. التحسينات تدريجية. تتمسك الشركة بالقطاعات والمناطق التي تعرفها ، على الرغم من أن الفرص الحقيقية قد تكون في مكان آخر " 28

### نموذج التفكير الاستراتيجي

يكشف تحليل التفكير الاستراتيجي عن موضوعات مشتركة حول الترابط بين الأفكار والنظر في الاحتمالات الجديدة. لتعليق الحكم النقدي في محاولة للتفكير بشكل أكثر إبداعاً، يقترح Liedtka نموذج تفكير استراتيجي للسماح المترابطة:

1. منظور النظم: يعكس التفكير الاستراتيجي نظرة شاملة للأنظمة تدرك كيفية تأثير الأجزاء المختلفة للمنظمة على بعضها البعض.
2. التركيز على النية: ينقل التفكير الاستراتيجي إحساساً بالاتجاه ويقوده التشكيل المستمر وإعادة تشكيل النية؛
3. التفكير في الوقت المناسب: التفكير الاستراتيجي ليس مدفوعاً فقط بالمستقبل، ولكن بالفجوة بين الواقع الحالي والنية للمستقبل.
4. الفرضية المدفوعة: يعد إنشاء الفرضيات واختبارها أمراً أساسياً لأنشطة التفكير الاستراتيجي. يسأل السؤال الإبداعي "ماذا لو؟" متبوعاً بالسؤال الحاسم "إذا... ثم؟"
5. الانتهازية الذكية: يستدعي التفكير الاستراتيجي القدرة على أن يكون انتهازياً بذكاء، أو منفتحاً على تجربة جديدة، مما يسمح للمرء بالاستفادة من الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر في بيئة سريعة التغير. 29

تمكن هذه السمات المكونات التنظيمية من الانفتاح على الانتقال وتحديد الفرص الناشئة فيما يتعلق بكل من النية المحددة مسبقاً والتشكيك في الأهمية المستمرة لممارسة معينة.

يدافع لينكو عن التفكير الاستراتيجي على جميع المستويات التنظيمية، مما يشير إلى أن القوى البيئية التي لا هواده فيها تتطلب كفاءة استراتيجية واسعة النطاق. 30 يسمي كفاءات التفكير الاستراتيجي على أنها إعادة التأطير والمسح والتجريد والتفكير متعدد المتغيرات والتصور والاستقراء والتقدير. إعادة صياغة التحديات وإعادة صياغة المعتقدات والافتراضات الأساسية التي تقوم عليها العلاقات والإجراءات. المسح هو البحث المستمر عن المعلومات التي تؤثر على الافتراضات الحالية حول المنظمة، في حين أن التجريد يمكن الناس من فهم الموضوع الأساسي أو التأزر في أجزاء متباينة من المعلومات وتحويلها إلى عمل. يتطلب التفكير متعدد المتغيرات موازنة العديد من المتغيرات الديناميكية في وقت واحد وتمييز العلاقات فيما بينها. التصور هو القدرة على رؤية الحالات المستقبلية كصور حية، وعلى الرغم من أن هذا يحتوي على عناصر إبداعية وبديهية، إلا أن هذه الأفكار تستند عادة إلى كمية هائلة من البيانات المستمدة من المسح الضوئي. تظهر أهمية هذا الارتباط بين الإبداع والعقلانية أيضاً في كتابات أخرى، بما في ذلك كتابات Ohmae و O'Shannassy 31 و 32 و Hussey. 33 يتم تحديد الاستقراء على أنه القدرة على تكوين المعتقدات والافتراضات والتعميمات بسرعة من الملاحظات الملموسة والمتناثرة في كثير من الأحيان. يوصف التقييم بأنه مهارة في تعلم وفهم القيم والمعتقدات والمواقف الأساسية التي يبنها أصحاب المصلحة الحاليون والمحتملون.

يربط Guns مهارات التفكير الاستراتيجي برأس المال الفكري للمنظمة، واصفاً مزايها كونها "تركز على البصيرة"، وقادرة على إنشاء نماذج عقلية فريدة، وكونها غير هرمية، وذكية. 34 يقول هامل وبراها لاد: "عندما تكون صياغة الاستراتيجية نشاطاً نخبويًا، من الصعب أيضاً إنتاج استراتيجيات إبداعية حقاً. لسبب واحد، لا يوجد ما يكفي من الرؤساء ووجهات النظر في أقسام التخطيط أو الشركات لتحدي الحكمة التقليدية". 35 يشير مركز البحوث التطبيقية إلى أنه في سياق التفكير الاستراتيجي والكفاءات والمهارات والبيئة والصناعة والأسواق وجميع أصحاب المصلحة - القوى العاملة والعملاء والمنافسين والموردين - يجب أخذها في الاعتبار عند وضع الاتجاه والمسرحيات الشاملة. 36 بالنسبة إلى Liedtka، فإن المنظمات التي تنجح في تضمين القدرة على التفكير الاستراتيجي في جميع مستويات عملياتها ستكون قد خلقت مصدراً جديداً للميزة مع ما يلي الأصول الملموسة:

منظور النظام [الشامل] بأكمله الذي يمكن المنظمة من إعادة تصميم عملياتها لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية؛  
التركيز على النية يجعل المنظمة أكثر تصميمياً وأقل تشبهاً بالمنافسين، مع تعزيز القدرة على تحسين جودة صنع القرار وسرعة التنفيذ؛

القدرة على توليد الفرضيات واختبارها تدمج كلا من التفكير الإبداعي والنقدي في عملياتها. و

الانتهازية الذكية بحيث تكون المنظمة أكثر استجابة للفرص المحلية. 37

التأثير المشترك لهذه النتائج هو القدرة على التفكير الاستراتيجي الذي يلبي ما يدافع عنه داوي باعتباره الاختبارات الأساسية الثلاثة لعمل ذي قيمة استراتيجية (1) يخلق قيمة فائقة للعملاء، (2) يصعب على المنافسين تقليده، و (3) يجعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع التغيير. 38

### التفكير الاستراتيجي والقيادة

يتم التفكير الاستراتيجي تقليدياً في مجال القادة التنظيميين الذين يتحملون المسؤولية الأساسية عن تطوير وتنفيذ الخطة الاستراتيجية. يقول أبراهام أن التفكير الاستراتيجي هو جانب مهم من وظيفة كل قائد:

لن تحتاج الشركة إلى استراتيجية إذا لم يكن عليها المنافسة - يمكنها ببساطة الاكتفاء بخطة. لكن الاستراتيجية تعني التنافس والتفوق على المنافسين. ويترتب على ذلك أن التفكير الاستراتيجي هو عملية إيجاد طرق بديلة للتنافس وتوفير قيمة للعملاء. لذلك يمكننا تعريف التفكير الاستراتيجي على أنه تحديد استراتيجيات بديلة قابلة للتطبيق أو نماذج أعمال تقدم قيمة للعملاء.

39 "

في حين أن وجهات النظر المختلفة حول التفكير الاستراتيجي قد تستمر مناقشتها في الأدبيات ، فإن أهمية تطوير الاستراتيجية الفعالة وتنفيذها للقيادة أمر لا جدال فيه. يدعي كيمرز أن "الاختبار النهائي للقيادة هو مدى جودة أداء المجموعة والمنظمة في المهام المتعلقة بالمهمة التنظيمية". 40 تتضح الروابط بين التفكير الاستراتيجي وممارسات القيادة ل Kouzes & Posner في مجالات التوجيه الشامل وتشكيل الأهداف. 41

يسلط معهد التفكير الاستراتيجي الضوء على التفكير الاستراتيجي باعتباره "1# في المرتبة الأكثر أهمية في الكفاءة القيادية". 42 يجب على القادة تحديد نغمة التعلم والتطوير بين جميع المكونات وتضمين الكفاءة الاستراتيجية في البنية التحتية التنظيمية أو المخاطرة بالتخلف عن منافسيها. 43 بالنسبة إلى Guns ، تتميز الكفاءات الاستراتيجية بأنها الرافعة "الجديدة" لرأس المال الفكري في منظمة ترتفع بين الروافع "القديمة" للأرض ورأس المال والعمل. 44 يجب أن يكون القائد قادرا على التفاوض على رافعة رأس المال الفكري بشكل فعال لزيادة تقييم أكثر "تقليدية" منظور أصولها. عند النظر في التفكير الاستراتيجي ضمن تعريف المساهمة البيئية والإبداعية ، يتم تحويل التركيز بشكل طبيعي إلى تشجيع هذا النوع من التفكير في جميع مستويات المنظمة. يجادل Liedtka من أجل التطوير الموسع لمهارات التفكير الاستراتيجي والمسؤوليات على المستويات الدنيا من الإدارة في المنظمات. 45 يشير De Pree إلى المساهمة القيمة ل "الهواة" - أولئك الأعضاء المتحمسون والمشاركون في المنظمة الذين يقدمون "المفاجأة المفيدة" أو وجهة النظر غير العادية التي قد تنتج حلا "أنيقا بشكل مذهل". 46

يتم استكشاف أربعة مجالات حاسمة للمكتبات بشكل أكبر: حل المشكلات ، والقدرة على التكيف ، وبناء السيناريو ، والمواءمة.

### حل المشكلات

التفكير الاستراتيجي ، جزئيا ، يدور حول حل المشكلات. لكن ما هي المشاكل؟ المجلد 26 ، العدد 4/3 الصفحة 8 أدوات متطورة للتنبؤ و ... خطط استراتيجية أنيقة ... كلها مصممة للتعامل مع نوع التعقيد الذي يوجد فيه العديد من المتغيرات: تعقيد التفاصيل. ولكن هناك نوع ثان من التعقيد. النوع الثاني هو التعقيد الديناميكي ، والحالات التي يكون فيها السبب والنتيجة خفيين ، وحيث تكون تأثيرات التدخلات بمرور الوقت غير واضحة. ... ينطوي اتباع مجموعة معقدة من التعليمات لتجميع آلة على تعقيد التفاصيل ، وكذلك المخزون... تكمن الرافعة الحقيقية في معظم مواقف الإدارة في فهم التعقيد الديناميكي ، وليس تعقيد التفاصيل. تحقيق التوازن بين نمو السوق وتوسيع القدرات مشكلة ديناميكية. يعد تطوير مزيج مربح من جودة السعر والمنتج (أو الخدمة) والتصميم والتوافر الذي يجعل مكانة السوق قوية مشكلة ديناميكية. إن تحسين الجودة وخفض التكاليف الإجمالية وإرضاء العملاء بطريقة مستدامة يمثل مشكلة ديناميكية. 47

لمعالجة التغيير ، تسعى المنظمة إلى جمع أكبر عدد ممكن من السيناريوهات والأفكار والاحتمالات من مجموعة من وجهات النظر التي تتوافق مع مبادئ التفكير الاستراتيجي. في جوهره ، يدور التفكير الاستراتيجي حول استكشاف الاحتمالات في مساحة تم فيها تطبيق الحكم التحليلي والتفكير النقدي مؤقتا. في هذا المجال ، يشارك الإبداع في تحديد وتحديد البدائل والخيارات قبل الانطلاق في عملية حل المشكلات. القادة الذين يعطون إشعارا سريعا فقط للخطوة الحاسمة المتمثلة في تحديد الرؤية، قد يصممون إجابة أنيقة ولكن على الأسئلة الخاطئة. 48 لتحديد الأهداف على المدى الطويل، يجب على المنظمات تحديد الرؤية بشكل صحيح ثم استخدام أساليب التفكير الاستراتيجي التي تكشف عن حلول السيناريو المناسبة أو الأفضل التي تحقق الميزة التنظيمية والاستدامة.

### التكيف

يتم تجهيز القدرة على التكيف لتعديل أو تعديل خطة لمواجهة التحديات الناجمة عن بيئة السوق المتغيرة. يدرك المفكر الاستراتيجي الماهر أن الاستراتيجية الناجحة اليوم قد لا تعمل بشكل جيد غدا ، وبالتالي فإن هؤلاء الأفراد يقومون باستمرار بمسح البيئة بحثا عن علامات تشير إلى أن التعديل قد يكون مطلوبا. ولكن "من المفارقات أن تاريخ الشركة واستراتيجيتها الحالية وهيكلا وأفرادها وثقافتها غالبا ما تتحد لتثبيت الابتكار والتغيير التكيفي" 49 و " ... العمليات التي تعتبر أساسية لنجاح الشركات القائمة هي نفس العمليات التي ترفض التغيرات التخريبية ... " 50

القدرة على التكيف أمر بالغ الأهمية عند "عبور الهوة" وإدخال ابتكار متقطع في السوق. ... نحن نحاول اختبار شريحة مستهدفة من السوق لم نخترقها بعد إلى حد كبير ، بحكم التعريف ، نفتقر أيضا إلى الخبرة في هذا المجال. علاوة على ذلك ، نظرا لأننا نقدم ابتكارا متقطعا في المجلد 26 ، العدد 4/3 الصفحة 9 في السوق ، فلا أحد لديه أي خبرة مباشرة للتنبؤ بما سيحدث. السوق الذي سندخله ، بحكم تعريفه ، لن يكون قد اختبر نوع منتجنا من قبل. والأشخاص الذين جربوا منتجنا من قبل ، أصحاب الرؤى ، يختلفون كثيرا في الملف النفسي عن عملائنا المستهدفين الجدد

- البراغمايين - لدرجة أننا يجب أن نكون حذرين للغاية بشأن استقرار نتائجنا حتى الآن. بعبارة أخرى، نحن في حالة عالية الخطورة ومنخفضة البيانات. 51. يمكن أن يكون لمثل هذه الحالة تأثير مشلول بسبب الخوف من التغيير والمجهول ، ولكن من خلال القدرة على التكيف ، يمكن للمرء أن يزرع التسامح مع عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ.

يشير Scenario Construction Schoemaker إلى أن: "السيناريوهات هي إحدى الطرق لتطوير أطر مفاهيمية سليمة ، بحيث تكون المنظمات والأفراد أكثر عرضة لدراسة الأسئلة الصحيحة". 52 من خلال تحديد الاتجاهات والشكوك في البيئة الكلية للمؤسسة ، يحفز بناء السيناريو التفكير في البدائل ، والتي قد يتم تجاهلها بخلاف ذلك. قد يكون من الصعب في ظل ظروف التقنيات التخريبية والتغيير بسبب محدودية البيانات التفكير في البدائل. "... تسمح [السيناريوهات] بشبه عقلانية يتحد فيها الحدس والتحليل لإدارة المهام المعقدة للغاية" ، وتشجع على إلقاء نظرة على كل من احتمالات مليون من النتائج المتوقعة المرتبطة ب n عدم اليقين. 53 يفعلون ذلك من خلال توفير إحساس بالاتجاه العام ، دون أن يكونوا بوصلة دقيقة. للمساعدة في إنشاء السيناريو ، يقترح دالتون تخيل أصعب سيناريو تجاري والمؤشرات التي استندت إليه ، ثم تصور الخيارات وعواقب سن حل على آخر. 54.

### نسق

وتنطوي موازنة الاستراتيجية على صياغة رؤية وتنفيذ هيكل وقدرة من أجل تحقيق تلك الرؤية. وينبغي أن تعكس الهياكل والعمليات التنظيمية مبادرات التخطيط والسياسات. في الوقت نفسه ، مع الاحتفال بالقيم الأساسية والتزام المجتمع ، تحتاج المكتبات إلى تطوير الثقافات على أساس التحسين المستمر. "تتعارض تيارات الابتكار مع قوى الجمود التنظيمي. بالنظر إلى هذه القوى المتناقضة للتغيير والاستقرار ، يحتاج المديرين إلى إنشاء منظمات بارعة - منظمات تحتمل بالاستقرار والتغيير التدريجي بالإضافة إلى التجريب والتغيير المتقطع في وقت واحد". 55. وقد تتخذ هذه الموازنة شكل هيكل الأعمال، 56 الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، 57 وأو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. 58 ، 59 الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي أحد النهج لتطوير الموظفين وفقا لاتجاه المنظمة في المستقبل. في هذا النموذج، تعتبر جميع المكونات التنظيمية، وليس فقط مديريها التنفيذيين، موردا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية. 60 تسعى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية جاهدة لضمان تصميم التوظيف والتقييم والمكافأة والتطوير لتعزيز قيم وأهداف المنظمة.

### تطوير التفكير الاستراتيجي

هناك إجماع عام في الأدبيات على أن التفكير الاستراتيجي هو مهارة قابلة للتعليم تستفيد من الخبرات المتنوعة والحوار المفتوح ، وتتطلب ممارسة مستمرة للتطوير ، وتتطلب التكرار الدوري للتحسين. يعتقد كريستنسن أن التفكير الاستراتيجي يمكن أن يصبح مهارة متأصلة من خلال تطبيقه المستمر وتكراره بمرور الوقت الذي "يزرع بنشاط كفاءة عميقة في [التفكير] الاستراتيجي". 61 ينظر سلون إلى خمس سمات شخصية على أنها حاسمة من أجل التفكير الاستراتيجي: (1) امتلاك خيال ، (2) منظور واسع ، (3) القدرة على التوفيق ، (4) القدرة على التعامل مع الأشياء التي ليس لديك سيطرة عليها ، و (5) الرغبة الشديدة في الفوز. 62 يرى سلون هذه السمات الخمس على أنها سمات يمكن تطويرها ، وضع التفكير الاستراتيجي في متناول أي شخص لديه ميل لتحقيقه. كما وجدت الأبحاث التي أجراها جولدمان وآخرون أن التفكير الاستراتيجي ليس نتاج القدرة الفطرية والصدفة. بل إنه ينشأ من تجارب محددة (شخصية وشخصية وتنظيمية وخارجية) تحدث على مدى 10 سنوات أو أكثر (63).

### التخطيط للتعليم

ينظر سلون إلى التعلم الاستراتيجي على أنه عملية دورية من ثلاث مراحل: (1) التحضير ، مع عنصر عاطفي (سبب واستعداد عاطفي للمضي قدما في التعلم) وعنصر معرفي (جمع المعلومات لرؤية إمكانات جديدة ، والتحقق ، والاختبار) ؛ (2) الخبرة ، الوضع الحالي (وجهة النظر) ، تجربة الحياة الناجحة السابقة (بروفة اللباس) ، تطبيق الخبرة السابقة على المواقف الجديدة (أنماط الرؤية) ، والتفكير (تحويل التجربة إلى تعلم) ؛ و (3) إعادة التقييم (النقدي والتقييمي) من أجل بدء العملية مرة أخرى. 64.

يقدم Bennis & Goldsmith ست خطوات متسلسلة للمساعدة في عملية تعلم التفكير الاستراتيجي:

- (1) اعرف من أين تبدأ وأين تريد أن تنتهي ؛
- (2) استكشف طرق مختلفة.
- (3) تحديد أفضل طريق.
- (4) خطط للموارد والوسائل التي ستحتاجها ؛
- (5) افحص خريطتك بموضوعية ؛ والمجلد 26 ، العدد 4/3 الصفحة 11
- (6) استغل شغفك والتزامك وانطلق في طريقك. 6

### البقاء منفتحاً

يتطلب تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي فحص المعتقدات والافتراضات الداخلية للفرد حول كيفية عمل العالم. أحد أكبر العوائق التي تحول دون تبني أسلوب التفكير المنفتح والتساؤل الضروري للتفكير الاستراتيجي هو الميل إلى رفض ما هو غير ملموس أو غير معروف بالفعل. يصف سينج النماذج العقلية بأنها "افتراضات متأصلة بعمق أو تعميمات أو حتى صور وصور تؤثر على كيفية فهمنا للعالم وكيف نتخذ إجراء". 66 يبدأ تحديد وفهم النماذج العقلية الشخصية بـ "تحويل المرأة إلى الداخل. تعلم كيفية اكتشاف صورنا الداخلية للعالم ، وإحضارها إلى السطح وإخضاعها للتدقيق بدقة ". 67 يشرح سلون هذا التفكير المنفتح على أنه "والتفكير" - تقبل هذا وذاك دون رأي رافض. 68 يصف جولمان وزملاؤه الكفاءات الرئيسية للقادة الناجحين مثل الحساسية والاهتمام الحقيقي بفهم اهتمامات الآخرين ، ومهارات الاستماع الممتازة ، والرنين ، والقيادة بالذكاء العاطفي ، كمفاهيم معززة ضرورية لتطوير استراتيجيات ناجحة. 69

### البدء في الممارسة

يعتبر لينكو العديد من كفاءات التفكير الاستراتيجي قابلة للتعلم، بما في ذلك تقنيات العصف الذهني وتخطيط السيناريو كأدوات لتصور مستقبل جديد: يقترح تجارب صغيرة الحجم ومنخفضة المخاطر كوسيلة لتوليد مجموعة من الملاحظات، مشيراً إلى أن مثل هذه التجارب كانت عنصراً مهماً في حركة الجودة. 70 يقدم سلون الاقتراحات التالية للأفراد المهتمين بتطوير التفكير الاستراتيجي: 71:

- بدلاً من قول لا ، اطرح سؤالاً.
- اطرح أسئلة تغوص بعمق.
- سجل الأفكار والمشاعر والأسئلة الجديدة في دفتر يوميات أو سجل.
- خذ بعض الوقت لكتابة المشاعر المرتبطة بتفكيرك.
- التفكير في الأشياء التي تثير الأسئلة أو المشاعر القوية.
- ارسم أو صمم أفكارك الإستراتيجية بدلاً من كتابتها.
- تنويع وترقية أنواع المشاركة اللفظية التي تستخدمها.
- اكتب أو أخبر الأمثال والتشبيهات التي توضح افتراضاتك ومعتقداتك حول قضايا الاستراتيجية.

### تكرار

الدورة المجلد 26 ، العدد 4/3 الصفحة 12 تتضمن سلون إعادة التقييم كجزء من الدورة في نموذجها للتفكير الاستراتيجي. 72 يعرف ويلز التفكير الاستراتيجي بأنه عملية الإدخال والتحويل والإخراج ، بما في ذلك الإدراك والفهم والتفكير. 73 يقترح أن التفكير الاستراتيجي يهدف أساساً إلى الإجابة على ثلاثة أسئلة: ما الذي يبدو أنه يحدث؟ ما هي الاحتمالات التي نواجهها؟ ماذا سنفعل حيال ذلك؟ 74 ويشير إلى أنه على الرغم من أن هذه تبدو عملية متسلسلة، إلا أنها وظيفة دورية تدعم الحوار المفتوح لتطوير التوجه الاستراتيجي. 75

### التفكير الاستراتيجي للمكتبات

تواجه المكتبات ضغوطاً متزايدة من انخفاض الميزانيات والوصول إلى المعلومات عبر الإنترنت الذي يغير قواعد اللعبة. كما تواجه المنظمات الأخرى التي يمكن وصفها بأنها منافسة تغييراً جذرياً ، مثل أن المراكز المجتمعية والعليا توفر الآن إمكانية الوصول إلى الإنترنت والتدريب وتقديم المكتبات برامج سرد القصص ونوادي الكتب وخدمات المكتبات التقليدية. في حين أن المكتبات تحتاج بالتأكيد إلى الدفاع ، "[D] المدافعون هم منظمات تركز على سوق محدد جيداً وضيق تحاول فيه أن تظل قادرة على المنافسة من خلال تحسين كفاءتها وإنتاجيتها باستمرار ". 76 الوقت وسرعة الوصول إلى المعلومات هي التي تفقد خيارات الاختيار. لم يعد العملاء راضين عن تجربة مكتبة الطوب وقذائف الهاون. وفي حين كانت دورات الشراء ذات يوم خطوات متسلسلة منفصلة، أصبحت الآن فورية تقريباً بين تحديد الحاجة والاستهلاك من خلال التنزيلات الفورية أو الخدمات عن بعد أو التسليم بين عشية وضحاها (77).

لم تكن الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي في المكتبات أكبر من أي وقت مضى. توضح ديس هذه النقطة في مقالته حول المكتبات التي تركز على المستخدم:

يتضح من المؤشرات البيئية الحالية أن المؤسسات تحتاج إلى استخدام أداتين بمهارة من أجل خلق قيمة للعملاء: الابتكار والاستراتيجية. في حين أن الاستراتيجية يمكن أن توجد بدون ابتكار، فمن غير المحتمل أن يحدث الابتكار الفعال دون استخدام الاستراتيجية. ويتمثل التحدي بالنسبة لقادة المنظمات في ثلاثة جوانب: تطوير القدرة على إنشاء خدمات مبتكرة ذات قيمة مضافة على أساس مستمر؛ وإيجاد حلول للقدرة المبتكرة. استخدام الاستراتيجية لاتخاذ القرارات بشأن الابتكارات وتقديم خدمات مبتكرة للعميل. 78

يشير ديس أيضا إلى أن "الخدمات المبتكرة يمكن أن تتمتع بالقدرة على الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد. ولكي يحدث الابتكار، يجب على المكتبات الاستفادة من الإمكانيات الإبداعية لموظفيها وبانيتها وعمالها". 79 يوفر العمل الاستراتيجي المنجز في جامعة هونغ كونغ نموذجًا جيدًا للمكتبات. في مواجهة بيئة ينظر إليها على أنها راضية وتقليدية وغير مستجيبة ومركزة داخليا وبيروقراطية، بدأت مكتبات جامعة هونغ كونغ العمل في عام 2000 لجعل نفسها أكثر صلة:

"أردنا إعادة الاتصال بمستخدمينا لفهم احتياجاتهم وتلبيتها بشكل كامل. أردنا أن نكون قادرين على أن نثبت لأصحاب المصلحة لدينا أننا كنا مناسبين اليوم كما كنا في أي وقت مضى. وأردنا التأكد من أننا كمنظمة لا نستجيب للاحتياجات الحالية فحسب، بل أننا قابلون للتكيف بسهولة للمستقبل. أردنا أن نكون مبتكرين وودودين وذوي صلة كبيرة". 80 اتبعت هذه المكتبة عملية دورية من التعلم غير الرسمي على أساس التحضير والخبرة / التفكير. لقد حقق التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الذي قامت به هذه المكتبة هدفها الاستراتيجي من خلال خدمات مبتكرة يتم تقديمها بطريقة سهلة الاستخدام ذات صلة كبيرة بطلابها. كما لاحظوا، حان الوقت الآن لإعادة التقييم: نحن بحاجة إلى اتخاذ إجراءات لتحسين أنفسنا. نحن بحاجة إلى توفير بيئة غنية لجميع مستخدمينا من حيث، ليس فقط الموارد العلمية ولكن البيئة المادية، وفي الواقع البيئة الافتراضية حيث يعيش الكثير من مستخدمينا الآن بانتظام. نحن بحاجة إلى أن نبقي يقطين لأي تهاون زاحف وألا نعتقد أبدا أننا لسنا بحاجة إلى إثبات أنفسنا لأصحاب المصلحة لدينا. يجب أن نظل على صلة بعالم المعلومات الذي يتطور بوتيرة أسرع بشكل متزايد تجعل العديد من موظفينا يشعرون بعدم الارتياح. نحن بحاجة إلى إعادة التركيز باستمرار من أجل وضع احتياجات مستخدمينا قبل احتياجاتنا. عندها فقط يمكننا إظهار قيمتنا الحقيقية. 81

بالإضافة إلى مثال هونغ كونغ، تشمل الموارد المفيدة في تطوير جهود التفكير الاستراتيجي تعلم التفكير الاستراتيجي (الحدود الجديدة في التعلم) بقلم جوليا سلون (بتروورث هاينمان) ودليل التفكير الاستراتيجي لأمناء المكتبات الأكاديمية في الاقتصاد الجديد من ACRL. 82

### استنتاج

تتنافس المنظمات - سواء كانت ربحية أم لا - في سوق لا يمكن التنبؤ بها ومتقلبة تتطلب قدرة أكبر على التفكير الاستراتيجي المبتكر والمتنوع من أجل خلق ميزة والحفاظ عليها. تواجه المكتبات منافسة على وقت واهتمام العميل أو المستخدم. كما أنهم يواجهون مستقبلا مجهولا إلى حد ما نظرا للتغيرات في الموارد والتقنيات وسوق المعلومات المزدهم. إذا تم تطويره وتطبيقه بشكل فعال، يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يكشف عن رؤى جديدة وبديلة وخلاقة للمستقبل. تطور مصطلح الاستراتيجية إلى خطين متميزين في الأدبيات (إما 1) وصف النشاط المنهجي الذي تنشره القيادة التنظيمية بشكل شائع لإنشاء خطة استراتيجية وتوضيحها. أو 2) كتفكير استراتيجي: تمرين ديناميكي شامل يشجع جميع المكونات على التشكيك في الوضع الراهن، والنظر في الأفكار غير التقليدية وصياغة الأفكار حول هدف مشترك مشترك. يمكن تمييز التفكير الاستراتيجي عن التخطيط الاستراتيجي من خلال عملية تجميع غير رسمية المجلد 26، العدد 4/3 الصفحة 14 وتوليد الأفكار التي لا تستند إلى تنفيذ نظام أو خطوة رسمية. يمكن للمكتبات ضمان التفكير الاستراتيجي بين مجموعات الموظفين والمكونات الأخرى من خلال البرامج التنموية التي لا تقتصر بشكل صارم على القيادة الرسمية، ومن خلال تشجيع أنشطة التفكير الاستراتيجي مثل العصف الذهني وتصور السيناريو وبناء الذخيرة والحوار. يوصى بهذه النماذج الأحدث للتفكير الاستراتيجي كوسيلة حاسمة يمكن للمنظمات من خلالها الاستجابة بشكل أكثر فعالية للتغيير السريع وتحقيق النجاح المستدام.

المصادر:

أبراهام، ستان. "تمتد التفكير الاستراتيجي." الإستراتيجية والقيادة 33، لا. 5 (2005): 5-12. تم الوصول إليه في 28 Business Source Complete. أبريل 2010. قاعدة بيانات

Amitabh, Manu, and Arun Sahay. "Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link," 2007. Accessed November 25, 2009.

<http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-ManuAmitabh final.pdf>

Chatman, Jennifer, Bell, Nancy, and Barry Staw. "The Managed Thought: The Role of Self-Justification and Impression Management in Organizational Settings." In *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, edited by Henry Sims and Dennis Gioia, 191-214. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986

Deiss, Kathryn J. *Innovation and Strategy: Risk and Choice in Shaping User-Centered Libraries*, *Library Trends* (2004), 17, accessed December 27, 2011 WilsonWeb.

De Pree, Max. *Leadership Jazz: The Essential Elements of a Great Leader*. New York: Doubleday, 2008.

Hamel, Gary and Prahalad, C.K. "Strategic Intent" *The High-Performance Organization – The Best of HBR*, *Harvard Business Review* July-August 2005, 161. Accessed December 27, 2011, Business Source Complete.

Heuser, Beatrice. *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

بياتريس هوسر ، تطور الإستراتيجية: التفكير في الحرب من العصور القديمة حتى الوقت الحاضر (كامبريدج ، المملكة المتحدة: مطبعة جامعة كامبريدج ، 2010) ، 4

2 . Sun Tzu c. 500-300 BCE: *The Art of War*, trans. Thomas Cleary. Boston: Shambala, 1991.

3 . Carl von Clausewitz 1832: *Vom Kriege*, 19th edn, ed. Werner Hahlweg. Bonn: Ferd. Dummlers Verlag, 1991; trans. and ed. Michael Howard and Peter Paret: *On War*. Princeton University Press, 1976.

4. تشارلز أ. أوريلي الثالث وجيفري بيفيري ، القيمة المخفية: كيف تحقق الشركات العظيمة نتائج غير عادية مع الأشخاص العاديين (بوسطن: مطبعة كلية هارفارد للأعمال ، 2000) ، 18-19

5. xviii بيتر إم سينج ، الانضباط الخامس: فن وممارسة منظمة التعلم (نيويورك: دويلداي ، 2006) ،

6 Loizos Heraculous, "Strategic Thinking or Strategic Planning?," *Long Range Planning*, 31, no 3 (1998): 482, accessed April 29, 2010, WilsonWeb.

7 . Fiona Graetz, "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities," *Management Decision* 40, no 5/6 (2002), 457, accessed December 27, 2011, ABI/INFORM

8. Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994), 12.

9 . Ellen Goldman, Terrence Cahill, Rubens Filho, and Laurence Merlis, "Experiences That Develop the Ability to Think Strategically," *Journal of Healthcare Management* 54, no. 6 (2009): 406, accessed April 28, 2010, Business Source Complete database.

10. Manu Amitabh and Arun Sahay, "Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link," 2007, accessed November 25, 2009, <http://www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-ManuAmitabh final.pdf>.

11. James Moore, "Predators and Prey: A New Ecology of Competition," *Harvard Business Review* 71, no. 3 (1993): 75-86, accessed December 6, 2009, Business Source Complete.

12. Loizos Heracleous, "Strategic Thinking or Strategic Planning?" 481-7.

13. Jeanne Liedtka, "Linking Strategic Thinking with Strategic Planning," *Strategy & Leadership* 26, no. 4 (1998a): 30-35, accessed December 5, 2009, ABI/INFORM Global