

التفكير الاستراتيجي ونموذج التفكير الشامل

التفكير الاستراتيجي ونموذج التفكير الشامل

الذكور ساجا السلطان

الطبعة الأولى

1446 هـ - 2024 م

ISBN: 978-625-98088-8-8

جميع الحقوق محفوظة



الصفوة للدراسات الحضارية
Safwa Cultural Studies "SCS"



www.safwacenter.net



safwacultural



contact@safwacenter.net



+90 535 781 99 57

Safva Araştırma Ve Yayıncılık Hizmetleri Ticaret Limited Şirketi

SAFWA For Research and Publishing Services Trade Limited Company

Sicil No: 313638/5

تصميم وإخراج فني

ربيع معروف مراد

تصميم الغلاف

رفاه شرف الدين

Baskı Cilt: ERG Matbaa maltepe Mh. Litros Yolu 2.Matbaacılar Sıt, 2E1 Istanbul

التفكير الاستراتيجي ونموذج التفكير الشامل

الدكتور محمد الساطك

تدقيق

أ. محيي الدين قبرصلي د. إياد محمد صبحي دخان

الطبعة الأولى 2024





فهرس المحتويات ▼

7.....	المقدمة:
9.....	لماذا الكتاب؟
11.....	لمن هذا الكتاب؟
11.....	ماذا نريد منه؟
12.....	المنهجية
13.....	ترتيب الكتاب
14.....	التمهيد:
15.....	نموذج 1: نظرية المعرفة
16.....	نموذج 2: ثلاثة مناظير للنظر إلى العالم
17.....	نموذج 3: تحت سطح الواقع الخارجي
19.....	نموذج 4: خطورة الإيديولوجيا
21.....	نموذج 5: بين أنواع التفكير
23.....	نموذج 6: الانتقال من الفكر للواقع
26.....	الفصل الأول: تفكير العام
26.....	التفكير في التفكير
28.....	المنطق الصوري وصيانة العقل
33.....	المنطق اللاصوري (التفكير النقدي)
35.....	مجتمعات الركود والخوف من التفكير
36.....	نشر التفكير القويم قرار :
38.....	الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي
38.....	الحيوان والاستراتيجيات
39.....	عالم الإنسان
39.....	التفكير الاستراتيجي:

- 41..... النموذج الكلي (جاسم سلطان) ◀
- 42..... شرح النموذج ◀
- 45..... العمليات التي يتسم بها نمط التفكير الاستراتيجي ◀
- 56..... الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي من منظور التفكير الاستراتيجي ◀
- 56..... التخطيط الاستراتيجي ◀
- 63..... من منظور التفكير الاستراتيجي ◀
- 65..... تعريف الاستراتيجية ◀
- 65..... الاستراتيجية لا تكون إلا في وجه تحدٍّ ◀
- 66..... الاستراتيجية كجزء من نظام (7S) لتوم بيتر (نموذج ماكينزي) ◀
- 71..... بين العادي والاستراتيجي ◀
- 73..... الميزة التنافسية وأهميتها ◀
- 73..... الفرضيات غير المختبرة ◀
- 74..... قياس التقدم ◀
- 74..... تحديد المسؤولية ◀
- 75..... التخطيط البسيط (نظام جوزاري) ◀
- 75..... ردم الفجوة ◀
- 77..... أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي والنموذج الرباعي ◀
- 79..... الفصل الرابع: التدريب على التفكير الاستراتيجي ◀
- 80..... الاستعداد الفطري ◀
- 80..... شبكة المعارف الكلية أو المادة الخام ◀
- 81..... التدريب ◀
- 83..... الخاتمة ◀



المقدمة

عبر تاريخ البشرية صنع القادة العظام الفارق على أمهم، وحركوا سكونها، وأطلقوا إمكانياتها، فالقادة باعة أحلام، ومهندسو طرق المستقبل، ومنظمو الصفوف، وموظفو الطاقات، ومحضو الهمم، وموجهو مسيرة العمل، ومقتنصو الفرص، وعابرو العقبات، ومقوّمو المسيرة باستمرار، فوجود الأمم وتقدمها، بل وبقاؤها، رهين بوجود القيادات الاستراتيجية الفاعلة فيها. خلال رحلة الإنسان الطويلة، ولد سؤال الوجود، ومنه تولّد سؤال كيف نعرف أننا نعرف عن هذا الوجود، فالسؤال الأول يهتم بإثبات وجود الذات العارفة، والوجود الخارجي، أما السؤال الثاني فيهتم ب(كم وكيف) نعرف بهذا الوجود، وما شروط حدوث المعرفة الموثوقة.

والمعرفة هي نتاج التفكير والقدرة على التعلم. والمقصود بالتفكير هنا لا يقتصر على مجرد الوعي بالشيء، بل يمتد ليشمل ذلك النشاط العجيب في الانتقال من فكرة إلى أخرى بنظام.

التفكير البسيط

التفكير ابتداء حوار داخلي في العقل يستخدم الكلمات، وهو حوار لا ينقطع، بل يأخذ طابعاً مكثفاً في العقل؛ حيث تمر الحوارات عبر مسارات قصيرة (Shortcuts)، ثم تتحول أثناء تعبيرنا إلى قالب ممتد، يعبر عن تفاصيل متدرجة نشرح بها للآخر كيف وصلنا لذلك الاستنتاج.

التفكير الناقد

التفكير الناقد (Critical Thinking) هو نوع من التفكير الذي يمثل حارساً للعقل، يقوم بمطالبة المفاهيم بالتعاريف، والدعوى بالبراهين، وهو معني ابتداءً بتقويم المحاجات والتأكد من سلامتها.

التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي (Creative Thinking) هو نمط من التفكير يصبو للنظر لموضوع مألوف بطريقة غير مألوفة، وقد طور الفكرة «إدوارد دوبونو» أثناء كلامه عن التفكير غير التقليدي (Lateral Thinking) 1967م، ويقصد به أننا في الحياة الطبيعية نختلف عن لاعبي الشطرنج على سبيل المثال، فلاعب الشطرنج معطيته واضحة، حيث إن لديه عدداً من القطع الخشبية لها أدوار محددة، ورقعة الشطرنج مقسمة بحدود، وهناك أيضاً قواعد محددة للعب، وتحركات الخصم كذلك يمكن حسابها، في حين أنه في الحياة العادية لا نمتلك القطع، بل نفترض وجودها، كما نفترض بعض التصورات، وبعض المفاهيم، والحدود. وهكذا فإن التفكير غير التقليدي يقوم على تغيير هذه الأجزاء، فهو متعلق بتغيير طريقة استقبالنا للعالم الخارجي. فعن طريق تغيير قواعد النظر للأشياء تبدأ عملية الابتكار، وفي هذا السبيل وضع «دوبونو» أربع خطوات للتفكير الابتكاري، وهي أدوات خلق الأفكار، وأدوات التركيز، وأدوات التمييز لهذه الأفكار، وأدوات معالجة الأفكار. ونحن نستخدم التفكير غير التقليدي كما نفهم من «دوبونو» للتغلب على حواجز التفكير الرأسي (Vertical Thinking) أو التفكير التسلسلي المتتابع حيث إن كل خطوة تقود إلى ما بعدها، حتى إذا تعطلت خطوة منها توقف التسلسل، ومن هنا يلزم استخدام التفكير غير التقليدي، للتغلب على هذه العقبة، ونسمح للأفكار، حتى غير المنطقية والمستحيلة، لتظهر على مسرح الفكر، ونعطيها فرصتها للفحص والتطوير، حتى نتجاوز الاختناق ثم نعود للتفكير الرأسي المعتاد، وعلى ذلك فنحن نحتاج التفكير غير التقليدي فيما يقرب من 5% من الحالات التي نواجهها.

التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking) قريب من التفكير الإبداعي ولكنه تصور آخر للمقاربة؛ حيث يعود المفكر للخلف قليلاً ليرى الصورة الكبرى، ويرى النظام الكلي الذي تتحرك فيه القطع الصغيرة، وهو يدرس بالتفصيل القطع الصغيرة وكيفية عملها ثانية في نظام كلي جديد، ولذلك يتداخل التفكير الاستراتيجي مع التفكير بالنظم أو التفكير التصميمي (Design Thinking)، وإن كانت تطبيقات التفكير بالنظم تدخل في مجال التقنية والهندسة، بينما تمتد تطبيقات الثاني للعسكرية والإدارة والتحليل السياسي.

لماذا الكتاب؟

بعد عقد ونيف من الكتاب الأول (التفكير الاستراتيجي الخروج من المأزق الراهن)، لا زلت أستشعر الحاجة لإثارة الموضوع ذاته ولكن من زاوية أخرى، وذلك نظراً لأهميته القصوى التي تظهر من خلال التخبُّط الذي تعيشه الأمة اليوم، فبنظرة واحدة لخارطتنا العربية يظهر حجم الإشكاليات الكبرى التي نعاني منها، حيث تدهورت الأوضاع بشكل متسارع ولا يعلم أحد أين ستقف عاجلتها، فطاحونة الفقر والجهل والمرض والحروب تدور رحاها على هذه الأرض دون توقف، شيء ما يجعل قراراتنا سواء على مستوى الحكومات، أو على مستوى النخب المعارضة، أو على مستوى الشعوب خارج معايير العالم، ما يبدو بدهياً للأمم الأخرى من حرص على الحاضر والمستقبل، من توفير في أوقات الرخاء لأوقات الشدة، ومن عناية بالإنسان، ومن عناية بالوقت، ومن عناية بالمادة، ومن توظيف الطاقة الروحية لصالح التقدم، ومن عناية بالعلم والاكتشاف والإنتاج، ومن إيمان بالعمل الجاد كطريق لصناعة الفارق، ومن نظرة للمساواة في داخل الأوطان، ومن شغف بالتعرف على تراث الأمم الأخرى وتبادل المنافع معها، كل ذلك يبدو غريباً عندنا.

نحتاج إلى جيل جديد، يفكر بطريقة مختلفة، ويمتلك مشاعر مختلفة، ومهارات مختلفة، وسلوكيات جديدة، يخطط طريقاً جديداً أقوم وأصوب من جيلنا، وفي سبيل إعداد طرحننا مشروع النهضة منذ عقد ونيف من الزمان، فأصدرنا خمسة عشر كتاباً وبرنامجاً متواصلاً على أنت استفاد منه الكثيرون، ولا زلنا على الطريق.

إن اشتباك مفهوم التفكير الاستراتيجي، بما هو أشهر وأسهل منه وهو التخطيط الاستراتيجي، أو بالأصح تكتيك التخطيط الاستراتيجي، الذي ينتشر في كل مكان، يحول دون إدراك أهمية وأرجحية التفكير على التكتيك، فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة من أدوات التفكير الاستراتيجي حين يراد تجسير مخرجاته للواقع العملي، وهو شكل سطحي لتقنين العمليات التي تتم في العقل، دون التفات لمخزون العقل ومحتواه، بهدف الخروج بوثيقة تسمى

الخططة الاستراتيجية، التي في أغلب الأحيان تكون جزءاً من أوراق الرفوف، أو أداة في التسويق أكثر من إنفاذها في الواقع.

بينما التفكير الاستراتيجي هو أداة تتحرك في الواقع، تتقرب الفرص وتستعد لمواجهة المخاطر، تبتكر الحلول لمواجهة الطوارئ وعينيها على المستقبل، فالخططة الاستراتيجية أوراق، بينما التفكير الاستراتيجي هو الإطار العقلي الداخلي، وما يحتويه من أفكار وتصورات وقيم، وآليات اشتغال، وقدرات تحليل وربط، هو الحكمة ووضع الشيء في موضعه.

إن الاهتمام بالشكل والمظهر
على حساب المخبر، قد يبدو مغر
عند بعض المجتمعات، ولكن
نتاجه سرعان ما ينكشف أمام
اختبارات الحياة القاسية

فكم من المجتمعات تبدو جميلة ولامعة عبر
الإعلام، ولكنها حين تواجه تهديداً حقيقياً،
من أوضاع اقتصادية مستجدة، أو من عدو
خارجي محدد، تصبح كل مكتسباتها الهشة في
مهب الريح.

فالتفكير الاستراتيجي ضرورة لكل مجتمع، لتأمين بقائه، واستقراره، ونمائه، فكل شيء هو ابن القرارات وإليها يعود، والقرارات بنت التفكير والنظر، وكلما زادت مساحة النظر، كلما زادت فرص نجاح القرارات.

من هنا جاءت أهمية الكتاب، أو على الأقل الرغبة في إخراجه، فالكتاب موجه لصُناع القرار الحاليين والمستقبليين. ولكن التركيز الرئيس هو في جيل جديد، لا زال يصنع تصورات. ونأمل أن ينهض بأمة مثقلة بالمشاكل، ويشارك في صناعة الفارق بين التخلف والتقدم.



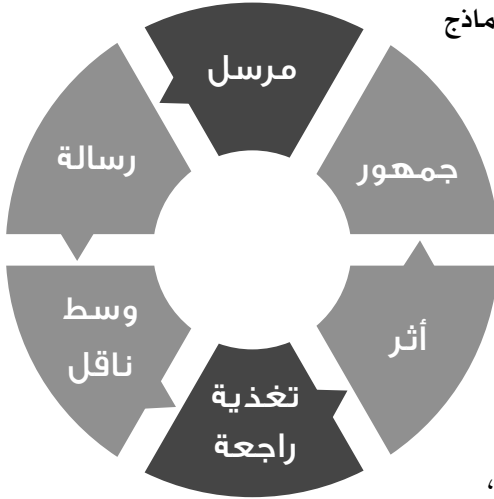
لماذا هذا الكتاب؟

هذا الكتاب صمم لجيل جديد يبحث عن مستقبل أفضل، جيل نرجو أن يكون قد أدرك تعقيد العصر بشكل غير مسبوق في أي عصر سبق.

ماذا نريد منه؟

الكتاب لا ينفصل بحال عن فكرة سلسلة إعداد قادة النهضة، فما كتبناه في السلسلة كاف في فهم موقع الكتاب في سد مجموع الثغرات التي تحول دون رشد القرار، فمن كتاب (من الصحوة إلى اليقظة) تحددت خطة العمل والتصور؛ فمهمة المشروع التجسير بين مرحلة الحماسة غير المتعقلة (الصحوة)، وبين (النهضة) المرجوة بجسر قوي هو (اليقظة)، وإن بناء هذا الجسر كان يستهدف تغطية مساحات مهمة وثغرات كبرى في الوعي، فقضية تنظيم الوعي التاريخي، تناولناها في كتابي (فلسفة التاريخ)، و(الذاكرة التاريخية)، ومعالجة قضية الجانب العملي من السياسة تكفل بها كتابان هما (قواعد الممارسة السياسية العملية) وكتاب (الجيوبوليتيك ومستقبل الوطن العربي). وفهم كيفية عمل النظام الاقتصادي الكلي بسطناها في كتاب (خطوتك الأولى نحو فهم الاقتصاد)، ومنها انطلقنا لمعالجة احتياجات آنية فجاء كتاب (أسئلة المرحلة)، ثم تابعنا المسيرة بكتاب يشرح تراكمات التراث السالبة في العقل العربي والمسلم في كتاب (إشكاليات التراث العميقة)، وأتبعناه بكتاب يبين أزمة الفكر الإسلامي المعاصر، وذلك في كتاب (أزمة التنظيمات الإسلامية)، لنكشف جانباً من إشكاليات الحاضر. وفي منتصف السلسلة جاء كتاب (التفكير الاستراتيجي)، وهو حلقة أخرى من حلقات ترشيد الوعي، وبالتالي ترشيد القرار وهكذا نأمل.

المنهجية:



سنحاول في هذا الكتاب استخدام النماذج

المفاهيمية التبسيطية، كما كانت منهجيتنا في الكتب السابقة، ونذكر هنا أن النماذج هي أدوات تفسير، وليست الواقع ذاته، وقيمتها الحقيقية لا تكمن في كمالها، ولكن في درجة فائدتها في تقريب المفاهيم وتذكرها، والنمذجة مهمة جداً للفهم والتصور، والنموذج عبارة عن مفاهيم بينها روابط، وعادة ما تستخدم لتوصيل الفكرة للتذكر الذاتي،

أو لتوصيلها للجمهور، حيث إنها تغني عن الكلام الكثير. ولنضرب مثلاً تبسيطياً بصرياً لشخص يريد شرح فكرة الإعلام:

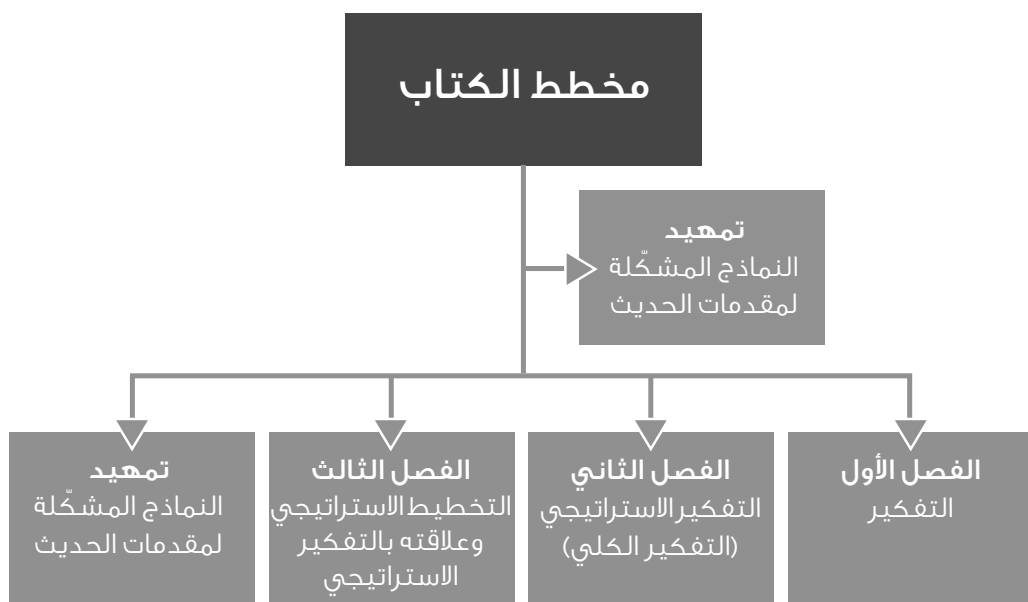
فبمجرد رؤية الشكل، يكتشف القارئ أهم العناصر التي تتكون منها عملية الإعلام في عمومها. كما يمكن إضافة تفاصيل كثيرة بعدها، ولكن الهيكل الحاكم لفكرة الإعلام يصبح واضحاً، والكلام والتفصيل عن المرسل والرسالة والوسط الناقل... الخ يصبح سهلاً بعدها. ومن هنا تأتي قوة النماذج لأنها تسمح برؤية الصورة الكلية والعلاقات، وتُمكن من التحكم في المتغيرات المختلفة بالنموذج. وهكذا في سائر النماذج. والنماذج تتفاوت في تعقيدها أو بساطتها فهي حين تكون معقدة جداً قد توصل للشلل التحليلي لكثرة المتغيرات فيها، وحين تكون مبسطة جداً قد تفقد عناصر مهمة للتحليل، وبالتالي..

النموذج الجيد يجب أن يحقق معادلة البساطة والكفاية.



ترتيب الكتاب:

الكتاب يقع في مقدمة وتمهيد ثم أربعة فصول وخاتمة؛ وقد وضعنا في التمهيد النماذج التي تشكل مقدمات الحديث، ثم تبعناها بفصل يتكلم عن التفكير دون الحديث عن أي وصف ملحق به؛ لأنه الأساس الذي تقف عليه كافة الإضافات، مثل التفكير الناقد وغيره، ومنه ننتقل لفصل عن التفكير الاستراتيجي الذي هو جوهر هذا الكتاب، ثم نتبعه بفصل عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي، لنختم بفصل حول التدريب على التفكير الاستراتيجي .



التمهيد

إن التفكير الاستراتيجي: هو جهد عقلي، يهدف إلى زيارة المستقبل من خلال معطيات الحاضر والماضي، وبالتالي التخطيط له بوعي، لضمان تحقيق أعلى المصالح، وتجنب المخاطر. فهو إذن حركة العقل بين ما يمتلكه من معارف، وبين الواقع وما فيه من متغيرات، وهو إدراك للزمن الماضي والحاضر والمستقبل والعلاقات السببية والبيئية التي تربط حركة الظاهرة التي تخضع للتفكير.

وتنظيم المعرفة أساس متين لصناعة القيادات الاستراتيجية، كما أن مرونة العمليات العقلية التي تسمح للمفكر الاستراتيجي استخراج أفضل الحلول من موجوداته ومدركاته في أحيان كثيرة بطريقة الومضات، وهي ليست حداثاً كما يصفها البعض، ولكنها طرقاً مختصرة في التفكير (Shortcuts) تبدو كأنها نوع من الحدس، وهي في الحقيقة نتاج نمط التفكير ومرونته، وقدرته على رؤية الروابط بين الموجودات التي تؤسس فضاءه.

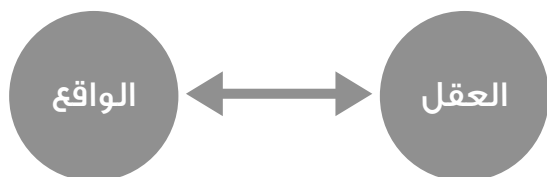
نستطيع أن نقول إن التكوين المعرفي للقائد الاستراتيجي هو ضرورة كبرى، لأن العقل الاستراتيجي لا يشتغل في فراغ، ولكن قبل الدخول لهذا الفضاء الواسع لنبدأ باستعراض أهم الأفكار التمهيدية في شكل نماذج.

والنماذج كما ذكرنا هي أدوات للتفسير مثلها مثل النظريات، إلا إنها تعالج مساحات أصغر من الأفكار. ونماذج التمهيد ستحدث عن علاقة العقل بالواقع، وهي أهم القضايا في التفكير الاستراتيجي، وإن الواقع هو أفكار، وعلاقات، ومشاريع. والأفكار هي تفاعل الإنسان مع المحيط ومع نفسه، فيحملها ويكوّن بها قراراته، فحينما يصنع الإنسان قراراته يكون مسكوناً بمعتقدات ومسلّمات يصعب عليه مراجعتها، إلا إذا كان مدركاً للموضوع المبحوث وأبعاده وعلاقاته، ويمتلك المرونة الفكرية اللازمة للمراجعة، وإن الفكر والواقع هنا يقوداننا لنظرية المعرفة.



1 نموذج

نظرية المعرفة



إن «الابستمولوجيا» أو «نظرية المعرفة»، هي دراسة طرق اكتساب المعرفة، وهي تبحث في كل ما يدور في العقل من المفاهيم وبنيتها، ودرجة مصداقية الحواس، والتعقل والمنطق، وكافة الأفكار والخواطر والذكريات والمشاعر.. فباختصار هي دراسة كل ما يتم في العقل، فنظرية المعرفة تحاول التوثق من صحة ومدى مصداقية العلاقة بين ما يدور في العقل وبين الواقع الخارجي، أو بين الدماغ وبين الواقع.

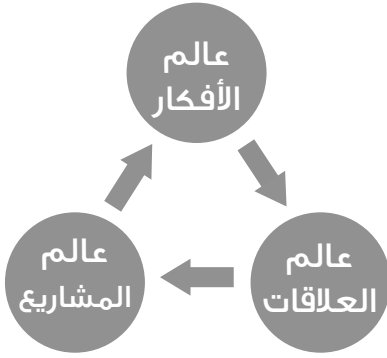
وكلما نضجت نظرية المعرفة كلما اقترب الإنسان من معرفة الواقع بكل ما يترتب على ذلك من فوائد، فبالحواس نتلقى الواقع، وبالتعقل نقوم بطرقنا في الوصول إلى المعرفة، وبالمنطق نزن استنتاجاتنا ونحميها من التناقض، وبالموضوعية نتجنب الأحكام العاطفية ونربط بين الواقع والمعرفة المتحصلة منه، ونحدد مصداقيتها..

أدوات نظرية المعرفة في معرفة الواقع

الموضوعية	المنطق	التعقل	الحواس
تتجنب الأحكام العاطفية	يزن الاستنتاجات، ويتوثق من عدم تناقضها	يقوم طرق الوصول للمعرفة	تتلقى الواقع

ففي عمق التفكير الاستراتيجي توجد الحاجة للموضوعية والتعقل والمنطق كضرورة للاقترب من الواقع واتخاذ القرارات بشأنه.. وواقع البشر مكوّن من عالم أفكار وعالم علاقات وعالم مشاريع، وعبر هذه المناظير الثلاثة يمكن تشخيص أي مجتمع.

2 نموذج

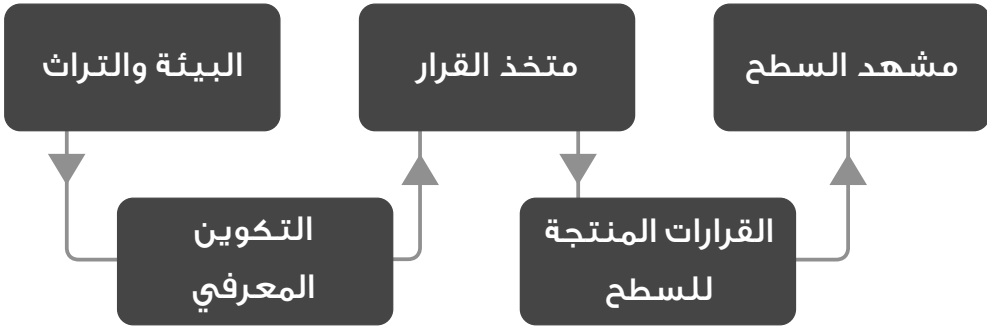
ثلاثة مناظير للنظر إلى
العالم

إن الواقع الذي نتعامل معه في التفكير الاستراتيجي، مكون من أفكار وعلاقات ومشاريع، فمن لا يتعاطى مع الأفكار والمفاهيم ابتداءً، لن يستطيع أن يكمل السلسلة، فيفهم العلاقات والمشاريع، فإن أهم قدرات العقل الاستراتيجي تكمن في القدرة على صياغة المفاهيم وبناء النموذج، ومنها يصدر الأحكام على عالم العلاقات والمشاريع، ونحن من خلال هذا النموذج الثلاثي الأبعاد، نستطيع أن نرى صورة أي مجتمع تشريحياً، فكل خلل في عالم الأفكار ينعكس سلباً على عالم العلاقات وعالم المشاريع، فبنظرة واحدة إلى أوضاع البلاد العربية وما يحدث فيها، سنجد أن عالم الأفكار المختل أنشأ علاقات اجتماعية مختلة، وأنشأ فشلاً ظاهراً في عالم المشاريع، إنها معادلة تقول: إن رأيت مجتمعاً تنخره الصراعات البينية، وتنهار مرافقه، فانظر بعمق إلى نظام أفكاره.

ولقائل أن يقول: إن الواقع الخارجي هو ما ينعكس على الأفكار وليس العكس، وهذا صحيح. فكل تلك العناصر تدور، ويؤثر بعضها في الآخر، ولكن لو تخيلنا مجتمعاً متقدماً مادياً بدرجة كبيرة، وآخر متخلفاً، ونقلنا كل شعب ليحل مكان الآخر، فانتقل الشعب الأول المتقدم إلى بيئة معدومة التقدم، وانتقل الشعب المتخلف ليحل في بيئة مادية متقدمة، وتُترك الشعبان فترة من الزمن، فمن المنطقي أن يطور الشعب المتقدم عقلياً بيئة التخلف، وأن تعجز البيئة المادية المتقدمة أن تطور الشعب المتخلف، بل المعقول أن يحولها إلى مستوى تخلفه. والخلاصة إن العوالم الثلاثة لا تقاس بمجرد تأثيرها، ولكن تقاس بقوة كل منها، ومن هنا يحتل العقل وعالم الأفكار المرتبة الأولى، وإن لم يستغن عن بقية العوالم في حركته، فهو لا يعمل في فراغ. وأفكارنا تصنع قراراتنا، فما نجاحات الأفراد والأمم إلا نتاج قراراتها، وما فشلها وتراجعها إلا نتاج قراراتها أيضاً.

3 نموذج

تحت سطح الواقع الخارجي

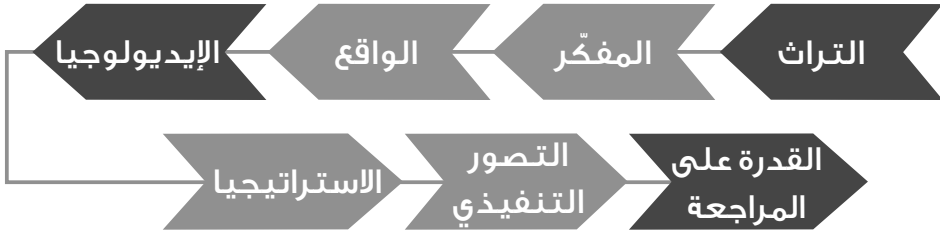


لو نظرنا لجميع دول العالم، فسنرى أولاً مشهد السطح، مجتمعات تنعم بالقوة والتقدم والحرية والعدالة والعلم، وحدتها الوطنية قائمة وترابها الوطني مُصان. ومجتمعات أخرى مقلوبة عن هذه الحال؛ تشكو من الضعف والتخلف والاستبداد والظلم والجهل والفرقة وتفتت الوحدة الترابية.. وليس من الصعب أن نستنتج أن كل هذه الأمراض هي نتائج القرارات، وأن خلف القرارات يقف متخذ القرار، صَغُرَ أم كَبُرَ. فالقائد الذي يُفَرِّط في الصناعة والعلم يؤدي المجتمع، والمواطن الذي يرمي ورقة في الشارع غير عابئ بالنظافة، أو يكسر إشارة المرور غير عابئ بالنظام، كلاهما يساهم في صناعة الخلل، ولو عمّقنا النظر سنجد أن خلف القائد والمواطن، تقع دائرة التكوين المعرفي والقيمي الذي تشريه كل منهما من البيئة والتراث.

فهي حلقات، وإن ما على السطح يشفّ عمّا في العمق، وأي معالجة لما على السطح يصعب تصورها، أو استقرارها، دون إصلاح المكون المعرفي لمتخذي القرار، ولا يوجد حلّ جذري إلا بتحسين مدخلات البيئة والتراث لهؤلاء القادة، والقادة هم باعة أحلام، وأحلامهم معدية، وهم صنّاع الإيديولوجيا، ومن هنا تأتي أهمية التكوين القيادي.

4 نموذج

خطورة الإيديولوجيا



لو نظرنا إلى المنظرين الإيديولوجيين، سنجد تقارباً كبيراً في مكونات الفكر الإيديولوجي العامة، فالكل له مصادر أساسية يستقي منها، وفي الساحة الإسلامية لعبت مرجعية الوحي والتراث والبيئة المحيطة مصدراً ثرياً لجميع المفكرين المعاصرين، من أمثال البنا والمودودي وقطب والنبهاني وغيرهم، وسنطلق على هذه المصادر الكلية المرجعيات، فهي تشكل مخيلاً أولياً للمفكر، ومصدراً للاستدلال على ما يريد، وهو عادة ما يواجه عنصراً محفزاً في البيئة، يعتبره تحدياً مستفزاً (الواقع الحي)، الذي يحاول المفكر أن يفك شفرته، ف«ماركس» اعتقد ان استسلام الملايين للطبقة الرأسمالية، رغم صغرها، هو بسبب سيطرة هذه الطبقة على وسائل الإنتاج عبر التاريخ؛ سواء كانت الأرض أو المزارع أو المصانع وغيرها، ومن خلال السيطرة على هذه الموارد، تتحكم هذه الطبقة بالمال على الإعلام والتعليم والقانون، وتطوّع طبقة رجال الدين أيضاً، ومنها تعيد تشكيل وعي الجماهير، وتصور لهم أن هذا الواقع أمر طبيعي، والمفكرون الإسلاميون كان تفسيرهم لأسباب مشكلات الواقع، عدم تحكيم الشريعة الإسلامية. فالمنظر الإيديولوجي (المفكر) يعتقد أنه اكتشف علة المرض الاجتماعي والسياسي، ومنه ينطلق ليستشهد بالتاريخ، محاولاً إثبات نظريته، من خلال اختيار لحظات تاريخية يعتبرها تصديقاً للنظرية، ثم يعود للمستقبل، ليقول للناس عن العالم المثالي، الذي سيتحقق لو اتبعوا ما يقول، ومن هنا يقترح عليهم وسيلة افتكاك النظام السياسي ليصلوا إلى مبتغاهم، ويحققوا مجتمعهم الفاضل،



الاستراتيجيا تختلف عن
الإيدولوجيا بكونها مرتبطة
بالزمان والمكان والظرف المحيط

وبعد صناعة الإيديولوجيا، يبنى المنظر تصوّره
للشكل التنفيذي لمخططه، أي الاستراتيجية،
وشكل التنظيم الحامل لها، فالاستراتيجيا
خطة متعلقة بواقع معين، وزمن وموارد محددة،

ومن ثم تتم ترجمتها لخطط تنفيذية أصغر، فهكذا هي التنظيمات الإيديولوجية، ولكن مع
الاحتكاك بالواقع تتكشف الصورة، والسؤال هو: ماذا لو أن المخطط اخفقت مرة تلو الأخرى،
وطال الزمن، هل تمتلك المنظمات الإيديولوجية والدول المؤدجة قدرة على المراجعة ؟ وكم هو

عمق تلك المراجعات؟

◀ هل تمتنع عن المراجعة بحجة القَدَر فهذا مصيرها المكتوب، ولا حيلة لها فيه؟!

◀ هل تراجع التنفيذ والهياكل واللوائح؟!

◀ هل تراجع الاستراتيجية وتصوراتها؟!

◀ هل تراجع الإيديولوجيا ومسلماتها؟!

◀ هل تراجع مصادر الاستقاء الأولى ومناهج البحث؟!

تلك هي التحديات التي تواجه المنظمات الإيديولوجية في قضايا التفكير الاستراتيجي.

فكلما غاصت في العمق استطاعت أن تتحرر استراتيجياً من أسباب الإخفاق والعكس.

الايديولوجيا نوعان

2

1

نوع مرن ومتكيف

يربط نتائجه بمحض الخبرة البشرية النسبية، وبالتالي قابل للزيادة أو النقصان أو الاستبدال. ويرى أن آفاق التطور كبيرة، وإن الواقع محرك للفكرة، كما إن الفكرة محرك للواقع. وهذا في الليبرالية والبرجماتية.

نوع كثيف وصلب

يدعي أن ما استنتجه المنظر يتطابق مع الحقيقة المطلقة، وأن ما استنتجه هي حتميات دينية أو علمية، وبالتالي فلا شيء للمراجعة أو الاستدراك؛ فماركس مثلاً ادعى أنه وصل للقانون العلمي الذي يفسر حركة التاريخ، والمنظرون الدينيون باستمرار يدعون أن مقولاتهم متطابقة مع النص المقدس وأنهم منفذون لمراد الإله.

في النوع المرن الأمور أسهل لانعدام الادعاءين السابقين: دعوى الدين أو العلم.

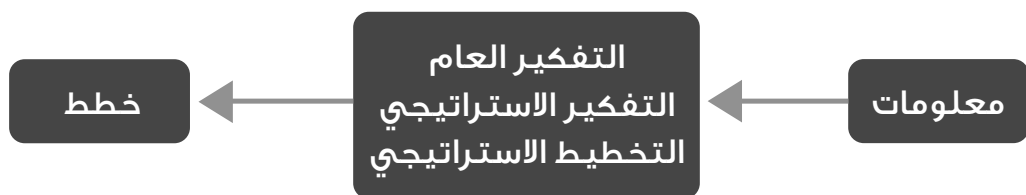
في النوع الكثيف يصعب، إن لم يكن مستحيلاً، إجراء أي نوع من المراجعات ذات المعنى نظراً لأنسحاب القداسة عليها؛ سواء بدعوى الدين، أو بدعوى العلم على كافة مكونات النسق، ولسان الحال يقول هل سنغير الدين أم هل سنغير حقائق العلم؟

وإن الأحلام لتترجم نفسها في الواقع عبر الفكر، ولذلك لا بد لنا من إطلالة على أنواع التفكير.



5 نموذج

بين أنواع التفكير



التفكير

هو عملية شاملة يقوم بها العقل، من حيث؛ الحصول على المعلومة، وتصنيفها، وتخزينها، وإقامة العلاقات فيما بينها، واسترجاعها، وتحليلها، وإعادة تركيبها، والاشتقاق منها، وفي هذا تدخل علوم مثل؛ بناء النماذج، والأنساق، ومقدمات المنطق الصوري، والتفكير الناقد.. لتبني قاعدة أساسية لمقاربة كافة أنواع المعرفة.

واننا نحتاج أن نميز بين هذه المستويات الثلاثة (أي التفكير العام - الاستراتيجي - التخطيطي الاستراتيجي) برغم ترابطها الوثيق وذلك لغرض الدراسة والتعلم.

التفكير العام: هو جهاز التفكير عند كل عاقل ودرجة منطقيته.

التفكير الاستراتيجي

هو نوع من التفكير الشامل عند مواجهة تحدٍ مصيري يربط الماضي بمعطيات الحاضر وباحتياجات المستقبل المرغوب عبر جسر عملي من التصورات، التي تتحول إلى خطط، وهو لهذا الغرض يقوم بتصوّر كليٍّ للمشهد، يرى فيه تتابع الأسباب والعلاقات التي تربط بينها.

إن التعريف السابق يقودنا لبعض التفصيل في خصائص التعريف:

تفكير شامل	أي إنه يشمل استيعاب الحقل الذي يتم التخطيط له، وكافة المعلومات التاريخية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية الضرورية لفهم الحقل واستيعاب متطلباته
تفكير متعدد الأبعاد	يشمل الأبعاد الثلاثة: الطول (امتداد زمني)، والعرض (نطاق الموضوعات المشتبكة)، والعمق (مغادرة السطح والغوص في الأسئلة المتعلقة بالمسألة). فهو تفكير يربط حقول المعرفة المختلفة ويغوص عمقاً ليتناول منطقة التساؤل
مرتبط بتحدٍ مصيري	أي يرتبط ببقاء واستقرار ونمو المؤسسة أو المجتمع
ربطه للماضي والحاضر والمستقبل	هي رؤية متكاملة للزمن ولعطيات الواقع المرتبطة به
جسر	أي إن التفكير الاستراتيجي معني بربط إمكانيات الحاضر بمتطلبات المستقبل
التصورات	المقصود بها موجودات في الذهن وتمثلات للواقع الخارجي والمفاهيمي.
الخط (التفكير) التخطيطي	هي قائمة خطوات مرتبطة بالزمن والموارد، تُستخدم للوصول للأهداف المحددة.

التخطيط الاستراتيجي

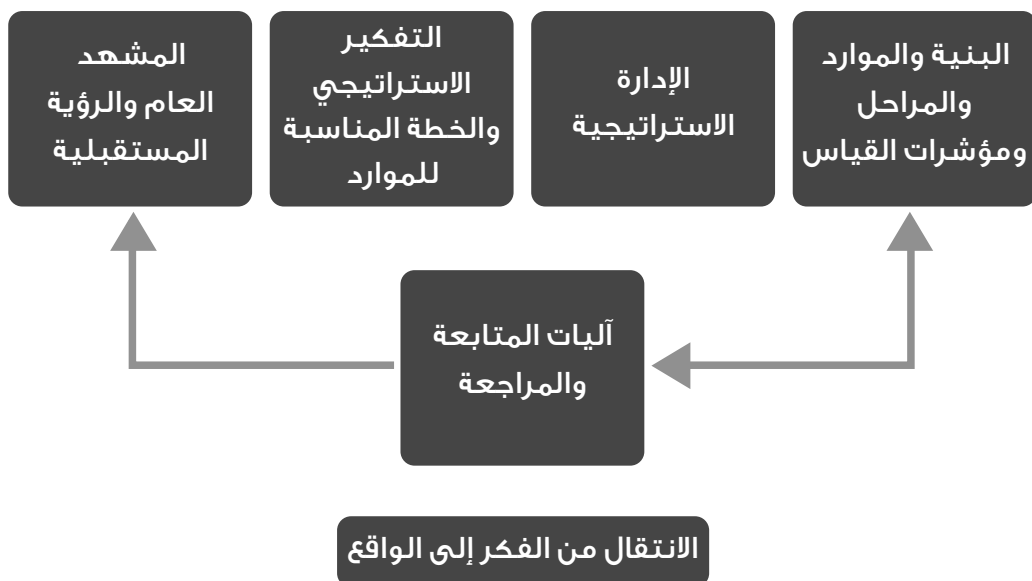
هو نشاط إداري تقوم به المنظمة، الغرض منه تحديد الأولويات، وتركيز الجهود والموارد، وتقوية العمليات، وضمان عمل العاملين وأصحاب المصلحة، لأهداف مشتركة، يحقق التوافق على المخرجات المطلوبة، ويضمن المراجعة والتقويم المستمرين.



6 نموذج

الانتقال من الفكر للواقع

المشهد العام والرؤية + التفكير الاستراتيجي + التصور الاستراتيجي للمتقدم لتحقيق الرؤية
+ الخطة المناسبة للموارد والإمكانيات + الإدارة الاستراتيجية + البنية المناسبة للتنفيذ + توفير الموارد
+ تحديد المراحل إن لزم + وضع مؤشرات قياس التقدم + وضع آلية المتابعة والتعديل المستمر.



وهذا يعني مواجهة الأمور التالية:

دقة تحديد القضايا الاستراتيجية

التي تشكل التحديات الأساسية لجهة التخطيط، والتي تعوقها عن الوصول لأهدافها في الفوز وتحقيق رؤيتها. وقد تكون في داخل المنظمة أو الدولة (نقاط ضعف) أو في خارجها (نقاط تهديد) يجب أن تُعرف وصفاً وكمياً بصورة دقيقة تمنع اللبس، وتضع صانع الاختيار الاستراتيجي على حقائق الموقف بقدر الإمكان، وإن المنظمات تستخدم عناصر قوتها لاقتناص الفرص في الخارج لتقدمها.

الخطة المناسبة للموارد والإمكانات

وهي أمر ضروري لواقعية التخطيط وعدم انفصاله عن الواقع. فمن دون معرفة الذات من حيث العنصر البشري وقدراته الكلية والموارد المادية المحدودة دائماً لا يمكن بناء خطط قابلة للتقدم في الواقع.

الإدارة الاستراتيجية

لا تقل ضرورة عن كل ما سبق. فمن دون وجود قيادة تشرف على رؤية المشهد الكلي لتقدم المشروع، ومن خلال مؤشرات واضحة لضمان عدم الانحراف عن مرتكزات النجاح (الميزة الاستراتيجية)، وتبديد عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة، والغرق في الجزئيات أو الفرص الوهمية (طرق فرعية تبدد الطاقات وإن بدت للوهلة الأولى كفرص) التي لا تراعي الكليات الاستراتيجية.

مؤشرات قياس التقدم

هي أمر حاسم في المتابعة، فكلمات مثل «جيد» و«ممتاز» لا تعني شيئاً إلا إذا ربطت بمؤشرات كمية ذات معنى بمسار التقدم.

المراجعة والتعديل

فالبينة تتغير باستمرار، وتجدّ فيها أمور كثيرة، وتتاح فرص أو تبرز مخاطر.

خلاصة المقدمة

المقدمة هنا تستخدم ستة نماذج: يشرح الأول جدلية العقل والواقع، أو نظرية المعرفة، وأعطيناه اسم النموذج (1)، ثم انتقلنا لنموذج تبسيطي يمايز عند النظر للمؤسسات والدول والمجتمعات بين عالم الأفكار وعالم العلاقات وعالم المشاريع، وأعطيناه اسم النموذج (2)، وأتبعناه بتقديم نموذج أوسع يربط مشاكل السطح بعمقها الفكري الدفين، وأعطيناه اسم النموذج (3)، وواليناه بنموذج يركز على خطورة الايديولوجيا وكيف تؤثر على عمق المراجعات سلباً، وأعطيناه اسم النموذج (4)، ثم مايزناً بين ثلاثة مصطلحات شائعة وهي: التفكير والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، وأعطيناه اسم النموذج رقم (5)، وأخيراً وضعنا نموذجاً لكيفية الانتقال استراتيجياً من التفكير بالقضايا الاستراتيجية إلى الواقع التنفيذي والحلول، وأعطيناه اسم النموذج الرقم (6).

وننتقل الآن إلى فصولنا المبينة لبنية التفكير الاستراتيجي بالتدرج، عابرين من التفكير العام للتفكير الاستراتيجي إلى التخطيط الاستراتيجي، ثم إلى التدريب على التفكير الاستراتيجي...

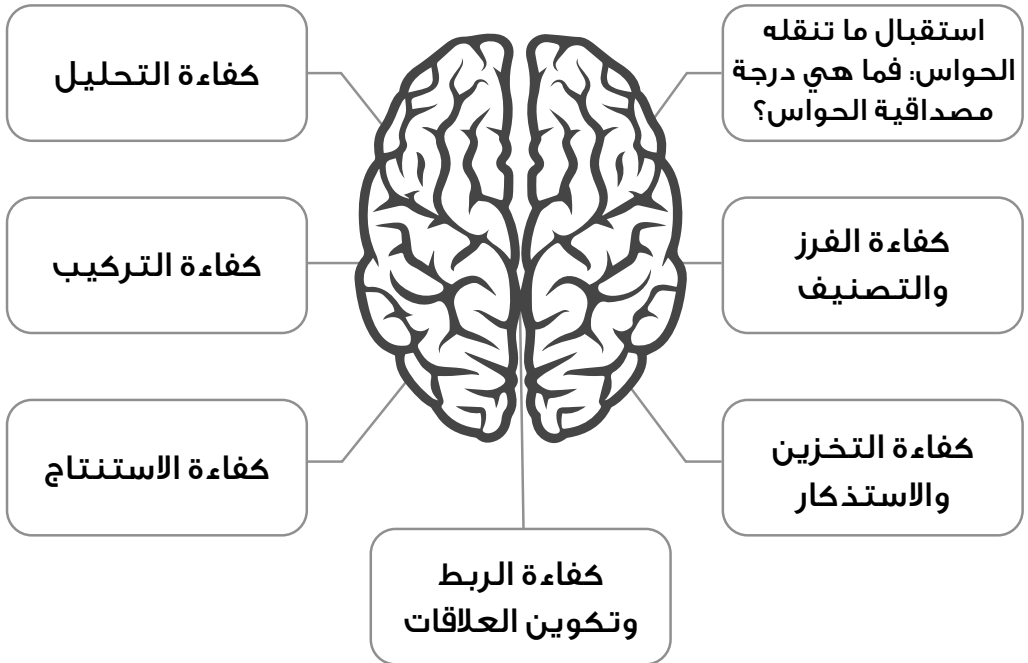


الفصل الأول: تفكير العام

التفكير في التفكير

التفكير في التفكير، أو ما وراء التفكير، أو معرفة كيف يتم التفكير. وهي أعلى درجات التفكير، فكثير منا لا يراقب طرق تفكيره، ولا يتساءل عنها ولا يبحث فيها! وكلما تفكرنا في طرق تفكيرنا استطعنا تحسينها، إن ما يسمى بالذكاء ما هو إلا كفاءة عمليات العقل من حسن التلقي وطريقة ربط النتائج بالأسباب.

فالعقل يقوم بعمليات متعددة منها:





والعقل يتعرض لمُضلات التفكير الأربعة المتمثلة بـ:

1

برمجة التنشئة الموجهة

وما هضمه من بيئته المنزلية ومدرسته ومجتمعه من طرق التفكير. فهناك مجتمعات عقلانية، ومجتمعات عاطفية، ومجتمعات خرافية، ومجتمعات علمية... والفارق في تنشئة كل منها لأبنائها يكون بحسب قيم تلك المجتمعات ومبادئها التي تقوم عليها وطبيعتها. وهي بالتالي تشكل أول روافد السيطرة على العقل. ولهذا فإن كل قيادة رشيدة عليها أن تعرف تلك البرمجة الأساسية، وتأثيرها عليها كوعي بطريقة تشكيل الوعي المبكرة، مضافاً لها ميل الإنسان العام للاختيار وما يتفق مع مسلماته، وإهمال ما عداه، بمعنى البحث عن ما يعزز ما يعتقد سلفاً.

2

برمجة عواطف المسرح

وهي برمجة اجتماعية كبيرة تتم بإحاطة أفكار معينة أو شخصيات بعينها، أو طرق عيش محددة بهالة من القداسة والحماية، بحيث تحميها من المساءلة أو النقد أو التمهيص أو التفكير.

3

برمجة الجينات للعقل

لا شك أننا نولد محملين بصفات وراثية، تشكل جهازنا العصبي، وهي تحكم بدرجة ما ردود أفعالنا وطرق استقبالنا لما تنقله الحواس.. ووعينا بخصائصنا النفسية السلبية يجعلنا في موقع أفضل للتعامل مع نقاط ضعفنا فتغلب على العجلة بالترهيب وعلى العواطف بالضبط.

4

برمجة اللغة

إن اللغة كائن مضلل. فالألفاظ والمعاني تتعدد للشيء الواحد. فمعنى كلمة العين في اللغة العربية كثيرة، فهي تأتي بمعنى العين الباصرة، وتأتي بمعنى الجاسوس، وتأتي بمعنى الشيء النفيس، وتأتي بمعنى بئر الماء أو منبعه... والألفاظ تنزاح مع الزمن لاستخدامات تخالف الأصل؛ فلفظ الشاطر كان يطلق على اللص ثم أصبح يأتي بمعنى النكاه والتفوق في عصرنا. والألفاظ تستخدم كمجازات؛ فكلمة الثعلب قد تقال على الحقيقة للحيوان المعروف، وقد تقال على شخص مجازاً للدلالة على مكره، وهناك مع ذلك كله، ظاهرة الاختزال في اللغة: فكلمة «سماء» الثلاثية الحروف لا تعبر عن السماء بعظمتها. وهناك ظاهرة المرسل والمتلقي: فربُّ شاعر قال كلمة سماء للدلالة على الصفاء، وتلقاها عالم الفلك في صورة منطقة مكتظة بالنجوم والأجرام والأفلاك والنيازك والشهب.. ومع كل ذلك تبقى اللغة مادتنا للتفكير والتخاطب والتعبير ومعرفة كل إشكالياتها هي جزء من التفكير في التفكير.

إن الانتباه لهذه العقبات الأربع ليس يسيراً، فعوامل التنشئة تشكل برمجة أولى بما تقرره من تصورات، وما تحدده من قيم. والمجتمع يحدد لنا الرموز والشخصيات والأفكار التي يجب أن نخضع لها دون نقاش. كما أن طبيعتنا الشخصية تفرض علينا شروطها. وأخيراً يلزمنا العبور من تعقيدات اللغة سواء مع أنفسنا أو مع الآخرين، فماذا نحن فاعلون وأداة التواصل تفتقد الدقة؟ وحاجة القائد كبيرة لفحص ما يعرض عليه، والمفكر الاستراتيجي بأمر الحاجة لمنطق قويم؟ وهذا ما حاول أن يجيب عليه الفيلسوف اليوناني «أرسطو»، الذي حاول أن يقدم حلاً لمعضلة اللغة، عبر المنطق الصوري.

المنطق الصوري وصيانة العقل

الإنسان كائن متفكر بطبيعة خلقته. وهو ما يميزه عن الحيوان الذي تحركه الغريزة. فالحيوان غير مشغول بفكرة المستقبل والمصير، ولا بسبب وجوده، ولا يخطط لمستقبله ولا يصنع مصيره. أما الإنسان، فعلى عكسه، مثقل بالتفكير. فهو آلة اتخاذ قرارات لا تتوقف، وآلة نقاش لا تهدأ من الميلاد إلى الوفاة، يناقش نفسه ويناقش غيره. وقد شدت عمليات التفكير وصوابيته اهتمامات الفلاسفة الإغريق منذ سقراط إلى أرسطو، حيث قدم لنا أرسطو منطق الصوري، الذي تجاوزه الزمن، بسبب عدم إمكانية استخدامه في الحوارات اليومية، ولكن فوائده انتقلت لعالم الرياضيات والحواسيب، ومقدماته لا زالت من الأهمية بمكان، ولا زالت فائدتها قائمة، حتى يومنا هذا.

فالمنطق الصوري صيغ لصناعة ما يجب أن يكون عليه التفكير، فرسم في ذاته قوالب جامدة، لا تستخدم في الحياة اليومية إلا بعد معالجة كل موضوع، وصبه في قالب الأرسطي، لذلك غادر العالم المنطق الصوري إلى المنطق اللاصوري، الذي استوعبه وتجاوزه ليصل إلى المنطق المعاش والمستخدم في يومياتنا، والذي نكتب به ونحاور به، والذي يعتمد على الترجيح وغلبة الظن أكثر من المقدمات الصلبة، التي تقود إلى نتائجها حتماً، أما مقدمات المنطق الصوري وتمهيداته فأحسب أنها جوهرية لتنظيم المعرفة ابتداءً، ورسم خارطة طريق أولية للتفكير المنهجي، فعلم المنطق يقدم لنا وجهة شهيّة من التعريفات الضابطة التي نعبر بها عن ادعاءاتنا أو قضاياها كما يحلو لأهل المنطق أن يسمونها، وهو ما يبدأ من فكرة بسيطة:



1 **الإدراك:** وهو دخول الواقع الداخلي والخارجي إلى منطقة الوعي عبر حواس السمع والبصر واللمس والشم والتذوق، وعبر مشاعرنا الداخلية بالألم أو المتعة.

2 **التصور:** وهو إعطاء ما وصل إلينا من مدخلات الحواس والأحاسيس أسماء، فإن تلقينا مثلاً من الواقع المادي الشجرة المتجسدة في الواقع الخارجي، أخذنا لها صورة و«أرشفناها» في الذهن وأعطيناها اسماً وهو (شجرة)، وإن رأينا ثمراتها أخذنا لها صورة وأسميناها (ثمرة). فيتكون عندنا اسمان لشيئين مختلفين، وهكذا قد نسمي الأحجام فنقول (صغير أو كبير)، أو نسمي الأفعال فنطلق على فعل ما (أثمر/ يثمر...).

3 **التصديقات:** ثم ينتقل العقل للربط بين الأشياء فيخبرنا مثلاً أن (الشجرة كبيرة) فيطرح دعوى تقبل الصدق أو الكذب.

4 **القضية:** ثم يحدثنا المنطق الصوري عن القضايا فيخبرنا بأنها أقوال تقبل أن توصف بالصدق أو الكذب، فقول القائل (العالم سينهار قريباً) قول يحتمل الصدق أو الكذب، ولنا الحق أن نسأل قائلها عن الدليل على صدق قوله. وسيقول لنا علم المنطق، إن القضايا تتألف من قسمين، أحدهما يسمى (الموضوع)، والآخر (المحمول). ففي مثالنا السابق استفدنا أن الموضوع الذي سيصدر عليه الحكم هو (العالم)، وأن صاحبنا سيحمل على

مقدمات المنطق الصوري

الإدراك

التصور

التصديقات

القضية

الألفاظ

التعريفات

درجات العلم

موازين العقل

حدود العقل

الاستنباط

والاستقراء

القياس

والتمثيل

الاعتقاد

اليقين

الظن الراجح

الشك

الظن المرجوح

الباطل بيقين

العالم حكماً هو (سينهار قريباً)، وبمعرفة الموضوع والمحمول، يمسك القائل والمحاور بأول خيط موضوعي لبدء حوار مثمر، ويحاول كل منهما أن لا ينحرف عن القضية إلى غيرها، كأن ينزلق الحوار إلى موضوع فرعي لا علاقة له بالقضية الأصل.

وينتبه المنطقي لمقولة الكم في القضية المعروضة فيسأل كم من العالم سينهار في قضيتنا المطروحة؟ هل يقصد القائل (كل العالم)، أم (بعض العالم)، أم (أغلب العالم)، أم (لا أحد من العالم)؟

5 **الألفاظ:** والقضية تتكون من ألفاظ، فما دقة الألفاظ فيها حتى لا تختلط الأمور؟ فكل لفظ غير متفق عليه يجب أن تحدد دلالاته مسبقاً حتى ينطلق الحوار.

6 **التعريفات:** وهي تحديدات توصف بها الألفاظ وتبين ماهيتها وحدودها وعلاقتها بغيرها، والسؤال بأنه إن وُضع التعريف للفظ ما، فكم هي درجة دقة التعريف؟

7 **درجات العلم:** ويعلمنا المنطق أن معارفنا ليست على مستوى واحد من القوة:

◀ فالاعتقاد هو جزم المرء بصحة دعواه ولو افتقد الدليل أو ضعف..

◀ واليقين هو جزم المرء بدعواه مع وجود الدليل..

◀ والظن الراجح هو ما رجح جانب ما بدليل..

◀ والشك هو استواء طريقي الدليل بدون مرجح..

◀ والظن المرجوح هو تغليب الدليل المرجوح على الراجح..

◀ والباطل بيقين هو ما عرف بطلانه.



8 درجات العلم: تعطي المرء تقويماً موضوعياً لمعارفه بحيث لا يضع الأشياء إلا في مراتبها.

9 موازين العقل: ويدلنا المنطق على موازين العقل المفطور عليها، مثل التمييز بين الأكبر والأصغر، ومعرفة بطلان الدور، ومعرفة قابلية الأرقام للتسلسل إلى ما لا نهاية، ومعرفة استحالة التسلسل في المحدثات، ومعرفة قانون استحالة جمع النقيضين، والوسط المرفوع، وهكذا ...

10 حدود العقل: ونعلم من مقدمات المنطق حدود العقل بالزمان والمكان، وما فيه من معارف، فما لا يدخل في وعيه فهو خارج عن حكمه.

11 الاستنباط والاستقراء: ثم يعلمنا المنطق أن بُنية الحجاج وصوره تأخذ شكلين صوريين أساسيين وهما: الاستنباط حيث توجد مقدمتان (كبرى) و(صغرى)، ثم نتيجة حتمية لازمة إن صدقتا. كأن نقول: إن (كل إنسان فانٍ، وإن سقراط إنسان، ثم نستنتج أن سقراط فانٍ). فإن صحت المقدمتان، الكبرى التي تنطبق على كل البشر، وصحت الصغرى وهي مقولة أن (سقراط إنسان)، فلا مفر من الوصول إلى النتيجة الأخيرة حتماً.

أما الاستقراء، الذي يسير عكس الاستنباط من الجزء إلى الكل، فمشاهدة عينة من خفافيش، لنقل مليون خفاش، كلها سوداء، وإصدار حكم: «أن الخفافيش كلها سوداء»، لا شك أنه يختلف عن المسألة الأولى، لأنه احتمالي. فرغم أن مليون خفاش هو عينة كبيرة نسبياً، ولكنها لا تمثل كل الخفافيش في العالم، فهنا يدخل الحكم النسبي المتعلق بالعينة، فيقال بضعف الدليل أو قوته، بحسب حجم العينة ومدى تمثيلها لما يراد الحكم عليه وعدم تحيزها.

12 **القياس والتمثيل:** أحياناً نقيس أمراً جزئياً على أمر جزئي آخر لنعطي أحدهما حكم الآخر. وهو التمثيل (فالدئب مثل الكلب، وبما أن الكلب يمكن تدريبه فالدئب يمكن تدريبه). وأحياناً نقيس الجزء على الكل، وهو القياس (فكل الأسود مفترسة، وهذا أسد، إذن هو مفترس).

ويعلمنا علم المنطق الطرق الصحيحة لمعرفة القياس المنتج، فالانتقال من شيء معروف، لتطبيق الحكم ذاته على شيء آخر شبيه له من وجه أو وجوه، تعتريه كثير من المحاذير، فجسد الإنسان مركب من أجزاء ولكل جزء وظيفة، والسيارة مركبة من أجزاء وفيها وظائف. فلو قال إنسان: جسد الإنسان مثل السيارة وكما أن السيارة، تحتاج إلى الذهاب إلى الوكالة للفحص والصيانة بشكل دوري، فذلك يجب على الإنسان أن يذهب للطبيب كل ستة أشهر للفحص والصيانة. فكيف سنقوم بهذه المقاربة؟ وهل الاستنتاج صحيح؟ وما الذي يختلف به جسد الإنسان عن السيارة؟

هكذا تنتظم أول لبنات التفكير الموضوعي العام. ولكن بنية المنطق الصوري تعرضت للنقد، وأصبحت اليوم فائدته تنعكس على الرياضيات والحواسيب أكثر من اللغة اليومية المتداولة. وهو ما قاد لإنتاج المنطق اللاصوري!

إن المنطق مهم للمفكر الاستراتيجي، لانه أساس ينظم به أفكاره ويحكمها، ناهيك عن محاكمة ما ينقله له الآخرون من أخبار.



المنطق اللاصوري (التفكير النقدي)

التفكير النقدي

هو حارس على العقول، يطالب المفاهيم بالتعريف، ويطالب القضايا بالدليل، وهو التحليل والتقويم الموضوعي لقضية ما، طلباً لتكون حكماً عليها.

والتفكير النقدي يشمل عمليات متعددة وقابلة للتعلم، وقد أشار إليها التعريف الذي وضعه (The National Council for Excellence in Critical Thinking) حيث حددها بأنها: «عمليات عقلية منضبطة، نشطة، تقوم بعمل المفاهيم وتطبيقها وتحليلها وتركيبها، بهدف تقويم المعلومات المجموعة أو المتولدة عن الملاحظة والخبرة والتأمل والمنطق، أو المجموعة عن طريق الاتصال بالغير، لاستخدامها كدليل لبناء المعتقدات والأفعال».

إنها تعني إجرائياً طريقة اشتغال، وجهد مثابر لفحص أية معتقدات أو شكل مفترض من المعرفة في ضوء البراهين التي تدعمه أو تنفيه، وتمتد للخلاصات التي ينتهي بها.

ويخبرنا «عمرو صالح» في كتابه (التفكير النقدي) أن تركيز التفكير النقدي هو على فحص الحاجة التي يسوقها أي شخص بما فيها الذات في معرض إثبات نتيجة معينة. فالناس تثبت آراءها عبر سوق عدد من القضايا للتدليل على صحة النتيجة التي توصلوا إليها. والقائد باستمرار يعرض أفكاره على الآخرين، ويدلل عليها، ويتلقى أفكاراً من الآخرين يدللون عليها. والتفكير النقدي في هذا السياق يتطلب عقلاً منفتحاً واستقلالية في التفكير وقدرة على المساءلة الجذرية، وقابلية عالية على مراجعة القناعات ويمكن تحديد مهمات التفكير النقدي بالآتي:

مهمات التفكير النقدي

- 1 تحديد القضية أو القضايا المطروحة للنقاش
- 2 تمييز المحاجة (المقدمات + النتيجة)
- 3 جمع المعلومات المهمة ذات العلاقة بالموضوع، فمن دون معرفة وافية بموضوع النقاش لا يمكن تقديم حجاج ذي معنى حقيقي للنقاش
- 4 تمييز الفرضيات المستبطنة والقيم
- 5 استيعاب اللغة المستخدمة بدقة ووضوح و الحكم عليها.
- 6 تفسير المعلومات لتقويم الأدلة والمحاجة (الأدلة والنتيجة المشتقة منها)
- 7 تمييز وجود أو افتقاد العلاقات المنطقية بين القضايا المستخدمة في الاستدلال
- 8 استخلاص التعميمات والاستنتاجات المهمة
- 9 اختبار هذه النتائج والتعميمات التي تم التوصل إليها
- 10 إعادة بناء أنماط المعتقدات في ضوء خبرات أوسع وأعمق

والتفكير الناقد ضروري لكل البشر، ولكنه بالنسبة للقيادة قضية مصيرية، فالقيادة تُواجه بِسبيل من المعلومات، أو أحياناً بنقص في المعلومات، وهي مسؤولة عن اتخاذ القرارات المصيرية، مما يعني الحاجة إلى درجة كبيرة من الموضوعية والدقة. وهو ما توفره دراسة التفكير الناقد، ويُرجع إليها لفهم الموضوع.

مجتمعات الركود والخوف من التفكير:



تستبطن مجتمعات الركود روحاً جبرية. والروح الجبرية هي نقيض التفكير والتخطيط والحقيقة. وإن موضوع الجبر في مجتمعاتنا العربية واسع الانتشار، خاصة في شكله الخفي. بمعنى أن الإنسان يعاني من شعور بالعجز تجاه ما يدور حوله، مما يؤثر على التنشئة وعلى التخطيط الدقيق، فينسب الأفعال التي هي من شأن البشر والمسؤولين عنها وثيقة إلى أفعال القدر... ولا يخلو القادة في كثير من المواقع من هذه الروح. فيبقى التقدم للتخطيط متعثراً، وتنتشر في الأجواء مقولات مثل (علينا العمل وليس علينا النتائج)، وبالتالي يتم التخلي عن مسؤولية الأعمال مقدماً، بحجة القدر أيضاً، دون التفات لما فيه من إلغاء لمسؤولية الفرد عن النتائج من آثار ضارة على العقل. وأخطر من ذلك انتشار ظاهرة التخطيط بالتمني، وفيها لا تتم الحسابات الموضوعية للقضايا الخطيرة، باعتبار أن هناك حدث خارق للعادة سيتم حين نصل لتلك المرحلة. ومن هنا ولدت أكبر فواجع الأمة، لأنها تعتقد بأنها مستتانة من قوانين الكون... ثم هناك التخويف المستمر من السؤال والبحث باعتبار ذلك مقدمة للضلال... وأساس تنمية القيادة هو السؤال الحر والبحث والتفكير ومع وجود التنشئة على التفكير العاطفي وغياب منهجيات التفكير النقدي في محاضن التنشئة مما يجعل التعلم المتأخر موضوعاً

ملحاً لحسن إعداد القيادات، وفي المجتمعات التي لم تتعود على الموضوعية ولا لغة الأرقام ولا وضع المعايير العلمية لقياس نتائج الأعمال ومن هنا تتعقد مسألة التخطيط لإعداد القيادات في بيئاتنا... فإنشاء قيادات في مجتمعات الركود أمر في غاية الصعوبة ولكنه ليس بمستحيل خاصة في ضوء ما يوفره العصر من معرفة وسهولة تواصل.

نشر التفكير القويم قرار :

إن نشر التفكير الناقد في الأمة، هو قرار سياسي بالدرجة الأولى، وهو موضوع مصيري للخروج من دائرة التخلف المغلقة.. كما إن تعليم الآباء طرق هذا التفكير ضرورة لإنشاء جيل جديد من الأبناء، وإن نشر التفكير الناقد في المدارس والجامعات مقدمة سليمة لإنشاء مجتمعات سوية وهو بالنسبة للقيادات الاستراتيجية أوجب.



خلاصة الفصل الأول

تحدثنا في هذا الفصل عن أولى وأهم القضايا المتعلقة بالقيادة، وهي معرفة القائد بنمط تفكيره (عادات فكرية مستقرة)، وانتباهه لجوانب القصور في نمط التفكير لديه.. ففضية القدرة على نقد الذات أساسية في القيادة خصوصاً (Insight) وبنواح أخرى عموماً. وذكرنا البنية الفكرية الأساسية التي تشكلها البيئة، وأثرها على الإنسان، ثم تعرضنا لرافدين مهمين للتفكير الموضوعي، وهما مقدمات المنطق الصوري والتفكير الناقد. وقد أنهينا الفصل بالتذكير بأفات كبرى تسكن العمق الاجتماعي وتحول دون التفكير العلمي وبالتالي التفكير الاستراتيجي... وأتبعنا ذلك بأن نشر التفكير القويم هو مشروع وطني وقومي جوهري لخروجنا من مأزق التخلف.



الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي

الحيوان والاستراتيجيات:

هناك ملايين الكائنات في الكون اهتمت عبر ملايين السنين لاستراتيجيات بقاء وآليات اشتغال؛ كيف تختفي عن عيون مطارديها، كيف تتربص بطريدتها، كيف تحمي صغارها، كيف تصطاد لنفسها، كيف تتعايش مع غيرها، وكيف تتبادل المنافع أحياناً.

بنظرة واحدة لقطيع الذئب وهو ذاهب إلى الصيد في تشكيلة الفريق الصياد.. في كيفية اقترابه من حقل عمله.. في كيفية الهجوم على فريسته التي تفوقه حجماً وقوة.. في توزيع الأدوار لدى المطاردة.. وفي التركيز على الهدف الأضعف.. في تبادل الأدوار أثناء الجري.. وفي آلية الانقضاض على الفريسة وإعاقتها.. وفي آلية القضاء عليها..

بنظرة واحدة إلى العناكب وهي تنسج بيتها أو شباكها.. في طريقة انتظارها.. في جاهزية آلية القتل عندها.. في طريقة الهجوم.. في طريقة التغليف والتعليق..

ونظرة واحدة للنسور وكيف استفادت من المرتفعات الشاهقة لوضع بيضها.. أو لتزودها بأجهزتها البصرية واستعداداتها للتحليق العالي.. ولآلية المسح التي تمتلكها... ولقدرتها على رؤية الهدف وتركيزها أثناء الانطلاق نحوه..

لكل كائن وسيلته للبقاء وللانتصار، ففي عالم التدافع يسعى كل كائن للبقاء، ويختار استراتيجيته، أو يُفطر عليها، لا فرق، فنحن لا نعرف مدى التفكير في كل ما سبق في عالم الحيوان، ولكن ماذا عن عالم الإنسان؟



عالم الإنسان:

لقد استفاد الإنسان في ملاحظة عالم الحيوان الكثير من الاستراتيجيات في أنماط القتال: فالثعبان والقرد والنسر وغيرها ألهمت عبر قرون المهتمين بالقتال وفتت انتباههم... فولدت الألعاب القتالية في آسيا. والأمر ليس مقتصرًا على دراسة الحيوان، فدراسة القادة العظام الذين صنعوا الامبراطوريات وقادوا المعارك الظافرة بين الكرّ والفرّ في ساحات القتال، أو في ساحات السياسة، تظهر عبقریات التفكير الاستراتيجي من أمثال «سان تسو» أبو الاستراتيجية في العالم، وأمثال «الاسكندر الأكبر»، وأمثال «خالد بن الوليد»، ومن دراسة كل ذلك تنمو الخبرة بمجال التفكير الاستراتيجي.

التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي هو نوع من التفكير تبرز الحاجة إليه في وجه موقف استراتيجي، ويحتاج إلى النظر في السياق الزمني الماضي والحاضر والمستقبل، واستدعاء العناصر التي يحتمل تأثيرها على الموقف، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تقنية أو مناخية أو فردية، بغرض رصد العناصر التي يحتمل تأثيرها في الموقف الكلي، وتحديد العنصر أو العناصر الحاسمة فيه، بغرض تحقيق الميزة الاستراتيجية والتغلب على التحدي.

لنأخذ الكلمات المفتاحية

(الموقف الاستراتيجي- السياق الزمني- العناصر التي يحتمل تأثيرها- الميزة الاستراتيجية):

الموقف الاستراتيجي

ويقصد به موقف نتيجته لا تعتمد بالكامل على ما تقوم به أنت فقط، ولكن أيضاً على ما يقوم به الطرف الآخر، وبالتالي تدخل لعبة الحسابات الاستراتيجية، فهناك العديد من الاحتمالات لتصرف الطرف الآخر، وهناك العديد من المتغيرات التي يجب أن تراها من أجل الفوز أو تقليل الخسائر في بعض الأحيان.

السياق الزمني

أي بُعد الزمن؛ فدراسة الماضي والحاضر وتصور المستقبل عوامل مهمة في فهم الصورة، فبقايا الماضي تترك بصماتها في الحاضر، والحاضر يترك بصماته في المستقبل وبالتالي إن فهم بُعد الزمان يُضيء جانب من فهم الصورة الكلية.

العناصر التي يحتمل تأثيرها

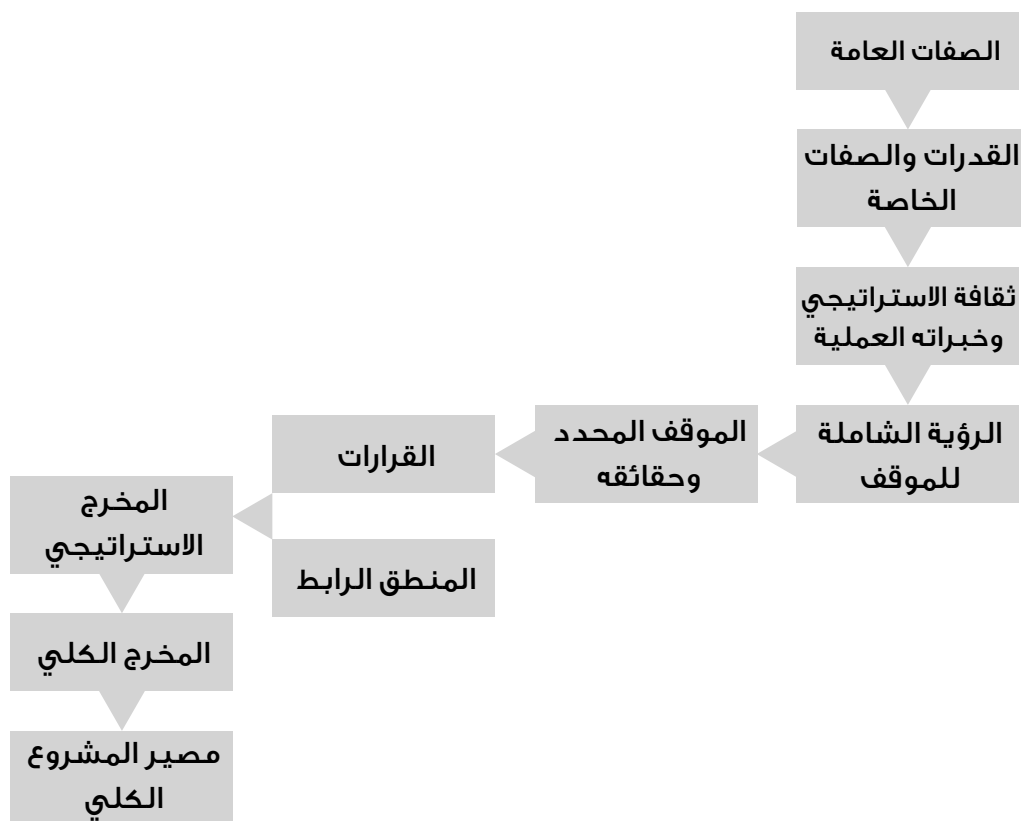
مثل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمناخية والفردية والتنظيمية وكل ما يؤثر في نتائج الموقف سواء في الداخل أو الخارج.

الميزة الاستراتيجية

هي نقطة القوة التي تعطيك الأسبقية في الفوز.



النموذج الكلي (جاسم سلطان)



التفكير الاستراتيجي هو تفكير شامل (Holistic) بكل ما تحتويه الكلمة من معنى. والنموذج أعلاه يبين مدى تركيب الموقف: ففي حين تحاول برامج إعداد القادة إنشاء جيلٍ استراتيجي من القادة عبر برامج التنمية البشرية وبرامج بناء الشخصية، يأتي المردود قليل والهدر كبير، والسبب الجوهرى في كل ذلك هو عدم تحديد الصورة الكلية التي تُنتج مثل هؤلاء القادة. وبإدراك تلك الصورة الكلية يمكن تحسين تلك البرامج ومضاعفة مردودها وتقليل الهدر الحاصل.

شرح النموذج

الصفات العامة:

يلعب الاستعداد الأولي للفرد دوراً كبيراً في ترتيبه داخل هرم اتخاذ القرار، عند تقدير المعطيات الموضوعية كدرجة العقلانية والصبر والحكمة والشجاعة والعفة، وهي مقومات أساسية تؤهل صاحبها للقيادة، فالفلسفة اليونانية تكلمت عن العقل (مصدر الحكمة)، والقلب (مصدر الشجاعة)، وأشاروا (للتناسل) للتعبير عن العفة وهي قدرة لجم العواطف والرغبات.

القدرات والصفات الخاصة:

فالشغف بالمعرفة، ومهارة الاستماع، والسؤال، والموضوعية، والتحكم بالعواطف، وترتيب الأفكار، والتفكير الناقد، والقدرة على التفكير في النظم، واتخاذ القرار، وحل المشاكل.. كل هذه الملكات أساسية في بنية القائد.

ثقافة القائد وخبراته العامة:

الثقافة بالنسبة للقائد شرط ضروري للنضج اليوم، لا يوجد شيء لا يتأثر بالسياسة والاقتصاد والاجتماع والفلسفة والإعلام والدين، والناس نتيجة كثافة ما يطرحه الإعلام من كل ذلك يكونون أطراً «عامية» أي غير مفكر فيها، ومنها يصوغون أحكامهم، ولكن القادة والاستراتيجيون لا ينفع معهم الإطار «غير المفكر فيه» الذي تكون بمحض الصدفة، بل يلزمهم إطار منتظم موثوق من المعرفة التأسيسية، وإن القادة في كل المجالات يتخذون قرارات تتعلق بالفضاء العام وتؤثر فيه، فرجل أو سيدة السياسة، أو رجل أو سيدة الاقتصاد، أو رجل أو سيدة الإعلام، أو المعنيين بالشأن الاجتماعي لا يشتغلون في فراغ، والفراغ الذي عادة ما يطبع ببرامج التنمية البشرية من هذا التأسيس المعرفي هو أحد أكبر أوجه القصور، وليس الغرض هنا أن يدرس القائد ما يدرسه طالب هذه العلوم في الجامعة، ولكن من المهم أن يتقن نماذجاً محددة قليلة العدد كبيرة الفائدة في كل فن ويتمكن منها فيفهم ما يدور حوله بطريقة منظمة، وقد عرضنا في سلسلة إعداد القادة التي قدمناها من الكتب والمحاضرات هذه الأطر فيرجع إليها.



أما الخبرة العامة للقائد سواء في مجال قيادته، أو في المجالات الأخرى فهي منطقة ارتكاز أخرى لقوة القائد، فوجود الاحتكاك السابق بالمعارف السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الإعلامية يعطي للمادة النظرية معنى عندما تتفاعل مع المعارف العملية والنااتجة عن خبرات واهتمامات سابقة. ولذلك من المهم سؤال المتقدمين لبرامج الإعداد القيادي عن خبراتهم ودرجة اهتمامهم بالحقول المعرفية القريبة من مجال تخصصهم لضمان نوعية القيادة القادمة.

الرؤية الشاملة للموقف:

لا ينظر المفكر الاستراتيجي للموقف المحدد في غياب تصوراته العامة عن (الدوائر الكبرى)، أي البيئة المحيطة بالموقف محلياً وعالمياً، ولا بمعزل المآل الأكبر (مصير المشروع الكلي) باعتباره الرؤية الأعظم... وفي ضوء هذه الرؤية تتم دراسة (الموقف) المباشر، وفي الموقف المباشر تتحدد (القرارات) حول الرؤية المطلوبة، والأهداف والسياسات بحيث تشكل الاستراتيجية (المنطق الرابط)، الذي يفسر هذا كله، وللفوز بالمرخرج الاستراتيجي الأولي المطلوب، ونحصل على المخرج الكلي من الموقف، ومنها تتم المساهمة في حماية مصير المشروع الكلي.

كل ذلك يحتاج لنموذج تطبيقي تتبين فيه هذه الأبعاد مجتمعة.

معركة مؤتة نموذجاً:

في هذه الدراسة سنستخدم نموذج «خالد بن الوليد» وقيادته لمعركة مؤتة، باعتبارها نموذجاً أولياً يعكس المقصود، ولنحاول أن نطبق نموذجنا الكلي على الحدث لتثبيت المعلومة.

معلومات عن المعركة:

الجيش الإسلامي وصل إلى مؤتة وتعداداه 4000 مقاتل فوجد أمامه جيشاً تقول الروايات أنه 160000 مقاتل، وبعد ثلاثة أيام من المعركة قُتل قادة الجيش المسلم واختير خالد لقيادة الجيش، فكان قراره الانسحاب بالجيش، وتم ذلك عبر خطة مركبة قام فيها بتبديل مواقع القوات وتغيير أعلامهم وملابسهم بحيث يبدو كجيش جديد، وطلب من فرقة الخيالة أن تختفي خلف التلال وتقدم مشيرة الغبار حتى يبدو كأن مدداً وصل للمسلمين، وبدأت الخطة

بالهجوم، مما عزز فكرة وصول الإمدادات، ثم أمر الجيش بالانسحاب بنظام إلى منطقة مضائق لمنع جيش الروم من الاستفادة من الكثافة العددية، ومن هنا أصدر الروم أوامره لجيشهم بعدم متابعة القوات الإسلامية في انسحابها لخوفهم من وجود كمين قد أعد لهم من قبل المسلمين.

لننظر للمشهد مرة أخرى فخالد كان:

- 1 له صفات طبيعية، من الحكمة والشجاعة والقدرة على بناء علاقات بالبشر الذين يقودهم.
- 2 له معارف عن المحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي بسبب قدومه من ذروة مكة الخبيرة بالشؤون الدولية حينها من خلال رحلاتها التجارية. فاستطاع أن يتصور النتائج العامة لإبادة قواته وكيف يمكن أن تكون ارتداداته السياسية والإعلامية والعسكرية.
- 3 يعرف أن المشروع الإسلامي الكلي ما زال في بداية انطلاقته وهو بحاجة للقدرات العسكرية.
- 4 درّس الموقف القائم، وأدرك استحالة الفوز فيه.
- 5 قرر الانسحاب الآمن لقواته.
- 6 هندس التحركات التكتيكية والسياسات.
- 7 حين نرى المنطق الرابط لجميع القرارات، سنجد أنه يتقصد إيهام الخصم بوصول قوات جديدة والإيحاء لمركز قيادته بأن هناك قواتاً أكثر تكمن خلف التلال، مما قاد لمنعه للكفار من مطاردة الجيش المنسحب وإبادته، وبالتالي وبسبب جملة التحركات عرفنا استراتيجيته.
- 8 لو نظرنا للمخرج الاستراتيجي من الموقف سنجد أنه نجح في سحب قواته بسلام.
- 9 لو نظرنا للمخرج الكلي سنجد توفير قوات نوعية صالحة للاستخدام في سلسلة المعارك القادمة

سنعود لزيارة هذه النقاط لاحقاً. لكن ما هي العمليات التي يتسم بها نمط التفكير

الاستراتيجي؟

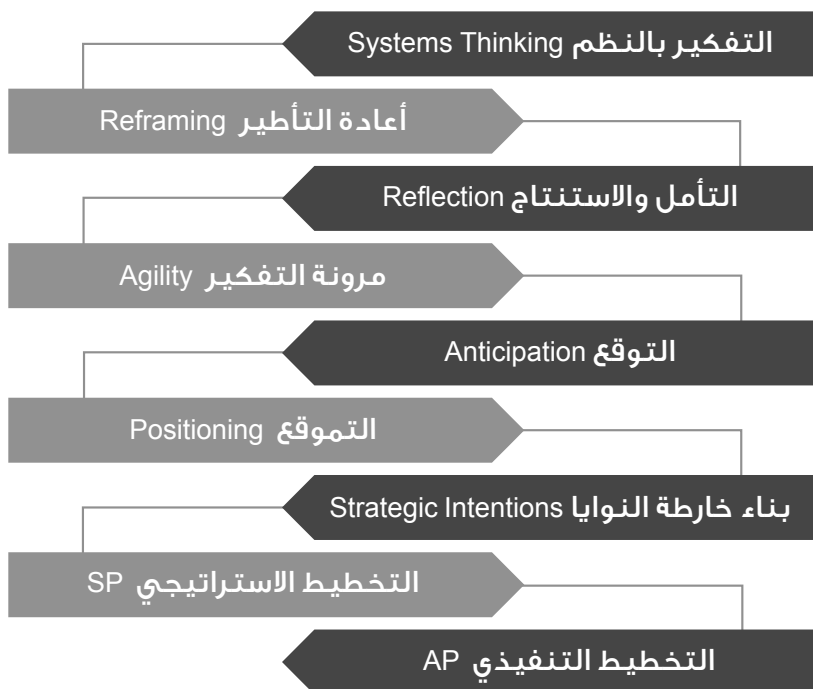


العمليات التي يتسم بها نمط التفكير الاستراتيجي:

إذا كان التفكير الاستراتيجي هو عمليات تحدد الطريقة التي يفكر بها الناس عند القيام بحسابات تقويم وتصور المستقبل، ومن ثم صناعة المستقبل بحسب ما يسع الإنسان التحكم فيه من عوامل..

فالتفكير الاستراتيجي، بحسب ذلك مهارة عقلية فعالة، وذات أهمية قصوى، ويستطيع الإنسان توظيفها عند مختلف المحطات والأهداف المهمة، والشباب والقيادات والمهتمين بالمستقبل اليوم أحوج ما يكونون إلى التعرف على التفكير الاستراتيجي، للخروج من المأزق الراهن الذي يحيط بالأمة، وصناعة مستقبل مختلف والتفكير الاستراتيجي يحتاج إلى معالجة تسعة قضايا وهي:

عمليات التفكير الاستراتيجي



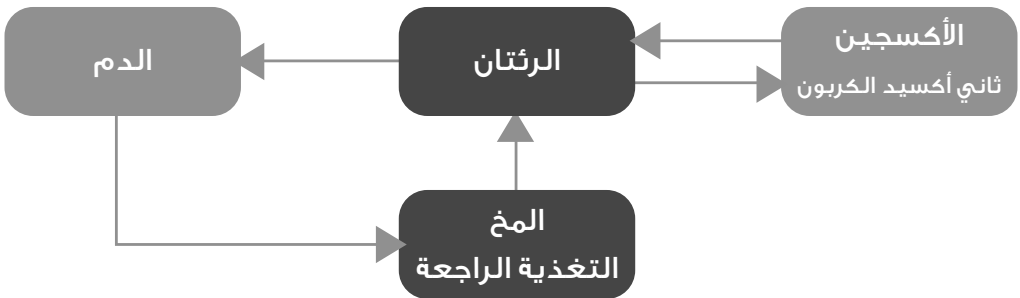
1 لنبدأ بموضوع التفكير في النظم System Thinking

التفكير بالنظم هو نوع من التفكير المتقدم حيث يستطيع الشخص أن يرى الأجزاء وقيم العلاقات بينها ويرى أيضاً النظام الكلي وكيفية عمله.

لننظر لأقرب النظم إلينا أولاً ولنأخذ على سبيل المثال الجهاز التنفسي.

الجهاز التنفسي:

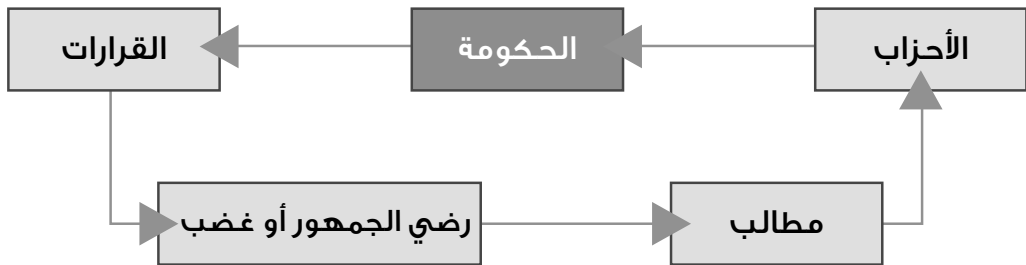
عندما يقل الأوكسجين في الدم يستقبل المخ الإشارة، فيرسل إشارة إلى الرئتين لزيادة التنفس، تقوم الرئتان بأخذ الأكسجين من الهواء عند الشهيق ويمتصه الدم في تبادل مع ثاني أكسيد الكربون الذي يخرج مع الزفير، وعندما ينخفض ثاني أكسيد الكربون كثيراً في الدم تصل إشارة من المخ للرئتين بتخفيض سرعة التنفس.





الآن لنحاول أن نرى كيف أن هذا النوع من المهارة ينفع استراتيجياً..

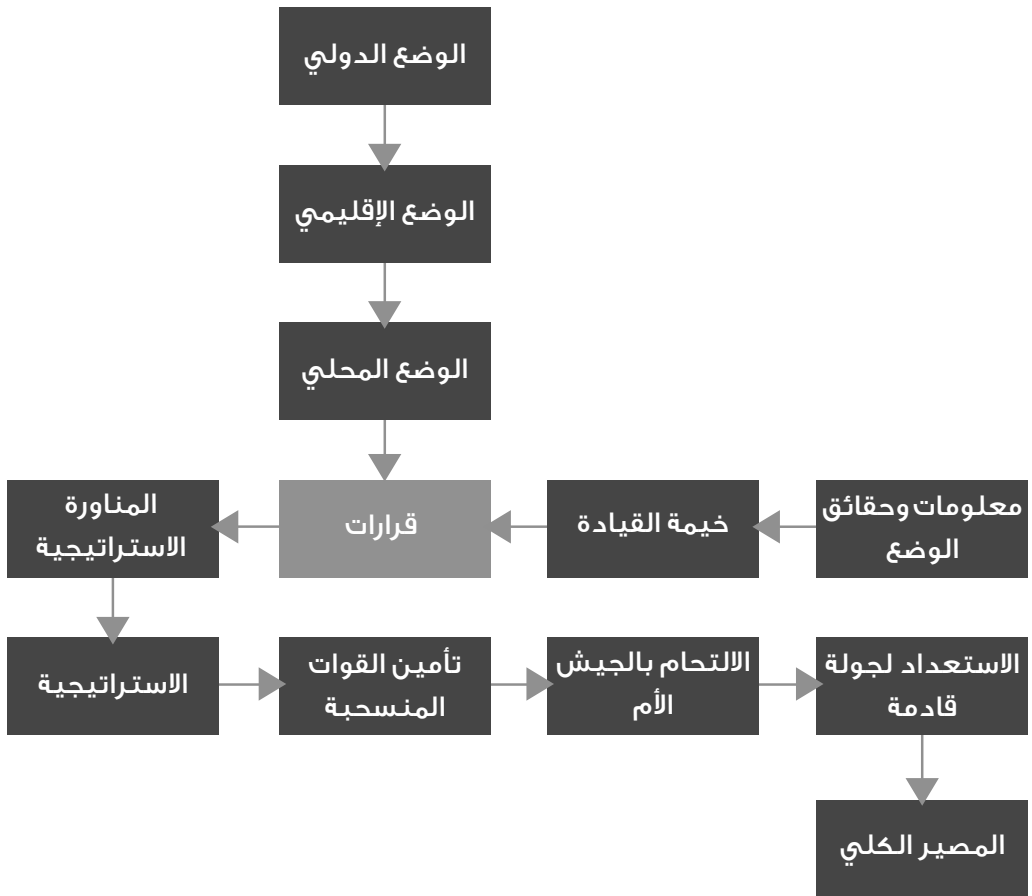
لنفترض أننا نريد نمذجة النظام السياسي مثلاً، وقلنا إنه مكوّن من نظام مدخلات وهي البرامج السياسية التي تتقدم بها الأحزاب وتدخل على جهاز الحكومة الذي يخرج بقرارات في مختلف القضايا. فهذه القرارات إن لقيت رضى الجمهور يعيد انتخاب الحزب الحاكم أو يغيره ويأتي بحزب جديد.



حين نرى النظام الكلي نعرف ما الذي يقف تحت الظاهرة السياسية، وكيف تعمل، ونستطيع أن نقرر منطقة التدخل في تغيير مسارها، ففهم الظاهرة يقود لإمكانية التدخل في إدارتها. ها نحن نرى أننا بنمذجة النظام استطعنا رؤية العلاقات بين أجزائه، وتمكناً من إعطائه لغة وصفية، ومن رؤية القوى التي تتحكم فيه تتحدد سلوكيات النظام وطريقة عمله.

ولنعود مرة أخرى لنموذج «خالد بن الوليد» السابق في ضوء فكرة النظام الكلي:

النظام الكلي

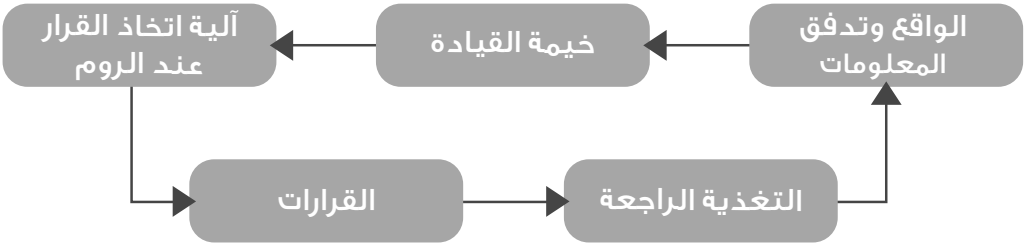


فخالد بن الوليد ينظر في المعطيات الواقعية (معلومات وحقائق الوضع) التي تتدفق على خيمة القيادة، وتبدوا أمامه خيارات مثل (المواصلة حتى تباد قواته، أو الانسحاب العشوائي، أو

الانسحاب الآمن، أو أي خيارات أخرى) ومنها اختار قرار تأمين انسحاب القوات، ولكن ليصل إلى تلك المرحلة يحتاج أموراً منها:

◀ معرفة أثر كل قرار على عدد من القضايا؛ أثره على المستوى المحلي (المدينة المنورة)، وأثره على المستوى الإقليمي (القبائل العربية المحيطة)، وأثره على المستوى العالمي (الفرس والروم).

◀ كما يجب أن يضع في اعتباره المصير الكلي للإسلام في تلك البيئة العسكرية التي لا ترحم. ويحتاج في ذات الوقت تصور عن آلية اتخاذ القرار في خيمة قيادة العدو حينها.

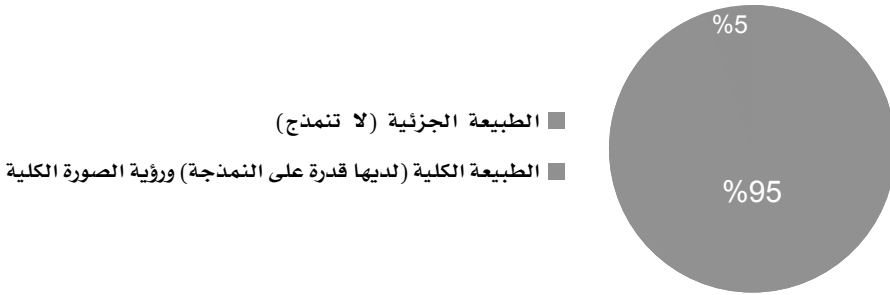


هكذا أمكن رسم تصور عن المشهد الكلي، وتوظيف هذا التصور في بناء الخطة ورسم المسار. فتأمين القوات تم باستخدام فن المناورة الاستراتيجية، وفن المناورة مصطلح يستخدم بأشكال مختلفة، وهو يعني فن التحركات التكتيكية الميدانية لتنفيذ الاستراتيجية، ووظيفة التحركات التكتيكية تنفيذ الخطط الحربية، وهنا استخدمت التحركات التكتيكية كآلية تضليل للخصم عن معرفة النوايا الاستراتيجية الحقيقية وهي الانسحاب، لقد كانت جملة تحركات «خالد» بعد اتخاذ القرار تهدف لإرسال صورة مضللة لخيمة قيادة الروم بحيث تتوهم وصول إمدادات لقوات خالد، وتفسر انسحابه بأنه تكتيك لسحب قواتهم للصحراء ثم الانقضاض عليها.. ونجحت الخطة.

أنواع الناس في أساس قدرتهم على النمذجة:

95% من الناس طبيعتهم جزئية فيرون الحوادث منفصلة.

5% هم من يستطيع التفكير بطريقة النمذجة ورؤية الصورة الكلية.



2 إعادة التأطير Reframing

يقصد بإعادة التأطير أن أي موقف استراتيجي مكوّن من عناصر. والعناصر تبدو متفرقة وغير مرتبة للوهلة الأولى، والقدرة على رؤيتها بشكل يربط بينها ويسمح بالتعامل معها هو مهارة استراتيجية. وهذا ما رأيناه في الفقرة السابقة، فخالد استطاع بعد رؤية المشهد الكلي أن يعيد ترتيب المشهد لصالحه ويحقق أفضل نتائج ممكنة في ظل معطيات الواقع.

ولنضرب مثلاً آخر على ذلك، إذا كانت عناصر المنظمة ك (الأهداف والاستراتيجية والهيكل والأفراد والمهارات والنظم والبيئة المحيطة) هي في جميع المنظمات، ولنفرض أن المنظمة ليست في أوضاع تسمح لها بالنجاح، فالانتقال لتصور جديد ضرورة بقاء واستمرار ونجاح، وعندها يلزم وجود قدرات استثنائية ترى العناصر ذاتها في ترتيب جديد، وتضع الاستراتيجيات لإحداث التغيير المطلوب، والتغيير الفارق قد يشمل كل مفرداتها أو بعضها فهو قد يطل التموضع في السوق أو التموضع في الأسعار، أو التموضع في الجودة، أو إعادة الهيكلة، أو تغيير القيادات أو تغيير النظم الداخلية أو الانتقال لنموذج جديد للتشغيل أو حتى لمسار إنتاجي جديد.



3 التأمل Reflection

التأمل هو التفكير العميق في المستقبل ورؤية الصورة النهائية والمسالك إليها، ومراقبة التحولات في المحيط التي تقتضي إعادة التصور... والقيادة هي فعل فيه كثير من التأمل، وتجويد عملية التأمل تعني بالضرورة التطوير المستمر في المدخلات المعرفية ونظام التفكير والنظر. فالقائد الذي لا يستمر في التطور في مجالات الوعي السياسي والاقتصادي والاجتماعي والفلسفي، وفي فنه التخصصي إن وجد، ولا يطور من تفكيره في التفكير وأنماطه، فهو يحكم على نفسه بالفشل، فحركة الحياة سباق في أحسن العمل، وإن تجويد العمل من تجويد الفكر، فالقائد الاستراتيجي يدرك قيمة العلم والكتاب، وينتقي من يجالس، ويتقصد الاستماع الطويل والتأمل في كل قول ويقلبه، فخاصية الإنصات والسؤال تسبق عنده رغبة الكلام والتعليق.

ومكتبة القائد ومطالعته النوعية تؤثر في نظره للأشياء، فمن كان واسع الاطلاع في علوم مختلفة ازدادت عنده قدرة النظر للموضوع الواحد من زوايا مختلفة، وازدادت عنده نماذج الفهم والتصور، فحين يعالج قضية سياسية يدرك أبعادها الأخرى كالاقتصاد والاجتماع والتقنية، فهو لا ينظر للأمور مفككة بل يراها في نظام مركب متبادل التأثير.

وصناعة القيادة اليوم فن مُركَّب، يبدأ من كيفية الانتقاء، ويمر بكيفية التأهيل المعرفي، ويسير عبر إتاحة الخبرات العملية، ولا ينقطع بعدها لأنه أمر لا يتوقف، ومشكلة الانتقاء في بيئاتنا العربية تواجهها عقبات مركبة. وسببها هو أن التحصيل الدراسي لا يعكس رغبة في القراءة موازية، فهناك عدااء مستبطن بين إنساننا والكتاب في الغالب ناتج عن التنشئة المغلوطة، واكتساب حب القراءة في الكبر ليس مستحيلاً ولكنه أمر صعب، وينتهي الموقف بقبول قيادات لا تقرأ وتعتمد على المستشارين بشكل أساس.

وهنا تبرز مشكلة أخرى؛ فالمستشار قد يكون من أرقى مستويات العلم والمعرفة، ولكنه ليس متخذ القرار، وهو يطرح فهمه وتصوراته على متخذ القرار، ولنفرض أن الموضوع يتعلق بالسياسة الدولية، وتطرق صاحبنا لمصطلحات السياسة الدولية والجيوبوليتيك، وأسهب في

شرح العلاقات الاقتصادية والتغيرات التقنية المؤثرة في الموقف، وانتظر من متخذ القرار أن يطرح أسئلته التي تخص هذا الموضوع المركب، ولكن صانع القرار لا يمتلك معرفة بهذه الأنساق سوى المعرفة العامة، فعندها لن يكون القرار بمستوى معارف المستشار، ولكن بمستوى وعي القائد متخذ القرار، الذي لا يمتلك التأهيل لفهم وجهة نظر المستشار ومناقشتها، فيقع الخلل والضرر على المؤسسة ككل، أو يتحول المستشار لصانع القرار الحقيقي، ويبقى القائد ظل وسائر له، وفي كلا الحالتين تتضرر المؤسسة وتخسر.

4 المرونة الفكرية Agility

إن كلاً من المحيط المحلي والإقليمي والعالمي في تغير مستمر، وكذلك المعارف القيادية والتقنية تتجددان وتطوران باستمرار أيضاً وعلى مدار الساعة، فالثابت الوحيد في العالم هو التغير المستمر، والقادة العظام في سباق معرّف مستمر مع أقرانهم، وهم على استعداد تام للتحرك في اتجاه مناطق تفكير وممارسات جديدة، ففي الذهن دائماً فكرة التفوق، وبالتالي ففن مفارقة مناطق الراحة أمر يتقنه القادة الإستراتيجيين، وحينما تمسكت الانكشافية في الامبراطورية العثمانية بأساليبها القديمة سبقها الأوروبيون وأسقطوا الدولة العثمانية. فالجمود هو أخطر ما يمكن أن يحدث لأي مجموعة بشرية، وفي مثالنا عن «خالد بن الوليد» رأينا القدرة والمرونة الاستراتيجية في إعادة تقويم الموقف في ضوء المستجدات، وقابلية رؤية المشهد في قالب جديد، وإعادة التوضع وتنظيم التحركات بشكل جديد، فلا شيء أقوى من تلك المرونة الاستراتيجية في تحقيق الانتصارات..

5 التوقعات المستقبلية Anticipation

تتسم البيئة المعاصرة بالتغير السريع نتيجة التطور التكنولوجي السريع، وتغير الأسواق، وتغير احتياجات الجمهور، مما يفرض على المنظمات أن تعمل باستمرار على بناء التوقعات بشأن المستقبل وعمل السيناريوهات لمواجهة الاحتمالات المختلفة. وهذا ينطبق على الدول الكبرى والصغرى في هذا العالم المضطرب.



وعملية التوقع اليوم ليست بنت الموهبة، بل هي بإنشاء فريق عمل متعدد التخصصات، يحدد الاتجاهات العامة في كل مجال مؤثر على العمل، ويحدد كيفية الاستجابة لهذه التحديات بالرغم من عناصر الغموض الموجودة فيه.

إنشاء فريق التوقعات هو من أخطر مهام التفكير الاستراتيجي، فهناك المتخصصون في كل مجال مهم بالنسبة للعمل، وهؤلاء يتابعون الاتجاهات والتطورات الكلية في مجال التقنية والاقتصاد والسياسة والعسكرية وغيرها مما يحدد مصير العمل، ويحددون كيف تؤثر على مستقبل العمل ويحددون من شركاء المستقبل المحتملين.

6 التموقع Positioning

إن أداء المؤسسات يكون في مجال صناعة ما هو ابن تموقعها. فالشركات التجارية قد تتموقع من ناحية السعر، فبعض المؤسسات تبقي سلعتها أو خدماتها غالية، وبعضها يختار التنافس عبر تقليل السعر، والبعض قد يختار التوسط.. والجيش قد تتمركز عبر التميز في سلاح الجو أو المدفعية أو الصواريخ طويلة المدى.. والسؤال ماذا يلزم لعمل المتمركز الفعال في الساحة الاستراتيجية وبين المنافسين؟

للمتمركز الفعال متطلبات وهي تحديد الهدف الأساس بدقة، من خلال الإجابة عما نريد تحديداً؟ وكم نريد؟ ومن سيقوم بذلك؟ ومتى؟ وكيف؟.. وتحقيق الهدف سيحتاج ربما إلى قدرات مالية وعلمية ومهارات، وتغييرات إدارية، وترتيب أولويات، وتنمية الميزة التنافسية. ونقصد بها ذلك الأمر الذي نمتلك فيه قدرات مميزة ومتفوقة على المنافس. وفي ضوء كل ذلك تأتي القدرة على مغادرة القديم وترك ما لا ينفع ليندثر، وأخيراً يلزم باستمرار التنسيق بين كافة تحركات التموقع بحيث تسير في تجانس ووثام.

7 النوايا الاستراتيجية Intention

النوايا الاستراتيجية مصطلح غامض لأنه مشتبك بشبكة الأهداف مثل المهمة أو الرسالة.. التي تخبر الوسط الخارجي عن عمل المنظمة الذي قامت لتؤديه، وما الذي يميزها عن بقية المنظمات، فهو أشبه ببيان خارجي، وهو مشتبك بالرؤية (الحلم) الذي يتجه بالخطاب للعاملين داخل المنظمة لرسم صورة جذابة للمستقبل الذي ستكون عليه المؤسسة لو كافحت واجتهدت، وهي متعلقة بشبكة الأهداف الأكثر تفصيلاً، فالبعض يطلق كلمة النوايا الاستراتيجية ويقصد بها كل ما سبق، والبعض يشرح بالتفصيل الرؤية الموجزة ويوضح معناها للعاملين، ويسمى ذلك ورقة النوايا الاستراتيجية.



خلاصة الفصل الثاني

الإنسان في مواجهة الموقف الاستراتيجي



الحاجة للتفكير الاستراتيجي



النموذج الكلي (Holistic)



أنواع عمليات التفكير



التفكير بالنظم



الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي من منظور التفكير الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي

هو آلية مصطنعة لاستخراج الاستراتيجية، فبعد الحرب العالمية الثانية تم تسريح العديد من القيادات العليا من الجيوش فالتقطتهم الشركات نظراً لقدرتهم على الانضباط، فانتقلت فكرة التخطيط الاستراتيجي من العسكرية إلى المنظمات التجارية.

وإن انتقال فكرة صناعة الاستراتيجية ومصطلحاتها من فن عسكري إلى مصطلح يتداول في مساحات مثل العمل التجاري.. قد مر بتطورات كبيرة من الحرب العالمية الثانية وحتى الآن.. ولنبدأ بالعسكرية.

سان تزو:

لنبدأ من الحرب ونرى أول المنظرين في التاريخ العسكري القديم وهو «سان تزو» الذي يعرض في كتابه (فن الحرب) تصورات الكبري، حيث يرى أن الحرب تحكمها خمسة عناصر:

1 علاقة القائد بالجند واستعدادهم للتضحية من أجله.

2 السماء (المناخ) تحقق أفضلية لمن؟

3 الأرض (تضاريسها) ستلعب لصالح أي الطرفين.

4 القائد هو أساس كسب المعارك.

5 طريقة تنظيم الجيش.



وهو يشرح جملة قواعد مهمة للقائد:

فالحرب يتم كسبها بسبب المعنويات العالية، والكفاءة الجسدية، ونوعية العتاد المتوفر، والالتزام بالأوامر، وحسن استخدام الأرض والمناخ، وكفاءة الضباط، وأيضاً لكسب الحرب نحتاج إلى معرفة أسسها مثل: الحرب خدعة، وضرورة تجنب الحروب الطويلة، وفرض الموقف على العدو باختيار الفصول والأرض والتوقيت، وممارسة الاستنزاف، والتركيز على المفاصل الضعيفة، والسرعة في التنفيذ، والسريّة، وعند التحالف اعرف حلفاءك ونواياهم، واعرف عن عدوك كل ما تستطيع، ولا تضغط على يائس فيستبسل في القتال.

وفي القرن العشرين لقي عمل «سان تزو» احتفاء كبيراً في الغرب، وانتقل لجميع القطاعات التي تقوم على المنافسة، وبالأخص العمل التجاري.

كلاوزفيتز (فن الحرب)



بين 1780-1831 ميلادية برز نجم المنظر الاستراتيجي «كارل فون كلاوزفيتز»، كواحد من أهم منظري الحروب عبر التاريخ، وأهم كتبه كتاب باسم «عن الحرب» وأهم مقولاته «الحرب هي امتداد للسياسة ولكن بوسائل أخرى» وإن هدف الحرب «هو اخضاع الخصم لإرادتنا».

وقدم خمسة مستويات للتخطيط في الجيوش:

الأهمية	المستوى	المسؤول
1	المستوى السياسي	رئيس الدولة والحكومة
2	المستوى الاستراتيجي الأعلى	وزير الدفاع وينسق مع الجميع
3	الاستراتيجية العسكرية	رئيس الأركان
4	العمليات	قادة الفرق والألوية
5	التكتيك	قادة الكتائب والسرايا

ويقدم «كلاوزفيتز» ثلاثة مستويات من النصائح:

أولها: المبادئ العامة للحرب مثل حساب القوة المادية ودرجة توفرها وخاصة في اللحظة الحاسمة، أي عند اللحظات التي فيها تغير موازين الصراع.

ثانياً: حساب الحالة النفسية في ميزان الصراع.

ثالثاً: عندما تترجح كفة الخصم في المعارك فهذا ليس مدعاة للقرارات الطائشة، بل يجب المحافظة على التوازن والاستمرار في القرارات العاقلة.

رابعاً: رغم أهمية العقلانية، فقد يبدو للوهلة الأولى أنها تقتضي عدم المغامرة، ولكن في الحروب الموضوع مختلف والمغامرة ضرورية وهي تختلف عن المقامرة، فالمغامرة تصبحها حسابات دقيقة، أما المقامرة فهي كرمي عملة في الهواء دون إجراء أي حسابات.

الشركات:

أما التخطيط الاستراتيجي للشركات فقد تم تطوير عدد من التصورات، وأشهر منظري الاستراتيجية « إيجور أنسوف » Igor Ansoff وأشهر مؤلفاته:



◀ استراتيجية المؤسسة 1965

◀ استراتيجية المؤسسة التجارية 1969

◀ الإدارة الاستراتيجية 1984

◀ استراتيجية المؤسسة الجديدة 1989



ويرى «أنسوف» أن الإدارة الاستراتيجية هي من يكون، ويطبّق، ويقوّم الخطط الاستراتيجية، والمسؤولة عن بلوغ المنظمة أهدافها، فهي تحدد الأهداف وترسم السياسات وتطور الخطط وتخصص الموارد الشحيحة للوصول إلى الأهداف. وأشهر ما قدمه «أنسوف» نموذج الرباعي:

		المنتج	
		موجود	جديد
السوق	موجود	اختراق السوق	تنمية المنتج
	جديد	توسيع السوق	التنوع

◀ اختراق السوق: زيادة وتكثيف التسويق لزيادة حصة السوق، إذا كان السوق متوفراً والمنتج متوفراً أيضاً.

◀ تنمية المنتج: تطوير المنتج أو الخدمة الحالية إذا كان السوق موجوداً والمنتج جديداً.

◀ تنمية السوق: إدخال المنتج نفسه أو الخدمة أسواق جديدة إذا كان المنتج موجوداً والسوق جديدة.

◀ التنوع: دخول مجالات جديدة للعمل إن كان السوق جديداً والمنتج جديداً:

◀ تنوع مركزي: منتج جديد أو خدمة ذو علاقة بالقديم.

◀ تنوع أفقي: منتج جديد أو خدمة لا علاقة له بالقديم ولكن لنفس المستهلك.

◀ تنوع تجميعي: منتج جديد أو خدمة لمستهلك جديد.

◀ تناغم: رأسي (شراء المورد أو الموزع)، أو أفقي (شراء أو إنشاء المؤسسات المكملة)

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

هو نوع من النشاط الإداري، يُستخدم لتحديد الأولويات وتركيز الطاقة والموارد وتقوية العمليات، ويضمن عمل الموظفين والمعنيين نحو أهداف واحدة، وعمل توافق على المخرجات المطلوبة ويقوم ويعدل من اتجاهات المنظمة تبعاً لتغير المحيط.

ما هي الخطة الاستراتيجية؟

هي الوثيقة التي تحدد الأهداف المتفق عليها والاستراتيجيات للوصول لها والأولويات:



ما هي خطوات صناعة الخطة الاستراتيجية؟

هناك أطر مختلفة ولكنها تشترك في أمور عدة مثل:

- ◀ تحليل وتقويم الوضع القائم داخليا وخارجيا.
- ◀ تكوين الاستراتيجية والمستويات الاستراتيجية توثق.
- ◀ تطبيق الاستراتيجية حيث تتحول الخطوط المجردة إلى خطط عملية وأنشطة.
- ◀ التقويم والتعديل بحسب الأداء والثقافة والاتصالات وتقارير المعلومات.

1 أدوات التحليل SWOT Analysis:

تحليل القوة والضعف والفرص والمخاطر:

هي عملية تحليل للمشروع للتأكد من تحديد أهدافه بدقة، والتوثق من أن جميع جوانب المشروع أخذت في الاعتبار، والدراسة لأربع مناطق؛ اثنتين في الداخل واثنين في الخارج.

القوة Strength

الأشياء الضرورية التي ينجح بها المشروع

الضعف Weakness

الصفات التي تمنع النتائج الجيدة

الفرص Opportunities

هل هناك مساحات يمكن استغلالها للتقدم في الخارج

المخاطر Threats

هل هناك مخاطر متوقعة؟



التقابل:

◀ قوتك الداخلية تستغل بها الفرص

◀ سد الثغرات الداخلية تتقي بها المخاطر الخارجية

كيف تعمل التحليل :

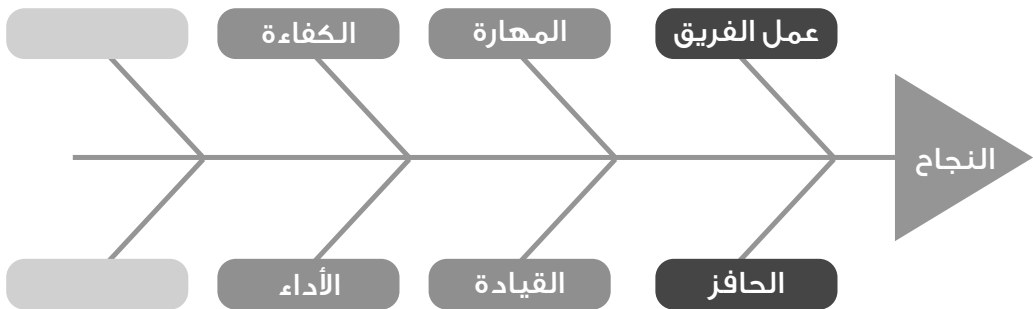
احضر لوحة عليها اسم المشروع، وارسم فيها أربعة صناديق لكل عنوان؛ نقاط الضعف، القوة، الفرص، المخاطر. ثم قم بعملية عصف ذهني.

الفائدة:

تحليل SWOT مفيد عند تقدير موقف التقدم لعمل مشروع جديد.

2 تحليل هيكل السمكة Fishbone Analysis:

يستخدم لتحليل علاقة السبب والنتيجة في رسم رأس السمكة وفيه النتيجة التي يراد معرفة أسبابها، ثم يتم رسم العمود الفقري للسمكة كخط مستقيم وعليه توضع الأضلع، وكلما اقترب الخط من الرأس كان التأثير على الموضوع أكبر.





3 تحليل السيناريوهات Analysis Scenario:

الطريقة:

- ◀ ما السيناريو الحالي ومخرجاته؟
- ◀ ما العوامل التي تقود إلى ذلك المخرج؟
- ◀ ما العامل المحدد الذي يقود لتلك النتيجة؟
- ◀ ما العوامل الباقية التي ستفيد بطريقة محددة وإلى ماذا ستقود؟
- ◀ ما هو (الجوكر) الذي قد يقلب المعادلة؟

الفائدة:

◀ في العلوم السياسية

◀ في التحليل المالي

من منظور التفكير الاستراتيجي

إن أهم أسرار نجاح القادة العظام؛
يكنم بمزج التفكير الموضوعي
بالتفكير الإبداعي

التفكير الاستراتيجي ينظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه أداة من أدواته، واكتشاف الاستراتيجية الصحيحة قد يتم دون اللجوء إلى آليات التخطيط الاستراتيجي. والسبب أن التفكير في حد ذاته يعتمد على عدد الوصلات

العصبية النشطة في المخ، فقد يجري شخص ما عملية حسابية طويلة للوصول إلى النتيجة نفسها التي يصل بها شخص آخر للإجابة وبشكل سريع، نتيجة هذه الوصلات التي تمكن الشخص من رؤية العلاقات والعناصر في حالة تفاعل ويكون الحل، وقبل ظهور أداة التخطيط الاستراتيجي كان القادة العظام يرسمون الاستراتيجيات وتنتج نتيجة مزج التفكير الموضوعي بالتفكير الإبداعي، وهنا مربط الفرس؛ فكافة عمليات الحسابات تتم بالتفكير الموضوعي، بينما نحت الاستراتيجية هو ابن التفكير الإبداعي، ودمج العمليتين هو سر نجاح القادة العظام.

ما هو التفكير الموضوعي؟

التفكير الموضوعي هو التفكير المبني على الحقائق والأرقام، الذي يتغلب على النزوع العاطفي والشخصي، والتفسيرات والتحيزات المسبقة .

ما هو التفكير الإبداعي؟

هو القدرة على الإتيان بجديد، أو رؤية الأشياء بطريقة مختلفة، أو النظر من خارج الصندوق، أو هو تلقي الأنماط غير المرئية.

قصة تراثية :

يُروى أن مجموعة من البحارة في زمن الغوص على اللؤلؤ ذهبوا إلى القاضي يشتكون قائد المركب (النوخذه) بأنه لا يبذل جهداً مثلهم ويحصل على القدر الأكبر من العوائد، فاستدعاه القاضي إلى مجلسه وأخبره عن الدعوى ضده، فتبسم القبطان، وطلب من القاضي أن يُحضر البحارة إلى المجلس ، وأن يسمح له باختبارهم، سأل القبطان البحارة فقال: هذا طبق وهذه بيضة من يستطيع ان يجعلها تقف رأسياً.. احتار البحارة ولم يردوا.. التفت القاضي للقبطان وسأله ما حلك للمشكلة، أخذ القبطان حفنة من تراب ووضعها في منتصف الطبق ثم ركز البيضة فيها فوقفت راسياً صرخ البحارة: هذا غير عادل، نريد سؤالاً آخر، فالتفت إليه القاضي قائلاً: هذا حقهم ، قال القبطان: حسناً هل تستطيعون وضع بيضة أخرى على هذه بشكل عمودي، جعل البحارة يأخذون التراب ويضعونه إلى جنب البيضة فينزلق ثانية دون جدوى، فالتفت القاضي إلى القبطان وسأله عن الحل، خلع القبطان خاتمه من اصبعه ووضعها على قمة البيضة العمودية فاستقر ثم وضع البيضة الثانية عمودياً عليه فاستقرت. قال القبطان للقاضي: هذا سبب أنني أخذ أكثر منهم رغم أنهم يقومون بجهد أكبر، وهذا دوري في السفينة، التفت القاضي الى البحارة وقال: عودوا إلى سفنكم فبدون القبطان ستهلكون في أول عاصفة... انتهى (من كتاب برتقالة نيوتن للمهندس والكاتب المميز إبراهيم هاشم السادة).

التراب والبيضة والخاتم كلها أمام البحارة،
ولكن رؤيتها في سياق جديد هو ابن التفكير الإبداعي

العبرة:



تعريف الاستراتيجية

يصعب تعريف الاستراتيجية فهي أحياناً توصف بأنها:

التصور Perspective

الموقع Position

خطة Plan

خدعة Ploy

نمط Pattern

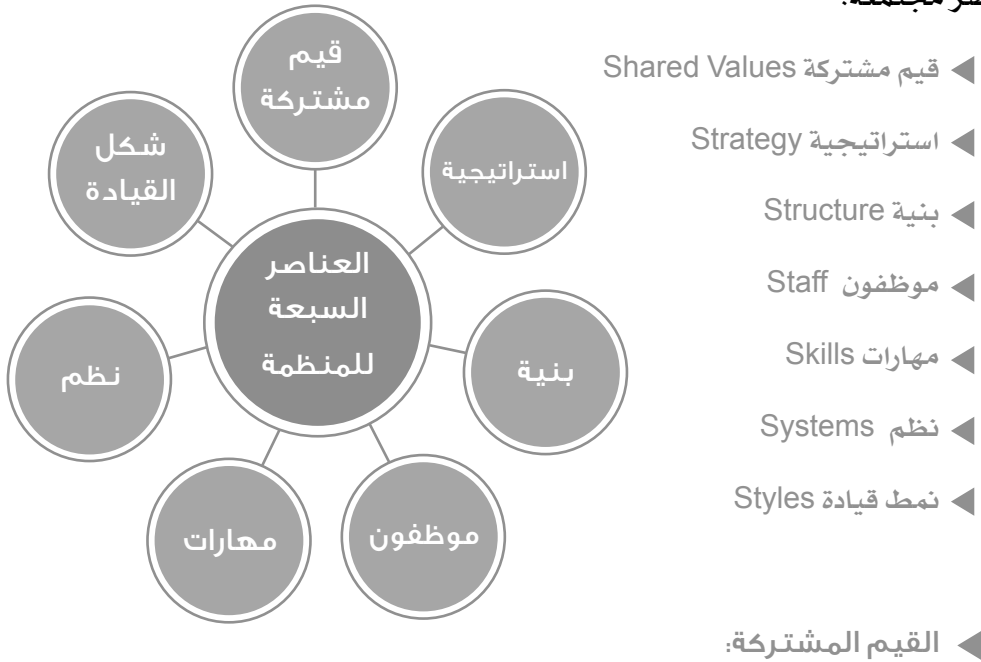
في معركة مؤته اختار «خالد» موقع - Position - جيشه بحيث يكون ظهره للصحراء، فيستطيع بذلك أن يتحرك للخلف بحرية، وخدع - Ploy - جيش الروم عبر تغيير الرايات وإلباس الجيش ملابس جديدة، وتحريك قطاعات من الخيالة بحيث تثير الغبار ليوهم الروم أن هناك مدداً وصل الى جيشه، وقد قدم لجيشه ليلة المعركة خطته - Plan - وكل ذلك شكل نمطاً من التحركات عرفنا منه تصور - Perspective - «خالد» للمعركة. ومن الواضح هنا أن أياً من هذه المفاهيم هو تعريف بشيء من جوانب الاستراتيجية، فهي إطار عام يوفر الإرشاد لما يجب عمله، ونراه في الخارج من خلال العمل ذاته، ومن دون وجود الرؤية الواسعة والواضحة للنهايات المطلوبة لا يكون له معنى Vision.

الاستراتيجية لا تكون إلا في وجه تحدٍّ

الاستراتيجية كلمة واسعة الاستعمال، وأذكر أننا دخلنا مطعماً يوماً ولم أعرف ماذا في القائمة من طعام، وأشار علي أحد المرافقين على أحد المفردات، فأشرت للنادلة إليه، وحين أحضرته كان رأساً من البصل معمول بالبقصمات كبير الحجم، ولما أعرف كيف سأتعامل معه، فاستدرت إلى النادلة وسألتها العون، فقالت لي: هل تقصد الاستراتيجية! قلت لها: نعم. فأرشدتني لطريقة التعامل مع الموضوع. فالاستراتيجية كلمة عادة ما تستدعى عند وجود تحدٍّ يحتاج الى تفكير ملي، وكلما كان التحدي أكبر كلما كان استخدام كلمة استراتيجية أكثر حضوراً.

الاستراتيجية كجزء من نظام (7S) لتوم بيتر (نموذج ماكينزي)

والاستراتيجية هي إحدى مفردات عمل أي منظمة، والنظر للمنظمة باعتبارها سبعة عناصر مجتمعة:



القيم هي معايير تقود إلى انحيازات عاطفية وسلوكية وتفضيل لاتجاه دون اتجاهات أخرى، والأمر المشترك هو أمر يشكل صفة تقارب بين عدد كبير من الناس، والقيم المشتركة بالنسبة للمنظمات هي اختيارات القادة عادة، ولكنها تنقل كالعدوى لبقية العاملين بصورة أو بأخرى، وحتى لا يصبح الأمر غامضاً سنقول إن مهمة الشركة التجارية تحقيق الأرباح، فالتجارة متعلقة بالربح بالتعريف، ولكن حين تنفق من هذا الربح على قضايا مثل التعليم والصحة ومقاومة الفقر وحل النزاعات.. فذلك يعني أن هناك قيماً تسمو على الأرباح المجردة، فالقيم المشتركة هي روح سامية توجد في بعض المؤسسات وتعطيها شخصيتها.



الاستراتيجية:

هي المنطق الرابط لما تقوم به المنظمة في مجال التنافس مع الآخرين، وهو منطق يتخلل كافة مفاصل المنظمة برغم أنه قد يركّز على ميزة تنافسية واحدة كجودة العمليات مثلاً، أو القرب من المواد الخام، أو وجود المعرفة المتقدمة.

البنية:

أشهر هذه النماذج للبنية:

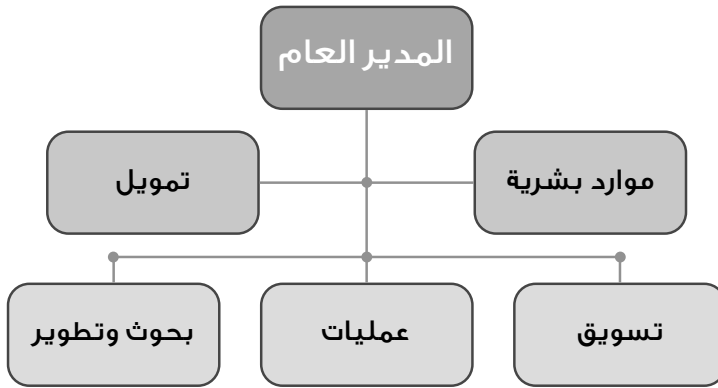
البنية البيروقراطية وهي أشبه بهرم الجيوش حيث تتوزع القوة من الأعلى للأسفل، وتتحدد المهام وتقل المبادرة، فكل شيء يمر عبر عمليات طويلة من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى أسفل.

النموذج السلوكي وعادة ما يستخدم في المنظمات الصغيرة؛ حيث يتم توزيع الأفراد على وحدات لضمان التجانس السلوكي وسد الثغرات، وبالتالي تحقيق أكبر عائد من الأفراد.

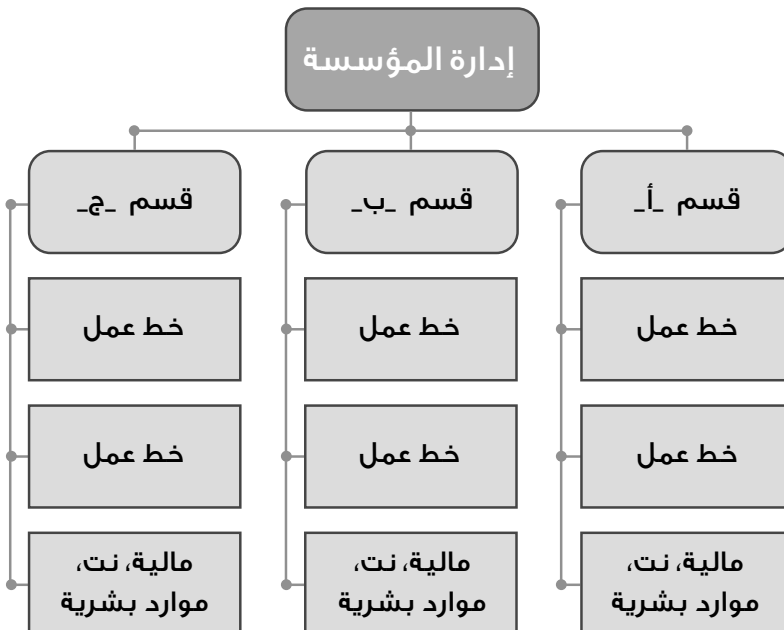
النموذج العضوي وهو هيكل مفلطح يكون فيه التواصل الأفقي والتشاور متاحاً للجميع.

وهناك عدد من الهياكل المحتملة :

الهيكل الوظيفي Functional

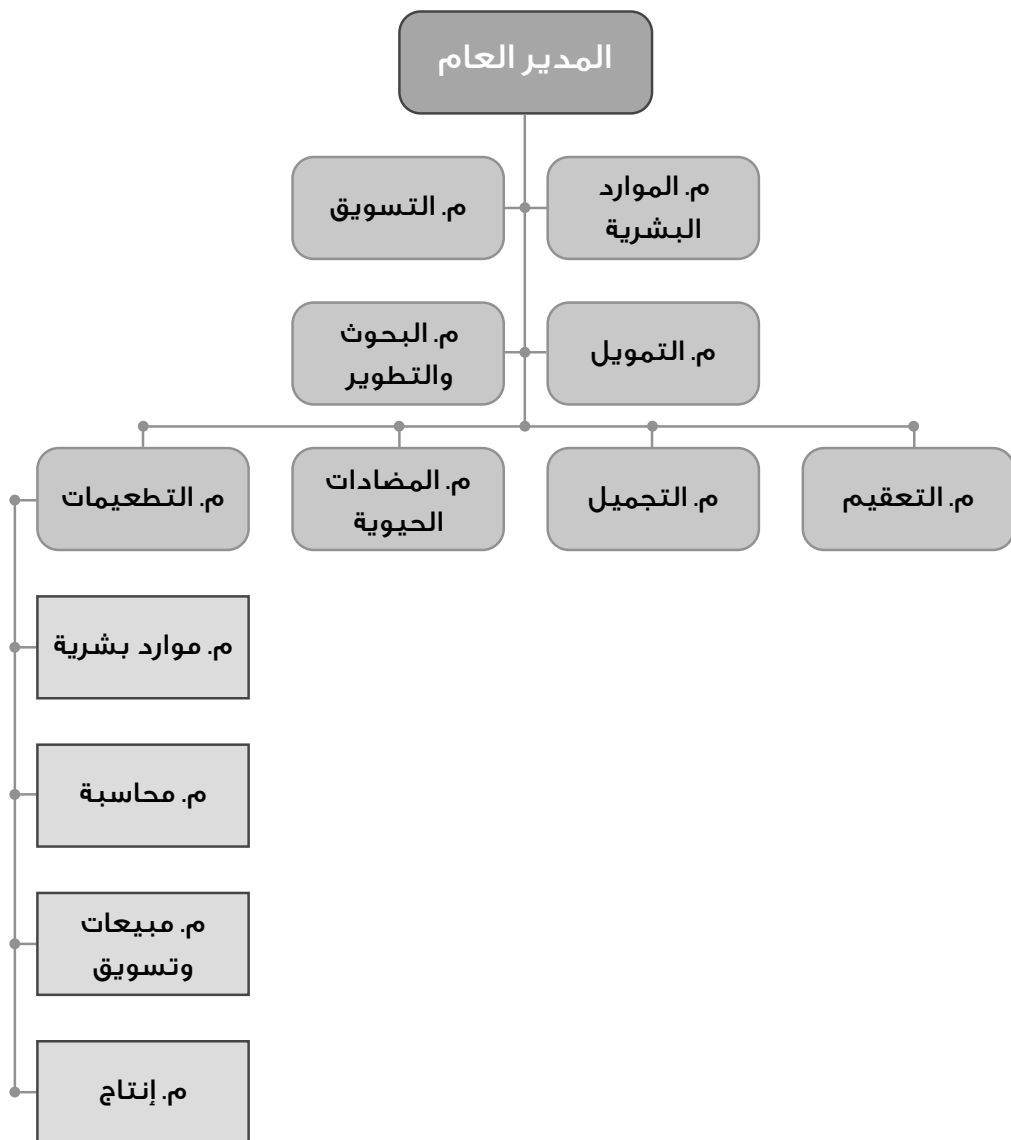


الهيكل التقسيمي Divisional

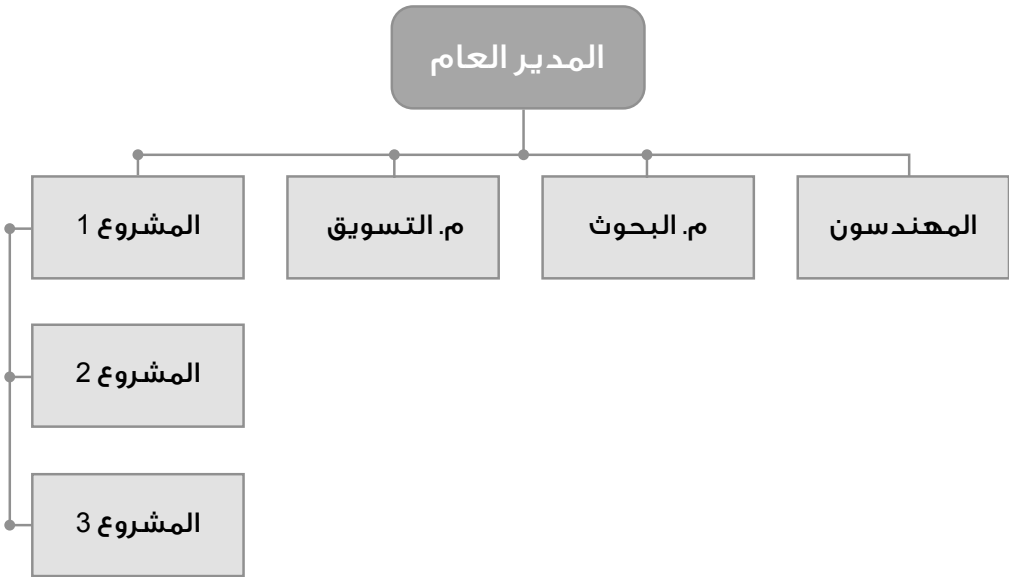




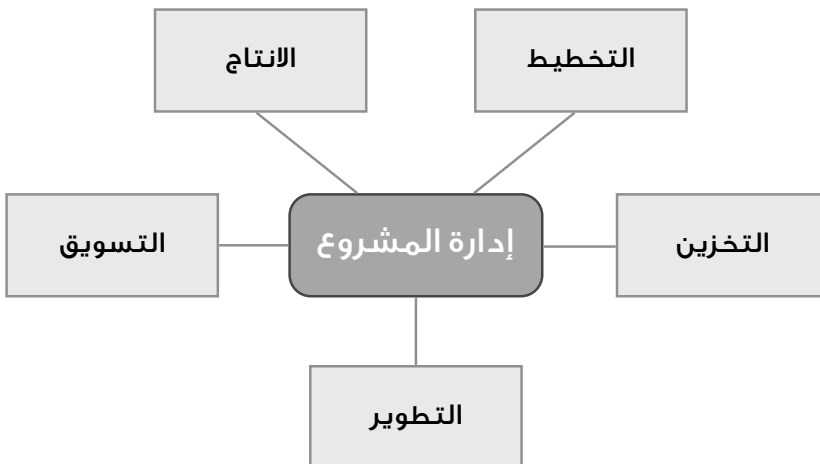
الهيكل الهجين



الهيكل الحاضن Matrix



الهيكل الشبكي Network



بين العادي والاستراتيجي:

هناك استخدام مبالغ فيه لكلمة استراتيجي: في إحدى زيارتي لدولة عربية كان وزير التخطيط رجلاً واضح أنه ذو علم، وكان قد أرسل لي صورة الاستراتيجية لوزارته، وهي وثيقة فيها الرؤية والرسالة، وخطة شاملة لتدريب القطاع الحكومي بكل موظفيه على خمسة برامج إدارية، مع برامج زمنية، وحين التقيته وفريق التخطيط في الوزارة سألتني: ما رأيك في الخطة؟ قلت له: الخطة رائعة وأنا أسميها (Mr.Perfect) فالسيد ممتاز هنا هو الخطة الكاملة التي تريد عمل كل شيء، فمن ذا يستطيع أن يقول لو أن كل موظف في القطاع الحكومي تلقى تدريباً على خمسة برامج استراتيجية سيكون هذا أمراً سيئاً، ولكنني تابعت حديثي مع دهشة الوزير حينما أخبرته بأن هذه الخطة ليست استراتيجية، هذا عمل عادي، فهو تفكير داخل الصندوق! فهو يعني صرف الموارد دون تحديد ما الهدف الذي يدعونا لإنفاق هذه الموارد، فالقطاع الحكومي في العالم الثالث قطاع متضخم نتيجة البطالة المقنعة، ومشكلته لا تكمن في قلة التدريب، ولكن بكونه أنشئ كمكان لتوفير الوظائف لا لإنجاز الأعمال. وتابعت: إن كنتم تريدون خطة استراتيجية فيجب تحدي الوضع الاستراتيجي المطلوب بلوغه، فهل أنتم تريدون جهازاً حكومياً ذا كفاءة عالية يتسم بالجودة العالية، وهل تستشعرون أنكم وصلتكم للحظة حرجة تحتاجون فيها لتغيير جذري؟ فإن لم يكن ذلك هو الحال فما تفعلونه هو مجرد خطة عادية ستنتهي لصرف الموارد وشعور الجميع بالرضا دون تحريك أي شيء فعلياً. تابعت: سعادة الوزير نحن نحتاج إلى أن نحدد هل عندنا وضع حرج يستدعي استراتيجية أو وضع عادي كل ما يحتاجه هو التسيير؟

◀ الرؤية والرؤية الاستراتيجية

أن يريد الانسان شيئاً في المستقبل، بيت، سيارة، شهادة.. فكل ذلك يحدث في حياة الناس العاديين هو هدف مستقبلي لا يعبرون عنه بأنه رؤية، ولكن أن يرى شخص نفسه مليونيراً في المستقبل، ويحس بالحماس لتحقيق ذلك الهدف، ويضع وراءه طاقته وجهده فتلك رؤية،

فالرؤية هي شيء نرغب في تحقيقه بقوة، شيء نستعد أن نضع فيه الجهد دون كلل، وحين يكبر هذا الشيء ويتعاضد الجهد المطلوب لتحقيقه يصبح أكثر استراتيجية، فكلنا لنا شيء نريده في المستقبل، ولكن الرؤية شيء بالإضافة للمستقبل، هي شيء يحركنا نحوه بقوة وحماس، ويجعلنا نضحي في سبيل إنجازه.

الممكن والممكن الاستراتيجي

أعود إلى قصة صاحبنا الوزير وحديثي معه، قلت له: من الممكن تدريب كل الموظفين وتفويضهم في البرنامج الذي اقترحتهموه، ولكنه لن يكون عملاً استراتيجياً لأن القطاع الحكومي سيكون ذاته بعده، أما الممكن الاستراتيجي فهو مختلف، هو يعني أن تلك نقطة فارقة في مسيرة تحول كبرى من قطاع هو عبء مالي على الدولة مثلاً إلى قطاع يصبح أساساً لتنافسيته! رفع الوزير حاجبيه ونظر إلي متسائلاً: مثل ماذا؟ قلت له: لو اخترتم 100 موقع رئيسي في القطاع الحكومي، واخترتم 150 شاباً من الموهوبين وأعطيتهم بعثات أو تدريب نوعي، ثم ألحقتهم بتلك الوظائف، لأطلقتهم عملية تحديث تغير مصير البلد، فكل العاملين ممكن، ولكن الأول يترك كل شيء كما هو، أما الثاني فيغير مصير الدولة وهو ما يمكن أن نسميه استراتيجي بحق.

اللحظة واللحظة الاستراتيجية

إن مصير الدول والمجتمعات والمؤسسات يدور بين لحظات عادية لا يستشعر فيها أي فرد بالخطر ولا يندفع الإديريالين في الشرايين، وبين لحظات شعور عال بالمصير، وتلك هي اللحظات الاستراتيجية التي تستفز طاقة الفرد والجموع لبذل منتهى الجهد من أجل الفوز.. وتلك هي اللحظة الاستراتيجية بامتياز.



الميزة التنافسية وأهميتها

هي حالة أو ظرف يضع المنظمة في موقع مميز بالنسبة للمنافسين، فمن يصل مثلاً إلى المعادن، أو إلى مصادر الطاقة الرخيصة، أو العمالة الماهرة، أو الموقع الجغرافي المميز، أو إلى تقنيات متفوقة، أو يدخل مجالاً يصعب دخول المنافسين إليه.. فهو يحقق ميزة تنافسية على منافسيه.

المنظمات التجارية تتنافس في السعر وفي الجودة، وهي تتبع استراتيجيات مثل قيادة الأسعار، أو تقدم شيئاً مختلفاً عن المنافسين، أو حتى تركز على خدمة قطاعات محددة من السوق.. ومن هنا يرى البعض أن الاستراتيجية في جوهرها هي تحقيق ميزة تنافسية.

الفرضيات غير المختبرة:

إن القادة الناجحون لا يتركون الأمور
للحظ بل يواصلون طرح الأسئلة
(ماذا لو؟) لأنها صمام أمان من
مقولة (لم نكن نتوقع!).

في إحدى الدول عرض وزير الاقتصاد مشروعاً على المجلس تقوم بموجبه الدولة بالحصول على مناقصة عملاقة متعلقة بصناعة قضبان الحديد للقطارات. لقد كان العرض أن تستثمر دولته اثني عشر ملياراً لبناء مصانع سكك الحديد بسعة إنتاجية عالية، وستكون الأرباح في المشروع عملاقة. قد بدا المشروع للوهلة الأولى مربحاً ولا يمكن رفضه حتى تجرأ شاب من الحضور بطرح سؤال بسيط قائلاً: سيدي من المشتري الثاني المتوقع من هذه المصانع العملاقة؟ عندها انهار المشروع دفعة واحدة إذ لم يكن هناك مُشترٍ آخر محتمل فهي صفقة واحدة بهذا الحجم ثم لا شيء!

إن أكبر عدو للقائد هو الفرضيات غير المختبرة، والنظر الواعي لأي مشروع يعني طرح كافة الأسئلة المهمة وعدم إهمال أي سؤال باعتباره مسلماً. فرغبة الوزير في المشروع جعلته يهمل بدهية بسيطة مصاحبة لأي استثمار، وفي بلاد كثيرة نسمع عبارة لم نكن نتخيل أن يحدث كذا! والحقيقة أن التفكير الرغائبي والوردي يجعل صاحبه لا يرغب في إثارة أي اعتراض محتمل يذهب بالحلم.

قياس التقدم

في يومنا هذا لم تعد الأهداف العامة والمفتوحة سوى أدوات أولية، فالاهتمام ينصب على الأهداف القابلة للقياس ويشترط في الهدف ليكون مقبولا:



والمنظمات اليوم تقارن أداؤها بمعايير دقيقة على جميع المستويات، فالأداء الكلي للمنظمة له معايير، والعمليات، والأفراد، والأقسام التخصصية مثل التسويق، والمبيعات، والتوزيع ... الخ. وأصبح مصطلح Key Performance Indicator = KPI شائعاً.

تحديد المسؤولية

المسؤولية أمر مركب؛ فهي من جانب تحمل واجب القيام بعمل بشروط معينة، ومن جانب آخر تحمل مسؤولية الوفاء بالالتزام، ومن جانب تحمل واجب استحقاق العقاب عند عدم الوفاء. ولا تنغلق دائرة النجاح إلا بوضوح خط المسؤولية، فالأعمال التي لا يتم تنسيبها لجهة محددة قابلة للوم أو العقاب، تقع في أرض لا يملكها أحد.



التخطيط البسيط نظام جوزاري

من الحسن عمل نظام تخطيطي سريع التذكر يعين القائد على بناء خطة بشكل سريع

وسنستخدم نظام سنطلق عليه جوزاري GOSARI

العنوان	المعنى	المثال
Goal	الهدف العام	زيارة لندن
Objective	الهدف المحدد	زيارة لندن بتاريخ 2019/1/22
Strategy	الاستراتيجية	السفر بالطائرة
Activities	الانشطة	1-عمل حجوزات الطيران 2-حجز الفنادق في لندن 3-ترتيب التنقلات
Resources	الموارد	1-التذاكر 1000 ريال 2-الفنادق 20000 ريال 3-التنقلات 5000 ريال
Information	المعلومات والمتابعة	سعيد: أول تقرير غداً

ردم الفجوة

التخطيط الاستراتيجي مبني على فكرة أن هناك واقعاً اليوم يحتاج إلى أن نرفعه بدقة، ثم ننظر لما يجب أن نصل إليه في المستقبل (الرؤية)، ونقدّر الفجوة بين الموجود والمطلوب، ونرى الاستراتيجية التي تلزم لردم الفجوة وعمل جسر بين الموجود والمطلوب.

لقد قلنا من قبل إن المنظمة هي: أهداف - استراتيجية - هيكل - أفراد - مهارات - نظم - نمط قيادة. ولا يمكن تخيل المنظمة من غير موقع، وتمويل، ووضع قانونية، وردم الفجوة قد يضغط على كل هذه المفاصل ويقتضي التغيير.

التغيير:

- ◀ حدد ما يجب تحسينه في المنظمة
- ◀ قدم للمعنيين دراسة اقتصادية دقيقة
- ◀ خطط للتغيير المطلوب
- ◀ وفر الموارد واستخدم المعلومات للمتابعة
- ◀ التواصل المستمر
- ◀ تابع وأدر المقاومة والعلاقات والتمويل
- ◀ احتفل بالنجاحات وراجع وحسن باستمرار

فالمنظمة تكتشف فرصة كبيرة أو خطر قادم، فتخلق شعوراً بالخطر، ثم تكون تحالفاً لتقديم الإرشاد اتجاه الحالة، ثم تتكون رؤية واستراتيجية ومبادرات، اختر من سيقودون التغيير، مكنهم من الفعل وأزل العقبات، اخلق مكاسب صغيرة، حافظ على التسارع، وطن التغيير.

أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي والنموذج الرباعي

		الاستقرار	
		عالية	منخفضة
المعرفة	عالية	تخطيط استراتيجي	الإدارة بالرؤية
	منخفضة	منحنى تعلم	الحدس

التخطيط الاستراتيجي قد يفشل لأسباب متعددة ولننظر لبعضها:

أولاً: عدم اختيار الأسلوب الذي يناسب الموقف:

◀ التخطيط الاستراتيجي: ينفع عندما تكون تغيرات البيئة المحيطة محدودة والمعرفة بمجال العمل عالية.

◀ التخطيط بالرؤية: ينفع عندما يكون التغيير سريع في البيئة، والمعرفة عالية.

◀ التخطيط عبر منحنى التعلم: تخطيط قصير المدى على سبيل التجريب، عندما تكون التغيرات في البيئة طفيفة فالبيئة أميل لكونها مستقرة ولكن المعرفة منخفضة.

◀ التخطيط عبر الحدس: حيث المحيط يشهد تغيرات كبيرة والمعرفة منخفضة، وعنده تعامل كل صفقة على حدة.

ثانياً: عندما يكون مستوى المقاومة للتغير عالياً.

ثالثاً: عندما تفشل عملية الإدارة الاستراتيجية.

رابعاً: عندما تفشل البرمجة الاستراتيجية.

خلاصة الفصل الثالث

- ◀ تاريخ التفكير الاستراتيجي (محطات).
- ◀ نماذج التخطيط من وجهة نظر المفكر الاستراتيجي.
- ◀ أضواء على الاستراتيجية.
- ◀ نظام جوازي وعمليته.
- ◀ أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي.



الفصل الرابع

هذا فصل ليس بطويل، ولكنه يلخص المسار العملي لتكوين قادة الغد

التدريب على التفكير الاستراتيجي:

إذا كان التفكير الاستراتيجي هو نمط تفكير بينما التخطيط الاستراتيجي هو آلية وتقنية يكون دور الإدارة العليا فيها المشاركة في الخطوات التي يقودها وسيط لايجاد متوسط الآراء ومنها يشكل وثيقة يطلق عليها الخطة الاستراتيجية. أما التفكير الاستراتيجي فهو نمط تفكير يجمع بين حقائق الواقع وصلابة الأرقام إلى تخيل مسارات المستقبل والاستعداد له. ولصناعة ذلك الخيال لا بد من توفر الاستعداد الأولي وتغذية العقل بمعرفة وثيقة في التاريخ والفلسفة والمنطق والاقتصاد والاجتماع والسياسة والدين والتقنية والعسكرية والإحصاء والجيوبوليتيك وامتلاك اللغة... فالعقل أشبه بربان سفينة ستبحر في أمواج متلاطمة وعليه أن يرى المسارات، ويرى أبعد مما يبلغه البصر، ثم يأتي التدريب ليشكل الحلقة الثالثة في مشروع إعداد المفكر الاستراتيجي.



أولاً: الاستعداد الفطري

بطبيعة الحال في قمة هرم اتخاذ القرار عبر التاريخ تتمركز القلة، بعضها باستحقاق وكثير ممن جاءت بهم الصدفة. والقادة العظام ممن استحقوا تلك المكانة ملكوا الاستعدادات الذهنية والذكاء الخاص الذي مكّنهم أن يروا أبعد ممن حولهم، وأن يروا المسارات التي خفيت على أقرانهم وأن ينفذوا من أرباع الفرص وأنصافها لأهدافهم فهم أشبه بالصقر الذي يحلق عالياً ليرى الغابة ثم يضيق دائرة النظر حتى يرى الهدف، ثم يخترق الأجواء في اتجاه الهدف ليفوز بالغنيمة. هذه القدرة على الصعود على التفصيلات لرؤية المشهد الكلي، ثم النزول للتفصيلات لصناعة الخطة هي ما يصنع الفارق بين الأمم.

إن وظيفة المدير هي تسيير ما هو قائم، أما القائد فمهمته الاستعداد لما هو قادم، وهذا يعني بالضرورة أن التسيير هو قدم واحدة، هو ضمانه لليوم، أما الغد فهو ملك من يستعد له من اليوم.

كيف نكتشف هذا الصنف من الناس ونطور قدراته؟

ثانياً: شبكة المعارف الضرورية

إن قيادة الدول والجيوش والمؤسسات العملاقة هي سباحة في بحر الحيتان وعالم التنانين والعيش في فوضى التغيرات. فمع كل قفزة تقنية أو تغير اقتصادي أو حركة من لاعب دولي صغر أم كبر، تتولد حقائق جديدة وتستدعي تمركزاً جديداً، فالعالم يعيش تسارعاً غير مسبوق في التغيرات السريعة بحيث تنخفض القدرة على التخطيط الاستراتيجي والذي يعتمد في جوهره على درجة التغير في البيئة، فإن كان بطيئاً سيسمح بالتخطيط طويل الأمد، وتكون معرفتنا بمجال الصراع عالية والواقع. وعلى العكس، فالتغيرات السريعة والاكتشافات الاستراتيجية في مجال التسلح ومجال الاقتصاد لا تتوقف، لذلك سننتقل من التخطيط الاستراتيجي لأفق التخطيط بالرؤية، أو بمنحنى التعلم أو حتى بالحدس بحسب الحاجة، وفي كل ذلك تبرز الحاجة للتفكير الاستراتيجي لأنه الوحيد القادر على اكتشاف أي أنواع التخطيط يلزم لمواجهة هذه الحالة أو تلك.



ولمواجهة حركة العالم ومتغيراته يلزمنا امتلاك زمام علوم متعددة هي بمثابة نوافذ على العالم الذي نريد أن نبصر فيه:



الخبراء كثر، ولكن طرح الأسئلة عليهم هو ابن معرفة تأسيسية بهذه العلوم، فيترتب على ذلك طرح السؤال الصحيح وفهم الإجابة وتقويمها. فإذا اكتملت باقة المعارف أمكن التدريب على التفكير الاستراتيجي.

ثالثاً: التدريب

يمكن تصور المهمة التي يضطلع بها التدريب في :

(أ)



ولكل مساحة تدريباتها...

(ب)

يمكن تخيل المسار التدريبي العملي المركز:

- 1- مرحلة المقابلة الشخصية لمعرفة الثقافة والقدرات.
- 2- معرفة نمط التفكير السائد ودرجة ملائمته للهدف.
- 3- التدريبات على بناء النماذج والأنساق والنظم.
- 4- تدريبات بناء المحتوى في المدخلات الثقافية.
- 5- تدريبات الجيوليتيك المتقدمة.
- 6- التدريب على حالات من قضايا معاصرة وعابرة الاستراتيجيات.
- 7- تدريبات بناء السيناريوهات.

الخاتمة

إن بناء القادة من طبقة حملة التفكير الاستراتيجي مهمة صعبة ولكنها ليست مستحيلة، وهي تحتاج إلى حسن اختيار هؤلاء المرشحين ابتداءً، وبعدها تمريرهم عبر البرنامج المكثف للتفكير الاستراتيجي.

