

ملخصات المحاضرات الست من مادة التفكير الإستراتيجي

1

أولاً- تعريف التفكير الإستراتيجي:

لا يتعلق التفكير الإستراتيجي فقط بمنظمات الشركات الكبيرة (سواء كانت مملوكة للمساهمين، أو حكومية أو خيرية لا تستهدف الربح، ولكن أيضاً يستخدم في الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر وشركات القطاع الخاص (Divanna & Austin 2004). ولعل الأهم من ذلك هو أن التفكير الاستراتيجي ينطبق أيضاً على تخطيط وتشكيل حياتنا الفردية، والشخصية والخاصة والأسرية، فضلاً عن حياتنا العملية. وقد استخدم العديد من المؤلفين مفهوم التفكير الإستراتيجي بالتبادل مع المفاهيم الأخرى (مثل الاستشراف الإستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي) وهذا ما ولد ارتباكاً كبيراً في الأدبيات وفجوة في ممارسة التفكير الإستراتيجي المرتبط بعدم فهم المفهوم العام له .

يعود مفهوم الاستراتيجية تاريخياً الى الاصول العسكرية وتعني البحث دائماً عن الفوز من خلال المميزات والتخطيط الصحيح ثم انتقلت الى ميدان الاعمال ويعكس مفهومها السبل الكفيلة بتحديد الاتجاه المستقبلي للشركة عبر التخطيط الإستراتيجي الفعال والذي يركز على تحليل العمليات التنظيمية، وبسبب ازدياد / التعقيد البيئي وحدة المنافسة يتم التركيز مؤخراً على أهمية التفكير الإستراتيجي كأحد أسس التطور الإستراتيجي (Goldman et al.2015). تختلف التخصصات في مفهومها للإستراتيجية. وينطبق الشيء نفسه على التفكير الإستراتيجي الذي نوقش في المقام الأول في العلوم العسكرية والتنظيمية. ومع ذلك، فإن الخلافات تفوقها إلى حد كبير نقاط الاتفاق. وتوجد مدرستان فكريتان حول كيفية تطوير الإستراتيجية وما هو نوع التفكير المطلوب لها، وتعكس هذه المدارس السؤال العام عما إذا كانت الاستراتيجية مدروسة أو ناشئة .

مدارس التفكير الاستراتيجية

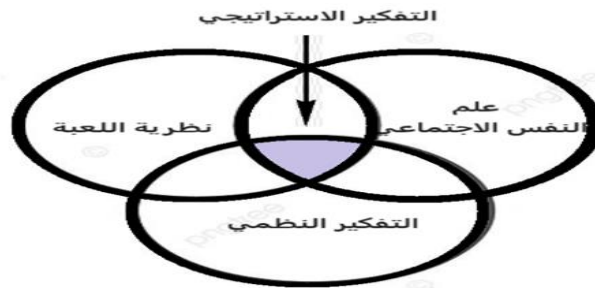
ومن ناحية أخرى، ذكر (Mason .1986) أن عملية التفكير الإستراتيجي تشمل جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تسبق عملية التخطيط الإستراتيجي، في حين يشير (Mohammad .2013) إلى أن التفكير الإستراتيجي هو طريقة تفكير محدد تمتاز بصفات محددة. ونتائجه هي منظور متكامل للمنظمة، ويتوافق مع وجهة نظر المنظرين (Hamel & Prabalad .1994) مع مصطلح آخر يستخدم للدلالة على مفهوم التفكير الإستراتيجي، وهو صياغة الهيكل الإستراتيجي

لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم التفكير الإستراتيجي ومن عدة اتجاهات اختلفت باختلاف الأسس العلمية والمدارس التي ينتمون إليها إذ يرى (Clark 2012) أن التفكير الإستراتيجي (هو عملية جمع وتفسير وتوليد وتقييم المعلومات والأفكار لتشكيل الاستدامة والمزايا التنافسية التنظيمية) حيث نتجه المنظمات لاستخدام التفكير الاستراتيجي لضمان الاستدامة في عملها , فيما يستخدم البعض التفكير الإستراتيجي كي يصبح أو يبقى في الصدارة في موقع السوق .

يعد التفكير الإستراتيجي معياراً للتمييز بين المنظمات الرائدة وغيرها من المنظمات غير الرائدة، وأصبح هذا المعيار ملازماً للانتقال إلى حالة التميز في الأداء ومستلزماً للتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية (يونس والهيتي 2011).

التفكير الإستراتيجي كعملية هو مشابه مجازياً "التخطيط للذهب". (Brown et al. 1999). ومن الواضح أن مثل هذا التخطيط يجب أن يسبق فان العملية الفعلية للتعددين (الذهب) (Ramodula. 2014). وفي السياق التفكير الإستراتيجي يشير ب العملية الخطية لتطوير الخطة الإستراتيجية لأنه يبني رؤية) .

التفكير الإستراتيجي لا يشبه أعداد خطة إستراتيجية بل يقوم بعملية تحديد تفاصيل التكتيكات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والغايات (Sharifi. 2012). والتفكير الإستراتيجي هو التفكير الذي يسهم في بلورة المفاهيم العامة والشاملة التي تركز على الاتجاه المستقبلي لمنظمة ما بناء على الظروف البيئية المتوقعة. كذلك يسعى التفكير الإستراتيجي إلى اليجاد والحفاظ على موقف تنافسي (ميزة تنافسية) ضمن نطاق معين ومن وجهة نظر أكاديمية، نحن نرى التفكير الإستراتيجي عند تقاطع ثلاثة مجالات أساسية هي علم النفس المعرفي التفكير النظامي، ونظرية الالعب والشكل (1) يوضح ذلك. حيث أن علم النفس المعرفي هو دراسة الإدراك والإبداع وصنع القرار والتفكير ، وأن نظم التفكير هو منهج لفهم كيف تتعامل الأنظمة وتتفاعل مع البيئة، وتؤثر على بعضها البعض. أما نظرية اللعبة هي دراسة عملية صنع القرار عندما يتضمن القرار طرفين أو أكثر (صانع القرار بوجود الخصم أو العدو).



ثانيا: أهمية التفكير الإستراتيجي Importance of strategic thinking

تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي في كونه مدخلاً معاصراً فكرياً راق يسهم في تحقيق الموائمة بين الإمكانيات المنظمية وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة المنظمية وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية (الدوري وصالح 2007).

وتتضح أهمية التفكير الإستراتيجي من كونه أداة للتحضير للمستقبل عن طريق توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الإستراتيجية لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المنظمة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، وهذا لن يتحقق إلا إذا تمكنت القيادة الإستراتيجية من استخدام قدرتها في بلورة أفاق التفكير الإستراتيجي لدى جميع العاملين وبكل المستويات عن طريق الانفتاح عليهم وإشراكهم في القضايا المتعلقة باستراتيجية المنظمة (Ivancevich 2007).

ثالثا: فوائد التفكير الإستراتيجي:

ويعتقد (Abraham 2005) أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن للمنظمات الحصول عليها من تطبيق عملية التفكير الإستراتيجي

1. جعل المنظمة ناجحة ومختلفة عن منافسيها .
2. يمكّن المدراء التنظيميين من اكتساب المعرفة حول كيفية النظر إلى العالم بعيون استثمارية.
3. يمكن العثور على فرص جديدة لخلق الأفكار في كل وقت على مدار السنة.
4. الحفاظ على المنظمة الموجهة نحو المستقبل.
5. زيادة المساهمة باستخدام بدائل استراتيجية مثل الاستعانة بمصادر خارجية والمشاريع المشتركة والترخيص مثل استخدام علامة تجارية لشركة أخرى.

رابعاً: سمات التفكير الإستراتيجي The attributes of strategic thinking

هناك مجموعة من السمات للتفكير الإستراتيجي وقد أدرجها (White. 2004:47) والمقترحة أصلاً من قبل (Liedtka.1998) وكالاتي:

1. التفكير الإستراتيجي يأخذ نظرة شمولية المنظور النظامي Systems perspective هو السمة الأكثر تجذراً للتفكير الإستراتيجي، وتنظر المنظمة باعتبارها نظاماً يتألف من عناصر مختلفة تعمل ككل. وهذا يعني أنه لا يوجد عنصر واحد يعمل بشكل افتراضي، حيث تعد كل هذه العناصر هامة ومتراصة فيما بينها من أجل بقاء النظام. وبهذا المعنى يشير التفكير الإستراتيجي إلى وجهة نظر أو نهجاً شاملاً ومنهجياً خلال عملية وضع الإستراتيجية (Ghorbani Fatahi. 2013 &). ويشير مفهوم المنظور النظامي على الإجراءات المنضبطة أو الهادفة بعد العملية خطوة بخطوة".

2. يركز التفكير الإستراتيجي على النية أو القصد (Intent-focused) التفكير الإستراتيجي هو عملية يقودها القصد الإستراتيجي، ويوفر التركيز والاهتمام والطاقة التي تؤمن للأفراد والمنظمات لتحقيق الأهداف (Liedtka. 1998)، وبالتالي، فإن القصد الإستراتيجي هو الموقف المرغوب فيه من قبل القيادة والتهيئة للمستقبل المطلوب وكذلك بعد الذي تركز المنظمة عليه.

3. التفكير الإستراتيجي هو اغتنام الفرصة الذكية (Intelligent :Coppportunism) تتمثل روح فكرة اغتنام الفرصة الذكية بأنها فكرة الانفتاح على الخبرة الجديدة التي تسمح للشخص بالاستفادة من الإستراتيجيات البديلة والأفكار أكثر ارتباطاً ببيئة السوق المتغيرة ديناميكياً (Liedtka 1998.1999). وهذا الرأي متوافق مع (Mintzberg) الذي أكد، فيما يتعلق بهذا النهج الفرق بين الإستراتيجية المدروسة والاستراتيجية الناشئة.

4. التفكير الإستراتيجي يشجع التفكير في الوقت الحقيقي أو المناسب (Thinking in time) وقد أوضح (Liedtka 1998) أن عنصر التفكير في الوقت المناسب يجمع بين الماضي والحاضر من أجل خلق مستقبل المنظمة، ويعد هذا القلب من الماضي والحاضر والمستقبل خطوة هامة لصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف من الضروري أن تعتمد المنظمة على ذاكرتها وسجلها التاريخي العريض المتعلق بعملياتها السابقة وغيرها من المنظمات، وأيضاً هذا العنصر هو واحد من أهم العمليات التي تملأ الفجوة بين الحاضر الواقعي واتجاه القصد في المستقبل.

5. التفكير الإستراتيجي هو توجيه الفرضيات Hypothesis driven التفكير الإستراتيجي هو القوة الدافعة للفرضية، وهذا العنصر صورة المنهج العلمي الذي يتعامل مع إنشاء الفرضية والاختبارات باعتبارها الأنشطة الرئيسية.

خامساً: نقل التفكير الإستراتيجي إلى إجراءات تكتيكية ملموسة

تصبح الاستراتيجيات تكتيكية عندما تصبح الرؤى والأهداف والمداخل شخصية. إذ غالباً ما تفشل إستراتيجيات الشركات عندما تتحرك المنظمة من التفكير الإستراتيجي إلى عمل تكتيكي ملموس لأنها غالباً ما تعد المبادرات الإستراتيجية كشيء لمرة واحدة. وليس كعملية مستمرة للتغيير. وفي الواقع مكن للمرء أن يجادل بأن الثابت الحقيقي الوحيد في العمل هو التغيير والمجال الثاني الذي تواجه فيه الشركات مشاكل أثناء هذا التحول هو في تخصيص الموارد وتدهور الالتزام الرؤية المبادرة الإستراتيجية من خلال دمجها في حالة التشغيل الجديدة للشركة. وفي بعض الأحيان السؤال هو أين تبدأ. وعند أي نقطة في عملية الأعمال تفعل ذلك والأكثر منطقية وتشكل أدنى تهديد للانقطاع في خدمة العملاء الحاليين. (Divanna & Austin. 2004).

أولاً: عقلية التفكير الإستراتيجي The Strategic Thinking Mindset

قلة من الذين يجادلون بأن التفكير الإستراتيجي الناجح لا يتطلب مستوى عالي من القدرة المعرفية. مثلاً ، كل من الذكاء، والذاكرة، والتعرف على الأنماط، ومعالجة المعلومات السريعة وهذه كلها جوانب هامة ومن المحتمل أن تزيد من قدرة الإستراتيجية الجيدة على فهم البيئة ومن ثم تؤدي الى وضع وتنفيذ استراتيجية فعالة (Weyhrauch, 2016) .

تتكون العقلية الإستراتيجية من مهارات التفكير التي تمكن المقدرات الجوهرية للشركة، والتي هي ذات علاقة من قبل سياق الأعمال التجارية، إذ يجب على الافراد داخل المنظمة اعتماد العقلية التي تضع تنفيذ الإستراتيجية في التفكير اليومي في جميع أنحاء الشركة.

يعد التمييز بين القدرة المتعلقة بمقدرات التفكير (التفكير الإستراتيجي) بعقلية متقنة، عاملاً حاسماً مهماً في التفكير الإستراتيجي. وهناك مقولة مفاهيمية حديثة قام بها (York & Nicolaides 2012) تنقل هذا التمييز في معادلة بسيطة ومضاعفة :

توليد البصيرة الإستراتيجية = دالة (المقدرة × القدرة)

Generative Strategic insight = f(Competency X Capacity).

وبعبارة أخرى، فإن توليد رؤى استراتيجية هو مزج بين المقدرات والقدرة في هذا الإطار، إذ تشير المقدرة إلى عنصر الإمكانية (مثلاً ، المنطق والمعرفة، والعمليات، والأدوات المعرفية الأخرى. بينما تشير القدرة إلى وجهة النظر المعرفية.

ثانياً : خصائص عقلية التفكير الإستراتيجي:

بعد جمع، وتوليف الموضوعات المشتركة لنماذج التفكير الإستراتيجي يمكن الآن أن توجه الانتباه إلى خصائص العقلية التي تكمن وراء التفكير الإستراتيجي (hrauch, 2016) . وكانت عملية تحديد هذه الخصائص هو جمع بين المواضيع، واستخلاص أسسها المشتركة، فضلاً عن العودة إلى عناصر نموذجية محددة تساهم في كل موضوع وتحليل محتوى وتعريفات كل منها . وكما هو مفصل أدناه، يمكن إيجاد ثلاث خصائص عقلية تكمن وراء المواضيع المشتركة للتفكير الإستراتيجي هي:

(أ) المرونة (flexibility)	(ب) الشمولية (inclusiveness)	(ج) التواضع (humility)
---------------------------	------------------------------	------------------------

وهذه الخصائص قابلة للمرونة، بمعنى أنه يمكن تطويرها بمرور الوقت باستخدام القصد المناسب، وهي أيضاً ليست عابرة، أي سطحية مثل (المزاج أو الحالات العاطفية) بل متأصلة بعمق في العادات السلوكية والمعرفية للشخص.

ووفقاً للأدبيات الموجودة، فإن المفكر الإستراتيجي المثالي سيكون له عقلية متسقة مع هذه الخصائص، جنباً إلى جنب مع القدرة المعرفية الواسعة، والمعرفة والمهارات التي تطورت من خلال الخبرة والتعليم والتدريب، في هذا المجال. ويمكن كل هذه الخصائص ان تؤخذ بعين الاعتبار عند بدأ عمل معين والاحتياج

لها تعتمد على طبيعة العمل المراد انجازه (Holland, 2011).

وأخيراً، أن جميع هذه الخصائص إذا تجسدت في صفات العمل، وظهرت عليه بدون تفكير بها بجدية ومعرفة الآليات والمهارات التي تحتاجها، لا تعد هذه عقلية استراتيجية. لأن العقلية الإستراتيجية تحتاج الى وعي كامل بهذه الخصائص.

قدم (Weyhrauch, 2016) وصفاً لكل من الخصائص الثلاث التي تشكل التفكير الإستراتيجي، وكيف تشكل كل خاصية أساس مختلف من مواضيع التفكير الإستراتيجي. ومن الجدير بالذكر ان جميع فكر التفكير الإستراتيجي ليست محسوبة، أو من المحتمل أن تتأثر بعقلية الإستراتيجية. مثلاً، ليس هناك صلة مباشرة واضحة بين أي من خصائص التفكير الإستراتيجي ومواضيع التفكير الإستراتيجي للاتجاه أي التركيز على تحقيق وضع مستقبلي مرغوب فيه للمنظمة والادراك بالوقت (أي النظر في الكيفية التي توجد بها مشكلة ما في سياقات الماضي والحاضر والمستقبل). ومع ذلك، لا تجادل بأن العقلية الإستراتيجية هي العامل الوحيد في تحديد إمكانات التفكير الإستراتيجي، والأصح أنها طريقة واحدة لتحديد الإمكانيات، والاعتراف بأن هناك سوابق أخرى يمكن أن تعكس المقدرة / القدرة للبصيرة الإستراتيجية .

والآتي شرح خاص بكل خاصية من خصائص عقلية التفكير الإستراتيجي:

1- المرونة (Flexibility)

إن الخاصية العقلية الأولى هي المرونة. وتتميز المرونة بالاستعداد والنزعة لتعديل الفهم أو الآراء، أو النهج، عند تغير الظروف أو تقديم معلومات جديدة. في جوهرها، فرد مرن لا يقاوم التغير الضروري أو الأمثل. إن وجود عقلية مرنة أمر بالغ الأهمية في القدرة على تجنب أخطاء الالتزام في تنفيذ الإستراتيجية. ويمكن النظر إلى أهمية العقلية التي تفضل المرونة في ثلاثة من المواضيع المتكاملة : (أ) القدرة على التكيف والانتهازية، و (ب) التعلم العملي، و (ج) الإبداع. كونه مرناً ويتغير مع التغير، وذات مرونة عالية في طبيعته، وبهذا يعد أمراً بالغ الأهمية للتكيف، والاستفادة من الفرص. ويعرف (Salmoni et al, 2010) المرونة على أنها القدرة على التكيف. وكذلك أكد هذا المفهوم (Grier, 2012) على أنه يشير بوضوح إلى القدرة على التغير أو التعديل عند الضرورة، بالإضافة إلى ذلك، فإن عناصر الانتهازية تؤكد على (Liedtka 1998) والذكاء الانتهازي (Casey & Goldman) الحاجة إلى البحث المستمر عن التغير المفيد. وهذا يعد عاملاً حاسماً، إذ يمكن فرض التغير على الإستراتيجية بالقوة أو بالظروف التي تؤدي إلى التغير. وإن تغير الطريقة في مواجهة الحاجة المتطلبة التغير لا يشير بالضرورة إلى المرونة. بل المفكر الإستراتيجي المرن حقاً هو انتهازي للفرص، ودائماً على علم أين يمكن أن تكون التغيرات المحتملة مفيدة.

وتكمن المرونة أيضاً في تعلم العمل؛ قد يؤدي التوجه غير المرن إلى تردد المرء في النظر إلى حد ما في نتائج العمل، خوفاً من أن يشير إلى تغييرات ضرورية. وتشمل العناصر النموذجية التي تساهم في موضوع التعلم العملي . (Casey & Goldman, 2010) وكما ذكر آنفاً، فإن التعلم العملي هو في الأساس عملية تطبيق المنهج العلمي المرونة والانفتاح على مفاهيم جديدة وأساليب جديدة أمر بالغ الأهمية لأي عالم يرغب في البقاء في مجال عمله. وينطبق نفس الشيء على المفكر الإستراتيجي الذي يجب اختبار الإستراتيجيات وتقييمها بشكل عادل باستمرار

وأخيراً، فإن موضوع الإبداع يشار إليه مباشرة في عدة نماذج من التفكير (Bonn. 2001; Graetz, 2002; Waters. 1998) (Grier. 2012; Heracleous) الإستراتيجي إن عملية الإبداع تتعارض بطبيعتها مع عدم (Waters. 2008; Yarger. 2011) المرونة. ولا يمكن تشكيل أفكار جديدة دون قدر من المرونة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الاستعداد لتبني التغييرات في فهم الفرد والعمليات التي تأتي من تنفيذ الأفكار الإبداعية يتطلب مستوى أكبر من المرونة. وكما هو الحال مع أي صفة هناك مستوى يتجاوز المرونة فيه إشكالية. ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية انسجام طويل الأجل، ما دامت الإستراتيجية لا تزال النهج الصحيح، والمفتاح هو التفكير في هذه الخاصية كمرونة، بدلاً من القابلية للكسر واستخدام طريقة أخرى: الانحناء، من عدم الانكسار على المدى الطويل. وأن

انحناء الإستراتيجية تسمح للتكيف وتعديل الإستراتيجية وتنفيذها في مواجهة الظروف المتغيرة، دون التخلي عن الجهد على المدى الطويل ووضع استراتيجية أخرى تبدأ من الصفر .

2 - الشمولية (Inclusiveness)

الخاصية العقلية التالية هي الشمول، في إشارة الى الترحيب بالمعلومات والرأي من مجموعة واسعة من المصادر المختلفة. ويمكن أن تشير المصادر هنا إلى الأفراد أو المجموعات أو التخصصات أو الهيئات المكونة الأخرى ذات العلاقة. والشمولية متشابهة من الناحية المفاهيمية مع نموذج العوامل الخمسة

(Costa & McCrae 1992) (لشخصية

ومن شأن العقلية التي تحبذ استبعاد التفكير الشمولي، يؤدي الى تردد المرء في النظر إلى المعلومات الجديدة، وذلك التجنب المناقشة في الآراء المختلفة. على عكس ذلك، فإن الحفاظ على عقلية شاملة يسمح للمرء أن ينظر للمواضيع من وجه شاملة الذي يمكن أن يأتي من دراسة قضية من اتجاهات عديدة. وكما هو الحال بالنسبة للمرونة، يمكن أن يؤدي التفكير الشمولي إلى نقطة تناقص النتائج، وعندها قد يؤدي هدر الطاقة للمعلومات إلى الشعور العجز في تحليل ومع ذلك، فإن وجود عقلية شاملة Sugerman, Scullard, & Wilhelm, 2011)

تقدر الفائدة المحتملة من منظور واسع في انفتاح الذهن، مع الاعتماد على العمليات الأخرى والحكم عليها بحكمة أو تجاهل المعلومات التي لا تسهم في فهم. وتكمن العقلية الشمولية في المقام الأول في المواضيع التالية:

(أ) الاتساع والإدماج:

(ب) النظم والتوليف.

وتشمل العناصر النموذجية المحددة التي تولد موضوع الاتساع والشمول الاندماج مع منظورات متنوعة (& Nicolaides, 2012 Yorks) تقييم الاتجاهات في المجالات المتباعدة ولقد قام كل من Waters. 2010; McCauley Casey & Goldman (عملية مسح) 2011-2012

التخصصات، ويتطلب البحث في معلومات شامل

وكذلك يرحب بهذا النوع من البحث التي قام بها. كما أن التفكير الشمولي أمراً بالغ الأهمية لتفكير النظم وتوليفها، الذي يختلف عن العمليات التحليلية التقليدية في هذا النظام تجمع العوامل معاً من أجل الفهم الشامل، بدلاً من تقسيمها إلى أقسام تعالج بشكل منفصل. أن عناصر النموذج المحددة لهذا الموضوع هي مترابطة تماماً حول فكرة التفكير النظمي والتوليف . وبدون عقلية شاملة، فإن محاولات جميع الفهم الجديد ستعيق بشكل واضح، ومن المحتمل أن لا تؤدي إلى أي شيء جديد، بل نبذ قديم في زجاجة جديدة. وبالمثل، فإن نظرة الشخص إلى سياق المشكلة (أي النظام) ستقتصر على مجموعة من المنظور والمعلومات التي تعد بالفعل ذات صلة.

إن الحاجة إلى اختيار المفكرين الاستراتيجيين مع عقلية شاملة ومرنة لا يتم دعمها فقط من خلال تحليل النماذج الحالية للتفكير الإستراتيجي، ولكن أيضاً من خلال نظرية تأسيسية تقوم على السلوك التنظيمي : النظرية السلوكية للشركة، كما قدمها (Cyert & March 1963) . وقد طرحت هذه النظرية مفهوم العقلانية المحصورة في صنع القرار للمنظمات. وتعني العقلانية المقيدة أن المديرين يواجهون حدود البحث عن المعلومات ومعالجتها ولن يتخذوا دائماً قرارات تعظيم الربح. وبدلاً من ذلك، سيعتمدون على عمليات البحث المغلقة والاستدلال على اتخاذ القرارات أو القواعد المعمول بها التي تسمح لهم بالرضا أو الوصول إلى مستوى مقبول من الأداء. وبهذا فإن التفكير الإستراتيجي يتطلب تجاوز الاستدلال وعادات الماضي لوضع إستراتيجيات جديدة لتحقيق أهداف مختلفة أو مستويات جديدة من الأداء.

3-التواضع(Humility)

إن آخر خاصية العقلية هي التواضع . وبشكل عام تشير هذه الخاصية إلى مستوى الراحة مع التأنيب وهذا الفهم غير مكتمل. أهمية التواضع في القيادة هي مجال يحتاج إلى نظرية وبحوث أكبر (Morris, Brotheridge ومع ذلك، قام) Barling, Christie, & Hopton, 2011 (. Urbanski & 2005 , باستعراض قوي لمفهوم التواضع ودوره في القيادة، وتحديد التواضع بأنه توجه شخصي يقوم على الرغبة في رؤية الذات بدقة، والميل إلى وضع نفسه في المنظور، مؤكداً أن التواضع لا ينطوي على تهدة ذاتية ولا اعتبارات ذاتية إيجابية. التواضع يتيح الموضوعية حول الذات، وهو أمر ضروري للعديد من الم قدرت المرتبطة بالتفكير الإستراتيجي. وعلى وجه التحديد، التواضع هو شرط مسبق ضروري للنقد الذاتي، والموضوعية المطلوبة للوعي الذاتي أو ضبط النفس. وتشير الأدبيات إلى أن المفكرين الاستراتيجيين يجب أن يكونوا على دراية كاملة في الوعي الذاتي من التحيزات والافتراضات (Waters,2011) مراقبة الذات (Grier, 2012) ما وراء المعرفة (Salmoni et al, 2010) الاستطلاع (Casey , Goldman 2010) والتأمل (Pisapia et al ., 2005)

ويعد التواضع عنصراً حاسماً في هذه الم قدرات، على الأقل من حيث صلتها بالحساسية والوعي النفسي وأي مجموعة يحددها أحد (مثلاً ، مجال وظيفي محدد المنظمة، والصناعة).

التواضع وحده لا يضمن الوعي الذاتي الموضوعي، وضبط النفس، ولكن هو شرط مسبق ضروري لقبول أن واحد قد يكون متحيزاً أو التشبث الافتراضات الخاطئة . وبدون تواضع، فإن أي تغيير في الفهم أو وجهة النظر البديلة يشكل تهديداً لثقة الذات، وفتح الباب أمام الدفاعية والتحيز لصالح الحفاظ على المعتقدات أو الافتراضات القديمة. ويمكن من خلال التواضع التعامل مع المواقف بشكل منفتح والعمل على تفحص المواقف وماهي السلوكيات اللازمة التعامل معه.

رابعا: خطوات تنفيذ التفكير الإستراتيجي:

الغرض القيام بعملية تنفيذ التفكير الإستراتيجي هنالك بعض الخطوات الواجب إتباعها:(Clark-2012)

(1)التدريب على الأعمال من المعروف ان التدريب على الأعمال يساعد في تحديد وتحقيق أهداف الأداء القابلة للقياس، والتفكير من خلال القرارات الكبرى، وحل المشاكل، وتحسين قدرة الفرد على إنتاج النتائج المرجوة. كما أن التدريب يسلط الضوء على إشراك العملاء في عملية تحديد واضح للتحديات التي تواجهها ووضع خطط العمل وأن ترسم الطريق إلى النجاح. وبالإضافة إلى ذلك، فالتدريب هي عملية ضرورية لتنمية ثقافة القيادة الذاتية والمفكرين الاستراتيجيين. وتشير البحوث إلى عملية التدريب هي فعالة في العمل مع العملاء في جميع أنحاء دورة حياة العمل والتي يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الاحتفاظ والمشاركة، والإنتاجية، والأداء.

(2)ثقافة القيادة الذاتية لقد وجد انه من بين الثقافات التي يجب نشرها في بيئة العمل والتي تؤدي الى نتائج ايجابية هي ثقافة القيادة الذاتية ان المحرك في العمل هو العامل الذي يعطي المهارات والخدمات. ولأن الثقافات التنظيمية عرضة للتغيير، فإن تنفيذ ثقافة جديدة يتطلب من القادة إشراك وتمكين الموظفين للحصول على التوقعات المشتركة بين الرئيس والمروؤوس

(3)تطوير التفكير التنظيمي : إن مفهوم التفكير التنظيمي شأنه كبقية المفاهيم يحتاج إلى التطوير وبصورة مستمرة لمواكبة التطور البيئي المستمر وهناك إجماع عام في المؤلفات حول التفكير الاستراتيجي على أنه مهارة

قابلة للتعلم والاستفادة من الخبرات المتنوعة والحوار المفتوح، ويتطلب الممارسة المستمرة للتطوير، والتحسين بشكل دوري مستمر يرى (Sloan) ان هناك خمسة سمات شخصية بالغة الأهمية من أجل التفكير الإستراتيجي هي:

- وجود خيال.
- الرغبة والاصرار على الفوز.
- القدرة على التعامل مع الأشياء ومدى السيطرة عليها.
- منظور واسع.
- القدرة على التلاعب.

ومن وجهة نظر (Brown et al 1999) . التفكير الإستراتيجي هو عملية التفكير التي تنطوي على الإبداع والاختلاف، وهذه العملية تنقسم إلى الأنشطة الرئيسة الآتية (amoula2014)

- (1) تقييم المشهد - مسح الصورة التجارية والتنظيمية الحالي في جميع مستويات المنظمة.
 - (2) اكتشاف الأسئلة الجوهرية - بمجرد طرح الأسئلة الجوهرية، فإن الخطوة التالية هي البحث عن الأنماط الحل هذه الاسئلة. على الرغم من أن التفكير الإستراتيجي منضبط ومنهجي، لكنه ليس عملية ميكانيكية . لاكتشاف مواضيع أعمق، يجب تجميع الأسئلة وتقييمها من حيث علاقاتها .
 - (3) خلق صورة الاحتمال - خلق صورة للحل وماهي الامكانيات التي تحتاجه المنظمة.
 - (4) وضع إستراتيجيات قابلة للتطوير - وهذه الإستراتيجيات تنتج عن ردود على الأسئلة والصور الملحة للإمكانية التي أثارها هذه الأسئلة. والعملية لا تنتهي أبداً، ولكنها تقوم بشكل دوري.
- ومن خلال المناقشات السابقة، يستحيل تأكيد من نتائج الإستراتيجية الى بعد تنفيذ هذه الإستراتيجية (Ketchen et al .2004). وفي ظروف عدم اليقين المتأصل في البيئة المتغيرة باستمرار. وبما أن الإستراتيجية هي نتاج عملية المفاوضات، فإنها تتضمن اتخاذ القرارات . bir.2007 ومن الحقائق التي لا جدال فيها أن صنع القرار هو جزء حاسم من جميع أنواع التخطيط بما في ذلك الإستراتيجية (التكتيكية والطارئة. لا يمكن اعتبار الإستراتيجية عملية تحقق لمرة واحدة، لأنها عملية مستمرة. وبالتالي التفكير الإستراتيجي هو على المدى الطويل توجيه . وبهذا الخصوص، فإن صنع القرار الإستراتيجي، كما يفترض Janczak 2005) ، يشبه التخطيط الاستراتيجي، والاستراتيجية ببساطة تهدف الظواهر التنظيمية العامة.

خامساً: نشاطات التفكير الإستراتيجي:

يدرس موضوع التفكير الإستراتيجي باعتباره عملية تتألف من أربعة أنشطة معرفية وهذه الأنشطة هي التي تكون مناظير التفكير الإستراتيجي :

- (1) التحديد (Identifying) هو النشاط المعرفي الذي يمكن الإستراتيجي من أن يكون على بيئة من التحديات في بيئة أعمالهم.
 - (2) التشخيص : (Diagnosing) يشير إلى النشاط المعرفي حيث يحاول المحلل الإستراتيجي فهم طبيعة المشكلة والأسباب الجذرية، ويشمل هذا الجانب من عملية التفكير أساساً تحليل أو تبصر .
 - (3) التصور : (Conceiving) هو صياغة الحلول المحتملة للمشكلة، وتقييم الحل الأنسب إذا كان هناك أكثر من حل واحد ممكن.
 - (4) الإدراك : (Realising) هو التنفيذ أو الإجراء المرتبط بحل المشكلة.
- إن الأنشطة المعرفية الأربعة المذكورة أعلاه يمكن أن يؤديها من منظور المنطق العقلاني أو منظور التفكير التوليدي. (Meyer 2007)

أولاً: التفكير الاستراتيجي وممارسات الادارة الاستراتيجية

التخطيط الإستراتيجي مهم جداً لأي منظمة ولكن هذا يخضع لتنفيذ الخطة في الشركة بأكملها . ومن الصفات الهامة التي ينبغي أن يسعى إليها كبار المسؤولين في الإدارة العليا أن يكونوا قادرين على التفكير والإدارة من وجهة نظر استراتيجية باعتبارهم هم الذين يوجهون الشركة .(Nickols,2016)

تشير الأبحاث الإدارية إلى يومنا الآن إلى انتشار التخطيط الإستراتيجي منذ الخمسينات والتفكير الإستراتيجي (منتصف الثمانينيات)، وقد أثرت هذه التطورات التاريخية أيضاً على المعنى الأصلي لكلمة "استراتيجية". لهذا السبب رأى (Mintzberg, 1994:107) أنه من أجل العودة إلى المعنى الأصلي لوضع الإستراتيجية على أنها "... تجميع ما يتعلمه المدير من جميع المعلومات ... ومن ثم تجميع ذلك التعلم في رؤية للاتجاه الذي ينبغي أن يتبعه العمل"، ويجب فهم الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي. وبما أن كلمة "الإستراتيجية" هي القاسم المشترك بين هذين المفهومين ، فمن الضروري أن تبدأ بتعريفها . والنظر في تاريخ (الإستراتيجية) ومفهومها الذي ينص على أنها تصدر من أعلى رتبة عسكرية، الجنرال أو هي كلمة (Strategos) باليونانية والتي تعني (فن الحرب) (Ramodula,2014).

وعلى الرغم من أن الإستراتيجية تعترف بأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به فإن الإستراتيجية تنص على التنبؤ بالمستقبل"، واستكشاف واسع النطاق و التنبؤ والبراعة في معالجة ضمن البيئة (Yarger,2006). ووفقاً ل(Ramodula,2014) تتضمن الإستراتيجية الجيدة المبادئ الستة الآتية :

- (1) استراتيجية استباقية وتوقعية، وتنبؤية .
- (2) الغرض السياسي يهيمن على كل استراتيجية .
- (3) استراتيجية تابعة لهيكل الإستراتيجية البيئية .
- (4) إستراتيجية شاملة في التوقعات.
- (5) إستراتيجية تخلق معضلة امنية للإستراتيجيين والجهات الفاعلة الأخرى.
- (6) تركز الإستراتيجية في ما ينبغي إنجازه ولماذا .

ثانياً: الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

The difference between strategic thinking and strategic planning

إن طرح السؤال من يأتي أولاً، التخطيط الإستراتيجي أو التفكير الإستراتيجي، هو أشبه بالمعضلة الجدلية أيهما أولاً البيض أم الدجاجة. وعلى النحو المنطقي يجب أن يفقس الدجاج من بيضة، وهذا يعني أن البيض يجب أن تأتي أولاً، بينما هناك رأي آخر يقول الدجاج تأتي أولاً، وإلى آخره. وهذا يؤدي إلى العديد من الإجابات المحتملة على السؤال . وفي الواقع أن هذا التنوع يشكل جوهر التفكير الإستراتيجي .

إن التعامل الواسع مع التفكير الإستراتيجي يجب أن يسير باتجاه تطوير الخطة الإستراتيجية إلا أن بعض الباحثين لاحظوا بأن الأهداف تقود إلى التفكير والإدارة بشكل إستراتيجي، من دون المرور بالتخطيط الإستراتيجي وعند التمييز بين مضامين التفكير الإستراتيجي، فإن التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية لهما ذات الوجه وقد تم الاتفاق على ذلك من قبل جميع الباحثين والمؤلفين في هذا الجانب، لذا يتوجب أخذ هذه الأمور بالاعتبار عند البحث في مضمون التخطيط الإستراتيجي (العبادي وآخرون 2012).

يقال أن التفكير الإستراتيجي أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وأن كليهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها ، وحلل وفق نظرة معرفية على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير. وعبر عنه بالبوستر الإستراتيجي الذي يبين اتجاه المنظمة إزاء بيئتها والتي تنعكس بطريقة تضمن حسن استخدام الموارد ضمن توقيت معين (الخفاجي 2008).

من هنا أقترح (Heacleous, 1998) علاقة تبادلية بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي تمكن المنظمة من التقدم والتطور إستراتيجياً من خلال وضعها في إطار المحصلات المرغوبة من هذه العلاقة بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي في إطار نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية وكما هو موضح بالشكل (7) باعتبار أن التفكير والتخطيط الإستراتيجي جانبيين يكملان بعضهما البعض في الإدارة الإستراتيجية.

ويوضح (Heracleous, 2003) أن هناك أربعة اختلافات أساسية بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي وكالاتي:

- ❖ أولاً، يجب أن يسبق التفكير الإستراتيجي التخطيط الإستراتيجي.
- ❖ ويركز هذا الاختلاف على أن التفكير الإستراتيجي هو عملية "متباينة ومركبة"، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تحليلية ومتقاربة. وأيضاً التخطيط الإستراتيجي لا يمكن أن يصيغ إستراتيجيات فهو يقتصر على تفعيل الإستراتيجيات القائمة والجديدة.
- ❖ ثانياً، "التفكير الإستراتيجي هو (وينبغي أن يكون) تحليلي.
- ❖ ثالثاً، فإن الغرض من التخطيط الإستراتيجي هو تحسين وتيسير التفكير الإستراتيجي على النحو الذي اقترحه (Heracleous, 1998) بأن الغرض من التخطيط الإستراتيجي هو تسهيل التفكير الإستراتيجي، حيث تستخدم أدوات التخطيط المنظمة للمساعدة في التفكير الإبداعي. ويرتبط هذا الرأي أيضاً مع (De Gues 1988) الذي اقترح أن الفائدة الحقيقية لعملية التخطيط الإستراتيجي هي تغيير أو إثراء النماذج العقلية للمديرين بدلاً من إنشاء خطة. ومن ثم فإن الأداة الإستراتيجية مرتبطة برؤية تخطيط السيناريوهات، والتي يتم شرحها للحصول على إجابات مناسبة لمستقبل معقول تهدف إلى إجابة الفرضيات الرائدة للمدراء وتوعية تفكير المدراء في المجالات التنافسية الممكنة التي تختلف تماماً عن منافسيها.
- ❖ رابعاً تطور التخطيط الإستراتيجي إلى التفكير الإستراتيجي مع مرور الوقت وضمن هذا الرأي انتقلت عملية التخطيط الإستراتيجي المسؤولية من الإدارة العليا إلى المديرين التنفيذيين. وبالمقابل يميز (Liedtka, 1998) بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي ضمن أبعاد مختلفة: الرؤية في المستقبل صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، والرقابة، ودور الإدارة في وضع الإستراتيجية، فضلاً عن العملية والنتائج. ويوضح الجدول الآتي هذه الفروق بين المفهومين.

ثالثاً: الفرق بين الاستشراف الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي:

يحتل التفكير الإستراتيجي مكانة بارزة في أدب الإستراتيجية، وتؤكد الدراسات أن هناك تداخل بين مفهومي الاستشراف والتفكير الإستراتيجي بشكل واضح. والتفريق بين هذا المفاهيم هو أمر حرج، عموماً يمكن اعتبار أن مجالات الإستراتيجية والقيادة يتلاقيان على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة من حيث اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Lucas & Laan, 2010:81)

التفكير الإستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من حاجة المنظمة إلى التفكير بالمستقبل ضمن سياق فهم شامل ومنهجي للمنظمة وبيئتها، فالتفكير الإستراتيجي يتطلب عمليات التفكير العقلاني وتوليدي وصياغة التصورات ويقترح أن كفاءة الاستشراف تعزز التفكير الإستراتيجي، فالكفاءة تسمح للقادة لاتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، ويرتبط فشل الإستراتيجي بعدم اتخاذ قرارات واضحة وصريحة (Mirkeds, 2000).

ويمكن القول أن الرؤية توسع المستقبل التنظيمية البديلة، وبالتالي تعزز صياغة الخيارات الإستراتيجية من حيث التفكير الإستراتيجي، كما ان اتخاذ القرارات الإستراتيجية لا تعكس فقط صانع القرار التفكير الإستراتيجي ولكن يمكن القول أنها تتعزز القرارات في هذه العملية وتقليل الفشل المحتمل لاتخاذ قرارات واضحة وصريحة، ففي حين يتميز الاستشراف الإستراتيجي بما يأتي: (Lucas & Laan, 2010:82)

(مميزات الاستشراف الإستراتيجي)

1. النظر إلى الأمام / القدرة على توليد الرؤى المعيارية - تصور المستقبل المطلوب.
2. القدرة على فهم الطرق والأنماط المستقبل التي يمكن أن تظهر.
3. القدرة على توقع ما وراء الأنظمة التي تبدو غامضة ومعقدة.
4. الحرص على الادخار وتقييم العواقب وكشف وتجنب المخاطر.

(مميزات التفكير الإستراتيجي)

يتميز التفكير الإستراتيجي بما يأتي :

1. التركيز الاتجاه المقصود، تنافسي وفريدة من نوعه، ذات تفكير ديناميكي يقوده القصد لتحقيق المكانة التنافسية على المدى الطويل ويلهم الشعور والتوجه نحوه الهدف.
2. التفكير في الوقت المناسب ويربط الماضي والحاضر بالمستقبل، وتركز على ما هو مطلوب من أجل المستقبل.
3. منظور النظام غامضة، مترابطة ومعقدة، فهم شامل أوجه متعدد للنظام ويخلق القيمة ويفهم العلاقات الداخلية والخارجية بشكل أفضل يسمح لوجهات النظر المتعددة.
4. يعتمد الفرضية الإبداعية ونقدية، وضعت من الافتراضات المطلوبة لتحقيق موقف المستقبل المتوخى.
5. الانتهازية الذكية الغامضة، مبتكرة، يحتضن الأفكار الجديدة يشجع الأفكار الجديدة يدفع إستراتيجيات تهدف للتسامح مع غموض الإستراتيجيات الناشئة ويولد بدائل متعددة.

(نقاط الالتقاء)

يلتقي كل من الاستشراف الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي بما يأتي:

1. الإعداد للمستقبل ووضع الاتجاه الاستباقية من خلال ربط الماضي والحاضر والمستقبل وأخذ بنظر الاعتبار التذبذب الديناميكي بينهما من أجل خلق مستقبل أفضل.
2. يعتمد نظم التفكير المتوجه، والتفكير الإبداعي والنقدي، والقدرة على تطوير فرضيات المستقبل واختبارها من خلال الاستكشاف وتجنب المخاطر.
3. الانفتاح على الأفكار الجديدة للاستفادة من الإستراتيجيات الناشئة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة.

(نقاط الاختلاف)

يختلف الاستشراف الإستراتيجي عن التفكير الإستراتيجي من حيث (Lucas & Laan,2010:83):

1. الاستشراف يركز على المدى البعيد وخلق رؤى بديلة للمستقبل وذلك من خلال الاعتقاد أن هذا يمكن أن يكون موالياً لنشاط لإنشاء المستقبل المرغوب على المدى الطويل والاعتراف بعدم وجود قيمة تنبؤية .
2. التفكير يركز على تشكيل وإعادة تشكيل القصد من أجل توفير التركيز للأفراد لتحقيق التوجه الإستراتيجي والهدف من ذلك هو التركيز التنظيمي واعتماد الامدة القصير.
3. الاستشراف يركز على بدائل المستقبل وقد يتم قطع الاتصال بالماضي والتركيز على المستقبل.
4. يركز التفكير على شعور بالتحكم في خضم التغيير - ويركز عملياً مع تجنب القطيعة مع الماضي.
5. الاستشراف يركز على توسيع نطاق المستقبل البديلة، والتسامح مع الغموض والتعقيد في النظم.
6. التفكير يركز على النماذج العقلية لخلق القيمة داخل النظام.
7. الاستشراف يركز على القيم المعيارية والعواقب الاجتماعية بشكل أوسع من المخاطر.
8. التفكير يركز على القدرة في توليد الفرضيات لتحقيق مكانة في المستقبل المنظمة.
9. الاستشراف يصمم المستقبل المطلوب بشكل معياري وقد يستبعد الفرص الناشئة لدى الأفراد والمجتمع.
10. يسعى التفكير لاغتنام الفرص الناشئة في مصالح المنظمات والمواقف في المستقبل.

أولاً: محفزات التفكير الإستراتيجي :

إن استخدام تقنية الحالات الحرجة، أمراً مهماً لأنها تؤكد على البعد من السياق ضمن عملية التفكير الإستراتيجي. فقد ركز (Mberi, 2015) على خصائص وأنشطة المدراء التنفيذيين من خلال التفكير الإستراتيجي .

ثانياً: خصائص قادة التفكير الإستراتيجي Characteristics of strategic thinking leaders

من أجل أن يكون المفكرين الاستراتيجيين ناجحون يجب عليهم التحلي ببعض الصفات التي تؤدي إلى النجاح. وهناك مجموعة من الصفات للمفكرين الاستراتيجيين الناجحين يعرضها لنا (Clark, 2012) هي:

1. النظرة الشمولية لأعمالهم : تتصف هذه النظرة بالذكاء والقدرة على انتهاز الفرص والقدرة على حل المشاكل في المستقبل .
2. السعي المستمر للحصول على الأفكار المبتكرة التي من شأنها خلق مستقبل مستدام لمنظماتهم .
3. ينبغي للقادة في المنظمات غير الربحية استبدال الممارسات البالية التي ليست ذات أهمية في اقتصاد اليوم والتي تتسبب بعدم الكفاءة بممارسات وسياسات تكون نتائجها التنمية المستدامة .

ثالثاً: مقدرات التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking Competencies

بالإضافة إلى وصف السلوكيات التي تشارك فيها ، سوف يطلب منك معرفة أنواع التفكير المطلوبة، وفقاً للفتات المحددة أدناه (Weyhrauch, 2016) وكالاتي :-

1. التفكير في الحالات الحرجة : (Critical Thinking) إظهار مجموعه متنوعة من المواقف على قضية وتقييم المواقف بطريقة غير منحازة . وهذا النوع من التفكير يتطلب البحث عن أدلة لدعم مجموعة متنوعة من وجهات النظر ، وتوضيح الافتراضات والاستدلالات المنطقية .
2. التفكير الابداعي: Creative Thinking توليد رؤى جديدة حول المشكلة . ويتطلب هذا النوع من التفكير إقامة صلات جديدة بين المفاهيم غير المترابطة سابقاً أو تطبيقها بطرائق جديدة أو في سياقات جديدة
3. التفكير النظامي (Systems Thinking) إدراك كيف تتفاعل مجموعة من العناصر مع بعضها لتشكيل هذا النوع من التفكير يتطلب النظر في كيفية تأثير المتغيرات السياقية على علاقات السبب والنتيجة داخل البيئة .
4. التفكير في الوقت Thinking in Time النظر في تأثير الماضي والمستقبل المرغوب فيه على الوضع الحالي للمشكلة . ويتطلب هذا النوع من التفكير دراسة كيفية تطور المشكلة الحالية، وكيف من المرجح أن يتكشف النمط في المستقبل، وكيف يمكن أن تشكل الإجراءات حالة مستقبلية مرغوبة .
5. التفكير الاخلاقي : (Ethical Thinking) يقوم هذا التفكير بالنظر الى العوامل القيمة والأخلاقية والادبية في الوضع الذي يحدد ما يجب على المرء أن يفعله، وما هو مقبول . كذلك يتطلب هذا النوع من التفكير معرفة قيم وأخلاق وما تملكه من أخلاق وآداب التي تتجسد في سلوكياتك .

رابعاً: عناصر التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking Elements

يشير (Bonn, 2005) عدد من العناصر الرئيسة التي لها أهمية في التفكير الإستراتيجي، وهي التفكير النظامي والإبداع والرؤية، وسوف نناقش هذه العناصر من خلال ما يأتي :

1- التفكير النظامي Systems thinking

لقد أشار عدد من الباحثين بأن التفكير الإستراتيجي يمثل " التحول من رؤية المنظمة كمؤسسة مجزأة الى التنافس على الموارد الى الرؤية والتعامل مع المنظمة كنظام شمولي يدمج كل جزء في العلاقة مع العموم، وهذا

يتطلب القدرة على إبعاد المنظمة من المشاكل التشغيلية وغالبا ما ترى كيف أن المشاكل والقضايا المختلفة ترتبط مع بعضها البعض، وكيف أنها تؤثر على بعضها البعض وما هو تأثير حل مشكلة واحدة في جزء معين سيكون مؤثر على مجالات أخرى .

2- الابداع Creativity

هو استراتيجية حول تطوير الأفكار والحلول المبتكرة لخلق ميزة تنافسية ويتوجب أن يسعى المفكرين الاستراتيجيين في البحث عن أساليب جديدة وتصور طرق أفضل للقيام بهذه الأمور، وبعبارة أخرى سينبغي أن تكون خلاقة .

3- الرؤية Vision

يرى (Dess & Lumpkin, 2003) أن الرؤية تعد بمثابة نقطة الانطلاق الأولى للمنظمة في هيكلة أهدافها ، وتوصف على إنها (الروح) بالنسبة للهدف إلا أنها غير مضمونة النجاح بل يعتمد نجاحها على ما تحققه الإستراتيجية من نتائج، ويعد تطوير وتنفيذ الرؤية إحدى المهام المركزية للقائد . وعرف (Lynch, 2000) الرؤية الإستراتيجية بأنها (الصورة الذهنية ترغب المنظمة أن تكون عليها في المستقبل .)

خامسا: مهارات التفكير الإستراتيجي :

وقد أشار (Wootton & Horne, 2010) إلى مجموعة من مهارات التفكير المطلوبة والتي عدها بأنها مهارات أساسية تشمل الآتي :

(1) المهارة الاساسية الأولى الذاكرة : (Memory)

وتؤكد هذه المهارة على الدور المركزي الذي تقوم به الذاكرة الخاصة بك في تمكينك أن تتذكر في الوقت المناسب وفي المكان المناسب . والمعلومات التي يمكن أن تساعدك على صياغة الاستراتيجية الخاصة بك.

(2) المهارة الأساسية الثانية : الخيال (Imagination):

ملخص علم الأعصاب على الخيال والتفكير البصري، فالتفكير البصري يمكن أن تساعدك على نمط أو المعلومات الحالية بحيث يكون من الأسهل أن نتذكر.

(3) المهارة الاساسية الثالثة : التعاطف والعاطفة (Empathy and emotion)

ملخص علم الأعصاب على التعاطف والتفكير العاطفي والذي يشمل استكشاف ما كنت تشعر قبل محاولة التفكير والتفاؤل الذاتي.

(4) المهارة الأساسية الرابعة: الحسابية والتفكير العددي (Numeracy and numerical thinking)

يمكن تحسين العشرات على نظام نقل الإشارة المكون من مكونين من الحساب العددي، والعددي (Numerica) للتفكير هو في جذور المنطق، والحجة والإثبات.

(5) المهارة الاساسية الخامسة: التفكير في العمل والتفكير اللفظي (Words at work - verbal thinking):

(6) ويعني قدرتك على التحدث إلى نفسك داخل عقلك - للتحقق أفكارك عن الشعور - ويقتصر على نطاق ودقة المفردات الخاصة بك.

أولاً- تقنيات التفكير الإستراتيجي عند بيتر دراكر Strategic thinking when Peter Drucker techniques :

الإداري والاستشاري والمفكر (Peter Drucker) المتوفي عام (2005) ترك ملاحظات هامة للمديرين التنفيذيين في مختلف المجالات العملية عند التنفيذ الناجح للتفكير الإستراتيجي وقد حصل على إشادة وتقدير من قادة الشركات لحكمته وواقعيته واعتماده على رؤى خاصة لتحسين عملية التحليل الإستراتيجي .

وقد حدد Drucker ثلاث تقنيات مهمة لتفعيل حل المشكلات وذلك خلال إحدى محاضراته القيمة لمجموعة من المديرين التنفيذيين والطلبة في جامعة نيويورك (NYU) ، أنظر الشكل (16) ، وهذه التقنيات هي: (2010,Zand)

1. قم بطرح أسئلة نافذة أو ثاقبة للحصول على خيارات وحلول ابداعية :
إن محاولة تقليل مجال أو مدى المشكلة تجاه الحدث الذي تواجهه وعدم التوسع بشكل غير ضروري والتركيز على جوهر الحالة عن طريق تأطير المسألة بسؤالين هما :

- ما هي الاعمال التي لا ينبغي لنا الدخول فيها .
 - تحديد معلوماتنا ثم معرفة ما هي الاعمال التي تلائمنا .
2. إعادة الصياغة بشكل مبسط للتمكن من المراجعة والتعديل استخدم (Drucker) براعة إعادة صياغة وتشكيل جوهر القضية أو الحدث مما يؤدي ببساطة إلى زيادة فهم الإدارة ومدى البصيرة والوضوح بالتفكير الإستراتيجي، وكما قال أينشتاين (Einstein) يستطيع أي شخص تعقيد الأمور ولكن نحتاج لعبقري لتبسيطها وتوضيحها للآخرين.
3. النظر في الافتراضات البديلة وأثارها إذا تحققت لتحفيز التفكير الإستراتيجي حول المستقبل على إدارة المنظمة أن تتعلم زراعة أو بث (الاختلاف) المعارضة (ثم إدارة هذا الاختلاف بطريقة فعالة وحتى زيادة حدة الاختلاف تكون مفيدة في بعض الاحيان .

ثانياً: التفكير الإستراتيجي من منظور متعدد المستويات

يبين (Bonn, 2005) انه ببساطة لا يمكن ان يحدث التفكير الاستراتيجي في عقل واحد، ولكن لا بد ان يتأثر بالسياق الاجتماعي الذي يعمل فيه الفرد . فعندما ننظر إلى السلوك الفردي في المنظمات، نحن في الواقع نلاحظ رؤية كيانيين: الفرد نفسه وأن الفرد هو ممثل الجماعة ... وهكذا فإن الفرد ليس فقط يعمل نيابة عن المنظمة في المعتاد بالوكالة، لكنه يعمل أيضاً، بمهارة أكثر كمنظمة "عندما يجسد القيم والمعتقدات والأهداف الجماعية ."

وبالتالي، ما يدور في ذهن الأفراد يتأثر بمشاركةهم في التفاعلات الاجتماعية . ويمكن استعراض المستويات الثلاثة من التفكير الإستراتيجي وتطوير عدد من المقترحات التي يمكن أن توجه لوضع إطار متكامل لتحسين التفكير الإستراتيجي في السياق التنظيمي من خلال ما يأتي :

1. التفكير الإستراتيجي على المستوى الفردي :

تتطلب المهام الإستراتيجية من كبار المديرين إلى التعامل الفعال مع وجود الطرائق المحتملة والمتعددة للحصول على النتيجة المرجوة ودمج المصادر المتنوعة للمعلومات حول احتمالات الأحداث المستقبلية . ومن أجل التعامل مع هذه المهام يجب أن يكون كبار المديرين قادرين على فهم وتصور المعلومات والسيناريوهات المختلفة وربما المتناقضة .

2. التفكير الإستراتيجي في المجموعات :

قد وضعت ضمن نظريات الإدراك الإداري والتنظيمي ووضع الفرضية التي تتعامل مع خصائص المفكر الإستراتيجي الفردية . ومع ذلك، فإن التفكير الإستراتيجي ليس محض النشاط العقلي الفردي، ولكن يتأثر بمشاركة صانع القرار في التفاعلات الاجتماعية فضلاً عن السياق الاجتماعي والمؤسسي للمنظمة . وبالتالي، فإن فهم التفكير الإستراتيجي في الأوضاع التنظيمية المعقدة يتطلب أن نذهب إلى أبعد من التركيز على الأفراد وبعناية دراسة سياق مجموعة وتأثيره على القدرة على التفكير الإستراتيجي الفرد .

3. التفكير الإستراتيجي ضمن السياق التنظيمي :

يتأثر المفكرين الاستراتيجيين بالأفراد والجماعات والإدارة العليا من خلال السياق الاجتماعي والسياسي للمنظمة. ومن أجل فهم أفضل للتفكير الإستراتيجي، فنحن في حاجة إلى تضمين السياق التنظيمي، لأن السياق يشكل الأساس الكامن وراء العمليات داخل المنظمة، وتشكيل التفكير الإداري ومساعدة الافراد على التصرف بشكل جماعي .

ثالثا: التفكير الإستراتيجي والقيادة Strategic thinking and leadership :

يذكر العلماء أنه وفقاً لمدخل إدارة التفكير الإستراتيجي الذي ينطوي على عمليتين فكريتين متميزتين هما : التخطيط والتفكير، حيث يتم في عملية التخطيط تحليل المخاوف، وبناء النظم والإجراءات الرسمية في حين أن التفكير ينطوي على تشجيع بديهية التفكير المبتكرة والخلاقة في جميع مستويات المنظمة .

يمارس التفكير الإستراتيجي تقليدياً في مستوى قادة المنظمات الذين لديهم المسؤولية الرئيسية عن وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية ويذكر (Abraham) أن التفكير الإستراتيجي هو جانب مهم من عمل كل قائد حيث إن الشركة ليست بحاجة الى استراتيجية اذا لم يكن لديها منافس - لذا يمكن الاكتفاء ببساطة بالخطة التقليدية .ولكن الإستراتيجية تنطوي على موضوعات المنافسة والتفوق بالذكاء على المنافسين مما يترتب عليه الحاجة للتفكير الإستراتيجي الذي يعد عملية إيجاد طرائق بديلة للمنافسة وتوفير قيمة أكبر للمنتجات في نظر الزبون .(Bluestone et al, 2012:7)

رابعا: التفكير الإستراتيجي، وبناء بيئة لدعم فريق العمل

Strategic thinking and team supportive environment building

التفكير الإستراتيجي لا يأتي بشكل طبيعي لأن معظم المفكرين ثابتون أي يميلون إلى اتخاذ قرارات فقط لفترة محدودة، ولا بد من تعلمها، وعرضها وممارستها، وأن تطبيق مهارات التفكير الإستراتيجي تأتي من خلال التوظيف يعني مصطلح التفكير الإستراتيجي وان أن قادة الجمع بين العناصر مثل :التحليل والاستكشاف والفهم، وتحديد موقف متعدد الأوجه وبعد ذلك وضع إجراءات للتخطيط من شأنها أن تجلب لها أكبر أثر إيجابي محتمل نحو هدف الجماعة أو يحتاج الفريق لتقييم عملية استراتيجية التي تربط جميع الحلقات المنفصلة، والجمع بين الخطوات المختلفة معا بطريقة منهجية للوصول إلى المجتمع يحتاج إلى تخطيط المنظمات للحل النهائي ويعرف بأنه مجرد غيض من فيض أو جزءاً من عملية أكبر من التفكير الإستراتيجي تعرف بالذكاء اللائق باعتباره مهارة بديهية للتشخيص ولتسهيل ودعم القائد وأن تصل العمليات الى أفضل تكتيكات مناسبة بهدف التصميم بذكاء عن طريق مبتكر للتعامل مع البيئات والإعدادات الجديدة وسياقات الذكاء هو عامل أساسي للمصلحين والقادة لتغيير أسلوب العمل واستراتيجياتها فقا للسياق البيئي وكذلك أتباع الاحتياجات والتطلعات (Kazmi & Kinnunen,2012)

خامسا: التفكير الإستراتيجي ,والجيل الجديد فكرة المنتج :

Strategic thinking and new product idea generation

يعد العديد من منظري الفكر الإستراتيجي بان مصطلح التوظيف للتفكير الإستراتيجي يمكن ان يتم عن طريق التحليل والاستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد وإجراءات التخطيط لتحقيق أكبر أثر إيجابي ممكن من أجل تحقيق هدف مسبقاً . وان أصحاب النظريات الإستراتيجية يوافقون على فكرة أن هناك محدد حاجة إلى التفكير الاستراتيجي في المستويات التنظيمية المتعددة .

تؤكد النظريات الحديثة الى أهمية ثلاثة عمليات معرفية الأساسية، وهي أنظمة التفكير باعتبارها عوامل النجاح لقادة المنظمات في التعامل مع التعقيد الظرفي . ويتم استخدام المعلومات التي تم جمعها من خلال عملية التفكير وإعادة صياغة كأداة هامة من قبل قادة الإدارة خلال عملية التفكير وهؤلاء القادة يدعمون العمليات من خلال):

- أ. فهم الوضع من خلال عملية إعادة الصياغة .
 - ب. صياغة نظريات الممارسة لتوجيه الإجراءات من خلال عكس العملية
 - ت. استخدام نظم التفكير (2010,Batty & Quinn) بطريقة شاملة
- وهذه العمليات الثلاث تدعم القادة في تصور الأحداث وفهم المشاكل من حيث المفاهيم لمكافحتها على نحو فعال.

سادسا: التفكير الإستراتيجي وابتكار الافكار الجديدة

Strategic thinking and innovation of new ideas

إنَّ التطور والتغير السريع الذي تشهده بيئتنا وفي جميع المجالات بالإضافة الى اشتداد المنافسة في هذه البيئة بسبب العولمة والسوق المفتوحة، جعل من عملية المحافظة على المنافسة والتميز والاستدامة مهمة صعبة جداً أمام المنظمات . لذلك دعت الحاجة الى بحث عن حل الا وهو التفكير الإستراتيجي (Zahra&201,12:219,Nombisn).

يرى العديد من منظري الفكر الإستراتيجي أن توظيف التفكير الإستراتيجي يمكن أن يتم عن طريق التحليل والاستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد لتحقيق أكبر أثر إيجابي ممكن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقاً . ويتفق أصحاب النظريات الإستراتيجية على فكرة أن هناك حاجة إلى التفكير الإستراتيجي في المستويات التنظيمية المتعددة .

سابعا: غرز التفكير الإستراتيجي في قادة المنظمات من خلال تصميم بيئة عمل داعمة

Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment

يتفق خبراء إدارة اليوم أن البيئة الداخلية للمنظمات والثقافة التنظيمية هي عمليات حليفة للعوامل التي تحدد في أي نجاح أو فشل للمنظمات في المستقبل القريب . وهنا أمثلة قليلة على المنظمات الناجحة مع الثقافات القوية هي مايكروسوفت وجوجل وتويوتا . ويرجع ذلك إلى صعوبة التيار على الاقتصاد العالمي، وعدد ضخم من المنظمات ذات الأداء الضعيف والتي تكافح للبحث عن إستراتيجيات لمساعدتها على البقاء على قيد الحياة وفي الأداء الفعال، لتطوير الفرص التي تتيحها القوى الخارجية وتغييرها بشكل ضروري من قبل القادة للمنظمات ولاستيعابها وتفسيرها للمستقبل باستخدام النهج المعرفي والمنهجي إلى التفكير الإستراتيجي، والاعتماد بدرجة أقل على الحكمة من الخبرة والتخمين بشكل بديهي.

أولاً : مفهوم قبعات التفكير الست

تم اختراع منهج قبعات التفكير الست بواسطة (Edward De Bono) في وقت مبكر من عام (1980) . وتمثل قبعات التفكير الست أنماطاً للتفكير، وهي لاتجاهات للتفكير بدلاً من التسميات للتفكير. وتستعمل هذه القبعات بشكل استباقي بدلاً من رد الفعل. ويهدف هذا المنهج إلى تشجيع التفكير المتوازي وتفكير الطيف الكامل والفصل الذات من الأداء، أن قبعات التفكير الست تعزز الأداء بدلاً من القيام بدور دفاع الذات.

تعرف قبعات التفكير الست بأنها :

- تقنية قوية تساعد المدراء والأفراد العاملين على حد سواء بالنظر في القرارات المهمة لعدد من وجهات نظر مختلفة.
- عملية بسيطة وفعالة موازية للتفكير، تساعد الأفراد على أن يكونوا أكثر إنتاجية وتركيزاً وتشاركاً بانتباه).
- القبعات التي تسمح للأفراد للتفكير بشكل أفضل وتساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة واكتشاف أفكار جديدة تخدم مجال عملهم.

عمل De Bono وصف ستة طرائق للتفكير والتفاعل مع العالم. فميز ستة أنماط مختلفة للاتصال وخصص كل دور لذلك لون قبة مختلفة (Bannerol,2006). وملخص أدوار القبعات الست مرتبطة بكل البيانات الوصفية السبع المعطاة في الجدول الآتي:

القبة الحمراء Red Hat	القبة البيضاء White Hat
	
1. مشاعري تذبذب قراراتي. 2. عندي حدس جيد. 3. عندي انحدار في أغلب الأحيان، حول أفضل قرار. 4. آرائي الشخصية تمارس دوراً معنوياً في عملية اتخاذ القرارات. 5. أصغي إلى. عواطفني عند اتخاذ القرارات. 6. أنا مرتاب لعملية قرارات أشخاص آخرين. 7. أعتقد العواطف ينبغي أن تؤدي دوراً معنوياً في اتخاذ القرار.	1. اركز على الحقائق الموضوعية. 2. أدخل إلى المناقشة بالأفكار المتصورة، على حل 3. أسعى أن أعرف حقائق الوضع. 4. أسعى معرفة الدليل الإحصائي المتعلق بالقرار. 5. أحاول اعتقاد كلياً بموضوعية حول الوضع. 6. أسعى للتمييز بين الحقائق والآراء. 7. أنا أكثر اهتمام بالحقائق من الآراء.
القبة السوداء Hat Black	القبة الصفراء Hat Yellow
	
1. يمكن أن أرى بسرعة لماذا الفكرة، لن تعمل 2. في أغلب الأحيان يمكن أن أخبر بأن الفكرة سوف لن تعمل بحكم التجربة الماضية. 3. أحب لعبة، (محامي الشيطان) . 4. عادة، يمكن أن أرى المخاطر في الفكرة. 5. يمكن أن أكتشف منطق سيء بسهولة من حجة شخص ما. 6. أجد من السهل أن أكون ناقد للأفكار الأخرى. 7. أنا متشائم غالباً من الأفكار الأخرى.	1. أنا عادة أرى جانب الإيجابي للأشياء. 2. أستطيع أن أرى أجزاء جيدة حتى من الفكرة السيئة. 3. أنا عادة متفائل بأن الفكرة الجديدة ستستخدم. 4. أنا اميل إلى رؤية مساهمات قيمة في أفكار الأشخاص. 5. أعتقد أن معظم الأفكار الجديدة لها قيمة معنوية. 6. أنا عادة أنظر إلى الجانب المشرق من المشكلة. 7. تعليقاتي عادة ما تكون إيجابية وبناءة.

القبة الزرقاء Hat blue	القبة الخضراء Hat Green
	
1. أحب قيادة عملية حل المشكلة. 2. أميل إلى التذكير كثيراً حول عملية حل المشكلة كمسألة ذاتية. 3. اركز على الصورة الكبيرة الملخصة ومعادلة الاستنتاج. 4. أجد نفسي أحاول أبقى المجموعات مركزة. 5. أميل إلى المحاولة لتحسين عملية حل مشكلة المجموعة. 6. أساعد المجموعات أن تعرف المشكلة في أغلب الأحيان بشكل واضح. 7. أجد نفسي في أغلب الأحيان أنظم المجموعة .	1. أنا مبدع. 2. في أغلب الأحيان، أولد طرائق جديدة للتفكير حول المشكلة. 3. افكر بسهولة (خارج الموضوع) 4. أنا جيد في إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلة. 5. افكر بالبدائل بشكل ثابت 6. أنا لا أحتمل القبول ب "الوضع الراهن". 7. أنا يمكن ان اولد مفاهيم جديدة بسهولة.

مميزات القبعات الست

يؤكد (Kaya, 2013) إن مميزات كل لون هي كالآتي:

- القبة البيضاء نزيهة وموضوعية،
- القبة الحمراء تستدعي الغضب والعاطفة والشغف في
- القبة السوداء سلبية ومتشائمة
- القبة الصفراء متعلقة بأن يكون التفكير إيجابياً وسعيداً.
- القبة الخضراء تتعلق بالإبداع والأفكار الجديدة.
- القبة الزرقاء تتعامل مع التنظيم ورقابة عملية التفكير وتضمن الانضباط.

إن تقنية قبعات التفكير الست تمنع الشخص من البقاء ضمن إطار ضيق في تفكيره ورؤية الأحداث من منظور أحادي الاتجاه، وتسمح التقنية في التفكير من وجهات نظر مختلفة، وعليه يمكن تحليل القضية من كل جانب، وعملية اتخاذ القرارات الصحيحة القبعات المتاحة في التقنية تغطي عدداً كبيراً من طرائق التفكير، وبما أن التقنية سهلة وممتعة للتطبيق يتم اعتمادها بسرعة من قبل الأشخاص.

ثانياً: أهمية قبعات التفكير الست:

طراً الاهتمام المتزايد على الصعيد الدولي سواء في تنمية مهارات تفكير المدراء. وفي عدد لا يحصى من أدوات مهارات التفكير المتاحة، فأن قبعات التفكير الست (STH) أصبحت واحدة من أدوات التفكير الأبرز في منظمات الأعمال والتي تستعمل من قبل المدراء (Dhanapal et al., 2014). ويؤكد (De Bono, 2011) على أهمية هذه القبعات وذلك من خلال الدور الذي تمارسه .

وتتضح أهمية قبعات التفكير الست من خلال تحركها نحو حقبة جديدة من الإبداع والنمو السريع والتغيرات وتحث الدعوة لوضعها على القبعات الست لسد الفجوة بين الثقافات، كما أنها تعزز التفكير التعاوني من حدة التركيز وتسهل عملية الاتصال، وتمكن من التقييم الشامل، وتحسن الاستكشاف وتعزز الإبداع والابتكار أذن هي لها أثر ناجم في هذا من خلال النظر في مشكلة محددة من زوايا مختلفة .

إن الفكرة الرئيسة هي توفير اتجاه مركز للأفراد. وكذلك الجماعات، على غرار رسم الخريطة. إذ يمكن للمستخدمين أن يتخذوا قراراتهم في قضية قدمها التحقيق في الموضوع من زوايا مختلفة قبل اختيار الطريق. والشخص الذي يتمسك بالقبة الزرقاء يقود للمناقشة ويتحمل المسؤولية لتنظيم عملية التفكير التي تفيد القضية في البداية ثم توجيه المجموعة إلى عملية التفكير القبة واحدة بعينها.

ثالثاً: أهداف قبعات التفكير الست:

ان الأهداف الرئيسية التي يتم صياغتها إلى الأفراد العاملين من خلال تفكير القبعات الست يتمثل أحياناً بهدفين رئيسيين، فالهدف الأول هو ارسال أفضل موضوع واكتساب المعرفة الأساسية التي تعرف باسم "ماذا يفكر في حين أن الهدف الثاني هو كيف يفكر والذي يتضمن التفكير الناقد .

ومن خلال الوعي المتزايد للتغيير والمهارات المجتمعية التي ربما لم تعد ملائمة لإعداد الأفراد العاملين لما بعد العمل، فالיום المنظمات تزدهر نحو تعليم الأفراد العاملين كيف يفكرون نحو تحقيق متطلبات المهام الملقاة على عاتقهم في الوظيفة.

فإن لون كل قبعة هو مرتبط بوجوده ولكل قبعة مستهدفة يوجد هدف تسعى إلى تحقيقه وكالآتي:

1. القبعة البيضاء: هدفها هو الحياد والموضوعية، فالقبعة البيضاء تهتم بالحقائق والأرقام الموضوعية.
2. القبعة الحمراء الواحدة تشير إلى الغضب، الرؤية اللون الأحمر، وجهان الغضب والعواطف، إلا أنها أكثر الأوقات تعطي وجهة نظر عاطفية.
3. القبعة السوداء: الأسود هو الحزن والسلبية، وتغطي القبعة السوداء الجوانب السلبية - لماذا لا شيء يمكن القيام به؟
4. القبعة الصفراء: الأصفر هو سعيد وإيجابي. فالقبعة الصفراء هي التفاؤل وتغطي أمل الفكر الإيجابي.
5. القبعة الخضراء اللون الأخضر هو العشب والنباتات والنمو الخصيب، والوفير. وأن القبعة الخضراء تدل على الإبداع والأفكار الجديدة.
6. القبعة الزرقاء اللون الأزرق بارد ، وأيضاً هو لون السماء، وهذا هو في المصلحة عند كل شيء . فالقبعة الزرقاء تهتم بمراقبة وتنظيم عملية التفكير . وكذلك في استعمال القبعات الأخرى.

رابعاً: استخدامات قبعات تفكير de Bono's وأدوارها

تستطيع قبعات تفكير de Bono's أن تكون مفيدة جداً في مساعدة الأفراد العاملين في منظمات الأعمال وذلك لعدة اعتبارات ومن وجهات نظر مختلفة. إذ كل واحد من هؤلاء العاملين يميل إلى التفكير في الأمور بطريقة معينة. وأن بعض الأشخاص مفكرون عاطفيون، والبعض الآخر أكثر سريرية. والمهم هنا أن نتمكن من توعية الأفراد العاملين من خلال النظر في موضوع معين من منظورات مختلفة، وعند التعامل مع القضايا المثيرة للجدل، فإن قبعات التفكير الست de Bono sl هي فعالة جداً في جعل الأفراد العاملين ذو حساسية لوجهات النظر الأخرى. وكل من هذه القبعات تصف عملية التفكير المختلفة. وباستخدام واحدة من قوى القبعات الست للنظر في المشكلة من عدة أبعاد ومن منظورات مختلفة، حتى نتمكن من الوصول إلى التفكير الأفضل .

في تطبيق القبعات الست يتم تحفيز الأفراد العاملين على التفكير والتحكم في العملية الإنتاجية الخاصة بهم . كما يطلب استخداماً طرائق للأفكار التي تسمح للمفكر لتبسيط التفكير من خلال التعامل مع نقاط على التوالي، ومن خلالها يسمح التحول في التفكير. ولنضرب . ب مثلاً يوضح كيفية استخدام قبعات التفكير الست نعطي كل مجموعة نسخة من ورقة عمل القبعات الست وهذه القبعات الست هي:

1. القبعة البيضاء الأبيض هو لون الورق والقبعة البيضاء هي قبعة واقعية . وهذا هو اللون الإكلينيكي أو المحايد، ويتطلب المفكر لاكتشاف حقائق الوضع بطريقة موضوعية .
- (2) القبعة الصفراء: هذا هو لون مشرق وإيجابي، فإنه يستلزم من الطالب النظر في النقاط الجيدة في موقف معين أو اقتراح معين. لماذا ينبغي أن يعمل هذا الاقتراح؟
- (3) القبعة الحمراء الأحمر هو لون الدم والقبعة الحمراء هي قبعة عاطفية. هذا هو لون حار وتشجع على السماح بالعواطف الحدس والمشاعر العامة لعقد المحكمة دون الحاجة إلى العدالة أو إثبات، ويستخدم المفكر عواطفه / عواطفها القيادة التفكير

(4) القبعة السوداء: هذا هو لون خطير الذي يشجع المفكر أن يكون حذراً حول فكرة أو موضوع قيد الاستعراض. ومن المحتمل أن تكون القبعة الأكثر أهمية في التفكير النقدي وتمنع عواطف المرء من الهيمنة على الوضع والمفكر هنا يلعب كمحامي الشيطان ويسأل الأسئلة التي من المحتمل أن تفضح نقاط الضعف في الاقتراح

(5) القبعة الخضراء هذا هو لون النمو الجديد في النباتات يبشر ببدايات جديدة وأفكار إبداعية وأنها القبعة التي تدعو إلى إيجاد حلول جانبية، والإبداع واقتراحات مبتكرة.

(6) القبعة الزرقاء: هذا هو لون السماء، وتقترح نظرة عامة على تفكير المرء. وأنها قيمة ما وراء المعرفة وأنها تتحدى أن يكون المفكر يفكر بتحليل ذاتي، وتقييمي وبشكل شمولي.

أن كل قبعة تمثل الدور الذي يحتاج مرتديها للعب. فمثلاً القبعة البيضاء مرتديها يمكن أن يؤدي دوراً في جمع المعلومات. ويمكنه الخوض في سجلات الماضي والبيانات الحالية المتعلقة بموضوع الاجتماع. أما القبعة السوداء: فأن الشخص الذي يرتديها يمكنه أن يمارس دور المعارضة لكل فكرة مقترحة. هذا هو التفكير في الجوانب السلبية أو كل ما يمكن أن تتعرض له أثناء تنفيذ أو اتخاذ أي قرار في حين القبعة الصفراء: وعلى عكس القبعة السوداء في هذا الدور على المرء أن ينظر فقط في الجانب الإيجابي وفوائد المسألة قيد المناقشة أما القبعة الحمراء: فالذي يرتدي هذه القبعة الوهمية، الشخص الذي لديه قاعدة أفكار على الشعور العاطفي أو البديهي حول المشروع أو القرار. والقبعة الخضراء على الرغم من ارتداء القبعة الخضراء، فمرتديها يجب أن يستخدم ما لديه للخروج خارج نطاق أفكار الصندوق والقبعة الزرقاء مرتدي القبعة الزرقاء هو الذي يسيطر فعلياً على وقائع الاجتماع. وهنا ينبغي التأكد من أن الآخرين يستمرون في التركيز وأن الاجتماع يذهب على الطريق الصحيح، وأخيراً هنا تتحقق النتائج.

وحتماً، قد أبرزت هذه التقنية تطبيق استراتيجيات قبعات التفكير الست الضمان التعلم التنظيمي الفعال والتنفيذ الناجح لاستراتيجية المنظمة بقصد توجيه الأفراد العاملين إلى تركيز أفكارهم لتحقيق مستوى عال من المهارات والتفكير الناقد. والشكل (21) يوضح كيف يتم ربط نظرية قبعات التفكير الست في مجال الأعمال.

شكراً لكم