



وزارة الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل



مركز ثقافة التنمية الاجتماعية

## منتدى ثقافة التنمية الاجتماعية

تحت شعار

”نحو تغيير اجتماعي ايجابي“

برعاية :

وزيرة الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل

ورقة : التفكير الاستراتيجي ودوره في الإصلاح

الإجتماعي

إعداد وتقديم :

د. ناصح محمد حسن محمد

٢٩ ديسمبر ٢٠٠٩م

## توطئة:

التفكير سلسلة متتابعة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري، مهمته تحليل الأمور التي تشغل ذهن إلى عناصر تحتل الربط والمقارنة والعرض والتمثيل، ثم إنتاج قواعد ثابتة قابلة للتطبيق العملي، وهذه الطريقة التي ينتهجها الدماغ بطبيعته تسمى بالتداعي الحر، وهي طبيعة تمكن الدماغ من الربط بين الأشياء وتوليد الدلالات والمعاني من المدلولات والمضامين، وإحداث الترابط والخيال، وهو - لكونه مساراً فطرياً - يتطلب شيئاً من الدربة والمران ليتوجه به إلى تحقيق الأهداف، والمسار الفكري الذي يتوجه نحو نقطة محددة، ويوجه كل طاقات الدماغ نحوها وهو ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي، فالتفكير الاستراتيجي هو (قناة) فكرية تثبت وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من مسارات فكرية أخرى إلا تلك التي ترتبط بالموضوع قيد التفكير، ويهدف إلى تحقيق النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن. فالإستراتيجية في التفكير توفر الوقت، لأنها تضع ذهن في المسار الصحيح من بداية الطريق: اعرف ما تريد، وحدد مسار تفكيرك فيما يحقق لك ما تريد، ثم خطط من هذا الموقع للوصول إلى أهدافك، تكن ذا تفكير وتخطيط استراتيجيين.

من هنا تأتي أهمية هذه الجزئية العميقة في توجيه العمليات والمقدرات لخدمة الأهداف الكلية، فمن لم يكن ذا تفكير استراتيجي فإنه يصعب عليه وضع خطط محكمة لإصلاح بيئته وواقعه، ويتعثر كثير من المنفذين في إنجاز الخطط الاستراتيجية بسبب أن وضعها منذ البدء كان محكوماً بآليات وقوالب جاهزة، ولم يُعمل واضعوها فكرهم وخبراتهم في وضعها، فتخرج مجتزأة رغم أنها من الناحية (المهنية) مكتملة الأعضاء والإطار.

إن كلمة (استراتيجية) بتعريفاتها المتعددة في المجالات العسكرية والإدارية تدور كلها حول تحقيق غايات هدفية بوسائل متاحة، والاهتمام بالتفكير الاستراتيجي يهيئ لصاحب القرار وعياً عالياً بالوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، والتي قد تشكل (الخطة الاستراتيجية) بإطرها المعروفة إحداها، وتأتي هذه الورقة لتسهم في عملية الإصلاح الاجتماعي من خلال الوعي

الاستراتيجي بقضايا المجتمع، وما يلزم للقادة والمسؤولين من أساسيات في هذا الفن ليحققوا غاياتهم وأهدافهم الكبرى.

أولاً: مستويات التفكير في العقل البشري

هناك ثلاثة مستويات رئيسة يجول خلالها التفكير عند الإنسان، وهي :

١- الوعي Conscious: وهو المستوى الظاهر من الإدراك يكون فيها العقل على تواصل مباشر مع محيطه الخارجي عن طريق منافذ الوعي التي تتمثل عادة بالحواس. كما يمثل الوعي كذلك الحالة العقلية التي يتميز بها الإنسان بملكات المحاكمة المنطقية، الذاتية (الإحساس بالذات) (subjectivity)، والإدراك الذاتي (self-awareness)، والحالة الشعورية (sentience) والحكمة أو العقلانية (sentience) والقدرة على الإدراك الحسيّ (perception) للعلاقة بين الكيان الشخصي والمحيط الطبيعي له، ومن مهام الوعي كذلك المقارنة والمحاكمة واتخاذ القرار.

٢- اللاوعي Subconscious: وهو المستوى غير الظاهر من مجموع الأفكار والتصورات، والوجه الخفي للتجربة الوجودية للإنسان، يسمى أحياناً باللاشعور وهو قاعدة أعمالنا الغريزية، وبعث ردود أفعالنا. يتجسد اللاوعي في سلوك المجتمعات التي فسدت نظمها ومؤسساتها المدية تبرز فيها تحكم النزوات والغرائز محدداً نمط الشخصية ونوع تطلعاتها وأفعالها.

٣- اللاوعي الابتكاري Creative subconscious: وهو المستوى الذي يستطيع به الإنسان إيجاد الحلول المناسبة للقضايا التي تشغل ذهنه، ومن الآليات التي تفعل اللاوعي الابتكاري ما يسمى بنظام التنشيط المعقد Reticular Activating System، وهذا النظام يتفعل من خلال الخبرة المتراكمة في الذاكرة إلى جوار الأهداف المراد تحقيقها.

هذه المستويات الثلاثة تتوافر عند الإنسان لتحكم نشاطه الفكري تجاه الخبرات الحياتية، ويُدعم التفكير الاستراتيجي من خلال المستويين الأول والأخير.

## ثانياً: تجليات الوعي وأسس الإصلاح

يعتبر التفكير الاستراتيجي في نهاياته مساراً فكرياً كما سبق تعريفه يجعلنا أكثر إحاطة وإدراكاً للأشياء على ما هي عليه، وبناء على ذلك تجري العمليات المتتابعة التي تكون مخرجاتها العملية أنشطة وابتكارات يؤديها المجتمع بتداول لتحقيق أهداف وغايات كلية، وفيما يلي بعض التجليات التي ترتبط بالوعي:

### أ- القدرة على وضع الرؤى والأهداف:

من المميزات التي يتميز بها جنس الإنسان على غيره من الأجناس قدرته على وضع أهداف يسعى إليها ويصبر على تحقيقها خطوة خطوة، ويبدأ المفكر الاستراتيجي رحلته في إصلاح بيئته (سواء كانت هذه البيئة مجتمعاً أو بيئة عمل) بوضع رؤية تشكل دافعاً حافزاً له ولشركائه في التغيير، تكون بمثابة النجم الهادي له في مسيرته.

على قدر إيضاح الرؤية ووجودها الدائم تترتب الخبرات التي تدعم تحقيقها، وهو ما يقوم به نظام التنشيط المعقد سابق الذكر.

إن وضع رؤية تتسم بالدافعية وإمكانية التطبيق في آن واحد من التحديات التي تواجه المفكرين، لتجمع الرؤية بين دفع المنسويين إليها وإلهامهم، وفي ذات الوقت قابليتها العالية لأن تكون واقعاً معيشياً وهنا مجال تفاوت كبير.

### ب- النظرة الشاملة :

هناك علاقات كثيرة في الوجود ترجع في أصلها إلى وحدة واحدة، وثمة قوانين ثابتة تحكم هذه العلاقات، تشكل القوانين الفيزيائية (الطبيعية) جزءاً منها في نسق العلوم التجريبية، أما في المجالات الاجتماعية والحضارية فإن هذه القوانين يطلق عليها : السنن والنواميس، والنظرة الشاملة هي محاولات لرؤية الشيء في أبعاده المختلفة وعلى مستويات عديدة.

إن القدرة على الإحاطة بالرؤية الكلية والنسق العام لمجتمع من المجتمعات أمر مهم جداً لإحداث نقلة في الإصلاح، وإن الكثير من القصور الذي تعانيه خطط الإصلاح مردّه معالجة جزيئات خارجة عن نسقها العام، فيصير من المهم جداً للمفكرين والمصلحين هذا القدر من الإحاطة.

ويمكن إدراك الصورة الكلية بالآتي:

١- الانتباه للظواهر المتكررة والتي تشكل بتكرارها نسفاً سننياً ثابتاً.

٢- التفكير متعدد الجوانب (تشكل طريقة القبعات الست لإدوارد دي بونو وطريقة PMI منهجاً جيداً للتفكير متعدد الجوانب).

٣- منهجية دافنشي متعددة الجوانب : كان التشكيلي المخترع الفيلسوف الإيطالي ليوناردو دافنشي لا ينتج منتجاً (فكرياً كان أو مادياً) قبل أن ينظر إليه من ثلاثة زوايا على الأقل، ويدخل فيه من التصويبات في كل مرة بقدر ما يكتشفه من قصور يتعلق بجانب من الجوانب.

إن الأفكار والمبادئ والمشروعات الإصلاحية الكبيرة تتطلب أن نتموضع في عدد من المواقع قبل إصدارها واعتمادها.

إن نتيجة إتقان النظر الكلي تمكن المفكر الاستراتيجي من إدراك عالٍ التي يريد تغييرها، وإدراك نقاط قوة المجتمع وضعفه، الفرص الممكنة والتحديات المحيطة، وهو ما يعرف في أدبيات التخطيط الاستراتيجي بتحليل البيئة.

ج- إدراك العلاقة بين السبب والمسبب

وهي كذلك مهارة مهمة للمفكرين الاستراتيجيين، وتظهر هذه المهارة في معالجة المشكلات من جذورها، وإرجاع الظواهر الاجتماعية إلى أسبابها الفعلية.

ومن الأدوات التي تساهم في إرجاع الأسباب إلى مسبباتها:

١- طريقة كارول إيشاكوا (عظم السمكة).

٢- شجرة المشكلات والأهداف.

إدراك العلاقة بين السبب والمسبب تقضي في نهايتها إلى توفير كثير من الوقت والجهد حيث يعالج المفكر الاستراتيجي الأسباب الرئيسية، ويقود ذا بالضرورة إلى مهارة ترتيب الأولويات.

## د - المرونة:

وهي إحدى تجليات الوعي المهمة، التي تمكن المفكر الاستراتيجي من تغيير وضعيات التنفيذ بما يناسب كل مرحلة، وإن عملية الإصلاح الاجتماعي تتطلب قدراً عالياً من المرونة سيما في وضعية كالتى يعيشها عصرنا من تمازج سريع بين الثقافات والأفكار.

### ثالثاً: الابتكار والإبداع وعلاقته بالإصلاح:

مما سبق تقديمه في مستويات التفكير الثلاثة، يحتل اللاوعي الابتكاري مساحة مقدرة في عملية التفكير الاستراتيجي، حيث يرتبط التفكير الاستراتيجي بتحقيق هدف محدد، تحشد له الطاقات، وتنمي من أجله نقاط القوة وتجتنب نقاط الضعف وتقتنص الفرص وتتحول المهددات بسيناريوهات مختلفة إلى فرص.

يضرب المشتغلون بهذا الفن مثلاً لقدرة اللاوعي الابتكاري على تفعيل مبدأ تحقيق الهدف، بالقصة المشهورة لأرخميدس عندما شك ملك سيراكوس في أن الصائغ الذي صنع له التاج قد غشه، حيث أدخل في التاج نحاس بدلاً من الذهب الخالص، وطلب من أرخميدس أن يبحث له في هذا الموضوع بدون إتلاف التاج. وعندما كان يغتسل في حمام عام، لاحظ أن منسوب الماء ارتفع عندما انغمس في الماء وأن للماء دفع على جسمه من أسفل إلى أعلى، فخرج في الشارع يجري ويصيح (أوريكا، أوريكا)؛ أي وجدتها وجدتها، لأنه تحقق من أن هذا الاكتشاف سيحل معضلة التاج. وقد تحقق أرخميدس من أن جسده أصبح أخف وزناً عندما نزل في الماء، وأن الانخفاض في وزنه يساوي وزن الماء المزاح الذي أراحه، و تحقق أيضاً من أن حجم الماء المزاح يساوي حجم الجسم المغمور. وعندئذ تيقن من إمكانية أن يعرف مكونات التاج دون أن يتلفه؛ وذلك بغمره في الماء، فحجم الماء المزاح بغمر التاج فيه لا بد أن يساوي نفس حجم الماء المزاح بغمر وزن ذهب خالص مساوٍ لوزن التاج. وكانت النتيجة: أن الصائغ فقد رأسه بهذه النظرية.

هذه القصة لها مدلولات عدة من زاوية التفكير الاستراتيجي:

١- الاهتمام المتزايد، كان أرخميدس مهتماً جداً بالقضية لدرجة أنها كانت حاضرة في ذهنه غالب الوقت، ولما ناسبت الظروف المحيطة خروج الحل تمكن دماغه من النقاط الحل رغم أن الوسط الذي كان فيه (حوض الماء) لم يكن ذا علاقة مباشرة. لذا يعد

(الاشتغال بالرؤية واستصحابها على الدوام) أحد القضايا المهمة في إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بل تعتبر بعض مدارس الإنجاز أن بذل الوقت والجهد في إحكام الرؤى والأهداف أولى بكثير من بذله في الوسائل ويصيغون ذلك في : Don't ask .about the (How)..concentrate on your ( What)

٢- **الكثافة الحسية**، حيث أن الملك هو من أمر بهذا الأمر، ويترتب عليه بالضرورة ثواب أو عقاب، وهو أمر مهم في آلية عمل الدماغ، ويرتبط كذلك بمستويات إفراز الهرمونات الممكنة من تهيئة وضعية فسيولوجية محددة تساعد على التكيف والتفاعل مع الحالة المطلوبة.

إن الاهتمام المتزايد، وإيجاد قدر من الدافعية الحسية حول قضية ما من قضايا الإصلاح، هما ما يمكنان المفكرين والمصلحين من إيجاد الحلول الممكنة في الواقع الصعب، وهما ذات الآليات التي تساعد الدماغ على الابتكار والخروج عن المألوف وصناعة وسائل بارعة في مواجهة المشكلات بهدف تحقيق غايات محددة.

إن كثيراً من المبدعين في الإصلاح الاجتماعي كان همهم الأكبر هو تجويد الرؤى وتمكينها في أتباعهم، ومن ثم اكتشاف السبل الممكنة لتحقيق هذه الرؤى.

إن تجويد الرؤى والأهداف يؤدي بالضرورة إلى فعل الشيء الصحيح، وهو ما يسمى في أدبيات الاستراتيجية بالفاعلية، كما أن أداء الوسيلة المحققة للهدف بإتقان يؤدي إلى فعل الشيء بطريقة صحيحة وهو ما يسمى بالكفاءة، وإن المزيج السعيد بين الرؤى الفاعلة (الاستراتيجيات)، والوسائل الكفؤة (التكتيكات) هو ما يمكن المفكر والمصلح من أداء رسالته ومهمته.