

الرؤية الفلسفية للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الحكمة

إعداد

الدكتور يعقوب عادل ناصر الدين
رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط
عمان - الأردن

المملكة الأردنية الهاشمية - عمان
هاتف (+9626 4790222) فاكس (+9626 4129613)
ص.ب (383) رمز بريدي (11831)

تشرين ثاني 2014

الرؤية الفلسفية للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الحكمة

إعداد

الدكتور يعقوب عادل ناصر الدين

رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط

E-mail: yacoub@meuco.jo

الملخص

التفكير الاستراتيجي عملية إبداعية في استشراف المستقبل انطلاقاً من الماضي والحاضر يهتم بمعالجة البصيرة، وينجم عنه منظور متكامل لمستقبل المنظمة، من خلال عملية تفاعلية ناجمة عن حُسن توظيف الحدس والإبداع في رسوم التوجّهات الإستراتيجية المستقبلية، وهو المخرج الرئيس من تعقيدات العصر الحالي استعداداً للانتقال من الإدارة الاستراتيجية إدارة الحكمة، فهو يهتم بتحديد المستقبل والغايات التي نسعى لتحقيقها، ويرتبط بشكل مباشر مع مفهوم الاستراتيجية و إدارة الحكمة، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج. لذا، اتبع الباحث المنهج الاستقرائي التحليلي للأدب النظري ونتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، بهدف إستخلاص العلاقة التي تربط التفكير الاستراتيجي بإدارة الحكمة فلسفياً وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ماذا نعني بالتفكير الاستراتيجي وأنماطه؟

السؤال الثاني: ماذا نعني بإدارة الحكمة و أبعادها ؟

السؤال الثالث: ماالعلاقة التي تربط التفكير الاستراتيجي بإدارة الحكمة فلسفياً؟

وقد خلصت الدراسة إلى التعريف بالتفكير الاستراتيجي وأنماطه، وإدارة الحكمة وأبعادها، وصولاً إلى إستنباط العلاقة التي تربط التفكير الاستراتيجي بإدارة الحكمة فلسفياً.

الكلمات المفتاحية: الرؤية الفلسفية، التفكير الاستراتيجي، إدارة الحكمة.

فرضت التحديات المتجددة، والتغيرات المتسارعة، إحتياجات المنظمات، إلى التخطيط الإستراتيجي المرن والمستمر الذي يعدّ التفكير الإستراتيجي أساساً له، كونه طريقة أوسع للتفكير على أساس يومي في أهداف الوظيفة والفريق والمنظمة، ويتم توجيهه بشكل طويل المدى مع وجهة نظر أكثر انتظاماً للبيئة، ويعدّ أيضاً تفكيراً منضبطاً مع التركيز أولاً على النتائج الخاصة المرغوب فيها بالمنظمة. كما أن التفكير الإستراتيجي يركّز على المكونات المختلفة للمنظمة ونتائج العمل التي تساعد المديرين على التعرّف على العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق النتائج المرغوب فيها، وصولاً إلى إدارة الحكمة.

لقد زخر الفكر الإستراتيجي المعاصر، لا سيما عند منتصف تسعينات القرن الماضي وبداية القرن الحالي، بعدد من الموضوعات المعاصرة والمتغيرات غير التقليدية التي فرضتها بيئة الإبداعات المتلاحقة، والتبدلات المتسارعة، والمنافسة السوقية المستندة إلى الموارد المتاحة، فكان من أبرز تلك الموضوعات (التفكير الإستراتيجي، والذكاء الإستراتيجي، والذكاء التنافسي، وإدارة الموهبة، وإدارة الحكمة)، وعلى الرغم من الجهود البحثية المضنية والمقبولة في تفسير هذه الموضوعات وتحليل مضامينها، إلا أن هناك عدداً من القضايا المعرفية مازالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصّي. فقد أشار ستيفارت (Stewart, 2001:1) في مقدمة مقالته نحو منظمة المستقبل إلى أن الإدارة التقليدية الهرمية قد أصبحت قديمة وغير عصرية، وقد تم مغادرة ممارستها بسبب عدم قدرتها على الانسجام، ومسايرة التغيرات البيئية المتمثلة بارتفاع معدلات مخاطرة اتخاذ القرارات وكلفة القرارات الخاطئة، فضلاً عن القيود والأعباء الاقتصادية وتغيّر أذواق العملاء، وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، ويتناغم الطرح السابق مع ما ذكره جارات واخرون (1998: 279) والذي مفاده أن الأساليب التقليدية في الإدارة أصبحت قاصرة وغير قادرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المضطربة ومتطلباتها.

وتتلائم إدارة الحكمة بشكل وثيق مع عدد من المقاربات الإستراتيجية الجوهرية في الفكر الإستراتيجي تلازم الروح والحياة، ويتجلى ذلك في التفكير الإستراتيجي، إذ حفل العقدان الماضيان بجدالاتٍ ساخنةٍ حول ملامح التفكير الإستراتيجي، وأهميته، وأثره في بناء الإستراتيجيات الناجحة في المنظمات المختلفة، فقد بيّن لان ويلسون (Wilson, 1994) في بحثه عن التفكير الإستراتيجي ملامح ذلك التفكير ومتطلباته؛ موضحاً أن التوجهات في هذه المرحلة الزمنية المثقلة بالمتغيرات المتلاحقة ينبغي له أن ينتقل من التخطيط الإستراتيجي إلى التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (ناصر الدين، 2013).

وينظر جاك و كليمنت (Clement & Jacques) في الاتجاه ذاته في القدرة على تكوين تصوّر معيّن عن الحكمة بأنه يمكن أن يعزز من إمكانيات التفكير الإستراتيجي لدى التنفيذيين، ومن استشرافهم وتوقعهم لردود أفعال الآخرين (McKenna & Rooney, 2005: 10). قد أظهرت الأفكار التي طرحها كيلبرج (Kilburg) في هذا الشأن أن الاستجابات السليمة قد تبدر عن المديرين عند تعاملهم مع الآخرين؛ كالقدرة على ضبط النفس، والبصيرة الشخصية، التي تهتم بما يحدث من تفاعلاتٍ بين الأشخاص. إن كل هذه الاستجابات التي تمنحها الحكمة تفضي إلى التمكن من التفكير الإستراتيجي، وبناء الاستنتاج المنطقي، وإمكانية التخيل، والقدرة على تبني وجهات نظر طويلة الأمد، والقدرة على التحوار بفاعلية مع الآخرين

وشدهم، وكل ما يقود إلى تحقيق الإدارة الذاتية المؤثرة؛ التي تظهر جزءاً لمجموعة مما تعنيه الحكمة في السياق الإداري أو القيادي (McKenna & Rooney, 2005: 10؛ ناصر الدين، 2013)، من هنا فقد عدّ القدرة على اتخاذ وجهات نظرٍ مستندة إلى الحكمة بمنزلة تعزيزٍ لقدرات التفكير الإستراتيجي المتاحة لدى التنفيذيين (McKenna & Rooney, 2005: 14).

ومن الدراسات التي بحثت في التفكير الإستراتيجي وإدارة الحكمة، دراسة ستانلر وآخرون (Statler, et al., 2003) والتي هدفت إلى توصيف عملية بناء الإستراتيجية عبر العودة إلى مفهوم الأرسطوطاليسية Aristotelian في الحكمة، أو الحكمة التطبيقية Practical Wisdom، مستندين إلى أن آراء Aristotle في الحكمة التطبيقية كانت تتضمن قدرةً فاضلة على صناعة القرارات والقيام بالأفعال التي تروج للحياة الصالحة، وإلى تمييز المعرفة العلمية، الذكاء، من الحكمة التطبيقية طبقاً للمفهوم الأرسطوطاليسي عن الحكمة التطبيقية المستند إلى العمليات الإستراتيجية، وأظهر البحث أن بعض مفاتيح الفروق الوجودية التي تظهر في بحوث الإستراتيجية قد حددت من قبل Aristotle أي قبل 2500 سنة مضت تقريباً، وقد ركّز البحث على التفسيرات المعاصرة لهذا المفهوم في فيض البحوث التي اقتربت من الإستراتيجية، وقد توصل إلى أن الحكمة التطبيقية يمكن تمييزها عبر الانخراط في الحوار التفسيري وفي الخبرة الغنية بالواجهات الجمالية، وسعى إلى إعادة تأطير العمليات الإستراتيجية فرصاً لتنمية القدرات الإنسانية في ميدان الحكمة التطبيقية، وإلى الكيفية التي يمكن بها تمييز نظرية بناء الإستراتيجية وتطبيقاتها التي تتبين في ضوءها الحكمة، ومن نظيراتها التي لا تتبين في أثنائها الحكمة، وفي الوقت ذاته تطرق البحث إلى الإجابة عن الأسئلة البارزة فيما يختص بالعلاقة بين الوجود التنظيمي والفعل المقصود، مبيناً أن Aristotle قد شجع بناء الإستراتيجية بأن يعترفوا بحقيقة التعقيد من غير الاستسلام التام للفكرة القائلة: إن الصيغ الدقيقة للأفعال يمكن أن ترتبط بالنتائج المؤكدة والمرغوب فيها عند التطبيق، وهكذا فإن بناء الإستراتيجية وأسس الحكمة التطبيقية كانت هي المتغيرات الرئيسة لهذا البحث (ناصر الدين، 2013).

أما تروبريدج (Trowbridge, 2005) فقد هدفت دراسته إلى إبراز ما أوردته الدراسات التي تخصصتها، في محاولة لرصد الأبعاد الممكنة لاعتماد الحكمة على أنها مقدرة فذة تمكّن من الانتقال بالفعل الإنساني المقصود إلى مراتب رفيعة، إذ تم التطرق إلى دراسة نماذج الحكمة، موضحة أن تلك النماذج هي أحد المقترحات التي شخّصت أمام هذه الأطروحة، وواصفة لها بأنها تعدّ بحق بحثاً مطلوباً ومهمة ينبغي الأخذ بها، كما وصفت الكثير من الدراسات عن الاستجابات التي قدّمها الأشخاص العاديون إلى استبانة مصممة وفقاً لمقاييس استبانة Likert-type عن الحكمة؛ مبيّنة أن الدراسات عن الناس الذين خصصوا جهوداً للحكمة قد تستدعي الإنصات إليهم واختبارهم، وهي بهذا تمنح الأطروحة الحالية حجةً ما في استخدامها لمقاييس مماثلة وفق ذات المبدأ في محاولتها لرصد توجهات جمعيات الأعمال نحو اعتماد إدارة الحكمة في احتواء التحديات الإستراتيجية.

وأجرى لويد (Lloyd, 2005) دراسة هدفت إلى بيان صلة المنظومات الإدارية بتنمية الحكمة المؤسسية، فقد أظهرت أن هنالك بعض الطرائق لتنمية الحكمة المؤسسية ومن طريقها تنمية الإبداع، وذلك عبر تطوير منظومة إدارية منفتحة، ووجّهت الانتقادات إلى المنظمات التي تعتمد على تركيز جهودها على تنمية قدراتها التقنية، وإهمال تنمية الحكمة المؤسسية لأفرادها ومنظوماتها، مع أن القدرات التقنية تقترن باستقرار البيئة

وثباتها، فقد نفذت الدراسة من قبل أستاذ بريطاني له مساهماته الواسعة في ميدان الحكمة، لكنها اشتملت على مسح الكتب التي صدرت في بريطانيا والولايات المتحدة وغيرها، وقد تضمنت مسحاً سريعاً شمل ثمانية عشر كتاباً بارزاً حول إدارة المعرفة، لتكتشف أن ثلاثة كتب فيها فقط قد اهتمت بموضوع الحكمة بشكل كافٍ.

في حين قام دن (Dunn, 2005) بدراسة ميدانية أجراها في جامعة كاليفورنيا دايفز University of California Davis، واستندت إلى ما دعته الدراسة بمشروع الحكمة، إذ هدفت الدراسة بشكل أساس إلى مسح آراء عدد من خريجي الجامعات بلغ 1000 خريج جامعي سبق لهم أن درسوا سمات الحكمة بشكل أكاديمي في المنظمة، وكانت متغيراتها تشتمل على دراسة الحكمة، وارتباط ذلك في بناء التصورات عن الحقائق، والأشياء، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أهمها: أن البحث الروحاني عن طريق العلاقة مع الله كان خصيصة محددة مشتركة في معظم إجابات العينة المبحوثة، وينطلق من هذا التصور بناء المنظومات الفكرية التي تضع محددات النظر إلى الأشياء، وقبولها وتصديقها أو رفضها، وبناء العلاقات السببية المنطقية السابقة لتفسير الظواهر والأحداث والتوجهات.

وهدف دراسة الدوري وصالح (2007) إلى إبراز دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال في عالم متغير يتسم بالمنافسة الشديدة والإبداعات المتلاحقة بوصف التفكير الإستراتيجي مدخلاً معاصراً، ونمطاً فكرياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة، ومستقبل المنظمة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن من شأن اعتماد بناء السيناريوهات تنشيطاً للتفكير الإستراتيجي عبر تحقيق الحراك الفكري والإجرائي لممارسات التفكير المذكور وتجسيدها خلال بناء هذه السيناريوهات.

أما دراسة المومني (2011) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان، فقد تكوّنت عينة الدراسة المكوّنة من (159) فرداً، وتوصلت إلى عدد من النتائج، منها: تتبنى قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف؛ والشمولية؛ والتكامل؛ والتحكّم) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف، والشمولية، والتكامل، والتحكّم) بالجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف، والشمولية، والتكامل، والتحكّم) على فاعلية القرارات الإستراتيجية من الالتزام بمعايير ضمان الجودة، والاحتفاظ واستقطاب الكفاءات، والإستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة بمدينة عمان للحكمة الإدارية بأبعادها (الاستشراف، الشمولية، التحكّم) تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهدف دراسة ناصر الدين (2013) إلى بيان أثر أنماط التفكير الإستراتيجي (التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي، والتفكير بمنطق النظم) للقيادات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة على إدارة الحكمة بعناصرها (الاستشراف والرؤية، والحس، والشمولية، والتكامل، والتحكّم)، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في أنماط التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا بالجامعات الأردنية الخاصة إن وجدت تبعاً لاختلاف (عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي). وقد تكوّن

مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية وعددها (14) جامعة، أما عينة الدراسة فقد شملت القيادات الجامعية في تلك الجامعات ممثلة بـ (رؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، رؤساء مجالس الأمناء، وأعضاء مجالس الأمناء، والعمداء) وعددهم (263) شخصاً.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات طوّرت على أيدي نخبة من الباحثين والكتّاب في مجال متغيرات الدراسة التي تكوّنت من (46) فقرة، وتم استخدام عدداً من الوسائل والأساليب الإحصائية؛ أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدارين المتعدّد وال بسيط، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي (التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي، والتفكير بمنطق النظم) للقيادات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة على إدارة الحكمة (الاستشراف والرؤية، والحدس، والشمولية، والتكامل، والتحكّم) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا بالجامعات الأردنية الخاصة بين أفراد عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خبرة من 11. 15 سنة، وأفراد عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خبرة 16 سنة فأكثر وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة ممن لديهم سنوات خبرة 16 سنة فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط التفكير الإستراتيجي للقيادات العليا بالجامعات الأردنية الخاصة تبعاً لاختلاف المسمّى الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

وكان من أبرز استنتاجات الدراسة أن التفكير الإستراتيجي يُعدّ طريقة أوسع للتفكير على أساس يومي في أهداف المنظمة، ويُعدّ أيضاً تفكيراً منضبطاً مع التركيز على النتائج الخاصة المرغوب فيها بعمل المنظمة، كما أن إدارة الحكمة امتداداتها الإستراتيجية، وأن هذه الامتدادات تقترن بالتوجّهات نحو التفكير الإستراتيجي، والانطلاق من الرؤى الإستراتيجية في مجالات بناء الإستراتيجية.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يستخلص الباحث أن ثمة معضلة فكرية تتجسد ملامحها الأساسية بوجود حاجة لدراسة العلاقة التي تربط التفكير الاستراتيجي بإدارة الحكمة فلسفياً وتحليلها للكشف عن مضامينها وفوائدها، واستكشاف علاقاتها وتأثيراتها إذ لم يعثر الباحث على أي دراسة بحثت في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الحكمة فلسفياً. وعليه يمكن تأطير ملامح المعضلة الفكرية بالتساؤل التالي: ما الرؤية الفلسفية للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الحكمة؟

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من أهمية التفكير الإستراتيجي وضروراته إلا أن الدلالات والمؤشرات تؤكد إهم الممارسة لهذا النوع من التفكير في منظمات الأعمال، إضافة إلى عدم الربط بينه وبين إدارة الحكمة فلسفياً. ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة الحالية والمتمثلة بضعف ممارسة التفكير الإستراتيجي وصولاً إلى إدارة الحكمة التي من المؤمل أن تحل محل الإدارة الإستراتيجية، واستخلاص العلاقة بينهما فلسفياً.

إن الأسئلة البحثية المطلوب الإجابة عنها في هذه الدراسة تتركز على معرفة الرؤية الفلسفية للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الحكمة. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ماذا نعني بالتفكير الاستراتيجي ومناهجه؟

السؤال الثاني: ماذا نعني بإدارة الحكمة و أبعادها؟

السؤال الثالث: ماالعلاقة التي تربط التفكيرالاستراتيجي بإدارة الحكمة فلسفياً؟

أهداف الدراسة

استناداً إلى الفجوة البحثية في الدراسات السابقة في علاقة التفكير الإستراتيجي بإدارة الحكمة وتحديدأ دراسة الرؤية الفلسفية للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الحكمة، فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف إلى معنى التفكير الإستراتيجي والذي يتضمن؛ التفكير الشمولي، والتفكير التجريدي، والتفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي، والتفكير بمنطق النظم. واستخلاص معنى إدارة الحكمة و العلاقة التي تربط التفكيرالاستراتيجي بإدارة الحكمة فلسفياً.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية التفكير الإستراتيجي في تحقيق مستويات أداء عالية للمنظمة، بالإضافة إلى استعراض منهجيات موضوعات في غاية المعاصرة هما: التفكير الإستراتيجي وإدارة الحكمة والعلاقة بينهم فلسفياً؛ لتحقيق فهم واع ومدرك لمفاهيمهما وأغراضهما وافترضااتهما. وإن مخرجات هذه الدراسة يمكن أن تسهم في مساعدة الباحثين في ردم الفجوة البحثية في علاقة التفكير الإستراتيجي بإدارة الحكمة والدور المحتمل له في تنشيطها، وإن ذلك من شأنه العمل على تقوية القيمة الإستراتيجية لفلسفتي التفكير الإستراتيجي وإدارة الحكمة.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking: مصطلح تركيبى Synthesis يتضمن كلاً من الحدس والإبداع Intuition and Creativity، وأن نتيجته منظور متكامل، وهو توحيد عمليات التركيب، والصياغة، والإيجاد، والفكر المتباعد مع وجود كل من المدخل العقلاني، والمدخل التحليلي لحل المشكلات (Mintzberg,1987: 108).

الحكمة Wisdom: ممارسة الذكاء والخبرة عبر توسطها للقيم من أجل إنجاز ما هو جيد في أثناء الموازنة بين ما هو خاص بالعلاقات بين الأشخاص والشخص ذاته والعامّة على المدى الطويل والقصير؛ لتحقيق الموازنة بين تعديل البيئة السائدة من أجل تشكيلها، وبين اختيار بيئة جديدة (Dunn, 2005).

إدارة الحكمة Wisdom Management: الاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحدسية والاستشراف في بناء التصورات الشمولية الواقعية عن الحقائق والأحداث الراهنة، عبر توليف الموارد المعرفية والمعلوماتية المتاحة للمنظمة للوصول إلى الأفعال والقرارات الإستراتيجية الرشيدة، باستعمال عمليات التكامل والتحكّم (Bierly et al., 2000).

منهجية الدراسة

تم اتباع منهجين من مناهج البحث في هذه الدراسة هما: المنهج الوصفي القائم على جمع المعلومات والبيانات من المراجع والمصادر المختلفة، الورقي منها والإلكتروني ذات العلاقة لبناء الإطار النظري للدراسة. والمنهج التحليلي الاستنباطي لما أوردته الأدبيات ذات العلاقة وصولاً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

الإجابة عن السؤال الأول : ماذا نعني بالتفكير الإستراتيجي ومناهجه ؟

يتفق الباحثون على أن التفكير الإستراتيجي يشكل قاعدة أساسية للإدارة الإستراتيجية، ويعطي المنظمة قدرات التفوق والنجاح المستمر، ومع ذلك فإن قليلاً من الباحثين من أعطى معنى محدداً ومفهوماً واضحاً للتفكير الإستراتيجي، ويعود سبب ذلك إلى أن مفهوم التفكير الإستراتيجي انبثق وتطور عبر فترات زمنية مترادفاً مع مفاهيم أخرى كثيرة ومرتبطة بها، فالقرار الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي، والتحليل الإستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية، والسلوك الإستراتيجي، وعمليات الإستراتيجية ومراحلها جميعها مفاهيم نجد لها علاقة وارتباطاً بهذا المفهوم. لذا يشير أغلب الباحثين إلى التفكير الإستراتيجي ضمناً أو بشكل صريح في دراستهم وبحوثهم في الحقل الإستراتيجي، ويمثل بعضها هذه الإشارات وجهات نظر متباينة ومختلفة قد تلتقي بجوانب وتختلف بجوانب أخرى (الغالب، وإدريس، 2011: 83).

فقد بينت ليدتكا (Lihedtka, 1998: 30 – 35) أن مصطلح التفكير الإستراتيجي أصبح يستخدم بشكل واسع وكبير في حقل الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، وأن هؤلاء الذين يستخدمون هذا المصطلح لا يعرفون المعنى والمحتوى الحقيقي لهذا المصطلح، فمصطلح التفكير الإستراتيجي يستخدم للدلالة على التفكير الشمولي بالإستراتيجية وليس للدلالة على التفكير بنمط ما وخصائصه المعينة.

أشار الغالب و إدريس (2011) إلى أن التفكير الإستراتيجي يمكن تأطيره بأربعة مداخل، هي:

1. مدخل تفكير القادة: الذي يمثل المدرسة الأقدم في الإدارة الإستراتيجية، وهو قائم على أساس أن القيادة العليا في المنظمة لديها أساليبها الإدارية، وعملياتها التنظيمية التي تحاول من خلالها معرفة ما يحيط بالمنظمة من أحداث وتغييرات تأخذها في الحسبان؛ لكي تضع إستراتيجية ملائمة لها، وفي مرحلة متأخرة في هذا المدخل عدّ مينتزبرج وآخرون (Mintzberg et al., 1998) إستراتيجية المنظمة امتداداً وتوسعاً لرؤى ريادية لقادتها أو مالكيها، ووضع التفكير الإستراتيجي في هذا الإطار مرادفاً لرؤية الريادي،

وبما أن صياغة الإستراتيجية تمثل نقل هذه الرؤية إلى الواقع من خلال التحليل، فإن القادة والمديرين أنفسهم هم من يمثلون هذا الفكر الإستراتيجي، ولم يعط الأهتمام الكافي للسياق التنظيمي بتأثيره على الفكر الإستراتيجي، وقد اعتمدت أن المنظمة لا تفكر ولكنها تفكر من خلال تحليل قادتها ومديريها، وهكذا وُضع بناء ضمني بأن الإدارة الإستراتيجية تكون فاعلة وقوية بوجود مدير ذي معرفة خارقة، وقدرات غير محدودة وكائن ذي منظور شمولي ومعقد (ناصر الدين، 2013).

2. مدخل التفكير كخطوات وعمليات: انطلق هذا المدخل من إمكانيات برمجة التحليل لغرض صناعة قرارات إستراتيجية فاعلة واتخاذها، إذ تم تطوير منظور مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية وكأنه يشير إلى إمكانية القيام بتحليل أحادي من خلال تفكير أحادي منظم، ووضع التفكير هنا مرحلة في هذه السياقات المتعددة. وعليه، عرض مينتزرج وآخرون (Mintzberg et al., 1998) نموذجاً للتفكير بالعمليات والمراحل للقرارات غير المهيكلة التي هي في ذاتها قرارات إستراتيجية مهمة، فمراحل صناعة القرار الثلاث (التحديد، والتطور، والاختيار) تحوي في إطارها الكثير من المضمون الروتيني للعمل، وإن التفكير يأتي مرحلة لدفع القرار باتجاه الرقي والتصاعد، هنا أيضاً عُدّت الإدارة العليا الجهة الوحيدة المسؤولة عن التفكير الإستراتيجي كون الإدارة العليا في المنظمة هي الجهة المفكرة وحدها، وهذا التفكير سيكون مرحلة البدء والانطلاق في هذه العمليات، في حين تكون باقي مراحل تطوير القرار الإستراتيجي عمليات اعتيادية للإدارات الوسطى والإشرافية، ويشير الواقع عكس ذلك خاصة إذا ما تبين أن التفكير الإستراتيجي يمثل تفكيراً معرفياً فردياً وجماعياً لأنشطة لا يمكن اختصارها بمرحلة أو مرحلتين ضمن هذه العمليات والمراحل (ناصر الدين، 2013).

3. مدخل التفكير كأنشطة مجتمعة غير مهيكلة: يمثل هذا المدخل رؤية أكثر ارتباطاً بالواقع التنظيمي وتفاعلات هذا الواقع كتطوير القرار من خلال العشوائية والزخم والفوضى، حاول من خلاله الباحثون تكاملاً لرؤى تواجه عدم التأكد البيئي، وغموضاً في نفس الوقت، فعمليات صناعة القرار ذات طبيعة واسعة ومتناثرة محاولين من خلالها لملمة أبعاد التحليل الداخلي والخارجي من وجهات نظر عديدة مختلفة ومتباينة، ولا يستبعد هذا المدخل أن بعض الحلول تطوّر في منظمات الأعمال قبل ظهور المشكلات، وهنا تحاول المنظمات إيجاد فكرة الربط السريع بين القرار والفعل (ناصر الدين، 2013).

4. مدخل التفكير كعمليات متنوعة: إن صياغة إستراتيجية وتطويرها لا يمكن عرضها في إطار منظور رشيد للإدارة العليا، وإنما يمكن عدّها عمليات تنظيمية ديناميكية تحاكي الأنشطة في مختلف المستويات بدءاً من الإدارة العليا الإشرافية (ناصر الدين، 2013).

وفي إطار ما ذكر سابقاً، حدد الغالبي و إدريس (2011) مفهوم التفكير الإستراتيجي ضمن أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، هي:

1. العدمية Nihilists: ففي إطار هذا المنظور يستخدم التفكير الإستراتيجي دون التركيز على معنى محدد ومفهوم واضح، فهو مرادف لمفاهيم الإستراتيجية، وتحليل التنافس، والتخطيط الإستراتيجي، ومراحل صناعة القرار الإستراتيجي.

2. دلالة الألفاظ وتطورها Semantists: وهنا يمثل التفكير الإستراتيجي اشتقاقاً لفظياً ذا دلالة تطويرية لمفاهيم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، إذ إن التفكير الإستراتيجي قد لا يجد له صدى ووجوداً مهماً أثناء عملية تنفيذ الخطط بل إنه أكثر تجسيدا له يمكن رؤيته في صياغة الإستراتيجية كما أنه يعرض في إطار هذا المنظور وكأنه أشكال جديدة ومتجددة في التخطيط الإستراتيجي تحاول من خلاله الإدارة أن تجعل التخطيط مرناً وأكثر ذكاءً وواقعياً، وكأن عمليات تطوير القرار تأتي ضمن مدخل تزايد.

3. المضاد والمسكن Palliative: إن كون التخطيط الإستراتيجي يمثل عمليات تحليل تتجسد ببرمجة معطيات الخيار الإستراتيجي لتصل إلى الخطة الإستراتيجية محصلاً نهائياً، فإن هذا التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يكون غير فاعل، لذلك عرض التفكير الإستراتيجي كعمليات فكرية تقع بالمقابل مع التخطيط الإستراتيجي للتقليل من عدم كفاءة هذا التخطيط وفاعليته، هنا، فإن التفكير الإستراتيجي يستند إلى عمليات تركيب وتشخيص وتشكيل يستخدم فيها قدراً كبيراً من الحدس والإبداع والابتكار لتعطي منظوراً متكاملًا ومرناً لمنظمة الأعمال بعد التفكير جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية. إن التفكير لا يمثل تصميماً آخر لعمليات الإدارة الإستراتيجية وطرقاً مضافة لكنه يمثل طرقاً تتسم بالنفرد والخصوصية.

4. التفكير الإستراتيجي نشاط منظمي متكامل Integrable Organizational Activity: فالقليل من البحوث قد أشارت إلى أن التفكير الإستراتيجي مفهوم متكامل، يقع في إطار أنشطة متعددة، داخل المنظمة ومناثرة بمعطيات خارجية، إذ استخدم مصطلح التفكير الإستراتيجي بإطار عام للإجابة عن سؤال يتعلق بكيفية الانتقال من مستوى التحليل الإستراتيجي إلى مستوى السلوك والفعل الإستراتيجيين، فالفكرة هنا تتمثل بالتركيز على أهمية السلوكيات الإستراتيجية في إطار عمليات صياغة الإستراتيجية، إذ إن السلوك الإستراتيجي يمثل معرفة، وعاطفة، وإدراكاً داخلياً لدى المديرين، وتتعرض بأشكال مختلفة في إطار المجموعات لتتجسد أجندة خاصة ترتبط بالقضايا الإستراتيجية، وإذا كان التفكير الإستراتيجي يمثل هذا السلوك الإستراتيجي مضافاً إليه طبيعة الآليات التنظيمية التي تعطي لهذه الأنشطة محتوى تفكيرياً تتضمنه لاحقاً إستراتيجية المنظمة، فإن التفكير الإستراتيجي يمثل مفهوماً واسعاً يحتوي أنشطة مختلفة، ويمكن النظر للتفكير الإستراتيجي كمستويات متكاملة تمثل هراً يوصل بين التحليل والسلوك والإنجاز.

من هنا، فإن التفكير الإستراتيجي لا يمكن اختصاره بعمليات ومراحل الصياغة فقط بل يعدّ حاوياً لأطر مبادرات التفكير المسبق من جميع مستويات الهيكل التنظيمي، وهكذا فإنه يصبح أكثر غنى وأفضل في التعامل مع عمليات صياغة إستراتيجية معقدة. الثاني، يرتبط ببعض التغيرات الإستراتيجية التي تقود إلى ممارسات جديدة في صياغة الإستراتيجية، على الرغم من أن هذا الأمر يمثل مطلب تطور تنظيمي يتمثل بنقل المنظمة إلى واقع أفضل وجديد، لكنه أيضاً يرتبط بالحراك الداخلي في المنظمة، وفي إطار هذا الحراك الداخلي تجسدت الحاجة إلى ممارسات جديدة في صياغة الإستراتيجية القائمة على أساس تطور أدوار الإدارة العليا من جانب والتوقعات الجديدة للعاملين من جانب آخر.

وقد أشار كوفمان وآخرون (Kaufman et al., 2003: 44-50) إلى أن هناك ستة عوامل نجاح حرجة للتفكير الإستراتيجي، هي: النماذج المتحركة والتميز بين النتائج والغايات، وربط مستويات التخطيط، والأهداف القابلة للقياس، والرؤية المثالية، واعتبار الاحتياجات فجوات في النتائج. فيما أشار صالح (2001)

إلى أن استخدام مصطلح التفكير الإستراتيجي في إطار الإدارة الإستراتيجية اقترن بعملية صنع القرار الإستراتيجي، وصياغة الوضع التنافسي للمنظمات وقواعدها المعلوماتية بما أدى إلى بروز منهجين للتفكير، هما (ناصر الدين، 2013):

(1) المنهج الاستقرائي (الاستنتاجي) Induction: إذ إن هذا المنهج يقوم بتتبع الجزئيات للتوصل منها إلى حكم كلي، وانبثق عن هذا المنحى الفلسفي نمطان للتفكير، هما:

. **التفكير الشمولي Holistic Thinking:** وهنا ينصب اهتمام الإستراتيجي على فهم معاني الرموز واستيعابها وما تؤول إليه من علاقات احتمالية، ويقرن الإستراتيجي نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تتعكس على ممارساته التنظيمية.

. **التفكير التجريدي Abstract Thinking:** الذي يلتقي مع نمط التفكير الشمولي في المعالم العامة للتفكير، إلا أنه يختلف عنه في مستوى التأكيد على حتمية التزام الإستراتيجي بالمعالم المقررة للتفكير في الواقع العملي، إذ يهتم الإستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته، ويطبّق الإستراتيجي ميوله وقيمه المنبثقة من حدسه وخياله، ويكون القرار الإستراتيجي عندئذ بمثابة استجابة للوضع الانتقائي الصادر عن الطبيعة الفكرية للإستراتيجي.

إن نمطي التفكير الشمولي والتجريدي يقومان على أساس التراكم المعرفي للإستراتيجي في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات المعتمدة في تركيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل الإستراتيجيون إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد التي تتطلب في نفس الوقت تفكيراً مجرداً، ويقترّب هذا النمط التفكيري من مفهوم التفكير الإستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ إن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

(2) المنهج الاستدلالي Deduction: يستند هذا المنهج التفكيري إلى المعرفة البرهانية، التي تبدأ بتتبع الكليات وصولاً إلى الجزئيات، ويعدّ هذا المنهج أحد أوجه التصوّر التقليدي للتفكير الإداري، إذ تغلب عليه خاصية التعامل مع القرارات المقصودة، وبذلك فإن مرامي القرارات الإستراتيجية محددة سلفاً، ولا يبذل الإستراتيجي جهداً استثنائياً في صياغة القرار سوى قيامه بتحليل البيانات، وتحديد الاختيارات الإستراتيجية على وفق المنهج العقلاني، ومن معالم هذا المنهج الواقعية الفلسفية التي تدعو إلى تبني الموقف العلمي في إطار الصورة الذهنية للشيء المعروف بذاتيته لدى الإستراتيجي. وقد انبثق عن هذا المنهج نمطان للتفكير، هما:

. **التفكير التشخيصي Diagnostic Thinking:** وفحوى هذا النمط هو النظر إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة، وصولاً إلى قرائن عملية مرتبطة مباشرة بالمشكلة، ويستند متخذ القرار في حكمه على وجود الأشياء والتسليم المطلق بوجودها في عالم الواقع، وبذلك يكون التفكير الواقعي سائداً على غيره من أنماط التفكير في هذا التبويب، وعند تعامل متخذ القرار مع الغموض فإنه يركز على تشخيص مصادر الغموض التي تعترّي العلاقة بين متغيرات القرار.

. **التفكير التخطيطي Planning Thinking:** ولا يختلف مضمون هذا النمط عن سابقه في طبيعة التأكيد على مستوى تحقق معايير التفكير على أرض الواقع، إذ يركز الإستراتيجي على تلك المعايير بمستوى أقل مما هو عليه في نمط التفكير التشخيصي، ويقف هذا النمط على مقدمات فلسفية أرسى دعائمها برتراند رسل

(Bertrand Russell) الذي يشير إلى فكرة أن معرفتنا للحقيقة تختلف عن معرفتنا للأشياء، وبعد هذا النمط أحد أوجه التفكير العقلاني في تحليل بيئة القرار، وخضوع القرار لمنطق التفسيرات والقوانين العلمية، ويشترك نمط التفكير التشخيصي والتخطيطي في معالم رئيسة تكمن في التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع للغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج.

الإجابة عن السؤال الثاني : ماذا نعني بإدارة الحكمة و أبعادها؟

لم يحظ مفهوم إدارة الحكمة بالكثير من التعريفات؛ نظراً لحدثة الموضوع واقتصاره على عددٍ محدودٍ من الكتابات. وفي هذا الاتجاه يمكن تحديد تعريفين يرتبطان بخلفتين مختلفتين؛ جاء أولهما مقتضياً جداً وهو ما قدّمه الأستاذ البريطاني كلیم عزیز (Kaleem Aziz)، وفيه يعرف إدارة الحكمة بأنها: "سبل التعامل مع الحكمة واستثمارها" عزیز (Aziz, 2004: 4). أما التعريف الآخر فقد قدّمه زيليني (Zeleny, 2007:2) الذي كان من أوائل من كتبوا في إدارة الحكمة ضمن مؤلفاته عن العلاقة التراتبية التي تجمع الحكمة بما دونها من المعرفة والمعلومات فالبيانات، أما التعريف الذي قدّمه لإدارة الحكمة فكان: "التعاطي مع الحكمة على أنها موردٌ للمنظمة يمكن إدارته وفق أبعاد أربعة يمكن اختصارها بالـ 4Es وهي: الكفاية، والفاعلية، وإمكانية الشرح المنطقي، والأخلاقي، وذلك أسوةً بالمعرفة والمعلومات".

وقدّم إيساكي (Esaki, 1999) في كتابه الذي يدعى ماكنة الحكمة الخاصة بعصر إدارة الحكمة ما دعاه بطريقةٍ "لتغيير المعرفة إلى حكمة"، مبيناً أن الفرق بين المعرفة والحكمة قد نوقش لوقتٍ طويل، ومع هذا فإن آليات تغيير المعرفة إلى حكمة لم تُحل أو تُطبق في أي بلدٍ في العالم.

وأكد سميث وفليتشر (Smith & Fletcher, 2001: 229) بأن أنظمة إدارة الحكمة تضم مجموعةً من التقنيات والأنظمة التي يمكن أن تساعد في تعزيز الاستعمال الأمثل للمعلومات، وتشتمل كذلك على أنظمة التقنية التي يمكن استعمالها لتعزيز إدارة الحكمة ومنها التي ذكرها زيليني (Zeleny, 2007:2): أنظمة الحكمة وأنظمة دعم المديرين، إلا أن النماذج الأكثر أهمية في أنظمة إدارة الحكمة هي ما يدعى اليوم بأنظمة الحلول التقنية المتكاملة، أو ما تدعى اختصاراً بـ Solutions، ومن أمثلتها النظام الذي يدعى: WISDOM™، وأنظمة استحضار المستقبلات البعيدة التي تنتج إلى استقراء السيناريوهات المستقبلية المحتملة لعقودٍ قادمة (ناصر الدين، 2013).

وعرّف ماك دونالد (Macdonald, 2006) معوّقات الحكمة بأنها: "تلك الأمور التي تجعل من الصعب علينا أن نبنى سبلاً حكيمة في التبصر والتصرف". ويمكن أن نوجز تلك المعوّقات على النحو الآتي:

1. الثقافات الحاكمة لصناعة القرار؛ إذ إن الثقافة الحاكمة لعملية صناعة القرار يمكن أن تؤدي دوراً مزدوجاً في إعاقة خطوات تطبيق إدارة الحكمة في المنظمات المعاصرة؛ ويتمثل هذا الدور في أن الثقافة التي لا تستلهم قيم الحكمة في عملياتها لا يُتوقع منها أن تكون ثقافةً مؤازرةً لتبني إدارة الحكمة في منظماتها من الأساس، أما البُعد الآخر لها فيتمثل في نمط اتخاذ القرار المعتمد لدى تلك الثقافة، والذي يتباين بالتأكيد من ثقافةٍ لأخرى.

2. تشتت انتباه المرء وتعدد معارفه المجتزأة؛ وهو ما يصفه ديترتش بونهيفور (Dietrich Bonhoeffer) بأنه يشكل خطراً يتمثل على وجه التحديد في ما سيلحقه من فقدان البصيرة، و تدنٍ في القدرة على إدراك ما هو جوهري.

3. أما المعوق الآخر لتبني إدارة الحكمة في منظمات اليوم فقد يكون مثيراً للاستغراب، ويتمثل في نمط التعليم في الجامعات؛ و يرى بيجيلو (Bigelow, 1991: 15) أنه يمكن أن يعوق تطوّر الحكمة عن غير قصد.

أبعاد إدارة الحكمة

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد في تحديد أبعاد إدارة الحكمة على ما أورده مينهارد (Meynhardt, 2010)، وهي:

الاستشراف والرؤية: حدّد نيفين (Niven, 2002 : 84) أن من مهمات القيادة الرئيسية استطلاع المستقبل والتركيز على الرؤية، أما (الكبيسي، 2005: 22) فيرى أن من الممكن التنبؤ بما سيؤول إليه المستقبل قبل وقوعه ما دامت الظواهر الحالية قد فسرت، وحلّت، وفهمت، وذلك في ضوء العلاقة السببية بين المتغيرات، بعد استحضار الاحتمالات المتوقعة واستشرافها، لكنه يشير إلى أن المعرفة الفلسفية هي تساؤل عن قدرة العلوم وأهليتها في تقريرها بخضوع الكون للقوانين، وهي لا تسلّم بإمكانية تفسير المستقبل في إطار الماضي وتتناول الظواهر والعلاقات التي تعجز العلاقات النسبية عن تفسيرها (الكبيسي، 2005: 13).

وفي اتجاه معاكس ينفي (ليفيت، 1993: 61) أن يكون المستقبل هو مجرد امتدادٍ للحاضر؛ فالعالم وفق رأيه لا يسير على خطوط سكة حديدٍ متوازية أنشأها مهندسون اجتماعيون واعون؛ والعامل الإنساني يتدخل، ونادراً ما نصل إلى النتيجة المرجوة لأي عمل، وأن من المستحيل التكهن بما سيحدث، فليس كل ما هو ممكنٌ محتمل الحدوث، وليس كل ما هو مرغوبٌ فيه ممكنٌ تحقيقه؛ ولذلك فليس من الغريب أن تقول الحكمة الصينية: "إن التنبؤ أمرٌ في غاية الصعوبة؛ ولا سيما فيما يتعلق بالمستقبل" (ليفيت، 1993: 106)، وهذا ما يجعل بعضهم يثير التساؤل حول إمكانية التنبؤ العلمي في ظل التحولات العالمية الجديدة التي يشهدها الوضع العالمي (الكبيسي، 2005: 27).

وأشار ويلسون (Wilson, 1982:18-28) إلى أن عملية استطلاع المستقبل تتطلب القيام بالآتي:

1. توضيح صورة المستقبل المنشود؛ إذ إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف التي سعى إلى تحقيقها ويرسم لأتباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول بهم إليه، فهو يبلور الرؤية والأهداف السامية ويشحنهم بالرغبة في تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى هذه الغايات.
2. الاستمرار في السير نحو الهدف وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لها.
3. وضوح الهدف وتحديد الغاية النهائية لأنشطة المنظمة؛ إذ إن قيام القائد بوضع الغايات والأهداف وتحديدتها يحقق الولاء لدى كافة فئات المتعاملين مع المنظمة وبالتالي إلى تحقيق أهدافها والنجاح والازدهار.

ويبين الغالبي و إدريس (2011) أن التفكير السببي المعتمد على الأحداث أو الاتجاهات القائمة في الوقت الحاضر، يُمكن المنظمة من استطلاع مستقبلها واستنتاج نتائج وبناء شجرة النتائج، ويعدّ هذا النوع من التفكير ذا طبيعة تحليلية، ويتعين على المنظمة أولاً تصوّر الحالة المستقبلية، وانطلاقاً من تلك النقطة، تقوم المنظمة بتطوير تاريخ معيّن عن المستقبل؛ إما من خلال عملية إبداعية أو من خلال مدخل تحليلي يمكنها من خلاله بناء المسار من المستقبل رجوعاً إلى الحاضر بشكل تدريجي.

الحدس: إن إدارة الحكمة تقتضي قدرةً حدسيةً ثابتة تستشرف المستقبل، وتبحث عن خبايا الظواهر وصولاً إلى حقيقتها ومغزاها، إذ إن الحكمة معنية بأبعاد المستقبل ومكوناته، وتستهدف الوصول إلى أعلى درجات اليقين الممكنة من مساحات الحقيقة، إنها لا تستكفي بأجزاء من الحقائق السهلة والظاهرة، لأن الحدس المتفرد المستكشف هو الذي يستجلي ويوصل إلى ما تيسر له من كل ذلك.

إضافة إلى ذلك فإن الأبعاد الحدسية تمثل واحدةً من أهم أبعاد الحكمة وأكثرها إثارةً للجدل، فهي تنحدر من جذور فلسفيةٍ محضةٍ تتداخل فيها نظريات العقل والميتافيزيقيا مع ملامح المعرفة الضمنية المستترة، وتتجسد في قدراتٍ خلّاقةٍ ربط بينها الإستراتيجيون الحدسيون وبين التطبيقات القصديّة بدءاً من التفكير الإستراتيجي، مروراً بسياحة الفكر، فالاستشراف، وانتهاءً بتحديد القصد الإستراتيجي، أما الفلاسفة فقد مجّدوا كثيراً القدرات الحدسية المتفوقة؛ لأنها تمثل وسيلة الفلسفة للتخليق في فضاءات الاستدلال والاستنباط الفسيحة، ورفعوا كذلك من منزلة الفكر التصوري؛ لأنه يمثل في نظرهم أسمى مرحلة من مراحل الارتقاء والتعقيد (رسل، 1984: 75). ولقد مرّت بالفكر الإنساني الكثير من المذاهب والنظريات التي روّجت للقدرات الحدسية وأمنت بها، ولعل المذهب الحدسي أو ما يدعى بالحدسية *Intuitionism, Intuitionism* أنموذج حيّ على هذه التوجهات، فقد اعتقد هذا المذهب بأن "الأشياء المدركة فكراً تعدّ أموراً حقيقيةً حدسيةً"، وفي بعده الفلسفي يذهب إلى "أن الحقيقة، والمبادئ الأخلاقية (وسواها من المحسوسات) هي أمورٌ يمكن إدراكها حدسيةً" (Webster, 1992: 506).

الشمولية: لن تكفي إدارة الحكمة بأجزاء من الصورة مهما كبرت تلك الأجزاء، إنها متطلعة دائماً إلى الصورة الأكبر التي لا تغادر دقائق الأمور، إنها لا تحكم على الأمر من النظر إلى وجه واحد من وجوه الحقيقة، وهي التي تبحث في كل زوايا جبل الجليد في شمولية لا تغادر التفاصيل دون أن تشغلها أدق الأمور غير المهمة، ويدرك المهتمون بالشأن الإداري الحاجة المتزايدة إلى أن تُبنى التحليلات والمواقف والقرارات على أساسٍ شموليٍّ متعدد الأبعاد وواسع الآفاق، ليشتمل على رؤى معرفية شاملة لا تغفل أيّاً من التفاصيل التي قد يكون لها الأثر في تكوين التصورات، ومن ثم في التسبب بالهفوات والفجوات، فمنظمات اليوم هي بأمرٍ الحاجة إلى بناء الصورة الأكبر *Big Picture* عن كل ما يهمها، وأن ما ستقرر أن تفعله في أي اتجاه سوف يسبغ على تفاصيل القرارات التنفيذية التي ستتخذها ضمن البعد الراهن واللاحق، وما هذا إلا مدخلٌ شمولي، وكل شيءٍ فيه يعتمد على مجمل الأشياء الأخرى بدرجة ما (الغالبي و إدريس، 2011).

ويرى ماك دونالد (Macdonald, 2006) في هذا السياق أن الطريق الوحيد السالك (أمام الفكر الإداري) هو في التعامل الفاعل مع المشكلات الإنسانية بالفهم الشامل، والعميق للسياق الذي يمكن أن توضع فيه تلك المشكلات، وهذا ما يتضمن المعرفة بطبيعة النظام الكوني، أو بالكون بوصفه نظاماً كلياً

متاغماً لنشوء العملية وتطورها في أكثر معانيها عمومية، للوعي، وللتقافات الإنسانية، وللأنظمة الاقتصادية لبعض المبادئ المهمة، للقوانين، وللتشريعات التي تحدد وظائف كل تلك المجالات، وأن القادة على وفق هذا التوجه؛ هم أولئك الذين يحملون الصفات الكارزمية، وهم الذين يحملون الرؤى التصورية ذات المنظور الأكبر، وهم الذين يغيرون الحقل بأكمله (Blagg & Susan 2001: 1).

تتعلق الشمولية من أبعادٍ فلسفيةٍ تبادليةٍ متجذرة، فالشمولية تبحث عن الفلسفة لتغذي رغبتها في الوصول إلى الإحاطة بالشيء وجوهره من وجوهٍ مستترة، والفلسفة هي في الغالب نظراتٌ إستراتيجية، تتسم بالشمولية والتعميم، وهي تحلل لغة العلوم ومنهجياتها (الكبيسي، 2005: 21).

وقد بيّن جونسون (Johnson, 2006) أن الحكمة تعمل على تحقيق الرؤية الشاملة التي تتظر من مختلف زوايا الإدراك المستتيرة، وتحت على تبني التصورات التي تدفع في النظر إلى الأمور من شمولية الفهم الذي تيسره الحكمة.

وفي توضيحه لأبعاد النظرة الشاملة Holistic Seeing يذكر ماكدونالد (Macdonald, 2006) أن انتباه معظم الناس وطاقتهم إنما تتركز على حالتهم الراهنة، وأن جُلّ اهتمامهم ينصبُّ على أوضاعهم، وعلى الناس الآخرين، وعلى الأحداث التي تحدث بشكلٍ متسارع، وفي الجانب الآخر يذهب الناس الذين يتسمون بالحكمة بعيداً وراء اللحظة الحاضرة، ووراء البعد الشخصي للأحداث، فقد اكتسب هؤلاء تنوعاً في التصورات التي تجمع الأحداث معاً تحت مظلة مفهوم النظرة الشاملة، وفي هذا الاتجاه يشدد على أن الحاجة إلى الفهم العميق Deep Understanding تقتضي مصاحبة الحكمة لعمليات التطوير التي تصمم لاستيعاب المعرفة الفكرية المتصلة بالإشكاليات العالمية، وتستدعي الوصول قبل ذلك إلى منزلة الفهم المحكم للقضايا العلمية والاجتماعية والاقتصادية التي تهيمن على أوضاع العالم الراهنة، وقد دعا أولئك الذين سيتمكنون من بلوغها بالعارفين الشموليين Holistic Knowers.

أما جونسون (Johnson, 2006: 3) فقد قدّم أمثلة عن التساؤلات التي تثيرها الحكمة في شأن مسألة معينة، مبيناً المدى الشمولي المتسع الذي يمكن أن تصل إليه تلك التساؤلات في محاولتها للإحاطة بكل الأبعاد والتفاعلات لتقديم حلٍ ما لمشكلةٍ سيقت على أنها مثال محتمل، ومن تلك التساؤلات ما يتعلق بفرصة نجاح أية حلولٍ مطروحة وهل ستعمل تلك الحلول بالشكل الصحيح؟ وماذا ستكون العواقب بعدها؟ وهل تتطابق (أم تناسب) الأهداف الموضوعية؟ أو هو جزء من المشكلة ما يقدم عليه أم هو جزء من الحل؟ وهل يقود هذا الوضع إلى التميز؟ وهل هذا حلٌّ عادل؟ وهل يمثل حلاً صحيحاً؟ وربما كان بالإمكان تقديم أسئلة كثيرة أخرى سوى ذلك.

التكامل: على وفق ما ذهب إليه دوك شلدر و ديبورا رومان (Doc Childre & Deborah Roaman) تقتضي إدارة الحكمة أن يكون لدى المنظمة قدرة عالية وتمرس على التنقية لفصل ما هو جوهرية وذو قيمة عن سواه، وإذا تحقق لها ذلك فإنها بحاجة إلى خطواتٍ جادة لتحقيق التكامل المدروس للمعرفة المناسبة لعملياتها، وإزاء ذلك نجد ارتباط الحكمة بعلاقةٍ تبادليةٍ منطقيةٍ وثيقةٍ مع مفهوم التكامل؛ فالحكمة وحدها هي التي يمكنها أن تمنح القدرات اللازمة لاقتناص الحقائق الجوهرية، ولربط تلك الحقائق بعضها ببعض بشكلٍ متكاملٍ، وحينئذٍ تتيح نقل ذلك الحشد الهائل المتداخل من الحقائق الجوهرية إلى شخصٍ آخر (Grey, 2004).

ويتجسد البُعد التبادلي للعلاقة بين إدارة الحكمة وعملية التكامل في أوجه كثيرة يمكن إيجازها على النحو الآتي (ناصر الدين ،2013):

1. يمثل التفكير النظمي في بعض أوجهه التي تلتقي مع إدارة الحكمة مدخلاً للتكامل، يقوم على أن مكونات أيّ نظامٍ ستتحرك وتتجه بشكلٍ مختلفٍ عندما تُعزل عن بيئة ذلك النظام، أو عن أجزائه الأخرى، وبالانطلاق من فلسفة الأنظمة تلك؛ فإن التفكير النظمي يفهم الأنظمة عبر فحصه للروابط والتفاعلات بين المكونات الأساسية والفرعية التي تولف النظام بأكمله (1: Wikipedia, 2007). وعلى وفق ذلك التصوّر يرتبط التكامل Integration والفهم Understanding بعضهما ببعض بعلاقة ارتباطٍ وثيقة بيلينجر (4: Bellinger, 2004)، وإن أحد الملامح الأساسية لبناء الحكمة المؤسسية Corporate Wisdom هي التحول من الانحياز للمهمة، إلى الترابط المنطقي للمهمة في كل مكانٍ في المنظمة، وهذا ما قد يمكن تحقيقه عبر اعتماد تقنيات التعلّم (Levy, 2003).

2. يمكن تسمية عملية توسيع عدد الاتصالات الداخلية والبيئية أو حجمها أو قوتها بالتكامل، وفي إزاء ذلك نجد عملية توسيع الاختلاف والتباين هي ما يمكن تسميتها بـ التمايز Differentiation، إذ تركز إدارة الحكمة في جهودها على رصد مديات المفهومين المتعاكسين، ولا سيما أي تحركٍ تخطوه المنظمة يمكن أن يتجه إلى أحدهما، أو أن يُنتج كليهما، فالتطوير مثلاً ينتج التمايز والتكامل تلقائياً، ويتم هذا على الأقل في بُعد الفراغ، والقياس المكاني، والقياس الزماني والوقتي هايلين (3: Heylighen, 1996)، ذلك ما يُوّشر إلى الأبعاد التفاعلية لعملية التكامل؛ فإدارة الحكمة لا تستند إلى منطق الفصل المطلق بين المستويات، سواء حين تحدد أشكال التصور والإدراك أو حين تصنف المهمات، وهي تنظر في أن كل ذلك محكومٌ ببعد تفاعلي يجعل من الحدود أمراً مختلطاً بالتكهنات، وأن الأسباب والنتائج يرتبطان بصلاتٍ مدورة أبعد ما تكون عن الخطية وعن فواصل المستويات، وأن فهم تلك الصلات يرتبط بالتحقق من كل المدخلات والارتباطات والتبعات والتداعيات.

التحكّم: يمثل التحكّم نشاطاً منتظماً تهدف من خلاله الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة تتسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، وإذا ما كان الأمر كذلك فإن مضمون التحكّم يتمثل بكونه عمليات مستمرة لاتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة (233: Certo,1995).

إن وجود صفة التحكّم ضروري لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء، وكذلك قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بكفاءة، وتتعدد أغراض التحكّم وأهميته للمنظمات، ويمكن أن نجمل أهمية التحكّم بالآتي (201.202: Schermerhorn,2005):

1. يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة، ولأن منظمة الأعمال لا تستطيع دائماً تحقيق أهدافها دون ظهور إشكاليات معينة، لذلك يأتي التحكّم ليساعد منظمة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.
2. يسهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادةً ما تبدأ صغيرة وبسيطة، فإذا لم تعالج في حينها فقد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمنظمة.

3. يزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي، إذ إن التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر حجم المنظمات وازدياد استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن التحكم يسهم في زيادة قدرة المنظمة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن الإدارة من التعامل معه.
4. يسهم التحكم في خفض التكاليف، إذ إن فعالية خاصية التحكم ترتبط بالقدرة على جعل التكاليف بحدودها الدنيا، من خلال ضبط العمليات التشغيلية داخل المنظمة ووضع معايير دقيقة لهذه العمليات.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما العلاقة التي تربط التفكير الإستراتيجي بإدارة الحكمة فلسفياً؟

انتقد بعض واضعي النظريات الإدارية في إطار التوجّهات الفكرية البحث في مفهوم الحكمة، وإعادة توليف مرتكزات المفهوم لاستثماره في الميادين التطبيقية؛ ك مينتزرج (Mintzberg, 2000) الذي انتقد نقص الجوانب النظرية والتطبيقية المستندة إلى الحكمة في الإدارة التقليدية المعاصرة، ومع ذلك؛ فإن عدداً قليلاً من الباحثين في الإدارة حاولوا بناء بعض الأسئلة عن الحكمة في بحوثهم ودراساتهم، رغم أن الفكر الإداري المعاصر قد شهد المزيد من الإسهامات في مجالات الإدارة المستندة إلى الحكمة.

ويضم هذا التوجّه مسارين متقاربين ومتداخلين؛ أولهما ما ذهب إليه مينتزرج (Mintzberg) من نقدٍ للتخطيط الإستراتيجي؛ لأنه يهتم بالتحليل فحسب (مثال ذلك أن التحليل يفصل الأهداف لتصبح خطوات، ثم يوصف الكيفية التي يمكن بها تنفيذ تلك الخطوات، ثم يخمن النتائج المتوقعة لكل خطوة)، ومن تبنّى للتفكير الإستراتيجي الذي هو عملية بناء مستمر، واستعمال للحدس والقدرة على الإبداع في صياغة التصور المتكامل، وهو رؤية تُعنى بتحديد الغاية التي ينبغي أن تتجه إليها المنظمة مينتزرج (Mintzberg, 2003).

أما الآخر فهو مسارٌ يرى أن كلاً من التحليل والحدس موجودان جنباً إلى جنب إذ يكمل أحدهما الآخر، ووفقاً لذلك تلتزم الإدارات التي تتبنّى التحليل بقواعد هيكلية تنظم الوصول إلى المناقشة العقلانية لما يتعلق بالأسباب والأفكار البديلة، كما تقدم الوسائل اللازمة لنقل الإستراتيجية وتوصيلها إلى كل أنحاء المنظمة كريج و روبرت (Craze & Robert, 2003: 21)، ويقترب المسار الثاني مما ذهب إليه أصحاب مذهب التزايدية المنطقية، من أن المديرين العامين يعتمدون على حدسهم، ويراقبون الطريقة التي

تتطور بها الإستراتيجية، ويجرون تعديلاتٍ عليها في ضوء المعلومات المستجدة، والأحداث المتغيرة بدلاً من وصف إستراتيجية منهجية، وأن العملية المستعملة للوصول إلى كامل الإستراتيجية تكون عادةً مجزأةً وتطويريةً إلى حدٍ كبيرٍ وحدسية (كون، 1997: 55).

وترتبط الحكمة بصلةٍ وثيقةٍ مع الإستراتيجية لويدي (Lloyd, 2005)، ويعدّ هذا الارتباط نتيجةً منطقيةً لما في المفهومين من قواسم مشتركة كثيرة، منها التوجهات المستقبلية، والآفاق الشمولية، والسعي إلى تحقيق أعلى درجات التناغم والتداؤب بين مكونات المنظمة وعملياتها، فضلاً عن الاستناد إلى القدرات البشرية المستتيرة في التعاطي مع المتغيرات ومواجهة التحديات، وصولاً إلى التحكم الإستراتيجي (Craze & Robert, 2003: 98).

ويحتدم الجدل اليوم في أروقة الفكر الإداري حول صلة المستويات الأدنى من الحكمة في أدنى مستوى من الإستراتيجية، ودرجة إسهامها في بناء تلك الإستراتيجية، فقد نحت توجهات بعض المنظمات

المستقبلية إلى تحريك (منزلة) إدارة المعرفة من "المستوى التشغيلي" إلى المستوى الإستراتيجي (العلي وآخرون، 2006: 322)، وكذلك الحال مع صلة مكونات تلك الإدارة بالملاحم الإستراتيجية المختلفة؛ كصلة التفكير الإستراتيجي بصنّاع المعرفة وبرأس المال الفكري، وصلة الخيارات الإستراتيجية ومن ثم البدائل الإستراتيجية بنظم إدارة المعرفة، وبأنظمة المعلومات الإستراتيجية المختلفة ويلن و هنجر (Wheelen & Hunger, 2008: 100 – 170)، وإذا كان هذا هو الحال مع مستويات التراتبية الأدنى من الحكمة؛ فإن من الطبيعي أن يكون للحكمة كل هذه الصلة الوثيقة بكل التفاصيل الإستراتيجية المختلفة (ناصر الدين، 2013).

ووفقاً لآراء زيليني (4: 2007: Zeleny) فإن معظم مؤسسات اليوم بها حاجة إلى التفكير الإستراتيجي، لا سيما في أنشطة التعليم الفردي والمؤسسي وأن تجعل من بحثها عن الحكمة متجسداً في ثقافتها. ومن منظور أكثر تحديداً، أوردت دراسات الفكر الإستراتيجي الكثير من نماذج التحديات الإستراتيجية المستقبلية التي تواجه قطاع التعليم العالي (بارتلت، 1997: 353)، إذ تتلازم إدارة الحكمة بشكل وثيق مع عدد من المقاربات الإستراتيجية الجوهرية في الفكر الإستراتيجي تلازم الروح والحياة، وكما هو موضح بالشكل التالي:



المقاربة الإستراتيجية التي تتلازم مع إدارة الحكمة (ناصر الدين، 2013: 66)

ويعدّ الأمر من المرتكزات الأساسية في رسم التصوّر الأكبر عن الفضاء الذي انطلق منه بناء المؤسسات الجامعية، وحدود مساراتها، وهو ما يحتاج إلى انتهاج الحكمة *Pursuit of Wisdom*، وذلك ليس بالأمر الذي يمكن إهماله، أو تصنيفه ضمن الأمور غير الجوهرية في الرؤية الإستراتيجية لزيليني (4: 2007: Zeleny)، فالعالم في غالبه يدار بالعاطفة ويقوم على الحسابات؛ يعتمد مستقبل أي مشروع إلى

حد كبير على التفاعل بين الاختراع والرؤية، وبين القدرة التقنية وروح المغامرة، وبين الحلم الاجتماعي والنظام الذي يحقق هذا الحلم (ليفيت، 1993: 115).

إن الرؤية كما يصفها كوك (Koch, 2000: 272) هي: "تصورٌ ملهمٌ عما ترغب المنظمة في أن تكون عليه، هي حلمٌ بشأن كيانها ونجاحها المستقبلي، هي صورةٌ عن المستقبل المنتظر للمنظمة، هي لمحّة ترينا الجنة الموعودة". وفي الاتجاه ذاته يصفها تومسون وستركلاند (Thompson & Strickland, 1996: 20) بأنها: "بصيرةٌ تلم بالاتجاه المستقبلي للمنظمة وحزمة الأعمال المرتبطة بذلك، وأنها فكرةٌ دالةٌ نحو المستقبل الذي تصبو إليه المنظمة".

من ذلك نفهم أن الرؤية الإستراتيجية للإدارة، أمرٌ يتعلق بمستقبل منظماتهم، فالرؤية المدركة جيداً تعدّ المنظمة للمستقبل الذي لا نهاية له، إنها تؤسس للاتجاه الطويل المدى، وتؤشر إلى القصد الإستراتيجي لمسار المنظمة الذي يتحرر به من مركز الأعمال الحالي تومسون و ستركلاند (Thompson & Strickland, 1996: 4) ليصل به إلى ما يمكن للمنظمة أن تكون عليه، فالقادة المسؤولون عن المنظمات هم الذين ينبغي لهم أن يمتلكوا القدرة على التبصر ليرؤوا منظماتهم في المحل الذي يمكنها أن تكون عليه، وليس في المحل الذي هي فيه الآن، وأن تصوراتهم عن الرؤية الإستراتيجية لمنظماتهم هي التي تُحدث المعنى الذي يحمله كل شخص من العاملين فيها عن محتوى العمل؛ لكي يتمكنوا من أن يروا التفاصيل التي تقع في ما وراء الوظائف التي يؤدونها.

إن تطوير الإستراتيجية الاجتماعية يبدأ من الرؤية، ليستمر بالعملية بعد ذلك من طريق ترجمة هذه الرؤية إلى سلسلةٍ من الأهداف والغايات ستاتلر وآخرون (Statler, et al., 2003: 25)، في حين نجد أن جميع الأشخاص في المنظمة يمكنهم أن يدركوا مغزى ما لرسالة المنظمة؛ فإن القيادة العليا للمنظمة فقط هي التي تتمتع بالمقام الذي يسمح لها أن تحدد الرؤية الإستراتيجية وأن توصلها إلى عموم العاملين، وهي الأقدر على ترجمة الرؤية إلى العناصر الجوهرية الضرورية لبلوغ تلك الرؤية وتحقيقها، وإذا افتقرت تلك الإدارة إلى الرؤية الإستراتيجية، أو إلى الحماسة في استلهاهم تلك الرؤية؛ فإن هذا الأمر سينتقل بالعدوى إلى بقية الأفراد في المنظمة.

كل ذلك به حاجة إلى الحكمة في غير موضع، وبذلك فإن الرؤية هي طموح قادة المنظمات في المدى الطويل، إذ يمكنهم من وصف ما يريدونه لزملائهم ومناقشته، وتختلف عن الرسالة التي تهتم بسبب وجود المنظمة ودورها في الحياة، إذ تصوّر ما هو مُتخيلٌ مما ترغب المنظمة في أن تكون عليه (Koch, 2000: 272).

إن القدرة على تقويم الماضي على وفق ما ارتبط به من خصائص تتعلق بسرعة زوال الأحكام؛ لتكون نتائج الأفعال والتصرفات متعلقةً بالرؤية في المدى الأطول، فإن كل ذلك يعدّ ركائز مهمة لتطبيق الحكمة الإدارية ماكينا و روني (McKenna & Rooney, 2005: 23)، وهذا هو الأثر الجوهرية الذي يمكن لإدارة الحكمة أن تبرع فيه، ولا سيما في إطار تجسيد الرؤية والرسالة الجامعية. وهكذا يتبين البعد البالغ الأهمية والحساسية للرؤية في ضبط إيقاع الأداء الجامعي، وفي رصد التحديات التي تترصص بالمنظمة وبتطلعاتها، وحينما يظهر الناتج من التلاقي الجديد بين المعرفة والتقنية مع الرؤية والإستراتيجية فإن النتيجة ستكون الحكمة المؤسسية أو حكمة المنظمة ليفي (Levy, 2003). وكل ذلك مما يستدعي انتجاب الحكمة العليا في

انتقاء المفاهيم السامية التي يمكن أن تتشكل منها الرؤية المستقبلية للمنظمة ، ولنا أن نستشهد بالرؤية التي اتخذتها المنظمة منطلقاً لبناء رسالتها أنموذجاً في التلاقي بين الأمرين، فهي تقول: "هيا إلى استكشاف الحكمة. وإلى التحوّل بالتعليم" (Zeleny, 2007: 1).

من جانب آخر فإن امتلاك الحكمة والعمل بموجبها يمثل ميزةً مهمةً للقادة الإستراتيجيين المحنكين، وهو العمود الفقري لبناء إستراتيجياتهم، ويمثل مورداً مؤسسياً يمكن الاحتفاظ به، ونشره، إذ يمكن خسارته ليذهب مع الذين يغادرون المؤسسات لسببٍ ما؛ وهذا هو جوهر فكرة إدارة الحكمة (McKenna & Rooney, 2005: 10).

لقد بقيت الحكمة بعيدةً عن تفضيل الأكاديميين في معظم القرن العشرين، ولم تعد موضوعاً مناسباً في الدراسة العلمية والثقافية، إلا أن الأمر بدأ يتغير مع بداية الثمانينات، فقد عاد الاهتمام بالحكمة من جديد، وأخذ هذا الاهتمام يتنامى لدى الرأي العام وكذلك في الأبحاث الأكاديمية، وفي أثناء السنوات الخمس المنحصرة بين (2000-2005) تزايد عدد صفحات المواقع التي تتحدث عن الحكمة بنسبةٍ تقرب من 200%، فيما فاقت الزيادة في عدد صفحات المواقع التي أوردت كلمة الحكمة نسبة 1200%، وبمجموع إجمالي يربو على 170 مليون صفحة (Johnson, 2006: 1).

ويصف نوردستروم (Nordstrom, 2006: 1) هذا التطور بقوله: "أعتقد أننا بدأنا، وذلك عن طريق الاعتراف بوجود الحكمة وتمييز عاداتها الموقرة والجليلة والبحث عن أسرارها بجدية، وهو ما بات اليوم متيسراً بسهولة أكثر من أي وقت مضى، ولا سيما أولئك الذين اختاروا البحث عنها وهو ما يعكس مضامين الحكمة المؤسسية من خلال الإشارة إلى تمييز العادات الموقرة والجليلة". ويرى سادجورو (Sadgoro, 2006) الموضوع من زاويةٍ مختلفة، ووفقاً لوجهة نظره فإن الأمر لا يتطلب الحصول على الحكمة في هذه الأيام، بل الهندسة الداخلية والتصرف وفقاً لمتطلبات أصحاب المصلحة؛ لأن الهندسة الداخلية والتصرف وفقاً لمتطلبات أصحابها هي الأكثر اتفاقاً مع روح العصر، وهو ما يبرز الدور المطلوب من قادة المنظمات تجاه فئات المتعاملين معها بالتصرف بما يرضي كافة الأفراد والفئات، وهذا يؤشر إلى الدور الكبير للحكمة. من جانب آخر يرى بعضهم أنه على الرغم من أن الحكمة تُرشد سلوكنا إلى كيفية العيش بهناء، إلا أنها يمكن أن تكون في تفاوتٍ واختلافٍ مع العرف والمبادئ الاجتماعية كوكرين (Cochrane, 1995: 6)، وهو مؤشر آخر على الدور الكبير للتصرف بحكمة تجاه فئات المتعاملين مع المنظمات.

وعلى الرغم من أن معسكر المتحمسين للحكمة يرون أن الحكمة هي (القضية) التي يجب أن نهتم بها زيليني (Zeleny, 2007:1)، إلا أنهم يعتقدون أيضاً أن الطريق إلى الحكمة هو طريقٌ متعرج، وليس من اليسير أن يُتبع ولا أن يُحافظ عليه، وهي كما يسمونها "طريق الانضباط الباعث للسرور نحو الهدف" نوردستروم (Nordstrom, 2006:1)، ويرون أن بعض جوانب الحكمة قد تبدو سهلة جداً وقابلة للفهم، إلا أن معظم الناس يرغبون عن سماع هذا الأمر الآن؛ لأن ذلك سيُشعرهم بتغييرٍ كبيرٍ في الطريق الذي يسلكونه كوكرين (Cochrane, 1995: 5) وهو ما يتطلب الأخذ في الحسبان كافة جوانب الحكمة الرشيدة.

ويستدعي الالتزام بالحكمة الرشيدة أن تتمكن القمم الإستراتيجية في المنظمة من أن تصنع أكثر القرارات حكمة؛ وذلك ما يمكن أن يتحقق إذا ما أمثلت فهماً واقعياً لاحتمالية حدوث مختلف النتائج والمخاطر التي يشملها اتخاذ إجراءات بعينها جونسون (Johnson, 2006: 12)، العالم لا يراه الواقعيون عالماً جميلاً

للغاية، ويختلفون مع آمال المثاليين بالارتقاء بالبشر إلى درجة الكمال، وبإمكان تحسين أوضاع السياسة العالمية، ويعّدونها بعيدة المنال (بيليس وسمث، 2004: 6)، وأن بناء أحكام وخيارات سليمة يتطلب منهم تطوير القدرة على تحمّل الغموض، فصانعو القرارات الجيدون يمكن أن يتعايشوا مع الغموض والمجهول، ومع المساحات الرمادية، وقد يضطرون أحياناً إلى الرضا بالمقبول والحلول الوسط بدلاً من النتائج المثلى (Smith & Fletcher, 2001: 229).

حدّد صالح (2001) أن مفهوم الحكمة من المنظور الإستراتيجي يتمثل في مجموعة الآليات التي تضمن رسم التوجه الإستراتيجي للمنظمة للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها ضمن منظور أخلاقي، ويتوافر مقدرات إدارية محترفة، لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة، وديمومة بقاء المنظمة، وبمنأى عن تسلط أي فرد فيها، والشكل (2 . 4) يصور مفهوم الحكمة من المنظور الإستراتيجي.

لقد أكد العديد من الباحثين على أهمية الحكمة؛ لتأثيرها المباشر على الوضع الإستراتيجي للمؤسسات، وذلك من خلال:

1. تعدّ منظومة شاملة تنشر تأثيرها المتبادل على العديد من المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والقانونية، والإدارية. فمن الناحية الاقتصادية تعمل الحكمة على تعظيم قيمة المنظمة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، وتحقيق استقرار أسواق المال (Monks & Minow, 2001: 180)، أما من الناحية الاجتماعية فتأتي من كون المنظمات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، إذ إن أداءها يمكن أن يؤثر في الوظائف والدخول في مستويات المعيشة، ومن ثم يجب أن تسأل المنظمات عن التزامها في الإطار الأشمل لرفاهة المجتمع وتقدمه (أبو العطاء، 2003: 49)، ويبرز تأثير الحكمة السياسي من خلال معاونة الإدارة الحكومية في تحقيق طموحات المواطنين في الاستجابة لمتطلباتهم وحاجاتهم بشكل مناسب، لا سيما في مجال تخفيف حدة الفقر وتعزيز حقوق الإنسان وإرساء قواعد العدل، أما الأنظمة القانونية فتعدّ صمام الأمان الرئيس الضامن لحاكمية جديدة للشركات من خلال توفير معايير الإفصاح والشفافية والنزاهة (Grosse, 2001: 171).

2. تمثل منظومة معايير وممارسات معاصرة لاستثمار الموارد المتاحة للمنظمات بكفاءة وفعالية عاكسة حالة تقدّم الإدارة وتطويرها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات أصحاب المصالح وتستعمل الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة ومشاريعها بشفافية (UNDP, 2001: 28)، وقد عبّر ليفت (Levitt, 2002: 209) عن هذه الحالة بقوله: "لقد تحوّل شعار المستثمر من الهروب إلى الصمود"، فبعد أن كان المستثمر يبيع أسهمه التي يمتلكها ويترك المنظمة - هروب - أو كما يقال (With his feet to vote)، عندما يرى أن إدارة المنظمة غير كفوءة أو أنها تعمل على وفق آليات غير فاعلة وبعيدة عن الأخلاقيات، ولكن تغيّرات هذه النظرة في الوقت الحاضر بفضل الحكمة وآلياتها، إلى محاولة إصلاح إدارة المنظمة - الصمود - لتحقيق نجاحها، ومن ثم بقاؤها في عالم المنافسة".

3. تعمل كمتغير أساس من متغيرات الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر في تحديد أغراض المنظمة وتوجهها الإستراتيجي.

ويؤيد ويت وماير (Witt & Mayer, 2002 :873) تأثير الحكمة على صياغة غرض المنظمة، إذ أشاروا إلى أن الوظيفة الأولى للحكمة هي التأثير في صياغة رسالة المنظمة وإعلان وإيصال المبادئ الأساسية التي ستقود نشاطاتها، وإن تحديد غرض المنظمة ووضع الأسبقيات بين المطالبين بها يعدّ جزءاً من وظيفة الصياغة، فمجلس الإدارة يمكنه تنفيذ هذه المهمة عبر المفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية وتبني الخيار الأنسب. وعلى هذا الأساس عدّ هيت وآخرون (Hitt, et al., 2003:308- 309) الحكمة معنية بتحديد الاتجاه والأداء الإستراتيجي للمنظمات عبر اتخاذ القرارات الإستراتيجية الناجحة؛ لحماية موارد المنظمة واستثماراتها، وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين الذين يفترض أن تتوافر فيهم خصائص: الفهم، والذكاء، والتفاهم، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة وتلبية احتياجاتها (Shunnaq, 2000: 21).

التوصيات

يوصي الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. دراسة تقويمية لمداخل إدارة الحكمة وتشخيص أكثرها مواءمة للمنظمات الأردنية المختلفة (صناعية، ومعرفية، وخدمية).
2. دراسة استطلاعية لانعكاسات أبعاد إدارة الحكمة على تطوير رسالة منظمات المجتمع المدني في المملكة الأردنية الهاشمية.
3. دراسة مسحية لتشخيص معوقات إدارة الحكمة في المنظمات المعرفية الأردنية وأثرها على استقرار رأس المال الفكري.

- بارتلنت، كريستوفر آيه (1997). التحديات التي تواجه المؤسسة متعددة الجنسيات ودوافعها وعقليتها. سلسلة عالم المعرفة، الكويت.
- بيليس، جون، وستيف، سميث (2004). عولمة السياسة العالمية. ترجمة مركز الخليج للأبحاث، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- جارات، بوب، وآخرون (1998). كيف تفكر إستراتيجياً: فن إعادة إكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة. (ترجمة عبد الرحمن توفيق)، الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2007). "التفكير الإداري الإستراتيجي في عالم متغير". المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم الإدارية والمالية، للفترة 26-27 آذار، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
- رسل، برتراند (1984). حكمة الغرب: عرض تاريخي لفلسفة الغربية في إطارها الاجتماعي والسياسي. (ترجمة د. فؤاد زكريا)، ج1، الكويت: سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ع62.
- صالح، أحمد علي (2001). أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- أبو العطاء، نرمين (2003). "حوكمة الشركات سبيل التقدم: مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح والاقتصاد، (8).
- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر ابراهيم، والعمرى، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة.
- الغالبى، وائل محمد، وإدريس، طاهر محسن (2011). الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- كون، جيمز بريان (1997). التغيير الإستراتيجي ولتزايدية المنطقية، فن الإدارة. (ترجمة الدكتور أسعد أبو لبدة)، عمان: دار البشير.
- ليفيت، ثيودور (1993). الإدارة الحديثة. (ترجمة د. نيفين غراب)، معد (كندا): الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- المومني، هنادة ماجد (2011). مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2013). دور التفكير الإستراتيجي في إدارة الحكمة. دراسة تحليلية لأنماط التفكير الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجنان /طرابلس-لبنان .

- Aziz, K. (2004). *"Wisdom Management, Through Value System"*, (Online), available: <http://kaleemaziz.com/web/b2/index.php?>.
- Bellinger, G. (2004). *"Knowledge Management, Emerging Perspective, Oversight"*, (Online), available: <http://www.system-thinking.org>.
- Bierly, P. E., Eric, H. K., & Edward, W. C. (2000). "Organizational learning, knowledge and wisdom", *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595–618.
- Bigelow, J. (1991). *"Developing Managerial Wisdom"*, (Online), available: <http://mg.boisestate.edu/jbigelow/jbigelow/wisdom.htm>.
- Blagg, D., & Susan Y. (2001). *"What Makes a Good Leader?"*, HBS Working Knowledge (Online) available: <http://hbswk.has.edu/2141.htm/item>.
- Certo, S. & Peter, J. (1995). *The Strategic Management Process*, (3rd ed.): R.D., Irwin Inc.
- Cochrane, D. (1995). *"Wisdom: A First Approximation"* The Wisdom Page, (Online) available: <http://www.isn.net/info/dc-essa.html>
- Crage, J. C. & Robert, M. G. (2003). *Strategic Management*. Kogan Page, New York.
- Dunn, T. (2005), *"Living Wisdom"*, Working Paper.
- Esaki, M. (1999). *"A Method for Changing Knowledge to Wisdom, and a Wisdom Engine for the Wisdom Management Era"*, (Online), available: <http://dtn-wisdom.jp/17-Appendix%20G%20R8.pdf>
- Grey, D. (2004). *"Knowledge Management & Information Management: The Difference"*. (Online): available: <http://www.smithweaversmith.com/km-im.htm>
- Grosse, C. (2001). *Global Business Strategy: Thunderbird The American Graduate School of International Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Heylighen, F. (1996). *"What is Complexity?"*. (Online): available: <http://pespmc1.vub.ac.be/COMPLEXI.html>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. (15th ed.). Ohio: South – Western college publishing.
- Johnson, T. (2006). *"Wisdom: The Highest Aim of Life and Higher Education"*,

- WorkingPaper.
- Kaufman, R. Browne, H. O., Watkins, R., & Leigh, D. (2003). ***Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Pay Offs***. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Koch, R. (2000). ***The Financial Time: Guide to Strategy: How to Great and Deliver a Useful Strategy***. Upper Saddle river: Prentice Hall.
- Levitt, A. (2002). ***Thinking About Management***. Detroit: The Free Press, Macmillan, Inc.
- Levy, D. J. (2003). "Creating a change management knowledge infrastructure".Cambridge,New York: ***Harvard Business School Publishing***.
- Lihedtka, J.M. (1998). "Linking strategic thinking with strategic planning". ***Strategy & Leadership***. 26 (4), 30-35.
- Lloyd, B. (2005). ***Wisdom, Knowledge Management & Leadership: Linking the Past, Present and Future***. Collective Wisdom Initiative Shared Document.
- Macdonald, C. (2006). "Annotated Bibliography from Capthorne MacDonald's Book ***Toward Wisdom***. (ed.) Mishawaka, IN (Indiana).
- McKenna, B. & Rooney, D. (2005). "Wisdom management: Tension between theory and practice in practice". ***Knowledge Management in Asia-Pacific 2005: Building a Knowledge Society: Linking Government, Business, Academia and the Community: pp1-28***.
- Meynhardt, T. (2010). "The practical wisdom of Peter Drucker: roots in the Christian tradition". ***Journal of Management Development***, 29(7/8), 616-625.
- Mintzberg, H. (2003). ***The strategy process***. Harlow: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (2000). ***Strategy Safari: A Guided Tourthrough the Wilds Strategic Management***. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1987). "The Strategy concept I: Five ps for strategy". ***California Management Review***. 30(1), 11-21.
- Mintzberg, H; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). ***Strategic Ssafari***. New York: Harper Rows.
- Monks, G. & Minow, N. (2001). ***Corporate Governance***. 5th, John Wiley and Sons, Oxford: Black well.
- Niven, R., Paul, (2002). ***Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results***". Danvers: New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Nordstrom, A. (2006). *"The Wisdom Imperative"*. The Wisdom Page. (Online), available: <http://www.cop.com/info/wisdom.imperative.html>
- Sadgoro,I. (2006). "Clarity of Vision", *MBC*,India.
- Schermerhorn, J.R. (2005). *Management*. (8th ed.) U.S.A.: John Wiley & Sons Inc.
- Shunnaq, Reid. (2000). *Strategic Management*. Danvers:McGaw, Hill, Irwin.
- Smith, D. & Fletcher, J. (2001). *Inside Information: Making Sense of Marketing Data*. UK: John Wiley & Sons.
- Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2003). *Dear prudence: An essay on Practical wisdom inStrategy Making*. Imagination Lab Foundation, Rue Marteny– Lausanne–Switzerland, (Online), available: www.imagilab.org.
- Stewart, T. (2001). "Towards the organization of the future". *Journal of Looking Ahead*.
- Thompson, A.A. & Strickland, A.J. (1996). *Strategic Management Concepts & Cases*. New York: The McGraw Hill Company.
- Trowbridge, R. H. (2005). *Project Demonstrating Excellence: The Scientific Approach ofWisdom*. Ohio: Union Institute & university.
- UNDP (2001). *Human Development Report*. New York, United Nation development programme.
- Webster Dictionary & Thesaurus of the English Language, (1992), Lexicon.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Wikipedia (2007), *"Systems Thinking"*,http://en.wikipedia.org/wiki/Systems_thinking.
- Wilson, I. (1982), "Realizing the power of strategic vision". *Long Range Planning*, 25 (5), 18–28.
- Wilson, I. (1994), "Strategic planning isn't dead– it changed". *Long Range Planning*, 27 (4), 12–24.
- Witt, B. & Meyer, R. (2002). *Strategy: Process Content, Context*. London: An International Thomson Publishing Business Press.
- Zeleny, M. (2007). *From Knowledge to Wisdom: Strategic Challenges of BusinessEducation*. New York: International Association Jesuit Business Schools.