

الفصل الثالث

التفكير الإستراتيجي

أشتمل هذا الفصل على:

- العقل البشري. 
- وظائف العقل البشري. 
- مفهوم التفكير الإنساني. 
- ما هي أهداف التفكير الإنساني؟ 
- النموذج الفكري للإنسان. 
- التفكير الإستراتيجي. 
- خصائص التفكير الإستراتيجي المتميز. 
- خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي. 
- ما هو معامل الذكاء الإستراتيجي لمنظمتك؟ 

الفصل الثالث

التفكير الإستراتيجي

العقل البشري:

العقل Mind يعتبر بصفة عامة من أعظم نعم الله على الإنسان، إذ أنه مناط التكليف، وبه جعل الله الإنسان خليفته في الأرض وأكرم خلق الله - سبحانه وتعالى - وهو أعظم النعم التي وهبها الله للإنسان، بشرط استعمال هذا العقل فيما فيه خيره وخير البشرية. ومكان العقل هو المخ. والعقل نظام لصنع الأنماط أو القوالب Pattern Making System ونظام المعلومات فيه يعمل لإيجاد الأنماط والتعرف عليها واسترجاعها كلما تطلب الموقف ذلك. كما يعمل العقل كنظام منظم ومصنف لذاته Self Organized System والمعلومات الداخلة إليه تصنف وتنظيم نفسها في أنماط أو في ملفات مثل ما يتم تقريباً في الحاسب الآلي.

وبصفة عامة فإن العقل هو كيان مجرد منظم للعمليات العقلية، ويتكون العقل من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين والبيئة المحيطة بالإنسان.

وللعقل وظائف عديدة نذكر منها:

- 1- التفكير.
- 2- الإدراك.
- 3- التحليل.

- 4- التنبؤ.
- 5- التخيل.
- 6- الابتكار.
- 7- التخزين.
- 8- التذكر.
- 9- النسيان.

ومن سمات العقل البشري أن يعمل دون انقطاع، وتوقفه عن العمل يعني الموت. ولكن تبقى المشكلة كيف يعمل العقل البشري بشكل منظم وهادف، ولا يعمل عشوائياً أو دون تنظيم؟

إن كثيراً من الناس يعتمدون على التلقائية والعفوية، ويعتمدون على سياسات رد الفعل للحدث وليس قيادة الحدث قبل أو أثناء وقوعه.

ويشير محمد عبدالغني هلال بأن برمجة العقل البشري تتطلب أن يكون هناك اختيار لما نفكر فيه، ولا نتحرك من مجال أو موضوع لآخر بصورة عفوية، أو أن نترك الأفكار تتوارد وتنطلق من عقولنا دون تفكير منظم.

إن عدم السيطرة على نظام عمل العقل البشري يجعل الفرد يعيش بعيداً عما يدور حوله أو بعيداً عن الواقع، وقد يسقط فريسة لأحلام اليقظة. وتشغيل العقل البشري بعشوائية وعفوية هو الطريق الأسهل للكثير من الناس حتى لا يكلفوا أنفسهم عناء التنظيم.

وتأتي عملية تنظيم الفكر في برمجة العقول البشرية كمرحلة تالية ومكملة لتراكم وتدفق المعلومات، وعندما نجح في تراكم المعلومات ونموها وقبول الجديد أولاً، سوف يهيئ ذلك لنا الطريق في القيام بعملية التنظيم لإدارة الفكر.

وتنظيم الفكر تعني فتح ملفات في العقل البشري والسيطرة على ما فيها من معلومات من حيث القدرة على التخزين أو التعديل أو الاسترجاع والاستخدام.

وإدارة النظام الفكري يعني الربط بين ما يوجد بملفات العقل البشري، وبين ما يدور من أحداث في الوقت والزمان المناسب.

وإدارة نظام التفكير تتطلب إخضاع عملية التفكير لإرادتنا والسيطرة على حركة خروج ودخول المعلومات، مع التركيز في الموضوعات التي نبحثها، واستخدام مخزن المعلومات والأفكار والخبرات بشكل مناسب.

وتحتاج عملية تنظيم الفكر إلى وسائل لتحقيق ذلك، وهي:

- 1- تحديد المنهج المستخدم في عملية التفكير.
- 2- فتح ملفات لحفظ المعلومات والأفكار والخبرات.
- 3- نظام التكويد يسهل التعامل مع المخزون التراكمي النامي.
- 4- نظام عياري لضبط عملية التفكير (الإرادة) حتى تظل دائماً داخل حدود البرنامج؛ حيث تظل عملية التفكير هادفة.

ويدخل ضمن عملية تنظيم الفكر مراعاة السعة العقلية، والتي غالباً ما تأخذ في النمو من الصفر حتى تصل إلى مرحلة النضج الكامل في الفترة من 20-30 عاماً، ثم تقل تدريجياً بعد ذلك، ولذلك فلم تعد طبيعة العقل في عالمنا الحديث هي حفظ كل ما يصل إليه من معلومات بتفاصيلها، ولكن أصبحت وسائل الحفظ الإلكترونية لإدخال المعلومات وتحليلها واستخراج النتائج.

العقول البشرية تعمل من خلال نظم خاصة للتفكير تختلف من فرد لآخر، ولكنها قد تتشابه في بعض القواعد بالنسبة لمجتمع واحد أو لجيل معين...، ويدفعنا ذلك إلى محاولة التعرف على العوامل المحددة أو المؤثرة في تكوين برامج التفكير أو عملية برمجة العقول لدينا.

وقد يبدو الأمر صعباً ومعقداً نظراً لتداخل عوامل عديدة في عملية البرمجة بعضها قد يبدو ذاتياً أو وراثياً، والبعض الآخر قد يبدو اجتماعياً أو سياسياً أو اقتصادياً أو ثقافياً.. وهكذا.

إلا أن ذلك لا يعني الهروب من محاولة الإمساك ببعض المدخلات التي يمكن التعامل معها كي تتم عملية البرمجة.

ويشير محمد عبدالغني هلال إلى أن العقل البشري أسقط الكثير من الأساليب التي ثبت عدم صلاحيتها للتفكير العلمي، حتى استطاع هذا التفكير أن يحقق سماته المميزة له، وبطبيعة التطور استطاع العقل البشري أن يكون جزءاً من عملية التطور نفسها وقائداً لها في الوقت نفسه.

وخلال هذا التطور كان التفكير يتم بطرق يعتقد الناس أنها الصحيحة، وهي التي تقودهم إلى الحقيقة في زمانهم ومكانهم، إلا أنهم بطبيعة الأمور وتطورها لم تصمد إلا تلك الحقائق التي أثبتت قدرتها على بناء المعرفة التي تزيد من قدرة الإنسان على بناء نفسه، والإدراك الصحيح والواقعي للعالم المحيط به.

مفهوم التفكير الإنساني:

التفكير Thinking هو الوظيفة الرئيسية للعقل. وهو بدوره نعمة ميز الله بها الإنسان عن باقي الكائنات.

- التفكير عملية عقلية يقوم بها العقل عندما يواجه بموقف ما.
- التفكير عملية استخدام العقل في محاولة لحل المشكلات التي تواجه الإنسان.
- التفكير هو جمع المعلومات واستخدامها للاستخدام الأمثل في المواقف المختلفة.
- ويمكن تعريف التفكير بأنه التقصي المدروس للخبرة من أجل تحقيق هدف ما.

ما هي أهداف التفكير الإنساني؟

والإنسان يفكر لتحقيق أهداف عديدة، نذكر منها:

- 1- الفهم.
- 2- التخطيط.
- 3- اتخاذ القرارات.
- 4- حل المشكلات.
- 5- الحكم على الأشياء.
- 6- القيام بعمل ما.

النموذج الفكري للإنسان:

في كتابه عن إدارة السلوك الإنسان (1997) قدم علي السلمي نموذجاً فكرياً للإنسان على النحو التالي: «يعمل عقل الإنسان (الآلة الفكرية) من خلال عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة يغذيها عنصر واحد من المعلومات».

هذه العمليات الذهنية هي:

Perception	أولاً : الإدراك
Learning	ثانياً: التعلم
Attitude Formation	ثالثاً: الاتجاهية
Motivation	رابعاً: الدافعية
Deciding	خامساً: التقرير

ويشرح علي السلمي هذه العمليات كالتالي:

أولاً: الإدراك Perception

هو إحساس الإنسان بما حوله، واستقباله للمتغيرات والمؤثرات، قم فهمها وتحليلها بطريقة معينة، فالإدراك شقان:

1- الإحساس أو الشعور Sensation (أي استقبال المثيرات).

2- الفهم والتصور Interpretation.

ومن خلال الإدراك يتم تصنيف المعاني (المعلومات، والأشخاص، الأشياء...) إلى مفاهيم Concepts وهي مجموعات منظمة ومتجانسة من المعاني، كما يتم تكوين المعرفة (أي التعرف) Cognition.

ثانياً: التعلم Learning

يمر الإنسان بمواقف اجتماعية وفردية يتعرض فيها لمخاطر أو يحصل منها على منافع، كذلك يتعرف الإنسان على مواقف مر بها آخرون وتعرضوا فيها لمخاطر أو حصلوا منها على منافع.

ومن خلال هذه التجارب المباشرة أو غير المباشرة يكتسب الإنسان معلومات جديدة توضح له أحد أمرين مهمين هما:

1- أن السلوك الذي مارسه أثناء التجربة أدى أو سيؤدي إلى ضرر أو منفعة حسب الأحوال.

2- أنه إذا أراد على المنفعة فعليه التماس السلوك الذي سيؤدي إلى ذلك.

فالتعلم هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان قدرة على مواجهة المواقف، لتحقيق منافع أو تجنب مضار.

ومن ثم، فإن التعلم هو السلوك المتجدد، ولو عدنا لما سبق لوجدنا الإدراك يلعب دوراً في إحداث التعلم كذلك.

ثالثاً: الاتجاهية Attitude Formation

الإنسان يدرك، الإنسان يتعلم، الإنسان يريد (يرغب)، الإنسان يوافق أو لا يوافق، يؤيد، يناصر أو يعارض. أي تتكون لدوى الإنسان اتجاهات بحسب ما يدركه، ويتعلمه، وما يرغبه.

فالاتجاه هو وصف لو جهة نظر الإنسان حيال: شيء، موضوع، إنسان آخر، فكرة، مكان...

- 1- العنصر الانفعالي (العاطفي) مثل: الحب، الكراهية، التفاؤل...
- 2- العنصر العقلائي: الأسباب، المقدمات، النتائج، الكسب...
- 3- الميل للتصرف أي ترجمة الانفعال والتدبر إلى سلوك وفعل Action.

ولا ينشئ الاتجاه من فراغ ولا يتجه إلى فراغ، بل الاتجاهات ظاهرة اجتماعية (مجتمعة) تتم في تفاعل الإنسان مع غيره وتوجه سلوكه حيال الغير.

رابعاً: الدافعية Motivation

الدوافع هي تعبير عن حاجات يريدّها الإنسان ويسعى إلى إشباعها، كما تعتبر الدوافع قوى محرّكة للسلوك تدفعه في المجالات وإلى المستويات التي تساعد الإنسان على تحقيق رغباته.

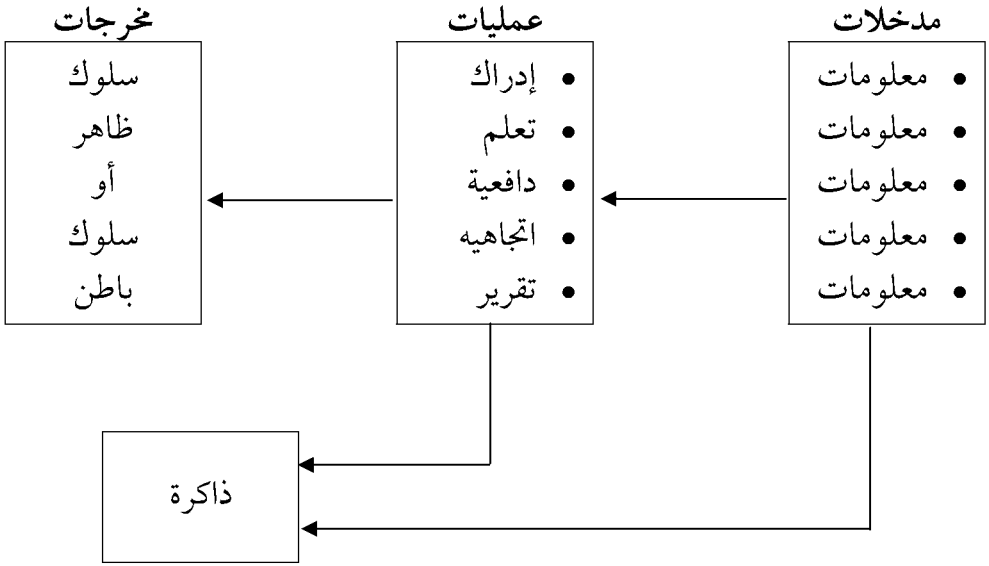
وللدوافع أنواع نذكر منها:

- إيجابية أو سلبية
- شعورية أو لا شعورية
- مادية أو معنوية
- نشطة أو خامدة

وللدوافع خمس وظائف سلوكية هي:

- 1- تنشئ السلوك.
- 2- تحدد مجال (اتجاه) السلوك.
- 3- تحدد قوة السلوك.
- 4- تحدد استمرارية السلوك.
- 5- تنهي السلوك.

وإذا ترجمنا هذه العمليات الفكرية في صورة نظام متكامل نجد التالي:



شكل رقم (1)

النظام المتكامل للعمليات الفكرية لدى الإنسان

ويستمد الإنسان من البيئة معلومات متعددة في صور شتى (حتى وهو نائم)، تلك المعلومات يتم إدراكها ومنها يتعلم الإنسان (يكتسب سلوكاً جديداً) ويكون اتجاهاته.

ومن ثم تتبدى له الفرص والمعوقات، أي تواجه الإنسان مشكلة اتخاذ القرار، فإذا اتخذ قراره فإن ذلك يترجم إلى سلوك ظاهر أو باطن (مخزن لنفسه في نفسه) وكل هذا يسجل في الذاكرة (مخ الإنسان).

خامساً: التقرير Deciding

الإنسان يدرك، الإنسان يريد أن يتعلم، الإنسان يتخذ مواقف، ومن خلالها تتبدى للإنسان فرص Opportunities أو معوقات Constraints، ولانتهاز الفرص أو تجنب المعوقات، فالإنسان يواجه مشكلات لها آثار سلبية أو إيجابية أو لها عوائد سلبية أو إيجابية، ويحتاج الإنسان هنا إلى اتخاذ قرار.

وتتخلص عملية التقرير في:

- 1- تحديد المشكلة.
- 2- تحليل أسبابها وآثار وعوائدها.
- 3- استكشاف الحلول البديلة ومقارنتها.
- 4- اختيار الحل (الحلول) الأفضل أي القرار.

هذا وينظر للعقل على أنه مخزن للمعلومات، وأن هذه المعلومات تخزن فيه بعد تعلمها عن طريق الحفظ، والتذكر Remembering هي إحدى العمليات العرفانية التي يقوم بها الإنسان وتعد واحدة من المكونات الأساسية للبناء العرفاني، ويقصد بالتذكر استرجاع ما سبق أن تعلمه الفرد واحتفظ به من معلومات حتى لحظة تذكره. والاسترجاع Recall يعد شيء غير ماثل أمام الحواس.

العوامل المؤثرة على نظم تشغيل العقل الإنساني؛

هناك عوامل عديدة تؤثر على نظم تشغيل العقل الإنسان، عرض محمد عبدالغني هلال أهم هذه العوامل كالتالي:

- 1- مرونة التفكير.
- 2- التفكير المحدود والمنطلق.
- 3- الاستعداد الإنساني.
- 4- الدافعية والطاقة العالية.
- 5- الصحة النفسية.
- 6- المناخ (الوسط / البيئة المحيطة بالإنسان).
- 7- العمر.
- 8- النمو.

وعلى سبيل المثال يمكن شرح بعض هذه العوامل كالتالي:

1- مرونة التفكير Flexibility of Thinking:

المقصود بمرونة التفكير - كما يرى محمد عبدالغني هلال - إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات وأنظمة المعارف طبقاً للتطوير والتحديث الدائم.

ومرونة التفكير تشمل القدرة على تغيير شكل صياغة أو إدراك الأمور عندما لا يكون الشكل السابق فعالاً.

إن عدم توافر مرونة التفكير كأحد نظم التشغيل في البرنامج العقلي، يعني الاحتفاظ بنظم التفكير السابق عند تناول الحديث، أي عدم التحرك من الحلول السابقة للمشكلات (المتاحة) إلى حلول جديدة للمشكلات (الممكنة)، وهذا ما نطلق عليه النمطية أو الجمود أو الصلابة في التفكير.

ولكن كيف يمكن إدخال المرونة ضمن نظام تشغيل العقل البشري؟

ترتبط المرونة بقدرة العقل البشري على تحقيق النقلات الديناميكية في التفكير، وإعادة بناء عناصر التفكير ثم الانتقال عبر مراحل التحليل والتركيب للأفكار.

وترتبط المرونة ارتباطاً كبيراً بالمشاورة في البحث عن الحلول المناسبة، حيث إن التسرع يعني أن تكون الحلول سطحية وضعيفة، فالمرونة تعني بالدرجة الأولى اختلاف وتعدد الرؤية بشكل وتقنيات إعداد المشكلة.

وتحتاج المرونة إلى غزارة الأفكار، والغزارة البسيطة لا تكفي من أجل حدوث العمليات الابتكارية أو الإبداعية، ولكن يجب أن تكون الأفكار متوسطة أو غزيرة جداً. ولكن ماذا تعني كلمة الغزارة أيضاً؟ هل هي غزارة في الكلمات أو الجمل (ترابط الكلمات) أو في الأفكار أو المعاني نفسها؟

ويبدو أنه من الصعب الإجابة عن السؤال السابق، حيث إنه من الصعب فصل الكلمات عن الجمل أو المعاني عند اعتبار الغزارة الفكرية أساساً للتفكير الابتكاري أو الإبداعي.

فالغزارة هي جزء من التفكير الذي يعد إنتاج أفكار جديدة، وهي استعداد كلامي يتعلق بالمؤثرات التربوية إلى حد بعيد.

ولا تنطلق عملية الغزارة الفكرية من فراغ، فهي تحتاج - كما يبدو - إلى المعلومات والتجارب المتراكمة لتحقيق الوعي والفهم المناسب للمشكلات، بل وفي اتخاذ القرارات أيضاً.

ولا تشتق المرونة من الاستعدادات الأولية للفرد فقط، وإنما ترتبط بخصائص المزاج أيضاً، ونمو المرونة يرتبط بالتكامل الحركي وبالنضج الانفعالي، والراحة العصبية تجاه ما يقدمه للواقع من أحداث ومؤثرات. أي نستطيع أن نقول أن ارتباط المرونة بالحالة المزاجية لا يظهر إلا عند أولئك الذين يمسون بزمام الأمور ويتحكمون بانفعالاتهم.

إن المفكر المبدع قبل كل شيء مرن ومتكيف مع وظيفته العقلية، هو لا يتوقف

عند اللحظة الراهنة، بل يعيد أفكاره باستمرار، بينما الإنسان الصارم الجامد يقتنع بالطابع المنطقي للآراء والأفكار المعروضة عليه، ولا يسمح بدخول تغييرات على معرفته التي غالباً ما يعتبرها حقائق كلها.

ومثل هذا الإنسان تكون المرونة لديه معطلة، حيث يعمل تفكيره في إطار نظام من النمطية.

2- الدافعية والطاقة العالية:

ويشرح محمد عبدالغني هلال هذا العامل كالتالي: يتميز الأشخاص المبدعون والمبتكرون بدافعية قوية وطاقة عالية في المثابرة على العمل وحب الاستطلاع والإطلاع وجمع المعرفة وتجميع المعلومات. وكل ذلك يمثل قوة دافعية للنشاط المعرفي للإنسان.

ويبدو تأثير الدافعية على الإنسان واضحاً في اتجاهين:

الاتجاه الأول:

وهي الدافعية الداخلية، التي تنطلق من الداخل من هدف مرسوم يظهر الرغبة في البحث والمعرفة والشعور بالسعادة في اكتشاف الواقع وتقديم الأفكار الجديدة، ويؤكد هذا الدور الرئيسي والمهم للدوافع الداخلية في التفكير بشكل مبتكر ومبدع.

الاتجاه الثاني:

حيث تؤثر الظروف الخارجية المحيطة بالإنسان على حركته وحركة عقله وفكره نحو تشغيل العقل بكفاءة، مثل السعي أو الرغبة في الحصول على مكانة أو موقع أو لقب معين في المجتمع.

وليس معنى أن يكون للدافعية الداخلية دور حاسم في تشغيل العقل بكفاءة

أن يكون لها السيطرة الكاملة، حيث أن ذلك يعني أن الفرد سيركز على الاهتمامات الشخصية بدلاً من موضوع المعرفة. وتشغيل العقل بدرجة عالية من الكفاءة يتطلب ألا يكون من أجل مساعدة ورفاهية المجتمع المحيط، حيث يسعه أيضاً لدفع عمليات التطوير والتقدم الاجتماعي من خلال تأمين متطلبات القوى الاجتماعية الصاعدة عبر ما يقدمه لها من أفكار وإنتاج جديد يسهل من استمرارها.

ويجب على المجتمعات المختلفة أن تهيب الفرصة والظروف من أجل إثارة وتحريض الدافعية الداخلية والخارجية للتأثير على الأفراد، حيث إنها المحرك الرئيسي لتشغيل العقول. حيث يتضح ذلك من ظهور بعض السمات مثل العمل الجاد والرغبة في اقتحام المجهول للبحث عن الأحسن والأفضل بصورة دائمة الاستقلالية في التفكير والممارسة وعدم الخضوع للأعراف والمفاهيم الجامدة، والتحريض الدائم للفكر من أجل الخوض في المسائل الصعبة والغامضة والوضوح والوصول إلى الحقائق.

ويجب الإشارة في هذا السياق إلى ضرورة التفاعل بين الاستعدادات والاتجاهات من خلال صياغة الاتجاهات في إطار اجتماعي أخلاقي مثل الإخلاص في العمل، وحب المهنة، والمعيشة الكاملة للأداء حيث تمثل كلها دوافع ونتائج سلوكية في نفس الوقت.

وهناك عوامل سلبية في الاتجاهات السابقة نحو صناعة برنامج فعال لتشغيل العقل الإنساني بكفاءة، حيث تكبح أو تُعيق عملية التشغيل، مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات والتردد والجبن وعدم الثقة بالنفس، والخوف من النقد والجمود، أو النقد المفرط للذات، والحجل.

التفكير الإستراتيجي؛

يشير التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking - كما يوضح ذلك عبد الحميد عبدالفتاح المغربي - إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

ومن أهم خصائص التفكير الاستراتيجي المتميز نذكر:

- 1- أنه تفكير مستقبلي.
- 2- أنه تفكير إيجابي.
- 3- أنه تفكير تفاؤلي.
- 4- أنه تفكير طموح.
- 5- أنه تفكير واقعي.
- 6- أنه تفكير ابتكاري / إبداعي.
- 7- أنه تفكير جماعي.
- 8- أنه تفكير مبني على الحقائق.
- 9- أنه تفكير مرن.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي:

- 1- القدرة على بناء الغايات.
- 2- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- 3- الاستشعار البيئي.
- 4- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

- 5- مهارة الاختيار الإستراتيجي.
- 6- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- 7- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
- 8- مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- 9- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ما هو معامل الذكاء الاستراتيجي لمنظمتك؟

أشارت بعض الكتب المهمة بموضوع التخطيط الاستراتيجي إلى أهمية قياس معامل الذكاء الاستراتيجي للمنظمة التي تعمل بها. واقترحت هذه الكتابات الأسئلة التالية التي يمكن أن تساعد الإجابة عنها في تحديد معامل ذكاء منظمتك الاستراتيجية:

- هل حددت الإدارة العليا في منظمتك بوعي وإدراك؟ ماذا تريد أن تصير إليه المنظمة – بالنسبة لطبيعة واتجاه نشاط الأعمال – على امتداد السنوات القليلة القادمة؟
- هل تعرف خصائص إستراتيجية منظمتك؟
- هل يرغب كل من المديرين الرئيسيين الآخرين المشاركة في نفس النظرة إلى الاتجاه الاستراتيجي المستقبلي لمنظمتك؟
- هل إستراتيجيتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك والمديرين من حولك الموافقة على الفور على أي من المنتجات والأسواق الجديدة ترى إستراتيجيتك الحالية أن تشملها أو تستبعداها.
- هل تطبق ما تنص عليه الإستراتيجية في إجراء الاختيارات المستقبلية للمنتج والسوق؟ (على خلاف إجراء مثل هذه الاختيارات على أساس تحليل التكلفة/العائد، وتوفر القوى العاملة والمهارات المطلوبة وغير ذلك).

- وهل تُجري مداولات الإستراتيجية منفصلة عن جهودك في التخطيط طويل المدى؟
 - هل تحدد إستراتيجيتك المستقبلية بوضوح؟ ما هي خطتك ومشروعاتك وميزانيتك؟ (إن الخطط والتوقعات والميزانية هي التي تحدد الإستراتيجية وليس العكس).
 - هل تستخدم الافتراضات التي تضعها عن البيئة في صياغة الإستراتيجية؟ (وليس أنها تستخدم أساساً كقاعدة للتنبؤات بالتخطيط طويل المدى).
 - هل تحدد إستراتيجيتك المستقبلية بوضوح قراراتك المتصلة بالتوريدات وتخصيص رؤوس الأموال والنظم الجديدة؟ (وليس أنها في الحقيقة هي التي تحدد إستراتيجيتك).
 - هل يتوفر لقطاعاتك التنفيذية أو وحدات الأعمال استراتيجيات محددة واضحة النص؟
 - هل تدعم استراتيجيات هذه القطاعات التنفيذية أو وحدات الأعمال الإستراتيجية الكلية تدعيماً كاملاً؟
 - هل تتوفر لإدارتك الرئيسية استراتيجيات محددة واضحة النص؟
 - هل هذه الاستراتيجيات تساند وتدعم بالكامل استراتيجيات وحدات الأعمال والتجارة في الشركة؟
 - هل يراجع الأداء الكلي لمنظمتك ووحدات الأعمال بها على مستوى الأداء الاستراتيجي والنتائج لعملية كليهما.
- وكلما زاد عدد الأسئلة التي تجيب عليها «بنعم» مؤكدة، كانت إستراتيجية منظمتك غير سليمة. أما إذا كانت إجابتك كلها بكلمة «لا» فإنك ربما تستطيع حينئذ أن تشبع إستراتيجية منظمتك إلى مثواها الأخير. إنها رسمياً في عداد الموتى. ومهما كان رقم «معامل الذكاء الاستراتيجي» لديك، فقد صمم باقي الكتاب ليساعدك على تحسين هذا الرقم.