

مدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الادارية – دراسة استطلاعية في وزارة النفط العراقية وبعض الدوائر التابعة لها¹

Dimensions of strategic thinking Study to the views of a sample of the administrative leadership in the Ministry of Oil

م.م. مجيد حميد مجيد العلي

قسم الإدارة الالكترونية

الكلية التقنية الإدارية /الموصل

هيئة التعليم التقني

Majeed H. AL Ali

Assistant Lecturer

Dep .of Electronic Management

أ.د. أبي سعيد أحمد الديوه جي

قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Dr . Obay S. AL_Dewachi

Prof

Dep. Of Business Administration

المستخلص

يكتنف المنظمات المعاصرة تغيرات عديدة وتحديات تدفعها باتجاه التوظيف الأفضل لكل ما تملكه من إمكانيات ، ولكي تتخذ هذه العملية مسارها الصحيح ينبغي استحضار التفكير الاستراتيجي الذي يؤهلها لاقتطاف ثمار ما تسعى اليه ، وقد يتمثل ذلك بالتميز والفرادة قياساً بغيرها من المنافسين ، انطلاقاً من ان التفكير الاستراتيجي يمثل الخريطة التي تهتدي بها المنظمات في مجال عملها ما يعني ضرورة استحضار مجموعة من الأبعاد المترجمة لهذا التفكير، سواء تعلق تلك الأبعاد بالمنظور النظمي، أو ما تأطر منها في التوجيه بالفرضيات العلمية واختبارها ووزن الأمور في ميزانها الصحيح وصولاً إلى إقرار حالات الاستشعار بالفرص الذكية، الأمر الذي دفع الباحثان وضع منهجية لدراستهما الحالية على وفق السياق الاتي :

المحور الاول: منهجية الدراسة

المحور الثاني: الإطار النظري

المحور الثالث : الإطار الميداني

المحور الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها بالأخذ بفكرة الرؤية الاستراتيجية تجاه المقاصد التنظيمية وعدها احد المقومات الأساس في ديمومة التواصل مع المستقبل .

Abstract

Today's organizations have many changes and challenges that lead them to better employ all their potentials. In order for this process to take its proper course, it is necessary to evoke the strategic thinking that qualifies for the fruits of what it seeks. This may be characterized by excellence and uniqueness compared to other competitors. The map that guides the organizations in the field of their work, which means the need to recall a set of dimensions translated into this thinking, whether those dimensions of the systemic perspective, or what is framed in the right of scientific hypotheses and testing and weighing things in their balance and to achieve the cases of sensing smart opportunities, which prompted the researchers to develop a methodology for their current study in accordance with the following context:

¹ - البحث مستل من اطروحة دكتوراه للباحث الثاني .

The first axis: Methodology of the study

The second Axis: Theoretical Framework.

The third Axis: Field Framework.

The fourth Axis: Conclusions and proposals.

The study resulted a set of conclusions, the most important of which is the introduction of the concept of strategic vision towards the organizational goals, which is one of the basic elements in the continuity of communication with the future.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة :

يمثل التفكير الاستراتيجي احد الآليات الهامة في منظمات الاعمال المعاصرة لإقرار حيويتها والمؤشرة لمستوى نجاحها، الأمر الذي يمكن معه عرض مشكلة الدراسة من خلال مجموعة من التساؤلات أبرزها :

1- هل يمتلك القادة الإداريون في المنظمات المبحوثة مجموعة من الابعاد المترجمة لتفكيرهم الاستراتيجي

والداعمة لفعالهم في ميدان العمل ؟

2- ما هي التبعات والاثار التي يتركها كل بعد من الابعاد في التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في

المنظمات عينة الدراسة ؟

ثانياً: أهداف الدراسة

يمكن اجمال اهداف هذه الدراسة بالاتي :

1- الكشف عن ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في المنظمات قيد البحث (وزارة النفط العراقية

وبعض الدوائر التابعة لها) ،ملحق (1).

2- الوقوف على مستوى الاثر الذي يمليه كل بعد من الابعاد على دينامية التفكير الاستراتيجي لدى القيادات

الادارية . وعلى نحو يؤشر هذه الظاهرة ويكشف عن جدلية العلاقة بينهما على مستوى المنظمات المبحوثة

(وزارة النفط العراقية وبعض الدوائر التابعة لها) .

ثالثاً : فرضية الدراسة

يتحدد مسار التفكير الاستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة تبعاً لمستوى توافر الابعاد الممثلة له لدى قادتها .

رابعاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في وزارة النفط العراقية وبعض الدوائر التابعة لها، وقد تمثلت العينة المبحوثة بعدد من القيادات

الإدارية (56) فرداً في مختلف المستويات التنظيمية، ملحق (2)، وقد اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات

الخاصة بالموضوع قيد الدراسة وخضعت لاختباري الصدق والثبات .

خامساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت بالاتي:

1. التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف إجابات الأفراد المبحوثين.

2. الأوساط الحسابية: لتحديد اتجاهات الإجابات ضمن المقياس المحدد.

3. الانحرافات المعيارية: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

المحور الثاني: الاطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

بغية الإحاطة بمفهوم التفكير الاستراتيجي بشكل يتيح التفاعل الإيجابي مع متطلبات الدراسة فقد تم الاستفادة من طروحات عدد من الباحثين وهذا ما تجسّد في أفكار (Mintzberg, 1987, 186) التي انطلقت من القول بأن التفكير الاستراتيجي يمثل عملية تفكير متميزة ذات سمة تركيبية، تهدف الى برمجة الاستراتيجية بقصد تكوين صورة متكاملة عن اية مشروعات يزعم القيام بها ، هذا يفسر أن التفكير الاستراتيجي ليس مجرد تسمية بديلة عن مجموعة المصطلحات التي تقع تحت مظلة الإدارة الاستراتيجية بل وسيلة ذات خصائص محددة يمكن معها استخدام الحدس والإبداع بقصد تحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة. وان التفكير الاستراتيجي هو اساس تكوين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من انهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها (Drucker,1974,125). عليه فان التفكير الاستراتيجي يعد الاساس الفاعل لصياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وبما يدعم برامج العمل التي تستخدمها المنظمات لبلوغ اهدافها وتجسد رسالتها، مما يعني انه يمثل عنصراً مهماً في ديمومة وبقاء المنظمات في ظل التغيرات. (الخفاجي ، 2008، 317)

ما يعني ان التفكير الاستراتيجي يؤشر عملية عقلية ذات طبيعة تجريدية ينطلق من جملة تساؤلات (كيف نرى؟ ، وأين نرى؟ ، ومتى نرى؟) وهنا إشارة إلى ان التفكير الاستراتيجي يستلزم قدرات فوق الاعتيادية في اطار الادراك والتحليل لأية تحركات ، ومن ثم تأشير العلاقات في اطار الاسباب والمسببات سعياً لإقرار النتائج وفي ذلك منحى لتوافر القدرة على الاستبصار والادراك وقوة الحدس . وضمن هذا السياق هناك من يفضل استخدام مصطلح البراعة (Dexterity) بديلاً عن مصطلح التخطيط الاستراتيجي في اشارة لمعارضتهم الاتجاه العقلاني في تشكيل ووضع الاستراتيجيات (جميس كراج، 2008، 21) ، علماً ان السلوك الابداعي للقيادة الاستراتيجية ومنهجيتها في توليد افكار جديدة هو حصيلته مقترنة باستخدامها لمنهج التفكير الاستراتيجي الذي يهيئ بشكل ملموس للقدرة على الاجتهاد وإرساء قاعدة التطور والتقدم، وهو ما يفرض الى اقرار ضرورة استخدام هذه القدرات في رسم معالم تصوراتها المستقبلية وصناعة قراراتها الاستراتيجية بشكلٍ يتيح لها المرونة اللازمة للتعامل مع المتغيرات. (الغالبى، 2012، 8) ورغم عدم وجود اتفاق واضح في الرأي حول الاتجاهات المعتمدة في صناعة الاستراتيجية وتأرجحها بين اعتماد الاتجاهات العقلية وأساليبها التحليلية او اعتماد الاتجاهات الحدسية وأساليبها الإبداعية إلا ان (Liedtka,1998,121) ورغم ميلها للاتجاه الثاني تؤكد على ضرورة اعتماد كلا الاتجاهين في العملية الفكرية لصناعة الاستراتيجية، إذ ان تصاعد الازمات يوماً بعد اخر يقتضي ملازمة القيادات الادارية التركيز على القضايا الاستراتيجية بشكل فاعل من خلال تعرفها على الكيفية التي تستطيع من خلالها تجسيد عمليات التفكير الاستراتيجي في عملية التخطيط اليومي بدلا من تقويضها. لهذا اقترحت مجموعة من العناصر للتفكير الاستراتيجي التي ترى فيها بديلاً فاعلاً عن حالة التعارض في الفكر للرؤيا المعروضة سابقاً، وصولاً الى حالة التوافق التي يمكن من خلالها جعل عملية التخطيط الاستراتيجي عنصراً فاعلاً في دعم عمليات التفكير الاستراتيجي بدلا من عدّه عنصراً معوقاً لها.

من خلال ما تم عرضه يمكننا القول ان عملية التحليل الاستراتيجي هي عملية حاضرة في اذهان القيادات الاستراتيجية بشكل او بأخر وحسب حداثة الموقف او الحدث، وان الرأي الذي يطلق العنان للتفكير الاستراتيجي في التوجه لإيجاد الحلول معتمدا على الحدس والخيال لن يكون فاعلا ما لم يستند الى قاعدة الخبرة والمعرفة الراسخة ضمن مستويات العقل والذاكرة الشخصية، وعليه فان عملية التحليل لظروف ومتطلبات الحدث هي حاضرة ضمناً من خلال الخبرة المتراكمة، فضلاً عن التحليلات السابقة لقضايا ومشاكل وأهداف متعددة تم التعامل معها على اساس العقل والمنطق ، وتأسيساً على هذا فانه يمكن القول بان بناء التصورات ينطلق من تراكم الخبرات وأن تراكمها يستند بشكل مباشر على المعرفة والتعلم الناشئة أصلا من التكرارية في التعامل مع حل المشكلات واختبار المتغيرات ، لذا فان عملية التحليل هذه حاضرة ضمناً في التصورات التي يستند عليها المفكر الاستراتيجي في استقراء ما هو كائن وتحليل ما سوف يكون، بهدف تحقيق المقاصد في اطار نظمي شامل يركز على المرونة العالية لاستيعاب التغيرات البيئية المستمرة وانتهاز الفرص فيها، وذلك ما يجسده وبشكل فاعل التفكير الاستراتيجي من خلال الابعاد الممثلة له .

ثانياً: أهمية التفكير الاستراتيجي

تتضح معالم التفكير الاستراتيجي من خلال دوره الفاعل في اقرار الاستجابات الفعلية لشتى المواقف، ولما كان المستقبل يسوده الالتباس في كثير من الحالات لذا تتضح معالم الرؤية الواضحة والقادرة على استيعاب التحركات التي يخصص بها الواقع المنظمي، علماً ان هذه التحركات قد تكون وليدة لممارسات أو تنفيذ فعاليات تفتقر إلى التأكد وتجلي الحاجة إلى فعل التفكير الاستراتيجي الذي يؤشر الحالة مثلما يحدد مسارها ، ويغور في اعماقها وبما يزيل الحالات الضبابية عنها ، على اعتبار ان عملية التفكير الاستراتيجي تجسد فكرة النظر إلى ما وراء الأحداث ومن ثم رصد وتقديم المعالجات .

مما يعني ان التفكير الاستراتيجي لا يتحدد فعله في حدود العملية العقلية ذات المدى المحدد بقدر ما هو مؤشر لمستوى عال من السعة الفكرية التي تضع المنظمة في إطار العالم وليس في حدود ذاتها، وهذا مؤشراً لضرورة التفاعل مع اية تفسيرات تحصل في البيئة .

أي ان التفكير الاستراتيجي ليس له حدود محددة بقدر ما يمثل أفكار لها فضاءات واسعة تنتهز فرصه مثلما تؤشر مخاطرة وتبحث عن مجهول بقدر ما تعزز الإفادة من المعلوم ، وهنا إشارة إلى ان التفكير الاستراتيجي يتوج فعله وتتضح نتائجه عندما يوظف المعرفة لصالح الفكر ويشغل الفكر باتجاه الواقع ، بحيث ان حلزونية المعرفة تدعم الأفكار وتعزز المعالجات وتسهم في رسم التوجهات المستقبلية وهذا يمثل مدار اهتمام التفكير الاستراتيجي الذي يحمل نواة المستقبل،

على نحو يؤشر فعل السلوك القيادي من عدمه على مستوى التأثير والفعل واشغال الحيز النفسي ليغطي كل ما وراء ذلك إلى حد ترسيخ الفعل ورد الفعل تجاه الآخرين (الخفاجي، 2008، 220). وهذا يعني ان الأساليب التقليدية لن تأخذ فعلها في بيئة تعثرها العشوائية مثلما يسودها الاضطراب إلى حد غياب الاستقرار، وفي هذا الصدد فقد أشار (نجم عبود، 2012، 334-335) إلى اتساع رقعة الدور الاستراتيجي في عالم المنافسة وبالذات مع ظهور ملامح الاقتصاد الرقمي المستند إلى المعرفة والانترنت واتساع حدة التحديات ، الأمر الذي يتطلب استحضار ابعاد التفكير الاستراتيجي بمداهما الابتكاري وعلى نحو ينم عن تعذر إمكانية تخيل شيء كما هو على المدى البعيد.

عليه ظهر لزاماً على المنظمات ان تستحضر الحدس والخيال والاستبصار ، وما دام الأمر على هذا القدر من الأهمية بشأن التفكير الاستراتيجي فقد يبدو لنا انه يمثل مدخلا فاعلا في ميدان الادارة الاستراتيجية الى حد توجيهه لمسارات فعلها ومن ثم اقرار خططها وصولا إلى تأمين عملية تحقيق الأهداف التي تبتغيها.

وفي ظل ما تقدم يثار تساؤل مفاده هل القيادات الادارية تمثل أكثر الجهات اهتماما به بحيث ان القائد الإداري يجب ان يتسم بالقدرة العقلية الحاملة للتفكير الاستراتيجي أم ان الأمر يعني جميع المستويات التنظيمية ؟ والاجابة تكمن في القول بان هرمية التنظيم بأفرادها واجراءاتها يجب ان تكون ذا رؤية استراتيجية في إطار خارطة التفكير الاستراتيجي تلك التي تتعدد مفاتيح قراءاتها مثلما تفصح عن رسم التوجيهات التي يجب على المنظمات اعتمادها.

وفضلا عن ذلك فهل تعدد المنظمات إلى دراسة التفكير الاستراتيجي وتعلمه من الاديبيات أم تجعله خلاصة وولادة حقيقة للمقاصد والفرضيات في إطار المزوجة مع الواقع ؟ وبالتأكيد ستكون القراءات المدعمة بخلاصة التجارب هي المؤشر الفاعل لقوة التفكير الاستراتيجي، وهنا منحى للقول بان التفكير الاستراتيجي لم يعد ضرباً من ضروب الحجج الوهمية بقدر ما يمثل متجها فاعلا للمفاعلة مع معطيات الواقع أي انه يمثل الحصيلة النهائية للآراء التي يستقرؤها القادة تجاه بيئتهم.

ان القيادات الإدارية ذي الفكر الاستراتيجي تجول في الواقع وتتمحصر عن نبضاته في إطار محاولة سبر اغواره عبر الرؤيوية ، فمن لا تجول ذاكرته ولا يوظف المخزون المعرفي لديه سيبقى حبيسا لكل ما هو تقليدي، وعندئذ تدور عليه الدوائر ولا يتمكن الخروج منها الا ضمن القيود والمحددات التي تعيق القائم وتسهم في تحجيم الفاعل ، وهنا إشارة إلى ضرورة انبثاق التفكير الاستراتيجي من خفايا الواقع بحيث يمكن تلمس اصداءات ناجمة عن الفعل ورد الفعل وتكاد ان تكون هذه حقيقة في عالم المنافسة الذي يشهد العديد من الاضطرابات ويخوض في غمار التحديات.(Weiner & Brown,2006,229).

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن التفكير الاستراتيجي يمثل مدخلا لتجاوز حدود التفكير التقليدي الذي يستسلم للواقع ويقر بضغط الظروف ويجعل من مقدمات الحالة سبيلا لتحديد نتائجها أي يخرج التفكير الاستراتيجي عن ذلك ويقر العمل بفكرة الاجتهاد وزعزعة الصعاب ومن ثم الولوج نحو كل ما هو جديد. (برغوثي وسليمان،2009، 98).

ثالثاً: عوامل نجاح التفكير الاستراتيجي

تسعى الادارة الاستراتيجية جاهدة لتوظيف افكارها أو اعمال عقلها لصالح الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها في ميدان عملها تحت مظلة التفكير الاستراتيجي الذي يمكن ان يمثل المترجم الفعلي للخطط الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمات في اداء انشطتها لذا كان لزاماً التعرض لمجموعة العوامل التي يمكن ان تساهم في نجاح التفكير الاستراتيجي، كونها محطات لإطلاق الافكار مثلما هي مدخلا لبناء التصورات وبالتالي وضع التجارب والخبرات في اطار التطبيقات الناجحة، ويمكن بيان هذه العوامل على وفق طروحات الباحثين اذ حدد البعض الافتراضات الأساسية التي يجب اعتمادها في عملية التفكير الاستراتيجي الناجح بالآتي: (Garvatt, et al, 1990, 280)

- 1- توافر الإدارة المؤمنة بعملية التفكير الاستراتيجي والساعية لحفز الموارد البشرية تجاه تبنيها.
- 2- وجود الذهنية المتفتحة فضلا عن الخبرة الميدانية لدى القيادات الادارية بحيث تكون ذات تأثيرات فعلية وعلى نحو يتوج عطائها ويدعم منجزاتها وبالتالي يسهم في تحقيق رسالتها.

3- اعداد برامج تدريبية ذات وقع وتأثير في مجال القدرات الذهنية إلى حد تنشيط اليات التفكير الاستراتيجي واستحضار عناصره.

وفي السياق ذاته هناك من يرى ان نجاح عملية التفكير الاستراتيجي يكون رهناً لفهم وادراك الذات البشرية لشاغلي المواقع الوظيفية العليا وقادة الفكر الاستراتيجي ، وفي ذلك اشارة إلى أهمية تحقيق درجة من التقارب مع الذات البشرية في اطار الايمان بالقدرات الشخصية فضلا عن تحديد الاخفاقات ونقاط الاختناق و الاخذ بنظر الاعتبار جوانب القوة والضعف في اداء الانشطة وانعكاسات ذلك على السلوك الذي تنتهجه القيادات في ميدان عملها سعياً لتجسير العلاقة مع الاخرين. (النعمي، 2008، 4).

وتظهر الثقافة المنظمة بمداها الفاعل كأحد العوامل المساهمة في نجاح التفكير الاستراتيجي وذلك لكونها كل مركب يشمل على مجموعة من المكونات ذات المديات المادية والموضوعية فضلاً عن اقترانها بمديات ذاتية، الامر الذي يفسر لنا ان المفاعلة بين هذه المديات المتباينة تسهم في حالة التغيير وتقر امكانية التجديد مما يتطلب من المنظمات ان تستحضر ثقافتها في كل المجالات مع الاخذ بنظر الاعتبار امكانية تحمل المخاطر والسعي لقبول التغيير، وهنا اشارة إلى أهمية تشجيع عمليات التفكير والابداع وبما يجعل منها متصلاً نحو التفكير الاستراتيجي بحيث يمثل هذا التفكير سلوكاً قائماً فيها وليست حالة طارئة، وعملية التشجيع المنوه عنها لا يجدي فعلها دون احتضانها للقيم وتبنيها للمعايير واعتمادها لمجموعة من المعتقدات، فالقيم هي قلب المنظمة والتفكير الاستراتيجي يعكس القدرة الذهنية لها مما يؤثر أهمية المفاعلة بين القلب والعقل للحفاظ على ديمومة المنظمة وتطورها، فكيف تنمو المنظمة دون الاسس الفضيلة وكيف توجه فعلها ما لم تفصح عن قدراتها العقلية، لذا كان من الاخرى بالمنظمات ان تعمل حالة من المفاعلة التوافقية بين القيم بنبضاتها وبين التفكير الاستراتيجي بقدراته وعلى نحو يظهر المنظمة بمصاف الارتقاء قياساً بغيرها، وهنا اشارة إلى اعتماد الافكار في اطار القيم والمعايير بحيث تدور الافكار ضمن نطاق النسيج القيمي ولا تخرج عن دالته الفعلية، لذا نرى ان المنظمات التي ارتقت سلم الحداثة قطعت مديات في ميدان الثقافة حتى انها وصفت بالمنظمات ذات الثقافة القوية (النوفل، 2012، 22-25).

واهداءً بما تقدم فقد استقر الرأي على تحديد مجموعة من المؤشرات التي يمكن عددا منطلقاً تسهم في ارساء اسس منهجية سليمة لعمليات التفكير الاستراتيجي الناجح في المنظمات وعلى وفق السياق الاتي:

1- السعي الجاد لتنمية القدرات العقلية لدى القيادات الادارية مع الاخذ بنظر الاعتبار جانبي العقل وما يزخران به من عمليات سواء تعلق الامر بالخيال والتصور أو ما تجلى في التحليل والابداع وعلى نحو ينم عن امكانية الخروج عن كل ما هو مألوف ، وهنا اشارة إلى أهمية وحيوية هذه القدرات اذ انها تمثل الممول الرئيس للفكر الاستراتيجي وبالذات عند توظيفها بشكل جدي ، وفي ذلك متجهاً للقول بأهمية التكامل بين الحدس والخيال وبين التحليل والمنطق وبما يعزز من امكانية الخروج بروية ابداعية تسامر الواقع المعاصر وتفصح عن متطلبات المستقبل.

2- اقرار فكرة الثقافة المريحة في المنظمات وعلى نحو يتيح للعاملين وحتى القيادات فرص طرح الافكار والكشف عن اية تطلعات مع الاخذ بنظر الاعتبار الحاجات الانسانية، كونها تمثل النواة في تأشير السلوكيات، وما دام الامر على هذا القدر من الاهمية فلا بد من اعطاء هذه الفكرة منحى ينفذ حالات التردد والخوف ويؤمن الفرص للبوخ بكل ما هو هادف وضمن اطار القدرات والامكانيات بعيداً عن اية توجسات تثير الشكوك وتهز حالات النجاح وهذا ما سيكون موضع اهتمام المفكر الاستراتيجي.

3- تكريس العمل بمبدأ إدارة الذات وعده منطلقاً فاعلاً لبناء راس المال النفسي لدى القيادات الادارية كونها احد الازرع الفاعلة في الميدان التنظيمي، اذ ان حالات الاعتلال النفسي قد تسهم اسهاماً حاداً في تقييد الافكار وبالتالي اقرار

حالات الانحدار والتراجع امام فيض من الاشكاليات، لذا بدأت الانظار تتجه إلى أهمية ترسيخ راس المال النفسي وعده الشريك الافضل بين رؤوس الاموال الأخرى ، فما جدوى المادة والفكر عند اعتلال الحالة النفسية ، لذا نتضح معالم إدارة الذات وبيزر دورها في اقرار حالات التفكير الاستراتيجي الناجح.

4- الاستفادة الفعلية من معطيات التقانة المعاصرة في اطار الاخذ بفكرة الادارة الالكترونية وتوظيف اسهاماتها في خدمة الفكر الانساني على نحو عام والتفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية على نحو خاص ، كونها الفئة الاكثر تفاعلاً مع الواقع ومتطلباته ومن ثم كيفية احتواءه وهنا تأكيد على أهمية استحضار الجانب التقني لدى القيادات الادارية ذات الفكر الإستراتيجي كونه اشبه بمظلة تفضي بظلها على جوانب شتى في مجال العمل المنظمي وبالتالي تسهم في تأشير مستويات نجاحه.

5- استحضار الارث الديني بكل مجالاته وعلى نحو يسهم في تقويض الافكار الضعيفة وحذفها واقرار الافكار الناضجة وتوظيفها في اطار مدى المفاضلة بين اسهاماتها، فالفكرة الضعيفة تفتقر إلى الديمومة ويشوبها التعقل، على حين نجد ان الفكرة الناضجة تتسم بدرجة من القوة وعلى نحو يسهم في قبولها والاخذ بمضامينها ، وما يستدل على ذلك الكثير من الشواهد القرآنية إذا ما تفحصنا كتاب الله . عز وجل . ودققنا النظر في آياته ، رأينا أنّ هناك أكثر من ثلاثمائة آية تدعو إلى إعمال العقل واستخدام التفكير، ومنها قوله تعالى ... وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ... (سورة آل عمران آية 191، (أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ...)) سورة الروم آية 8.

كما جاء في القرآن الكريم في كثير من الآيات اشارات لوم وتوبيخ للذين لا يحسنون استخدام الحواس ووسائل المعرفة كقوله تعالى : (وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ) سورة الأعراف آية 179.

رابعاً: ابعاد التفكير الاستراتيجي

تتوج اسهامات التفكير الاستراتيجي في ايجاد المداخل الفاعلة لإقرار حالة من المواءمة بين الموارد التنظيمية و ما تطمح إليه المنظمات من تطلعات مستقبلية. وهذا يستلزم عدم اغفال الاحداث او غض النظر عن ديمومة و صيرورة العلاقات المتداخلة بين الواقع وما تعتريه من تداخلات وبين ما هو مطلوب فعلا، والذي يستلزم قدرا من الاستحضار والتهيئة حد الاعداد ومن ثم التوظيف الافضل للتفكير الاستراتيجي بكل ابعاده ومكوناته . وفي ذلك منطلقاً للقول بان الواقع التنظيمي لا يمكن قراءته لأية منظمة دون الانتباه والادراك الفاعل لتحركات بيئتها، تلك التي تنم عن العديد من التغيرات ذات التأثيرات المتباينة في فعلها واثرها، وهذا لا يتم الا من خلال استحضار ما يسمى بأبعاد التفكير الاستراتيجي التي يمكن ان نراها كسلسلة متكاملة الحلقات تؤثر الترابط مثلما تديم زخم الحركة وتؤمن الفعل الملموس فيها.

وفي ذلك اقرار بفعل التفكير الاستراتيجي على شتى المستويات وحتى الأنشطة والفعاليات، مما يفسر ان التفكير الاستراتيجي يمتلك خيوطاً منهجية ذات سمة علمية تخدم الواقع وتبحث فيه وتلمس تغيراته وتنتهز فرصه ، وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد ابعاد التفكير الاستراتيجي وعلى وفق طروحات الباحثين من خلال معطيات الجدول (1):

الجدول (1) أبعاد التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين في المجال الاستراتيجي

أبعاد التفكير الاستراتيجي	الباحث
التفكير للأمام والخلف، التفكير من فوق ومن الاسفل، التفكير فيما بعد، التفكير فيما وراء، التفكير من خلال	Mintzberg, 1994
الشمولية ، التوجه نحو التغيير، التفكير الفرصي، الاستشعار البيئي ، التفكير اللاخطي	Sanders,1998
التفكير النظامي، التركيز على القصد، الانتهاز الذكي للفرص، التفكير بالوقت، التوجيه بالفرضيات	Liedtka, 1998
التحليل الاستراتيجي، العلاقات السببية، الخيارات الاستراتيجية، الرؤية، السلوك العلمي	Grundy & Wensley, 1999
التشخيص المؤسسي ، التحليل البيئي ، الرؤية الاستراتيجية، تطوير الاستراتيجيات ، التطوير الشمولي، التوجه نحو التغيير	Tan, 2000
التفكير بالقصد، النظرة الشمولية، التفكير بالوقت	Oshannassy, 2000
التخطيط، التوجه المحدد، التركيز على القصد، الملاءمة	Bagg, 2001
الرؤية الاستراتيجية، المهمة الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية	NAWB, 2001
الابداع، الرؤية، الحدس	STPR, 2001
الابداع، الرؤية، التخطيط	Masifern, 2003
الاستشراف، التفكير النظامي، المنظور الرؤيوي ، الشراكة	Macbeth, 2002
الابداع، التركيب، التحليل	Tood, 2013

يتضح من معطيات الجدول (1) ان هناك تباينا بين طروحات الباحثين بشأن ابعاد التفكير الاستراتيجي، هذا على وفق المنظور الظاهر إلا ان المنقحص لماهية هذه الابعاد يجد انها تمثل سلسلة يربطها قاسم مشترك أعظم، يتمثل بالرؤية التي تعكس القدرة على ادراك شيء ما غير ملموس في واقع الحال من خلال الملاحظات الذهنية والنظرات الثقافية.

وفي ذلك منحى لمفاعلة معطيات العقل مع ما ينبثق عن الحواس والادراك مما يفسر لنا صعوبة العملية، فكيف نوظف ما هو غير ملموس لصالح الملموس الامر الذي يجلي لنا اهمية النظرة التركيبية مثلما يؤشر فعل القدرة التحليلية وعلى مدار الوقت ووفقا لمعطياته، فلا جدوى للنظرة التركيبية دون ان تلازمها القدرة على التحليل ما يعني ان النظرة التركيبية ستسهم في دعم الجانب التحليلي وعلى نحو يؤشر حالة المفاعلة بينهما.

سيعمل الباحثان في دراستهما الحالية إلى اعتماد مجموعة من الأبعاد التي تمثل خلاصة للدراسات السابقة ولاسيما دراسة (Liedtka,1998) التي مثلت منطلقاً لعدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وهذا ما سيتم الكشف عنه من خلال عرض هذه الأبعاد.

1-النظمية / التفكير النظامي : تنطلق النظرية من فكرة مفادها اعتماد مبدأ النظم بحيث تتاح للمفكر الاستراتيجي الفسحة العقلية لإقرار حالة التكامل بين الاهداف التي تبتغيها مع الأخذ بنظر الاعتبار الرؤية القائمة على تحقيق الابتكار وفي ذلك اشارة الى اهمية اطلاق الخيال وتفعيل القدرات العقلية بحيث يتم تجنب الفكرة الاحادية في التطبيق، لكون ذلك يؤثر حالة من الصراع سواء كان ذلك على المستوى الداخلي او الخارجي، وهذا ما جاء متماشيا مع طروحات (Peter Sing) التي اشر فيها اهمية توظيف النماذج العقلية لصالح التأثير في سلوكيات الافراد بحيث تتجلى الاعتمادية بكل مضامينها، الامر الذي يضع المنظمة امام الدالة التأثيرية للبيئة التي تعمل فيها، مما يحدو بها لتسخير امكانياتها لكل ما هو جديد في ميدان عملها (Liedtka, 1998, 122) وهذا ما تجلى في رؤية (Stephen Haines) عندما اشار الى انهم في مركز الادارة الاستراتيجية عادة ما يلجئون الى المقاربة القياسية لما يمكن رؤيته من (طائرة هلكوبتر) على ارتفاع 5000 قدم وبما تتيحه من رؤية للصورة الشاملة للغابة مقابل رؤيتهم للمنظمة كنظام متكامل، اذ ان ضبابية احد معالمها تؤثر حالة من الاختفاء وبالتالي ظهور صورة مضللة او معتمة لها، مما يؤكد ضرورة استحضار الرؤية الشمولية لكل المديات التنظيمية وبما يسهم في تحقيق الاهداف وتعظيم النتائج فضلا عن تحقيق القيمة المضافة (Stephen Haines, 1995, 51)

2-المقاصد: يتحرك التفكير الاستراتيجي في مجال واسع يطلق عليه الفضاء الاستراتيجي والذي يفصح عن الامتداد الزمني مثلما يقرر سيادة النظرة بعيدة الامد التي تحدد المكشوف وتبحث عن الخفايا في المستقبل من خلال قدرته على تحديد ملامح القصد وتأطير معالم المبتغيات التي تمثل صورة حيه للمقاصد وتعكس الاهداف وتجسد المنطلقات. وقد اشار كل من (Hamel&Prhal) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو القصد الموجه والهدف الاستراتيجي الذي يأخذ بالاعتبار النظرة طويلة الاجل الموجهة للسوق، والموقف التنافسي الذي ترغب المنظمة تبنيه في المستقبل بحيث تتحدد من خلاله الارضية التنافسية الجديدة التي يمكن معها اثاره فضول العاملين نحو الاكتشافات ومواجهة التحديات واستيعاب التغيرات، من خلال تبني الادارة للفهم الصحيح للميزة العاطفية للعاملين باعتبارهم كقيمة متأصلة في المنظمة، وما لذلك من انعكاسات على تحديد اهدافها ومن ثم تحقيقها في المستقبل. وفي ذلك اشارة الى ان الهدف الاستراتيجي يوفر التركيز الذي يسمح للأشخاص في المنظمة بان يرتبطوا ويستنهضوا طاقاتهم بقوة ويركزوا الانتباه ويقاموا الانحراف وان يستنهضوا طاقاتهم النفسية طالما انها تستغرق لتحقيق اهداف المنظمة. آخذين بالاعتبار انه في ظل دوامة التغيير الغامضة سيكون حري على منظمات الاعمال ان تفهم بشكل دقيق ان تلك الطاقة النفسية قد تكون الثروة الاكثر ندرة التي تمتلكها، و فقط أولئك الذين يستخدمونها بكفاءة اكبر سيكتب لهم النجاح (Liedtka, 1998, 122-123). وفي ذلك دعوة لاستحضار الفهم الصحيح لأهداف العمل الاساسية التي تقود المنظمة، ومن ثم العمل على تحدي التفكير التقليدي حولها من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يدفع باتجاه تشكيل استراتيجيات فعالة متطابقة مع العمل والاستراتيجية التنافسية باستخدام وسائل الاختبار والصلاحية (المحو قدر الامكان) تعقيدات الخطة طويلة الاجل بسبب الحاجة الى التركيز على ايجاد وتطوير الفرص وخلق القيمة والمستقبل بواسطة حوار عقلي مبدع ومثير (Lind Wilbanks, 2007, 63) .

من خلال ما تم عرضه فانه يمكن القول ان المقاصد يفترض ان تكون ذات سمه واقعية موضوعية تكشف عن القدرات مثلما تجسد التفاعلات، تجلي الحقيقة وترفض السكون أي ان المقاصد متحركة تتماشى مع المستجدات وتراهن الزمن بقصد الفوز، فالبقاء لم يعد كافيا كأحد المقاصد بقدر ما يتطلب الحال الأخذ بمقاصد النمو والديمومة واختراق السوق وايجاد موطئ قدم فاعل في سوق المنافسة العالمية، وفي ذلك موضع تنبيه لمركز القيادة في المنظمة ان يراعي

الاساسيات عند وضع المقاصد ويستحضر المستقبل، مما يفسر لنا ان المقاصد تتبع من الحاضر فضلا عن أنها تستلزم التركيز بحيث يكون الاحساس فاعلا والانتباه قائما والادراك واقعا ليتيح الفرص امام العاملين والقيادات الادارية على السواء.

3-انتهاز الفرص الذكية : يعد هذا البعد مكملاً للبعد السابق (التركيز على القصد) ويعمل

ضمن حالة توافقية معه، اذ أن انتهاز الفرص الذكية يجب ان يكون حاضراً في الازدهان عند التركيز على الهدف المقصود، ليس من اجل تعزيز الهدف الاستراتيجي فحسب بل لوجود احتمالية مفتوحة لظهور فرص جديدة باستمرار، وفي هذا السياق فان (Robert Burgelman) في كتابته حول دور (النزاع الاستراتيجي) في عملية صناعة الاستراتيجية في شركة Intel سلط الضوء على مشكلة التورط في استخدام الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءة والفاعلية التنظيمية مقابل التفريط بالفرص البديلة التي قد تكون اكثر تناسبا مع التغيرات البيئية الحاصلة. وإن تجاوز هذه المشكلة يتطلب ان تكون المنظمة قادرة على تطبيق (انتهاز الفرص الذكية) في المستويات الاوطأ، اذ يشير الى ان واحدة من اهم امكانات المنظمة الفاعلة يجب ان تتمثل في قدرتها على التكيف مع الفرص السريعة وإن تقاطع ذلك مع تنبؤات الادارة العليا (Lidka, 1998: 122). ان اساس هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح الى تجربة جديدة تسمح للأخذ بالاستراتيجيات البديلة التي يمكن ان تعزز الفائدة بشكل اكبر مع بيئة العمل المتغيرة بشكل سريع، وأن (Mintzberg, 1999) يميل الى استخدام هذه الطريقة حتى وان تقاطعت الاستراتيجية الطارئة مع الاستراتيجية الفعلية مع محاولة تدوير الاختلافات الحاصلة وتقليص فجوتها (Eton Lwance, 1999, 6).

ان اية فرصة هي سهم فاعل تجاه الاهداف بغض النظر عن نوع وطبيعة المخاطر، وفي ذلك تأكيد على ان المقاصد تتسم بالانفتاح الذي يجلي حقيقة الاحتمالية في انبثاق فرص جديدة وحتى بزوغ مخاطر غير متوقعة، ما يعني ان المنظمات يفترض ان لا يكون حدود تفكيرها المؤشرات ذات الصلة بالكفاءة والفاعلية حصراً دون الأخذ بنظر الاعتبار مؤشرات اخرى، وفي ذلك ضرورة لكيفية المفاضلة بين المقاصد في اطار امكانية انتهاز الفرص مع تقصي روح التعاون التي تحفز حالات الاندفاع نحو المستقبل واستكشاف الفرص التي تدفع باتجاه التغيير الذكي ذو البعد الجذري و تسهم في ولادة الاجتهاد وانبثاق الرؤى الجديدة التي تعمل على استثارة الطاقات وتوجيهها (Fierdman & Gy, 1995).

وعلى اساس ما تم عرضه يمكن القول بان الانتهاز الذكي للفرص يتطلب استحضار القدرة على التكيف مع الفرص السريعة بحيث تتجلى حالات الانفتاح على أية تجارب جديدة في اطار ما يسمى بالاستراتيجيات البديلة التي تؤمن المنافع في بيئة العمل على نحو سريع، وتعمل على اذابة أية تناقضات بين الاستراتيجية الطارئة والاستراتيجية الفعلية الى حد تقليص الفجوات، وهنا اشارة الى أهمية بناء استراتيجيات تؤشر الاطار العام لمتخذي القرارات في حدود التمثيل الحي والواقعي للمشكلات التي قد تواجهها مما يندرها بضرورة التأهب لأية تغييرات جديدة في ظل التفكير الاستراتيجي الهادف الى البحث عن كيفية التعامل مع اية اشكاليات في ميدان العمل وخارجه .

4-التوقيت المناسب: يمثل التوقيت المناسب ضرورة قائمة في عملية التفكير الاستراتيجي بقصد بناء رؤية صحيحة تكشف عن طبيعة الاشياء ومجريات الاحداث من خلال ثلاثية الماضي والحاضر والمستقبل، ووفقا لرؤية Stacy فان الاستراتيجية لا يمكن ان توجه من خلال المقاصد المستقبلية حصراً اذ ان ذلك يؤشر وجود فجوات بين حقيقة اليوم ومقاصد المستقبل مما يفسر ان ما هو متاح اليوم من موارد قد لا يغطي التطلعات والمقاصد لذا تقف حالات المحدودية للموارد عائقا بوجه عملية الابتكار واقتناص الفرص بهدف العمل على تعزيز الموارد ضمناً للتوسعات المستقبلية، وهذا

يفوق ما هو تقليدي لأن عملية التوافق بين الموارد المنظمة وبين الفرص المستقبلية قد تشكل صعوبة في بيئة تتسم بالحركية حد الاضطراب والعشوائية الى درجة النقلب، مما يتطلب الاخذ بنظر الاعتبار استحضار التفكير الاستراتيجي كونه الرابط بين الماضي والحاضر والمستقبل لصالح المواءمة بين القدرات والتطلعات، اخذين بنظر الاعتبار حالات الشد التي تتطلب إيقاظ الذاكرة المنظمة التي تستحضر فلسفة التقدير الاستراتيجي لما هو آني في اطار تصور مفاده ان المنظمة تمتلك خبرات ومهارات وبالمقابل قد تواجهها صعوبات تشل حركتها مما يدفعها الى تجنيد مبادئ التفكير الاستراتيجي التي تمكنها من الفهم الصحيح لدورة حياة الاعمال في ظل استقراء الظروف والتحسب للحاجات المستجدة. (الخفاجي، 2008، 221)

وفي ذات الاتجاه اكد (Herrmann, 2007, 17) على اهمية اكتساب ميزة تنافسية في اطار الاستقراء الصحيح لكل ما هو جديد دون الاكتفاء برد الفعل، بحيث ان العقل ينظر خارج المألوف ويفكر بما هو غير ملموس في اطار عمليات المسح البيئي الذي يحمل نوايا ويكشف عن منطلقات الى درجة النظر الى الزبائن بطرق مختلفة تؤمن كسبهم مثلما تظهر اهمية ادارتهم . وفي هذا الصدد اقترح كل من (Neustadt & May) ان التفكير بعامل الوقت تحكمه ثلاثة مكونات هي : (Liedtka, 1998: 123)

1. المستقبل رهين بالماضي وعلى النحو الذي يؤشر اهمية التنبؤ .
2. استحضار الحالة الراهنة لتأمين النظرة الى المستقبل مع الاخذ بنظر الاعتبار التقلبات والتغيرات التي قد تحدث بشكل غير مألوف.
3. اقرار حالات المقارنة المستمرة بين الماضي والحاضر والمستقبل الى حد تنسيق الرؤية.

5-التوجيه بالفرضيات: وفقاً لهذا البعد فان التفكير الاستراتيجي يعمل على افتراض الفرضيات ثم اختبارها للتأكد من صحتها او رفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة. وعليه فان التفكير الاستراتيجي هنا وفقاً لما تراه الباحثة (Liedtka) هو انعكاس للأساليب العلمية (Eton Lawrence, 1999, 8) التي يمكن من خلالها العمل بشكل دقيق لإيجاد مجموعة جيدة من البدائل المبتكرة التي يمكن معها تحقيق انجاز افضل للأداء وفقاً لمجموعة القيم المحددة لطبيعة القرار او المشكلة. وان الاهداف النوعية والبيانات الكمية يجب ان تستعرض بشكل منظم يمكن معه اعمال التفكير الاستراتيجي المبدع والمبادرة من اجل ايجاد ذلك البديل الذي نستطيع من خلاله استثمار الموارد ، والجهد والوقت بشكل افضل، ويتجسد ذلك بشكل واقعي في مواقف القرار المعقدة (Ralph L. Keeny, 2014, 39).

إذ ان البيئة الحالية لعالم اليوم تمتاز بكثرة المعلومات المتوفرة واستمرار تزايدها وبالتالي فان تقليص مدة التفكير من اجل استثمار الوقت وتطوير الفرضيات واختبارها بشكل افضل يعد امراً مرجحاً ، وهذا ما جعل شركات الاستشارات الاستراتيجية تمتاز بقدرات عالية في تطوير الفرضيات بأفضل ما يمكن وتقديم افضل الاستراتيجيات بشأن موقف الاعمال لأنها تمتلك كم هائل من المعلومات الخاصة بالاعمال حول العالم تستطيع توظيفه في عمليات وضع الفرضيات وتقديمها للجهات التي تطلب استشارتها وتعد ذلك بمثابة الكفاءة الجوهرية لها (Liedtka, 1998: 123) .

ويرى الباحث بول نوت (Paul Nutt) مستشار مؤسسة العلوم الوطنية والمركز الوطني للبحوث والخدمات العلمية في كتابه (لماذا تفشل القرارات) بان الفرضيات الضعيفة وكذلك التسرع في اختبارها يؤدي في الغالب الى صياغة قرارات خاطئة ويستشهد بثلاثة اسباب رئيسية لفشل القرارات: (Marybeth Tahar, 2007:1)

- تسرع المدراء في الحكم والقفز على ما يعتبرونه الحل الاول.
- الفشل في وضع الفرضيات الصحيحة واستخدام تكتيكات خاطئة في اختبارها.

➤ إساءة استخدام الموارد ، وهدر المال والوقت في اتخاذ قرارات خاطئة.

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

وصف وتشخيص ابعاد التفكير الاستراتيجي

تحقيقاً لمتطلبات منهجية البحث واختبار فرضيته ، يعرض هذا المحور وصفاً تحليلياً لمتغيرات البحث باعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة للاستدلال عن التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية الموزونة، اذ يوضح الجدول (2) استجابات عينة الدراسة عن الأسئلة الخاصة لكل بعد من أبعادها، متضمنة لتكرار الإجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري فضلا عن معدل المتوسطات لكل بعد فيها ومن ثم تحديد المعدل العام للأبعاد مجتمعة والذي يؤثر الوسط الحسابي لاستجابة العينة حول التفكير الاستراتيجي بشكل كامل، والتي سيعمل الباحثان على استعراضها تباعاً وكما يلي :

1_ النظمية

تشير نتائج الإجابات على السؤال الأول المعبر عنه بـ(x1) إلى وجود اتفاق عالي بين المستجيبين نحو أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة لدى المفكر الاستراتيجي عند تعامله مع المعطيات البيئية المتنوعة بوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري يقدر بـ (0.49) مما يدل على وجود تقارب عالي في إجابات أفراد العينة إذ بلغت نسبة الاتفاق (80.33%) ، في حين جاءت أدنى نسبة اتفاق على السؤال الثالث(x3) وبلغت (72.13%) بوسط حسابي مقداره (2.68) وانحراف معياري (0.53) وفي ذلك تأكيد على الاتفاق العالي لدى عينة الدراسة على مجمل الأسئلة الواردة في هذا البعد ، وجاء ذلك منسجماً مع معدل الوسط الحسابي للأسئلة الخمسة المعبرة عن بعد النظمية في التفكير الاستراتيجي البالغ (2.75) وانحراف معياري قدره (0.77) وفي ذلك تعبير لضرورة توافر النظرة الشمولية الجامعة لدى المفكر الاستراتيجي واقتران ذلك بالقدرات الذهنية التي تتيح له المزوجة بين معطيات الواقع وبين تحدياته وتوظيف المهارات الفكرية اللازمة لتحقيق التكيف مع أية مستجدات تملئها التغيرات البيئية المتتالية .

2- المقاصد

يعكس هذا البعد طبيعة تعامل القيادات الإدارية مع أهدافها، وتم التعبير عنه من خلال أربعة أسئلة من (x5-x8) حصل فيها الفقرة x6 على أعلى مستوى اتفاق من أفراد العينة بنسبة (77.95%) اذ تمثل السؤال الخاص بها بالآتي (تأخذ بالاعتبار نتائج الماضي كأساس لتحقيق الاهداف الآتية والمستقبلية) وجاءت نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري معبرة عن مستوى هذا الاتفاق وقوته وهي على التوالي، (2.74) و(0.27) ، وتليها الفقرة x5 معبراً عنها بالسؤال الآتي (تسخر الإمكانيات في ميدان العمل لصالح التطلعات) بنسبة اتفاق (77.05) وبوسط حسابي(2.70) وانحراف معياري (0.27) ،في حين تمحورت النسبة الأقل اتفاقاً حول السؤال (تعمل بموجب حركية المقاصد في ميدان العمل) رغم أنها تميل للاتفاق وبنسبة (59.84%) وسجل وسطها الحسابي (2.54) وانحراف معياري قدره (0.60) .

وكان معدل الوسط الحسابي للأسئلة الخمسة المعبرة عن بعد المقاصد في التفكير الاستراتيجي يميل للاتفاق العالي اذ بلغ (2.75) وانحراف معياري قدره (0.27) وفي ذلك تأكيد على أهمية توافر هذا البعد في التفكير الاستراتيجي لما لفهم الأهداف وتطويرها بما ينسجم وديناميكية الاستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات عينة الدراسة من أهمية بالغة في تحقيقها .

3- انتهاء الفرص (الفرصية)

غطت هذا البُعد الفقرات (x9-x12) وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجمل فقرات هذا البُعد ما قيمته (2.61) و (0.36) على التوالي، وبمقارنة ذلك مع الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (2)، فإن ذلك دليل على اهتمام المنظمات المبحوثة بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها. وقد جاءت الفقرتين (x9,x12) لتحقيق أعلى وسط حسابي وبلغ (2.71) بانحراف معياري (0.53) لتشير إلى أن المنظمات المبحوثة تعمل على الاخذ بمجموعة من الاحتمالات التي تمكنها من الاستعداد بشكل اكبر بشأن استثمار المواقف التي تعترض العمل وتفكر بالمفاجئات عند التعامل مع الفرص التي تعرضها البيئة ، أما الفقرة (x11) فقد حصلت على أقل وسط حسابي من بين إجابات المبحوثين عن فقرات هذا البُعد إذ بلغت ما مقداره (2.60) بانحراف معياري بلغ (0.68) وهو يميل الى الاتفاق ونسبة لا بأس بها (66.39) .

4- الزمنية

تشير نتائج الإجابات على السؤال المعبر عنه ب(x13) إلى وجود اتفاق عالي نسبياً بين المستجيبين نحو أهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها أسبقية فاعلة عند إعداد الخطط لدى المفكر الاستراتيجي وبلغ وسطها الحسابي (2.70) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.55) ونسبة اتفاق (75.41%)، في حين جاءت أدنى نسبة اتفاق على السؤال الثالث (x15) وبلغت (66.39%) بوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري (0.56) ، في حين ظهر اتفاق عالي نسبياً لدى عينة الدراسة على مجمل الأسئلة الواردة في هذا البعد ، وجاء ذلك منسجماً مع معدل الوسط الحسابي للأسئلة الأربعة المعبرة عن بعد الزمنية في التفكير الاستراتيجي البالغ (2.66) وبانحراف معياري قدره (0.77) وذلك يعبر عن فكرة التفاعلية بين المديات الزمنية في حاضرها ومستقبلها فضلا عن أهمية الأخذ بمعطيات الماضي من اجل التنبؤ بالمستقبل لدى عينة البحث وانعكاسات ذلك على تفكيرها الاستراتيجي .

5- التوجيه بالفرضيات

شمل هذا البُعد (4) فقرات، هي: (x17-x20)، وقد جاءت إجابات المبحوثين بحالة الاتفاق العالي ونسبة (76.23%) على الفقرة (x20) المعبر عنها بالسؤال التالي(تؤمن بان إتقان العمل يتم عبر المفاعلة الحية بين التوقعات وحدود القدرات) إذ بلغ وسطها الحسابي (2.71) وانحرافها المعياري (0.55)، وبلغت نسبة اقل اتفاق على الفقرة (x17) بنسبة (50.82%) وبوسط حسابي(2.39) وهو اقل وسط حسابي في جميع الفقرات، وتم التعبير عن هذه الفقرة من خلال السؤال التالي (تضع الافتراضات وتعمل على اختبارها في ميدان العمل)، وظهر من خلال التحليل أن إجمالي نسبة الاتفاق لبعده التوجيه بالفرضيات بلغت (56.85%) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي ما مقداره (2.55) بانحراف معياري بلغ (0.34) . وفي ذلك اشارة الى ان هذا البعد رغم حصوله على نسبة اتفاق لا بأس بها إلا إن ترتيبه مقارنةً بالأبعاد الأربعة الأخرى قد جاء في المرتبة الاخيرة . ومن خلال التحليل الوارد في اعلاه يمكن اقرار اهمية ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى عينة الدراسة وهنا تجدر الاشارة الى نسبة الاتفاق التي حازت عليها الأبعاد مجتمعة والتي بلغ وسطها الحسابي (2.65) وبانحراف معياري قدره (0.22) وبمقارنة ذلك مع الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (2) يتأكد لدينا مقدار الاتفاق العالي نسبياً، وهذا يؤكد امتلاك الافراد عينة الدراسة للتفكير الاستراتيجي بأبعاده الخمسة الواردة في اعلاه .

الجدول (2)
وصف وتشخيص أبعاد التفكير الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						الفرق	المتغير والأبعاد	
		لا أتفق (1)		محايد (2)		اتفق (3)				
		%	ت	%	ت	%	ت			
0.49	2.77	3.28	4	16.39	20	80.33	98	X ₁	النظمية	التفكير الاستراتيجي
0.44	2.79	1.64	2	17.21	21	81.15	99	X ₂		
0.53	2.68	3.28	4	24.59	30	72.13	88	X ₃		
0.52	2.74	4.10	5	17.21	21	78.69	96	X ₄		
0.27	2.75							المعدل	المقاصد	
0.58	2.70	6.56	8	16.39	20	77.05	94	X ₅		
0.50	2.74	3.28	4	18.85	23	77.87	95	X ₆		
0.44	2.72	-	-	27.05	33	72.95	89	X ₇		
0.60	2.54	5.74	7	34.43	42	59.84	73	X ₈		
0.29	2.68							المعدل	الفرصية	
0.53	2.71	4.01	5	20.49	25	75.41	92	X ₉		
0.51	2.65	1.64	2	31.15	38	67.21	82	X ₁₀		
0.59	2.60	5.54	7	27.87	34	66.39	81	X ₁₁		
0.68	2.50	10.66	13	20.49	25	75.41	92	X ₁₂		

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						الفترات	المتغير والأبعاد
		لا أتفق (1)		محايد (2)		اتفق (3)			
		%	ت	%	ت	%	ت		
<i>0.36</i>	<i>2.61</i>								المعدل
0.55	2.70	4.92	6	19.67	24	75.41	92	X ₁₃	الزمنية
0.57	2.63	4.92	6	27.05	33	68.03	83	X ₁₄	
0.56	2.62	4.10	5	29.51	36	66.39	81	X ₁₅	
0.53	2.68	3.28	4	24.59	30	72.13	88	X ₁₆	
<i>0.30</i>	<i>2.66</i>								المعدل
0.68	2.39	11.48	14	37.70	46	50.82	62	X ₁₇	التوجيه بالفرضيات
0.64	2.50	8.20	10	33.61	41	58.20	71	X ₁₈	
0.55	2.61	3.28	4	31.97	39	64.75	79	X ₁₉	
0.55	2.71	4.92	6	18.85	23	76.23	93	X ₂₀	
<i>0.39</i>	<i>2.55</i>								المعدل
<i>0.22</i>	<i>2.65</i>								المؤشر الكلي

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تمتلك القيادات المبحوثة نظرة نظمية عند تفاعلها مع المعطيات البيئية وعلى نحو يتطلب منها توظيف المهارات وافرار درجة من التطلعات لان العملية التفاوضية لا تتم عن واقع الحال فقط بقدر ما تفصح عن المستقبل انطلاقاً من فكرة اساسها (لا نتفاوض من اجل الواقع الحالي فقط بقدر ما نسعى الى ارساء المستقبل) .
2. وجود توجه ايجابي لتوظيف الرؤية الاستراتيجية لصالح الأحداث البيئية وبالذات ما يقع ضمن مدار الاستغلال الامثل للفرص التي تعرضها، فلا جدوى للارتقاء دون توافر تلك الرؤية مما يعني ان الرؤية تضفي بظلالها على تأمين المرونة اللازمة التي تقتضيها التغيرات من اجل حلحلة عقدها واستغلال فرصها فضلاً عن توفير الاجواء الملائمة لإدامة زخمها .
3. تجسدت حالة المفاعلة لدى القيادات المبحوثة بين ثلاثية الوقت (الماضي، الحاضر ، المستقبل) من خلال الاستجابة الفاعلة لمعطيات التجارب السابقة وعدها نقطة انطلاق للحاضر التفاوضي، مما يؤشر اهمية استحضار هذه المفاعلة وبمداها الحقيقي دون اغفال توقيت معين او الاهتمام بزمن على حساب الآخر لكون الثلاثية الزمنية تعمل وفق حالة من التداونية والتكامل .
4. جاء بعد التوجيه بالفرضيات كبعد من ابعاد التفكير الاستراتيجي على مستوى المنظمة المبحوثة ضمن مدياته الدنيا قياساً بغيره من الابعاد في ظل معطيات الدراسة الميدانية ، اي انه لا يجسد الحالة الطموحة مما ينذر تلك المنظمة بمراجعة الذات واعادة حالات التشخيص بقصد الانطلاق للخوض في مجالات جديدة تؤكد طبيعة الواقع مثلما تؤثر الحالة الضبابية فيه وتعمل على ازلتها .

ثانياً: المقترحات

1. العمل على ارساء مفاهيم جديدة لدى المبحوثين بشأن التفكير الاستراتيجي وعده احد الثوابت الحية في ميدان العمل .
2. الاخذ بفكرة الرؤية الاستراتيجية تجاه المقاصد التنظيمية وعدها احد المقومات الأساس في ديمومة التواصل مع المستقبل ، فلا جدوى للمستقبل الا عبر هذه الرؤية وبمداها الواسع بحيث ترسخ المقاصد في اطار القدرات والتغيرات البيئية.
3. ترسيخ النظمية في مجال الاعمال وعدها مفتاح التعامل مع كافة الاحداث البيئية فلا قيمة لأي فعل دون ملازمة النظمية له التي تقر المدخلات مثلما تسعى الى تأمين العملية وتؤكد على المخرجات عبر ما يسمى برود الفعل العكسية .
4. ضرورة استحضار التدابير الشرعية في مجال الزمنية اهتداءً وإفادةً من قوله تعالى في عدة مواضع من القرآن الكريم (وَالْعَصْرِ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ * إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ) (وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَى * وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّى) (وَالْفَجْرِ * وَلَيَالٍ عَشْرٍ * وَالشَّفْعِ وَالْوَتْرِ * وَاللَّيْلِ إِذَا يَسْرُ) وعلى نحو يدفع القيادات الادارية الى وضع البعد الزمني كجوهر للعملية الادارية انطلاقاً من ان الوقت مورد نادر ويتعذر التحكم فيه وتحديد حركته .
5. توخي الدقة عند وضع الافتراضات وعلى نحو يتيح اختبارها ويفصح عن درجة من المصدقية بحيث يتم انتزاع الحقائق والتفكير بالمستجدات عبر تنبؤات تجسد القدرات العلمية ذات المنحى التفاعلي بعيداً عن العشوائية من اجل تعزيز الجانب الاستراتيجي .

المصادر بحسب ورودها في المتن

المصادر الاجنبية

1. Mintzberg, Henry. "Five Ps for Strategy." In *Readings in the Strategy Process, 3rd ed.*, edited by Henry Mintzberg and James Quinn, 10-17. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987 .
2. Drucker, Peter " the Discipline of Innovation" Harvard Business Review. Vol, 76, No.6, 1998 .
3. Liedtka .M Jeanne, Strategic Thinking: Can it be Taught ? ,Long Range Planning VOL.31 PP120 to 129 Publish by Elsevier Ltd , Britain, 1998 .
4. Weiner, E., & Brown, A., Future Think: How to think clearly in a time of change, prentice Hall, New York, 2006 .
5. Mintzberg, Henry, The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review. No. 1, 1994.
6. T. Lrene Sanders, Strategic Thinking and the New Science, Copyright c (1998), 1230,Avenue Of The Americas New York, NY 10020 .
7. Liedtka .M Jeanne, Strategic Thinking: Can it be Taught ? ,Long Range Planning VOL.31 PP120 to 129 Publish by Elsevier Ltd , Britain, 1998 .
8. Grundy, Tony; Wensley, Robin, Strategic behavior: The driving force of strategic management,(1999), European Management Journal.- Elsevier. - Vol. 17.1999, 3, p. 326-334 .
9. Tan, V. S., Develop strategic thinking skills, www.adtimes.nstp.com., 2000.
10. Oshannassy , T., Models and mythology to study strategic thinking in Australian Public, 2000.
11. Bagg, Alan, Strategic Thinking , Must Precede Strategic Planning, Focus on images, July 27, P 6-8, 2001.
12. NAWB (National Association of Workforce Boards), Strategic thinking: A handbook for workforce development organizations.www.nawb.org, 2001 .
13. STPR (Science and Technology Policy Research), Foresight future 2001: Revised . scenarios and user guidance, www.foresight.gov.uk, 2001.
14. Masifern, E., Strategic thinking: Strategy as a shared framework in the mind of the managers.www.ideas.repec.org, 2003.
15. Macbeth, D.K. (2002) " Emergent strategy in Managing Cooperative Supply Chain Change" International Journal of Operations & Production Management, Vol. 22 No,7,PP. 728-740.
16. Tood, 3 Essential Elements of Strategic Thinking, (2013), Minding the gap between what is and what ought to be for individuals and organizations, Omaha, Nebraska. Follow Todd on Twitter @GapMinding.
17. Stephen Haines, Becoming a Strategic Thinker on a Daily Basis, 1420 Monitor Road, San Diego, CA 92110-1545, www.csmintl.com , Architects of Strategic Change, 2006.
18. 10. Eton Lawrence, What is Strategic Thinking?, Mary Bast, Out of the Box Coaching, www.breakoutofthebox.com,1999.
19. Herrmann, Creativity and Strategic Thinking the Coming Competencies An n Herrman, CEO, www.hbdi.com, 2007.
20. Ralph L. Keeney , Value-Focused Thinking Harvard University Press offices are located at 79 Garden Street, Cambridge, MA 02138 USA & Vernon House, 23 Sicilian Avenue, London WC1A 2QS UK© 2014 President and Fellows of Harvard College .
21. Marybeth Tahar, Strategic Thinking Developing Critical Skills for the Pharmaceutical Leader,2007.

المصادر العربية

1. الخفاجي، نعمة عباس، الذكاء المنظمي : فكرة معاصرة في ادارة ازمات الاعمال، مجلة الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العدد (84) ، 2008
2. الغالبي ، طاهر ، التخطيط الاستراتيجي، 2012 ، <http://www.shatharat.net/vb/forumdisplay.php?f=33>
3. نجم، عبود نجم، ادارة اللاملموسات - ادارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، العربية، 2010 .
4. يرغوثي، د. عبد العزيز ود. عبد المطلب. حاتم سليمان، بناء قدرات التفكير الاستراتيجي لتنمية مواردنا البشرية، ردمك 4- 2298 ، 2006 .
5. النعيمي، صلاح عبد القادر، المدير...القائد المفكر الاستراتيجي، اثناء، للنشر والتوزيع، 2008.
6. النوفل، سلطان احمد خليف، الادارة بالأخلاق، دار ابن الاثير، جامعة الموصل، 2012 .

الملاحق

الملحق (1)

الشركات والمديريات قيد الدراسة

ت	اسم المنظمة	سنة التأسيس
1	وزارة النفط - دائرة المكامن وتطوير الحقول	1979
2	وزارة النفط - دائرة العقود والتراخيص	2007
3	وزارة النفط - الدائرة الاقتصادية	1996
4	وزارة النفط - شركة المشاريع النفطية	1964
5	وزارة النفط - الدائرة القانونية	2004

ملحق (2) خصائص عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئات و المسميات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	47	83.4
		انثى	9	16
		المجموع	56	%100
2	العمر	21 – 30 سنة	6	11
		31 – 40 سنة	12	21
		41 – 50 سنة	22	39.3
		51 – فأكثر	16	28.6
		المجموع	56	%100
3	المنصب الوظيفي	مدير عام	11	19.6
		معاون مدير عام	16	28.6
		مدير قسم	29	51.7
	المجموع	56	%100	
4	التحصيل العلمي	دبلوم	4	7.1
		بكالوريوس	23	41
		دبلوم عالي	5	8.9
		ماجستير	13	23
		دكتوراه	11	19.7
	المجموع	56	%100	
6	الخدمة في الوظيفة	اقل من 5	4	7.1
		5 – 9 سنة	6	10.7
		10 – 14 سنة	6	10.7
		15 – 19 سنة	10	17.8
		20 – 24 سنة	18	32.1
		25 – فأكثر	12	21.4
	المجموع	56	%100	

ملحق (3)
الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

م/ استمارة استبانة

السيد المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (مدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات

الادارية – دراسة استطلاعية في وزارة النفط العراقية وبعض الدوائر التابعة لها)

نأمل الاجابة على التساؤلات الواردة خدمة لأغراض البحث.

مع خالص شكرنا وتقديرنا ...

أولاً : المعلومات التعريفية

أ. معلومات تخص المنظمة

اسم المنظمة:

نوعها: تجاري () صناعي () خدمي () اخرى ().....

تاريخ تأسيسها:

ب. معلومات تتعلق بالأفراد المبحوثين

العمر: 21-30 سنة () 31-40 سنة () 41-50 سنة ()

50 سنة فأكثر ()

التحصيل العلمي:

() دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي

() بكالوريوس () دبلوم () إعدادية فما دون

عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات () 5-9 سنوات () 10-14 سنة () 5-19 سنة () 20-24 سنة () 25 سنة فأكثر ()

عدد جلسات التفاوض التي شاركت فيها :

داخل القطر () خارج القطر ()

عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها:

في مجال الاستراتيجية () في مجال التفاوض ()

ثانياً : استمارة الاستبانة

المتغير (الاول) أبعاد التفكير الاستراتيجي :- تمثل سلسلة التفكير متكاملة الحلقات التي تؤثر الترابط مثلما نديم زخم الحركة وتؤمن الفعل الملموس فيها. وقد تم تحديدها بخمسة أبعاد (النظمية، المقاصد، الفرصية، الزمنية، التوجه بالفرضيات)			
أ	النظمية :- تمثل الرؤية الواقعية للمنظمة التي يجب ان تتطابق من إطار بيئتها وبما يوضح حقيقة ارتباطها الديناميكي وواقعها الشبكي المتكامل .		
التسلسل	الفقرات	اتفق	لا اتفق
1	تنظر إلى الواقع بنظرة شمولية جامعة		
2	تعمل على المزاجية بين القدرات الذهنية ومتطلبات الواقع		
3	المفاعلة بين معطيات الواقع وبين تحدياته		
4	توظف المهارات الفكرية لتحقيق التكيف مع المستجدات البيئية		
ب	المقاصد :-تمثل ترجمة حية للأهداف التي تبتغيها المنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة المتغيرات المحدقة بها		
5	تسخر الامكانيات في ميدان العمل لصالح التطورات		
6	تأخذ بالاعتبار نتائج الماضي كأساس لتحقيق الأهداف الآتية والمستقبلية		
7	تفاضل بين الأهداف في إطار الأهمية الفاعلة لها		
8	تعمل بموجب حركية المقاصد في ميدان العمل		
ج	انتهاز الفرص :- يعد هذا البعد مكملاً للبعد السابق (المقاصد) ويمثل امكانية استغلال الظروف وعلى نحو يكشف عن درجة من التفوق قياساً بالمنافسين .		

			تضع مجموعة من الاحتمالات بشأن استثمار المواقف التي تعترض العمل	9
			تفاضل بشكل مستمر بين الظروف البيئية المحيطة في إطار معطياتها وتحدياتها	10
			توظف الرؤية الاستراتيجية في ميدان العمل لصالح استغلال فرصه	11
			تفكر بالمفاجآت عند التهيئة لانتهاز الظروف المتاحة في البيئة	12
			الزمنية :- عملية استحضار الماضي وتحليل الحالة الراهنة من اجل تأمين النظرة المستقبلية، مع الأخذ بنظر الاعتبار التقلبات والتغيرات التي قد تحدث بشكل غير مألوف.	د
			الفقرات	
		اتفق	تعمل على مراعاة التوقعات كأسبقية فاعلة عند اعداد الخطط	13
		محايد	تجعل من الماضي مدخلا للتنبؤ بالمستقبل	14
		لا اتفق	تؤمن بفكرة التفاعلية بين الثلاثية الزمنية (الحاضر، الماضي، المستقبل)	15
			تعتمد إلى التسابق مع الوقت في حدود الامكانيات المتاحة	16
			التوجيه بالفرضيات :- وفقا لهذا البعد فإن التفكير الاستراتيجي هو انعكاس للأساليب العلمية التي يعمل من خلالها على افتراض الفرضيات ثم اختبارها للتأكد من صحتها او رفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة.	هـ
			تضع الافتراضات وتعمل على اختبارها في ميدان العمل	17
			تشخص الواقع مثلما توظف التنبؤات المستحضرة لديك	18
			تستعرض اكبر قدر من التوقعات عند احتدام التغيرات في ميدان العمل	19
			تؤمن بأن اتقان العمل يتم عبر المفاعلة الحية بين التوقعات وحدود القدرات	20