

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى أعر من أملك في هذه الدنيا، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها  
إلى التي لن أستطيع أن أوفي حقها مهما قدمت لها  
إلى أمي الغالية جزاها الله خير الجزاء في الدارين

إلى من أضاء دربي نحو مستقبلي وبث النور في جوانحي، إلى من كد  
وعانى وبذل الغالي وأعطى الكثير كي لا يذبل بروضنا الزهر  
إلى أبي الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى ربيع حياتي وفجري الباسم، إلى من أحيا بنبضهم وبجسور محبتهم  
إلى من منحوني ثقتهم الجميلة  
إلى إخوتي وأخواتي

إلى من يضحك لابتساماتي ويبيكي لأناتي، إلى رفيق دربي في هذه الحياة  
إلى مهدي

## شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، وأسأله أن يجعله صدقة جارية وأن يكون نافذة لبحوث أخرى في جوانب التفكير في المؤسسة الجزائرية

أقدم بفائق الشكر وعظيم الامتنان والتقدير لمن منحتني وبمنتهى العطاء من علمها وغمرتني بتوجيهاتها القيمة، ولم تتوانى لحظة في تشجيعها لي فكانت صبورة معي وتحملت نقص خبرتي وكان لمتابعتها الدقيقة الأثر الكبير في إظهار هذا البحث بالصورة التي ترونها بين أيديكم، أستاذتي الفاضلة الدكتورة "وسيلة بن ساهل" لك مني كل الشكر والتقدير

كما أتوجه بالشكر والتقدير العميق للأساتذة الكرام الذين أسهموا في هذه الدراسة بتنقيحها وتحكيمها وبالأخص الأساتذة: منصور كمال، برني لطيفة، رحال سلاف، شين فيروز وقاسمي خضراء

كما لا يفوتني أن أشكر كل إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، وعلى رأسهم السيد "ناصر بو ساهل" على التسهيلات التي قدمها لي إلى زميلي وليد بن سالم

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

## ملخص

تركز هذه الدراسة على إيجاد محددات فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة. ففي ظل التغيرات البيئية الحاصلة أصبح لزاما على المؤسسة إيجاد أساليب جديدة في التفكير لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، وذلك من خلال تبني أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي أثبتت الدراسات أنه أنجع الأساليب في وضع استراتيجيات فعالة من شأنها ضمان تطور المؤسسة. وقد توصلنا من خلال اتباع التوجه الاستكشافي واختبار مقترحاتنا بإسقاطها على الواقع باستخدام أداة الاستمارة إلى أن وجود ثقافة قوية تضمن التشارك والتعاون بين الأفراد يؤدي إلى تشجيع الإبداع، والقيادة الاستراتيجية الديمقراطية المشجعة على التمكين تمكن من النظر بذكاء للمستقبل، وشخصية المفكر المبنية على القدرة على إدارة الصراع، وامتلاك رؤية استراتيجية، واستخدام التفكير النظمي تساهم في فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة، وذلك من خلال توفير مناخ ملائم لتقديم الأفكار الجديدة ناتج عن مشاركة الأفراد وتمكينهم في أداء أعمالهم مما يساهم في صياغة رؤية مستقبلية فعالة.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، القيادة الاستراتيجية، شخصية المفكر.

## Résumé

Cette étude se concentre sur la recherche des déterminants de l'efficacité de la réflexion stratégique dans l'entreprise. A la lumière des changements environnementaux que connaissent les entreprises aujourd'hui, il est devenu impératif de trouver de nouvelles façons de réfléchir, en adoptant les principes de la réflexion stratégique considérés comme étant essentiels pour l'élaboration de stratégies efficaces assurant le développement de l'entreprise. Dans notre recherche, nous avons proposé une analyse exploratoire des différents déterminants de la réflexion stratégique et nous les avons testé après sur une étude de cas de l'entreprise Enicab. Ce test était sur la base d'un questionnaire distribué aux différents cadres de l'entreprise afin de comprendre l'effet de la culture organisationnelle, le mode de leadership stratégique et la personnalité du penseur sur l'efficacité de la réflexion stratégique. Nous avons conclu que la présence d'une culture assurant le partage des informations et des connaissances et la coopération entre les individus permet d'encourager la créativité ; avoir un mode démocratique de leadership favorisant l'autonomisation permet de penser l'avenir intelligemment, et avoir des penseurs capables de gérer les conflits, possédant une vision stratégique claire et adoptant une vision systémique des choses contribuent à l'efficacité de la réflexion stratégique dans l'entreprise.

**Mots-clés :** Réflexion stratégique, Culture organisationnelle, Leadership stratégique, Personnalité des penseurs.



مع تسارع وتيرة التغيير في عالم اليوم، وتتوسع مجالات التأثير والتفاعل البيئي المتمثلة في الأعباء والقيود الاقتصادية والاجتماعية وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع وما يصاحبها من ارتفاع معدلات المخاطرة ومع تزايد الغموض وعدم اليقين فيما يتعلق بالمستقبل تظهر العديد من المشكلات، التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها. ففي مختلف مجالات التسيير أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير غير قادرة على مسايرة هذه التغيرات مما أدى إلى إعادة النظر في إيجاد أساليب جديدة في التفكير، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذي يمكن من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فعالة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات.

فالتفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولين من توجيه مؤسساتهم والانتقال بها من مجرد تنفيذ للعمليات الإدارية اليومية إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير الإيجابي بما يحقق في النهاية توجيهها فعالا لمؤسساتهم بحيث يصبح المنظور الجديد متجها للمستقبل. هذا ما يضمن الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات، ويشكل بذلك مجمل المعرفة التي يجب أن تتوفر لدى المديرين والمسؤولين في المؤسسات لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل وتأمين التعامل معها بشكل كامل ودائم، الأمر الذي يكفل استمرارية البقاء المتطور.

ويرتبط التفكير الاستراتيجي بالعديد من المحددات أو المتطلبات التي تشير إلى تبني أسلوب التفكير الاستراتيجي من قبل المؤسسة كأسلوب فعال لحل المشكلات. ولعل من بين هذه المحددات الثقافة التنظيمية التي تعبر عن مجموع القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وكذا النمط القيادي الذي يشير إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه القائد في التأثير على الآخرين أثناء قيادته لهم، بالإضافة إلى شخصية المفكر التي تمثل مجموعة من المواصفات تضمن النجاح في تنفيذ الرؤية الاستراتيجية.

من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

**ما هي المحددات الأساسية المتحكمة في فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة؟**

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي؟
2. هل تعتبر القيادة الاستراتيجية من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي؟
3. هل تعتبر شخصية المفكر من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي؟

## الفرضيات

في إطار الإجابة على السؤال الرئيسي وعن التساؤلات الفرعية انطلقنا من الفرضيات التالية:

1. تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي؛
2. تعتبر القيادة الاستراتيجية من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي؛
3. تعتبر شخصية المفكر من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم التفكير الاستراتيجي؛
- تحديد المراحل التي تمر بها عملية التفكير الاستراتيجي؛
- التعرف على محددات فعالية التفكير الاستراتيجي؛
- توضيح أهمية كل محدد في فعالية التفكير الاستراتيجي؛

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافات على المستويين العلمي والعملية والموضحة في الآتي:

### أولاً: الأهمية العلمية

- تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة المقترحة في مجال التفكير الاستراتيجي من خلال كشف واقع التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسة في ظل وجود المحددات المساهمة في فعاليته؛
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

## ثانياً: الأهمية العملية

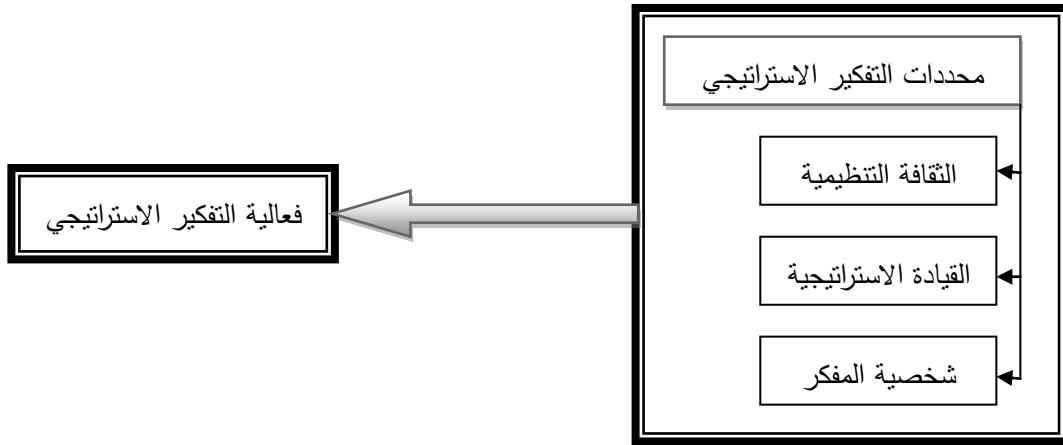
- يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تعريف مديري المؤسسات بأهم المحددات المساهمة في فعالية عملية التفكير الاستراتيجي، الأمر الذي يمكن أن يسهم في الوقوف على جوانب القوة ودعمها وكذا تعزيزها والوقوف على جوانب الضعف ومحاولة معالجتها؛
- كما تقدم هذه الدراسة معلومات مفيدة حول أهمية التفكير الاستراتيجي وضرورة تعلمه والالتزام به في العمل المؤسسي نهجا وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المؤسسات سعياً لمواجهة تحديات المستقبل.

## منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهجين الاستكشافي والاختباري وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كأحد الأدوات البحثية في جمع البيانات.

## نموذج الدراسة

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:



يتضح من نموذج الدراسة طبيعة العلاقة بين محددات التفكير الاستراتيجي ومدى فعاليته، ونلاحظ بأن أبعاد محددات التفكير الاستراتيجي تنفرع إلى العناصر التالية: الثقافة التنظيمية، القيادة الاستراتيجية وشخصية المفكر ليتم فحص هذا النموذج من خلال اختبار فرضيات الدراسة.



من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التفكير من خلال ذكر لمفهومه وخصائصه وكذا أنواعه. أما المبحث الثاني المعنون بماهية التفكير الاستراتيجي يحتوي على ثلاث مطالب يتناول كل منها مفهوم التفكير الاستراتيجي، أهميته وأبعاده مع ذكر لأهم خصائصه على التوالي، وفي المبحث الأخير عرضنا عملية التفكير الاستراتيجي من خلال ذكر لمختلف أنماط التفكير وكذا المراحل التي تمر بها عملية التفكير الاستراتيجي مع التطرق لبعض أساليب التفكير في ثلاث مطالب.

أما الفصل الثاني لدراسة محددات فعالية التفكير الاستراتيجي والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول الثقافة التنظيمية وقدرتها على فعالية التفكير الاستراتيجي من خلال ثلاث مطالب، يتحدث المطلب الأول عن مفهوم الثقافة التنظيمية، في حين جاء المطلب الثاني موضحا لخصائص وعناصر الثقافة التنظيمية، والثالث بأنواعها. أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى النمط القيادي ودوره في فعالية التفكير الاستراتيجي من خلال القيادة بالمشاركة وأسلوب التمكين، وقد تم تخصيص المبحث الثالث لشخصية المفكر ومساهمتها في فعالية التفكير الاستراتيجي في مطلبين أساسيين هما مفهوم المفكر الاستراتيجي وخصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا من تطبيق الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث تتمثل في الإطار المنهجي للدراسة، تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة وفي الأخير تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج.

## الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قامت الباحثة بالاطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة، بدءا بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية.

### أولا: الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي

حظي هذا الموضوع بالعديد من الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية بهدف تطوير وتحسين فعالية التفكير الاستراتيجي، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة العربية التي تناولت الموضوع:

## أ. الدراسات العربية التي تناولت التفكير الاستراتيجي

**الدراسة الأولى:** دراسة محمد بن علي بن فائز الشهري (2010) بعنوان: "واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي، وعلى درجة ممارسته ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة مع الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة لتطبيق على عينة تتكون من سبعة وخمسين مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمحافظة الطائف للعام الدراسي 2010.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لنمط التفكير الشمولي كان بدرجة كبيرة. أما نمط التفكير التجريدي ونمط التفكير التشخيصي والتفكير التخطيطي كان بدرجة قليلة.
- ✓ تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة.
- ✓ معوقات التفكير الاستراتيجي من تنظيمية وشخصية وخارجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف كانت بدرجة كبيرة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف حول ممارسات ودرجة امتلاك مديري المدارس لأنماط التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير نوع المدرسة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة والدورات التدريبية.

**الدراسة الثانية:** دراسة حمزة يوسف سليمان ديب (2009) بعنوان: "التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني".

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التفكير الاستراتيجي وأهميته في تطوير قادة الأمن الوقائي الفلسطيني، طبق الباحث المنهج الوصفي ولجأ إلى اختيار عينة عشوائية قوامها 154 قائد، وقد استعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

تمثلت نتائج الدراسة في الآتي:

- ✓ توجد تسعة أدوار للتفكير الاستراتيجي التي حظيت على درجة "مهمة جدا" ودورين نالا درجة "مهمة".
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمر لصالح القادة فئة (أقل من 40 سنة)، الذين يرون أن للتفكير الاستراتيجي دور مهم جدا في تطوير القادة بدرجة أعلى من القادة فئة (40 إلى 50 سنة).
- ✓ هناك تقارب بين وجهات نظر القادة تبعا لمتغيرات الرتبة، الموقع الإداري، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة فيما يتعلق بدور التفكير الاستراتيجي وأهميته في تطوير القيادات الأمنية.

الدراسة الثالثة: ماجد محمد الفرا (2009) بعنوان "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة كما اعتمد على البيانات الثانوية مثل الكتب والمجلات والرسائل العلمية، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال تصميم استبانة أعدت خصيصا لهذه الدراسة لتطبيق على 98 منظمة أهلية يفوق فيها عدد العاملين الدائمين عشرة عمال مع استخدام أسلوب الحصر الشامل. وقد استخدم الباحث خمس عناصر لقياس مستوى التفكير الاستراتيجي وهي: النظرة الشمولية للمنظمة، التفكير المركز نحو الهدف، التفكير في مستقبل المنظمة في الوقت المناسب، تطوير الافتراضات والفرصة الذكية.

من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- ✓ توجد نظرة شمولية للمنظمات الأهلية في قطاع غزة اتجاه أهدافها والتزاماتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة، كما أن هناك مستوى تركيز مناسب في هذه المنظمات على تحقيق أهدافها. فهي تفكر وتتصرف في الوقت المناسب للتعامل مع مختلف المستجدات.
- ✓ تطور المنظمات الفلسطينية المبحوثة افتراضات وسيناريوهات مبنية على تحليل بيئة العمل، حيث تظهر الدراسة وجود مستوى مناسب من الانفتاح على فرص وتجارب جديدة مما يحتاج إلى تشجيع العاملين في المنظمة نحو تقديم أفكار وحلول إبداعية.
- ✓ المنظمات الأهلية في قطاع غزة لديها مستوى تفكير استراتيجي مناسب يعادل 74%، لكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يناسب حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكل عام والمؤسسات الأهلية بشكل خاص.

## ب. الدراسات الأجنبية التي تناولت التفكير الاستراتيجي

الدراسة الأولى: دراسة مالان (Malan,2010) بعنوان: "The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy"

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في دور النماذج العقلية المشتركة للتفكير الاستراتيجي في تطوير استراتيجية المؤسسة، وقد طبق الباحث دراسته على ثلاث مجموعات استراتيجية على المستويات التنظيمية المختلفة في المجالس الإقليمية بولاية وينزلان (Queensland) في استراليا، تضم المجموعة الأولى رؤساء البلديات وأعضاء المجالس، أما المجموعة الثانية فتشمل كبار المسؤولين التنفيذيين ومدراء مجلس الإدارات، في حين تضم المجموعة الثالثة الموظفين على المستويات التشغيلية المشاركة في وضع الاستراتيجيات، ومن أجل ذلك استخدم الباحث المقابلة كأداة لجمع البيانات مع الاستعانة بالمنهج التحليلي للوصول إلى النتائج المطلوبة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أعضاء المجموعات الاستراتيجية تطبق التفكير الاستراتيجي في حالة الحاجة إلى تطوير استراتيجية المؤسسة.
- ✓ محتوى النماذج العقلية لمهمة أعضاء المجموعات الاستراتيجية في التفكير الاستراتيجي يتضمن 4 عناصر هي: التفكير في ميزة تنافسية مستدامة، التفكير بنظرة شمولية، التفكير بشكل إبداعي وتحليلي والتفكير على المدى الطويل حول المستقبل.
- ✓ على الرغم من أن التفكير الاستراتيجي يحدث في المستويات الثلاث للمجموعات الاستراتيجية، إلا أن هذه المجموعات تساهم بشكل مختلف في تطوير الاستراتيجية، إذ نجد أن هناك درجة عالية من التفكير الاستراتيجي على مستوى المجموعة الاستراتيجية الأولى ثم تتخف تدريجياً على مستوى المجموعة الثانية والثالثة.

الدراسة الثانية: دراسة فان (Van Der Laan L-W,2010) بعنوان: "Foresight competence and the strategic thinking of strategy-level leaders".

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى ارتباط مهارة التبصر والتفكير الاستراتيجي لدى القادة في المستوى الاستراتيجي بصنع استراتيجية المؤسسة، ومن أجل ذلك تم تصميم استمارة ليتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من القادة على المستوى الاستراتيجي في المنظمات الموجودة في استراليا وجنوب افريقيا، مع اعتماد المنهج الوصفي وتحليل البيانات باستخدام تقنيات التحليل متعدد المتغيرات بما في ذلك تحليل الانحدار المتعدد.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن:

- ✓ التفكير الاستراتيجي يشكل تحدي بالنسبة للقادة في المستوى الاستراتيجي.
- ✓ مهارة التبصر تسبق التفكير الاستراتيجي في عملية صنع الاستراتيجية.
- ✓ هناك ارتباط إيجابي بين مهارة التبصر والتفكير الاستراتيجي لدى القادة في المستوى الاستراتيجي وبين عملية صنع الاستراتيجية في المؤسسة.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بمحددات فعالية التفكير الاستراتيجي

أ. الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

الدراسة الأولى: دراسة سليمة سلام (2004) بعنوان: "ثقافة المؤسسة والتغيير".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ثقافة المؤسسة وكل ما يتعلق بها من محددات ومستويات، بالإضافة إلى تناول جانب التغيير في ثقافة المؤسسة مع عرض لبعض الخصوصيات الثقافية للمؤسسة الجزائرية وموقعها من التغيير المنشود، ونظرا لأن هذه الدراسة عبارة عن تحليل للثقافة والتغيير وربطه بالجانب الثقافي من جهة واستنباط العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري وللمؤسسة الجزائرية من جهة أخرى فقد استخدم الباحث المنهجين التحليلي والاستنباطي.

توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج منها:

✓ لا تكتمل عملية التغيير في المؤسسة ولا تؤتي ثمارها إلا بإدخال التغيير الثقافي للموارد البشرية باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير وهم من يحدثون التغيير، وهو ما يجعل من الضروري وجود نسق قيمي محفز على العمل الجاد والمنتج.

✓ إن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى إهمال الجانب الإنساني والثقافي للموارد البشرية، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بتجاهلها لأهداف الفرد الشخصية.

الدراسة الثانية: دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق في محافظة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، حيث طبق استبانته على مجتمع الدراسة المكون من 167 مواطنا.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي

✓ وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

✓ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتخطيط في محافظة الرياض متوسط .

✓ القيم التنظيمية في هيئة الرقابة والتخطيط في محافظة الرياض غير سائدة بالمره.

#### ب. الدراسات التي تناولت النمط القيادي

**الدراسة الأولى:** دراسة مطر بن عبد المحسن الجميلي (2008) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى".

تقتصر الدراسة على معرفة العلاقة بين النمط القيادي الإداري ومستوى التمكين في مجلس الشورى، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي، حيث طبق استبانته على موظفي مجلس الشورى من المرتبة الثامنة حتى المرتبة الرابعة عشرة بالمملكة العربية السعودية.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

✓ توفر كل من النمط القيادي التحويلي، ونمط القائد المشارك ونمط القائد الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين الأنماط القيادية الإدارية ومستويات التمكين. حيث يتضح أنه كلما زاد تبني المدير للأنماط القيادية الحديثة (التحويلي، المشارك والاستراتيجي) كلما زاد مستوى التمكين لدى الموظفين.

**الدراسة الثانية:** دراسة محمود عبد الكريم المهيرات (2009) بعنوان: "أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض".

تهدف الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس فيها نحو مهنة التمريض، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ليتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 103 عضو هيئة

تدريس، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة من حيث جمع البيانات والمعلومات وتحليلها والربط بينها.

وقد بينت الدراسة النتائج التالية:

✓ نمط السلوك القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية بالمرتبة الأولى، ثم جاء نمط السلوك القيادي الأوتوقراطي بالمرتبة الثانية، في حين جاء نمط السلوك القيادي الحر في المرتبة الثالثة.

✓ أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية يحملون اتجاهات إيجابية نحو مهنة التمريض.

✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل بين نمط السلوك القيادي المتبع من قبل رؤساء الأقسام في كليا التمريض واتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية نحو مهنة التمريض.

### ج. الدراسات التي تناولت شخصية المفكر

الدراسة الأولى: دراسة صلاح عبد القادر النعيمي (2003) بعنوان: "مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة".

تتركز أهمية هذه الدراسة في جانب تحديد مواصفات وقدرات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، حيث يستند الباحث إلى اختيار مجموعة من المواصفات والقدرات التي تمثل حصيلة ما توفر له من المصادر والمراجع العلمية التي اهتمت بالموضوع، وقد تم اختيار عينة مقصودة تضم خمسين أستاذ جامعي عراقي مقابل خمسين عضو من القيادات العلمية والإدارية في التعليم العالي شاركوا في تحديد أولويات كل من المواصفات التي تضمنتها استمارة الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض.

تمثلت نتائج البحث في النقاط التالية:

✓ هناك أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي بالاستناد إلى سنوات الخبرة في مجال العمل والتحصيل العلمي المناسب.

✓ عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة فيما يخص متغيرات الفلسفة الشخصية للمفكر الاستراتيجي وقدرته على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

✓ هناك اختلاف وتفاوت نسبي محدود بين الإجابات لكل من متغيرات أداء المهام الاستراتيجية ووجود الرؤية الاستراتيجية، والتي تعود أسبابها إلى تأثر الفئتين بواقع حال وطبيعة النشاط الذي يمارسه كل منهما.

## التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة في مجال التفكير الاستراتيجي، حيث تناولت بعض الدراسات التفكير الاستراتيجي بصفة عامة، وركز البعض الآخر على مستوى التفكير الاستراتيجي، وتناولت دراسة أخرى النماذج العقلية المشتركة للتفكير الاستراتيجي، بينما تناولت الدراسة الحالية موضوع محددات فعالية التفكير الاستراتيجي مما يميز هذه الدراسة على سابقتها.

تتقاطع أغلب الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات ماعدا دراسة فان (Van Der Laan L-W,2010) التي اعتمدت المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تسعى الباحثة إلى إبراز محددات فعالية التفكير الاستراتيجي مركزة تطبيقيا على استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمنهج الاستكشافي والاختباري للوصول إلى النتائج المطلوبة.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.



تمهيد

إن المتتبع لواقع الفكر الاستراتيجي يجد أن الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على التخطيط طويل المدى، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على الخصوص اختيار مجالات النشاط. ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط، كما اشتهرت في هذه الفترة المصفوفات كأهم أدوات تحليل حافظة النشاطات ودراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية والثنائيات منتج/سوق.

على الرغم مما شهده التخطيط الاستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه. ليعقب هذه التطورات اتجاه التفكير نحو التسيير الاستراتيجي كتيار يحوي التخطيط الاستراتيجي وينفذ الاستراتيجية من العقلانية المفرطة لتبرز اسهامات بورتر في هذا المجال مثل: سلسلة القيمة وقوى المنافسة.

أما بداية التسعينات فقد شهدت انفتاح التفكير الاستراتيجي، هذا الأخير الذي عرف تطورا كبيرا في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية. الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير.

نحاول في هذا الفصل عرض الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

1. ماهية التفكير
2. ماهية التفكير الاستراتيجي
3. عملية التفكير الاستراتيجي

## المبحث الأول: ماهية التفكير

يعد التفكير عملية ذاتية داخلية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، وإنما يستدل عليها بما يلاحظ من سلوكيات وآثار ناتجة عنها. حيث أن التفكير يمثل أهم أشكال النشاط العقلي لدى الإنسان من خلال العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة، فهو بذلك يشكل عملية معرفية يتم بواسطتها إنتاج المعارف.

### المطلب الأول: مفهوم التفكير

هناك عدة تعاريف للتفكير تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين وهو ما يشكل محتوى هذا المطلب.

يعرف معجم الوسيط التفكير بأنه: "إعمال العقل وترتيب بعض ما يعلم ليصل به إلى المجهول"<sup>1</sup>. يعكس هذا التعريف أبسط صورة يمكن أن يأخذها التفكير والتي تشير إلى ذلك الجهد العقلي الذي يقوم على استخدام حقائق معينة للوصول إلى أمر مجهول لم يكن معروفاً من قبل.

ويعرفه فائق على أنه: "عملية استخدام العقل في محاولة لحل بعض المشكلات والوصول إلى نتيجة ما في موضوع معين"<sup>2</sup>. من خلال التعريف السابق اتضح بأن التفكير هو جهد عقلي يستخدم جملة من الحقائق لكن لم يبين الغرض من استخدامها، فمن خلال هذا التعريف يتبين بأن التفكير يكون إما لحل مشكلة ما أو للوصول إلى نتيجة تخدم موضوعاً معيناً.

كما تشير قطامين إلى أن التفكير هو: "أداء منظم أو غير منظم يقوم به الدماغ وفق آلية عمل (بيوكيميائية) محددة بهدف الوصول إلى نتيجة ما"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على طبيعة عملية التفكير التي قد تأخذ شكل منظم مبني على مراحل محددة أو غير منظم تسعى من خلاله إلى تحقيق نتيجة ما.

أما بو عجاجة فتعرف التفكير على أنه: "عبارة عن أحداث لا مادية، تتم خلالها المعالجة العقلية للبيانات للوصول إلى نتيجة أو لحل المشكلات والتحكم في الانفعالات، أي معالجة الأشياء والأحداث عن طريق الكلمات والمفاهيم والصور العقلية بدلاً من معالجتها عن طريق النشاط الفعلي"<sup>4</sup>. يصف هذا التعريف عملية التفكير بأنها

<sup>1</sup> أحمد البراء الأميري، فن التفكير، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005، ص15.

<sup>2</sup> تلا عاصم فائق، علاقة المعلومات بالتفكير الاستراتيجي السليم، جامعة بغداد، بدون تاريخ، ص2.

<sup>3</sup> نايفة قطامين وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الاسكندرية، 2008، ص167.

<sup>4</sup> بو عجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص5.

نشاط فكري يغلب عليه الطابع اللامادي، فهي عملية غير ملموسة ولا يمكن ملاحظتها تعتمد على البيانات كمدخلات تتم معالجتها داخل الدماغ للحصول على مخرجات تتمثل في معلومات تستخدم في الوصول إلى حل لمشكلة ما.

ويرى شانز أن التفكير هو: "تلك العملية التي تقوم على تحديد الحقائق وتجميعها وتصنيفها بشروط معينة واستنتاج النتائج منها، سواء كانت على سبيل التعميم أم على سبيل التفسير"<sup>1</sup>. يضيف هذا التعريف على سابقه أن النتيجة المتحققة من التفكير تستخدم إما للتعميم أو للتفسير.

ويمكن تعريف التفكير تعريفاً شاملاً بأنه: سلسلة من النشاطات التي يقوم بها العقل عندما يتعرض لمثير ما عن طريق الحواس الخمس، فهو يعد بمثابة مهارة التشغيل التي يستخدمها الذكاء أثناء القيام بالعمل استناداً إلى عامل الخبرة.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن هناك عناصر يستخدمها الفرد في عملية التفكير، يمكن إيجازها في الآتي:<sup>2</sup>

1. اللغة: تعتبر اللغة من أكثر الوسائل كفاءة في تنفيذ عملية التفكير، فهي نظام من الرموز والقواعد تسمح للفرد بالتواصل مع الآخرين؛
2. التصور: فالتصور هو صور الأشياء المادية التي تتطبع وتسجل في دماغ الفرد، حيث أن كل صورة حسية عبارة عن عدد كبير من العناصر التي توجد في علاقة محددة من التشابه والاتساق وتتميز بعمومية مبدأ انتظامها الزمني والمكاني؛
3. المفاهيم: تعرف المفاهيم بأنها قواعد معرفية في عقل الإنسان، توجد على شكل خطط يمكن الاستفادة منها في توجيه سلوك الفرد لتصنيف الأشياء الواقعة في بيئته بناء على الخصائص المشتركة بينها، وبذلك تعمل الشبكات المفاهيمية كأداة تساعد الفرد على التفكير في اتجاهات معينة بطريقة منظمة؛
4. الرموز: وهي طريقة اصطنعها الإنسان لتحل إشارة ما محل حدث أو واقعة معينة، والتي تستخدم في عملية تكوين المفاهيم، فالرموز تمثل البدائل للمواضيع والتجارب فهي بذلك أشكال تعبر عن أدوات تستخدم في تحفيز التفكير وتدفع الفرد إلى التفكير بطريقة معينة.

<sup>1</sup> وليم شانز، الطريق إلى التفكير المنطقي، ترجمة عطية محمود هنا، مكتبة النهضة المصرية، الإسكندرية، 1961، ص 11.

<sup>2</sup> حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 27.

المطلب الثاني: خصائص التفكير

تتميز عملية التفكير عن غيرها من العمليات العقلية بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- عملية تحدث داخليا في الدماغ، ويستدل عليها من السلوك الظاهري بطريقة غير مباشرة؛
  - تشتمل على مجموعة من العمليات المعرفية في النظام المعرفي كالتذكر، الفهم، التخيل، التحليل وإدراك العلاقات والنقد والتقييم؛
  - يحدث بأشكال وأنماط مختلفة (لفظية، رمزية، كمية، مكانية وشكلية) لكل منها خصوصيته؛
  - يؤدي إلى السلوك الذي يحل مشكلة أو يوجه نحو حل؛
  - يستند إلى أفضل المعلومات الممكن توافرها، ويسترشد بالأساليب والاستراتيجيات الصحيحة؛
  - يعتمد على مقدار انشغال الفرد الذهني بالموضوع، وعلى مواجهة مثير له علاقة به، فيتم الربط وتظهر العلاقة؛
  - يمكن تنميته عن طريق التدريب على مهاراته.
- وهناك خصائص أخرى يتميز بها التفكير وهي:<sup>2</sup>

- **التفكير يتسم بالإشكالية:** أي أن التفكير يتخذ من المشكلات موضوعا له، فيبدأ عادة بطرح سؤال ففي السؤال تصاغ مسألة التفكير، والسؤال هو أكثر الأشكال التي تبرهن على وحدة التفكير واللغة وما التفكير سوى مسألة محددة صيغت في شكل سؤال، والبحث عن إجابة السؤال المطروح يكسب عملية التفكير طابعا منظما وهادفا؛
- **التفكير واللغة يؤلفان وحدة معقدة:** اللغة واسطة التعبير عن التفكير، بل هي الواقع المباشر له، فمهما يكن الموضوع الذي يفكر فيه الإنسان ومهما تكن المسألة التي يعمل لحلها فإنه يفكر دوما بواسطة اللغة؛

<sup>1</sup> عبد أبو المعاطى الدسوقي، تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص135.

<sup>2</sup> حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص ص26-27.

- التفكير نشاط عقلي غير مرئي: يحدث داخلها في دماغ الإنسان، ويستدل عليه من السلوك الظاهري الذي يصدر من الفرد كالكلام والكتابة والحركات والإشارات والانفعالات؛
- التفكير يقوم على أساس الخبرة: يعني أن التفكير يعتمد على الخبرة التي جمعها الإنسان، وعلى أساس ما يحمله من تصورات ومفاهيم وقدرات وطرائف في النشاط العقلي، مما يشير إلى العلاقة الوثيقة بين الذاكرة والتفكير من جهة وإلى العلاقة بين التفكير والمعارف من جهة أخرى؛
- التفكير لا ينفصل عن طبيعة الشخصية: أي أن التفكير ليس عملية مستقلة وإنما هو عنصر مهم من مكونات الشخصية يعمل في إطار منظومتها الديناميكية، ولا وجود له خارج هذا الإطار؛
- التفكير سلوك هادف: فهو لا يحدث في فراغ أو بلا هدف، وإنما يحدث في مواقف معينة وهو سلوك تطوري يتغير كما ونوعا تبعا لتطور الفرد وتراكم خبراته؛
- التفكير مفهوم نسبي: فلا يعقل لفرد ما أن يصل إلى درجة الكمال في التفكير، أو أن يحقق ويمارس جميع أنواع التفكير.

كما حدد ماير (Mayer) خصائص التفكير بأنه:<sup>1</sup>

- ❖ عملية تتضمن مجموعة المعالجات داخل الجهاز المعرفي للفرد لمواجهة مشكلة ما؛
- ❖ جانب عقلي ومعرفي يعتمد على الإدراك والإحساس والاستدلال ومعرفة العلاقات العامة والنوعية للظواهر؛
- ❖ نشاط عقلي غير مباشر؛
- ❖ يعكس العلاقات والروابط بين الظواهر والأحداث في شكل لفظي أو رمزي؛
- ❖ يرتبط ارتباطا وثيقا بالنشاط العملي للإنسان؛
- ❖ استقرار المعلومات والقوانين العامة بالذهن.

<sup>1</sup> عبد أبو المعاطى الدسوقي، مرجع سابق، ص 135.

المطلب الثالث: أنواع التفكير

يصنف الدسوقي التفكير إلى نوعين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

✓ **التفكير الحر غير الموجه:** وهذا النوع من التفكير أقرب إلى التخيل منه إلى التفكير مثل: أحلام اليقظة والألعاب الإيهامية... وهذا النوع من النشاط العقلي هو مجرد تعبير عن رغبات أو حاجات، ولا يعتمد إلا على علاقات بسيطة قد تكون غير حقيقية.

✓ **التفكير الموجه:** وهو تفكير يمكن من خلاله إيجاد علاقات منطقية ومفيدة بشكل سريع ودقيق يهدف الفرد من خلاله إلى فهم ظاهرة أو حل مشكلة معينة. والذي يمكن تقسيمه إلى قسمين هما:

❖ **التفكير النقدي:** وهو التفكير الذي يحدد مدى ملائمة ومناسبة المعلومات التي تتوافر لحل المشكلة والتعرف فيما إذا كانت صحيحة أو خاطئة<sup>2</sup>. ونلجأ إليه عندما نحاول فحص رأي معين فنقرر مدى صحته، وينتهي هذا النوع من التفكير بإصدار الأحكام أو الموازنة بين موضوعين أو أكثر للمفاضلة بينها.

❖ **التفكير الإبداعي:** وهو التفكير الذي يقود إلى شيء أو أمر جديد، أو حلول لم يسبق أن جرى اكتشافها<sup>3</sup>. فهو يستخدم التفكير النقدي لا لمجرد مراجعة رأي معين بل لإنتاج شيء جديد وذو قيمة مضافة، فهو بذلك التفكير الذي يترتب عليه تحول كبير وشامل في مسار المؤسسة ومن ثم يتطلب الأمر إعادة ترتيب جميع الأوضاع ويصاحب ذلك التغيير زيادة بعض العناصر واختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة تؤثر في مسار المنظمة وتلعب دوراً في تحقيق أهدافها<sup>4</sup>.

ويصنف إبراهيم الحسنية التفكير من حيث فعاليته إلى نوعين هما:<sup>5</sup>

✓ **التفكير الفعال:** وهو التفكير الذي تتبع فيه الأساليب المنهجية السليمة وتحدد فيه المشكلة بكل دقة ووضوح ويمتاز بالمرونة في تعديل القرارات عند ظهور معطيات موجبة لذلك، بالإضافة إلى الموضوعية

<sup>1</sup> عبد أبو المعاطى الدسوقي، مرجع سابق، ص 133-134.

<sup>2</sup> سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاسكندرية، 2009، ص 45.

<sup>3</sup> عبد الرزاق الرحاحلة، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 15.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008، ص 74.

<sup>5</sup> سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 52.

والابتعاد عن الانفعالات والمواقف الشخصية وكذا التمهّل في اتخاذ القرارات عند الافتقار إلى أدلة كافية على صحتها.

✓ **التفكير غير الفعال:** وهو تفكير لا تتبع فيه منهجية واضحة ودقيقة، يبنى على ردود انفعالية ويعتمد على التجارب الشخصية.

كما تصنف قطامين التفكير إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

✓ **التفكير الحدسي:** وهو التفكير الذي يقود إلى الحل من دون خطوات محددة.

✓ **التفكير المنظم:** وهو ذلك النوع من التفكير الذي يقود إلى الحل عبر خطوات ومراحل محددة متتالية ومخططة، فهو بذلك يأخذ في الحسبان مسائل تنظيم الوقت وتنظيم العمل إلى جانب عنصر التخطيط الدقيق.

✓ **التفكير الاستراتيجي:** وهو ذلك النمط من التفكير الذي يقوم على الرؤية الاستراتيجية بهدف النظر إلى المستقبل، وهو ما يشكل محور المبحث الثاني:

### المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات تطبيق التفكير الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التفكير، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

ومن أجل ذلك نتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول مصطلح التفكير الاستراتيجي بدءاً من مفهوم التفكير الاستراتيجي ثم التعرف على أهميته وأبعاده مع ذكر لأهم خصائصه.

<sup>1</sup> نايفة قطامين وآخرون، مرجع سابق، ص 139-140.

### المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها القيام وباستمرار بعملية التفكير الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد لذلك نقوم من خلال هذا المطلب بتوضيح التفكير الاستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به.

### الفرع الأول: تعريف التفكير الاستراتيجي

لقد تعددت التعاريف المقدمة للتفكير الاستراتيجي فكل تعريف يركز على جانب من جوانبه وكل باحث يعرفه من وجهة نظره.

يعرف المغربي التفكير الاستراتيجي بأنه: "توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء توقعات مستقبلية دقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف يتضح بأن التفكير الاستراتيجي يتطلب توافر قدرات ومهارات مميزة لدى الفرد تميزه عن غيره وتمكنه من النظر إلى المستقبل لتحقيق التميز.

ويرى مفلح بأن التفكير الاستراتيجي هو: "تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المؤسسة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع"<sup>2</sup>. يتفق هذا التعريف مع سابقه في أن التفكير الاستراتيجي يهدف إلى النظر إلى المستقبل بالإضافة إلى أنه يدر فرص تسمح للمؤسسة بالتطور والتقدم.

ويعرفه هينز (Haines) بأنه: "أوسع وأكثر طريقة مبتكرة للتفكير على أساس يومي حول الأهداف العامة للعمل والتنظيم"<sup>3</sup>. يصف هذا التعريف التفكير الاستراتيجي بأنه طريقة مبتكرة للتفكير يغلب عليها طابع الاستمرارية، وهو ما يميزه عن التخطيط الاستراتيجي الذي ينتهي بمجرد الوصول إلى الهدف المنشود.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، الاسكندرية، 2009، ص19.

<sup>2</sup> عبد الله مفلح، التخطيط الاستراتيجي: برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي التدريب على تطوير مهاراته وتوظيف أدواته بشكل فعال، مركز النافع للتدريب، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص15.

<sup>3</sup>Haines S., Becoming a Strategic thinking on a daily basis, Centre for Strategic Management, 2006, p1.



كما يعرفه غريب على بأنه: "طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف نجد أن التفكير الاستراتيجي يشكل طريقة خاصة للتفكير تتميز بالنظرة الشمولية كما يوظف الحدس والإبداع في بناء الرؤية الاستراتيجية.

كذلك يرى عابد أن التفكير الاستراتيجي هو: "القدرة على توحيد مختلف الرؤى والطموحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وأخلاقية منظمة"<sup>2</sup>. يركز هذا التعريف على الرؤية الاستراتيجية التي تشكل جوهر التفكير الاستراتيجي وتعمل على توحيد مختلف الرؤى وذلك عن طريق تحقيق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وترتبط بين رغباتهم وطموحاتهم. فهي تربط بين الماضي، الحاضر والمستقبل.

كما يشير ناصر الدين إلى أنه: "ذلك الأسلوب الذي يمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على التغيير الإيجابي بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي"<sup>3</sup>. انطلاقاً من مختلف التعاريف السابقة نجد أن كل منها ركز على جانب معين في التفكير الاستراتيجي، في حين أن التفكير الاستراتيجي يضم كل التعاريف السابقة فهو أسلوب أو طريقة مبتكرة للتفكير تقوم على أساس الرؤية المستقبلية عن طريق توظيف الحدس والإبداع وبناء على الفرص التي يتيحها المحيط بهدف النظر إلى المستقبل.

مما سبق يمكن اعتبار التفكير الاستراتيجي بأنه: عملية تحليل وتقييم وتأمل في أنشطة المؤسسة، فهم الوضع الحالي، تصور الوضعيات المستقبلية المحتملة والمتوقعة، خلق رؤية لمستقبل المؤسسة، تنمية وتطوير وسائل وأساليب محتملة لتحقيق هذه الرؤية.

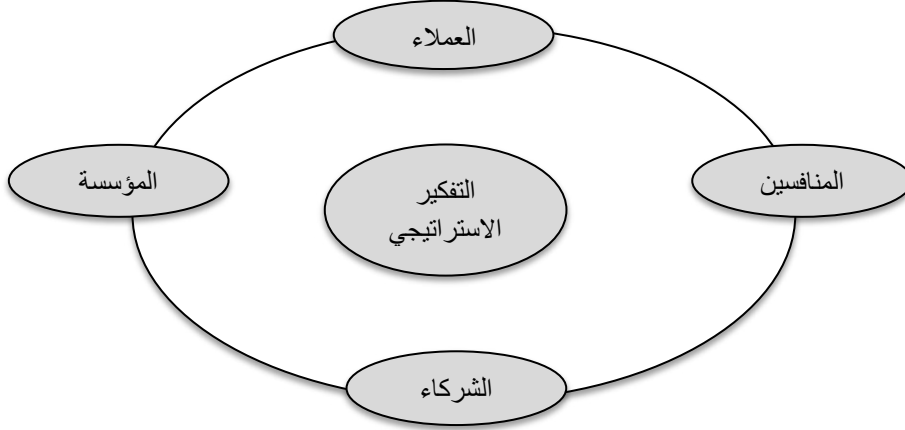
<sup>1</sup> خالد غريب، الفكر الاستراتيجي وتغيير مفهوم القوة، المركز الإسلامي للدراسات الاستراتيجية والمعلومات، 2012، ص1.

<sup>2</sup> سعود عابد، التفكير الاستراتيجي، صحيفة الرياض، العدد 15410، مؤسسة اليمامة الصحفية، 2010، ص1.

<sup>3</sup> يعقوب ناصر الدين، التفكير الاستراتيجي خطوة أولى لرسم رؤى وأهداف مستقبلية، جريدة الدستور، العدد 16227، الشركة الأردنية للنشر، 2012،

وعليه فالتفكير الاستراتيجي يقوم على أساس الرؤية الاستراتيجية، وكيف سيؤثر ذلك على العملاء، المؤسسة، المنافسين والشركاء، والرسم البياني الموضح أدناه يبين ذلك:

الشكل رقم (01) : ماهية التفكير الاستراتيجي



Source: Taylor M-D., How to practice strategic thinking, Brooks consulting, project management & systems engineering, (www.projectmgt.com), 2010, p2.

فالتفكير الاستراتيجي يهتم بعلاقات المؤسسة مع:<sup>1</sup>

- ❖ **العملاء:** فالمنتج الجديد الذي تعرضه المؤسسة يجب أن يلبي احتياجات العملاء؛
- ❖ **المنافسون:** تساهم المنافسة في تفعيل عملية التفكير الاستراتيجي، بحيث كلما اشتدت المنافسة في قطاع ما دفع المؤسسات إلى تبني التفكير الاستراتيجي بهدف تقديم منتجات أفضل من المنافسين وعرضها للعملاء في الوقت المناسب؛
- ❖ **المؤسسة:** يجب أن تتماشى المنتجات التي تقدمها المؤسسة مع الرؤية التي حددتها؛
- ❖ **الشركاء:** حيث لا يجب فقط أن يهتم التفكير الاستراتيجي بكيفية تأثير الرؤية الاستراتيجية على العملاء، المؤسسة والمنافسين بل يجب النظر أيضا إلى الشركاء، إذ أن الأداء الأمثل من جانب الشركاء لن يتحقق ما لم يتمكنوا من رؤية بعض المنفعة الشخصية في الشراكة مع المؤسسة.

<sup>1</sup> Taylor M-D., op. cit., p3-4.

كما يأخذ التفكير الاستراتيجي بعين الاعتبار العناصر التالية:<sup>1</sup>

- ☞ الكفاءات والمهارات: ويقصد بها كيفية استخدام كل من كفاءات ومهارات المؤسسة في خلق ميزة تنافسية فريدة من نوعها مع تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها التي قد تتركها ضعيفة أمام المنافسين؛
  - ☞ المنتجات والعروض: وتتمثل في محفظة العروض (المنتج، الخدمة، السعر،...) التي تقدمها المنظمة في السوق ومختلف العلامات التجارية المرتبطة بهذه العروض وكيف يمكن لهذه العلامات التجارية أن تتناسب مع صورة المؤسسة؛
  - ☞ البيئة والصناعة: وتعني تحديد البيئة التنظيمية والحكومية وكيف تؤثر على المؤسسة بالإضافة إلى تحديد هيكل الصناعة ووضعيتها المؤسسة في هذه الصناعة وماذا تريد أن تكون في المستقبل والآثار المترتبة على ذلك بالنسبة لوضعيتها؛
  - ☞ الأسواق والعملاء: وتختص بتحديد العملاء المستهدفين من العروض التي تقدمها المؤسسة والأسواق التي تستهدفها والمؤهلات اللازمة لخدمة هذه الأسواق؛
  - ☞ المنافسون والبدائل: يعد تحديد طبيعة المنافسة في الصناعة من بين الاعتبارات التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار مع تحديد المؤسسات الأخرى التي لديها عروض تمكنها من تلبية نفس الاحتياجات؛
- بالإضافة إلى تحديد طبيعة عمل المؤسسة ومتطلبات نجاحها مع تحديد كيف يجب أن يكون عملها في المستقبل وماذا يجب للحصول على التميز الدائم<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: التمييز بين التفكير الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه

يرتبط التفكير الاستراتيجي بالعديد من المصطلحات، التي تساهم في مجملها في صياغة الاستراتيجية الخاصة بمؤسسات الأعمال والتي تمكنها من إنشاء ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة زمنية وتمنع تهديدات منافسيها، وتتمثل هذه المصطلحات في: التخطيط الاستراتيجي، التصور الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية.

<sup>1</sup>Center for Applied Research, What is strategic thinking?, CFAR, ([www.cfar.com/Documents/strathink.pdf](http://www.cfar.com/Documents/strathink.pdf)), 2001, p1.

<sup>2</sup> Palmatier G., Strategic planning: An executive's aid for strategic thinking, Outsourced Logistics, (<http://www.oliverwight-americas.com/business-management-articles/pdf/strategic-planning-palmatier.pdf>), p2.

## 1. التخطيط الاستراتيجي

يمكن تعريفه بأنه: "ذلك التخطيط المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المؤسسة ويأخذ في الحسبان دراسة البيئة الخارجية (بما فيها من فرص وتهديدات) ودراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف)"<sup>1</sup>.

فالتخطيط الاستراتيجي هو: "تلك العملية التي تستند إلى الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة، وتسعى إلى تحقيق غاية ثنائية الأبعاد: من جهة تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل خطر المنافسة"<sup>2</sup>.

وتأخذ العلاقة بين مفهومي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي الاتجاهات التالية:

\* **الاتجاه الأول:** يرى منتزيرغ (Mintzberg) أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي فالأول عملية تحليلية بينما الثاني هو معالجة للبصيرة. أي أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الاستراتيجية بينما التفكير الاستراتيجي يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق جديدة ورؤية لمستقبل المؤسسة<sup>3</sup>. كما أن التفكير الاستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية<sup>4</sup>. وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يحقق ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الاستراتيجي، فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الاستراتيجي. لكن رغم الاختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومان متكاملين يشكلان أساس الإدارة الاستراتيجية الفعالة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية: الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الاسكندرية، 2007، ص23.

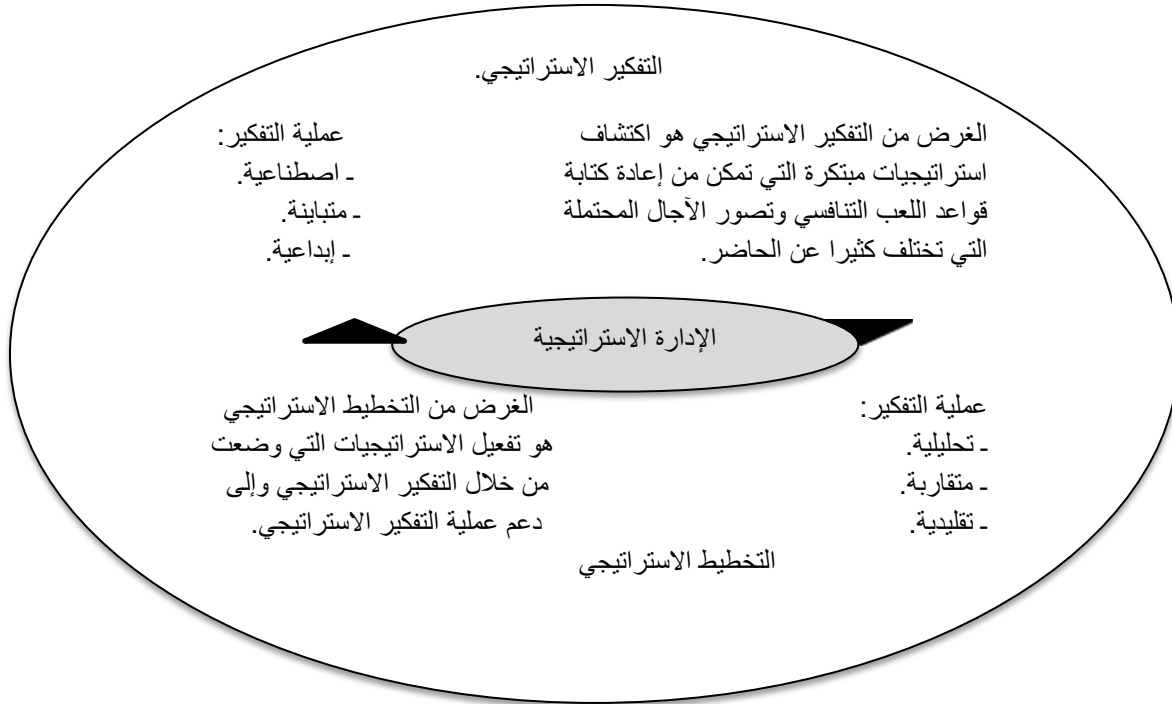
<sup>2</sup> أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص94.

<sup>3</sup> Malan R., The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organizational strategy, Doctorate of philosophy in management, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Australia, 2010, p27.

<sup>4</sup> ماجد محمد الفراء، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الاهلية في قطاع غزة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 95، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص40.

ويمكن تلخيص العلاقة بين المفهومين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي



Source: Lawrence E., Strategic thinking, Public Service Commission of Canada, Canada, (<http://www.hrbartender.com/images/thinking.pdf>), 1999, p10.

ووفقا لـ: لينكا (J. M. Liedtka) التفكير الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي على طول

الأبعاد التالية للإدارة الاستراتيجية:

الجدول رقم (01): التفكير الاستراتيجي مقابل التخطيط الاستراتيجي

أبعاد الإدارة الاستراتيجية	التفكير الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
رؤية المستقبل	حالة أو شكل المستقبل فقط هو الذي يمكن توقعه	مستقبل يمكن توقعه بالتفصيل
صياغة و تنفيذ الاستراتيجية	صياغة وتنفيذ تفاعلية بدلا من متتابعة ومنفصلة	أدوار الصياغة والتنفيذ يمكن تقسيمها بدقة
دور الإدارة في صنع الاستراتيجية	مديري المستوى الإداري الأدنى يكون لهم صوت في عملية صنع الاستراتيجية	المديرين التنفيذيين هم المسؤولين عن وضع الخطط الاستراتيجية و التنفيذ يكون على المستوى الأدنى
الرقابة	رقابة ذاتية، فتحقيق الرؤية الاستراتيجية جزء لا يتجزأ من الهدف في عقول المدراء في جميع أنحاء المؤسسة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية غالبا ما يكون من الصعب قياسها	رقابة من خلال أنظمة قياس على افتراض أن المؤسسات يمكنها قياس المتغيرات بدقة وسرعة
دور الإدارة في التنفيذ	هناك علاقة بين الأدوار التي يمارسها جميع المدراء وأداء المؤسسة، كما أن هناك ترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل المؤسسة	مديري المستوى الإداري الأدنى يحتاجون فقط إلى معرفة أدوارهم و يمكن أن يتوقعوا فقط للدفاع عن حياتهم
صنع الاستراتيجية	يرى التفكير الاستراتيجي بأن الاستراتيجية و التغيير لا مفر منهما كما يفترض أن إيجاد خيارات استراتيجية جديدة و تنفيذها بنجاح أصعب وأكثر أهمية من تقييمها	التحدي المتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي في المقام الأول هو تحليلي
العملية و النتيجة	يرى أن عملية التخطيط نفسها تشكل عنصر حاسم في تحقيق القيمة المضافة	التركيز على وضع خطة و هدف نهائي

source: Pisapia J., & Robinson D-J., Transforming the academy: Strategic thinking and/or strategic planning?, 4th International Conference of American Institute of Higher Education, Williamsburg Virginia, USA March, 17-19, 2010, p92.

\* الاتجاه الثاني: يشير بون (Bonn) إلى أن التفكير الاستراتيجي يستخدم كمترادف للتخطيط

الاستراتيجي. هذا الأخير الذي يعرف بأنه عملية تفكيرية تبين المسارات أو التوجهات الأساسية، أي أن التخطيط الاستراتيجي يعني التفكير بطريقة استراتيجية<sup>1</sup>.

ويعتبر الاتجاه الأول هو الاتجاه الأكثر صحة فالتخطيط الاستراتيجي الناجح يتطلب التفكير بطريقة استراتيجية، حيث نجد أن هناك مؤسسات حققت فشلا ذريعا في بلوغ أهدافها وعجزا واضحا في الوفاء بوعودها

<sup>1</sup> ابراهيم يوسف الأشقر، دراسة واقع التخطيط لاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص51.

سواء لموظفيها أو لعملائها رغم ما وضعته من خطط دقيقة، مفصلة وشاملة ورغم ما بذلت من جهد ومال ووقت في إعدادها، وفي المقابل نجد أن هناك مؤسسات حققت إنجازات واستطاعت أن تحقق ما أعلنته من أهداف وأن تقي بما وعدت به من منافع لموظفيها وعملائها على الرغم من وجود نقص فيما وضعته من خطط. فتعلم وممارسة التفكير الاستراتيجي لا بد أن تسبق وضع الخطط الاستراتيجية.

## 2. التصور الاستراتيجي

إن التصور الاستراتيجي يرشد المؤسسة لما تحاول أن تقوم به لكي تصبح في موقع مميز في بيئتها مستقبلاً، وقد عد التصور الاستراتيجي إحدى المهام الأساسية للتفكير الاستراتيجي، إذ يتقرر بموجبه ماهية الأعمال التي ستقوم بها المؤسسة.

فالتصور الاستراتيجي يهتم بطرح جملة من التساؤلات حول الوضعية التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل ومختلف الموارد التي ينبغي استقطابها والحصول عليها وكذا كيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل التغيرات الحاصلة في المحيط، هذه التساؤلات تشكل تحديات أساسية للمؤسسة تشجعها على استخدام التفكير الاستراتيجي لضمان بلوغها، فالتفكير الاستراتيجي يساعد المؤسسات على الإجابة على التساؤلات المتعلقة بتصوراتها بعيدة المدى عن طريق تحديد رؤية استراتيجية تضمن لها التميز والاستمرارية.

## 3. التوجه الاستراتيجي

يعرف التوجه الاستراتيجي بأنه: "منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، ومن فوائد التوجه الاستراتيجي أنه يعمل على إرساء منهج متبع بهدف تحسين أداء المنظمة الدائم"<sup>1</sup>.

أو هو: "مدخل محدد للمؤسسة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين"<sup>2</sup>، فالتوجه الاستراتيجي يشكل السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين المؤسسات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نهى أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية - عمان-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص12.

<sup>2</sup> سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011، ص14.

<sup>3</sup> محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص14.

إن نجاح المؤسسات استراتيجياً يعتمد على التوافق بين آليات التصور والتفكير والتوجه الاستراتيجي، فلما كان التصور والتفكير الاستراتيجي مكونين جوهريين في العقل الاستراتيجي ويمثلان الإطار العام لنتائج الفكر الاستراتيجي في الإدارة فإن التوجه الاستراتيجي ما هو إلا سلوك استراتيجي يترجم الفكر إلى واقع ملموس متوقع ومتحقق.

#### 4. الرؤية الاستراتيجية

تحدد الرؤية الاستراتيجية التطلعات المستقبلية للمؤسسة، وما ترغب أن تكون عليه، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل، وتعتبر الأساس الذي يبنى عليه التفكير الاستراتيجي.

فيمكن تحديد مفهوم الرؤية الاستراتيجية بأنها: "خريطة مسار توضح مستقبل المؤسسة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة والإمكانيات التي يجب تطويرها ونوعية المؤسسة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً"<sup>1</sup>. أو هي: "تصور لشكل المؤسسة في المستقبل كما يوده المديرون"<sup>2</sup>.

وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وماهي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلاً، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه<sup>3</sup>.

تعتبر الرؤية الاستراتيجية أحد المراحل الهامة في ممارسة عملية التفكير الاستراتيجي، فبدونها لا يمكن تطبيق التفكير الاستراتيجي، و كثيراً ما يقع خلط بين المفهومين إلا أنه وما يجب الإشارة إليه هو أن التفكير الاستراتيجي عملية تمر بعدة مراحل تحنل فيها الرؤية الاستراتيجية المرحلة الأهم.

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، 2008، ص45.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص74.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل، عمان، 2009، ص74.



## 5. الأهداف الاستراتيجية

تعتبر الأهداف نقطة البداية والنهاية لأي نشاط، فهي أساس وجود المؤسسات وبقائها وجزء من تصميمها<sup>1</sup>، فنعني بالهدف الاستراتيجي: وضع مستقبلي مرغوب تسعى المؤسسة للوصول إليه.

إن الغموض حول طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية ناتج عن الخلط بين الرؤية والأهداف الاستراتيجية، هذه الأخيرة التي تعتمد على الواقعية في حين أن الرؤية الاستراتيجية يغلب عليها طابع الإعجاز فهي تعتمد على الحدس والإبداع وتوظف الخيال في النظر إلى المستقبل.

### المطلب الثاني: أهمية وأبعاد التفكير الاستراتيجي

من خلال التعاريف السابقة للتفكير الاستراتيجي تبرز أهميته بالنسبة للمؤسسة في جملة من النقاط الأساسية التي يتم عرضها في هذا المطلب، بالإضافة إلى مختلف الأبعاد الخاصة بالتفكير الاستراتيجي.

### الفرع الأول: أهمية التفكير الاستراتيجي

يمكن تلخيص أهمية التفكير الاستراتيجي في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): أهمية التفكير والتخطيط الاستراتيجي

	عاجل	غير عاجل
مهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأزمات/ الطوارئ/ الإغاثة</li> <li>• المسائل الضاغطة</li> <li>• المهام ذات المواعيد المحددة و الملحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التفكير الاستراتيجي</li> <li>• التخطيط و المتابعة</li> <li>• البحوث و الدراسات</li> <li>• الإعداد، بناء العلاقات</li> <li>• الوقاية/ الصيانة/ الراحة</li> <li>• التطوير/ التدريب/ تربية</li> </ul>
غير مهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المقاطعات/ بعض الاجتماعات</li> <li>• بعض الاتصالات الهاتفية</li> <li>• بعض طلبات الرؤساء</li> <li>• بعض الأنشطة الاجتماعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مضيعات الوقت/ الجلسات</li> <li>• مشاهدة التلفزيون للوقت أكثر من اللزوم</li> <li>• قراءات الصحف أثناء العمل</li> </ul>

المصدر: عبد الله المفلح، مرجع سابق، ص17.

<sup>1</sup> عبد العزيز مجعد المطري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2011، ص39.

إن غياب التفكير الاستراتيجي وعدم حرص المؤسسة على تعميقه في الممارسات الإدارية ينتج عنه ضياع العديد من الفرص التي تتاح في البيئة الخارجية للمؤسسة مما يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل التنظيمية منها مظاهر التوتر والقلق بين الأفراد وإحساسهم بعدم الأمان وعدم الانتماء للمؤسسة وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية الاستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وتربط بين رغباتهم وطموحاتهم، بالإضافة إلى ضعف قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار نتيجة تخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث، وكذا ضعف مهارات وقدرة قيادات المؤسسة لإيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المؤسسة وتتطلب تعديل أو تغيير في مسارات العمل. هذه المؤشرات تؤكد أهمية تعميق التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة قبل البدء في صياغة الاستراتيجيات ووضع خطط وبرامج العمل.

ومن هنا تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في اكتشاف الفرص التي تساعد على وضع رؤية لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل وإعادة تعريف الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة عن طريق الإبداع وتخيل مستقبل جديد ومختلف عن الحاضر، كما أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى ربط الإبداع مع القيمة أي أنه عن طريق الإبداع الذي يعد أحد متطلبات التفكير الاستراتيجي يتم تحديد رؤية استراتيجية، تحقيق هذه الأخيرة ينتج عنه قيمة مضافة للمؤسسة<sup>1</sup>. هذا بالإضافة إلى ترتيب الأولويات وتحديدها وإشاعتها بين العاملين، انخفاض نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، حسن التفاعل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت والاستعداد بالحجم الكافي من الامكانيات الفكرية المادية والبشرية والتطوير والتحديث المستمرين مما يؤدي إلى تحسين الأداء<sup>2</sup>.

فهما كانت الخطط شاملة ومتكاملة ومهما كانت البرامج متقنة، ومهما كانت الموارد والامكانيات اللازمة متاحة، كل ذلك لا جدوى له ولا فائدة منه ما لم يكن لدى الأفراد رؤية استراتيجية ويعملون وفق تفكير استراتيجي. وفي هذا الصدد يقول أبو بكر: "بدون تفكير استراتيجي لا قيمة حقيقية لأية استراتيجيات أو خطط أو برامج، ومع التفكير الاستراتيجي لابد أن تكون هناك استراتيجيات وخطط وبرامج"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Malan R., op. cit., p27.

<sup>2</sup> عبد الله شحيبان الجابري، التفكير الاستراتيجي، مركز التدريب وخدمة المجتمع، المملكة العربية السعودية، 2009، ص3.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص99.

### الفرع الثاني: أبعاد التفكير الاستراتيجي

تقسم أبعاد التفكير الاستراتيجي إلى أربعة أبعاد أساسية:

- ① **الجوهرية:** فالتفكير الاستراتيجي يتناول القضايا الجوهرية، وهي التي تمثل العوامل الرئيسية للنجاح والتي تضمن استمرار حياة المؤسسة. مثل: رفع مستوى معدل النمو السنوي للدخل، تحقيق الميزة التنافسية، دعم قدراتها الأساسية، التفكير في الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، التفكير في نقاط القوة للمؤسسة ونقاط ضعفها<sup>1</sup>.
- ② **الشمولية:** فالتفكير الاستراتيجي يجب أن يشمل كل أنشطة المؤسسة ويؤثر في متغيراتها الرئيسية، حيث أن المشاركة في التفكير الاستراتيجي في المؤسسة يولد طريقة أكثر سهولة وفعالية في الاستجابة للتغيرات البيئية كما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>.
- ③ **المستقبلية:** ويقصد بها النظرة المستقبلية بعيدة المدى، وفي هذا السياق يقول براهالاد وهامال: إن المديرين لا يستخدمون أكثر من 3% من وقتهم في التفكير المستقبلي، فمن لا يرى مستقبله الآن غير جدير به غدا<sup>3</sup>.
- ④ **الإبداعية:** أي أن التفكير الاستراتيجي يستخدم الخيال الواسع والإبداع مثل: التفكير في إنتاج سلع وخدمات جديدة، التفكير في فتح أسواق جديدة وإدخال أساليب وأدوات عمل جديدة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص86.

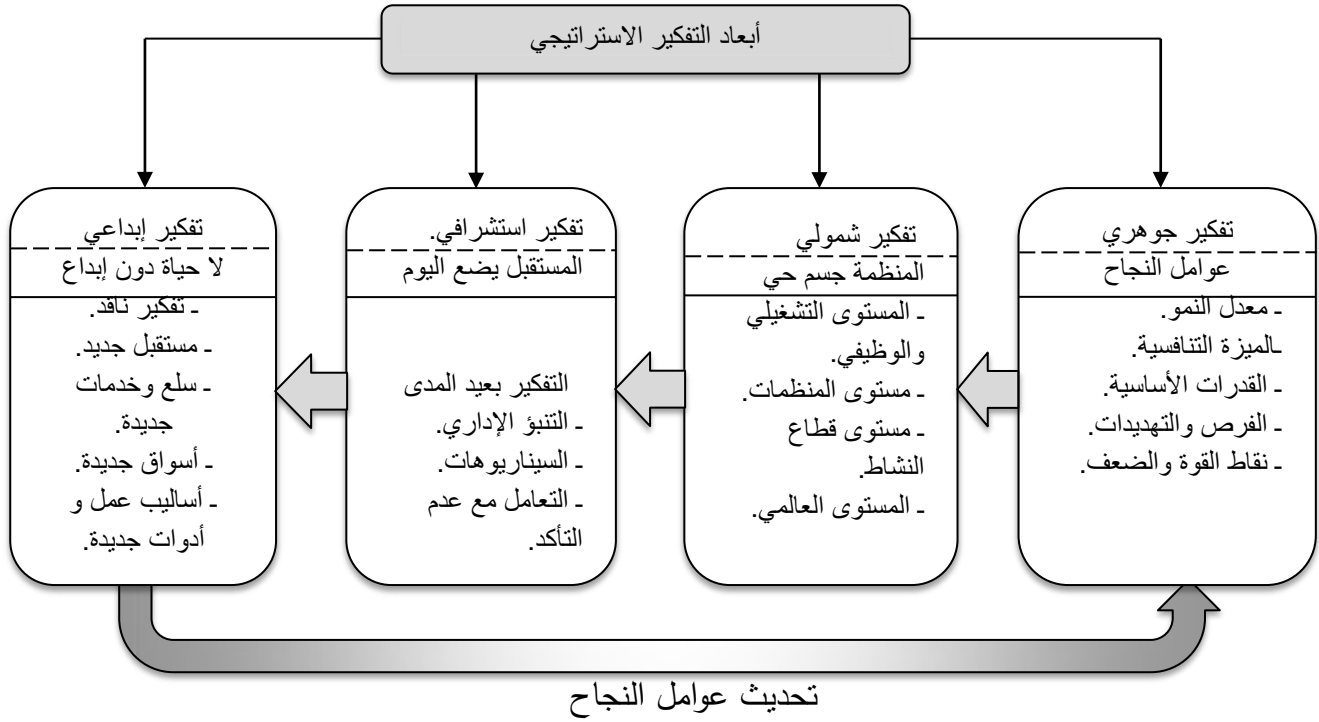
<sup>2</sup>Fulwider J-M., Involving everyone in Strategic Thinking, John fulwider consulting, (www.fulwiderpartners.com), 2008, p1.

<sup>3</sup> سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص87.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص88.

وتتلخص هذه الأبعاد الأربعة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أبعاد التفكير الاستراتيجي



المصدر: سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 86.

أما بالنسبة ل: ليتكا (Liedtka) فإن للتفكير الاستراتيجي خمسة أبعاد متمثلة في:<sup>1</sup>

#### البعد الأول: التفكير الاستراتيجي يركز على المقاصد *Intent Focused*

التفكير الاستراتيجي يهتم بتحديد نقطة بعيدة في المستقبل بقصد توجيه المؤسسة وكذا جهود واهتمام العاملين نحوها، وبذلك يكون التركيز المقصود هو حدود هذا الفعل الاتجاري صوب نقطة الهدف ما يدفع العاملين لتهيئة طاقاتهم ومقاومة الاضطراب والفوضى لكل جهد يبذل من أجلها، وإن التواصل والاستمرارية في بلورة هذه المقاصد من شأنه أن يضمن الشعور بوحدة الاتجاه ورغبة الاكتشاف والإيمان بوحدة المصير.

<sup>1</sup> Van Der Laan L-W., Foresight competence and the strategic thinking of strategy level leaders, Doctorate of philosophy, University of southern Queensland, Faculty of Business,, Australia, 2010, p81-82.

**البعد الثاني: التفكير الاستراتيجي هو تفكير في عنصر الزمن *Thinking in Time***

بمعنى أن التفكير الاستراتيجي يربط الماضي بالحاضر وينطلق بهما إلى المستقبل (حلقات الزمن الثلاث)، فالماضي ليس فيه مكان لاحتواء المستقبل ومع ذلك فإنه يوحي به وأن ما هو قائم في الحاضر وله صلة بالمستقبل هو مختلف عن ماضيه وأن المقارنة ما بين الماضي والحاضر لاستشراف المستقبل ستؤدي إلى العديد من المداخلات المؤيدة أو المعارضة لما يتم طرحه. فمن شأن هذا التواصل في التفكير واستمرارية المقارنة عبر مراحل الزمن أن يثري ويبقي ذاكرة المؤسسات حية وذات طابع مؤسسي.

**البعد الثالث: التفكير الاستراتيجي موجه بالفرضيات *Hypothesis-Driven***

أي أن يكون للتفكير الاستراتيجي منهجية علمية تمكنه من توليد وتعميم الفرضيات واختبارها، وقد تكون هذه عقبة تواجهها أغلب القيادات بسبب نقص المعلومات ومحدودية الوقت المتاحة للقيام بذلك، فكثيرا ما تترك مهمة اشتقاق الفرضيات لمراكز البحوث والمتخصصين، ففي هذه المهمة تلتقي مهارة التحليل مع مهارة الحدس والإبداع هذه الثنائية التي كثيرا ما طرحت عند الحديث عن علاقة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي.

**البعد الرابع: الذكاء في انتهاز الفرص *Intelligent Opportunism***

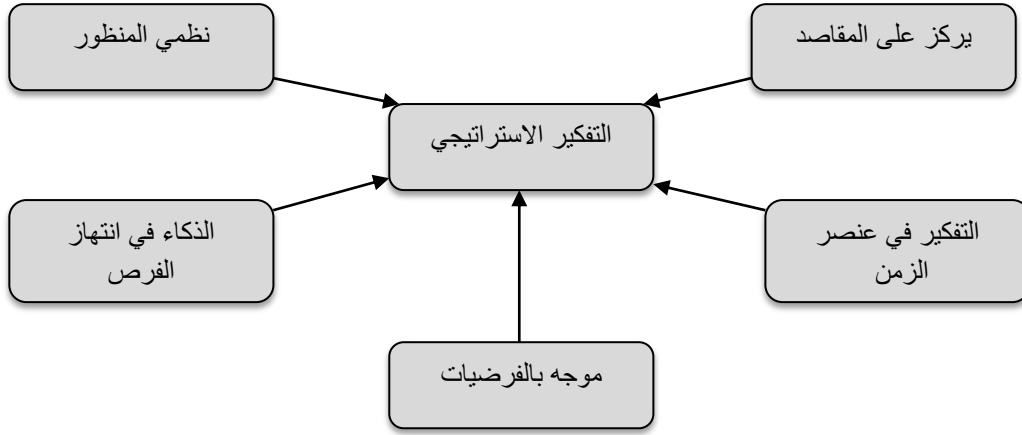
هذا يعني أن تتجه المؤسسة نحو اقتناص الفرص والتجارب المميزة والجديدة التي تمكن من إيجاد البدائل لإدخال التحسين والتطوير فيها، وهذا يتطلب أن يكون هناك استراتيجيات طارئة وبديلة للاستراتيجيات المعتمدة، وجود سلم للإبداعات والتخيلات يقابل سلم الصلاحيات والرسميات وكذا توسيع دائرة المشاركة في عملية التفكير الاستراتيجي على كافة المستويات.

**البعد الخامس: التفكير الاستراتيجي نظمي المنظور *Systems Perspective***

يبني التفكير الاستراتيجي على نماذج ذهنية ينطلق منها المفكرون الاستراتيجيون لتوضيح وتفسير الكيفية التي يعمل بها النظام موضع الاهتمام بمكوناته الداخلية والخارجية التي ترتبط به وتتفاعل معه انطلاقا من أن أي نظام هو جزء من نظام كلي أكبر منه، وتوضح هذه الرؤية النظامية أهمية العنصر الداخلي والمكونات الفردية والوحدات العاملة ضمن النظام انطلاقا من فرضية أن الكل أكبر من مجموع أجزائه.

ويمكن إجمال هذه الأبعاد في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): أبعاد التفكير الاستراتيجي



Source: Torset C., La notion de réflexion stratégique: Une approche par les contextes, XIème conférence de l'Association Internationale du Management Stratégique, AIMS, Paris, 2002, p8.

### المطلب الثالث: خصائص التفكير الاستراتيجي

يتسم التفكير الاستراتيجي بجملة من الخصائص أو السمات تتمثل في أنه:<sup>1</sup>

- **تفكير نظمي:** لاعتماده على الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في شكلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث؛
- **تفكير تطوري:** كونه يبدأ من المستقبل ويستمد منه صورة الحاضر، وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، فهو إذن تفكير استباقي متعدد الرؤى والزوايا. يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ويوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام والقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والناבעة في علاقات الأشياء مع بعضها؛
- **تفكير افتراقي أو تباعدي:** يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، أو يكشف تطبيقات مستحدثة، لذلك فإنه يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصوير وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها؛

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية: استكشاف دراسي لعينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية للدولة العراقية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية، العراق، 2011، ص ص 61-62.

- **تفكير تنافسي:** يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة لمواصلة التفكير في ما هو جديد؛
- **تفكير تركيبى وبنائي:** يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه؛
- **تفكير تفاولي:** لأنه يؤمن بقدرات وطاقات الإنسان العقلية على اختراق العالم المجهول والاحتمالات الممكن حدوثها.

كما يمكن إبراز خصائص التفكير الاستراتيجي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **التفكير الاستراتيجي يستند إلى الاستمرارية والتواصل:** بمعنى أن التفكير الاستراتيجي هو امتداد لممارسة الإدارة الاستراتيجية ونتائجها في الفترة السابقة من جهة وأحد المدخلات الرئيسية لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الفترة القادمة من جهة أخرى؛
- **التفكير الاستراتيجي لا يمكن تفعيله استناداً لتصورات وأهداف تم تأسيسها على ظواهر لم تدرك المؤسسة حقيقتها:** فمن الخطأ أن يتم وضع رؤية قائمة على ظواهر ومواقف دون أن تقف إدارة المؤسسة بوعي على حقيقة هذه المواقف واتجاهاتها؛
- **التفكير الاستراتيجي يمكن المؤسسة من أن ترى بوضوح مرمى بصرها وفي نفس الوقت تدرك موضع قدمها:** فهو يستند على النظرة الكلية المترابطة، ومن ثم التأكد من وضوح الرؤية القائمة على وضوح العلاقة بين المسار التاريخي السابق والوضع القائم للمؤسسة وما يرتبط به من نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتهديدات وكذا الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
- **التفكير الاستراتيجي يمكن المؤسسة من أن ترى النتائج المستهدفة من القرارات قد تحققت قبل ان تتخذ القرارات ذاتها:** إن اتباع فلسفة التقييم اللاحق أو التقييم بعد تحقق النتائج ومن ثم التصحيح اللاحق للأداء غالباً ما يترتب عليه مزيد من الأخطاء المرتبطة بمزيد من الوقت والجهد والتكلفة والقليل من المنافع لذلك فقد كان السبيل الصحيح هو اتباع التفكير الاستراتيجي الذي يقوم على: التأكد من جودة الفكر بما يضمن

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية،

جودة الأهداف وهو ما يساهم في جودة الأداء، التأكد من اكتمال الحقائق ودقتها بما يساهم في رؤية الأمور على حقيقتها والتصرف على بصيرة، بالإضافة إلى الاطمئنان إلى دقة ووضوح العلاقات السببية بين المسببات والنتائج والتأكد من تحقيق الاستعداد للتعامل مع أي متغيرات مفاجئة؛

- التفكير الاستراتيجي يمنع مسببات حدوث فجوة ناتجة عن عدم الربط والتفاعل بين الجانب العلمي المهني وجانب الممارسة العملية الواقعية: فالتفكير الاستراتيجي يتسم بخاصية الربط والدمج المتواصل بين جناحي بناء الرصيد المعرفي وتحديثه وتطويره من جانب، وبناء وتنمية المهارات والقدرات المهنية من خلال الممارسة العملية من جانب آخر على اعتبار أن المعرفة والمهارة هما المحددان للقدرة والأداء المتميز؛
- التفكير الاستراتيجي يساعد على تمكين المؤسسة من تحقيق التوازن حيث تجمع في تفكيرها بين رؤية النمل ورؤية النحل: إن الالتزام بتطبيق التفكير الاستراتيجي يجمع بين الرؤية الكلية الإجمالية للموقف استناداً إلى التفسير السطحي لظواهر الأشياء سواء بالتعامل مع عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية، دون التدقيق في المكونات التفصيلية للتعرف على حقائق هذه العناصر (رؤية النحلة) والرؤية الشكلية الظاهرية الضيقة للموقف دون تفهم الخصائص العامة للمؤسسة ككل، أو خصائص البيئة الداخلية ككل أو خصائص البيئة الخارجية ككل، أو خصائص تفاعل المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (رؤية النملة)؛
- التفكير الاستراتيجي يحمي المؤسسة من أن تتعامل مع بريق الفرص غير الحقيقية كتعامل البعوض مع ضياء المصباح: حيث أن تبني التفكير الاستراتيجي يعصم المؤسسات من الوقوع في فخ الفرص الوهمية، الذي تقع فيه المؤسسات التي لا تتبنى هذا المدخل في أعمالها فتتجر وراء كل فرصة تتيحها بيئة الأعمال؛
- التفكير الاستراتيجي يحمي المؤسسة من أن تكون هي وقياداتها كالفرن لا تتعلم من التجارب والمواقف والأحداث والأزمات: فالتفكير الاستراتيجي يعتمد على آلية نظامية لرصد المواقف والأحداث الهامة الحرجة ذات التأثير الواضح على تاريخ المؤسسة ومسارها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتحليل هذه الأحداث والمواقف والتعرف على دلالاتها وتحديد خططها وبرامجها والبدائل والمسارات التي تعمل من خلالها، وينتج عن ذلك عادة تجنب أسباب حدوث مشكلات أو أزمات أو على الأقل منع تكرارها؛
- التفكير الاستراتيجي يستند على التصرف مع أبعاد الموقف أو عناصر بيئة القرار باعتبارها كل لا يتجزأ: إن بناء التفكير الاستراتيجي وتنمية الالتزام بالتطبيق الفعال له لدى أعضاء المؤسسة يتضمن مراجعة فرضية الأهمية النسبية لمكونات الموقف وعناصر القرار، حيث لم يعد مقبول منهجياً أن هناك عناصر هامة أو أكثر أهمية على إطلاقها، وأن هناك أبعاد أخرى في الموقف هي الأقل أهمية.



### المبحث الثالث: عملية التفكير الاستراتيجي

نتطرق في هذا المبحث إلى عملية التفكير الاستراتيجي بدءاً بذكر مختلف الأنماط المستخدمة في التفكير الاستراتيجي ثم المراحل المتبعة بغية ممارسته مع الإشارة لأهم الأساليب التي تتبناها المؤسسة إذا ما اتجهت نحو التفكير الاستراتيجي كمنهج لمواجهة المنافسة والمنافسين من خلال إنشاء ميزة تنافسية مستدامة.

#### المطلب الأول: أنماط التفكير الاستراتيجي

تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف والأوضاع التي يجابهها المفكرون الاستراتيجيون وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الاستراتيجية، وتصنف على النحو التالي:

#### الفرع الأول: نمط التفكير الشمولي

ويعرف بأنه: ذلك النمط من التفكير الذي يستخدم فيه التراكم المعرفي والنظرة الكلية من أجل الوصول إلى نتائج نهائية عملية قابلة للتكرار والتحقق<sup>1</sup>.

أي أنه وفقاً لهذا النمط فإن المفكر الاستراتيجي يهتم بتحديد الإطار العام للمشكلة معتمداً في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد الأولويات والعوامل المؤثرة في المشكلة فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة. يتميز النمط الشمولي بغلبة عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول في تعامل المفكر الاستراتيجي مع الخيارات الاستراتيجية، حيث تعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للمفكر الاستراتيجي في فهم واستيعاب معاني الرموز وما تؤول إليه من علاقات احتمالية.

#### الفرع الثاني: نمط التفكير التجريدي

في هذا النمط من التفكير يهتم المفكر الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة المفكر أو توجهاته، غالباً ما يطبق المفكر الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد. وقد أشار كل من براهالاد وهامال (Brahmalad & Hamal) إلى أن: هذا النمط من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للمفكر الاستراتيجي في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا

<sup>1</sup> حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص 82.

يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل المفكرون إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: نمط التفكير التشخيصي

أشار بيرن (Birn) إلى أن أصحاب هذا النمط من التفكير يقومون بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار بصدده. ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولاً إلى حلول حتمية، فضلاً عن القدرة على توقع محصلة العلاقات السببية وتبويبها لغرض اختيار بدائل استراتيجية رئيسية وأخرى طارئة لدرء المفاجآت حين حدوثها<sup>2</sup>.

وبالتالي فإن متخذ القرار يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، أي أن الهدف الأساسي لمتخذ القرار في هذا النمط هو الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع.

### الفرع الرابع: نمط التفكير التخطيطي

يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، وقد أكد براهالاد وهامال بأن: المفكر الاستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول والأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار.

وقد أشار كل من فاركاس وويتلوفر (Wetlaufer & Farkas) إلى أن هذا النمط يتفق مع نمط التفكير التشخيصي بالنسبة للسياقات العامة في التفكير، ومنها: التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع إلى لغة الأرقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص54.

<sup>2</sup> حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص83.

<sup>3</sup> محمد بن علي بن فائز الشهري، مرجع سابق، ص55-56.

كما صنف ماسن (Mason) أنماط التفكير الاستراتيجي إلى خمسة أنماط على أساس خصائص التفكير

الاستراتيجي واعتبرها أنماط داعمة للتفكير الاستراتيجي وهي:<sup>1</sup>

﴿ **التفكير التركيبي:** وهو التفكير الذي يقوم على إعادة تكوين وتجميع أجزاء الصورة وتركيبها وفق مضمون جديد، ويأخذ التفكير التركيبي دوره الداعم للتفكير الاستراتيجي لأنه يتناول القدرة على تركيب ووضع المثيرات البيئية المتصلة مع بعضها البعض لإنتاج مثير جديد، ويوظف عدة مهارات من بينها: مهارة تحديد الأولويات، التنظيم، طرح الفرضيات، ويدعمه التفكير الحدسي والتأملي والتخيلي لرسم الصورة النهائية لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة.

﴿ **التفكير الافتراضي:** ويعني انطلاق الفكر بحرية في مناح متعددة، ويتضمن إنتاج العديد من الحلول أو الاستجابات المختلفة، وما جعل هذا النوع من التفكير ذا طابع استراتيجي هو توظيفه في ابتداع الصورة والنماذج والفرضيات التي تكفل إحداث التغيير الجذري والجوهري في السلوكيات أو في التقنيات أو في العمليات أو في جميعها معاً.

﴿ **التفكير التحليلي:** وهو الذي يتم فيه تجزئة المشكلة إلى عناصر ثانوية أو فرعية وإدراك ما بينها من علاقات أو روابط، مما يساعد على فهم بيئتها والعمل على تنظيمها في مرحلة لاحقة. ويأخذ التفكير التحليلي أهميته في التفكير الاستراتيجي حيث تستخدم فيه تقنية (SWOT) الشائعة في المسح البيئي بتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف، الفرص والتهديدات لأنه يتناول القدرة على تحليل المثيرات البيئية التي تواجه المؤسسة إلى أجزاء منفصلة، يسهل التعامل معها والتفكير فيها بشكل مستقل.

﴿ **التفكير الناقد:** وهو تفكير تأملي استدلالى تقييمي يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات المعرفية المتداخلة كالتفسير والتحليل والاستنتاج بهدف فحص الآراء والأدلة والبراهين التي يتم الاستناد إليها عند إصدار حكم ما أو حل مشكلة أو صنع قرار ما، مع الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الآخرين. ويأتي دور التفكير الناقد مدعماً للتفكير الاستراتيجي في كونه يشكل نمط من أنماط المسؤولية المعرفية في الحكم على حقيقة الظواهر والمشكلات وجدوى الحلول.

﴿ **التفكير الإبداعي:** و هو التفكير الذي يتضمن توليد و تعديل الأفكار، بهدف التوصل إلى نتائج تتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة والإفاضة والحساسية للمشكلات. ويأتي دور التفكير الإبداعي مدعماً للتفكير

<sup>1</sup> حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص ص 83-84.

الاستراتيجي كونه نشاط عقلي مركب يعتمد على الخبرة المعرفية في إيجاد حلول جديدة لمشكلات لم تكن معروفة أو مطروحة من قبل.

كما حدد منتزبرغ (Mintzberg) بدوره ثلاثة أنماط رئيسية للتفكير الاستراتيجي متمثلة في:<sup>1</sup>

1. **وضعية التكيف:** تكون عملية صنع القرار سياسية، الأفق الاستراتيجي محدد على المدى القصير، تميل المؤسسة فيه للاستراتيجية التفاعلية والتقييم يستند إلى الحكم. فالتفكير هنا يقتصر على محاولة التكيف مع المحيط وذلك في إطار اقتناص الفرص التي يتيحها ، فيترتب على ذلك وضع سياسات على المدى القصير.

2. **وضعية المقاولاتية:** عملية صنع القرار تتم على يد القائد، الأفق الاستراتيجي يكون طويل المدى، بالتالي تميل المؤسسة للاستراتيجية الاستباقية، وتقييمها يكون على أساس تحليل المعلومات.

3. **وضعية المخطط:** عملية صنع القرار الرشيد تؤدي إلى صياغة استراتيجيات واضحة. وتنقسم هذه الوضعية إلى مجموعتين هما:

➤ التخطيط التشغيلي على المدى القصير؛

➤ التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل. وهي العملية التي يتم فيها وضع الخطط الاستراتيجية التي تعد بمثابة مسار يتم التحرك بناء عليه أو من خلاله، ونجاح هذه العملية يتوقف على وجود عملية التفكير الاستراتيجي التي تساهم في وضوح الرؤية الاستراتيجية.

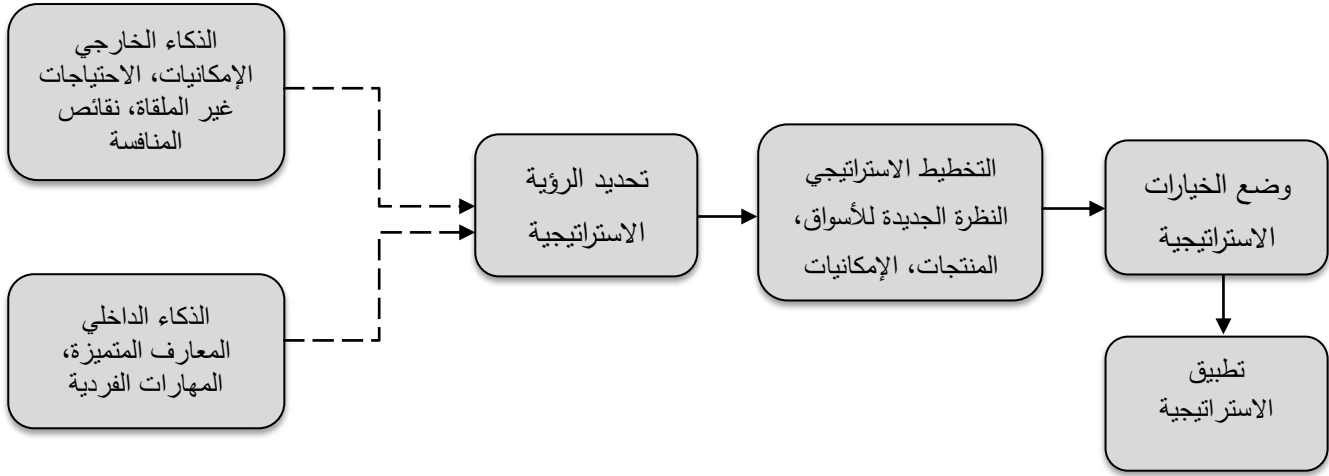
### المطلب الثاني: مراحل عملية التفكير الاستراتيجي

تنقسم مراحل عملية التفكير الاستراتيجي عموماً إلى أربعة مراحل وهي: وضع الرؤية الاستراتيجية، مرحلة

التخطيط الاستراتيجي، تحديد الخيارات الاستراتيجية ومرحلة التطبيق. والتي تتلخص في الشكل الآتي:

<sup>1</sup>Auregan P., Perception du temps et réflexion stratégique, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N°1, mars 1998, p31.

الشكل رقم (05): مراحل عملية التفكير الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- عبد الملك مزهود، مساهمة لإعداد مقارنة تسييريه مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

- National curriculum Services, Strategic thinking, (<http://www.ncsonline.com.au/projects/strategic-thinking-framework>)

الفرع الأول: تحديد الرؤية الاستراتيجية

تمثل الرؤية الاستراتيجية هي: "صورة ذهنية تتطلع لها المؤسسة وتحث الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، فهي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل"<sup>1</sup>. فهي بذلك صورة ثابتة تثبت ما يرغب المفكر في الوصول إليه مهما تغيرت المواقف والظروف. والجدول الموالي يوضح أمثلة لرؤية بعض المنظمات المعروفة.

الجدول رقم (03): أمثلة لرؤية أخذت من بعض المؤسسات المعروفة

اسم المؤسسة	مضمون الرؤية
<b>Ford Motor</b>	رؤيتنا: أن نكون القادة في العالم في مجال خدمة المستهلك من خلال منتجات وخدمات مؤتمتة.
<b>Microsoft</b>	رؤيتنا: جهاز حاسوب على كل منضدة وفي كل بيت.
<b>Intel</b>	رؤيتنا: هي الوصول إلى بليون متصل بالإنترنت في جميع أنحاء العالم وملايين الدولارات التي تتدفق بفضل التجارة الإلكترونية.

المصدر: غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص46.

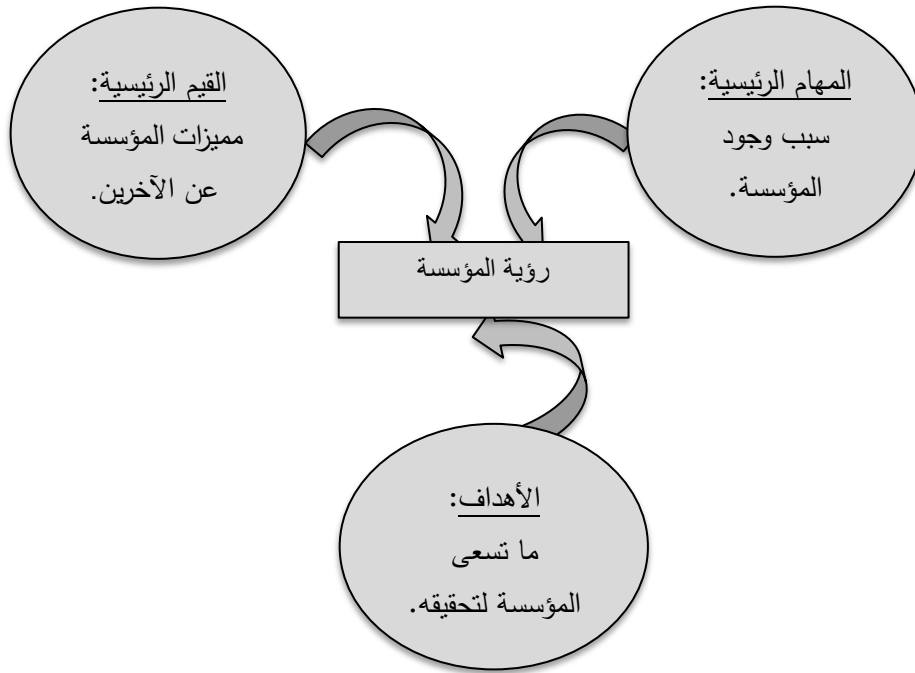
<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج، عمان، 2009، ص78.

ومنه فإن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الاستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المؤسسة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة<sup>1</sup>.

فالرؤية الاستراتيجية تحت المؤسسات على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وفي نماذج السلوك الأساسية، وتعطي تبريرا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل، فهي تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المؤسسة وتبرز الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية، كما تعد ضرورة تساعد المؤسسة في أن تسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تمتاز بالمنافسة الشديدة.

وتتكون الرؤية الاستراتيجية من ثلاثة عناصر رئيسية كما يظهرها الشكل التالي:

#### الشكل رقم (06): المكونات الرئيسية للرؤية



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 82.

وعليه فالرؤية الاستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقا للتميز عن الآخرين. لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الاستراتيجية في المؤسسة، إذ أن بناءها على الذكائين الداخلي والخارجي اللذين يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن، نقائص المنافسة، المخاطر، الفرص

<sup>1</sup> عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير في تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص 7.

والمهارات القابلة للتطوير يفضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية الممكنة، وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة الاستراتيجية<sup>1</sup>. ثم إن ممارسة الرؤية الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة اتجاهاتها وكذا معرفة العناصر التي تمكنها من بلوغ مرادها من تلك العناصر التي تعيقها على ذلك.

وفي هذا السياق يشير كوتلر (Kotler) إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص

التالية:<sup>2</sup>

- **الخيالية:** أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها؛
- **التركيز:** واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها؛
- **المرونة:** تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة؛
- **متجذرة:** تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها؛
- **جماعية:** يشارك في وضعها جميع العاملين؛
- **الإعلامية وقابلية الإيصال:** تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم؛
- **الجاذبية:** تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

### الفرع الثاني: التخطيط الاستراتيجي

بعد تحديد المؤسسة لرؤيتها الاستراتيجية، تقوم في هذه المرحلة بتوفير مختلف المتطلبات الضرورية لضمان تطبيق تلك الرؤية، فتبدأ بتحديد رسالتها التي تمثل: "عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المؤسسة وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة وثيقة الصلة باتجاه المؤسسة ونشاطها في المستقبل"<sup>3</sup>. فهي تمثل المحور الرئيسي الذي تبنى عليه أهداف المؤسسة، وتحدد بها هويتها ومدى تميزها عن غيرها من المؤسسات. ثم تقوم بعدها بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط قوتها وضعفها، وكذا تحليل البيئة الخارجية بغية التعرف على الفرص من أجل اقتناصها والتهديدات لمواجهتها، لتأتي بعدها مرحلة وضع الخيارات الاستراتيجية بناء على التحليل البيئي.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهوده، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي ادريس وطارح محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 76.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 96.

### الفرع الثالث: وضع الخيارات الاستراتيجية

يعرف الخيار الاستراتيجي بأنه: "مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير معتمدة، لتنتهي بقرار معبر عن البديل المناسب والذي يحدد على وفقه المسار الاستراتيجي للمؤسسة"<sup>1</sup>.

وتصنف الخيارات الاستراتيجية إلى:

1. **استراتيجيات التنافس:** وتسمى أيضا بالخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الأسبقية على المنافسين. وقد ميز بورتر بين ثلاثة أنواع من استراتيجيات التنافس وهي:<sup>2</sup>

أ. **استراتيجية قيادة التكلفة:** وتهدف هذه الاستراتيجية إلى ربط وضعية المؤسسة التنافسية بقدرتها على تدنية تكاليفها إلى أكبر قدر ممكن، حيث تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا تلخص في أن المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة.

ب. **استراتيجية التمييز:** تركز هذه الاستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى قطاع المنافسة.

ت. **استراتيجية التركيز:** وهي استراتيجية تتطلب التركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة منتجات أو على سوق جغرافي معين.

2. **الاستراتيجيات الشاملة:** ويطلق عليها بالخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة والتي تنقسم إلى:

أ. **استراتيجية الاستقرار:** وهي الاستراتيجية التي تكون فيها المؤسسة في حالة سكون، إما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها أو لأن لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية على الرد للتحكم في محيطها.

ب. **استراتيجية النمو:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق نمو في مجال معين مثل: المبيعات، الممتلكات، الأرباح. فهي الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة.

ت. **استراتيجية الانكماش:** وهي الاستراتيجية المفضلة عندما يصبح الوضع التنافسي للمؤسسة ضعيف، سواء كان ذلك لجميع خطوط إنتاجها أو بعضها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص63.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل، عمان، 2011، ص ص90-95.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر، عمان، 2007، ص534.



3. استراتيجيات التعامل مع البيئة الخارجية: ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات، تتمثل في:

أ. الاستراتيجية الدفاعية: وتلجأ إليها المؤسسة لحماية وضعها الحالي بهدف البقاء في منطقة مستقرة نسبياً في مجال الأعمال، وتتجاهل التفاعل مع متغيرات البيئة في مجال أعمالها وخاصة التي ليس لها تأثيرات مباشرة على أعمالها الحالية.

ب. الاستراتيجية الهجومية: تعتمد هذه الاستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، وتفرض أن البيئة متغيرة وأنه على المؤسسة المخاطرة للتعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والاستفادة منها، كما تفرض أن المؤسسة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرصاً للنمو<sup>1</sup>.

ت. الاستراتيجية التحليلية: فإتباع مثل هذه الاستراتيجية يجعل المؤسسة سريعة الاستجابة للتطورات والفرص الجديدة.

ث. استراتيجية رد الفعل: ففي هذه الاستراتيجية لا تعطي المؤسسة اهتماماً كبيراً لما يحدث في البيئة ولا تهتم بدراساتها مما يعرضها إلى حالة عدم التوازن لأنها تنتقل من استراتيجية إلى أخرى حسب ما تمليه عليها الظروف<sup>2</sup>.

ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي في:

أ. إعداد وتوليد البدائل الاستراتيجية: من خلال انتهاز الفرص الذكية في المحيط والحد من التهديدات البيئية إلى جانب تحديد ملامح الميزة التنافسية المستقبلية؛

ب. تقييم البدائل الاستراتيجية: وذلك من خلال قيام المؤسسة بتقييم كل بديل منها، لتحديد مدى ملاءمته مع الرؤية الاستراتيجية المحددة في المرحلة السابقة والتي يسعى التفكير الاستراتيجي إلى تحقيقها؛

ت. اختيار البديل المناسب: وهي أن تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل الذي تضمن به تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

<sup>1</sup> حسين رحيم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003، ص 89.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 90.

### الفرع الرابع: تطبيق الاستراتيجية

تمثل مرحلة التطبيق المرحلة النهائية في التفكير الاستراتيجي، والمقصود بها وضعها محل التنفيذ. نجاح هذا الأخير يعتمد على توفر مجموعة من المستلزمات المتمثلة في:<sup>1</sup>

- ﴿ أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية؛
- ﴿ توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية؛
- ﴿ توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

مع الإشارة إلى وجود عملية رقابة مستمرة على الاستراتيجية تأخذ مكانها على كل مستويات المؤسسة، تهدف إلى تقييم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، مما يؤدي إلى الوصول إلى حلول مبدعة.

### المطلب الثالث: أساليب التفكير الاستراتيجي

يستخدم التفكير الاستراتيجي أساليب مختلفة نذكر منها:

#### الفرع الأول: أسلوب السيناريوهات

يعد التفكير الاستراتيجي مدخلا معاصرا ونمطا فكريا راقيا يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانيات المؤسسة وواقع المنافسة ومستقبل المؤسسة، ولنشر ممارسة التفكير الاستراتيجي في مؤسسات الأعمال يستلزم الأمر اعتماد عدد من الأساليب، ويعد أسلوب السيناريوهات أحد أهم أساليب التفكير الاستراتيجي.

يمكن تعريف السيناريو بأنه: "تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها، ويحتمل أن تواجه المؤسسة مستقبلا واحدة منها"<sup>2</sup>. فمن خلال هذا التعريف يتضح بأن المؤسسة تضع العديد من السيناريوهات التي ترمي إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبليا لتختار بعدها واحدا منها. يتميز السيناريو بعدة خصائص نذكر منها:<sup>3</sup>

✓ تدريب ذهني للمفكرين الاستراتيجيين عبر تكليفهم بإنتاج أكثر من نص، كل منها له خصوصياته و بدائله؛

<sup>1</sup> علي ميا وبسام زاهر، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين، المجلد 29، العدد 1، سوريا، 2007، ص 197.

<sup>2</sup> حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص 85.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 29، العراق، 2011، ص 10.

- ✓ مرحلة يستند إليها التفكير الاستراتيجي في صنع الاستراتيجيات وبرمجتها؛
  - ✓ النظر للمستقبل بأكثر من صورة، فقد تكون تشاؤمية أو معتدلة أو تفاؤلية؛
  - ✓ العمل الجماعي وتلاقح الأفكار المتعددة حتى وإن كانت متباينة.
- ويمر إعداد السيناريوهات بستة خطوات أساسية موضحة في الشكل التالي:

**الشكل رقم (07): خطوات بناء السيناريوهات**



المصدر: زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 13.

الفرع الثاني: أسلوب التخطيط من جميع الاتجاهات

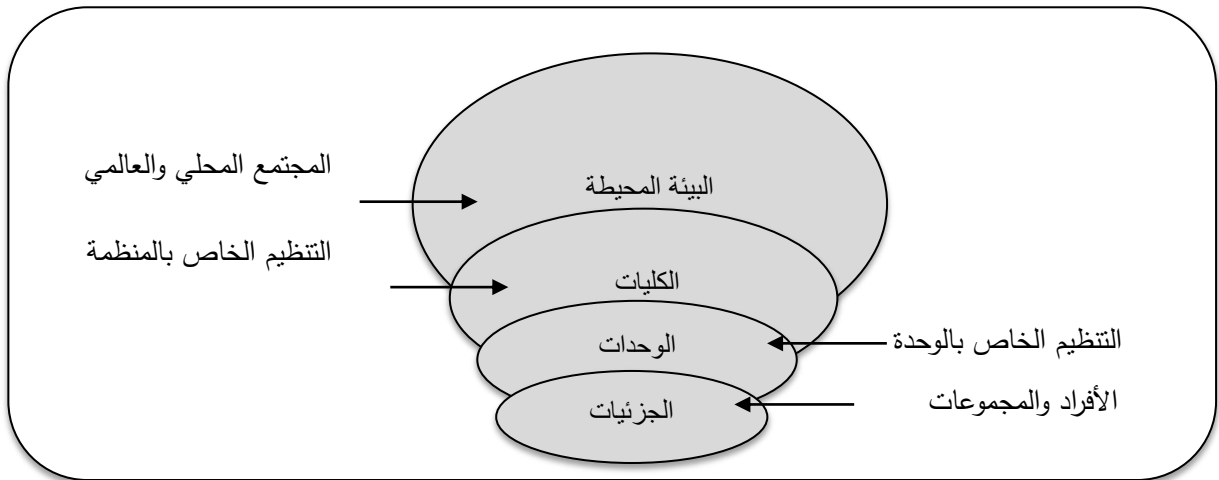
إن استمرار نجاح المؤسسات وقدرتها على استمرار تحقيقها لأهدافها مع محاولة إتباع أسلوب إدارة الأعمال يحتم عليها إحداث تغيير جذري في طريقة التفكير لتكون بأسلوب التخطيط الذي ينقسم إلى عدة مستويات:<sup>1</sup>

- ① مستوى المحيط الشامل الذي يتناول التحديات في البيئة الخارجية؛
- ② مستوى الكليات ويتناول المؤسسة التي تعمل بها؛
- ③ مستوى الوحدات ويتناول التنظيم الخاص بالوحدة؛
- ④ مستوى الجزئيات ويتناول الأفراد والمجموعات.

كما يضاف بأن هناك عدة أساليب في التخطيط:

- ① أسلوب التخطيط من الداخل إلى الخارج: ويقوم على أساس الربط بين الاحتياجات الداخلية والعالم الخارجي، بحيث يتم تلبية تلك الاحتياجات عن طريقة الاستفادة من الفرص المتاحة في المحيط.
- ② أسلوب التخطيط من الخارج إلى الداخل: ويتم تحديد الاحتياجات الخارجية بصورة واضحة ثم تحاول المؤسسة التوصل لأفضل طريقة لسد هذه الاحتياجات أي تحديد المكاسب الناتجة عن طريق الوفاء بالاحتياجات الخارجية أولاً، ويؤدي هذا الأسلوب إلى وجود نظرة لأعلى لتحديد الصورة الكلية، كما يدفع القائد للأمام حتى يقوم بتحديد الاحتياجات الخارجية مسبقاً. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): أسلوب التخطيط من جميع الاتجاهات



المصدر: محمد بن علي بن فائز الشهري، مرجع سابق، ص 60.

<sup>1</sup> محمد بن علي بن فائز الشهري، مرجع سابق، ص ص 59-60.

الفرع الثالث: ورشات الاستشراف الاستراتيجي

الاستشراف هو عملية إبداع ذهني يتعلق بفهم المستقبل، يصبح استراتيجيا عندما تحاول المؤسسة الاهتمام بالتطورات الممكنة لمحيطها وديناميكيته، أما كلمة ورشة فتعني الحصة المنظمة للتفكير الاستراتيجي، عادة ما تكون في شكل ملتقى ليوم أو أكثر يتلقى فيه المشاركون التكوين وفي نفس الوقت يقدمون الأفكار في شكل مجموعات تتحاور عن أحد المحاور التالية:<sup>1</sup>

- السبق والتحكم في التغيير؛
- جمع الأفكار عن المؤسسة وأنشطتها؛
- شجرة المهارات الماضية، الحاضرة والمستقبلية.

تهدف هذه الورشات إلى البدء في التخيل الجماعي لمجمل المسار الاستشرافي والاستراتيجي، في هذه الورشات يتعود المشاركون على توظيف أدوات لتحديد وترتيب أهم رهانات المستقبل بشكل مشترك، الأفكار الرئيسية المتلقاة ورصد سبل التصرف تجاه هذه الرهانات والأفكار. في مرحلة مواءمة وتنظيم ورشات للاستراتيجية، حيث تترجم الرهانات الرئيسية عن المستقبل إلى أهداف وأهداف فرعية ووسائل عمل وإجراءات لاتخاذ. في نهاية الورشات وفي الحصص التلخيصية، يكون المشاركون قد طرحوا الإشكال بصيغة جيدة، وحددوا المقاربة الاستشرافية واختاروا الأدوات الأنسب.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهوده، مرجع سابق، ص 151-152.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير، إضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التفكير الاستراتيجي. إلا أنها في العموم تشير إلى عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بإنشاء وإدامة ميزتها التنافسية، وهو ما يبرز أهمية التفكير الاستراتيجي.

للتفكير الاستراتيجي أنماط عديدة منها ما يتعلق بتعدد المواقف والأوضاع التي يجابهها المفكرون الاستراتيجيون وفقا لأساليب اختيارهم البدائل الاستراتيجية، إضافة إلى أنماط أخرى تعد داعمة للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن اعتبارها في نفس الوقت خصائص له. ولعل تعدد هذه الأنماط رافقه تعدد في الأساليب المستخدمة في التفكير الاستراتيجي وذلك باتباع أربعة مراحل أساسية تبدأ بوضع الرؤية الاستراتيجية ثم مرحلة التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الخيارات الاستراتيجية وأخيرا تطبيق الاستراتيجية.

تمهيد

إن التفكير الاستراتيجي يبني أساساً على الرؤية الاستراتيجية التي يشترك في صياغتها كل من المستوى الفردي الذي يشكل الموارد غير الملموسة للمؤسسة، والتي تتمثل أساساً في القدرات والمهارات التي يصعب على المنافسين تقليدها، فهي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة تضمن لها النمو والاستمرارية. هذا بالإضافة إلى المستوى الاستراتيجي الذي يعد عاملاً مؤثراً في صياغة الرؤية الاستراتيجية من خلال ما يمتلكه المفكرون الاستراتيجيون من خبرة وخصائص شخصية وقدرة على الإدراك التي تمكنهم من معرفة المعطيات التي تحملها البيئتين الداخلية والخارجية، دون أن ننسى المستوى التنظيمي وما يحمله من قيم ومفاهيم أساسية ومبادئ مشتركة تعمل على توحيد أفراد المؤسسة وتوجيههم نحو تحقيق رؤيتها.

انطلاقاً من مستويات التفكير الاستراتيجي السابقة تم تحديد ثلاث محددات أساسية تساهم في فعالية عملية التفكير الاستراتيجي، فكانت الثقافة التنظيمية بما تمارسه من أدوار وما تكتسبه من أهمية تمثل المستوى التنظيمي، أما النمط القيادي المتمثل في القيادة الديمقراطية أو المشاركة والذي يتطلب تبني أسلوب التمكين مع ضرورة وجود مهارات جوهرية تضمن فعالية هذا الأسلوب يمثل المستوى الفردي، بينما كان المستوى الاستراتيجي ممثلاً بشخصية المفكر من خلال ما يحمله من صفات وخصائص شخصية تميزه عن غيره.

في هذا الفصل نحاول التعمق أكثر في هذه المحددات مع تحديد علاقة كل منها بفعالية عملية التفكير الاستراتيجي، من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

1. الثقافة التنظيمية وقدرتها على فعالية التفكير الاستراتيجي
2. النمط القيادي ودوره في فعالية التفكير الاستراتيجي
3. شخصية المفكر ومساهمتها في فعالية التفكير الاستراتيجي

### المبحث الأول: الثقافة التنظيمية وقدرتها على فعالية التفكير الاستراتيجي

تعتبر الثقافة التنظيمية قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب، تتعلق بالمستوى التنظيمي فهي بذلك تلعب أدواراً عديدة في المؤسسة من المساعدة على تكوين هوية لها وتدعيم استقرارها كنظام اجتماعي وكذا التأثير على أدائها وعلى نمط الإدارة. كما تلعب دوراً بالغ الأهمية في تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين في المؤسسة، مساعدتهم على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية، بالإضافة إلى تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل. لذلك نسعى من خلال هذا المبحث إلى التعرف على هذا المحدد من خلال التطرق لمفهومه، عناصره، خصائصه وأنواعه وفي الأخير مكانته في التفكير الاستراتيجي.

#### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

من خلال هذا المطلب يتم تحديد تعريف للثقافة التنظيمية وبيان مدى أهميتها سواء بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها.

#### الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"<sup>1</sup>. يصف هذا التعريف الثقافة التنظيمية على أنها جملة من العناصر المتمثلة في القيم والمفاهيم الأساسية التي تنشأ داخل المؤسسة فيتعلمها العاملون لتؤثر بعدها على طريقة تفكيرهم وأدائهم.

كذلك هي: "النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة، والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطلق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية"<sup>2</sup>. يتجه هذا التعريف إلى اعتبار الثقافة التنظيمية بأنها نمط من التفكير يشترك فيه أفراد المؤسسة يساعدهم في القيام بالعديد من السلوكيات.

كما يعرفها بن عيسى بأنها: "القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعلماء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها

<sup>1</sup> عزاوي عمر وعجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد4، جامعة ورقلة، 2006، ص61.  
<sup>2</sup> بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص282.



أعضاء التنظيم<sup>1</sup>. وفق هذا التعريف فالثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من العناصر أو نمط من التفكير وإنما تتعدى ذلك لتوصف بأنها فلسفة تحكم سياسة المؤسسة اتجاه العملاء والعلاقات التي تربط الموظفين. من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المؤسسة.

### الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية ذات أولوية في كثير من المؤسسات، ولدى كثير من المديرين، حيث يؤكد على ذلك كل من (بيتر، وترمان) في كتاب (البحث عن التميز) الذي تناول فيه الشركات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ يشير إلى أن سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبتت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح<sup>2</sup>. وبذلك فالثقافة تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المؤسسة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة كما توجه الثقافة أعضاء المؤسسة الواحدة وتنظم أعمالهم وإنجازاتهم.

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على نمط التفكير الذي يعكس الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المؤسسة من حيث نمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث أن القيم والمعايير والاعتقادات السائدة في المؤسسة تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف.

### المطلب الثاني: خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية

تنتم الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص وتتكون من مجموعة من العناصر التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وهو ما نسعى إلى إيضاحه من خلال هذا المطلب.

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد3، جامعة ورقلة، 2004، ص148.

<sup>2</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص16.

الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص الأساسية التالية:

1. الثقافة نظام مركب: فهي تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها

البعض لتشكيل ثقافة المؤسسة. وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:<sup>1</sup>

❖ الجانب المعنوي: وهو النسق المتكامل المتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد؛

❖ الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المؤسسة، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة؛

❖ الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة.

2. الثقافة نظام متكامل: بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن

ثم فإن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.<sup>2</sup>

3. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: ويقصد بالتراكم أن يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها

ونقلها للأجيال اللاحقة، حيث يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وبذلك تتزايد

الثقافة من خلال ما يضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه

العناصر والخصائص.

أما الاستمرارية فتشير إلى أن السمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض إليه المؤسسات

من تغيرات مفاجئة أو تدريجية. فعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية موجودة لدى العاملين إلا أنها تستمر

في تأثيرها على إدارة مؤسسات الأعمال حتى بعد زوال جيل من العاملين وذلك لانقلها من جيل إلى

آخر.<sup>3</sup>

4. الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فالثقافة ليست غريزة فطرية لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد

فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي

يعيش فيه. والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المؤسسة فيتعلم من الرؤساء أسلوب العمل

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص407.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص407.

<sup>3</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص14.

والمهارات اللازمة والطريقة التي يتعامل بها مع زملائه فمن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار<sup>1</sup>. وبالتالي فإن الثقافة ليست عملية وراثية تعتمد على عوامل وراثية وإنما هي عملية مكتسبة يمكن تعلمها.

فالثقافة نظام متغير ومتطور تعتمد على التغيير المستمر أين تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد أخرى قديمة، فهذا ينفي تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه وبطريقة غريزية. أي أن الثقافة تتغير بتأثير عوامل البيئة والتكنولوجيا فيتناقلها الأجيال وقد أجروا عليها تعديلات فتفقد بذلك صفات قديمة وتكتسب أخرى جديدة<sup>2</sup>.

5. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد وخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها<sup>3</sup>.

إن للثقافة التنظيمية خمسة خصائص أساسية تبرز معالمها إذا ما تواجدت مجتمعة في مؤسسة ما، إلا أن هناك من يضيف الخاصية الإنسانية للثقافة التنظيمية. فبما أن الإنسان له قدرات تجعله قادراً على الابتكار والتعامل مع الرموز ليتكيف مع المحيط وينتقي القيم والمعايير التي تحدد سلوكه، فقد أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر التاريخ، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة، وبما أن الثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة أو تتكون لديهم خلال تفاعلهم معها.

### الفرع الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

تحتوي الثقافة التنظيمية على عدة مكونات أو عناصر، تتمثل أساساً في القيم، الأساطير، الرموز، الطقوس، الأبطال والشبكة الثقافية الخاصة بالمنظمة، كما يضيف البعض إليها نشاط المؤسسة وتاريخها، وفيما يلي شرح لمختلف هذه العناصر.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، بيروت، 2003، ص 190.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، عمان، 1997، ص 444.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 407.

1. القيم التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة أو قواعد خفية بين أعضاء المؤسسة، تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة منها: المساواة بين العاملين والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين<sup>1</sup>. منها ما هو فردي وما هو جماعي، حيث تتجسد أهميتها في كونها دستور مرجعي يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السوء في السلوكيات سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير. ويمكن أن تتخذ القيم شكلين هما:<sup>2</sup>
  - أ. شكل قولي: وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.
  - ب. شكل غير قولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها. وبالتالي فإن القيم التنظيمية تساهم في تفسير وتوجيه وكفاءة السلوك التنظيمي للفرد وللجماعة<sup>3</sup>.
2. الأساطير والقصص: فالقصة هي تصوير لحدث منطقي معين أما الأسطورة فهي تصوير دراماتيكي لأحداث خيالية تستخدم لشرح التغيير، أو هي كل ما يروى عن المؤسسة في تاريخها وكل ما يتعلق بإنشائها فهي تحافظ على القيم وترسخها<sup>4</sup>.
3. الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا<sup>5</sup>.
4. الطقوس: وتمثل مجموعة من التقنيات والسلوكيات التي تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة، إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط. وتنقسم إلى : طقوس رسمية تتصل بإجراءات العمل ولها هدف وظيفي يتطابق مع أهداف الإنتاج وطقوس غير رسمية تتمثل في الحفلات مثلا<sup>6</sup>.
5. الأبطال: وهم أشخاص عملوا في المؤسسة وتميزوا بإنجازات، أفكار وأخلاق استثنائية وهم عادة المؤسسون أو بعض العمال العاديين ممن فاجئوا المؤسسة بأفكار إبداعية. ويمكن تقسيمهم إلى:<sup>7</sup>
  - الذين يصنعون ويبيعون ويضمنون المنتجات فهم أبطال لوضعية وظروف معينة، ويتميزون بالكفاءة.

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي وعيسى ققادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2002، ص133.

<sup>2</sup> سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2004، ص5.

<sup>3</sup> Thévenet M., et Vachette J. L., Culture et comportements, Vuibert, Paris, 1992, p217.

<sup>4</sup> سليمة سلام، مرجع سابق، ص5.

<sup>5</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص108.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص109.

<sup>7</sup> صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2007، ص127.

- الذين يولدون أبطال وهم مؤسسو المؤسسة.
- 6. الشبكة الثقافية: تشكل الهيكل الخفي للمؤسسة فهي تهتم بربط المؤسسة ببعضها البعض وتتكون من: تعزيز القيم وترويج الأساطير، الحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمؤسسة وربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين. ولكي تعمل هذه الشبكة بشكل إيجابي يجب توفر شرطان أساسيان هما أن تكون للمؤسسة ثقافة منسجمة وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة<sup>1</sup>.
- 7. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في محيط العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار وأثره في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.
- 8. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها<sup>3</sup>.
- 9. نشاط المؤسسة: ويقصد به المهنة الرئيسية التي تنتهجها المؤسسة، وبعبارة أخرى هي مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المؤسسة<sup>4</sup>.
- 10. تاريخ المؤسسة: ويمثل تاريخ المؤسسة مختلف التجارب التي مرت بها المؤسسة سواء الناجحة أو الفاشلة منها والتي تشكل مرجعا لأصحاب القرار وكذا العاملين في المؤسسة مع التركيز على الإيجابية منها ومحاولة تكرارها، وعليه فإن تاريخ المؤسسة يلعب دورا مهما في تشكيل ثقافتها<sup>5</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

تصنف الثقافة التنظيمية إلى عدة أنواع وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف.

#### أ. من حيث مدى قوة الثقافة

1. الثقافة القوية: وهي التي تنتشر عبر المؤسسة كلها، وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المؤسسة، فيشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المؤسسة. وعندما تتجح المؤسسة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة

<sup>1</sup> علي شريف، مرجع سابق، ص110.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2002، ص312.

<sup>3</sup> بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد2، جامعة ورقلة، 2003، ص71.

<sup>4</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص313.

<sup>5</sup> سليمة سلام، مرجع سابق، ص5.

قوية، والثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض، كما تساعد المؤسسة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المؤسسة في إدارة الغموض<sup>1</sup>.

2. **الثقافة الضعيفة:** وهي عكس سابقتها، لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وهنا تفتقر المؤسسة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وبالتالي سيجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها. ولقياس مدى قوة الثقافة التنظيمية نميز وجود عاملين هما:<sup>2</sup>

- **عامل الشدة:** ويقصد به مدى تمسك الأعضاء بالقيم، وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة تمسك العمال بالقيم والمعتقدات التنظيمية.
- **عامل الإجماع:** وهو مشاركة العاملين لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة من جهة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت من جهة أخرى.

#### ب. من حيث درجة إيجابية الثقافة التنظيمية

نفرق في هذه الحالة بين نوعين من الثقافة هما:<sup>3</sup>

1. **الثقافة الإيجابية:** وهي التي تعكس اتفاقاً بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، وهذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكاً إيجابياً فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة. والثقافة الإيجابية تنشأ حينما يستجيب العاملون للمثيرات التي تمر بها المؤسسة ويتصرفون تصرفاً إيجابياً تتوقعه المؤسسة، وفي هذا النوع من الثقافات يقوم العاملون بأداء الأعمال بالشكل الذي ترغبه المؤسسة، ليس إجباراً من المؤسسة وإنما لأن العاملين يؤمنون بأن هذا هو الأداء المناسب، ويرى بلاك (Blak) أن هذا السلوك يكون نتيجة الاتفاق بين قيم العاملين وبين قيم المؤسسة.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 412.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 372.

<sup>3</sup> أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاسكندرية، 2008، ص 120-

2. الثقافة السلبية: ويكون فيها اتفاق ضعيف أو اتفاق أقرب منه للاختلاف بين القيم التنظيمية وبين قيم العاملين، ومن هذه الحالة لابد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات ودرجات عالية من البيروقراطية.

والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين الثقافة التنظيمية الإيجابية والثقافة التنظيمية السلبية:

الجدول رقم (04): الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية

الثقافة الإيجابية	الثقافة السلبية	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة يتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل والعاملين وأصحاب المصلحة.	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً.	الرسالة والرؤية والقيم
أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المؤسسة ومعياراً لتقييم أداء الأفراد.	غير محددة وغير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنياً وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	الأهداف
العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات والهدف هو تحسين وتطوير الأداء. كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمناً مقدراً للمجهودات الجماعية.	النزاعات والخلافات والاختلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاه لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء كما تتعدم الرغبة في العمل ضمن الفريق، إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية.	روح عمل الفريق
جهود العاملين تقدر، ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.	فردية وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	أسلوب القيادة
تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث وعليه ألا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات. لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على الأداء.	حل النزاعات
تعرف الجودة جزئياً بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاماً متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات أنها مطابقة للمواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	الجودة

المصدر: أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص 122-124.

إن أكثر الثقافات التنظيمية تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الواعد، وأن أهم القيم التنظيمية التي تعكسها ثقافة المؤسسة هي حرية تقديم الأفكار الجديدة والرغبة في تقبل المخاطرة التي يتحملها العاملون في سبيل المؤسسة. فالثقافة الإيجابية تعتبر داعمة للتفكير الاستراتيجي ومصدراً للإلهام والإبداع والتفكير الواعد والانطلاق نحو المستقبل، وأن المؤسسات التي تتمتع بثقافة قوية ومتماسكة هي المؤسسات الأكثر إبداعاً.

إن التفكير الاستراتيجي الفعال يتطلب وجود ثقافة قوية تعمل على ربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض من خلال التشراك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، كما يشترط وجود ثقافة مشجعة على الإبداع والابتكار تدفع المؤسسات إلى زيادة حصتها السوقية وتحسين وضعيتها التنافسية خاصة في ظل التغيرات الديناميكية والتطورات التكنولوجية التي تفرض على المؤسسات تبني أساليب وطرق جديدة تضمن لها الانتقال من واقع إلى واقع أفضل يتماشى مع هذه التغيرات، هذا بالإضافة إلى نشر ثقافة التعاون بين أفراد المؤسسة والعمل بروح الفريق، كذلك وجود ثقافة تضمن الفهم الجيد للرؤية الاستراتيجية من قبل أعضاء المؤسسة وذلك لضمان فعالية تطبيقها.

يمكننا مما سبق اقتراح الفرضية التالية:

"تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي".

### المبحث الثاني: النمط القيادي ودوره في فعالية التفكير الاستراتيجي

يشير إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه القائد في التأثير على الآخرين أثناء قيادته لهم. إن التفكير الاستراتيجي يتطلب توفر قيادة استراتيجية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، تخصيص الموارد وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة تنظيمية معقدة، فهي بذلك تمثل قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية في الأمد الطويل. ثم إن العناصر الواجب توفرها في القيادة والتي تساهم في فعالية عملية التفكير الاستراتيجي هي: القيادة بالمشاركة وأسلوب التمكين.



### المطلب الأول: القيادة بالمشاركة

تصنف الأنماط القيادية وفقاً للدراسة التي قام بها كل من لوين (Lewin) وليبيت (Lippit) ووايت (White) في أواخر الثلاثينات إلى ثلاثة أنماط أساسية تضم القيادة الأوتوقراطية التي يتميز فيها القائد بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده ليتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة بهدف توسيع دائرة سلطاته وصلاحياته والانفراد بوظيفة اتخاذ القرارات دون مشاركة مرؤوسيه، والقيادة الحرة التي يتساهل فيها القائد مع مرؤوسيه لدرجة أنه يترك لهم سلطة اتخاذ القرارات ويصبح هو المستشار. بالإضافة إلى القيادة الديمقراطية أو التشاركية التي تقوم فيها العلاقة بين القائد والمرؤوسين على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة، وبغرض التعرف على النمط الأخير الذي يشكل موضوع الدراسة نتطرق في هذا المطلب إلى مفهومه وكذا خصائصه التي تميزه عن غيره من الأنماط الأخرى.

### الفرع الأول: مفهوم القيادة بالمشاركة

تعرف القيادة بالمشاركة على أنها: "ذلك النمط من القيادة الذي يهتم بالمرؤوسين ويستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف نجد أن نمط القيادة بالمشاركة يهتم بالعلاقات الإنسانية التي تعتمد في جوهرها على تلبية رغبات المرؤوسين وتنمية الإحساس بالتعاون بينهم وحل مشاكلهم.

كما يعرفها ناصر محمد بأنها: "أسلوب يستخدمه القائد يعتمد على بث روح المسؤولية، وذلك عن طريق عملية صنع القرارات"<sup>2</sup>. يتبين من خلال هذا التعريف أن القيادة بالمشاركة تقوم على مبدأ التشارك الذي من شأنه أن يعمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها والتزامهم بمسؤولياتهم.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2008، ص153.

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، ص22.

أما الغامدي فيرى أن القيادة بالمشاركة هي: "عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات"<sup>1</sup>. يضيف هذا التعريف مبدأً ثالثاً من مبادئ القيادة بالمشاركة وهو تفويض السلطة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار القيادة بالمشاركة على أنها نمط قيادي يقوم على مبدأ العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطات.

من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة بالمشاركة تقوم على ثلاث أسس متمثلة في:<sup>2</sup>

1. **العلاقات الإنسانية:** فالقيادة التشاركية تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تسهم في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه الفرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته ولا يمكن تحقيق هذه الرغبات والحاجات إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة تتطوي على جو من الصدق والاحترام المتبادلين بين جميع الأفراد.
2. **المشاركة:** تعد المشاركة أحد العوامل التي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، فهي تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم الذي يضمن اتخاذ القرار الرشيد.
3. **تفويض السلطة:** ويقصد بها تفويض جزء من سلطات القائد إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات بكفاءة، لكن هذا لا يصاحبه تفويض للمسؤولية من قبل القائد، لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها وأنهم سيحققون الغرض من التفويض.

<sup>1</sup> سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص59.

<sup>2</sup> علي أحمد عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 2006، ص121.

وفي هذا السياق يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد المشارك وهي:<sup>1</sup>

- أ. نموذج القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً؛
- ب. نموذج القائد الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار؛
- ت. نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله؛
- ث. نموذج القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرح تنفيذه؛
- ج. نموذج القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.

### الفرع الثاني: خصائص القيادة بالمشاركة

إن القيادة التشاركية تلجأ إلى الأساليب التي تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم، فهي تعمل على تحقيق الفهم التبادل بينها وبين من يعملون معها، وتشرك المرؤوسين في المناقشات التي تستهدف اتخاذ قرار معين، وبذلك يستشعر المرؤوسين أن القرار قرارهم وهو ما يجعلهم أكثر إيماناً بأهداف القرار وأكثر حماساً في العمل من أجل تنفيذه، كما أن القائد المشارك يكون أكثر شعوراً باحتياجات الذين يعملون معه، ومن أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات موضع اعتباره في تصريف الأمور، وبالتالي فهو يساعد في تشجيع المرؤوسين على المبادرة والابتكار وتنمية مهاراتهم ورفع روحهم المعنوية.<sup>2</sup>

ومنه يمكن تلخيص أهم خصائص أو مزايا القيادة بالمشاركة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1. التآني في اتخاذ القرارات بسبب الاهتمام بعقد الاجتماعات لمناقشة الآراء، مع الاستعانة بآراء الخبراء من مستشارين وغيرهم؛

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2007، صص 182-183.

<sup>2</sup> محمود عبد الكريم المهيترات، أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2009، صص 20.

<sup>3</sup> ناصر محمد إبراهيم مجممي، مرجع سابق، صص 23.

2. الحرص على مراعاة احتياجات المرؤوسين، إذ أن توزيع المسؤوليات بين العاملين كل حسب قدراته وامكانياته يشعرهم بتقدير الإدارة لهم وثقتها فيهم، مما يزيد من بذلهم وعطائهم في جو من الألفة والمحبة، الأمر الذي يؤدي إلى بذل المزيد من العمل بجد وإخلاص؛
3. القائد المشارك يقترح ولا يأمر ويعتمد على إرضاء الأتباع، فهو يحاورهم ويمدهم بما لديه من أفكار ويوضح لهم كيفية إجراءات العمل وسبل وطرق تحقيق الأهداف بشكل منسق ومتعاون التي تشجعهم على المناقشة وتقييم الأمور بمعايير سليمة، لذلك فهو يلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة والتعاون وإظهار قدرات المرؤوسين وطاقاتهم، لأن المشاركة توفر مناخ صالح وملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة الأفراد والمؤسسة، كما تسهل عملية الاتصال بين القائد وأتباعه، وكذا المساعدة في تحسين نوعية القرار عن طريق افساح المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطهم أو تؤثر في ظروف عملهم مما يجعلهم معنيين بالحرص على تحقيق الأهداف المسطرة؛
4. هذا الأسلوب يتيح الفرصة للأفراد إلى الترقية إلى مناصب أعلى.

كما يمكن تصنيف خصائص القيادة التشاركية على النحو التالي:<sup>1</sup>

- القائد يتشاور مع مرؤوسيه بخصوص ما عمله ويحدد القرارات التي يمكن اتخاذها؛
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة؛
- القائد يؤمن بأن أتباعه يمكنهم توجيه أنفسهم وأن يكونوا مجددين في أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة؛
- القائد يساعد ويدعم أتباعه في أدائهم لتحقيق أهدافهم إلى جانب هدف المؤسسة؛
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

أما فهمي وعثمان فيريان بأن القيادة التشاركية تتميز بالصفات التالية:<sup>2</sup>

- ينظر القائد إلى نفسه منسقا للعمال وليس كرئيس لهم؛

<sup>1</sup> Helfer J. P., Management: stratégie et organisation, 3 édition, Vuibert, Paris, 2000, p315.

<sup>2</sup> مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص ص 27-28.

- يعطي مرؤوسيه فرصة أوفر في تسيير شؤون الوحدة التي يرأسها، يجيد الاستماع إلى مقترحات وأفكار العاملين معه؛
- يحرص على تقديم التوضيحات الملائمة لمرؤوسيه؛
- يقيم العلاقات بينه وبين أتباعه على أساس تبادلي بحيث يعتمد كل منها على الآخر؛
- لديه الاستعداد لقبول رأي مرؤوسيه في حالة الخلاف بينه وبينهم.

وعليه فالقائد التشاركي هو الذي يهتم ويؤكد على تقدير العاملين وذلك بمراعاة كافة الاعتبارات الانسانية، كما أنه يتسم بالحساسية والوعي الاجتماعي، ويهتم بالعلاقات الانسانية واشباع الحاجات وكذا الجانب السلوكي للأفراد، دون إغفال الجوانب المادية والاهتمام بالإنتاج والعمليات وتحقيق أهداف المؤسسة. وهو ما أطلق عليه "مكريجور" بنظرية Y، حيث يفرض القائد أن الأفراد لا يكرهون العمل إلا لأسباب أو عوامل خارجية ويتمتعون برقابة ذاتية كما أنهم يرغبون في تحمل المسؤولية ويطمحون إلى الابداع والابتكار، والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة ومنه يمكن توجيههم بأسلوب صنع القرار، التفويض والسماح بالإبداع.

في حين يرى الشمام أن القيادة بالمشاركة ترتكز على فكرة الحوافز الإيجابية وتتميز بالآتي:<sup>1</sup>

- يعد القائد الأهداف والخطط بعد مشاركة الجماعة؛
- يصدر القائد أوامره بناء على مشورة مرؤوسيه ويشترك الجماعة في العمل كعضو فيها؛
- يشجع المرؤوسين على الاشتراك في اتخاذ القرارات؛
- يكون واضحاً بالنسبة للثواب والعقاب، ويعتمد على الحوافز الإيجابية بصفة رئيسية لتحريك المرؤوسين نحو الهدف المشترك؛
- مهمته تنسيقية وتنظيمية، أكثر منها توجيهية أو رقابية؛
- يشجع مرؤوسيه على الابتكار والتطوير ويعمل على تنمية مهاراتهم الإدارية وتحسين مستوى أدائهم؛
- يهتم بالعامل الإنساني، ويركز على مشكلات الجماعة ومصالحها، ويعمل على إشباع حاجاتها.

وعليه يكون هذا النمط فعال إذا توفرت الشروط التالية:<sup>2</sup>

- عندما يكون هناك متسع من الوقت في العمل؛

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشمام و كاظم حمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص126.

<sup>2</sup> ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان، 2004، ص76.

- عندما تكون المجموعة ذات دافعية ويسودها شعور بروح الفريق؛
- توفر المهارة والمعرفة لدى أعضاء المجموعة؛
- أن يكون أعضاء المجموعة ممكنين.

وبالتالي فإن فعالية عملية التفكير الاستراتيجي ترتبط بمدى توفر الشروط السابقة، بحيث كلما كان هناك متسع من الوقت وكانت المجموعة تعمل بروح الفريق مع توفر المهارة والمعرفة وعنصر التمكين لدى أعضاء المجموعة كلما أدى ذلك بالمفكر الاستراتيجي إلى الوصول إلى التطبيق الفعال للرؤية الاستراتيجية ومنه فعالية عملية التفكير الاستراتيجي.

### المطلب الثاني: أسلوب التمكين

لقد تبلور مفهوم التمكين في أدبيات الإدارة بعد أن شهدت بيئة العمل الإداري تطورات عديدة سواء على مستوى العمل الحكومي العام، أو على مستوى العمل الخاص، وذلك نتيجة ضغوطات ومحفزات عديدة منها: العولمة وحماية الملكية الفكرية، فالتمكين لم يظهر بشكل مفاجئ، وإنما نتيجة تراكمات فكرية وتطويرية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام.

يعرف التمكين بأنه: "البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف يتضح بأن التمكين لا يقتصر فقط على تفويض السلطة بل يتضمن نقل للمسؤولية وهو ما لا نجده في التفويض الذي يقتصر على نقل السلطة دون المسؤولية.

كما يعرفه محمد على أنه: "مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والعمل على تحسينها باستمرار"<sup>2</sup>. إن هذا التعريف يتفق مع سابقه في كون التمكين يمثل نقل للسلطة والمسؤولية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من أجل تحقيق التميز.

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف التمكين بشكل عام على أنه ذلك الأسلوب الذي يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به.

<sup>1</sup> كاظم حمود خضير وسلامة اللوزي موسى، مبادئ إدارة الأعمال، دار الثراء، عمان، 2008، ص256.

<sup>2</sup> جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، 2008، ص33.

إن مفهوم التمكين يشوبه شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض والمشاركة، فالتفويض يقصد به إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، فهو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى، كما أنه يتعلق بالسلطة دون المسؤولية، وعليه فالتمكين أكثر ثراء من التفويض حيث أن الهدف من التمكين هو تغيير وتطوير الأدوار من أجل الفعالية والابتكار والتميز في تحقيق الأهداف، بينما الهدف من التفويض هو تسهيل التنفيذ وتيسير الأعمال. أما المشاركة فتعني السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره للمدير في القضايا التي تهمة أو القرارات التي يتأثر بها، بغض النظر عن مدى أخذ الرئيس أو المدير بذلك عند اتخاذ القرار النهائي<sup>1</sup>. ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين أسلوب التفويض والتمكين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): فروق رئيسية بين التفويض والتمكين

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر فيقرر.	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس.
تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.
النجاح ينسب للموظف الممكن، والفشل مسؤوليته.	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض.
تتاح للموظف قيادة ذاتية.	في التفويض يقاد الموظف.
المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس.	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
إن خطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.	إن خطأ الفرد قد يسحب التفويض.
التمكين يمثل قناعة وخيارا استراتيجيا مستمرا.	التفويض قد يكون مؤقتا، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.

المصدر: مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية الإدارية، 2008، ص37.

ومن هنا تظهر أهمية أسلوب التمكين سواء بالنسبة للمؤسسة أو المدراء وخاصة بالنسبة للمرؤوسين، فالتمكين يساعد على انطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وانحسار الأفكار السلبية، فهو يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لديهم، كما يساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات.

<sup>1</sup> مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص ص35-37.

إن أسلوب التمكين يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات، مما يؤدي إلى الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى اندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات. كما يتيح الاستفادة والاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل المرؤوسين مما يجعلهم قادرين على شرح رؤية المؤسسة ونقاط ميزتها التنافسية، والأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم. وكذلك شرح خصائص الأهداف التشغيلية بدقة وكيفية قياسها وإنجازها بشكل متقن، كما أنه يتيح قناة تواصل إيجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل، ويؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في مسارهم الوظيفي<sup>1</sup>.

فالتمكين يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي مما يساعد على الرضا والولاء التنظيمي للموظفين، فهو يعكس التزام الموظفين وتقانيهم برؤية المؤسسة المستقبلية، ويجعل المدراء يميلون إلى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة كما يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة ويجعلهم متفرغين للقضايا الاستراتيجية المهمة، كما يتيح لهم فرصة تطوير العمل والتفكير في المستقبل. وبالتالي يعد مكونا حيويا لدعم عملية التفكير الاستراتيجي<sup>2</sup>.

إن التمكين هو الأداة الأساسية لخلق مؤسسة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات، فهو يعمل على تغيير نمط الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة، ويساعد المؤسسة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلا من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية وذلك من خلال التنظيم المبني على مجموعات متعددة الاختصاصات تحوي أفرادا من عدة مستويات مختلفة في المؤسسة، كما يجعل المؤسسة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغيرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية فهو يؤدي إلى حسن استغلال الموارد، كما أنه وسيلة تحسن وتطور بها المؤسسة مركزها التنافسي بين المؤسسات الأخرى حيث يساعد على إثراء الوظائف بالمعارف الجديدة والمهام المستحدثة، كما يعظم من قيمة الموارد البشرية، ويضمن وجود كوادرات إدارة قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية ولها القدرة على التطبيق الفعال للرؤى المستقبلية التي تضمن فعالية عملية التفكير الاستراتيجي.

<sup>1</sup> جمال أبو المجد محمد، مرجع سابق، ص 45-47.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 43-45.



في إطار عملية التمكين يقوم القائد الاستراتيجي بالبحث عن أفضل أساليب تخصيص الموارد الفردية لأن التمكين يقوم أساساً على القدرات والمهارات الفردية التي يتمتع بها المرؤوسين، والتي يمكن تعريفها على أنها: "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"<sup>1</sup>. ويقصد بها تعبئة المعارف والممارسات للقيام بنشاطات خاصة، فهي مهارات يمتلكها الفرد تضم مختلف أشكال المعارف، تسمح للمؤسسة بالاختلاف عن المنافسين كما تتيح لها إمكانية الدخول إلى الأسواق والحصول على الأرباح، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمصطلح التعلم الذي يشير إلى ذلك النسق الديناميكي الدائم لتراكم الخبرات والمعارف الفردي أو الجماعي والذي يمكن المؤسسة من تحسين أدائها.

تتميز المهارات الفردية بعدة خصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- المهارات الفردية مملوكة من قبل عدد قليل من المؤسسات مما يجعل منها سبباً للأداء العالي؛
- كونها فريدة عند المؤسسة؛
- تتسم بالتعقيد؛
- صعوبة النسخ أو التقليد؛
- مطابقة لاحتياجات المستهلكين؛
- تضيف قيمة أعلى من المهارات الجماعية\*؛
- تنشأ من العلاقات المتميزة مع العملاء، الموزعين والموردين؛
- تشكل مرتكزاً للمهارات التنظيمية العالية والمعرفة.

إن المستوى الفردي يلعب دوراً كبيراً في عملية التفكير الاستراتيجي من خلال ما تمتلكه المؤسسة من مهارات وقدرات تحقق لها قيمة مضافة عن طريق التأثير الإيجابي على سمعتها ومكانتها وتطوير الابتكارات مما يؤدي إلى زيادة العوائد والتميز عن المنافسين.

لكي تتجح عملية التفكير الاستراتيجي وتسير في الاتجاه الصحيح لا بد من قيادة تعمل على إنجاح الرؤية الاستراتيجية وتمكن المؤسسة من التطور وتحقيق مستويات أداء أفضل، قيادة شغلها الشاغل بناء مؤسسة برأس

<sup>1</sup> هيشر سميرة وموفق سهام، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول: "تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012، ص6.

<sup>2</sup> رجال سلاف، مقارنة المهارات، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، مقياس تسيير الموارد الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص1.

\*نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين المهارات الفردية.

مال فكري ممثل أساسا بالقدرات والمهارات الفردية، تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للتفوق والتميز في الأداء، وهو ما يعرف بالقيادة بالتمكين، ذلك الأسلوب القيادي الذي ينسجم مع قوة المعرفة والخبرة.

فالقادة الفعالون هم الذين يقودون ويسمحون بتمكين مرؤوسيهـم عن طريق توفير المعلومات والمسؤولية، الصلاحية للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار، والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها لينتج عن ذلك أداء مميز وجودة عالية وانتماء في العمل. لأن القادة الناجحون هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرين من خلال تبنيهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي.

وفي الأخير يمكن اعتبار أن منح العاملين مشاركة وحرية وتمكينا أكبر يساعدهم على تأدية أعمالهم بمرونة وتفكير ذاتي مستقل من أجل تقديم أفكار خلاقة وتجديد وإبداع، هذا الأخير الذي يعد أساس بناء الرؤية الاستراتيجية التي يركز عليها التفكير الاستراتيجي.

يمكننا مما سبق اقتراح الفرضية التالية:

"تعتبر القيادة الاستراتيجية من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي".

### المبحث الثالث: شخصية المفكر ومساهمتها في فعالية التفكير الاستراتيجي

إن قدرة المفكر الاستراتيجي على إحداث التحول المطلوب في ثقافة المؤسسة والتأثير في الآخرين باتجاه قبول وتبني ما يرغب في الوصول إليه يتطلب توافر جملة من المواصفات لتحقيق النجاح في تنفيذ رؤيته الاستراتيجية. وكما أن كل محدد من المحددين السابقين له علاقة بمستوى معين من مستويات التفكير الاستراتيجي فإن شخصية المفكر ترتبط ارتباطا مباشرا بالمستوى الاستراتيجي أين تكون فلسفة المفكر الاستراتيجي وقيمه عاملا مؤثرا في صياغة الرؤية الاستراتيجية التي تشكل بناء على إدراكه لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية وما يحمله من خبرة وخصائص شخصية، فمن خلال هذا المبحث نحاول التعرف على المفكر الاستراتيجي بذكر مفهومه وخصائصه.

### المطلب الأول: مفهوم المفكر الاستراتيجي

بالرغم من وجود اتفاق جزئي حول الأوصاف التي يفترض أن تتوافر في المفكر الاستراتيجي، إلا أنه يعتبر من المفاهيم الاستراتيجية التي لا تزال تعاني من القصور.

يعرف المفكر الاستراتيجي على أنه: "الشخص الذي يعنى بعملية التفكير الاستراتيجي"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف نجد أن عملية التفكير الاستراتيجي تتطلب وجود مفكر استراتيجي على عكس الإدارة الاستراتيجية التي تعد من بين المهام الرئيسية للمدير الاستراتيجي.

كما يعرفه محمد شوراب بأنه: "الشخص المسؤول عن وضع الرؤى الاستراتيجية"<sup>2</sup>. يتضح من خلال هذا التعريف أن المفكر الاستراتيجي مسؤول عن الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الطموحات التي يسعى إلى تحقيقها في المستقبل، وهو ما يمثل جوهر التفكير الاستراتيجي.

ويرى النعيمي أن المفكر الاستراتيجي هو: "الشخص الذي يمتلك القدرة على الإدراك والتحليل والتركيب وتكون له توجهات داخلية وخارجية، بالإضافة إلى مواصفات شخصية متميزة"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على مواصفات المفكر الاستراتيجي التي تمكنه من تحقيق الرؤية الاستراتيجية التي يستند إليها التفكير الاستراتيجي في تطلعاته إلى المستقبل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار المفكر الاستراتيجي بأنه ذلك الشخص الذي تتوفر فيه أبعاد فكرية غير اعتيادية تتمثل في: التصور والحدس والتبصر والإدراك لبناء رؤية استراتيجية تضمن نجاح عملية التفكير الاستراتيجي.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك فروقات جوهرية بين المفكر الاستراتيجي والمدير الاستراتيجي تتمثل في:

1. المفكر الاستراتيجي مسؤول عن وضع الرؤى الاستراتيجية بينما المدير الاستراتيجي مسؤول عن وضع الأهداف الاستراتيجية وقيادة النشاطات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص39.

<sup>2</sup> شوراب محمد، واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص20.

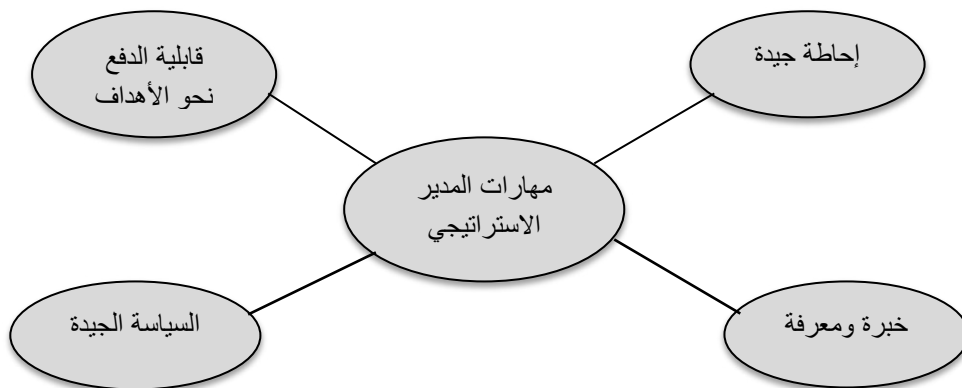
<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد 1، العراق، 2003، ص49.

2. المفكر الاستراتيجي تتوفر فيه أبعاد فكرية غير اعتيادية تتمثل في:
  - التصور: وهو ما يبني على التخيل بالإضافة إلى معطيات معينة؛
  - الإدراك: يعني تحليل وفهم المعلومات والحقائق المطلوبة؛
  - التبصر: ويقصد به تمحيص وتدقيق الظواهر؛
  - الحدس: أي توجيه الذهن واكتشاف علاقات جديدة ونتائج يسترشد بها في المستقبل؛
  - الإبداع: التوصل إلى علاقات أو حلول أو أنماط جديدة.

أما المدير الاستراتيجي فتتوفر لديه مهارات أساسية يمكن إيضاحها في الآتي<sup>1</sup>:

- ❖ إحاطة جيدة: الإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المؤسسة، فالمدراء الاستراتيجيون يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة؛
  - ❖ خبرة ومعرفة: المدراء الاستراتيجيون الناجحون يتميزون بالمعرفة حول الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات والمشاكل التي تواجههم في المؤسسة؛
  - ❖ السياسة الجيدة: فالمدراء الاستراتيجيون هم سياسيون جيّدون ويجيدون حسن استخدام مبادرات القوة مع المهارة؛
  - ❖ قابلية الدفع نحو الأهداف: فالمدير الاستراتيجي يمتلك القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف.
- ويمكن تلخيص المهارات السابقة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (09): مهارات المدير الاستراتيجي



المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص33.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص ص33-34.

### المطلب الثاني: خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

أشارت الدراسات إلى عدد من السمات والخصائص التي هدفت إلى بيان واقع قدرات ذوي التفكير الاستراتيجي وطبيعة شخصيتهم، وقد تم اختيار مجموعة من هذه الخصائص.

في دراسة أجراها النعيمي حدد ثلاث مواصفات رئيسية للمفكر الاستراتيجي وهي:<sup>1</sup>

#### أولاً: ذوي التفكير الاستراتيجي أصحاب رؤية ذات أبعاد شمولية

تمثل الرؤية الحالة المرغوبة لمستقبل المؤسسة التي تعكس طموحات المفكرين الاستراتيجيين. فالرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل، وإنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المؤسسة، بما يحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المؤسسة العليا.

وتأكيداً على ما تقدم نشير بأن الرؤية تعتبر إحدى الخصائص الفريدة التي يتصف بها القادة ذوي التفكير الاستراتيجي، وهي بمثابة الطاقة التي ينطلق بها المفكر الاستراتيجي نحو الفضاء الواسع لاستبصار المجهول وتحدياته، وتصور ملامح المستقبل المطلوب.

#### ثانياً: ذوي التفكير الاستراتيجي أصحاب عقل استراتيجي

يشير وايت وآخرون (Wit, et al.1998) إلى أن العقل الاستراتيجي هو عبارة عن جهاز معقد. فالتفكير الاستراتيجي يتطلب أن تتوافر لدى المفكر الاستراتيجي قدرات ومهارات فكرية غير اعتيادية تتيح له إمكانية: التصور، الحدس، التبصر والإدراك بهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل تمهيداً لتهيئة الاستحضارات اللازمة للقرار الاستراتيجي.

#### ثالثاً: ذوي التفكير الاستراتيجي صناع قرار استراتيجي

القرارات الاستراتيجية تشير إلى مستقبل المؤسسة، فهي تشكل نقطة حساسة بالنسبة للمفكر الاستراتيجي من حيث القدرة على إنتاجها وتوقع نتائجها. وبالتالي فإن دور المفكر الاستراتيجي يكون أكثر وضوحاً في خلق الموائمة بين حاجات المؤسسة وبيئتها وتطلعاتها.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص48.

وفي دراسة أجراها ديب حدد مجموعة من الخصائص الشخصية والصفات السلوكية التي تتميز بها شخصية ذوي التفكير الاستراتيجي من بينها:<sup>1</sup>

(1) **القدرات الاستشرافية:** وهي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة القدرات الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأن العالم يتغير على نحو مستمر.

(2) **القدرات الحدسية:** تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة، أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية، والقدرات الحدسية.

(3) **القدرات الخلاقة:** وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات، أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار.

(4) **القدرات النقدية:** وهي عبارة عن التقييم الدقيق للمقدمات والشواهد، والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف.

(5) **تبني المخاطرة:** يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعامله مع المؤثرات البيئية، لأن تبني المخاطرة يسهم في تحقيق معدلات عائدة أعلى وانتهاز الفرص.

(6) **التفكير النظامي:** وهي العملية التي يتم من خلالها أخذ جميع جوانب الموقف أو المشكلة في الاعتبار بهدف رئيسي وهو فهم النظام ككل.

ومن زاوية أخرى يقدم الدوري عدة خصائص للأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي تتلخص في:<sup>2</sup>

- الإيمان بالتعامل مع المستقبل أخطاراً وفرصاً؛
- شخصية حاملة متفائلة تملك إرادة الخير؛
- تصميم الخيارات الاستراتيجية في ضوء مزج الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والإبداع؛
- استخدام موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقع قيادي متحدي لا تابع؛
- يستمد قوة تفكيره الاستراتيجي من مصادرها الذاتية والنظمية والبيئية المعلنة والمخبتة؛

<sup>1</sup> حمزة يوسف سليمان ديب، مرجع سابق، ص75.

<sup>2</sup> حسين الدوري، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان: "إدارة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، جامعة الدول العربية، عمان، 15-16 أبريل، 2008، ص264.

- يرجح مصالح المؤسسة الاستراتيجية وينجح في قيادة التحالفات؛
- يستفيد من معطيات تقنية المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الاستراتيجية.

كما يمكن تصنيف خصائص المفكر الاستراتيجي إلى:<sup>1</sup>

- ✓ **وضوح الرؤية:** أن يكون لدى المفكر الاستراتيجي القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فريق العمل.
- ✓ **إحساس عالي بالمحيط:** أي أن يكون لدى المفكر الاستراتيجي إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث بالمحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسة.
- ✓ **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير:** أن يكون لدى المفكر الاستراتيجي المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين.
- ✓ **الابتكار:** أن تتوافر لدى المفكر الاستراتيجي القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة وتشجيع الآخرين على ذلك.
- ✓ **العزم والمثابرة:** أن يكون لدى المفكر الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراره حتى النهاية.
- ✓ **القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل:** الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه.
- ✓ **القدرة على اتخاذ القرارات الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.**

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يمكن إبراز خصائص المفكر الاستراتيجي في ثلاث نقاط أساسية:<sup>2</sup>

- **الذكاء التنافسي:** لا يمكن تعلم التفكير الاستراتيجي دون تعلم الذكاء التنافسي، هذا الأخير الذي يلعب دورا بالغ الأهمية في التفكير الاستراتيجي فهو لا يقتصر فقط على معرفة المفكرين الاستراتيجيين بما يقوم به الطرف الآخر، وإنما يسعون من خلاله إلى تضليل الطرف الآخر حول ما يفعلونه. كما أن الذكاء التنافسي يوفر أساس متين يمكن من بناء هيكل استراتيجي سليم.

<sup>1</sup> هيشر سميرة وموفق سهام، مرجع سابق، ص11.

<sup>2</sup>Ridgley S-K, Strategic Thinking Skills, The Great Courses, ([http://www.thegreatcourses.com/tgc/Courses/course\\_detail.aspx?cid=5913](http://www.thegreatcourses.com/tgc/Courses/course_detail.aspx?cid=5913)), p3.

➤ **القدرة على إدارة الصراع:** لقد حاول العلماء على مر التاريخ وضع مبادئ لإدارة الصراع، وبغية فهم هذه المبادئ يجب متابعة تطور نظرية الاستراتيجية من جذورها في الميدان العسكري إلى غاية تطبيقاتها الحديثة في مجال الأعمال التجارية مما يساعد على فهمنا للتفكير الاستراتيجي.

➤ **أدوات الاستراتيجية والتحليل:** يجهز التفكير الاستراتيجي بمجموعة من الأدوات التي يمكن أن تساعد المفكر الاستراتيجي على تخطيط وتلبية المستقبل بمزيد من الثقة. حيث يمكن لهذه الأدوات أن تساعد على فهم القوى التي تشكل مستقبلنا، كما يمكن أن تساعد على إعطاء معنى للعالم سريع التغير. وقد كشف البروفسور ريدجلي Ridgley على مختلف الأدوات التي استخدمها المفكرون الاستراتيجيون على مر التاريخ في البحث عن حلول دائمة، والتي منها:

1. **سلسلة القيمة:** تمثل أسلوب التحليل الاستراتيجي الذي يقسم أنشطة المؤسسة المنتجة للقيمة مما يتيح إمكانية تقييمها وتحديد نقاط قوتها وضعفها الداخلي.
2. **النهج غير المباشر:** هي تقنية استمدت جذورها من الميدان العسكري، تقتضي بأن يقدم لك خصمك فائدة أكبر بكثير من تحقيق أهدافك دون أن يقترب منك وجها لوجه.

إن الخصائص المذكورة أعلاه يمكن تصنيفها إلى خصائص رئيسية لا يمكن الاستغناء عنها لممارسة عملية التفكير الاستراتيجي مثل: الرؤية الاستراتيجية، فبدونها لا وجود للتفكير الاستراتيجي. في حين أن هناك خصائص أخرى ثانوية يمكن التخلي عنها دون أن يؤثر ذلك على فعالية عملية التفكير الاستراتيجي مثل: القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل. وبالتالي حتى يتمكن المفكر من المساهمة في فعالية عملية التفكير الاستراتيجي يجب أن تتوفر لديه القدرات المذكورة أدناه.

### 1. الرؤية الاستراتيجية

إن المفكر الرؤيوي هو الذي يسيطر تحديات قد تبدو مستحيلة التحقيق فيثير همة مرؤوسيه وعزمهم على تجسيد هذا الطموح في الواقع. فالرؤية الاستراتيجية تساهم في فعالية عملية التفكير الاستراتيجي إذا توافرت فيها الشروط التالية:<sup>1</sup>

☞ **جماعية:** تمنح الفرص للأفراد الذين يساهمون في مستقبل المؤسسة، وبالتالي فإن التفكير في المستقبل سيكون وليد تصورات المجموعة وليس الفرد؛

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهوده، مرجع سابق، ص104.



- ﴿ منتظمة: تمارس في سياق تنظيمي معين لكي ترتبط بأهداف المؤسسة وتوجهاتها الكبرى؛
- ﴿ دائمة: أي الرؤية لا تكون مجرد أفكار متقطعة عند ظهور المفاجآت؛
- ﴿ تأخذ بعين الاعتبار السياق الحالي للمؤسسة ولمحيطها بمختلف أبعاده خصوصا التكنولوجية منها والاجتماعية.

وبذلك فالرؤية هي الوضعية المرغوب فيها، تتبع من روح المجموعة، تتأثر بانفعالية الأفراد، تتشكل في سياق معين، تمارس بشكل دائم وتتطلق من أرضية الحاضر دون أن تقتيد به. فهي قادرة على إفراز التحول النظمي واقتناء المهارات داخليا وتهدف إلى إعادة تشكيل عميق للأنظمة التنافسية المرتبطة بتغيير واجهة التعامل مع الزبون خارجيا، وبالتالي إرساء قواعد جديدة للعب تضمن فعالية عملية التفكير الاستراتيجي.

## 2. القدرة على إدارة الصراع

يشير مصطلح إدارة الصراع إلى تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته<sup>1</sup>. فمن أجل ضمان فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة على المفكرين الاستراتيجيين أن يعملوا على تسوية وإدارة الصراعات التنظيمية، وذلك عن طريق تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ طابع إيجابي يساهم في اكتشاف التغييرات الضرورية في المؤسسة، ويكون أساسا لعمليات التحفيز والابتكار والإبداع. هذا الأخير الذي يشكل الأساس لبناء رؤية استراتيجية تسعى المؤسسة من خلالها إلى الانتقال من وضع إلى وضع مستقبلي أفضل منه، وهو ما يمثل أهم سمات التفكير الاستراتيجي.

وبالتالي فإن قدرة المفكر على إدارة الصراعات داخل المؤسسة يؤدي إلى فعالية التفكير الاستراتيجي عن طريق خلق جو يشجع على تقديم الأفكار الجديدة، يسهل الابتكار والتغيير ويساهم في بناء رؤية مستقبلية فعالة.

## 3. ذكاء العلاقات

يعبر عن عملية رصد ومراقبة المنافسين في أسواق محددة أو في أي موقع كانوا، فذكاء العلاقات هو عملية منظمة تهدف إلى الحصول على المعلومات العامة عن المنافسين عن طريق العلاقات الاجتماعية للمفكر الاستراتيجي، والتي تمكنه من التقاط الإشارات الضعيفة في المحيط قبل أن يصل إليها المنافسون، فهو يوفر

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2011، ص15.

معلومات عن بيئة التشغيل الخارجية ويعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية<sup>1</sup>، مما يجعل نشاط المؤسسة استباقي يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساهم في فعالية التفكير الاستراتيجي.

#### 4. التفكير النظمي

التفكير النظمي يشكل مدخل كلي لحل المشكلات، فهو ينمي لدى الفرد الرؤية المستقبلية الشاملة لأي موضوع دون أن يفقد جزئياته، أي يرى الجزئيات في إطار كلي مترابط، وبالتالي فإن استخدام التفكير النظمي عند تناول أي مشكلة يساعد في رؤية الأسباب الجذرية للمشكلات كما يساعد في تقديم نظرة شاملة لهذه المشكلات مما قد يسمح بصورة كبيرة إلى التوصل للحلول المثلى والإبداعية لهذه المشكلات.

إن فعالية عملية التفكير الاستراتيجي تتطلب توافر مهارات أساسية في التفكير النظمي وهي:<sup>2</sup>

☞ مهارة النظرة الشمولية: فالتفكير النظمي يتطلب رؤية كلية وحدسية تتفاعل فيها جميع عناصر الموقف أو المشكلة، فهو ينظر للخصائص العامة للنظام ككل والتي تنشأ من العلاقات بين الأجزاء المكونة لهذا النظام؛

☞ مهارة التحليل: وتشمل تقسيم الكل الواحد إلى عناصره التكوينية، والتي تعد مهارة أساسية يبرع فيها معظم المفكرين الاستراتيجيين؛

☞ مهارة التركيب: تتعلق بجمع وتوليف عناصر منفصلة تشكل كلا واحدا أكثر تعقيدا؛

☞ مهارة تحديد كيفية تأثير العناصر كل منها على الآخر، والتي تتمثل في معرفة الخطوات الإجرائية لحل المشكلة قبل الإقدام على حلها.

وعليه فالتفكير النظمي يعد أحد الوسائل لفهم العالم المعقد، والذي بدوره يساعد المفكر لينظر إلى المؤسسة نظرة كلية تمكنه من رؤية العلاقات بين العناصر نفسها ومعرفة الأسباب الحقيقية مما يؤدي إلى تحسين الرؤية المتعمقة للأمور ومعرفة مسار المؤسسة.

يمكننا مما سبق اقتراح الفرضية التالية:

"تعتبر شخصية المفكر من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي".

<sup>1</sup> سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص23.

<sup>2</sup> عبد الوهاب محمد كامل، التفكير المنظومي، جامعة طنطا، بدون تاريخ، ص24.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل يمكننا ربط فعالية عملية التفكير الاستراتيجي بمدى توفر ثقافة قوية تعمل على ربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض من خلال التشارك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد والجماعة داخل المؤسسة، كما يشترط وجود ثقافة مشجعة على الابداع والابتكار تدفع المؤسسات إلى تحسين وضعيتها التنافسية. بالإضافة إلى وجود قيادة تشاركية تتطلب وجود مجموعة تتوفر لديها المهارة والمعرفة ويسودها شعور بروح الفريق، كما يكون أعضائها مكنين قادرين على تحمل نتيجة أعمالهم نتيجة ما يمتلكونه من مهارات وقدرات متميزة تساهم في تحقيق مزايا تنافسية فريدة من نوعها تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، مع وجود مفكر استراتيجي لديه القدرة على الرؤية الاستراتيجية، يتميز بذكاء تنافسي يمكنه من الحصول على المعلومات العامة عن المنافسين للتمييز عنهم وقادر على التفكير في كل جزئيات النظام عند تناول المشكلات.

تمهيد

بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي ومحددات فعاليته من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل عرض مدى توافر هذه المحددات في المؤسسات الوطنية ومدى ملائمة واقعها التسييري مع المعطيات النظرية المتعلقة بممارسة التفكير الاستراتيجي.

فكانت مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة هي دراسة الحالة المختارة، لنحاول دراسة مدى توافر محدّدات فعالية التفكير الاستراتيجي فيها، وهذا في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المؤسسة.

من أجل عرض الدراسة التطبيقية لمحددات فعالية التفكير الاستراتيجي نتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1. الإطار المنهجي للدراسة
2. تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة
3. تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

بغية التعرف على العوامل المحددة لفعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة والإجابة على إشكالية الدراسة يجب اتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيتها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح من خلال الإطار المنهجي منهجية الدراسة المتبعة وكذا تقنية البحث وتحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها<sup>1</sup>.

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها<sup>2</sup>. فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة. وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، ولإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي والاختباري.

1. **المنهج الاستكشافي:** ويتعلق الاستكشاف بخلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين، وفي مجال دراستنا يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. فالاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء الذي ينطلق من ملاحظة الجزئيات ثم يعمم النتائج إلى الحالة العامة أو الظاهرة العامة<sup>3</sup>، إلا أنه في هذه الدراسة لا يهمننا الوصول إلى قوانين عامة

<sup>1</sup> محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضير، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية، 1992، ص46.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص30.

<sup>3</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007، ص86.

بقدر ما يهنا إيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول محددات فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة، أي يكفينا اقتراح إطار نظري صحيح وقوي مبني بإحكام ونتاج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة ما من الدقة والعمق بينها انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تساهم في تفسير الظاهرة.

2. **المنهج الاختباري:** ويتعلق الاختبار بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير، أي هو وضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. فهو يقوم على أسلوب الاستنباط الذي ينطلق من القوانين ليستنبط منها الحقائق، فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. أي أنه يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة الفرضيات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على تقنية البحث المستخدمة وكذا أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع أهداف الدراسة.

#### الفرع الأول: تقنية البحث

تعد تقنية البحث وسيلة تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فهي تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات من خلال الوسائل الأساسية لتقصي الواقع، والتي منها: دراسة الحالة، المقابلة والاستمارة. هذا على خلاف المنهج الذي يقتصر على تقديم توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما.

وقد اعتمدنا في دراستنا تقنية دراسة الحالة التي تهدف إلى الوصف الصادق للسلوكيات والتوقع بها، ويمكن لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة بالمشاركة ومن دون مشاركة.

فالدراسة بالمشاركة تتطلب الاندماج في مجال حياة الأشخاص محل الدراسة مع مراعاة عدم التغيير، فهي لا تقتصر فقط على تقديم بيانات عن الوضع وإنما تهدف إلى الوصول إلى الفهم المعمق له، كما قد تكون الدراسة من دون مشاركة وذلك في حالة غياب شرط الاندماج في الظاهرة ويكتفي الباحث في هذه الحالة بجمع المعلومات دون التعايش مع المحيط المدروس.

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 86.

ونظرا لتعذر العيش في وسط الأفراد محل الدراسة (الإطارات) والبقاء معهم لمدة طويلة كي نشاركهم حياتهم اليومية، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة.

### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

تعتبر الأداة عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية، وقد اعتمدنا الاستمارة كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>1</sup>. ونميز وجود أربعة أنواع من الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة وهي:<sup>2</sup>

1. الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي لا تلزم المستجيب باختيار إجابة معينة من بين عدد من البدائل، بل تعطي له فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها؛
2. الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة التي تكون الإجابة عنها باختيار بديل من البدائل التي يتيحها الباحث للمستجيب كالإجابة بنعم أو لا؛
3. أسئلة الأوزان والقيم: وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما؛
4. أسئلة الخيارات المتعددة: وهي الأسئلة التي تستخدم للقضايا التي تتباين فيها الآراء.

وقد اعتمدنا النوع الثالث من أسئلة الاستمارة في دراستنا، أما عملية إنجاز الاستمارة فقد مرت بالمراحل التالية:

- تم صياغة الاستمارة بناء على الإطار النظري للدراسة؛
- عرضت الاستمارة على محكمين بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم؛
- تم إدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة لاعتمادها؛
- تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة المستهدف.

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الزواجر للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 238-239.

اشتملت الاستمارة على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. بالإضافة إلى جزئين يتضمنان موضوع الدراسة ومعلومات أولية عن المبحوثين، والمتمثلة في:

- **الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات الأولية عن المبحوثين، والذي يضم بدوره العبارات (1- 4) والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني:** ويتعلق بموضوع الدراسة، والذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة محاور أساسية:
  1. **المحور الأول:** يتعلق بالثقافة التنظيمية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي، ويضم ستة عبارات؛
  2. **المحور الثاني:** يتعلق بالقيادة الاستراتيجية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي، ويضم بدوره ستة عبارات؛
  3. **المحور الثالث:** يتعلق بشخصية المفكر كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي، ويحتوي على سبع عبارات.

لقد تم اختيار مقياس **Likert** الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لتوازن درجاته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد. ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالآتي:

#### الجدول رقم (06): درجات مقياس **Likert** الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس **Likert** الخماسي انطلاقا من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8 = 5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي :



الجدول رقم (07): الحدود العليا والدنيا لمقياس Likert الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المتوسط الحسابي	[4,20-5]	[3,40-4,19]	[2,60-3,39]	[1,80-2,59]	[1-1,79]

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نأمل أن نعتم نتائج بحثنا عليها، في حين تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنقاة من مجتمع الدراسة<sup>1</sup>.

وفي دراستنا تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لكافة الإطارات في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة والبالغ عددهم 76 إطار، ويعود سبب اختيار الإطارات فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مساعدة الإدارة العليا في صياغة الرؤى المستقبلية للمؤسسة. وقد كان عدد الاستثمارات المسترجعة 50 استمارة، تم استبعاد 15 منها غير مكتملة البيانات، أما الاستثمارات الصالحة للتحليل فكانت 35 استمارة.

وقد تم توزيع مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية لهم وفق:

أولاً: الجنس

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

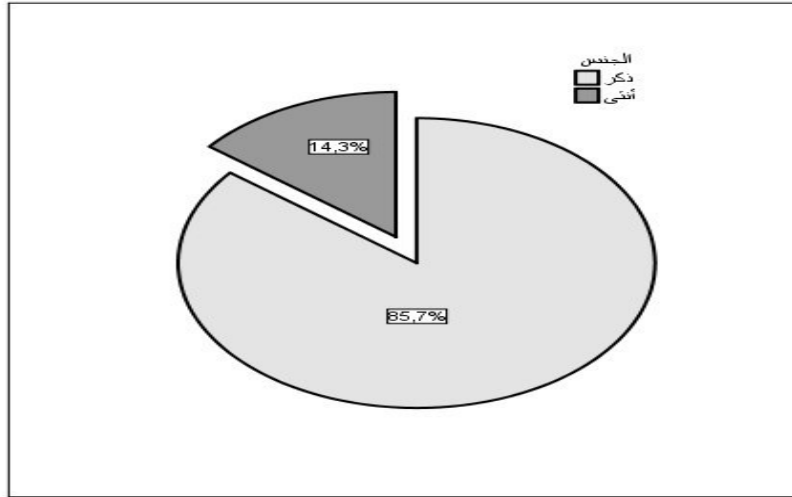
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	%85,7
أنثى	5	%14,3
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS v16

<sup>1</sup> موفق الحمداني وآخرون، مرجع سابق، ص194.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإطارات ذكورا إذ تقدر نسبتهم بـ 85,7% في مقابل 14,3% من أفراد العينة كانوا إناثا، ومن ذلك يغلب على الإطارات العاملين في المؤسسة الطابع الذكوري نظرا لطبيعة النشاط الخاص للمؤسسة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v16

ثانيا: العمر

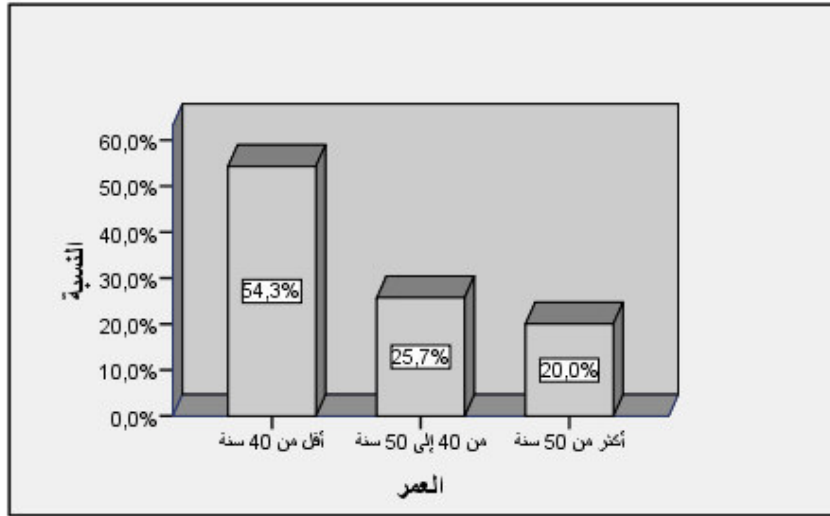
الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 40 سنة	19	54,3%
من 40 إلى 50 سنة	9	25,7%
أكثر من 50 سنة	7	20%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS v16

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الإطارات في المؤسسة تقل أعمارهم عن 40 سنة بنسبة 54,3%، بينما تقدر نسبة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة 25,7%. أما أقل نسبة فهي 20% للذين تبلغ أعمارهم أكثر من 50 سنة، كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية الإطارات في المؤسسة من الفئة القادرة على العمل. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات v16 SPSS

### ثالثاً: المؤهل العلمي

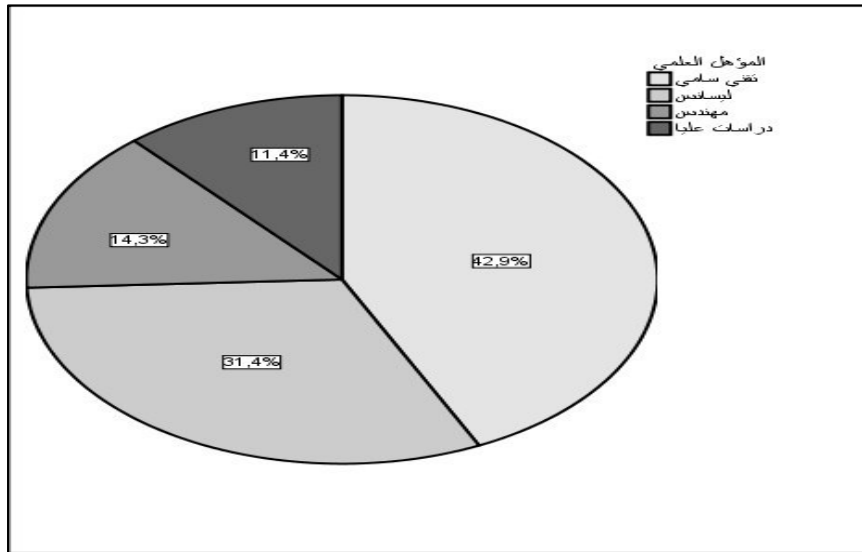
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
42,9%	15	تقني سامي
31,4%	11	ليسانس
14,3%	5	مهندس
11,4%	4	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات v16 SPSS

يلاحظ من الجدول أن ما نسبته 42,9% من الإطارات حاصلين على شهادة تقني سامي، تليها 31,4% من الحاصلين على شهادة ليسانس و 14,3% من حملة شهادة مهندس ونسبة 11,4% من حاملي شهادة دراسات عليا. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v16

رابعاً: عدد سنوات الخبرة

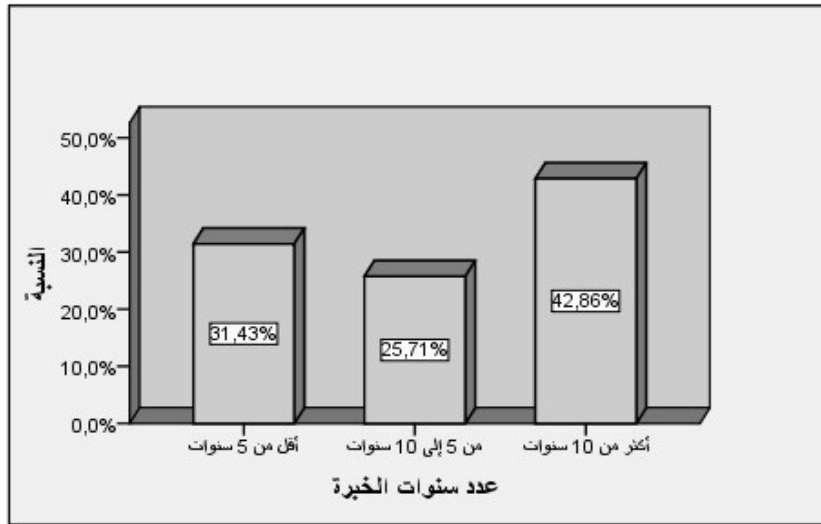
الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	11	31,4%
من 5 إلى 10 سنوات	9	25,7%
أكثر من 10 سنوات	15	42,9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة ومخرجات SPSS v16

يتضح من الجدول أن عدد سنوات الخبرة لغالبية أفراد الدراسة هو أكثر من 10 سنوات إذ يشكل ما نسبته 42,9% من إجمالي أفراد الدراسة، ثم يليها فئة سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 31,4% بينما تقدر نسبة الإطارات التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بـ 25,7%. حيث أن نسبة 42,9% من مجتمع الدراسة لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة وهذه النتيجة تدعم النتيجة السابقة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v16

#### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستمارة) التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها. أما ثبات أداة الدراسة فيقصد به التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

**1. الصدق الظاهري:** بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة والذي يقدر عددهم بـ 4 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

**2. الصدق البنائي:** لم نكتف بالصدق الظاهري في معرفة صدق أداة الدراسة بل قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي

إليه، ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة وجميع محاور الاستمارة.

الجدول رقم (12): معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط	العبارة	الرقم	المحور
0,837**	يؤدي اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم إلى التشجيع على التفكير في اقتراح الجديد.	01	المحور الأول
0,550**	تقبل الأفراد للأفكار والمعارف الجديدة يساعد على وضع أهداف طموحة ومتميزة للمؤسسة.	02	
0,363*	العمل بشكل تعاوني يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها.	03	
0,153	تبني طرق تفكير مشتركة يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها.	04	
0,322	تسود الثقافة المشجعة على تقديم الأفكار الجديدة في المؤسسة.	05	
0,751**	نشر الثقافة المشجعة على تقديم الأفكار الجديدة يساعد على اكتشاف تطبيقات مستحدثة.	06	
0,893**	يساعد أخذ المدير بعين الاعتبار لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات في تقديم نظرة شاملة للمواقف.	01	المحور الثاني
0,667**	يسمح تعدد وجهات النظر حول المشكلات بالتوصل للحلول المثلى.	02	
0,785**	ينتج عن مناقشة المدير لأفكاره الجديدة مع مختلف الإطارات نقل المؤسسة إلى وضع أفضل.	03	
0,646**	يتيح التعاون الجماعي في مناقشة الأفكار الجديدة إلى التفكير في تحقيق تلك الأفكار.	04	
0,810**	يسمح إظهار المدير للثقة والمرونة في التعامل بنقل بعض مسؤولياته إلى الأطراف ذوي القدرات والمهارات وتمكينهم من المشاركة في تعديل الخطط.	05	
0,890**	اهتمام المدير بتتمية المهارات وتطوير القدرات الفردية يمكن الأفراد من التفكير في اقتراح الجديد وإدخال أساليب وأدوات عمل جديدة.	06	
0,952**	تؤدي القدرة على إدارة الصراعات داخل المؤسسة إلى توحيد جهود الأفراد.	01	المحور الثالث
0,522**	التوجه نحو تقديم الأفكار الجديدة يتوقف على مدى القدرة على إدارة الصراع داخل المؤسسة.	02	
0,342*	التفكير في انتهاز الفرص غير المتكررة يتطلب التحلي ببعد النظر.	03	
0,606**	تحويل الأفكار الخيالية إلى واقع ممكن التطبيق يوفر القدرة على انتهاز الفرص الذكية التي يتيحها المحيط.	04	
0,602**	القدرة على الإقناع والإيمان بالأفكار الخيالية تساعد على التوجه نحو التفكير في تحقيق أفضل مستويات الأداء.	05	
0,632**	يهدف استخدام ذكاء العلاقات إلى التفكير في اقتراح الجديد للتميز عن المنافسين.	06	
0,939**	الوصول إلى اقتراح حلول مبدعة ومتميزة يعتمد على النظرة الشمولية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.	07	

\*\* دالا إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01)

\* دالا إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v16

يتضح من عبارات كل من المحاور الثلاث أن أغلب العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0.01 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستمارة.

الجدول رقم (13): معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة مع جميع عبارات الاستمارة

معامل الارتباط	العبارة	الرقم	المحور
0,812**	يؤدي اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم إلى التشجيع على التفكير في اقتراح الجديد.	01	المحور الأول
0,502**	تقبل الأفراد للأفكار والمعارف الجديدة يساعد على وضع أهداف طموحة وتمييز المؤسسة.	02	
0,378*	العمل بشكل تعاوني يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها.	03	
0,201	تبني طرق تفكير مشتركة يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها.	04	
0,242	تسود الثقافة المشجعة على تقديم الأفكار الجديدة في المؤسسة.	05	
0,520**	نشر الثقافة المشجعة على تقديم الأفكار الجديدة يساعد على اكتشاف تطبيقات مستحدثة.	06	
0,731**	يساعد أخذ المدير بعين الاعتبار لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات في تقديم نظرة شاملة للمواقف.	01	المحور الثاني
0,524**	يسمح تعدد وجهات النظر حول المشكلات بالتوصل للحلول المثلى.	02	
0,557**	ينتج عن مناقشة المدير لأفكاره الجديدة مع مختلف الإطارات نقل المؤسسة إلى وضع أفضل.	03	
0,422*	يتيح التعاون الجماعي في مناقشة الأفكار الجديدة إلى التفكير في تحقيق تلك الأفكار.	04	
0,666**	يسمح إظهار المدير للثقة والمرونة في التعامل بنقل بعض مسؤولياته إلى الأطراف ذوي القدرات والمهارات وتمكينهم من المشاركة في تعديل الخطط.	05	
0,702**	اهتمام المدير بتنمية المهارات وتطوير القدرات الفردية يمكن الأفراد من التفكير في اقتراح الجديد وإدخال أساليب وأدوات عمل جديدة.	06	
0,573**	تؤدي القدرة على إدارة الصراعات داخل المؤسسة إلى توحيد جهود الأفراد.	01	المحور الثالث
0,351*	التوجه نحو تقديم الأفكار الجديدة يتوقف على مدى القدرة على إدارة الصراع داخل المؤسسة.	02	
-0,333	التفكير في انتهاز الفرص غير المتكررة يتطلب التحلي ببعيد النظر.	03	
0,466**	تحويل الأفكار الخيالية إلى واقع ممكن التطبيق يوفر القدرة على انتهاز الفرص الذكية التي يتيحها المحيط.	04	
0,346*	القدرة على الإقناع والإيمان بالأفكار الخيالية تساعد على التوجه نحو التفكير في تحقيق أفضل مستويات الأداء.	05	
0,356*	يهدف استخدام ذكاء العلاقات إلى التفكير في اقتراح الجديد للتميز عن المنافسين.	06	
0,711**	الوصول إلى اقتراح حلول مبدعة و متميزة يعتمد على النظرة الشمولية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.	07	

\*\* دالا إحصائيا عند مستوى معنوية (0,01)

\* دالا إحصائيا عند مستوى معنوية (0,05)

المصدر: من إعداد طالبة بناء على مخرجات SPSS v16

يتضح من عبارات جميع المحاور أن أغلب العبارات داخل جميع المحاور دالة عند مستوى 0.01 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستمارة.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

قد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ  $\alpha$ ) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغت قيمة  $\alpha$  للاستمارة الكلية 91,4% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة  $\alpha$  بالنسبة لكل محور على حدى أعلى من النسبة المقبولة. والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (14): نتائج اختبار أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات $\alpha$
المحور الأول	6	0,665
المحور الثاني	6	0,897
المحور الثالث	7	0,876
المجموع	19	0,914

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v16

#### المطلب الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية SPSS v16

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية؛
- معامل الارتباط من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة؛
- اختبار (ألفا كرونباخ  $\alpha$ ) لقياس الثبات.



## المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

يهدف هذا المبحث إلى عرض تقديم عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق إلى نشأتها، التعريف بها، هيكلها التنظيمي وكذا التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة.

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

لغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية ولتلبية احتياجات السوق الوطنية، أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية **SONILEC**، وبمقتضى المرسوم رقم 83/20 المؤرخ في 1983/01/01 تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعة الكهربائية والإلكترونية **SONILEC** وتقسيمها إلى عدة مؤسسات وهي:

- **ENIE**: المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية، ومقرها بسبدي بلعباس.
- **ENIEM**: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، ومقرها بتيزي وزو.
- **ENPEC**: المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات، ومقرها بسطيف.
- **EDIMEL**: المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي، ومقرها بالعاصمة.
- **ENICAP**: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل، حيث تأسست هذه الأخيرة وأصبحت ذات صبغة شرعية وقانونية، وكان المقر الرئيسي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالجزائر العاصمة، وتتكون من ثلاث وحدات:

- **CABEL**: وحدة جسر قسنطينة - القبة - المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل المعزولة ذات التوتر المنخفض والمتوسط، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2600 طن سنويا.

- **CATEL**: وحدة واد سمارة - الحراش - المختصة في صناعة الأسلاك وكوابل الاتصالات اللاسلكية والكوابل الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 5500 طن سنويا.

- **ENICAB**: وحدة بسكرة لصناعة الكوابل الكهربائية، كوابل التوزيع، كوابل ذات ضغط متوسط، كوابل ذات ضغط منخفض، كوابل بدون عازل، كوابل عالية التوتر والشبكات العالية بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 28600 طن سنويا. هذه المؤسسة تشكل موضوع بحثنا لذا نتطرق إليها بنوع من التفصيل فيما يلي:

انطلقت أشغال إنجاز وحدة بسكرة في فيفري 1980 تطبيقا للمخطط الرباعي الأول 1980-1984 بغطاء مالي قدره 1520 مليون دج. وبما أن القدرات والإمكانات المالية والتكنولوجية غير كافية لإنجاز مثل هذه

المشاريع، التي تتطلب تقنيات وكفاءات رفيعة المستوى، فقد قامت مؤسسة SONILEC بإبرام عدة عقود مع مؤسسات وطنية وأجنبية:

- ✓ المؤسسات الأجنبية: تتمثل مساهمتها في إنجاز المشروع بـ: 40% وهي:
- **INVEST-IMPORT**: شركة يوغسلافية تقوم بعملية تركيب الآلات.
- **VENGOTTE**: شركة بلجيكية مختصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.
- **SOGELERES**: شركة فرنسية مكلفة بإعداد الهياكل القاعدية.
- **SKET**: شركة ألمانية تقوم بعملية تركيب الآلات، تحويل التكنولوجيا وتكوين العمال.
- ✓ المؤسسات الوطنية: تمثل مساهمتها في المشروع نسبة 60% وهي:
- **ENITEC**: مهمتها التكيف والتهوية.
- **ENMGP**: وهي مختصة في أعمال النجارة.
- **BATIMENTAL**: وهي مؤسسة مختصة في أعمال البناء.
- **GENISIDER**: مختصة في إنجاز الأعمال الهندسية.

وفي نهاية شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل عن وحدة السمار ووحدة القبة، بحيث أصبحت كل مؤسسة مستقلة بذاتها وذلك طبقا لقانون الشركة القابضة العمومية **HOLDING**، وتهدف هذه المؤسسة إلى:

1. تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجات السوق؛
2. تصدير منتجاتها إلى الخارج والمساهمة في تحسين ميزان الدولة التجاري وإدخال العملة الصعبة؛
3. إدخال التكنولوجيا الجديدة والمتطورة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية.

وفي إطار التحولات الاقتصادية الجديدة التي تعيشها الجزائر في إطار التعاون الاقتصادي بين الدول الأوروبية ودخول الجزائر المنظمة العالمية للتجارة تم خصصت مؤسسة "ENICAB" بنسبة 70% لصالح مؤسسة جنرال كابل، أما النسبة الباقية 30% مازالت تحت تصرف الدولة.

**المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة**

نتعرف من خلال هذا المطلب على موقع المؤسسة، طبيعة نشاطها، عدد العاملين فيها وأهم المتعاملين مع المؤسسة.

**1. موقع المؤسسة**

تقع "ENICAB" في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة، وتعد من أكبر المصانع في إفريقيا، حيث تتربع هذه المؤسسة على مساحة إجمالية قدرها: 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات ومخازن ومباني إدارية... إلخ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة قدرها 26 هكتار تشتمل على مواقف السيارات ومختلف المعدات الأخرى التي تستخدمها المؤسسة كمعدات الشحن والتفريغ، بالإضافة إلى مختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة من شاحنات ومقطورات وعربات... إلخ.

وفي بعض الحالات عند عدم كفاية مخازن الإنتاج تام الصنع يستعمل جزء من المساحة الحرة كمخزن إضافي، كما نجد مساحات أخرى مخصصة لمواد التعبئة والتغليف (بكرات التغليف القابلة للاسترجاع).

**2. طبيعة نشاط المؤسسة**

تعمل المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في هذا المجال، إذ تمكنت من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي:

- ① الكوابل المنزلية: تنتج منها المؤسسة حوالي 209 نوع، تستخدم في المباني ويتراوح ضغطها بين 250-1500 فولط تصنع بمادة النحاس وتعزل بـ PVC.
- ② الكوابل الصناعية: ويصل عددها إلى 70 نوع، تصنع هذه الكوابل من مادة النحاس، الألمنيوم وتعزل بمادة PVC أو PRC حسب المطلوب، أما التغليف فيكون بمادة PVC، حيث يتراوح ضغطها من 600-1000 فولط.
- ③ الكوابل ذات الضغط المتوسط والمرتفع: حيث تستخدم الكوابل ذات الضغط المنخفض في نقل الكهرباء ما بين 1000 و3000 فولط، أما كوابل الضغط المرتفع تفوق شدة في نقل الكهرباء 30000 فولط. ويبلغ

عدد الكوابل ذات الضغط المتوسط حوالي 70 صنف، والتي تصنع بمادتي النحاس والألمنيوم وتعزل بمادتي PVC و PRC.

④ الكوابل غير المعزولة: يبلغ عدد أنواعها 10 وتستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة، وتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.

⑤ كوابل الشبكات أو التوزيع: تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء، وتصنع من الألمنيوم وخليط ما يسمى AGS، يتكون من المغنيزيوم والألمنيوم والسيليسيوم وتتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع وتنتقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.

ومنذ أن استقلت ENICAB عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة استطاعت إنتاج أنواع جديدة من الكوابل سنة 1999-1989 ALMEC-ALU/ACIER حيث يتمتع بالخفة والنوعية الجيدة.

كما تقوم المؤسسة بإنتاج البكرات الخشبية التي تلف عليها الكوابل وتستعمل الخشب والمسامير وغير ذلك من المواد المساعدة في إنتاجها.

وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج حبيبات PVC كما تقوم بتسويقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية، هذا بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية، ولكي تقوم المؤسسة بهذا الإنتاج تحتاج إلى مواد أولية.

تعتمد المؤسسة في إنتاجها للكوابل على جملة من المواد منها ما هو داخل في تركيب المنتج وهي المواد الأولية مثل: النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار، PVC- PRC- LACRAIE كمواد أولية أساسية للعزل، بالإضافة إلى مواد استهلاكية كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير PVC، ومواد طاقوية مثل: المازوت، حيث تحصل المؤسسة على هذه المواد من خلال لجوئها إلى بورصة المعادن بلندن عن طريق الانترنت، والتي تأخذ منها كل المعلومات عن الأسعار، كيفية الشراء، طريقة وتكاليف النقل.

بالإضافة إلى المواد السابقة التي تدخل مباشرة في العملية الإنتاجية فإن المؤسسة تستخدم مواد أخرى لا تدخل في تركيب المنتج مثل: قطع الغيار والألواح والمسامير.

### 3. عدد العاملين في المؤسسة

يبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 993 عامل لسنة 2013، من بينهم 100 عامل إداري من رؤساء ومرؤوسين، ويصنفون إلى:

- إطارات: 76 عامل؛
- أعوان تحكم: 247 عامل؛
- أعوان التنفيذ: 670 عامل.

### 4. أهم المتعاملين مع المؤسسة

إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية وبيع المنتجات كونت لها عدة متعاملين منهم أجنب ومنهم محليين:

- أ. الموردون: تتعامل المؤسسة مع عدة موردين منهم:
  - **SARCUYSAN**: وهي شركة تركية يستورد منها النحاس.
  - **MIDALCABL**: وهي شركة بحرينية يستورد منها الألمنيوم.
  - **TEKFEN**: وهي شركة تركية تستورد منها مادة PVC.
  - تستورد مادة PRC من شركة **BOREALIS** البلجيكية وشركة **PLASCOM** السعودية وشركة **ASPELL** الفرنسية.
  - تتحصل على مادة PVC والخشب من شركة **ENAB** بسكيكدة، وكذلك تزودها مؤسسة **ENAG** بالخروب بمادة PVC وبمادة النحاس.
- ب. الزبائن: ومن أهم زبائن المؤسسة نجد:
  - المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **SONALGAZ** وهي الزبون الرئيسي بنسبة 47% من رقم أعمالها لسنة 2001.
  - المؤسسة الوطنية للخدمات **KAHRIF** وتتعامل معها بنسبة 21% من رقم أعمالها لنفس السنة. وكذلك مجموعة من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل وتعيد تسويقها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لقد عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ENICAB" تغييرين منذ سنة 1986 بغية تحديد جيد للوظائف وكذا أخذ كل الاعتبارات المادية والبشرية والتنظيمية، وكاستجابة للتغيرات الاقتصادية وضعت المؤسسة هيكل تنظيمي يسمح لها بإعادة توزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل بما يتلاءم مع متغيرات المحيط الذي تنشأ فيه، حيث تم تقسيم المؤسسة إلى خمس مديريات وعدة دوائر تتمثل في:

1. المديرية العامة

تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديريات إذ تتكون من الأمانة العامة ومجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منها:

- أ. مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالإعلام والاتصال: ويتمثل دوره في استخدام الطرق والوسائل الاتصالية والإعلامية التي تساعد على تسهيل عمل كل من الموظفين والعمال.
- ب. مساعد المدير العام المكلف بالتدقيق الداخلي: الذي يتجلى دوره في عدة مهام منها: التدقيق المالي، التدقيق العملي والتدقيق الداخلي.
- ت. مساعد الرئيس المدير العام المسؤول عن النوعية والجودة: يقوم مسؤول الجودة والنوعية على السهر على متابعة المعايير الدولية لجودة المنتج طبقاً لمعايير الجودة ISO 9001 حيث يقوم بتقديم تقارير كل سنة للمدير العام لاتخاذ القرارات المستقبلية.
- ث. مكتب الشؤون القانونية: يتبع مكتب الشؤون القانونية مباشرة السيد الرئيس المدير العام باعتباره الرئيس الإداري الأعلى، له سلطات مخولة قانوناً في حدود اختصاصه، يضم ثلاث عمال حاملين لاختصاصات العلوم القانونية والإدارية، مكلفون بالقيام بالمهام الموكلة إليهم في تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية والأمنية طبقاً لما ينص عليه القانون والنظر في المنازعات (قضايا المؤسسة) بشتى أنواعها أمام الهيئات القضائية، والتكفل الكلي بكافة إجراءات القيد في السجل التجاري أو تعديله في الحالات التي تطرأ عليه لدى المركز الوطني للسجل التجاري.

وتتدرج تحت المديرية العامة خمس مديريات، نذكرها فيما يلي مع تفرعاتها:

2. المديرية التقنية: وتتكون من:

- أ. قسم إنتاج الكوابل: يشرف هذا القسم على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بدءاً من دخول المواد الأولية للورشات وصولاً إلى خروج هذه المواد على شكل منتج تام الصنع. وتضم كل من:
- مصلحة الاستغلال: تقوم مصلحة الاستغلال بإعداد المخطط السنوي والشهري من خلال الطلبات المختلفة المقدمة من طرف الزبائن للمؤسسة.
  - مصلحة قلد الكوابل H2: تقوم هذه المصلحة بأول مرحلة من مراحل الإنتاج بعد أن تتلقى أمر بالتصنيع مرفق بمخطط الإنتاج، يتمثل دورها في عمليتين هما: عملية القلد وذلك بتقليص سمك سلك النحاس أو الألمنيوم، ثم عملية الظفر التي يتم فيها تجميع عدد معين من الأسلاك حسب الطلب والحاجة ونوع الكوابل.
  - مصلحة عزل الحبيبات PRC: من قبل مصلحة العزل والظفر تستلم هذه المصلحة الكوابل غير المعزولة ليتم عزلها بمادة البوليبيثام، ثم التوجه مباشرة إلى مصلحة التجميع والتغليف.
  - مصلحة عزل وتغليف PVC-H3-H4: بنفس الطريقة تصل أسلاك النحاس والألمنيوم من منتج نهائي PVC بواسطة الكوابل الصناعية.
  - مصلحة التجميع والتغليف: تستقبل المصلحة المنتج نصف النهائي للقيام بعملية التجميع والتغليف PVC.
- ب. قسم إنتاج الملحقات: تقوم هذه الدائرة بالإشراف على إنتاج الملحقات حسب برنامج يوضع من طرف مصلحة تخطيط الإنتاج، بالإضافة إلى تموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية والخشب، وتضم ثلاث مصالح هي:
- مصلحة المنافع: تقوم هذه المصلحة بالإشراف على توزيع المياه والكهرباء داخل المؤسسة، سواء كانت المياه للشرب أو التصنيع بالإضافة إلى تبريده.
  - مصلحة إنتاج حبيبات PVC: تنتج هذه المصلحة حبيبات مكونة من خليط مادته الأساسية PVC وزيادة الملدن والطباشير، حيث يختلف الخليط حسب المنتج وشروط الزبائن.
  - مصلحة إنتاج البكرات الخشبية والاسترجاع: تختص بإنتاج البكرات الخشبية التي تحتاجها المؤسسة للف الكوابل وبيعها.

ت. قسم التكنولوجيا وضمان النوعية: يتمثل نشاطه في مراقبة المنتج تام الصنع ومدى مطابقته للشروط والمعايير ومراقبة الجودة. ويظهر نشاطه في الوظائف الموزعة على مختلف مصالحه.

- مصلحة التكنولوجيا والإنتاج: يتم هنا صنع منتج جيد حسب المطالب، فتكنولوجيا التحضير يضمن للمنتج كميات المواد لإتمام عملية الصنع (منتج نهائي، ونصف نهائي)، ومراقبة التكنولوجيا المستخدمة.

- مصلحة المخابر: هناك عدة مخابر للمؤسسة معدة لمراقبة دخول المواد الأولية بالإضافة إلى متابعتها طول مدة الإنتاج (مراقبة النوعية) وتنقسم المخابر إلى: المخبر الميكانيكي: الذي يقوم بالتجارب الميكانيكية والكهربائية كاختبار قوة التحمل والتمدد والتوصيل الكهربائي والمقاومة. والمخبر الكيميائي: الذي تركز فيه الاختبارات على المواد الكيميائية بالإضافة إلى اختبار الظروف المناخية. والمخبر البلاستيكي: ويختص باختبار التمدد الحراري والقياسات وسمك طبقات المواد العازلة بالإضافة إلى مراقبة المواد الأولية والنصف مصنعة حبيبات PVC.

- مصلحة التجارب: تقوم هذه المصلحة بالقيام بالتجارب المختلفة لصناعة المنتج وتجريب مختلف المقادير وعند نجاح هذه التجربة يتم تطبيقها على أرض الواقع، وعند وصول طلبية لشراء كابل معين، تقوم هذه المصلحة بالبحث، هل سبق وصنعت هذا المنتج فإن كان ذلك صحيحا تقوم بالتطبيق مباشرة، وإن لم يسبق لها ذلك تقوم بالتجربة فإن نجحت تقوم بالتصنيع حسب الكمية المطلوبة وإن لم تنجح تقوم بإرجاع الفاتورة لصاحبها.

ث. قسم الصيانة: تعتبر واحدة من الدوائر التابعة للمديرية التقنية، تشرف على صيانة وسائل ومعدات المؤسسة (وسائل الإنتاج والملحقات)، مع العلم أن الصيانة تنقسم إلى:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية؛  
- مصلحة الصيانة الكهربائية؛  
- مصلحة الصيانة العلاجية؛

- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية، والتي تتكون من فرعين هما: فرع المناهج وفرع المراقبة التنظيمية.

3. مديرية الشراء: تهتم بالتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة والمجسدة من خلال:

أ. مصلحة المشتريات والعبور: ويتمثل نشاطها في تزويد المؤسسة بما تتطلب من مواد وبضائع وقطع غيار... إلخ، كما تقوم باتخاذ العمليات الجمركية، بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف المصالح والفروع من شراء ونقل واستقبال وتخزين.



ب. مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار: وظيفة هذه المصلحة هي استقبال قطع غيار للآلات كما تقوم باستقبال كل ما يدخل في إطار الإنتاج وتوزيعها لاستعمالها في الأجهزة المعطلة.

ت. مصلحة تسيير مخزون الأولوية: إن المؤسسة لا تعتمد على طريق علمية يتم من خلالها تقدير المخزونات الواجب توفرها في المخازن، إذ تقوم مصلحة المخزونات بتقدير الاحتياجات الإجمالية للمادة المطلوبة انطلاقاً من خطة الإنتاج وتقوم بحذف الكمية الموجودة في المخزون من هذه الاحتياجات، وذلك لتحديد الاحتياجات الفعلية.

#### 4. المديرية التجارية: وتشتمل هذه المديرية على الأقسام التالية:

أ. قسم تسيير المنتج النهائي: ويختص بالأعمال اللازمة لتسيير المنتج النهائي عن طريق استلامه من دائرة الإنتاج متابع من طرف مصلحة مراقبة النوعية وخرزته ثم تسليمه إلى الزبائن، ويتكون من مصلحتين:

- مصلحة تسيير الكوابل؛

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

ب. قسم التسويق: يهتم هذا القسم بتسويق المنتج النهائي والإشهار، ويضم مصلحة واحدة وهي مصلحة التسويق.

5. مديرية المالية والمحاسبة: تتمثل مهمتها الأساسية في توفير الموارد اللازمة لاستغلال المؤسسة واستثماراتها، بالإضافة إلى تقديم الميزانية في نهاية كل سنة، وينصب اهتمامها على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية وإعطاء صورة عن الوضع المحاسبي والمالي، وتشمل على ما يلي:

أ. قسم المالية والميزانية: يهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير للمدخلات والمخرجات ويضم:

- مصلحة الميزانية: تقوم هذه المصلحة بتقدير الإيرادات والمصاريف اللازمة لنشاط المؤسسة للسنة الجديدة في كل سنة، وتكون عملية التقديرات بناء على مخططات منها الإنتاج التقديري، التوقعات المقدمة من طرف الدوائر مع الإيرادات المتوقعة من طرف المؤسسة.

- مصلحة المالية: تشرف على حركة الأموال سواء الداخلية أو الخارجية الخاصة بالمؤسسة سواء كانت إيرادات أو نفقات، بالإضافة إلى المداخيل سواء دفعها أو مراقبتها.

ب. قسم المحاسبة: ويشمل على المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة التحليلية: لها ثلاث مهام رئيسية تتمثل في:

- متابعة استثمارات المؤسسة واهتلاك هذه الاستثمارات؛

- متابعة تسيير مخزونات المنتجات تامة الصنع وتحديد تكلفة هذه المنتجات بالإضافة إلى اقتراح أسعار بيعها؛
- تسيير مخزونات المواد الأولية وقطع الغيار وتحديد تكلفة الشراء لهذه المواد.
- مصلحة المحاسبة العامة: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات الحسابية ويتلخص دورها في مهام فروعها وهي: فرع الزبائن: ويهتم باستلام الفواتير المحاسبية من مصلحة المبيعات ومراقبتها ومراجعتها من حيث سعر الوحدة المنتجة والكمية المنتجة من أن المبالغ الجزئية مطابقة للمبلغ الكلي، أما فرع الموردين: فيقوم بالمراقبة والمصادقة على الوثائق الواردة من مصلحة المشتريات وتسجيل الفواتير في بطاقة المورد مع توضيح تاريخ وصولها ثم إرجاعها كل حسب المصلحة للقيام بإعداد طلب تسديد، وعند رجوعها يقوم فرع الموردين بتسجيل تاريخ رجوعها ورقم الشيك، وطريقة التسديد ثم تقييدها محاسبيا وبعد ذلك ترسل نسخة إلى أي من الفرعين المواد والحساب الجاري، والنسخة الأصلية إلى مصلحة المالية لتسديدها. أما فرع المركزية والعمليات المختلفة فيتولى التسجيل المحاسبي للأجور وتصحيحها عند الخطأ. وإعداد الميزانية الختامية ثم الميزانية الافتتاحية وتسوية وترصيد جميع الحسابات وإعداد جدول حسابات النتائج لتحديد النتيجة ربح أو خسارة.
- 6. مديرية الموارد البشرية والوسائل: تشرف هذه المديرية على الهياكل التابعة لها، مهمتها الأساسية تسيير الموارد البشرية والوسائل باعتبار أن العامل هو العنصر الأساسي في المؤسسة. وتضم:
  - أ. قسم المستخدمين والتكوين: تتولى تسيير الحياة المهنية للعامل ابتداء من توقيع عقد العمل إلى غاية نهاية العلاقة بشتى الطرق القانونية، يمثلها رئيس الدائرة المكلف بإبداء مهامه في حدود الاختصاص المخول له، فهم يتولى إجمالاً أربع مهام:
    - تطبيق مهام رئيسه الإداري الذي يعلوه درجة، وتوجيه الأوامر لمؤوسيه في حدود وظائفهم المقررة قانوناً؛
    - مراقبة نشاط الهياكل التابعة له؛
    - التنسيق بين المصالح التابعة له؛
    - التأثير أو التوقيع على الوثائق التي تتطلب ذلك.

تتكون الدائرة من أربع مصالح، لكل مصلحة فروع نتناولها بشيء من التفصيل

- مصلحة تسيير المستخدمين: تسهر على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الجيد للتنظيم الداخلي للمؤسسة، يمثلها رئيس يدعى رئيس المصلحة.
- فرع تسيير المستخدمين: يختص هذا القسم بحماية حقوق العمال ابتداء بإعداد عقود العمل بنوعها لمدة محدودة أو غير محدودة مع الاحتفاظ بوثائقه في ملف حسب الترتيب المعمول به داخل الفرع.
- فرع الأجور: تهتم بحساب أجور العمال باتباع أسس معينة حيث يتم تحديد الأجر القاعدي وحساب الأجر الشهري للعمال، وملء التصريحات الشهرية والسنوية.
- فرع المراسلات الاجتماعية: هذا الفرع مكلف بجميع المراسلات مع صندوق الضمان الاجتماعي والشركة الوطنية للتأمينات.
- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية: من خلال تسميتها يظهر جليا دورها الأساسي من حيث الإشراف على التكوين والإمداد بمختلف الخدمات الاجتماعية مكونة من ثلاث فروع.
- فرع التكوين: يعمل على تكوين عمال المؤسسة نظريا وتطبيقيا بهدف زيادة كفاءاتهم، كما يقوم بعد عملية انتقاء العمال المرشحين للتوظيف.
- فرع الخدمات الاجتماعية: يتحمل هذا الفرع تسيير مختلف الخدمات الاجتماعية مع لجنة المشاركة التي تقوم بإعداد مخطط النشاط الاجتماعي للمؤسسة مسبقا، أما التنفيذ يكون من قبل فرع الخدمات الاجتماعية.
- الفرع الطبي: مهمته الأساسية هي الحماية الصحية للعامل حسب قواعد طب العمل المنصوص عليها في المواد من 57 إلى 62 من الفصل الثاني من النظام الداخلي للمؤسسة.
- مصلحة الوقاية والأمن: تقوم المصلحة بمراقبة حالة السير واستعمال التجهيزات الخاصة بمحاربة الحرائق، كما تعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة مستعينة بجميع الوسائل ليسود الجو الملائم للعمل.
- فرع الوقاية والتدخل: حيث يتم اتخاذ التدابير اللازمة لضمان الوقاية والأمن للعامل أثناء تأدية مهامه.
- فرع المراقبة: يشرف على عملية المراقبة والحراسة ليلا ونهارا من خلال انتهاج طرق معينة للمراقبة.

- مصلحة الوسائل العامة: تتكون المصلحة من أربع فروع وهي:
  - فرع الشؤون العامة: عماله مكلفون بالاعتناء بمحيط المؤسسة وتنظيفه وإخراج النفايات منه وصولاً إلى بيئة غير ملوثة والاهتمام بعملية تشجير المساحات الخضراء. تلبية احتياجات المكاتب بتسيير التجهيزات المكتبية وأدوات المكتب.
  - فرع العلاقات الخارجية والمهام: يعمل على الإشراف على وسائل الاتصال في المؤسسة بإرسال البريد وجلبه للمؤسسة واستقبال المكالمات الهاتفية.

#### المطلب الرابع: واقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسة

نظراً لوجود عدة عوامل تميز المؤسسة منها وضعها الجغرافي، فهي تشغل أكثر من 50% من مساحة المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة وكونها شبه محتكرة للسوق الوطنية في مختلف أنواع الكوابل التي تنتجها، فمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة تمتلك أكبر حصة سوقية ومكانة سوقية في دول مختلفة على مستوى إفريقيا و أوروبا. كل هذه العوامل تشير إلى أن للمؤسسة بعض المحددات التي تشير إلى التفكير الاستراتيجي والتي تظهر في طريقة رسم توجهاتها المستقبلية رغبة في الحصول على مكانة ريادية في إنتاج الكوابل على مستوى محلي وعالمي، وتعتمد المؤسسة على التشارك في صياغة هذه الرؤية التي تصاغ عن طريق:

﴿ **الاجتماعات الرسمية:** يتم صياغة الرؤية بشكل تشاركي على مستوى المؤسسة، بحيث تعقد اجتماعات رسمية مرة على الأقل خلال الشهر يجتمع فيها المدير مع مختلف الإطارات يتم خلالها فتح المجال لإبداء الآراء فيما يخص مستقبل المؤسسة ثم تبني الرأي الذي يوافق عليه الأغلبية، والذي يهدف إلى تحسين وضعية المؤسسة. ففي اليوم ذاته الذي تم فيه إجراء أول زيارة للمؤسسة بهدف التعرف على مكانة التفكير الاستراتيجي فيها، تم برمجة اجتماع يترأسه المدير بمشاركة مختلف الإطارات على الساعة الثانية زوالاً من أجل مناقشة العوائق التي تحول دون الانتقال بالمؤسسة إلى وضع أفضل وذلك عن طريق تقديم وجهات نظر مختلفة تعكس ما ترغب المؤسسة أن تكون عليه مستقبلاً والمكانة التي تصبوا إلى تحقيقها. لتعقد بعدها اجتماعات أخرى مكتملة لهذا الاجتماع للوصول في النهاية إلى نتيجة مفادها تحديد رؤية مستقبلية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل.

من خلال ما سبق يستدل على وجود محددات أساسية تشير إلى التفكير الاستراتيجي، والمتمثلة أساساً في وجود ثقافة التشارك وتبادل الآراء والتي تظهر من خلال الاجتماعات المنعقدة داخل المؤسسة التي تهدف إلى تبادل وجهات النظر المختلفة للتوصل إلى حلول مثلى للمشاكل، والتي تفتح المجال للتميز والريادة. مما يعكس نمط قيادي يقوم على أساس مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد وأتباعه، الأمر الذي يفسح مجالاً أكبر لنقل السلطات والصلاحيات إلى الأطراف المعنية والذي قد يتعدى إلى نقل بعض المسؤوليات التي تكسب أصحابها المزيد من الحرية في أداء الأعمال وإنجاز المهمات الموكلة إليهم. ويضاف إلى ذلك وجود صفات شخصية كالتحلي ببعده النظر الذي يشير إلى امتلاك قدرات حدسية وإبداعية تتعلق بتوقع أوضاع مستقبلية أفضل للمؤسسة.

### المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها الاستمارة، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمحاور الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحققة عن جميع العبارات.

### المطلب الأول: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم التعرف على آراء أفراد الدراسة حول محددات فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة. وفيما يلي تحليل لكل محور من محاور الدراسة.

### الفرع الأول: الثقافة التنظيمية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي

نحاول من خلال عبارات هذا المحور معرفة خصائص الثقافة التنظيمية التي تضمن فعالية عملية التفكير الاستراتيجي. والجدول الموالي يوضح أهم النتائج المتحصل إليها:

الجدول رقم (15): نتائج الثقافة التنظيمية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
01	التكرار	12	16	3	3	1	4,00	1,029	موافق
	النسبة%	34,3	45,7	8,6	8,6	2,9			
02	التكرار	10	19	3	3	0	4,03	0,857	موافق
	النسبة%	28,6	54,3	8,6	8,6	0			
03	التكرار	16	19	0	0	0	4,46	0,505	موافق تماما
	النسبة%	45,7	54,3	0	0	0			
04	التكرار	12	17	6	0	0	4,17	0,707	موافق
	النسبة%	34,3	48,6	17,1	0	0			
05	التكرار	8	13	8	5	1	3,63	1,087	موافق
	النسبة%	22,9	37,1	22,9	14,3	2,9			
06	التكرار	8	19	5	3	0	3,91	0,853	موافق
	النسبة%	22,9	54,3	14,3	8,6	0			
		الإجمالي					3,9571	0,75119	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v16

تشير نتائج الجدول رقم (15) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3,9571 وانحراف معياري عام قدره 0,75119، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم يؤدي إلى التشجيع على التفكير في اقتراح الجديد جاءت بمتوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري 1,029. في حين أن نسبة 45,7% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها على العبارة أما ما نسبته 34,3% من المبحوثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة، تليه نسبة المبحوثين الذين أكدوا عدم موافقة العبارة بنسبة متعادلة مع المبحوثين الذين أكدوا خيار الحياد والتي تقدر بـ 8,6% في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم موافقة العبارة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 2,9%.

كما نجد في العبارة الثانية التي تدل على تقبل الأفراد للأفكار والمعارف الجديدة يساعد على وضع أهداف طموحة ومتميزة للمؤسسة والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,03 وانحراف معياري يقدر بـ 0,857 أن ما نسبته

54,3% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 28,6% اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة، بينما كانت النسبة الضئيلة لخياري الحياد وعدم الموافقة والمقدرة بـ 8,6%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة التي تنص على أن العمل بشكل تعاوني يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها والتي جاءت بمتوسط حسابي 4,46 وانحراف معياري قدره 0,505 فإن توجه 54,3% من أفراد العينة كان نحو موافقة العبارة، أما باقي المبحوثين فقد اتجهوا نحو موافقة العبارة بشدة بنسبة تقدر بـ 45,7%. في حين نجد نسبة معدومة لخيارات الحياد وعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بأن تبني طرق تفكير مشتركة يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,17 وانحراف معياري 0,707، فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 48,6%، تليها ما نسبته 34,3% من المبحوثين أكدوا موافقة العبارة بشدة في حين نجد أن خيار الحياد تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 17,1% بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

أما العبارة الخامسة المتمثلة في تسود الثقافة المشجعة على تقديم الأفكار الجديدة في المؤسسة جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,63 وانحراف معياري 1,087 فإن ما يقدر بـ 37,1% من أفراد عينة الدراسة أكدوا موافقة العبارة، أما ما نسبته 22,9% أكدوا خياري الحياد والموافقة بشدة، بينما 14,3% من المبحوثين اتجهوا إلى خيار عدم الموافقة في حين أن أقل نسبة كانت لخيار عدم الموافقة بشدة والتي تقدر بـ 2,9%.

كذلك بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بخيار الموافقة في العبارة السادسة التي تخص نشر الثقافة المشجعة على تقديم الأفكار الجديدة يساعد على اكتشاف تطبيقات مستحدثة 54,3% تليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا خيار الموافقة بشدة والتي بلغت 22,9%، أما نسبة 14,3% تتجه نحو تبني خيار الحياد، في حين نجد خيار عدم الموافقة تعتبر نسبته الأقل والتي تقدر بـ 8,6%. بينما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة، أما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه العبارة فقد قدر بـ 3,91 و 0,853 على التوالي.

الفرع الثاني: القيادة الاستراتيجية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على العناصر الواجب توفرها في القيادة والتي بوجودها يكون التفكير الاستراتيجي فعالاً. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج القيادة الاستراتيجية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
01	التكرار	4	20	8	2	1	3,69	0,867	موافق
	النسبة %	11,4	57,1	22,9	5,7	2,9			
02	التكرار	18	14	0	1	2	4,29	1,045	موافق تماماً
	النسبة %	51,4	40	0	2,9	5,7			
03	التكرار	10	20	3	0	2	4,03	0,954	موافق
	النسبة %	28,6	57,1	8,6	0	5,7			
04	التكرار	9	22	2	0	2	4,03	0,923	موافق
	النسبة %	25,7	62,9	5,7	0	5,7			
05	التكرار	12	17	3	1	2	4,03	1,043	موافق
	النسبة %	34,3	48,6	8,6	2,9	5,7			
06	التكرار	12	20	1	1	1	4,17	0,857	موافق
	النسبة %	34,3	57,1	2,9	2,9	2,9			
		الإجمالي					3,9286	0,76833	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v16

تشير نتائج الجدول رقم (16) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3,9286 وانحراف معياري عام يقدر بـ 0,76833، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات الباحثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد العبارة الأولى التي تبين أن أخذ المدير بعين الاعتبار لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات يساعد في تقديم نظرة شاملة للمواقف جاءت بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري قدره 0,867، حيث نجد أن خيار الموافقة بلغ النسبة الأكبر بـ 57,1%، يليه خيار الحياد بنسبة 22,9% في حين أن خيار الموافقة بشدة بلغت نسبته 11,4% وما نسبته 5,7% من إجابات أفراد العينة تؤكد خيار عدم الموافقة، بينما نجد أقل نسبة لخيار عدم الموافقة بشدة وتبلغ 2,9%.



أما على مستوى العبارة الثانية التي تنص بأن تعدد وجهات النظر حول المشكلات يسمح بالتوصل للحلول المثلى فقد بلغ متوسط حسابي 4,29 وانحراف معياري يبلغ 1,045، كما نجد أن خيار الموافقة بشدة بلغ أكبر نسبة وتقدر بـ 51,4% أما خيار الموافقة فقد بلغ نسبة 40% يليه خيار عدم الموافقة بشدة بنسبة 5,7% مع العلم أن أصغر نسبة لخيار عدم الموافقة بنسبة تبلغ 2,9%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار الحياد.

أما العبارة الثالثة التي تشير إلى أن مناقشة المدير لأفكاره الجديدة مع مختلف الإطارات ينتج عنه نقل المؤسسة إلى وضع أفضل فقد بلغت متوسط حسابي وانحراف معياري 4,03 و 0,945 على التوالي، حيث بلغ خيار الموافقة النسبة الأكبر بـ 57,1% يليه خيار الموافقة بشدة 28,6% بينما خيار الحياد بلغ نسبة 8,6%، في حين بلغ خيار عدم الموافقة بشدة أقل نسبة والتي تبلغ 5,7% كما نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة المتمثلة في يتيح التعاون الجماعي في مناقشة الأفكار الجديدة إلى التفكير في تحقيق تلك الأفكار فقد حققت متوسط حسابي يبلغ 4,03 وانحراف معياري يمثل 0,923. أما على مستوى الخيارات فقد بلغ خيار الموافقة أعلى نسبة حيث بلغت 62,9% يليه خيار الموافقة بشدة بنسبة 25,7% ثم خيار الحياد وعدم الموافقة بشدة بنسبة متعادلة تقدر بـ 5,7%، بينما نجد نسبة معدومة فيما يخص خيار عدم الموافقة.

أما العبارة الخامسة التي تتضمن إظهار المدير للثقة والمرونة في التعامل يسمح له بنقل بعض مسؤولياته إلى الأطراف ذوي القدرات والمهارات وتمكينهم من المشاركة في تعديل الخطط. فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف معياري 1,043، في حين بلغ خيار الموافقة النسبة الأكبر بـ 48,6% يليه خيار الموافقة بشدة بنسبة 34,3% بينما بلغ خيار الحياد 8,6%، أما خيار عدم الموافقة بشدة فقد بلغ نسبة 5,7%. في حين نجد أقل نسبة لخيار عدم الموافقة وتبلغ 2,9%.

كما نجد في العبارة السادسة التي تدل على أن اهتمام المدير بتنمية المهارات وتطوير القدرات الفردية يمكن الأفراد من التفكير في اقتراح الجديد وإدخال أساليب وأدوات عمل جديدة والتي حققت متوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 0,857 أن ما نسبته 57,1% من إجابات المبحوثين تؤكد خيار الموافقة، أما 34,3% من المبحوثين اتجهوا نحو خيار الموافقة بشدة بينما 2,9% من المبحوثين أكدوا خيار الحياد والموافقة وكذا الموافقة بشدة.

الفرع الثالث: شخصية المفكر كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي

نحاول من خلال عبارات هذا المحور معرفة الخصائص الواجب توفرها في شخصية المفكر من أجل فعالية التفكير الاستراتيجي. وفيما يلي جدول يوضح أهم نتائج الدراسة:

الجدول رقم (17): نتائج شخصية المفكر كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
01	التكرار	9	18	5	2	1	3,91	0,951	موافق
	النسبة%	25,7	51,4	14,3	5,7	2,9			
02	التكرار	4	22	7	2	0	3,80	0,719	موافق
	النسبة%	11,4	62,9	20	5,7	0			
03	التكرار	8	17	9	1	0	3,91	0,781	موافق
	النسبة%	22,9	48,6	25,7	2,9	0			
04	التكرار	5	17	8	3	2	3,57	1,037	موافق
	النسبة%	14,3	48,6	22,9	8,6	5,7			
05	التكرار	5	16	9	3	2	3,54	1,039	موافق
	النسبة%	14,3	45,7	25,7	8,6	5,7			
06	التكرار	6	19	4	3	3	3,63	1,140	موافق
	النسبة%	17,1	54,3	11,4	8,6	8,6			
07	التكرار	6	24	2	2	1	3,91	0,853	موافق
	النسبة%	17,1	68,6	5,7	5,7	2,9			
		الإجمالي					3,9143	0,85307	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS v16

تشير نتائج الجدول رقم (17) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 3,9143 وانحراف معياري عام قدره 0,85307، أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات الباحثين كانت متفاوتة حسب عبارات المحور لكن أغلبية أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارات، فنجد أن العبارة الأولى التي تشير إلى أن القدرة على إدارة الصراعات داخل المؤسسة تؤدي إلى توحيد جهود الأفراد جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,91 وانحراف معياري 0,951. في حين أن نسبة 51,4% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها للعبارة، أما ما نسبته 25,7% من الباحثين اتجهوا لتأكيد موافقة العبارة بشدة تليه نسبة الباحثين الذين اتجهوا نحو خيار الحياد بنسبة 14,3%،

أما ما نسبته 5,7% من الإجابات تؤكد عدم موافقة العبارة في حين نجد الخيار الأخير الذي يشير إلى عدم الموافقة بشدة قد بلغ أقل نسبة والمقدرة بـ 2,9%.

كما نجد في العبارة الثانية التي تدل على أن التوجه نحو تقديم الأفكار الجديدة يتوقف على مدى القدرة على إدارة الصراع داخل المؤسسة والتي جاءت بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري قدره 0,719 أن ما نسبته 62,9% من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما 20% من المبحوثين اتجهوا نحو خيار الحياد و11,4% من الإجابات تؤكد موافقة العبارة بشدة بينما كانت النسبة الضئيلة لخيار عدم الموافقة والمقدرة بـ 5,7%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

أما فيما يتعلق بالعبارة الثالثة التي تخص التفكير في انتهاز الفرص يتطلب التحلي ببعد النظر والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,91 وانحراف معياري 0,781 فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة العبارة تقدر بـ 48,6%، تليها نسبة 25,7% من المبحوثين اتجهوا نحو خيار الحياد و22,9% من الإجابات أكدت موافقة العبارة بشدة بينما بلغ خيار عدم الموافقة أقل نسبة والتي تبلغ 2,9%، في حين نجد نسبة معدومة لخيار عدم الموافقة بشدة.

وفيما يتعلق بالعبارة الرابعة القائلة بأن تحويل الأفكار الخيالية إلى واقع ممكن التطبيق يوفر القدرة على انتهاز الفرص الذكية التي يتيحها المحيط والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,57 وانحراف معياري 1,037 فقد كانت نسبة المبحوثين الذين أكدوا موافقة هذه العبارة تقدر بـ 48,6%، في حين نجد أن خيار الحياد تقدر نسبته بـ 22,9%، تليه ما نسبته 14,3% من المبحوثين اتجهوا نحو خيار الموافقة بشدة أما خيار عدم الموافقة فقد بلغ نسبة 8,6% في حين نجد أقل نسبة لخيار عدم الموافقة بشدة وتبلغ 5,7%.

أما العبارة الخامسة التي تنص على أن القدرة على الإقناع والإيمان بالأفكار الخيالية تساعد على التوجه نحو التفكير في تحقيق أفضل مستويات الأداء فقد جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,54 وانحراف معياري 1,039، في حين بلغ خيار الموافقة النسبة الأكبر بـ 45,7% يليه خيار الحياد بنسبة 25,7% بينما بلغ خيار الموافقة بشدة 14,3%. أما خيار عدم الموافقة فقد بلغ نسبة 8,6% في حين نجد أقل نسبة لخيار عدم الموافقة بشدة وتبلغ 5,7%.

كما نجد في العبارة السادسة التي تقر بأن استخدام ذكاء العلاقات يهدف إلى التفكير في اقتراح الجديد للتميز عن المنافسين والتي حققت متوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 1,140 أن ما نسبته 54,3% من

إجابات المبحوثين تؤكد خيار الموافقة، أما 17,1% من المبحوثين اتجهوا نحو خيار الموافقة بشدة بينما 11,4% من المبحوثين أكدوا خيار الحياد في حين 8,6% من الإجابات اتجهت نحو كل من خيار عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

### المطلب الثاني: تفسير النتائج

من خلال هذا المطلب يتم تفسير النتائج المتحصل عليها في المطلب السابق.

### الفرع الأول: الثقافة التنظيمية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (15) وجدنا أن الثقافة التنظيمية تعتبر كمحدد أساسي يساهم في فعالية التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة، من خلال وجود ثقافة إيجابية تعكس اتفاقاً بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة، مما يجعلها تسلك بموظفيها سلوكاً إيجابياً يجعلها قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي. فتقبل الأفراد للأفكار والمعارف الجديدة وكذا اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم تعد من بين خصائص الثقافة التنظيمية التي تنشأ حينما يستجيب الأفراد للمثيرات التي تمر بها المؤسسة ويتصرفون تصرفاً إيجابياً تتوقعه المؤسسة، فالثقافة الإيجابية تعتبر داعمة للتفكير الاستراتيجي ومصدراً للإبداع والتفكير الواعد والانطلاق نحو المستقبل، بالإضافة إلى وجود ثقافة قوية تنتشر عبر كافة أنحاء المؤسسة وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها كما تعكس وجود تشارك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها. هذا ما يتجسد من خلال تبني طرق تفكير مشتركة ونشر ثقافة التعاون بين أفراد المؤسسة وكذا العمل بروح الفريق مما يضمن الفهم الجيد للرؤية الاستراتيجية وفعالية تطبيقها. هذا بالإضافة إلى وجود ثقافة تشجع على تقديم الأفكار الجديدة في المؤسسة فتدفعها بذلك إلى زيادة حصتها السوقية وتحسين وضعيتها خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي تفرض على المؤسسات تبني أساليب وطرق جديدة تضمن لها الانتقال من واقع معين إلى مستوى أفضل يتماشى مع هذه التغيرات. وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3,9571 والذي يشير إلى اتجاه الأفراد العام للموافقة على عبارات المحور.

من خلال هذه النتائج يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة بأن الثقافة التنظيمية تعتبر من

المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

## الفرع الثاني: القيادة الاستراتيجية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (16) وجدنا أن القيادة الاستراتيجية تعتبر كمحدد أساسي يساهم في فعالية التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة، من خلال وجود قيادة ديموقراطية تقوم فيها العلاقة بين القائد والمرؤوسين على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة كما تساعد في التشجيع على المبادرة والإبداع وتنمية المهارات والقدرات التي تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للتفوق والتميز في الأداء. والتي تظهر من خلال أخذ المدير بعين الاعتبار لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات، فهو يصدر القرارات بناء على مشورة الجماعة ومشاركتهم في العمل كعضو فيه كما يعمل على مناقشة أفكاره الجديدة مع مختلف الإطارات من خلال التعاون الجماعي في مناقشة هذه الأفكار بهدف تقديم نظرة شاملة للمواقف تسمح بالتوصل إلى حلول مثلى تضمن نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل. هذا بالإضافة إلى أسلوب التمكين الذي يقوم أساساً على القدرات والمهارات الفردية التي يتمتع بها المرؤوسين، حيث يعد فرصة للتعبير عن الذات مما يؤدي إلى انطلاق الأفكار الإيجابية لدى الأفراد وانحسار الأفكار السلبية، فهو يمنح الأفراد مشاركة وحرية أكبر تساعدهم على تأدية أعمالهم بمرونة وتفكير ذاتي مستقل من أجل تقديم أفكار خلاقة وتجديد وإبداع، هذا الأخير الذي يظهر من خلال نقل المدير لبعض مسؤولياته إلى الأطراف ذوي القدرات والمهارات وتمكينهم من المشاركة في تعديل الخطط، بالإضافة إلى اهتمام المدير بتنمية تلك المهارات مما يمكن الأفراد من التفكير في اقتراح الجديد وإدخال أساليب وأدوات عمل جديدة. وهو ما يثبتته المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3,9286 والذي يشير إلى الاتجاه العام للأفراد نحو الموافقة على عبارات المحور.

ومنه يمكن إثبات الفرضية الثانية القائلة بأن القيادة الاستراتيجية تعتبر من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

## الفرع الثالث: شخصية المفكر كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي

من خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها الجدول رقم (17) وجدنا أن شخصية المفكر تعتبر كمحدد أساسي يساهم في فعالية التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة، من خلال امتلاك المفكر لجملة من الخصائص تتمثل أساساً في القدرة على إدارة الصراعات داخل المؤسسة عن طريق تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ طابع إيجابي يساهم في اكتشاف التغييرات الضرورية في المؤسسة ويؤدي إلى توحيد

جهود الأفراد، كما يكون أساساً لعمليات التحفيز والإبداع. بالإضافة إلى الرؤية الاستراتيجية التي تعد بمثابة الطاقة التي ينطلق منها المفكر نحو الفضاء الواسع لاستبصار المجهول وتحدياته، وتصور ملامح المستقبل المطلوب، كما توفر له القدرة على أن يرى نهاية العمل قبل بدايته فهو يسطر تحديات قد تبدو مستحيلة التحقق في الوقت الحاضر فيثير بذلك همة كل أطراف المؤسسة وعزمهم على تجسيد هذا الطموح، والذي يظهر من خلال التحلي ببعيد النظر والقدرة على تحويل الأفكار الخيالية إلى واقع ممكن التطبيق مما يوفر القدرة على انتهاز الفرص غير المتكررة في المحيط. وكذا الذكاء الذي يهدف إلى الحصول على المعلومات العامة عن قدرات المفكر الاستراتيجي التي تمكنه من التقاط الإشارات الضعيفة في المحيط قبل أن يصل إليها المنافسون مما يساعد على اقتراح الجديد للتميز عنهم. كذلك التفكير النظمي الذي يساعد في رؤية الأسباب الجذرية للمشكلات، والذي يظهر من خلال تقديم نظرة شمولية للمشكلات التي تواجه المؤسسة مما يسمح بالتوصل إلى حلول مبدعة ومتميزة. وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3,9143 والذي يشير إلى الاتجاه العام للأفراد نحو الموافقة على عبارات المحور.

ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة القائلة بأن شخصية المفكر تعتبر من المحددات الأساسية

لفعالية التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل

تمكنا في هذا الفصل من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية لمحددات فعالية التفكير الاستراتيجي في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بأن هناك محددات تساهم في فعالية التفكير الاستراتيجي. فالثقافة التنظيمية لها مساهمة كبيرة في فعالية التفكير الاستراتيجي من خلال وجود ثقافة التشارك بين الأفراد وكذا نشر الثقافة المشجعة على الإبداع والابتكار. كما وجدنا أيضا أن للقيادة بالمشاركة وأسلوب التمكين دورا كبيرا في فعالية التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة، كذلك خصائص شخصية المفكر لها دورا كبيرا في جعل التفكير الاستراتيجي فعال بالمؤسسة. أي أن هذه الدراسة تؤكد بأن هناك علاقة كبيرة بين الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية وشخصية المفكر ومدى مساهمتها في فعالية التفكير الاستراتيجي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

يعتبر التفكير الاستراتيجي من المفاهيم التي يغلب عليها طابع الغموض والتعقيد وذلك نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير، بالإضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال وتداخله مع العديد من المفاهيم المشابهة له خاصة التخطيط الاستراتيجي. إلا أنه في العموم يشير إلى عملية وضع رؤية مستقبلية تعد أولى المراحل التي ينطلق منها التفكير الاستراتيجي لتأتي بعدها مرحلة التخطيط الاستراتيجي وتحديد الخيارات الاستراتيجية لينتهي في الأخير بعملية تطبيق الاستراتيجية بهدف اتخاذ القرارات التي تفتح المجال أمام المؤسسة لتحقيق التميز.

وتزداد أهمية التفكير الاستراتيجي في المؤسسات في ظل الظروف البيئية المتغيرة بزيادة قدرته على وضع رؤية وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها المؤسسة مستقبلا. لذلك أصبحت فعالية المؤسسات في تبنيتها للتفكير الاستراتيجي مرتبطة بعدة عوامل أو محددات، والتي اتضحت من خلال ثلاث فرضيات وهي: أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي من خلال وجود ثقافة إيجابية تعكس اتفاق بين قيم الأفراد وقيم المؤسسة وكذا وجود ثقافة قوية تنتشر عبر كافة أنحاء المؤسسة وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفرادها، بالإضافة إلى وجود ثقافة تشجع على تقديم الأفكار الجديدة في المؤسسة فتدفعها بذلك إلى زيادة حصتها السوقية. وأن القيادة الاستراتيجية تعتبر من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي ذلك أن القيادة بالمشاركة التي تقوم فيها العلاقة بين القائد والمرؤوسين على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة، وكذا أسلوب التمكين الذي يقوم على أساس القدرات الفردية التي يتمتع بها المرؤوسين تضمن تنمية المهارات والقدرات التي تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للتفوق والتميز في الأداء. وأن شخصية المفكر تعتبر من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي من خلال قدرة المفكر على إدارة الصراعات داخل المؤسسة وامتلاكه لرؤية مستقبلية توفر له القدرة على أن يرى نهاية العمل قبل بدايته، وكذا التفكير النظامي الذي يساعد في رؤية الأسباب الجذرية للمشكلات، إضافة إلى الذكاء الذي يهدف إلى الحصول على المعلومات العامة عن قدرات المفكر الاستراتيجي التي تمكنه من النقاط الإشارات الضعيفة في المحيط مما يساعد على اقتراح الجديد تحقيقا للتميز.

وانطلاقا مما سبق، حاولنا دراسة الظاهرة من خلال اتباعنا المنهج الاستكشافي والاختباري، واستخدام تقنية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفيقي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة على مجتمع الإطارات وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.



## أولاً: النتائج

- تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية التفكير الاستراتيجي، وذلك من خلال وجود ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتعد مصدراً للإبداع والتفكير الواعد والانطلاق نحو المستقبل عن طريق تشجيع العمل بروح الفريق وتخصيص زمن مقدر للمجهودات الجماعية، بالإضافة إلى وجود ثقافة قوية تعكس تشارك الأفراد في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكهم وتدفعهم إلى تصرفات منتجة، وكذا ثقافة مشجعة على الإبداع تضمن للمؤسسة زيادة حصتها السوقية وتحسين وضعيتها التنافسية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة؛
- ترتبط فعالية التفكير الاستراتيجي بوجود قيادة استراتيجية، تظهر من خلال تبني نمط القيادة بالمشاركة وأسلوب التمكين، إذ أن منح مشاركة وحرية وتمكيناً أكبر يساعد على تأدية الأعمال بمرونة وتفكير ذاتي مستقل من أجل تقديم أفكار خلاقة وتجديد وإبداع؛
- تعتبر شخصية المفكر من المحددات الأساسية لفعالية التفكير الاستراتيجي، وذلك من خلال وجود خصائص شخصية تميز المفكر الاستراتيجي والمتمثلة في قدرته على إدارة الصراعات داخل المؤسسة الناتج عن تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ طابع إيجابي يساهم في اكتشاف التغييرات الضرورية في المؤسسة، امتلاكه لرؤية مستقبلية يسطر من خلالها تحديات قد تبدو مستحيلة التحقيق فيثير بذلك همة مرؤوسيه وعزمهم على تجسيد هذا الطموح في الواقع، اتسامه بالذكاء واعتماده على النظرة الشمولية للمشكلات التي تكون لديه تفكير نظمي، مما يجعل نشاط المؤسسة استباقي يهدف إلى تحقيق التميز.

## ثانياً: الاقتراحات

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلالها تقديم مساهمة بسيطة لزيادة فعالية التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، والتي نوردتها فيما يلي:
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالرأس مال الفكري والمتمثل بنخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والإبداعية والابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة التي تضمن لها تحقيق الريادة في مجال نشاطها؛
  - ضرورة تشجيع التحسين المستمر وتهيئة بيئة العمل الجماعي، الأمر الذي يمكنها من تحسين جودة منتجاتها وبلوغ رؤيتها.

### ثالثاً: حدود وآفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فافتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً، إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلات مثلاً).

إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

(1) الكتب

1. أحمد البراء الأميري، فن التفكير، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005.
2. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
3. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، 2007.
4. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية: الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الاسكندرية، 2007.
5. أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
6. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاسكندرية، 2008.
7. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، 2009.
8. جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، 2008.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران، عمان، 1997.
10. حسين رحيم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، عمان، 2003.
11. خليل محمد حسن الشماع وكاظم حمود خضير، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
12. رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2002.
13. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005.
14. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان، 2011.
15. سليم ابراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الاسكندرية، 2009.
16. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، 2007.
17. عبد أبو المعاطى الدسوقي، تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009.

18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، الاسكندرية، 2009.
19. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
20. عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الثانية، بيروت، 2003.
21. علي أحمد عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، 2006.
22. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
23. غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة، عمان، 2008.
24. كاظم حمود خضير وسلامة اللوزي موسى، مبادئ إدارة الأعمال، دار الثراء، عمان، 2008.
25. كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر، عمان، 2007.
26. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، عمان، 2004.
27. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
28. محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008.
29. محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضير، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية، 1992.
30. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2002.
31. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج، عمان، 2009.
32. مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
33. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
34. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
35. مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
36. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2008.

37. موفق الحمداني وآخرون، **مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
38. نايفة قطامين وآخرون، **تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الاسكندرية، 2008.
39. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة، عمان، 2007.
40. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات**، دار وائل، عمان، 2011.
41. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل، عمان، 2009.
42. وليم شانز، **الطريق إلى التفكير المنطقي**، ترجمة عطية محمود هنا، مكتبة النهضة المصرية، الاسكندرية، 1961.

## 2) الرسائل والأطروحات

1. ابراهيم يوسف الأشقر، **دراسة واقع التخطيط لاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.
2. بو عجاجة أميرة، **عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-**، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
3. حمزة يوسف سليمان ديب، **التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2009.
4. سالم حسين العجمي، **أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011.
5. سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
6. سعد علي ربحان المحمدي، **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية: استكشاف دراسي لعينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية للدولة العراقية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية، العراق، 2011.

7. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
8. شوراب محمد، واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
9. عبد العزيز مجعد المطري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2011.
10. عبد الملك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييره مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
11. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
12. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
13. محمد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
14. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2005.
15. محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.

16. محمود عبد الكريم المهيرات، أنماط السلوك القيادي لرؤساء أقسام كليات التمريض في الجامعات الأردنية وعلاقتها باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهنة التمريض، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2009.

17. مطر بن عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.

18. ناصر محمد إبراهيم مجمي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004.

19. نهى أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الاردنية - عمان -، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.

### (3) المجلات، الملتقيات والمؤتمرات

1. بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
2. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد3، جامعة ورقلة، 2004.
3. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد2، جامعة ورقلة، 2003.
4. حسين الدوري، الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان: "إدارة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، جامعة الدول العربية، عمان، 15-16 أبريل، 2008.
5. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد7، العدد29، العراق، 2011.
6. سعود عابد، التفكير الاستراتيجي، صحيفة الرياض، العدد 15410، مؤسسة اليمامة الصحفية، 2010.
7. صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد23، العدد1، العراق، 2003.

8. عبد الرزاق الرحاحلة، خصائص الانماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد18، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
9. عزاوي عمر وعجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد4، جامعة ورقلة، 2006.
10. علي ميا وبسام زاهر، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين، المجلد29، العدد1، سوريا، 2007.
11. ماجد محمد الفراء، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الاهلية في قطاع غزة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد31، العدد95، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
12. هيشر سميرة وموفق سهام، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الاول حول: "تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012.
13. يعقوب ناصر الدين، التفكير الاستراتيجي خطوة أولى لرسم رؤى وأهداف مستقبلية، جريدة الدستور، العدد16227، الشركة الأردنية للنشر، 2012.

#### 4) التقارير والمحاضرات

1. تلا عاصم فائق، علاقة المعلومات بالتفكير الاستراتيجي السليم، جامعة بغداد، بدون تاريخ.
2. خالد غريب، الفكر الاستراتيجي وتغيير مفهوم القوة، المركز الإسلامي للدراسات الاستراتيجية والمعلومات، 2012.
3. رحال سلاف، مقارنة المهارات، محاضرات أقيمت على طلبة السنة الثانية ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، مقياس تسيير الموارد الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
4. عبد الله شحيبان الجابري، التفكير الاستراتيجي، مركز التدريب وخدمة المجتمع، المملكة العربية السعودية، 2009.
5. عبد الله مفلح، التخطيط الاستراتيجي: برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي التدريب على تطوير مهاراته وتوظيف أدواته بشكل فعال، مركز النافع للتدريب، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
6. عبد الوهاب محمد كامل، التفكير المنظومي، جامعة طنطا، بدون تاريخ.



1. Auregan P., Perception du temps et réflexion stratégique, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, N°1, mars 1998.
2. Center for Applied Research, What is strategic thinking?, CFAR, ([www.cfar.com/Documents/strathink.pdf](http://www.cfar.com/Documents/strathink.pdf)), 2001.
3. Fulwider J-M., Involving everyone in Strategic Thinking, John fulwider consulting, ([www.fulwiderpartners.com](http://www.fulwiderpartners.com)), 2008.
4. Haines S., Becoming a Strategic thinking on a daily basis, Centre for Strategic Management, 2006.
5. Helfer J. P., Management: stratégie et organisation, 3 édition, Vuibert, Paris, 2000.
6. Lawrence E., Strategic thinking, Public Service Commission of Canada, Canada, (<http://www.hrbartender.com/images/thinking.pdf>), 1999.
7. Malan R., The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organizational strategy, Doctorate of philosophy in management, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Australia, 2010.
8. National curriculum Services, Strategic thinking, (<http://www.ncsonline.com.au/projects/strategic-thinking-framework>).
9. Palmatier G., Strategic planning: An executive's aid for strategic thinking, Outsourced Logistics, (<http://www.oliverwight-america.com/business-management-articles/pdf/strategic-planning-palmatier.pdf>).
10. Pisapia J., & Robinson D-J., Transforming the academy: Strategic thinking and/or strategic planning?, 4th International Conference of American Institute of Higher Education, Williamsburg Virginia, USA March, 17-19, 2010.
11. Ridgley S-K, Strategic Thinking Skills, The Great Courses, ([http://www.thegreatcourses.com/tgc/Courses/course\\_detail.aspx?cid=5913](http://www.thegreatcourses.com/tgc/Courses/course_detail.aspx?cid=5913))
12. Taylor M-D., How to practice strategic thinking, Brooks consulting, project management & systems engineering, ([www.projectmgt.com](http://www.projectmgt.com)), 2010.
13. Thévenet M. & Vachette J. L., Culture et comportements, Vuibert, Paris, 1992.
14. Torset C., La notion de réflexion stratégique: Une approche par les contextes, XIème conférence de l'Association Internationale du Management Stratégique, AIMS, Paris, 2002.
15. Van Der Laan L-W., Foresight competence and the strategic thinking of strategy level leaders, doctorate of philosophy, University of southern Queensland, Faculty of Business, Australia, 2010.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	ماهية التفكير الاستراتيجي	01
26	التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي	02
33	أبعاد التفكير الاستراتيجي	03
35	أبعاد التفكير الاستراتيجي	04
42	مراحل عملية التفكير الاستراتيجي	05
43	المكونات الرئيسية للرؤية	06
48	خطوات بناء السيناريوهات	07
49	أسلوب التخطيط من جميع الاتجاهات	08
74	مهارات المدير الاستراتيجي	09
89	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	10
90	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	11
91	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	12
92	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	13

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	التفكير الاستراتيجي مقابل التخطيط الاستراتيجي	01
30	أهمية التفكير والتخطيط الاستراتيجي	02
42	أمثلة لرؤية أخذت من بعض المؤسسات المعروفة	03
61	الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية	04
69	فروق رئيسية بين التفويض والتمكين	05
87	درجات مقياس Likert الخماسي	06
88	الحدود العليا والدنيا لمقياس Likert الخماسي	07
88	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	08
89	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	09
90	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
91	توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	11
93	معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه	12
94	معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة مع جميع عبارات الاستمارة	13
95	نتائج اختبار أداة الدراسة	14
109	نتائج الثقافة التنظيمية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي	15
111	نتائج القيادة الاستراتيجية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي	16
113	نتائج شخصية المفكر كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي	17

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
أ- ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي</b>	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية التفكير
15	المطلب الأول: مفهوم التفكير
17	المطلب الثاني: خصائص التفكير
19	المطلب الثالث: أنواع التفكير
20	المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي
21	المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي
21	الفرع الأول: تعريف التفكير الاستراتيجي
24	الفرع الثاني: التمييز بين التفكير الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه
30	المطلب الثاني: أهمية وأبعاد التفكير الاستراتيجي
30	الفرع الأول: أهمية التفكير الاستراتيجي
32	الفرع الثاني: أبعاد التفكير الاستراتيجي
35	المطلب الثالث: خصائص التفكير الاستراتيجي
38	المبحث الثالث: عملية التفكير الاستراتيجي
38	المطلب الأول: أنماط التفكير الاستراتيجي
38	الفرع الأول: نمط التفكير الشمولي
38	الفرع الثاني: نمط التفكير التجريدي
39	الفرع الثالث: نمط التفكير التشخيصي
39	الفرع الرابع: نمط التفكير التخطيطي

41	المطلب الثاني: مراحل عملية التفكير الاستراتيجي
42	الفرع الأول: تحديد الرؤية الاستراتيجية
44	الفرع الثاني: التخطيط الاستراتيجي
45	الفرع الثالث: وضع الخيارات الاستراتيجية
47	الفرع الرابع: تطبيق الاستراتيجية
47	المطلب الثالث: أساليب التفكير الاستراتيجي
47	الفرع الأول: أسلوب السيناريوهات
49	الفرع الثاني: أسلوب التخطيط من جميع الاتجاهات
50	الفرع الثالث: ورشات الاستشراف الاستراتيجي
51	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: محددات فعالية التفكير الاستراتيجي</b>	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية وقدرتها على فعالية التفكير الاستراتيجي
54	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
54	الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
55	الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
55	المطلب الثاني: خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية
56	الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
57	الفرع الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية
59	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
62	المبحث الثاني: النمط القيادي ودوره في فعالية التفكير الاستراتيجي
63	المطلب الأول: القيادة بالمشاركة
63	الفرع الأول: مفهوم القيادة بالمشاركة
65	الفرع الثاني: خصائص القيادة بالمشاركة
68	المطلب الثاني: أسلوب التمكين
72	المبحث الثالث: شخصية المفكر ومساهمتها في فعالية التفكير الاستراتيجي
73	المطلب الأول: مفهوم المفكر الاستراتيجي
75	المطلب الثاني: خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

81	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمحددات فعالية التفكير الاستراتيجي</b>	
83	تمهيد
84	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
84	المطلب الأول: منهجية الدراسة
85	المطلب الثاني: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات
85	الفرع الأول: تقنية البحث
86	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
88	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة
92	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
92	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
95	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
95	المطلب الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
96	<b>المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة</b>
96	المطلب الأول: نشأة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
98	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة
101	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
107	المطلب الرابع: واقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسة
108	<b>المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة وتفسير النتائج</b>
108	المطلب الأول: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة
115	المطلب الثاني: تفسير النتائج
118	خلاصة الفصل
120	خاتمة
124	قائمة المراجع
131	قائمة الأشكال
132	قائمة الجداول
133	قائمة المحتويات
<b>الملاحق</b>	



الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستمارة

اسم المحكم	صفة المحكم
برني لطيفة	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
رحال سلاف	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
شين فيروز	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
قاسمي خضرة	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.



## الملحق رقم (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم: علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

وعلوم التسيير

### الاستمارة

موجة لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجري الباحثة دراسة علمية تحت عنوان:

محددات فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (EN.I.CA.B)

لي كامل الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، راجين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علماً أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير

الباحثة:

أسماء زكري

## المعلومات الأولية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:  أقل من 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- الشهادة العلمية:  تقني سامي  شهادة ليسانس  مهندس
- دراسات عليا
- عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## فقرات الاستمارة

سلم القياس					المحور الأول: الثقافة التنظيمية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي
1	2	3	4	5	
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الفقرات المفسرة
					1 يؤدي اعتبار أخطاء العمل كفرص للتعلم إلى التشجيع على التفكير في اقتراح الجديد.
					2 تقبل الأفراد للأفكار والمعارف الجديدة يساعد على وضع أهداف طموحة ومتميزة للمؤسسة.
					3 العمل بشكل تعاوني يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها.
					4 تبني طرق تفكير مشتركة يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها.
					5 تسود الثقافة المشجعة على تقديم الأفكار الجديدة في المؤسسة.
					6 نشر الثقافة المشجعة على تقديم الأفكار الجديدة يساعد على اكتشاف تطبيقات مستحدثة.
سلم القياس					المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي
1	2	3	4	5	
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الفقرات المفسرة
					1 يساعد أخذ المدير بعين الاعتبار لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات في تقديم نظرة شاملة للمواقف.
					2 يسمح تعدد وجهات النظر حول المشكلات بالتوصل للحلول المثلى.

					ينتج عن مناقشة المدير لأفكاره الجديدة مع مختلف الإطارات نقل المؤسسة إلى وضع أفضل.	3
					يتيح التعاون الجماعي في مناقشة الأفكار الجديدة إلى التفكير في تحقيق تلك الأفكار.	4
					يسمح إظهار المدير للثقة والمرونة في التعامل بنقل بعض مسؤولياته إلى الأطراف ذوي القدرات والمهارات وتمكينهم من المشاركة في تعديل الخطط.	5
					اهتمام المدير بتنمية المهارات وتطوير القدرات الفردية يمكن الأفراد من التفكير في اقتراح الجديد وإدخال أساليب وأدوات عمل جديدة.	6
<b>سلم القياس</b>					<b>المحور الثالث: شخصية المفكر كمحدد أساسي لفعالية التفكير الاستراتيجي</b>	
1	2	3	4	5		
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	<b>الفقرات المفسرة</b>	
					تؤدي القدرة على إدارة الصراعات داخل المؤسسة إلى توحيد جهود الأفراد.	1
					التوجه نحو تقديم الأفكار الجديدة يتوقف على مدى القدرة على إدارة الصراع داخل المؤسسة.	2
					التفكير في انتهاز الفرص غير المتكررة يتطلب التحلي ببعد النظر.	3
					تحويل الأفكار الخيالية إلى واقع ممكن التطبيق يوفر القدرة على انتهاز الفرص الذكية التي يتيحها المحيط.	4
					القدرة على الإقناع والإيمان بالأفكار الخيالية تساعد على التوجه نحو التفكير في تحقيق أفضل مستويات الأداء.	5
					يهدف استخدام ذكاء العلاقات إلى التفكير في اقتراح الجديد للتميز عن المنافسين.	6
					الوصول إلى اقتراح حلول مبدعة ومتميزة يعتمد على النظرة الشمولية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.	7