



جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و
العلوم التجارية
تخصص: إدارة أعمال



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
والموسومة بـ:

مدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية
دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين Saa

إشراف الأستاذة:

◆ شيخي عائشة

إعداد الطالبين:

◆ بلحسن رجاء

◆ العماري فتيحة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ:.....رئيساً

الأستاذ:.....مشرفاً

الأستاذ:.....ممتحناً

السنة الجامعية (2020-2019)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل ويسر لنا أمرنا وأمدنا بالصبر والعزيمة، ومصداقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله."

نتقدم بجزيل الشكر والإحترام والتقدير إلى: الأستاذة الدكتورة شيخي عائشة على تفضلها الإشراف على هذه المذكرة وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييرها وعلى التشجيعات من أجل إتمامها.

كما لا ننسى أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لمذكرتنا هذه، فلهم كل الشكر والعرفان على مجمل نصحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستثير مسارنا العلمي.

إهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء، فالإهداء إلى من أطفأت كل شموع حياتها لإضاءة حياتي، إلى من كان دعاءها سر النجاح، وحنانها بلسم جراحي، إلى أحلى كلمة نطقها لساني أُمي.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من علمني العطاء بدون مقابل إلى أبي.
إلى من شاركني في حزن أمين وبهم أستمد قوتي وإصراري إخوتي وأخواتي،
إلى كل من يحمل بقلبه وفاء للصدقة، إلى صديقتي رجاء مكة وكوثر
إلى كل أساتذتي، إلى كل طالب علم وباحث عن العلم والمعرفة

فتيحة

إهداء

بأسمى آيات الشكر والامتنان أهدي هذا العمل إلى من قال في شأنهما عز وجل

"وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً"

والدتي العزيزة التي كان دعاؤها سر نجاحي

والدي الغالي الذي كان دوماً عوناً لي

إلى كبير المقام ذو السيرة العطرة جدي أطل الله في عمره

إلى من بوجودهم أكتسب سناً وقوة ومحبة إخوتي وأخواتي

إلى من هم أقرب من روعي أبناء أخي وأختي

إلى جميع أفراد عائلتي

إلى من تحلو بالوفاء والمحبة صديقاتي فتيحة، كوثر، مكة

إلى كل أساتذتي وزملائي

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

رجاء



هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية، حيث طبقت هذه الدراسة على مدراء الشركة الوطنية للتأمين Saa من خلال خمسة أبعاد للتفكير الإستراتيجي وهي القصد الإستراتيجي، التفكير النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، التفكير الفرصي. و لبلوغ أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة ولتحقيق ذلك تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) و توزيعها على عينة تكونت من (30) قائد من القيادات الإدارية بالشركة الوطنية للتأمين Saa عبر مختلف أقطار الوطن. ومن خلال تحليل إجابات المبحوثين و بالاعتماد على برنامج (spss) خلصنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك ارتباط عالي بين التفكير الاستراتيجي و أبعاده في المؤسسة محل الدراسة، كما اتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في المؤسسة قيد الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (العمر، الجنس، الخبرة المهنية).

الكلمات المفتاحية: التفكير الإستراتيجي، القصد الإستراتيجي، التفكير النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، التفكير الفرصي، القيادات الإدارية.

Resumé :

L'étude visait à déterminer l'étendue de la disponibilité des dimensions de la réflexion stratégique parmi les dirigeants administratifs, en appliquant cette étude aux dirigeants de la National Insurance Company Saa à travers cinq dimensions de la réflexion stratégique, (à savoir l'intention stratégique, la pensée systémique, le leadership par hypothèses, la réflexion dans le temps et la réflexion sur les opportunités). Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, la méthode descriptive a été utilisée pour son adéquation à la nature de l'étude. Pour ce faire, l'outil d'étude (questionnaire) a été conçu et distribué à un échantillon composé de (30) dirigeants administratifs de la compagnie d'assurance nationale Saa dans les différents pays du pays et en analysant les réponses des répondants et en fonction du programme. (spss) Nous avons conclu un ensemble de résultats, dont les plus importants sont: Il existe une forte corrélation entre la réflexion stratégique et ses dimensions dans l'institution étudiée, et il a également été constaté qu'il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification de 0,05 dans les moyennes des réponses des répondants sur la disponibilité des dimensions de la réflexion stratégique dans l'institution étudiée attribuées à Caractéristiques personnelles (âge, sexe, expérience professionnelle).

Mots clés : réflexion stratégique, Intention stratégique, réflexion systémique, Hypothèses de conduite, réflexion au temps, réflexion opportuniste, Dirigeants administratifs.

1- قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال
19	الشكل رقم 01: يوضح العلاقة بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي
26	الشكل رقم 02 : أبعاد التفكير الإستراتيجي حسب Lieditka
26	الشكل رقم 03: نموذج O'Shannassy لأبعاد التفكير الإستراتيجي
27	الشكل رقم 04 : نموذج Wootton & Horne لأبعاد التفكير الإستراتيجي
27	الشكل رقم 05: نموذج Bonn يوضح أبعاد التفكير الإستراتيجي
61	الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA
67	الشكل رقم (07): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.
68	الشكل رقم (08): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن
69	الشكل رقم (09): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
70	الشكل رقم (10): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الدورات التدريبية المشارك فيها.

2- قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
18	الجدول رقم 01: الفرق بين التفكير الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي
34	الجدول رقم 02 يوضح الفرق بين المدير والقائد الإداري
63	الجدول رقم 03: مقياس " ليكرت الثلاثي "
65	الجدول رقم 04: يوضح معاملات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي و أبعاده
66	الجدول رقم (05): معامل ألفا-كرونباخ (Alpha Cronbach's)

67	الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .
68	الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
69	الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
70	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية المشارك فيها
71	الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المحاور
78	الجدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على وجود اتفاق عالي للعينة محل الدراسة حول أهمية فهم القيادات الإدارية للأهداف وتطويرها بما ينسجم وديناميكية الإستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات.
79	الجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة عند التعامل مع المعطيات البيئية المتنوعة
80	الجدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على وجود اتفاق عالي العينة محل الدراسة حول أهمية وضع الفرضيات وتبنيها بما يتناسب والنشاطات والموارد المتاحة.
81	الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على وجود اتفاق عالي العينة محل الدراسة حول أهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها أسبقية فاعلة عند إعداد الخطط.
81	الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على مدى اهتمام العينة محل الدراسة بالفرض التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها .
82	الجدول رقم (16): نتائج اختبار معنوية Anova à un facteur
83	الجدول رقم (17): نتائج اختبار ستودنت لدلالة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس 84
84	الجدول رقم (18): نتائج اختبار معنوية Anova à un facteur
85	الجدول رقم (19): نتائج اختبار معنوية Anova à un facteur



أصبحت المؤسسات وعملية إدارتها اليوم بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات والديناميكية وسرعة التغيير بحاجة إلى عقل معرفي ذا مهارات فكرية وحلول إبداعية فنية وقدرات ذهنية، قادرة على تجاوز العثرات وعلى ربط الأفكار وتنويع الرؤى للوصول إلى حلول مبتكرة، مناسبة وعملية، وكذلك تمكن من القيام بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية الصحيحة في المؤسسات.

وفي ظل هذا الوضع من معطيات العصر الحالية ومتطلبات المستقبل المنشود أصبح من الضروري اختيار قيادات إدارية تتسم بخصائص وسمات إستراتيجية كال تفكير، الذكاء، قوة البصيرة، الإبداع والتأثير، وفق منظور استراتيجي واسع الأفق بعيد المدى، وهذا يحتاج إلى منهج فكري وريادي يساعد القيادات على مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بالنظرة المستقبلية للمؤسسة ويزودهم بالطريقة والمسار الذي يسلكونه للقيام بمجموع العمليات لاتخاذ القرارات، وضمن هذا الاتجاه يعد التفكير الإستراتيجي متطلبا و أسلوبا أساسيا مهما للقيادات الإدارية كونه يمثل منهجا فكريا ورياديا، يرتكز على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والمهارات العقلية الضرورية لقيام القادة بالتصرفات الإستراتيجية المختلفة، فهو يعد بمثابة الدرع الواقي والخريطة التي تهتدي بها المؤسسة في مجال عملها.

ويبرز دور التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة إذ يساعد القادة الإداريين في تحديد سياسات وبرامج المؤسسة بحيث يجعلها قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية واتخاذ القرارات المتكيفة في الظروف المناسبة بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة، ومن هذا المنطلق وجب تنمية وتطوير وغرس مهارات التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسات وذلك من أجل مواكبة واستيعاب التغيير المستمر للمجتمع ومتطلباته، والاستجابة للتغيرات العالمية واتجاهاتها وتحقيق القيادة الكفئة والريادة للمؤسسات، ورفع مستوى كفاءتها الداخلية والخارجية.

ومن خلال هذه الدراسة سنقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وذلك بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من مدرء الشركة الوطنية للتأمين SAA حول مدى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

1- مشكلة الدراسة:

تعمل منظمات الأعمال اليوم في بيئة تتسم بالتعقيد والغموض والتغير المستمر، مما يجعل هذه المنظمات تواجه اليوم مجموعة من التحديات ولاسيما مؤسسات التأمين حيث أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على مواجهة هذه العقبات ومنظمات الأعمال غير قادرة على دعم مركزها التنافسي، وهذا ما دفع بها إلى محاولة إيجاد طريقة للمحافظة على ريادتها، من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يعتمد على المرونة العقلية والاستبصار والحدس والمهارات والخبرات الشخصية، وممارسة علم وفن الإدارة لإكساب المنظمات ميزة تنافسية ولا يمكن للقائد الإداري أن يحافظ على السلوك الاستراتيجي دون الانغماس في عملية التفكير لمعالجة قضية ما.

ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة للمنظمة ولضمان انجاز الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار تطوير و تنمية ممارسة مهارات التفكير الاستراتيجي وعدم الاعتماد فقط على الخبرات السابقة، و من هنا يمكننا صياغة إشكالية الدراسة التالية:

♦ هل يتوفر القادة الإداريون للعينة المبحوثة على مجموعة من أبعاد التفكير الإستراتيجي الداعمة لممارساتهم، وما أثر ذلك (القصد الاستراتيجي، التفكير النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، التفكير الفرصي) في تفكيرهم الإستراتيجي ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماذا نقصد بالتفكير الإستراتيجي؟ و ما هي أبعاده؟
- فيما تتمثل المبادئ والركائز الأساسية للتفكير الإستراتيجي؟
- ما المقصود بالقيادات الإدارية؟ وما هي مبادئها؟
- ما هي التبعات التي تترتب على كل بعد من هذه الأبعاد على التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية؟
- كيف يتحدد مستوى و مسار التفكير الإستراتيجي؟ وما هو مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟

2/ الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: تمتلك القيادات الإدارية المبحوثة في المؤسسة (محل الدراسة) مختلف أبعاد التفكير الإستراتيجي مجتمعة.

تنبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية فهم (القيادات الإدارية) للأهداف وتطويرها بما ينسجم و ديناميكية الإستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات.
- تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة عند التعامل مع المعطيات البيئية المتنوعة.
- تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية وضع الفرضيات و تبنيها بما يتناسب و النشاطات و الموارد المتاحة.
- تتفق لعينة محل الدراسة حول أهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها أسبقية فاعلة عند إعداد الخطط.
- تهتم العينة محل الدراسة بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في المؤسسة قيد الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (العمر، الجنس، الخبرة المهنية، عدد الدورات المشارك فيها).

تنبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للعمر.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للجنس.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للخبرة المهنية.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى لعدد الدورات المشارك فيها.

3/ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في محاولة إيضاح مدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية، كدراسة مكملة للدراسات الحديثة المقترحة في مجال التفكير الإستراتيجي، هذا الأخير الذي لا يزال بحاجة إلى المزيد من التعمق والتحليل والاستكشاف النظري مما يفيد الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات.

أما من الناحية التطبيقية تظهر أهمية الدراسة انطلاقاً من كونها من بين الدراسات النادرة التي تطرقت إلى موضوع مدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية، من حيث تحليل واقعها وآليات تفعيلها في بيئة الأعمال الجزائرية، كما وأنه من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به توصلنا إلى محدودية الدراسات الميدانية التي حاولت دراسة أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهذا سيظهر جلياً من خلال الدراسات السابقة لاحقاً.

4/- أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب من وراء اختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت مثل هذه المواضيع، خاصة تلك المتعلقة بأبعاد التفكير الإستراتيجي ومدى توافرها لدى القيادات الإدارية.
- حداثة وجدة الموضوع، للهروب من الدراسات المجترة.
- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع والدراسات.
- إضافة البحث إلى قائمة البحوث الأكاديمية وإثراء المكتبة الجزائرية.
- محاولة التعرف على مدى ممارسة التفكير الإستراتيجي في مؤسساتنا الجزائرية.
- زيادة توعية وتحسيس القيادات الإدارية في المؤسسات بحاجتهم لممارسة التفكير الإستراتيجي لإنجاح واستمرارية مؤسساتهم.

5/ أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الخلفية النظرية للتفكير الإستراتيجي من خلال تحديد مفهومه وأبعاده.

- إظهار دور التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- معرفة مدى إدراك المؤسسات لأهمية تبني التفكير الإستراتيجي في ظل الظروف التي تشهدها.
- معرفة أهمية التفكير الإستراتيجي والمهارات التي يعطيها للقادة الإداريين.
- معرفة ما مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لأبعاد التفكير الإستراتيجي.
- إبراز دور القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية لإنجاحها.

6/ منهج البحث:

بغرض دراسة الإشكالية، وبلوغ أهداف البحث، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة تم الاعتماد على:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** وذلك من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة وإبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع؛
- **المنهج الاستقرائي (منهج دراسة حالة):** وذلك لربط الجانب النظري بالواقع العملي من خلال أدوات التحليل الإحصائي للبيانات من مخرجات برنامج ونظام بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة.

7/ صعوبات البحث:

يواجه أي موضوع بحث في طريقه نحو الإعداد صعوبات، تمثلت في:

- صعوبة الوصول للمؤسسات قيد الدراسة بسبب تفشي جائحة كورونا كوفيد 19 المستجد في الجزائر.
- صعوبة عملية استرجاع الاستبيان من المؤسسات قيد الدراسة وذلك بسبب تأخر مراسلتهم لنا.
- قلة المراجع الخاصة بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

8/ حدود الدراسة:

أ/- **الحدود المكانية:** تم توزيع الاستبيان على وكالات الشركة الوطنية للتأمين Saa عبر مختلف ربوع الوطن.

ب/- الحدود البشرية: تم توجيه الاستبيان إلى عينة مقصودة شملت القيادات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية المدروسة.

ج/- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الحالية خلال العام الدراسي 2019/2020.

9/- هيكلية البحث:

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع تم تقسيم هذا البحث وفقا لأحد أشهر الأساليب (IMRAD) التي يسرت على الباحث تقديم مذكرته حيث تمكن هذه الطريقة من تصفح المذكرة أو الأطروحة بشكل سريع، ويستخدم هذا النوع من الأساليب في التخصصات التي تعتمد على دراسة حالة (الدراسة الميدانية). كما يعطي هذا الأسلوب اهتماما أكبر لمساهمة الطالب والباحث بصفة عامة في الوصول إلى هدف البحث بخطوات صحيحة ومنهجية سليمة، وتبنى المذكرة من خلال هذا الأسلوب على: (INTRODUCTION, METHODS, RESULTS AND DISCUATION).

I. المقدمة

M. الطريقة والأدوات

R. النتائج

D. المناقشة

قسمت هذه الدراسة إلى مقدمة يتبعها فصلين على النحو التالي:

الفصل النظري: تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب النظري والفكري لموضوع الدراسة المتمثل في أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى: مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإستراتيجية والتفكير، ماهية التفكير الاستراتيجي من خلال مفهومه وأبعاده ومبادئه، بالإضافة إلى التطرق للركائز الأساسية للتفكير الاستراتيجي، ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني الخاص بمدخل مفاهيمي للقيادة الإدارية حيث تناولنا فيه ماهية القيادة الإدارية من مفهوم وأهمية وخصائص، بالإضافة إلى نظريات ومبادئ القيادة الإدارية وإبراز علاقة التفكير الإستراتيجي بالقيادة الإدارية. أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

الفصل التطبيقي: خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حيث تطرقنا في المبحث الأول عن نبذة حول المؤسسة محل الدراسة (الشركة الوطنية للتأمين SAA) ثم توضيح طبيعة الدراسة الميدانية من خلال تصميم الاستبيان وتحليل وتفسير مخرجات التي تم الحصول عليها من برنامج SPSS ومناقشة نتائجه من أجل اختبار صحة أو خطأ الفرضيات التي بني عليها البحث.

لنختتم هذا البحث بخاتمة، تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها، متبوعة بنقاط من التوصيات والاقتراحات، بالإضافة إلى قائمة من أهم المصادر والمراجع المعتمدة عليها في هذا البحث، وقائمة الملاحق والمتمثلة في الاستبيان ومستخرجات برنامج SPSS.



تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات الخاصة والعامة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق انجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تسعى لتحقيقها، وهذا ما لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على تحقيقه، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة واتساع نطاق التحديات والأزمات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها القيادات الإدارية فإن الخيار المناسب هو التوجه نحو التفكير الاستراتيجي واكتساب مهاراته من حدس واستبصار كونه يمكن المؤسسات من مواكبة متطلبات الحاضر وتحديد التوجهات المستقبلية وبلوغ ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تتلاءم مع القرن الواحد والعشرين، لذلك أصبح لزاماً على القيادات الإدارية في المؤسسات امتلاك قدرات وخصائص إبداعية للتمكن من ممارسة التفكير الاستراتيجي الذي يعد مطلباً مهماً لضمان بقاء المؤسسة في دنيا الأعمال والتفوق على منافسيها وبلوغ مركز ريادي في السوق، فقد قسمنا هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: التفكير الإستراتيجي ما بين القواعد والأسس

المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي القيادة الإدارية

المبحث الثالث: عرض و مناقشة الدراسات السابقة

المبحث الأول: التفكير الإستراتيجي ما بين القواعد والأسس

يعتبر التفكير الاستراتيجي مسار فكري تخطيطي يستبق الأحداث وينطلق من استقراء الماضي وأخذا بالحاضر ليرسم معالم المستقبل، فهو ليس ترفا فكريا أو نوعا من التنجيم بل هو عبارة عن نشاط إبداعي ونهج سليم من أجل تحقيق الأهداف والطموحات المسطرة، وحتى تتمكن المنظمة الوصول إلى أعلى درجات التميز في ظل الصراع الشديد والتحديات التي يفرضها المحيط على المنظمات، فالمنظمات التي تشجع التفكير الاستراتيجي وتعتبره ضرورة حتمية تكون أكثر تكيفا واستعدادا لمواجهة التغيرات غير المتوقعة وبهذا تضمن ريادتها وتفوقها على منافسيها. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على التفكير الاستراتيجي وأبعاده، نماذجه، إيجابياته و معيقاته، حيث تم تقسيمه إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإستراتيجية والتفكير

المطلب الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي.

المطلب الثالث: الركائز الأساسية للتفكير الاستراتيجي

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإستراتيجية و التفكير

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مكوناتها

الإستراتيجية: إذا انطلقنا من التحليل الكلاسيكي للمصطلحات، نجد أن مفهوم أو مصطلح الإستراتيجية يوجد في مختلف اللغات الأوروبية أو اللغات الإغريقية اللاتينية. ففي الألمانية نجد STRATEGIE، وفي الروسية (STRATEGIJA) وفي الهنغارية (STRATEGI) وعندما نقول (STRATOS AGEIN) فهو مصطلح الإستراتيجية ذاته مقسم إلى جزئين ويعني "الجيش الذي تدفع به إلى الأمام" (نيوف، بدون سنة، صفحة 9).
ترجع جذور كلمة إستراتيجية إلى كلمة (STRATEGOS) باللغة اليونانية والتي تعني "كيفية قيادة الجنرال للحرب"، وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتعقدتها وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية تعرف بأنها علم تخطيط و توجيه العمليات الحربية. (ديب، 2016، صفحة 7).

يقال أن Chandler قدم أول تعريف عصري للإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، اختيار وسائل العمل و تخصيص الموارد اللازمة لبلوغ تلك الأهداف. وغالبا ما يتم وصف

الإستراتيجية على أنها خطة بمعنى أنها مسار أو اتجاه أو دليل عمل موجه نحو المستقبل. (autres, 2011, p18)

ويعرفها Mintzberg على أنها " المسار الأساس الذي تختاره أي منظمة من بين المسارات البديلة المختلفة المتوافرة لديها؛ لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وفي ضوء توقعات المنظمة لخطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم". (المفيز، 2008، ص 30).

حيث قدم مينتزبرج نموذج خماسي لتعريف الإستراتيجية:

- هي خطة **Plan**: بمعنى اتجاه أو دليل أو مسار مستقبلي للعمل (بالنظر للأمام أو النوايا المستقبلية).
- هي نمط **Pattern**: بمعنى آثار تدل على الخطة (بالنظر للماضي والحاضر).
- هي موقع **Position**: بمعنى تعيين منتج معين في سوق معين (بالنظر الى الموقع).
- هي تصور **Prespective**: بمعنى رؤية و طبيعة عمل (بالنظر الى عقل المنظمة).
- هي حيلة **Ploy**: بمعنى حركة معينة تذل بتوازن الخصم (بالنظر للصراع). (سلطان، 2010، صفحة 35،36)

الإدارة الإستراتيجية: هي أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معا، في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك. (هلال، 2007، صفحة 19)

ثانيا: مكونات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من المكونات التالية:

- 1/ تحليل البيئة: تعبر البيئة عن كل العوامل المؤثرة على المؤسسة، والمؤسسة بيئة خارجية وبيئة داخلية:
- أ/ البيئة الخارجية: هي تلك العوامل المؤثرة على المؤسسة النابعة من خارج المؤسسة، يصعب السيطرة عليها ، ودراستها تستطيع المؤسسة استغلال الفرص وتجنب المخاطر ، وتقسم إلى قسمين:
 - البيئة العامة: في الواقع هناك العديد من العوامل التي تندرج تحت هذا التقسيم: . العوامل الاقتصادية، السياسات المالية والنقدية للدولة، دورة الأعمال، ميزان المدفوعات، العوامل السياسية والاجتماعية والقانونية، العوامل التكنولوجية، العوامل الديموغرافية، العوامل الدولية.

• **البيئة الخاصة:** هي بيئة مباشرة تؤثر على كل المؤسسات في صناعة معينة فمثلا دخول منتج جديد في صناعة السمن سوف يؤثر على كل المصنعين للسمن، بينما تأثيره لا يطال صناعة السمك مثلاً، وهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات حسب تقسيم (بورتر) هي: - القادمون الجدد المحتملون، المشترين، الموردون، السلع البديلة. (الاسطة، 2016، صفحة 49،50،51)

ب/ البيئة الداخلية: إن الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة. (محمد، 2014، صفحة 77) وهي تمثل العوامل المؤثرة على المؤسسة من داخلها، و تقسم في العادة إلى ثلاثة أقسام: (الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، الموارد)، إن تحليل البيئة الداخلية ضروري للاستفادة من الفرص و تجنب التهديدات التي تظهر من خلال تحليل البيئة الخارجية من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة. (الأسطة، مرجع سابق، صفحة 52).

2/ صياغة الإستراتيجية: إن موضوع صياغة الإستراتيجية من أهم المواضيع النظرية التي يلتزم الباحث بها عندما يتناول الإدارة الإستراتيجية، فهي قلب الفكر الإستراتيجي، كما أنها المحك الحقيقي لقدرات الإدارات العليا في توظيف هذا الفكر ميدانيا و التي من خلالها يحول الفكر النظري إلى واقع عملي على صعيد المنظمة، و يتم صياغة الإستراتيجية بالجمع بين متغيرات البيئتين الخارجية و الداخلية و يتم من خلالها تحديد المسار الإستراتيجي للمنظمة. (جواد، 2010، صفحة 120)

3/ تنفيذ الإستراتيجية: بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، و تعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط و السياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح و الفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب. فمن خلال هذه المرحلة يجب ان تتحول إستراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لا بد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. (إبراهيم، 2012، صفحة 133).

4/ التقييم والرقابة: هي عمليات لتتبع ومراقبة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي مقابل الأداء المطلوب أو المخطط له. يعتمد المديرون في جميع مستويات الإدارة على تعليقات العملاء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات، على الرغم من أن التقييم والرقابة هو العنصر الأخير في الإدارة الإستراتيجية، إلا أنه قد

يظهر نقاط ضعف في تنفيذ الإستراتيجية و من ثم تحت العمليات في جميع أنحاء المنظمة على البدء من جديد. (خالد، 2019)

ثالثاً: مفهوم التفكير وخصائصه

1/ مفهوم التفكير:

إن عملية التفكير والتدبر عملية عقلية ذهنية، ويعرف التفكير بأنه "نشاط إنساني خالص له شكلان، فإما أن يكون التفكير للوصول الى ما يمكن أن يكون حقيقة، أو يكون التفكير للبت برأي في مسألة ما. ويصف أرسطو هذين الشكلين من التفكير بأنهما التأمل والتروي. (جابر شوقي ناجي جواد، ميسون عثمان أحمد، 2017، صفحة 49)

يعرف التفكير بأنه ذلك النشاط الذي يبدله الفرد ليحل به المشكلة التي تعترضه مهما كانت طبيعة هذا النشاط سواء تطلب تفكير أكثر أم أقل ، حسبما يكون الموقف أكثر أو اقل إشكالاً. (عامر، 2015، صفحة 33،34)

2/ خصائص التفكير:

أن التفكير عملية معرفية معقدة تتضمن معالجة المعلومات من حيث استقبالها وترميزها وتفسيرها واستخلاص المناسب منها وتقوم أيضا على استخدام الرموز والتصورات والمفاهيم المادية والمجردة بهدف الوصول إلى نواتج معينة وبناء على ذلك يمكن استخلاص خصائص التفكير التالية:

- ينطلق التفكير من الخبرة الحسية الحية ولكنه لا ينحصر فيها ولا يقتصر عليها؛
- التفكير الفعال هو التفكير الذي يستند إلى العمل بالمعلومات الممكن توافرها ويسترشد بالأساليب والاستراتيجيات الصحيحة؛
- التفكير سلوك تطوري يزداد تعقيدا مع نمو الفرد وتراكم خبراته. (عامر، مرجع نفسه، صفحة 39،40)؛
- التفكير سلوك هادف ، فهو لا يحدث في فراغ أو بلا هدف وإنما يحدث في مواقف معينة؛
- التفكير مفهوم نسبي ، فلا يعقل الفرد ما أن يصل إلى درجة الكمال في التفكير أو أن يحقق جميع أنماط التفكير ويمارسها، ويتشكل التفكير من تداخل العناصر البيئية التي يجري فيها التفكير (مدة التفكير والموقف والخبرة)؛
- التفكير بأخذ عدة أشكال وأنماط كالإبداعي والناقد والمجرد والمنطقي وغيرها؛

- التفكير سلوك متطور يختلف في درجته ومستوياته من مرحلة عمرية إلى أخرى، وعليه فإن التفكير سلوك تطوري يتغير كماً ونوعاً تبعاً لنمو الفرد وتراكم خبراته. (النعيمة، 2016، صفحة 20،21)

رابعاً: أساليب التفكير

أسلوب التفكير هو الطريقة التي يوظف فيها المتعلم المعلومات والبيانات المخترنة من أجل التعامل مع تقلبات الحياة ويستطيع المعلم الملتزم المنتمي لمهنته أن يتعرف على الأسلوب الذي يفكر فيه كل طالب من طلابه عن طريق المناقشة المنهجية الواعية وذلك إذا كان يعيش واقعهم ويلاحظ كيفية معالجتهم للمشكلات التي تواجههم.

وقد حدد غريغورك أربع قنوات للتفكير وقال بأن البيئات والميول الطبيعية هي التي تملي على المتعلم توظيف واحد أو أكثر من أساليب التفكير الآتية:

1/ الأسلوب المادي التتابعي: والمتعلم الذي يفكر بهذا الأسلوب

- أ - يميل إلى الهدوء والنظام ويحدد أهدافه ويعمل على تحقيقها بمعايير دقيقة؛
- ب- ينظر إلى الأشياء من حوله بطريقة منهجية واضحة ومنظمة ومتصلة الحلقات ويلمس العلاقات بين الأحداث ومسبباتها معتمداً على ذاكرة قوية دون اهتمام بالنظريات التجريدية؛
- ج- يحسن الاستفادة من أفكار الآخرين لإنتاج أشياء جديدة أو في تطوير الأشياء الجديدة لتصبح أكثر كفاءة وأقل تكلفة.

2/ الأسلوب المادي العشوائي:

- أ- يعتمد صاحب هذا التفكير على الغريزة و يهتم بالمثل العليا ويستطيع أن يستشف أفكار الآخرين؛
- ب- دائم التردد بين النظرية والواقع ويهتم بالمواقف أكثر من اهتمامه بالحقائق ويتعامل مع الواقع المادي بكفاءة عالية؛
- ج- ميل للبيئة المنظمة العاورة بالحركة ويكره الأماكن المغلقة؛
- د- مولع بالمغامرة ويتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وابتكاراته خارقة وفريدة من نوعها. (عامر، مرجع سابق، صفحة 56،57)

3/ الأسلوب التجريدي التتابعي: والمتعلم الذي يفكر بهذا الأسلوب:

- هادئ في تصرفاته وعادل في أحكامه؛

- يفكر بطريقة منطقية؛
- يحدد أهدافه بوضوح ويعمل على تحقيقها بجد واجتهاد؛
- متعطش إلى العلم وينهل من موارد العلم بشغف، ويوظف المعرفة في اتخاذ القرارات؛
- يفضل العمل في بيئة منظمة خالية من العوامل التي تشتت الدهن.

4/ الأسلوب التجريدي العشوائي:

صاحب هذا المزاج حساس، وقلق، ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها ويتأقلم مع الآخرين بسهولة ويقدم معهم علاقات صداقة، و يتمتع بذاكرة قوية وخيال واسع، وهو يميل إلى تجميع الأشتات، ولا يهتم بتوليد الأفكار الجديدة، لكنه يصاب بالإحباط لأتفه الأسباب. (طافش، 2018)

المطلب الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي

ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي ومنطقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الإستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات (يونس، 2012، صفحة 55) وتزامن هذا الانتشار مع صدور كتاب البروفيسور (Igor Ansoff) تحت عنوان إستراتيجية المنظمة (Corporate Strategy) عام 1965. و منذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالتهم المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع. (الدوري أ.، 2011، صفحة 5) بدأ الباحثون في التفكير في استخدام التفكير الاستراتيجي في وقت مبكر، حيث اختلف الباحثون في تحديد التفكير الاستراتيجي. استخدم Bonn المصطلحات التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بالتبادل في الأبحاث بينما استخدم Wilson مصطلح إدارة الإستراتيجية بدلا من التفكير الاستراتيجي. (Ahmad Ali salih، 2014، صفحة 1871.1872)

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي

اختلفت وجهات نظر الباحثين في إعطاء مفهوم واضح للتفكير الإستراتيجي، فكل واحد أعطى مفهوم بحسب منطقاته المعرفية:

يعرفه (mintzberg): "هو عملية تجميع ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع لتكوين الرؤية و رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة." (Henry, 1994, pp. 146,184)

يعرفه (Lieditka) على أنه: "طريقة معينة للتفكير مع ميزات محددة بوضوح وأعتقد أن التفكير الإستراتيجي يحتوي على هذه العناصر إدراك النظم والنية الإستراتيجية والتفكير الفرصي والتفكير في الوقت والتفكير الإبداعي." (Lieditka, 1998, p. 122)

يشير (Bonn) أن التفكير الإستراتيجي هو الطريق لحل المشكلات الإستراتيجية على أساس الدمج بين الأسلوب العقلاني المتقارب مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد، و مثل هذا التوجه في العملية فإنه يركز على البحث في كيف أن المدراء في كنف المنظمة يحاولوا فهم و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد، و الغموض و التنافس. (Nader Seyed Kalali, 2015, p. 803)

و يعرفه Garratt: الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم ، بط يحقق في النهاية توجيهها فعلاً بصورة أفضل من نظرائهم ، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجه أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي . (الدوري أ، 2009، صفحة 275)

كما يشير التفكير الإستراتيجي كما يوضح عبد الحميد عبد الفتاح المغربي إلى: توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية البيئية المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدفينة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة. (النصر، 2015)

ويعرف التخطيط الإستراتيجي: تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية في المنظمات ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة ويجب على سؤال إلى أين نحن ذاهبون أحدا في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنظمة المتعلقة بها والعلاقة بين المسلمة وبينها ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية

ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع المنظمة في المستقبل واختيار الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى التي تحافظ علي موارد المنظمة. (ديب، مرجع سابق، صفحة 8)

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية تحليلية تهدف إلى برمجة الإستراتيجيات المحددة بالفعل للوصول إلى خطة. (Toreset, 2010, p. 4)

الفرق بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي: العلاقة بين فكري التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي ليست واضحة بأي حال في الأدبيات، التي هي في حالة من الارتباك حول هذه القضية. تم العثور على الآراء التالية حول العلاقة بينهما فالتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي هما طريقتان للتفكير المتميز، والتفكير الاستراتيجي يجب أن يسبق التخطيط الاستراتيجي وفقاً لهذا الرأي، لا يمكن للتخطيط أن ينتج استراتيجيات لأنه عملية مبرمجة ، رسمية وتحليلية ؛ إنه بالأحرى ما يحدث بعد تحديد الاستراتيجيات أو اكتشافها أو ظهورها ببساطة (Heracleous, 1998, p. 482).

الجدول رقم 01: الفرق بين التفكير الإستراتيجي و التخطيط الإستراتيجي

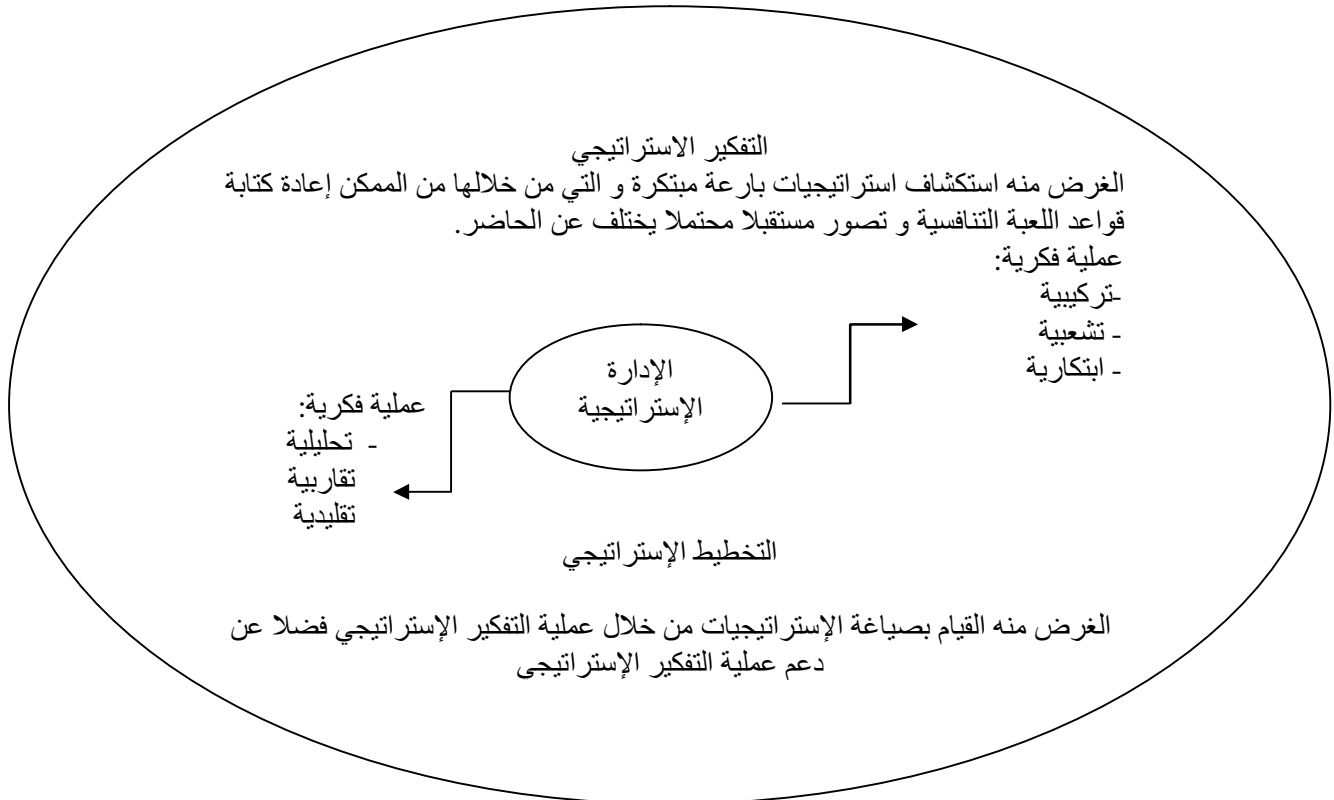
التفكير الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي	
رؤية المستقبل فقط ويمكن توقع شكله	مستقبل يمكن التنبؤ و تحديده بالتفصيل.	رؤية المستقبل
تصاغ الإستراتيجية و تنفذ في تفاعلية بدلا من أن تكون متسلسلة وغير معلنة.	يمكن تقسيم أدوار صياغة الإستراتيجية و تنفيذها	صياغة الإستراتيجية وتنفيذها
شارك المديرون من المستويات الإدارية الدنيا بأصواتهم في عملية صنع الإستراتيجية، فضلا عن زيادة الاستجابة لانتهاز الفرص نظرا لتوفر الظروف.	يحصل كبار المسؤولين التنفيذيين على المعلومات المطلوبة من المديرين من المستوى الأدنى، ومن ثم استخدامها في إنشاء خطة والتي بدورها توزع للتنفيذ.	الدور الإداري في صناعة الإستراتيجية
تعتمد على المرجع الذاتي و الإحساس بالنية والغرض الإستراتيجي المتضمن في أدهان المديرين في المؤسسة والذي يوجه خياراتهم على أساس يومي في عملية يصعب قياسها ومراقبتها من الأعلى.	تأكيد التحكم من خلال أنظمة القياس، بافتراض أنه يمكن للمؤسسات قياس ومراقبة المتغيرات المهمة بدقة وسرعة.	المراقبة
يفهم جميع المديرين النظام الأكبر والعلاقة بين أدوارهم وتشغيل هذا النظام فضلا عن الترابط بين الأدوار المختلفة	يحتاج المديرون من المستوى الأدنى إلى التعرف على أدوارهم جيدا.	الدور الإداري في التنفيذ

	التي يتألف منها النظام.	
العملية و النتيجة	يرى عملية التخطيط نفسها عنصر حاسم و هام للقيم المضافة.	ينصب التركيز على إنشاء الخطة باعتبارها الهدف النهائي.

Source: John PISAPIA, 2010, p07.

ترى النظرة المقترحة هنا أن التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي مترابطان في عملية بحثية، حيث يكون كلاهما ضرورياً لإدارة إستراتيجية فعالة. من هنا أقترح، Heucleous علاقة تحاورية بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي تمكن المنظمة من التقدم والتطور إستراتيجياً من خلال وضعها في إطار المحصلات المرغوبة من هذه العلاقة بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي في إطار نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية، وكما هو موضح بالشكل 03 باعتبار أن التفكير والتخطيط الإستراتيجي جانبان يكملان بعضهما البعض في الإدارة الإستراتيجية (Heracleous, 1998)

الشكل رقم 01: يوضح العلاقة بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي



Source (Toreset, 2010, p. 6)

ثانياً: الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي

- 1/ **تحليل البيئة الداخلية والخارجية:** من خلال استخدام جميع التغيرات وتحليلها، لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص وما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، مع معاودة النظر في هذه التحليلات بدقة وفي فترات منتظمة لا تزيد عن ستة أشهر، لتيسير جمع المعلومات، واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأي طارئ.
- 2/ **تحليل القيمة المضافة والميزة التنافسية:** ومقارنتها بالقيمة المضافة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة. (المؤيد، بدون سنة، صفحة 12)
- 3/ **تحليل وضع المنافسة:** وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلاً في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة . . . الخ ولهذا لا بد في مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما ويستحسن الأسلوب التفريقي في التفكير.
- 4/ **التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية:** وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المنظمة.
- 5/ **إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل:** وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي إشارات ضعيفة والتي تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسية كبرى (هلال، مرجع سابق، صفحة 43،44)
- 6/ **مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي:** بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.
- 7/ **اتخاذ القرارات بشأن السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة .**
- 8 / **اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الإستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجيات والكفاءات**
- 9/ **البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي .**
- 10/ **إعادة تشكيل عمليات التغذية المرتدة (الاسترجاعية) حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والإستراتيجيات المختلفة . (التويجري، 2012، صفحة 34،35)**

ثالثاً: أبعاد التفكير الإستراتيجي

مزلت أبعاد التفكير الإستراتيجي محط جدل بين الباحثين في علم الإستراتيجية وإدارتها، للتوصل إلى العناصر الإستراتيجية التي تعكس حقيقة وجود التفكير الاستراتيجي، وقد حدد Lieditka الأبعاد الخمسة الآتية:

1/ إدراك النظم: المفكر الاستراتيجي لديه نموذج عقلي للنظام الكامل لخلق القيمة من البداية إلى النهاية، يجب أن يشتمل النموذج العقلي لكيفية عمل العالم لفهم السياق الخارجي والداخلي للمؤسسة، (Alaedin, 2017، صفحة 13) لكي تكون جيداً في التفكير الاستراتيجي، تحتاج إلى محاولة فهم الطريقة التي يعمل بها عالمك وكيف يؤثر ذلك عليك. لأنه لا يمكنك معرفة كل شيء حقاً، سيتعين عليك بذل قصارى جهدك في جمع المعلومات الصحيحة وتحديد أولويات مكونات الأنظمة التي من المرجح أن تؤثر على طريقة عملك الآن وفي المستقبل (Gifford, 2019).

2/ التفكير في الوقت: ليست الإستراتيجية وحدها مدفوعة بالمستقبل ولكن من خلال الفجوة بين الواقع الحالي والقصد للمستقبل في حين أن النظرة التقليدية للإستراتيجية تركز على درجة التوافق بين الموارد الحالية والفرص الحالية (Lieditka, 1998, p. 124)، فإن الهدف الاستراتيجي يخلق عدم توافق شديد بين الموارد والطموحات، ومن ثم فإن التفكير الاستراتيجي يربط بين الماضي والحاضر والمستقبل وبهذه الطريقة يستخدم كلاً من ذاكرة المؤسسة وسياقها التاريخي الواسع كمدخلات مهمة في خلق مستقبلها. هذا التذبذب بين الماضي والحاضر والمستقبل ضروري لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها (Lieditka, IBID, p. 123)

3/ الانتهازية الذكية: ضمن هذا التركيز الذي يحركه النيقب أن يوجد مجالاً دائماً للاقتناص الذكي للفرص التي لا تؤدي إلى الريادة في الإستراتيجية المقصودة فحسب، بل وتفسح أيضاً مجالاً لظهور استراتيجيات جديدة ناشئة. (Lieditka, 1998, OP.cit, p.124) في كتابه عن دور "التنافر الاستراتيجي" في عملية وضع الإستراتيجية في شركة إنتل، سلط "روبرت بورجلمان (Robert Burgelman)" الضوء على المعضلة التي ينطوي عليها استخدام إستراتيجية واضحة لتوجيه الجهود التنظيمية بفعالية وكفاءة، ضد مخاطر فقدان الاستراتيجيات البديلة. فعنصر الاقتناص الذكي أكثر ملائمة للبيئة المتغيرة؛ وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قادرةً على ممارسة "الاقتناص الذكي" في المستويات الأدنى،

مثلها مثل المستويات العليا. لذا نجده يقول: "أحد المظاهر الهامة لمقدرة الشركات هو مقدرة كل منها على التكيف دون الاضطرار إلى الاعتماد على البصيرة الاستثنائية للإدارة العليا." (السيد، 2020)

4/ القصد الاستراتيجي: يعتبره (Lieditka) الحلم المثير الذي يدل على بناء تصور طويل الأجل عن السوق والموقع التنافسي الذي ترغب المنظمة ببنائه و بقصد استراتيجي متميز يدل على وجهة نظر فريدة حول المستقبل، (Lieditka, 1998, OP.cit, p. 122) إذ قد يكون التفكير بقصد تقليد منافس أو بقصد المبادأة، و يعد التفكير الإستراتيجي في هذا الإطار توجهها للإدارة العليا في بلوغ أهدافها الإستراتيجية المستقبلية، و من الممكن أن يكون عنصر القصدية الإستراتيجية تتمحور حولها توجهات متخذ القرار الإستراتيجي نحو السوق أو السلعة أو كليهما، و من البديهي أن الإدارة الإستراتيجية تقوم بالأساس على الغاية كمنطلق يهتدي به جميع العاملين في المنظمة و توجه طاقاتهم المادية لبلوغ ذلك بشكل صحيح. (الجنابي، 2017، صفحة 95)

5/ قيادة الافتراضات: تخلق الفرضية، من تلك الأسئلة التي تبدأ "ماذا لو...؟" أو "إذا... إذن؟" - "الأسئلة التي تمكنا من تخيل سيناريوهات متعددة، وتحليلها بأفضل ما يمكن بناءً على المعرفة التي تراكمت لدينا، (Gayle Gifford, Op,Cite) نختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة، واختيار هذه الفرضيات يفتح الباب أمام أفكار جديدة أمام المنظمة، وهكذا فإن الاهتمام المقصود للتفكير الإستراتيجي من خلال الاستغلال الأمثل للوقت، وتحقيق الغايات واستخدام الفرضيات تجعله أكثر شمولية ومرونة، وتدفع الجهود الإستراتيجية بشكل فاعل نحو انتهاز الفرص النافعة وابتكار الأفكار الجديدة الأكثر ملائمة للبيئة. (Lieditka.J, OP.Cit, p120-122p)

إن المنظمات التي تتجح في توفير عناصر التفكير الاستراتيجي في ادارتها سوف تتمتع بميزة تنافسية على نظائرها من المنظمات ، وتحقق لها قراً مهماً من فاعلية اتخاذ القرار على النحو الذي تساهم به تلك الخصائص في رفد هذه الفاعلية (Lieditka.J, OP.Cit, p, 124).

رابعاً: المبادئ الأساسية للتفكير الإستراتيجي

هناك عدة مبادئ رئيسة يتطلب توفرها للتفكير الاستراتيجي الفاعل، ومن أهمها ما يلي:

1/ التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة: يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمة بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. لذا

فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المؤسسة بوجوده، ويتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر ولموس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الإستراتيجية.

2/ **التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية:** القصد من العملية الإستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل. (ترغيني، 2015، صفحة 93)

3/ **التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة:** من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على تنفيذه. والعملية الإستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح. ونذكر هنا بعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الإستراتيجية ناجحة ومنها:

- ✓ أن يكون لدى الإدارة العليا القناعة والرغبة الأصيلة في هذه المشاركة؛
- ✓ أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المؤسسة؛
- ✓ استخدام ما ينتج عن المشاركة.

4/ **التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظرياً:** العملية الإستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات، وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

5/ **التفكير الاستراتيجي ضرورة:** يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً (رجب، 2013، صفحة 48،49)

المطلب الثالث: الركائز الأساسية للتفكير الإستراتيجي

أولاً: 1/ متطلبات التفكير الاستراتيجي

تتطلب ممارسة التفكير الاستراتيجي متطلبات عديدة من أبرزها:

- تفتح ذهني وخبرة ميدانية في الإدارة؛
- برامج تدريبية متقدمة لتطوير القدرات الذهنية وتنشيط آلية استشراق المستقبل؛
- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم؛ (الجنابي، مرجع سابق، صفحة 91)
- تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال (الإنصات) تعرّف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكيفها لصالح تقدم المنظمة؛
- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الإستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة،
- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع. وتشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة (الدوري أ.، مرجع سابق، صفحة 33، 32)

2/ مهارات التفكير الإستراتيجي:

المدراء الذين يفكرون بشكل استراتيجي يظهرون سمات شخصية وسلوكيات ومواقف ومهارات تفكير محددة تتمثل في:

الفضول: أنت مهتم حقاً بما يحدث في وحدتك وشركتك وصناعتك وبيئة عملك الأوسع؛

المرونة: يمكنك تكيف المناهج وتحويل الأفكار عندما تقترح معلومات جديدة الحاجة إلى ذلك؛

التركيز في المستقبل: تفكر باستمرار في كيفية تغير الظروف التي تعمل فيها مجموعتك وشركتك في الأشهر والسنوات القادمة وأنت تراقب الفرص التي قد تكون ذات قيمة في المستقبل، وكذلك التهديدات التي تلوح في الأفق؛ (2010، صفحة 8)

التنبؤ بالمستقبل: تعد القدرة على التنبؤ واحدة من الخصائص المعروفة لدى الإنسان بشكل عام، إذ هي تسهم بشكل قوي في قدرة السيطرة على الأشياء، والتنبؤ يساعد القائد المبدع على إدارة المخاطرة المرتبطة

بالتغيير الاستراتيجي وهناك خط رفيع جداً بين التنبؤ حول ما الذي سوف يحدث في المستقبل، وبين تخيل صورة حول ما سيبدو عليه المستقبل، فالقدرة على امتلاك طموح أو حلم أو رؤية، كانت هي علامة القادة منذ قرون عديدة مضت. (العنزي، 2014، الصفحة 85)

ثانياً: حاجة الإدارة العليا للتفكير الإستراتيجي

يبقى التفكير الاستراتيجي إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في أية منظمة، كونه يعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزاتها التنافسية من خلال تهيئة قدر من الاستعداد الذي يشكل وثبة نجاح للمنظمة، وقد أشار Chakravarthy أن التفكير الإستراتيجي يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة ودقة. كما يعمل التفكير الإستراتيجي على تنمية الحدس المبدع وبناء تصورات في إعادة بناء الإستراتيجيات. (الدوري أ، مرجع سابق، صفحة 275) ومن أجل أن تتمتع المنظمة بالاقتدار فقد برهنت تجارب الماضي أن التطوير لاستراتيجيات أقسام المنظمة ووحداتها هو نتاج ذلك التفكير، ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي تتجسد بأنه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة، إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها.

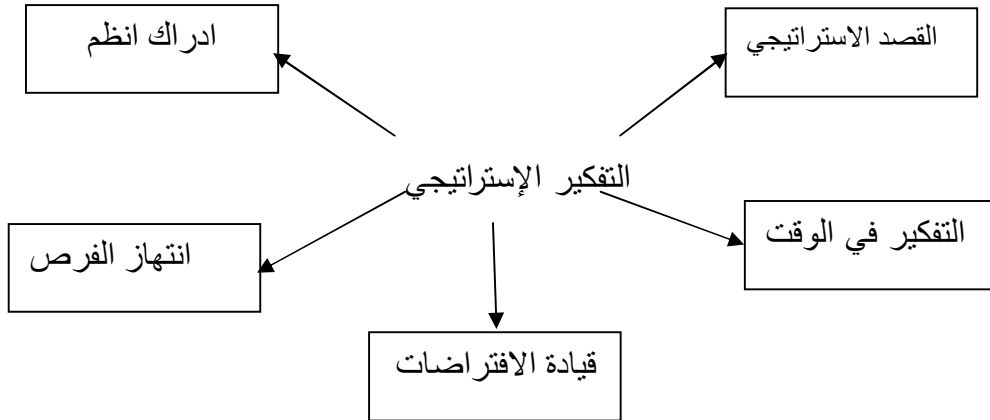
وضمن تصور أن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا تحديد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المنظمة، فهو يساعد المديرين على التهيؤ للمستقبل. (شفيق، 2013، صفحة 24)

ثالثاً: نماذج التفكير الاستراتيجي

لتأطير أبعاد التفكير الإستراتيجي قدم الباحثون في علم الإستراتيجية نماذج عديدة ترتبط بهذه الأبعاد و توضح في محتواها آلية عمل هذه الأبعاد و تعبر عن الكيفية التكاملية التي تحقق الانسجام و التفاعل المستمر بين هذه الأبعاد لتحقيق أعلى درجات الكفاءة، ومن أهم هذه النماذج:

1/ نموذج (Lieditka 1998): استناداً على آراء (Mintzberg) أعرف التفكير الإستراتيجي على أنه طريقة معينة للتفكير مع ميزات محددة بوضوح وأعتقد أن التفكير الإستراتيجي يحتوي على هذه العناصر إدراك النظم، والقصد الاستراتيجي، والتفكير الفرصي، التفكير في الوقت وقيادة الافتراضات. (Lieditka ,Op.cit, p. 122)

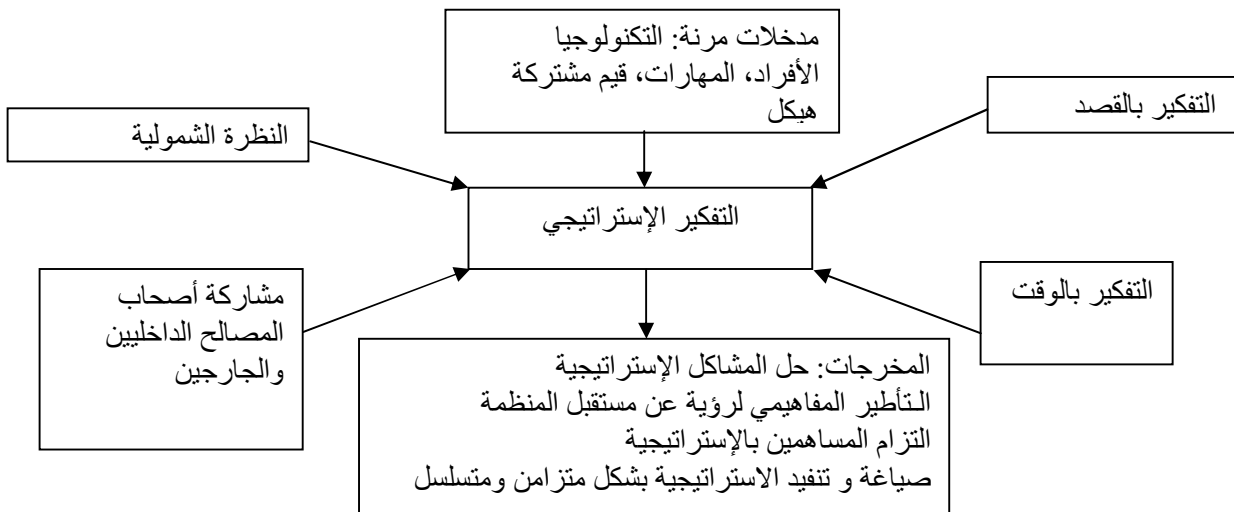
الشكل رقم 02 : أبعاد التفكير الإستراتيجي حسب Lieditka



source: Lieditka, Jeanne, Strategic Thinking : Can It be Thought ?, Long Rang Planning, Vol.31, No.1, 1998, 120-129, p122.

2/ نموذج O'Shannassy: الذي بنى نموذجاً مطوراً لمكونات التفكير الاستراتيجي بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك المتغيرات. آخذاً بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والنية الإستراتيجية المستقبلية لها (شفيق، مرجع سابق، صفحة 30)، وقد حدد أربعة متطلبات للتفكير الإستراتيجي (التفكير بالقصد، النظرة الشمولية، التفكير بالوقت، مشاركة أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين). والشكل يوضح هذا النموذج: (الرب، 2016، صفحة 292، 293)

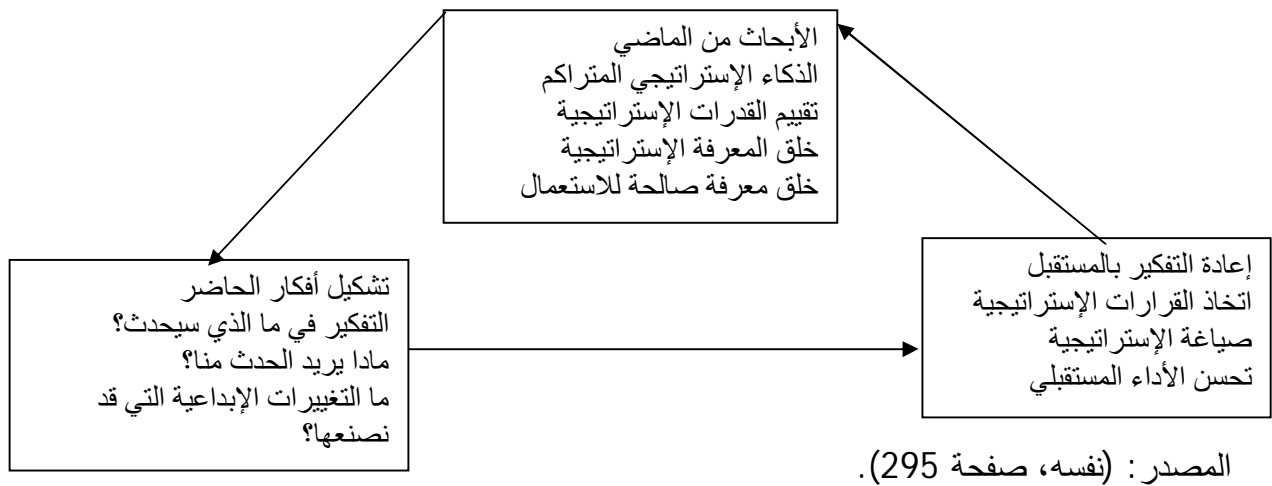
الشكل رقم 03: نموذج O'Shannassy لأبعاد التفكير الإستراتيجي



المصدر: (سيد محمد جاد الرب، المرجع نفسه، 2016، صفحة 292)

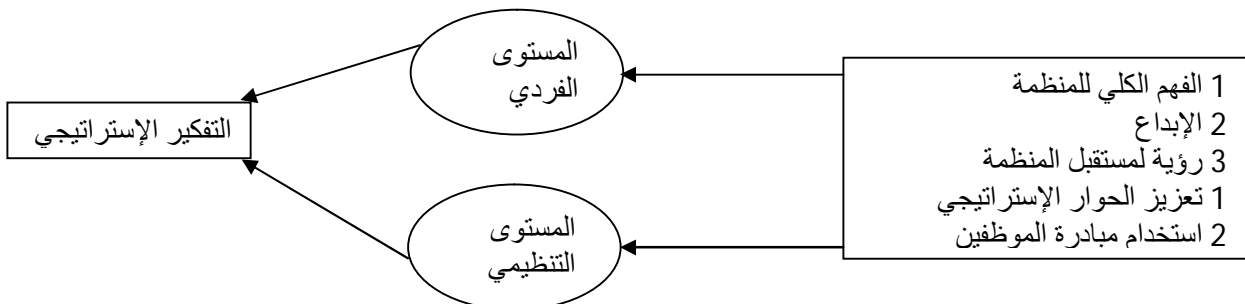
نموذج (Wootton & Horne; 2010) اقترح كل من Wootton & Horne نموذجا للتفكير الإستراتيجي ركزوا فيه على ثلاثة أبعاد أساسية هي (الأبحاث من الماضي، تشكيل أفكار الحاضر، وإعادة التفكير بالمستقبل. و الشكل يوضح هذا النموذج: (نفسه، صفحة 295)

الشكل رقم 04 : نموذج Wootton & Horne لأبعاد التفكير الإستراتيجي



3/ نموذج Bonn: أظهر بون أن معظم كبار التنفيذيين في 35 شركة من بين مائة مصنع أسترالي كبير ذكروا نقص التفكير الاستراتيجي باعتباره المشكلة الرئيسية في مؤسساتهم، حيث حدد بون التفكير الاستراتيجي كوسيلة لحل المشكلات الاستراتيجية التي تجمع بين نهج عقلائي ومتقارب مع عمليات التفكير الإبداعي والمتباين، (Nader Seyed Kalali, op,cit, p 803) فالتفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتكون من ثلاثة عناصر: فهم شامل للمنظمة وبيئتها، والإبداع، ورؤية لمستقبل المنظمة. (Alaedin, Op.cit, p. 13)

الشكل رقم 05: نموذج Bonn يوضح أبعاد التفكير الإستراتيجي



المصدر: (فرج، 2019، صفحة 238): .

التفكير المنظم: إذ يجب على المفكر الاستراتيجي توظيف قدراته العقلية للتفكير بطريقة منظمة

الإبداع: هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم. (المفيز، مرجع سابق، صفحة 76)

الرؤية: وتشير إلى الغرض من التفكير الاستراتيجي وتعني فن تصور الأشياء غير الموجودة ، والحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة ، فهي المحفز للتغيير الحاضر على أساس توفر الموارد والإمكانات. (آخرون، 2018، صفحة 34)

التفكير الاستراتيجي على المستوى التنظيمي: حيث يؤسس التفكير الاستراتيجي خلفية في المنظمة من مجموع الفكر الاستراتيجي الفردي وكذلك تحتاج المنظمات لإنشاء الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم التي تكون قادرة على تعزيز الحوار الاستراتيجي بين الفرق الكبيرة ، وينقسم هذا المستوى إلى التالي:

أ/- الحوار الاستراتيجي: حيث يتطلب التفكير الاستراتيجي الوقت والتأمل لاستكشاف الأفكار ولا تستخدم مثل تلك التقليدية والسلبية في الحوارات الإستراتيجية التي تعد مصدراً هاماً للتفكير الاستراتيجي وتأسيس الرؤية التي تحتاجها المنظمات وهذا هو الإطار القانوني للمديرين الذين يشاركون في هذا المجال مع القضايا الإستراتيجية .

ب/- استخدام المبادرة من موظفي المنظمة: يجب أن تمكن البيئة الأساسية بعض الموظفين أن يساهموا ويطوروا الأفكار الجديدة والاستراتيجيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- جذب القوى الخلاقة والمبتكرة في المنظمة؛
- توفير الوقت الكافي والتسهيلات للمبادرات البحثية والمالية؛
- الحرية الكافية للقيام بالأنشطة الإبداعية وبذل الجهود؛
- استخدام نتائج الأنشطة الإبداعية ومنح المكافآت المناسبة للأفراد المبدعين. (فرج، مرجع سابق، صفحة

(239)

رابعاً: إيجابيات ومعوقات التفكير الاستراتيجي يحقق التفكير الإستراتيجي

1. تتخذ قرارات ذكية طويلة المدى، تكمل القرارات التي يتخذها الآخرون في المؤسسة وتتماشى معها؛
2. تكسب التزام الموظفين لدعم قراراتك؛
3. التفكير الإستراتيجي يقدم فوائد مهنية و شخصية ذات قيمة، منها الاحترام و التقدير؛ (الغرابية، 2016، صفحة 17)
4. تساعد على توقع العديد من القضايا أو التغيرات المحتملة في البيئة مما مكن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير؛
5. تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة وتقليل آثار التهديدات البيئية والاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة؛ (خليل، 2015، صفحة 245)
6. تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وأساليب التعامل معها؛
7. إتباع منهج متطور على مواجهة المواقف التي تتسم بالتغيير الدائم وذلك بمزيج من الإجراءات ، تراعي النتائج على المدى الطويل والقصير (هلال، مرجع سابق، صفحة 35)
8. توحيد الجهود وحشد كل الطاقات نحو تحقيق الأهداف وليس على الوسائل والجزئيات، والتوظيف الجيد للموارد البشرية والطاقات والمعرفة الضمنية والصريحة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛
9. تطوير الإطار المفاهيمي لفحص المنظمة في بيئتها الاقتصادية الكلية وطبيعة علاقاتها الشاملة بدلاً من كونها صندوق مغلق لا يؤثر ولا يتأثر؛ (Sabrina Terguini, 2012, p. 7)
10. كيف يعمل التفكير الإستراتيجي على صناعة المستقبل؟؛
11. التخلي عن سياسة ردود فعل قصيرة المدى والربط بينها وبين بعيدة المدى؛
12. تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وأساليب التعامل معها؛
13. وضع الأهداف بعيدة المدى في الاعتبار عند التعامل مع المشاكل قصيرة المدى وعدم الاكتفاء بالمعالجة الوقتية للمشاكل؛

14. إتباع منهج متطور على مواجهة المواقف التي تتسم بالتغيير الدائم وذلك بمزيج من الإجراءات ، تراعي النتائج على المدى الطويل والقصير .

معيقات التفكير الاستراتيجي

1. انتشار روح الرضا والقناعة والقبول بالوضع الحالي للمنظمة؛
2. انشغال القيادات بالتصدي للمشاكل اليومية الملحة واتخاذ القرارات السريعة لحلها (مكافحة الحريق)؛
3. القيم المتبعة بالمنظمة لا تشجع على التفكير بالمستقبل عن طريق قصر الحوافز على العاملين الذين يقدمون حلولاً للمشاكل اليومية واعتقاد العاملين بالمنظمة بأن التفكير الاستراتيجي هو مهمة القيادات العليا فقط؛
4. اعتماد القيادات على الفطنة في اتخاذ القرارات السريعة والتي قد تثير الإعجاب وبعض النجاح على المدى القصير؛ (الفيلاي، 2012، صفحة 131)
5. الأسلوب المتبع في تحليل المشاكل وإيجاد حل جذري لها كالتركيز على الأساليب الكمية التحليلية والرياضية؛
6. سلوك العاملين في الخضوع نحو الأعراف السائدة دون أن يتم تشجيعهم على الإبداع؛ (المؤيد، مرجع سابق، صفحة 12)
7. الاعتقاد الخاطئ لدى القادة بأن سنوات الخبرة الطويلة والواقع القيادي بالأقدمية من خلال التسلسل الإداري في المنظمة تجعلهم يعتقدون أنهم ليسوا في حاجة إلى مهارات أخرى مثل التفكير الاستراتيجي؛
8. عدم توافر الثقة والقدرة لدي الكثير من القيادات الإدارية لتحقيق ما هو منتظر منهم خاصة أن خلفيتهم المهنية وعدم إعدادهم الشغل وظائف الإدارة العليا يقلل من كفاءتهم للتفكير إستراتيجياً ؛
9. عدم القدرة علي التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت وممارسة التفكير الإستراتيجي وبصفة خاصة الإدارة العليا عند محاولتهم تنمية مهاراتهم في التفكير إستراتيجياً ، وبصفة خاصة أولئك الذين اعتادوا السرعة في أداء أعمالهم وضمان النتائج السريعة أيضاً فمحاولة تحديد النجاح بأسرع ما يمكن أمر غالباً ما يدعو إلى اليأس . (هلال، مرجع سابق، صفحة 37)

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للقيادة الإدارية

تحتاج منظمات الأعمال في زمن التحولات والمتغيرات العاصفة قيادات إدارية قادرة على التكيف مع عواصف التغيير أو صد آثارها السلبية، فما أحوج المؤسسات اليوم إلى مثل هذه القيادات الإدارية التي تكون قادرة أيضا على تنوير الإمكانيات المادية والبشرية المحدودة و تعظيمها أو الحفاظ عليها وتمثل القيادة الإدارية القلب المحرك للمؤسسة التي تدفعها إلى الأمام وتحفز العاملين بها لأداء العمل الجيد والمبدع فإذا غابت هذه القيادة الناجحة الجيدة المؤهلة ضعف الأداء و الإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، فبالإمكان قياس مدى نجاح المؤسسة وكفاءتها من خلال نجاح قياداتها الإدارية . انطلاقا مما سبق ونظرا لما تمثله القيادة الإدارية من أهمية كبيرة للمؤسسة سنحاول من خلال هذا المبحث المعنون بالمدخل المفاهيمي للقيادة الإدارية على وفق المطالب الآتية

المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية؛

المطلب الثاني : نظريات ومبادئ القيادة الإدارية؛

المطلب الثالث: التفكير الاستراتيجي و القيادات الإدارية.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية**أولاً: مفهوم القيادة الإدارية****1/- معنى القيادة وأصولها:**

كلمة قيادة ذات أصول يونانية ولاينية، لأن (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بعمل ما، ويتفق الفعل اليوناني (Archein) مع الفعل اللاتيني (Agere) الذي يعني: يحرك أو يقود، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد، وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص. (المربع، 2012، صفحة 14)

أ/- التعريف اللغوي:

قال ابن منظور، في "لسان العرب": "القوم نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقوم من أمام والسوق من خلف، والاسم من ذلك كله القيادة، وقائد جمعها قادة، و قواد و قادات.

و هي من يقود فريقاً من الجنود (القائد الأعلى) وهو كبير قواد الجيش في بلد من البلدان. وقائد الموقع هو الذي يقود الجيش في مدينة معينة أو موقع معين. (الملا، 2015، صفحة 79).

ب/- التعريف الاصطلاحي:

هي الفن الذي تستطيع بواسطته التأثير على توجيه الآخرين إلى هدف معين بطريقة تحصل بها على ثقتهم و احترامهم و طاعتهم و تعاونهم المخلص. (العلا، 2013، صفحة 72)

و فيما يلي سرد لبعض المفاهيم ذات العلاقة بالقيادات الإدارية:

2/ أ- تعريف القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب. (الفضل، 1996، صفحة 29).

ب- الفرق بين القائد والمدير: إن القيادة ليست هي الإدارة وأن الإدارة ليست هي القيادة. المدير له قوة الموقع الرسمية، في حين أن للقائد قوة التأثير الاجتماعية في الآخرين. وللأول مرؤوسين أما الثاني فله أتباع. ويمكن للمدير أن يكون قائد فتبعته المجموعة قائدا لها. فالقادة ببساطة هم أولئك الذين لديهم القدرة في التأثير على سلوك الآخرين معهم دون قوة وإنما رغبة حقيقية منهم. (زيارة، بدون سنة، صفحة 265).

الجدول رقم 02 يوضح الفرق بين المدير والقائد الإداري

المدير	القائد الإداري
تفكير قصير المدى	تفكير طويل المدى
تفكير مرحلي	تفكير استراتيجي
يخطط كيف ومتى	يسأل ماذا ولماذا
يعرف العمل اليومي	يركز على العاملين
يركز على المخرجات الحالية	يهتم بالمخرجات الجديدة
يبني النجاح من خلال جودة المنتج	يبني الجودة من خلال العاملين
يشرف على العاملين	يؤثر في العاملين
سلطته من موقعه الإداري	تأثيره من عقلية وسلوكه

(زيدان، 2018، صفحة 25)

3/أ- تعريف القائد الإداري: هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة، فمدير المؤسسة مثلا هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد الإداري في عمله وأن نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته. (شهاب، 2010)

ب- الصفات القيادية: يرى بشير العلق أن أهم الصفات القيادية الواجب توفرها في القائد هي:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الانسانية و علاقات العمل؛
- الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل؛
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء؛
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد؛
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه و اكتساب ثقة الغير؛
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة؛
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العلم؛
- المواظبة أو الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمروسيه؛

- سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة؛
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمروسيه لإبراز مواهبهم و قدراتهم. (العلاق، 2010، صفحة 11،10)

4/- تعريف القيادة الإدارية:

لقد مر مفهوم القيادة الإدارية بعدة مراحل، وجرى على المفهوم تغيرات جذرية منذ تأسيس و ظهور الدولة الأولى ومؤسساتها، وتوزيع السلطة بينها، وتقسيم المجتمع إلى طبقات تغيرت مع مرور الزمن، حيث جارتها وباستمرار تغيرات مماثلة في الفكر الإنساني السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وكلما غابت عن مسرح الحياة طبقة أخذت معها الأفكار والتقاليد والعادات وحتى الأعراف وجاءت الطبقة الجديدة بتقاليدها وهكذا. (التويجري، ويسألونك عن الإدارة، 2013، صفحة 78).

نرى مثلا أن طبقات المجتمع كانت تتغير دوما مع التغير الفكري والعقائدي في المجتمعات، انظر مثلا إلى تقسيم المجتمعات إلى طبقة (الحاكم، رجال الدين، القادة العسكريين، النبلاء، الإقطاعيين، أصحاب رأس المال، العمال، الفلاحين). (عبودي، 2010، صفحة 17)

ولكن، هل توصل خبراء الفكر الإداري في متابعتهم المستمرة للتطورات التي رافقت الإدارة إلى تعريف دقيق للقيادة الإدارية؟ الواقع أننا سنواجه عشرات التعاريف، (التويجري، مرجع سابق، 2013، صفحة 78) وذلك راجع لاختلاف المنطلقات الفكرية ووجهات نظر العلماء والباحثين إلى ظاهرة القيادة الإدارية، وفيما يلي تعاريف لبعض الباحثين:

تعريف تيد (Tead) الذي يعد أول من اهتم بدراسة القيادة الإدارية، وألف كتابا باسم (فن القيادة) عام 1935، يركز على الصفات الشخصية للقيادة، فعرف القيادة الإدارية على "أنها مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التأثير في الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه. (سلطان م، 2015، صفحة 72)

عرفها سعود النمر وآخرون على "أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".

من خلال التعاريف السابقة للقيادة يتضح لنا جليا أن هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة الإدارية يتفق معظمهم عليها وهي:

أ/- **الجماعة:** إذ لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لا بد من قيادة تقوم بذلك وصولا للأهداف المحددة .

ب/- **الأهداف:** ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة .

ج/- **التأثير:** قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة و إقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولا للأهداف المرجوة. (هاشم، 2010، صفحة 35)

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع. فمن النادر أن نجد جماعة من الناس دون أن يكون لها نوعا أو آخر من القيادة. كذلك فلا يوجد مجتمع بدون قائد أو أي منظمة بدون قائد. (النصر م.، 2012، صفحة 20).

هذا ولقد تجلت أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

1. تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
2. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
3. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى؛ (العدلوني، 2000، صفحة 20).
4. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان
5. تمكن من السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها؛
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
7. قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛ (المغزي، 2012، صفحة 134).
8. حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
9. وضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام. (السويدان، 2004، صفحة 42).

ومما سبق يتضح أن أهمية القيادة تنبع من دور القائد المحوري في المنظمة في عملية توليد الأفكار ووضع الرؤية وتحديد الرسالة ثم حفز العاملين وتنسيق جهودهم وترقية أدائهم للوصول إلى أهداف المنظمة لما يمكن من تحقيق رسالتها . (المغزي، السلوك التنظيمي، 2012، صفحة 134)

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية

إن أنماط القيادة الإدارية نالت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين و الدارسين للفكر الإداري، وتعددت بتعدد المفكرين واختلفت تقسيماتها و تصنيفاتها باختلاف علماء القيادة والإدارة، غير أنه من بين التصنيفات التي وردت في كثير من المراجع التي تناولت موضوع القيادة، التصنيف الآتي:

الأنماط القيادية وفق السلوك القيادي المتبع:

وتأخذ الأنماط القيادية ثلاثة أشكال:

1/- النمط الديمقراطي:

في نمط القيادة الديمقراطية، نجد أن القائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، ويراعي أن السياسة ترسم في مناقشة جماعية وعن طريق تقبل الجماعة لها، ويشارك القائد في الجماعة على اعتبار أنه عضو فيها. ومن ذلك فإن القائد يعمل على مشاركة المرؤوسين دائماً في عملية اتخاذ القرارات والاعتماد على أسلوب المناقشة والإقناع . (لطفى، 2007، صفحة 75) و بصفة عامة نذكر أهم مميزات هذا النمط:

- الأهداف والسياسات تتم بالمشاركة؛
- تتسم القيادة بالموضوعية ؛
- الروح الاجتماعية وقدرة القائد على التأثير ؛
- الثقة والولاء والاندفاع الذاتي . (الفيلالي، مرجع سابق، صفحة 26)

2/- النمط الدكتاتوري:

يقوم النمط الدكتاتوري على استخدام القائد التهديد والوعيد والخوف لحمل العاملين على الإلتزام والعمل بما يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها وهذا الأسلوب محبط المرؤوسين. (المغزي، مرجع سابق، صفحة 138)، و بصفة عامة نذكر أهم مميزات هذا النمط:

- القائد يتخذ القرارات بسرعة؛
- يتعامل القائد مع الطوارئ بطريقة إيجابية و سريعة؛
- الإبداع يعتمد فقط على القائد؛
- سرعة القائد في إحداث التغيير التنظيمي؛
- رضا العمال سيقبل على المدى الطويل. (فيصل، 2014، صفحة 22)

3/- نمط القيادة الحرة غير الموجهة:

في نمط القيادة الحرة غير الموجهة كان المطلوب من القائد أن يقوم بدور سلبي، تاركا الجماعة حرة تماما فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها. وكان القائد يقوم فقط بتقديم المعلومات الضرورية وإمداد الجماعة بالموارد المطلوبة للعمل، أما في عدا ذلك فلم يكن مطالباً بتقديم أية مقترحات أو تقييم أي عمل يقوم به أفراد الجماعة. (مرسي، بدون سنة، صفحة 43)، و عامة يتميز هذا النمط بما يلي:

- إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في إنجاز مهامهم؛
- عدم إعطاء أية معلومات للمرؤوسين إلا إذا طلبوا؛
- ضعف العلاقات ما بين الأفراد؛
- ضعف الروح الاجتماعية وهبوط الروح المعنوية. (الفيلاي، مرجع سابق، صفحة 26).

رابعا: خصائص القيادة الإدارية

يمكن حصر خصائص القيادة الإدارية كالتالي:

- 1/- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور بمشكلاتهم؛
- 2/- اليقظة وبعد الرؤية: وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم، أما الرؤية فتعرف بأنها تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه؛
- 3/- قوة التحمل والحكمة: وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار أي مهمة مطلوبة، بينما الحكمة هي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم؛

4/- التواضع والعدل والولاء: أي التحرر النفسي من الغرور وجنون العظمة المصطنعة، ويجب أن يتحلى القائد بالعدل والإنصاف ومعاملة جميع المرؤوسين بروح من المساواة وعدم المحاباة سواء في الثواب أو العقاب، ويجب أن يكون لديه ولاء لوطنه وقسمه ورؤسائه ومرؤوسيه؛

5/- جودة التعبير والخطابة والحزم والقدرة: القدرة على عمل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم وكذلك الحزم في الحفاظ على النظام وإتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب؛

6/- الأخلاق الحميدة: أي الصفات والخصال النبيلة مثل التواضع وسعة الإطلاع والرغبة في المعرفة وموضوعية الحكم وواقعيته؛

7/- وعي القائد لذاته: إن وعي القائد لذاته يسمح له بالمعرفة النزيهة لصفاته الإيجابية والسلبية ومدى تأثيرها في سلوكه القيادي؛

8/- القدوة الحسنة لمرؤوسيه: يكون القائد قدوة إذا قرن القول بالعمل، فيتعين على القائد أن يمارس ويطبق ما يقوله للمرؤوسين من المواعظ من خلال سلوكه اليومي، وأن يحدد نموذجاً واضحاً للمرؤوسين؛

9/- القدرة على الاتصال: تعتبر القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر حسماً في مدى نجاح القائد في عمله، حتى إن بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة (مجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد على المرؤوسين)؛

10/- الذكاء: يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة، حيث يرى Maccoby أن سر نجاح القادة اليوم هو الذكاء الإستراتيجي، فالقادة اليوم بحاجة إلى إدارة منظماتهم المعقدة؛

11/- المهارة السياسية: تتطلب القيادة مهارات وقدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن وجود المنظمة في المجتمع يؤثر عليها، وهذا يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه، وهو ما يعرف بالمهارة السياسية. (فيصل، مرجع سابق، صفحة 18، 19)

المطلب الثاني: نظريات ومبادئ القيادة الإدارية

أولاً: النظريات القيادية

نظراً لثراء موضوع القيادة وتعدد جوانبه ظهرت العديد من النظريات التي درست و حللت موضوع القيادة، وفيما يلي عرض أهم هذه النظريات:

1/ نظرية الرجل العظيم:

كان من أقدم هذه النظريات نظرية الرجل العظيم، وكانت تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة. واستمر هذا الاعتقاد بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة أو لا يولد بها واستخدمت هذه النظرية في التذليل على شخصيات يقال عنهم أن لديهم القدرات الطبيعية للقيادة. على أن هذه النظرية قد أفسحت الطريق أمام منهج أكثر واقعية في دراسة القيادة عرف باسم نظرية السمات .

2/ نظرية السمات والخصائص:

جاءت نظرية السمات بمفاهيم قريبة من النظرية السابقة، غير أن هذه النظرية ركزت على شخصية القائد وخصائصه وقيمه والطباع التي تميزه في الحياة. (العلا، مرجع سابق، صفحة 73)

فقد قام ايديوين غازلي Idwin Ghazli بإجراء بعض الأبحاث لمحاولة الوصول إلى بعض السمات المرتبطة بالقيادة الفعالة . وقد تركزت أبحاثه حول النقاط التالية:

- القدرات: مثل القدرة على الإشراف الفعال، الذكاء، والمبادرة؛
- الصفات الشخصية: مثل الحزم، الثقة بالنفس، القدرة على قيادة الآخرين، النضج الاجتماعي؛
- الصفات المتعلقة بالدافعية: مثل الحاجة إلى التحصيل المهني، تحقيق الذات، القوة والسيطرة على اللاعبين، المكافأة المالية، الأمن والطمأنينة. (عبودي، مرجع سابق، صفحة 36، 37)

3/ النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مؤاتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر إن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل والظروف التي تتعلق بالموقف الذي يكون فيه وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب وأن القائد الذي لا يصلح لأن

يشغل منصبا قياديا في موقف معين قد يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير. (المغزي، مرجع سابق، صفحة 144).

4/ النظرية التفاعلية:

تفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية (القائد، والمرؤوسين، والموقف)، سعيا لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والتنظيم الإداري، ويرى مؤيدو هذه النظرية أن هذا التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة وخاصة إذا ما تحققت رغبات واحتياجات المرؤوسين بحكم أن الجماعة العاملة هي مرتكز هذه النظرية.

ومن خلال هذه النظرية فإن القلد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، آخذا في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها. (هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، 2010، صفحة 48).

5/ النظرية الوظيفية:

ترى هذه النظرية بأن القيادة مرتبطة بكل العاملين في المنظمة، صحيح أن هناك قائد، لكن نجاح القائد يعتمد على تفاعل مختلف أعضاء المنظمة وإسهامهم في تحقيق أهدافها. وبالتالي فالقيادة هنا هي القيام بالأعمال التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، والتي يمكن تسميتها بالوظائف الاجتماعية، وتشمل القيادة ما يقوم به العاملون من أعمال في تحقيق أهداف المنظمة والتخطيط والتنفيذ والتقييم بأسلوب تفاعلي وتشاركي بما فيهم القائد. (زيدان، مرجع سابق، صفحة 14).

6/ النظرية التحويلية:

هي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير (المحول) أو نمط القيادة التحويلية وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة جدا والتي مازلت البحوث والدراسات جارية حولها على الرغم من أن مؤشراتنا ظهرت منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين.

والقيادة التحويلية هي القيادة من خلال الدافعية إذ يعمل القائد على التأثير في أعضاء المنظمة بمناشدهم التحلي بالمثل العليا والقيم الأخلاقية وخلق المناخ الملائم لبروز الأفكار الجديدة لمعالجة

المشكلات المختلفة، فالقادة التحويليين يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم على نحو مستمر وإدارة العلاقات بين الموظفين. (شهاب، مرجع سابق، صفحة 117)

ثانياً: مبادئ القيادة الإدارية

يرى محمد الصيرفي أن هناك أحد عشر مبدأ للقيادة متفق عليها وهي:

1/- أعرّف نفسك وأعمل على تطويرها:

لمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله، ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه وعلاقاته الاجتماعية .

2/- كن كفواً من الناحية الفنية والتكتيكية:

فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال المعرفة الفنية التي تتطلب إنجاز المهام العملية، والمعرفة التكتيكية الطريقة التي يتم فيها استخدام الأجهزة والمعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة.

3/- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك:

البحث عن المسؤولية هو نوع من المبادأة في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب .

4/- اتخذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب:

عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد. لذا فاتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه وانعكاساته السلبية والإيجابية على القائد نفسه .

5/- كن مثلاً أعلى:

القائد يجب أن لا يكتفي بالشرح النظري والإسهاب في التصورات المثالية وإنما عليه أن يطبق عملياً ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق .

6- أعرّف رجالك وأسع لرفاهيتهم:

معرفة الرجال تعنى معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها، وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات، والسن والجنس...إلخ. وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارضان في كثير من الأحيان . تحقيق المهمة .
إرضاء حاجات الأفراد .

7- ابق رجالك مطلعين:

هذا المبدأ باختصار يتحدث عن عامل اتصال القائد والتابعين حسب تدرجهم التربوي أو الوظيفي فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله .

8- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين:

القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، وهذا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى .

9- تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة:

عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ بواسطة نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل هذا الإنجاز .

10- درب رجالك أن يعملوا كفريق:

التدريب كفريق يعنى أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن. ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع في بوتقة واحدة .

11/ استخدم وحدتك طبقا لإمكانياتها:

إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبطة للعزيمة والمعنويات لذلك لا بد من أن تكون المهام متناسب طرديا مع الإمكانيات المتاحة والعوامل التي تؤثر على الإمكانيات هي القيادة الجيدة، والتدريب المتواصل. (الصيرفي، 2006، الصفحات 149-152)

ثالثا: القيادة ودورها في بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة

ويتمثل هذا الدور في مايلي:

- تحديد الغاية الأساسية للمنظمة (الرسالة)؛
- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة؛
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، والتوجهات الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط؛
- تحديد الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز؛
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي، وثقافة المنظمة الملازمة للتوجهات الإستراتيجية. (المالك، 2016، صفحة 30).

رابعا: القيادة ودورها التوجيهي والإنساني

1/- القيادة ودورها التوجيهي: من خلال:

- تنسيق جهود الموارد البشرية، وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي دعم لفرق العمل ذات الإدارة الذاتية للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة؛
- تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية؛
- تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل؛
- التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة؛
- التوفيق والتوحيد بين الآراء والمقترحات .

2/- القيادة ودورها الإنساني: من خلال:

- تنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية، وإثبات قدراتهم الفردية؛
- مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف، وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء؛
- شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للمرؤوسين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها؛

- القدرة على إيجاد مناخ راقى في المؤسسة؛
- مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، وتنمية الاتصالات بين القائد ومساعديه؛
- علاج المشكلات والآثار الناجمة عن الصراعات والنزاعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل. (المالك، نفس المرجع، صفحة 29، 30).

المطلب الثالث: التفكير الإستراتيجي للقيادات الإدارية

أولاً: أهمية التفكير الاستراتيجي للقادة الإداريين

تعد القدرة على التفكير استراتيجياً واحدةً من أهم سمات القيادة التي يجب على القادة امتلاكها، وهي السمة التي تجعل القائد فعالاً، و التي أثبتت الدراسات أنها تؤثر على مدى جودة التنظيم المؤسسي في المنظمة، إضافة إلى كونها واحدةً من أبرز المهارات للأداء القيادي المتميز، فقد وجدت دراسة أجرتها مجموعة أبحاث الإدارة لعام 2013 (MPG) أن التفكير الإستراتيجي كان أهم سمة قيادية لبناء تصورات النجاح و الفعالية في مكان العمل. و قد تجاوزت أهميته كمهارة أهمية مهارة التواصل .

بمعنى آخر يقدر الموظفون عالياً القادة الذين يتطلعون إلى المستقبل ولا يركزون فقط على حل مشكلات اليوم وينشغلون بها. إنهم يبحثون عن القادة الذين يخططون قدماً، ويستكشفون ما يجب عليهم فعله اليوم و غداً وعلى مدار السنوات القادمة للوصول إلى رؤية المؤسسة.

تؤكد الأبحاث الحديثة للمؤلفين "كارول" و "موي" على أهمية التفكير الإستراتيجي ليس فقط على المستوى الشخصي، بل على المستوى المؤسسي أيضاً، حيث درس المؤلفان 750 حالة إفلاس شركات بأصول لا تقل عن 500 مليون دولار بدءاً من عام 1981، ووصولاً إلى عام 2005، مع التركيز على الربع الأخير للسنة المالية قبيل الإفلاس. كشفت الدراسة و التحليل الذي صاحب ذلك؛ أن السبب الأول لإفلاس الشركات فيما يقرب من 50% من الحالات كان بسبب انتهاج إستراتيجية سيئة. والذي يدعو إلى الاستغراب ويحتاج إلى التأمل أن معظم حالات الإفلاس التي كان بالإمكان تجنبها سببها سوء الإستراتيجيات بداية و ليس التنفيذ السيئ، إذ ستعرض المؤسسات التي لا يقدر قادتها على التفكير استراتيجياً اليوم، إلى الاختفاء من السوق غداً .

ثانياً: مستويات التفكير الإستراتيجي للقادة الإداريين

نأخذ البحث الذي أجراه "ريتش هورواث (Rich Horwath)" بين كبار المديرين من 154 شركة و حدد بناءً عليه أربعة أنواع من المفكرين الاستراتيجيين. أجري البحث بناءً على معيارين لتوفير رؤية إستراتيجية هما: "تأثير الرؤية الثاقبة" و "تكرار الرؤية الثاقبة". استخدم الباحث تشبيه الغوص تحت الماء لتقريب المعنى، حيث صنف القادة بناءً على ذلك إلى أربعة أنواع من المفكرين الاستراتيجيين:

النوع الأول: متسكعو الشواطئ (Beach Bums): عقل هذا القائد مستريح تماماً ولا يساهم بأي أفكار إستراتيجية تؤدي إلى نتائج على المدى البعيد، مثل بعض رواد الشواطئ الذين يستمتعون بمنظر البحر دون النزول فيه.

النوع الثاني: الغواصون الهواة (Snorkelers)، يرى هذا النوع من القادة الجزء الظاهري من التحديات وبناقشها بسطحية ولا يستطيع التعمق فيها. فهو أول من يلوح بيده في الهواء ويقول "لدينا مشكلة" لكن لا يقدم أي حلول مناسبة.

النوع الثالث: الغواصون المدربون (Scubas)، عندما يتم تزويد هؤلاء القادة بالأدوات والتعليمات الصحيحة، يمكنهم التوصل إلى نظرة إستراتيجية لعمل المؤسسة، هذا النوع من القادة يحتاجون أن يستكملوا المعارف والمهارات و يمتلكوا الأدوات التي تمكنهم من التعمق في التحديات و الأعمال وتقديم حلول إستراتيجية و فعالة.

النوع الرابع: الغواصون المتمرسون (Free Divers)، والذين يمكنهم الغوص تحت الماء حتى عمق 800 قدم في نفس واحد، يقوم هؤلاء القادة بتوليد أفكار جديدة وفعالة للأعمال بشكل منتظم. يظهر البحث أن ثلاثة فقط من بين كل عشرة مدراء يتمتعون بإستراتيجية الغواصين المتمرسين القادرين على التفكير بشكل إستراتيجي وفعال .

قد يبدو من البديهي للقارئ أن الذي يقف في طريق القائد ليصبح غواصاً متمرساً هو امتلاك المعرفة والأدوات الكافية والتقنيات المناسبة للتفكير بشكل إستراتيجي. رغم أن هذه التحديات تمثل جزءاً هاماً، إلا أن هنالك سبب خفي وحيوي، فالتفكير الإستراتيجي و الإستراتيجية بطبيعتها محفوفة بالمخاطر وتتطلب شيئاً من الشجاعة لخوضها. لذا يقرر العديد من القادة البقاء في منطقة الأمان والابتعاد عن المجازفة في الحياة العملية. ففي معظم المؤسسات التقليدية، يعاقب من يجرؤ على المجازفة ويفشل عقاباً أقسى بكثير ممن

يتغافل عن ذلك. ونقصد بالتغافل هو عدم المجازفة وتفويت فرصة عظيمة على المؤسسة. فعادة ما يكون لهذه المجازفات تداعيات وخيمة على سمعة القائد وترقيته الوظيفية داخل الشركة، وغيرها من التبعات. لذا يختار العديد من القادة تجنب تبعات التفكير الإستراتيجي عمداً. (السيد، مرجع سابق، 2020)

المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض و مناقشة الدراسات السابقة المحلية و العربية و الأجنبية التي تناولت التفكير الاستراتيجي و القيادات الإدارية، و سنتطرق من خلالها إلى أهم الأهداف و النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1/- دراسة صبرينة ترغيني، "دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة"، دراسة حالة مجمع صيدال، 2015.

العينة: تمثلت عينة الدراسة في 74 من مدراء وإطارات مجمع صيدال.

تمثل المتغير المستقل في التفكير الاستراتيجي واعتبار القدرات الإبداعية كمتغير تابع.

هدفت الدراسة إلى إظهار دور التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية و قياس و تحليل العلاقة بينه و بين القدرات الإبداعية للمؤسسة، بالإضافة إلى معرفة مدى إدراك المؤسسات لأهمية تبني التفكير الاستراتيجي في ظل الظروف الراهنة و على رأسها المنافسة.

نتائج الدراسة: وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.05) للتفكير الاستراتيجي، بأبعاده التصور الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، والتفكير في الوقت، الفرص الذكية في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية، التفكير الإستراتيجي يتميز بسمات وخصائص متعددة، هذا يعني بالضرورة أن القدرات على التفكير الإستراتيجي تتطلب مؤهلات عقلية ومعرفية لكي تتصل بصورة الشمولية والمستقبلية، تعد القيمة المضافة لعمل المؤسسات وفقاً للتفكير الإستراتيجي على قدر كبير من الأهمية، لأنه يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، ودعم المركز التنافسي للمؤسسة وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

2/- دراسة أحمد عبد الله دانوك، "تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية SCOP، 2016.

العينة: عينة قصدية مثلت القيادات الإدارية (مدير، معاون مدير، رئيس قسم)

تمثل المتغير المستقل في التفكير الاستراتيجي و اعتبار القيادات الإدارية كمتغير تابع.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على الانعكاسات التي يحدثها التفكير الاستراتيجي بافتراض أن بناء القدرات و التفوق يعتمد على مدخل التفكير الاستراتيجي، وكذا قياس مدى إسهام القيادات الإدارية في ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي من أجل النهوض بالواقع الأفضل ل SCOP، تقديم مفهوم واضح وتحليل طبيعة ومستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن معظم القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة لديهم تشتت حول مفهوم التفكير الاستراتيجي و أبعاده، كما أنهم بحاجة إلى مستوى أكبر من التفكير الاستراتيجي الذي يمتلكه لينسجم مع المهام الإدارية و التشغيلية الموكلين بها، تؤكد النتائج ان القيادات الإدارية في شركة SCOP لديهم إدراك واضح لممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، الفرضيات الموجهة، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، التفكير المنظومي). وأظهرت الدراسة كلما كان مفهوم التفكير الاستراتيجي واضح لدى القيادات الإدارية يزيد مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

3/- دراسة غادة بنت محمد فاضل الوليدي الشهري، " دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الاستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص"، 2017.

العينة: 57 قائدة و 18 وكيلة في مدارس التعليم العام بإدارة التعليم بمحافظة النماص.

أهداف الدراسة: هدفت إلى الكشف عن دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الإستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، والتخطيطي) لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص، وذلك من وجهات نظر قائدات المدارس ووكيلاتهن، كما سعت إلى التوصل إلى مجموعة من الآليات التي قد تسهم في تطوير هذا الدور من أجل الارتقاء بمستوى التفكير الإستراتيجي لدى قائدات المدارس.

نتائج الدراسة: وقد أسفرت نتائج البحث عن موافقة أفراد مجتمع البحث على دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، والتجريدي، والتشخيصي، والتحليلي) لقائدات المدارس .

4/- دراسة بشرى محمد علوان و آخرون، "تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية و استراتيجيات مواجهة الأزمات"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل، 2017.

العينة: تمثلت في 50 مهندس من المستويات الإدارية العليا و الوسطى في مديرية توزيع كهرباء بابل.

أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في: الوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمات و أنماط السلوك القيادي من خلال التعرف على الأزمات و إدارتها و أساليب التعامل معها و كذا التعرف على القيادة الإدارية و أنماط القيادة، اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية و بين استراتيجيات إدارة أزماتها في المنظمة، تحديد أكثر أنواع القادة الإداريين علاقة و تأثيرا بمتغيرات إدارة الأزمات بالمنظمة المعنية.

نتائج الدراسة: توصلت إلى أن المديرية تتعرض لأنواع مختلفة من الأزمات كما أن هناك أسباب متعددة تؤدي إلى نشوء الأزمات التي تتعرض لها المديرية مثل الازدواجية في اتخاذ القرارات، القيادة في المديرية قيادة اوتوقراطية تقوم بالتوفيق بين أهداف و غايات العاملين مع تلك الخاصة بالمديرية.

5/ دراسة لمين وادي 2014 بعنوان: مدى ممارسات القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها دراسة ميدانية بجامعة عنابة

العينة: تكونت العينة من 150 من هيئة التدريس الدائمين اختيرت بطريقة عشوائية.

تمثل المتغير المستقل في القيادات الإدارية ؛ والمتغير التابع في سلوكيات القيادة التحويلية . أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقاتها في الجامعة الجزائرية .

نتائج الدراسة : توصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية منخفض، كما أن درجة معوقات القيادة التحويلية كانت مرتفعة، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسات القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس والكلية وسنوات العمل والرتبة الوظيفية، كما لا توجد فروق في درجة المعوقات تبعا لمتغير الجنس والكلية، و متغير سنوات العمل والرتبة الوظيفية في بعدي المعوقات المتعلقة بالقادة و إدارة الجامعة فيما توجد فروق في بعد معوقات المتعلقة بهيئة التدريس و الدرجة الكلية لصالح الأكثر سنوات عمل و الأعلى رتبة.

6/- دراسة شوقي ناجي جواد 2017 بعنوان : الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا و أثره على التغيير الإستراتيجي في الشركات الصناعية .

العينة: شملت وحدة المعاينة 276 مديرا أو من ينوب عنهم، يعملون في الشركات المدرجة في بورصة عمان.

تمثل المتغير المستقل في الوضع الذهني: التفكير الإستراتيجي(التفكير النظمي، التفكير التأملي ، إعادة تشكيل التفكير)؛ أما المتغير التابع فتمثل في التغيير الإستراتيجي(التغيير الجذري، إعادة بناء الهيكل التنظيمي، التغيير التكيفي، التغيير النسوي).

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى فحص الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا و أثره على التغيير الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية.

نتائج الدراسة: بينت النتائج أن مستوى الأهمية للتغيير الإستراتيجي لوحدة المعاينة بشكل عام متوسط، وما يزال يحتاج إلى بذل المزيد من الجهود لتوضيحه و فهمه كمفهوم و إجراء قد يكون مفروضا أو مرغوبا فيه في الشركات الصناعية في الأردن. ويمكن تحسين أهمية التغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل مهارات التفكير الإستراتيجي وتعزيزه. إضافة إلى تحسين اتجاهات وحده المعاينة و خاصة نحو كل من البحث والتطوير والتخطيط الإستراتيجي؛ حتى تتمكن الشركات الصناعية من التعامل مع قضايا التغيير الإستراتيجي بتركيبه عقلية مختلفة؛ و بطريقة أكثر إيجابية وتفهم لبيئات العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بأبعاد التغيير الإستراتيجي الفرعية (التغيير الجذري، التغيير التكيفي التغيير النسوي، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) بأنها جاءت جميعها في مستوى أهمية متوسطة من وجهة نظر وحدة المعاينة.

المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية

1/- دراسة (Hasan Ali Al-Zu'bi, Mustafa Suleimen Al Nawsrah, Analizing the impact of

strategic thinking competencies in building intelligent Organization, 2017).

العينة: تم اختيار عينة عشوائية من 120 مديرا و مساعدين لهم، و رؤساء الإدارات و المشرفين على الإنتاج.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد المحتويات الفكرية والنظرية لكل من كفاءات التفكير الاستراتيجي والمنظمات الذكية.
2. تحديد مستوى توافر خصائص التنظيم الذكي في مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير.
3. شرح تأثير كفاءات التفكير الاستراتيجي بين المديرين العاملين في مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير في بناء المنظمة الذكية.

نتائج الدراسة:

- يمثل التفكير الاستراتيجي طريقة معقدة في تفكير منظمات الأعمال لأنها تمتلك خصائص صناعة المستقبل.
- يرتبط مفهوم "الذكاء" في منظمة ذكية بقدرة المنظمة على تكييف المعلومات وتعلمها وتحويلها إلى معرفة مفيدة في صنع القرار.
- يمكن أن تصبح منظمة ذكية من خلال العمل بذكاء واستخدام المعلومات التنافسية على بيئتها ومنافسيها لتحقيق أهدافها.
- من خلال نتائج الدراسة العملية، وجد الباحثون تأثيراً إحصائياً كبيراً لكفاءات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظامي ، التفكير الإبداعي ، التفكير الموجه) بين مديري مكتب الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير في بناء المنظمة الذكية.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها لم تربط بين التفكير الإستراتيجي والقيادات الإدارية باستثناء دراسة "أحمد عبد الله دانوك" تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لواقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية، وتميزت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة أنها حاولت الربط بين أبعاد التفكير الإستراتيجي والقيادات الإدارية من خلال التطرق إلى عناصر التفكير الإستراتيجي ومدى توافرها لدى القيادات الإدارية محل الدراسة، كما تناولنا الخطوات العشر لممارسة القادة للتفكير الإستراتيجي والمهارات والمتطلبات والمبادئ الواجب توفرها لدى القيادات الإدارية، إضافة إلى حاجة الإدارة العليا لهذا النوع من

التفكير في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. وقد كان للدراسات السابقة إسهام في إثراء الدراسة الحالية وتمثلت الاستفادة منها في ما يلي:

- الحصول على المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة؛
- بناء استبانة تتلاءم مع إشكالية الدراسة وأهدافها؛
- اختيار الأساليب الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن التفكير الإستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام القادة الإداريين بالتصرفات الإستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات وكذا اتخاذ القرارات المتكيفة مع الظروف. كما أن التفكير الإستراتيجي هو أسلوب يمكن من خلاله للقادة توجيه مؤسساتهم والانتقال بها من مجرد العمليات اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القدرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجهها فعالا بشكل أفضل لمؤسساتهم بحيث يصبح المنظور الجديد متجها للمستقبل. لذا وجب غرس الفكر الإستراتيجي وتنمية وتطوير مهاراته لدى القيادات الإدارية لتحقيق الريادة والقيادة للمؤسسات.



مقدمة الفصل

لقد مر نظام التأمين في الجزائر بعدة مراحل ، ففي بداية الأمر كان خاضعا للنظام التأمين الفرنسي (قبل استرجاع السيادة الوطنية)، بعد ذلك عمل المشرع الجزائري على سن قواعد قانونية جزائرية ، وذلك بوضع رقابة مشددة على قطاع التأمين باحتكاره له، وبعد ثلاثين سنة من الاحتكار جاء قانون 95 الذي ألغى هذا الاحتكار مما أدى إلى ظهور شركات تأمين خاصة وجديدة في السوق، وتعد الشركة الوطنية للتأمين SAA واحدة منها.

و في هذا الفصل ارتأينا إلى دراسة الشركة السابقة الذكر (شركة Saa) من خلال التعرض لمدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية محل الدراسة، و ذلك من خلال مجموعة من المباحث نذكرها فيما يلي:

المبحث الأول: مدخل عام للشركة الوطنية للتأمين SAA

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: مدخل عام للشركة الوطنية للتأمين SAA

من خلال هذا المبحث نصبو إلى التعرف على تاريخ التأمين في الجزائر و المراحل التي مر بها حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، بالإضافة إلى التعرف على الشركة الوطنية للتأمين SAA من خلال التطرق إلى تعريفها و عرض هيكلها بالإضافة إلى المهام و الأهداف التي تسعى الشركة لبلوغها.

المطلب الأول: لمحة عن التأمين في الجزائر

أولاً: المرحلة الانتقالية (1962-1966)

تتميز هذه المرحلة ب: احتكار شركات التأمين الأجنبية وخاصة الفرنسية على هذا القطاع .عدم وجود أطر وتشريعات وطنية خاصة بالجزائر قادرة على ضمان تشغيل ومراقبة شركات التأمين. إعادة التأمين الإجباري لت التأمين المنفذة في الجزائر من خلال إنشاء الصندوق الجزائري للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) بموجب القانون رقم 63-197 المؤرخ 8 يونيو 1963، والذي يلزم جميع الشركات للتنازل عن 10% من الأقساط المحصلة. القانون رقم 63-201 الذي نص على التزام شركات التأمين بتقديم ضمانات مسبقة وكذلك طلب الاعتماد لدى وزارة المالية وهذا حتى تتمكن من مواصلة نشاطها في الجزائر. (Cheikh, 2013, p. 286)

ثانياً: مرحلة الاحتكار (1966-1973)

تمتاز هذه المرحلة باحتكار الدولة لقطاع التأمين، حيث بدأت بصدور قانون رقم 66/127 المؤرخ في 27 مايو 1966، حيث تم تأمين شركات التأمين العامة وانتقال أموالها وحقوقها والتزاماتها إلى الدولة، وبذلك وضع حد لاستغلال التأمين في الجزائر من طرف الشركات الأجنبية، ومن بين 18 شركة تأمين ناشطة في سوق الوطني وقتها تم تأمين شركة تأمين واحدة هي الشركة الجزائرية لتأمين (saa) بموجب الأمر رقم 66/129 ، في حين تم تصفية باقي أعمال الشركات التأمين الأجنبية باستثناء المؤسسات ذات الشكل التعاوني. (علاك، 2019/2018، صفحة 39،40).

ثالثاً: مرحلة التخصص (1973-1979)

إبتداء من سنة 1973 وعلى غرار بقية القطاعات الاقتصادية اتبعت الجزائر سياسة إعادة تنظيم قطاع التأمين وهذا بغرض جعله مواكبا للتحويلات الاقتصادية وملئما للبيئة الحاصلة ، والذي جسد بمجموعة

قرارات في العمل بها إلى غاية سنة 1976 حيث أنه في 1 أكتوبر 1973 بموجب الأمر 73/54 تم إنشاء الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CCR التي أصبحت هي الشركة الوحيدة التي يسمح لها بعملية إعادة التأمين (بعد) CAAR. وفي 21 مايو 1975 تم إقرار مبدأ التخصص لشركات التأمين التجارية بموجب القرار رقم 828 :

حيث أصبحت CAAR متخصصة في تأمين الأخطار الصناعية (الحرائق، الانفجارات، النقل البري والجوي، المسؤولية المدنية، الأعمال الهندسية saa أصبحت متخصصة في تأمين الأخطار البسيطة، التأمينات البرية (مثل تأمين السيارات) .. وتأمينات الأشخاص.

كما منعت الشركات العمومية من اللجوء إلى وسطاء التأمين الخاص، وألزمت بالعمل مع وكالات مباشرة تابعة لإحدى شركات التأمين العمومية . (علاك، مرجع نفسه، صفحة 40)

رابعا: مرحلة ما قبل تحرير السوق الجزائري (1980-1995)

سير قطاع التأمين في الجزائر بعد الاستقلال وفقا للتشريع الفرنسي القديم بمجموعة من النصوص واللوائح القانونية ولقد ألغي هذا التشريع في 5 جويلية 1975 أصدر المشرع الجزائري القانون رقم 80-07 بتاريخ 9 أوت 1980 وضع خصيصا ليلائم البيئة الجزائرية بصفة خاصة وليسائر التوجهات السياسية والاقتصادية بصفة عامة قانون رقم 80 - 07 رسخ لاشتراكية أكبر وللسيطرة على نشاط التأمين ولقد تضمن هذا القانون كافة مجالات التأمين الكبرى (البرية، البحرية، الجوية) وكذلك رقابة الدولة على سوق التأمين واستثنى إعادة التأمين والتأمين التعاوني، وأنشأ عددا من التأمينات الإجبارية من خلال إلزام الهيئات العقارية العمومية بالاكنتاب في تأمينات الحريق وأضرار المياها وإلزام أصحاب المهن الحرة (مهندسين، معماريين، مقاولين...) والقطاع الإستشفائي وأعضاءه بالاكنتاب في التأمينات المسؤولية المدنية المهنية.

سنة 1982 قامت السلطات بإعادة هيكلة جميع المؤسسات الوطنية بما فيها مؤسسات التأمين ونتج عنها إنشاء الشركة الجزائرية لتأمينات النقل (CAAT) .

وفي سنة 1990 كان للإصلاحات الاقتصادية أثر كبير في إلغاء التخصص بالنسبة لشركات التأمين العمومية ونشأت بذلك منافسة بين مختلف الشركات التأمينية من أجل تقديم خدمات أفضل بتكاليف أقل ،

هذا باستثناء الشركة المركزية التي بقيت تحتكر عمليات إعادة التأمين . وخلال هذه المرحلة أنشأ الإتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين UAR (علاك، مرجع نفسه، صفحة 40، 41)

خامسا: مرحلة تحرير السوق الجزائري (1995 إلى يومنا هذا)

تم إصدار قانون تأمينات جديد، وفق الأمر رقم 95-07 المؤرخ 25 يناير 1995 يلغي احتكار الدولة لسوق التأمين ، مما يسمح بميلاد الشركات الخاصة وقد أدى هذا المرسوم أيضاً إلى تقليل عدد الضمانات التي يكون الاشتراك فيها إلزامياً . وهكذا لم تعد القائمة تشمل بشكل أساسي تأمين المسؤولية المدنية الذي يهدف إلى ضمان دفع تعويضات لضحايا الحوادث، باستثناء القطاع العام الذي لا يزال معنياً بالتأمين الإجباري ضد الحريق .

تم تطبيق التأمين الإجباري (Cat-Nat) ضد الكوارث الطبيعية في أوائل سبتمبر 2004، وفقاً للمرسوم الرئاسي رقم 03-12 المؤرخ 26 أكتوبر 2003 الصادر في 7 أكتوبر 2003 من قبل المجلس الشعبي الوطني (APN) وفي الرابع عشر من نفس الشهر من قبل مجلس الشيوخ، وكذلك من قبل مجلس الوزراء. لا يزال نظام مراقبة التأمين بحاجة إلى التحسين بسبب نقاط الضعف التي تكمن في أصل القانون المعتمد في 17 يناير 2006 من قبل المؤتمر الوطني لنواب الشعب . هدفها هو دعم تطوير التأمين بشكل عام والتأمين الشخصي بشكل خاص لجعله أداة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد. لتسريع تحرير السوق ، يسمح القانون الآن للمشغلين الأجانب بإنشاء فروع في الجزائر . كما يمكن بيع منتجات التأمين من خلال البنوك وقنوات التوزيع الأخرى التي يجب تحديدها لاحقاً . بهذا القانون يفتح القطاع أبوابه على مصراعيها. (Cheikh، op.cit ، p 288)

2/ تعريف التأمين :

يعرف التأمين من الناحية الفنية على أنه: "نظام قانوني تضبطه أسس فنية وعلمية وهو ليس إلا تعاوناً منظماً دقيقاً بين عدد من الناس معرضين جميعاً لخطر واحد، حتى إذا تحقق الخطر بالنسبة إلى بعضهم تعاون الجميع على مواجهته بتضحية قليلة يبذلها كل منهم، وشركة التأمين ليست في الواقع من الأمر إلا الوسيط الذي ينظم التعاون على أسس فنية صحيحة "، كما يعرف التأمين من الناحية القانونية بالمادة 619 من القانون المدني بأنه: "عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط

التأمين لصالحه مبلغا من المال، أو إيراد، أو أي تعويض مالي آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين بالعقد، وذلك مقابل قسط أو أي دفعة مالية أخرى، يؤديها المؤمن له للمؤمن" (الجمعي، 2013/2012، صفحة 54)

المطلب الثاني: نبذة تاريخية حول نشأة و تطور الشركة الوطنية للتأمين SAA

أنشأت الشركة الجزائرية للتأمين في 12/12/1963 على شكل شركة مختلطة بمساهمة الخبرة التقنية المصرية آنذاك (61% من رؤوس الأموال الجزائرية و 39% من رؤوس الأموال المصرية) وهذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال للإطارات و الهيئات ذات الكفاءة في مجال التأمينات .

بدأت الشركة في ممارسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين لكن هذه الوضعية لم تدم طويلا حيث تم جزأرت قمة الهرم (algerianisation) و التأميم الكلي للشركة في 27/05/1966 وبدأ بذلك احتكار الدولة لعمليات التأمين .

في جانفي سنة 1976، وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين، أجبرت الدولة الشركة الجزائرية للتأمين لاستغلال السوق المحلية للأخطار البسيطة (تأمين السيارات، التأمين على الحياة والأخطار البسيطة للخواص كالتجار والحرفيين)، هذه الوضعية جعلت الشركة تطبق سياسة تقريب المؤمن من المؤمن له ذلك بإنشاء وتطوير شبكة توزيع جد واسعة والتي تجسدت في تواجد وكالات الشركة عبر كامل التراب الوطني (450 وكالة، 23 وحدة بما فيها المقر، 02 مراكز للتكوين) وكل هذه الهياكل تسيير من طرف موظفين يتعدى عددهم اليوم 4140 موظف.

وفي 27 فيفري 1989، تحصلت الشركة الجزائرية للتأمين على استقلاليتها المالية وتحولت إثره ذلك من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم برأسمالها يقدر بـ 80 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1992 إلى 500 مليون دينار جزائري و ليصل في سنة 1998 إلى 2.5 مليار دينار جزائري سنة 1999، وأصبحت بذلك خاضعة لمبدأ الإفلاس، في سنة 1991 قامت الدولة برفع تخصص شركات التأمين ، عقب هذا استطاعت الشركة الجزائرية للتأمين فتح نشاطها لكل عمليات التأمين المتعددة الفروع ماعدا التأمين على الصادرات الذي يقتصر على شركة (CAGEX)، وفي سنة 1995، أصدرت الدولة التعليمية رقم: 07/95

التي تقتضي بتحرير سوق التأمين من احتكار الدولة هذا ما فسح المجال لشركات التأمين باعتماد وسطاء تأمين خواص.

المطلب الثالث: تعريف الشركة

هي شركة التأمين وإعادة التأمين الرائدة في الجزائر يقع مقر مديرية الشركة الوطنية للتأمين Saa بباب الزوار بالجزائر العاصمة، هي شركة عمومية ذات أسهم ومستقلة ماليا، أما رأس مالها فهو للخزينة العمومية، يعمل بها أكثر من 4140 موظف، وهي المرافق المقرب للمؤمن من خلال 520 وكالة موزعة عبر التراب الوطني، بلغ رأس مال ال Saa 30 مليار دينار أو 275 مليون دولار سنة 2018، كما بلغت استثماراتها 46 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 420 مليون دولار أمريكي، وبالتالي هي تقدم أعلى المؤشرات في السوق، تتمثل حصتها السوقية الوطنية بـ 22.5%.

لقد حافظت الشركة على مكانة الريادة منذ إنشائها، شركة تتطلع الى المستقبل وقوية لمواجهة المزيد من التحديات فهي شريك وفي لعملائها طوال فترة مشاريعهم و شركة مؤثرة وفعالة في السوق وشريك للعديد من المؤسسات كما أنها شركة ذات مسؤولية اجتماعية تعمل على تشجيع نمو وتطور المجتمع .

أهداف و طموحات الشركة:

تعتبر قيم الشركة الوطنية للتأمين هي أساس طموحها، فهي مصدر الهام ودليل لكل موظفي الشركة في كل أعمالهم وقراراتهم وتعتبر قيم الشركة عن طريقة عملها وسياساتها لصالح عملائها ومساهميها ومعاونيها وشركائها الخارجيين والمجتمع المدني أيضا وتتمثل هذه الأهداف في:

- تحسين خدماتها بشكل دائم للبقاء عند حسن ثقة الكثير من المؤمنين لدى الشركة؛
- الإعداد للمستقبل بدمج الاقتصاد الرقمي الناشئ في الجزائر.
- الحفاظ على منصب لزيادة رغم تعدد الشركات المنافسة.
- أن تكون من بين أبرز شركات التأمين في المنطقة.

نشاط الشركة:

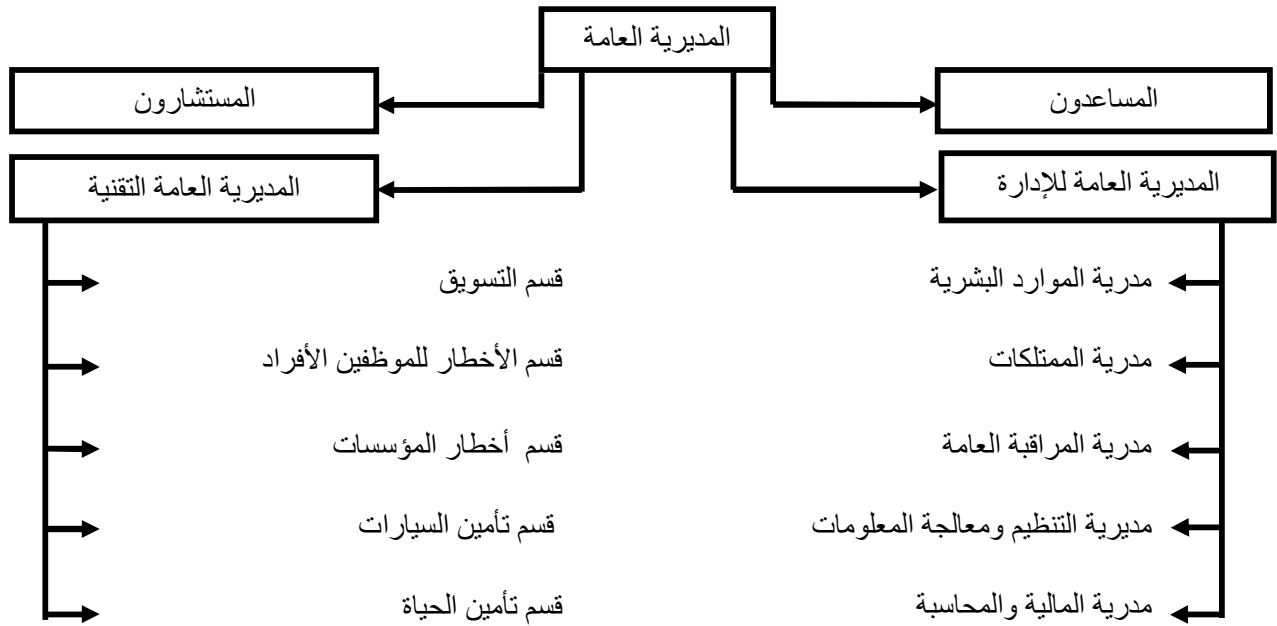
- تغطية تأمين الأضرار على الممتلكات.

- تأمين المسؤولية المدنية.
- الخدمات (تقديم خدمة الإنقاذ في حالة تعرض المؤمن للحوادث).
- تأمين الأخطار الصناعية.
- التأمين ضد أخطار النقل.
- تغطية شاملة في الإسكان، المباني و المحلات التجارية.
- تأمين السيارات و هو الفرع السائد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة Saa

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين SAA

على المستوى المركزي:



المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري و المفاهيمي لدراستنا و المتعلقة بمدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية، علينا إتباع منهجية مناسبة، من خلال هذا المبحث نصلو إلى توضيح

الأسس المنهجية الواجب إتباعها، إذ تعتبر منهجية الدراسة إجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي نحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ، فمن خلال هذا المبحث سنتناول الإجراءات المنهجية المتبعة من خلال تحديد مجتمع الدراسة و حدودها، بالإضافة إلى ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات و المعلومات المتحصل عليها من أفراد عينة البحث.

المطلب الأول: مجتمع عينة و حدود الدراسة

1/ مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من مجموعة من الإطارات و القيادات الإدارية للشركة الوطنية للتأمين Saa، و تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من مدراء وكالات الشركة عبر مختلف أقطار الوطن حيث بلغ عددهم 30 مدير .

حدود الدراسة الميدانية:

الحدود المكانية: يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للتأمين Saa.

الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمانية لإجراء هذه الدراسة الميدانية لمدة 20 يوم.

الحدود البشرية: وجهت هذه الدراسة لمجموعة من القيادات الإدارية بالشركة الوطنية للتأمين عبر الوطن و قدر عددهم بـ 30 قائد .

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

أولا: الوثائق

من بين الأدوات والوسائل التي تساعد الباحث في جمع البيانات و المعلومات هي الوثائق، التي يمكن الحصول عليها من مدراء المؤسسات، وهي تمد الطالب الباحث بما يحتاجه من بيانات عامة حول المؤسسة ونشاطها وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى إمكانية الحصول على معلومات متعلقة بموضوع الدراسة.

ثانياً: الاستبيان

يعتبر من أبرز الأدوات المستخدمة في الأبحاث العلمية، فهو سبيل الباحث للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمفردات الدراسة، وفي الغالب يستخدم الاستبيان للتعرف على توجهات العينة الدراسية ودراسة السلوكيات الخاصة بها، واكتشاف معلومات مهمة تلزم الباحث لتنفيذ البحث العلمي، وهو عبارة عن قائمة من الأسئلة تعبر عما يرغب الباحث العلمي في معرفته عن طريق عينة الدراسة، حيث يقوم بعرض قائمة الاستبيان على المفحوصين للإجابة عنها.

صياغة الاستبيان في صورته النهائية مر بعدة محطات، حيث تم التطرق للدراسات السابقة التي اهتمت و كانت لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، إضافة إلى القيام بصياغة فقرات و محاور تتلاءم مع إشكالية الدراسة و فرضياتها.

و قد تكون من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الدورات الداخلية و الخارجية)

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان، و يتكون من جزء واحد يتكون من 26 عبارة مقسم إلى خمسة محاور (القصد الإستراتيجي، التفكير النظمي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات، التفكير الفرصي).

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت الثلاثي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مقياس " ليكرت الثلاثي "

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03

المصدر: من إعداد الطالبتين .

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج (SPSS.V21) وهو اختصار (Statistical Package for Social Sciences) الذي يتكون من مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع الدراسة و إظهار خصائصه بالاعتماد على:

النسب المئوية والتكرارات: تستخدم لوصف إجابات مجتمع الدراسة.

الوسط الحسابي: هو مقياس من مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم للحصول على متوسط الإجابات للمبحوثين.

الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى التشتت للقيم حول وسطها الحسابي.

معامل ألفا كرونباخ: هو مقياس للموثوقية أي صدق الاستبانة الحقيقي وقدرة الأداة المستخدمة في البحث (الاستبيان) على قياس المقصود من قياسه، قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين الصفر والواحد، وتعتبر القيمة التي تساوي 70% أي 0.7 على الأقل قيمة مقبولة للحكم على الاستبانة بالصدق.

معامل ارتباط بيرسون: هو إحصائيات الاختبار التي تقيس العلاقة الإحصائية أو الارتباط بين متغيرين مستمرين، فهو يعطي معلومات حول حجم الارتباط واتجاه العلاقة.

تتراوح قيمة r في معامل ارتباط بيرسون (Pearson) من -1 إلى 1 ، إذا كانت r تساوي -1 تشير إلى علاقة خطية سالبة مثالية بين المتغيرات، في حين أن r تساوي 0 تشير إلى عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات، في حال r تساوي 1 تشير إلى وجود علاقة خطية موجبة مثالية بين المتغيرات.

اختبار ستودنت: يستخدم لمعرفة مدى وجود فروقات بين متوسط إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة بدلالة متغير الجنس عند مستوى دلالة معنوية $0,05$.

اختبار تحليل التباين الأحادي: يستخدم لمعرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعاً لكل من العمر، الخبرة عند مستوى دلالة معنوية $0,05$.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: صدق و ثبات لأداة الدراسة

1- الصدق الظاهري:

ويعرف بصدق المحكمين حيث قمنا بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سعيدة، وقد استفادنا من ملحوظات ومقترحات المحكمين و أخذها بعين الاعتبار في بناء الاستبيان و مدى ملائمتها لموضوع الدراسة

2/ الصدق البنائي:

بالإضافة إلى الصدق الظاهري قمنا بالتحقق من صدق الأداة من خلال التحقق من الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون

بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه وبين كل عبارة وجميع عبارات الاستمارة.

الجدول رقم 04: يوضح معاملات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي و أبعاده

Corrélations

		التفكير الإستراتيجي	القصد الإستراتيجي	النظمي. التفكير	الافتراضات قيادة	الوقت في التفكير	الفرصي التفكير
التفكير الإستراتيجي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 30	,986** ,000 30	,992** ,000 30	,985** ,000 30	,937** ,000 30	,996** ,000 30
القصد الإستراتيجي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,986** ,000 30	1 ,000 30	,972** ,000 30	,959** ,000 30	,916** ,000 30	,973** ,000 30
التفكير النظمي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,992** ,000 30	,972** ,000 30	1 ,000 30	,983** ,000 30	,907** ,000 30	,988** ,000 30
قيادة الافتراضات	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,985** ,000 30	,959** ,000 30	,983** ,000 30	1 ,000 30	,883** ,000 30	,983** ,000 30
التفكير في الوقت	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,937** ,000 30	,916** ,000 30	,907** ,000 30	,883** ,000 30	1 ,000 30	,929** ,000 30
التفكير الفرصي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,996** ,000 30	,973** ,000 30	,988** ,000 30	,983** ,000 30	,929** ,000 30	1 ,000 30

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (04) يتضح أن نسبة الارتباط بين محور التفكير الإستراتيجي و أبعاده قوية، حيث تجاوزت %90، فقد كان الارتباط بين التفكير الإستراتيجي و البعد الأول (القصدي الإستراتيجي) بنسبة %98، أما فيما يخص البعد الثاني (التفكير النظمي) تمثلت نسبته %99، في حين بلغت نسبة الارتباط بالبعد الثالث (قيادة الافتراضات) هو الآخر %98، و بلغت نسبة الارتباط بالبعد الرابع (التفكير في الوقت) %93، أما البعد الأخير و الممثل لـ (التفكير الفرصي) قدرت نسبته بـ %99، و منه نستنتج من خلال معاملات الارتباط للتفكير الاستراتيجي بأبعاده أن هناك علاقة طردية و معنوية بين عبارات الاستبيان و أبعاده وهذا ما يحقق الصدق البنائي للاستبيان.

3- اختبار الثبات لأداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج

.SPSS

الجدول رقم (05): معامل ألفا-كرونباخ (Alpha Cronbach's)

اسم المتغير	معامل الثبات ألفا-كرونباخ
ابعاد التفكير الاستراتيجي	0.971
عدد الفقرات	26

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل:

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن قيمة معامل الثبات ألفا-كرونباخ الكلي مرتفع حيث تجاوز (0.60) وقدر بـ (0.971) مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصدقها وملاءمتها لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للاستبيان

1/تحليل خصائص عينة الدراسة:

و ذلك بتحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة محل الدراسة: الجنس، السن، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية.

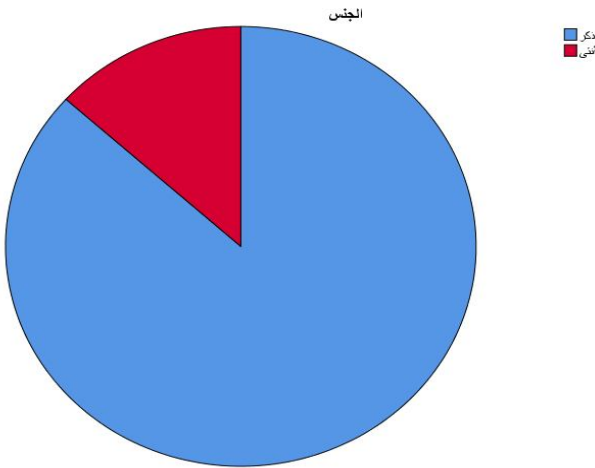
أ /- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

العينة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	26	%86.7
انثى	04	%13.3
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج spss

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (07) يتضح لنا أن أكبر فئة في العينة المدروسة كانت لفئة الذكور والتي قدرت نسبتها بـ 86.7%، مقارنة مع نسبة الإناث التي قدرت نسبتها بـ 13.3%، وهذا راجع لطبيعة العمل في هذه الشركة، حيث أنها تعتمد على فئة الذكور في الكوادر وهذا راجع لطبيعة العمل فيها، التي قد تتطلب زيارات ميدانية ليلية يقوم بها المدراء.

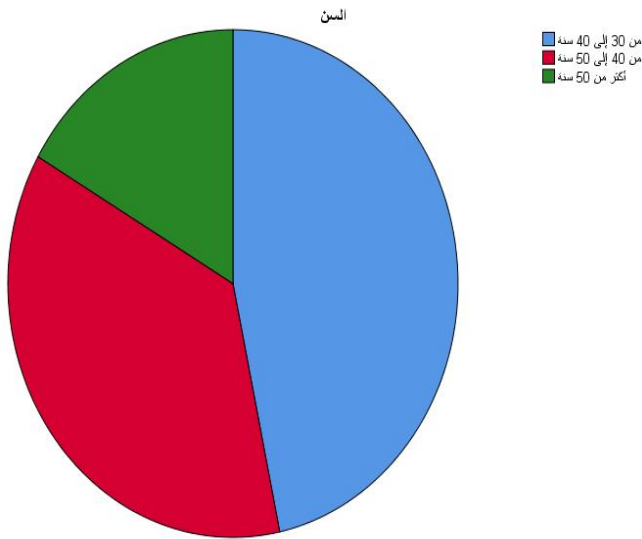
ب/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 30 إلى 40 سنة	14	46.7%
من 40 إلى 50 سنة	11	36.7%
أكثر من 50 سنة	05	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (08) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يقارب النصف بـ 46.7% تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، تليها نسبة المدراء الذين تتراوح أعمارهم بين 40 سنة و 50 سنة بنسبة تقدر بـ 36.7% من مجموع أفراد العينة، في حين كانت أقل نسبة تمثل المدراء الذين تفوق أعمارهم " 50 سنة " بـ 16.7% من مجموع أفراد العينة لكل فئة، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد في تسييرها على المدراء الشباب ذوي الكفاءات الفكرية والمهنية العالية.

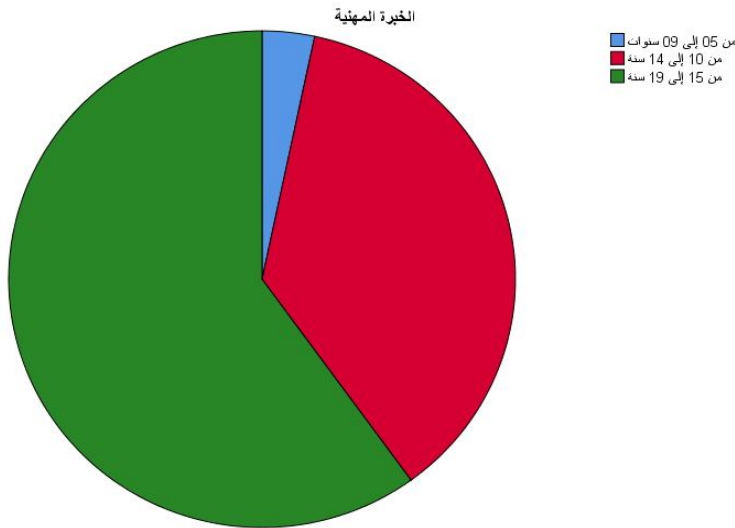
ج/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	الخبرة
3.3%	01	من 05 إلى 09 سنوات
36.7%	11	من 10 إلى 14 سنة
60%	18	من 15 إلى 19 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

الشكل رقم (09): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج: من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (09) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يفوق النصف بـ 60% تتراوح خبرتهم المهنية بين "15 و 19 سنة"، تليها نسبة المدراء الذين لديهم خبرة مهنية "بين 10 سنة و 14 سنة" بنسبة تقدر بـ 36.7% من مجموع أفراد العينة، في حين كانت أقل نسبة تمثل المدراء الذين خبرتهم المهنية تتراوح بين 5 سنوات و 9 سنوات" بـ 3.3% من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة تمتلك خبرة جيدة، وبالتالي فإن المستجوبين لديهم خبرة مهنية كافية تمكنهم من أن يكونوا أكثر موضوعية في الإجابة على الأسئلة الموجهة لهم من خلال الإستبيان.

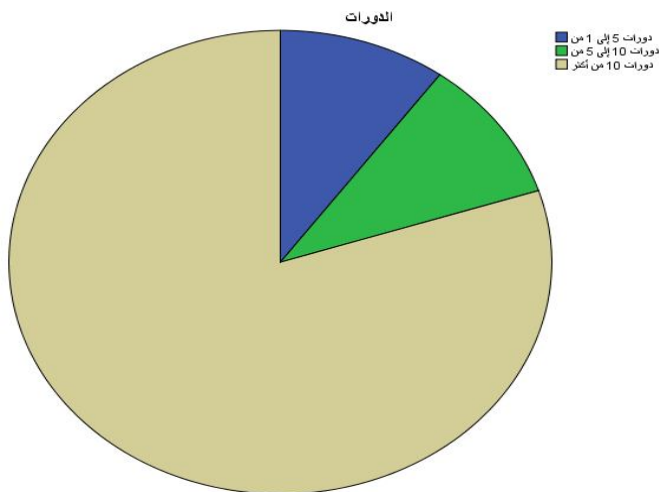
د / - توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية المشارك فيها

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية المشارك فيها

الدورات التدريبية المشارك فيها	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 01 إلى 05 دورات	03	10 %
من 05 إلى 10 دورات	03	10 %
أكثر من 10 دورات	24	80 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الدورات التدريبية المشارك فيها



تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (10) يتبين أن عدد المدراء الذين شاركوا في أكثر من 10 دورات تدريبية بلغ عددهم 24 مدير بنسبة 80 %، في حين بلغ عدد المدراء الذين تراوحت عدد دوراتهم من 01 إلى 05 دورات 3 مدراء بنسبة 10%، و تساوت هذه النسبة مع نسبة أفراد العينة الذين تراوحت دوراتهم بين 5 و 10 دورات و هذا يعني أن الشركة تعمل على زيادة كفاءة قياداتها من خلال اكتسابهم خبرات و مهارات جديدة و كذا أساليب عمل جديدة تساعد في تسيير الشركة و تطويرها و مواكبة التغيرات و الظروف البيئية المفروضة عليها و زيادة كفاءة قياداتها لتتمكن من مواكبة التغيرات البيئية، واكتساب أساليب عمل جديدة تساعد في تسيير الشركة و تطويرها.

2/- التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني (أبعاد التفكير الإستراتيجي):

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المحاور

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	
1	تعمل على تسخير الإمكانيات في ميدان العمل لصالح التطلعات	25 %83.3	04 %13.3	01 %3.3	2.800	0.484	مرتفعة	
2	يتم إعداد الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى لتحقيق التفوق في مجال نشاط المؤسسة	19 %63.3	08 %26.7	03 %8	2.533	0.681	مرتفعة	
3	تراعي نتائج الماضي كأساس لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية	17 %56.7	10 %33.3	03 %10	2.466	0.681	مرتفعة	
4	تفاضل بين الأهداف حسب أهميتها	19 %6.3	08 %26.7	03 %10	2.533	0.681	مرتفعة	
5	تعطي الفرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد الأمد في المؤسسة	12 %40	11 %36.7	07 %23.3	2.166	0.791	متوسطة	
	الدرجة الكلية	وجهة نظر المدراء الشخصية اتجاه القصد الإستراتيجي				2.286	0.355	مرتفعة
6	تعمل على خلق المواءمة بين القدرات ومتطلبات الواقع وتوظف المهارات الفكرية لتحقيق التكيف مع المستجدات البيئية	12 %40	17 %56.7	01 %3.3	2.366	0.556	متوسطة	
7	تنظر إلى الواقع بنظرة شمولية جامعة	13 %43.3	14 %46.7	03 %10	2.266	0.691	متوسطة	
8	تراكم الخبرة والتعلم لدى القادة الإداريين يساعدهم في تحقيق الترابط بين أجزاء النظام وفهم العلاقات المتداخلة والمركبة فيما بينه بشكل واضح	20 %66.7	07 %23.3	03 %10	2.566	0.678	مرتفعة	
9	تقوم بالمتابعة والتقييم المستمر في خطوات بلوغ أهداف المؤسسة	24 %80	04 %13.3	02 %6.7	2.733	0.583	مرتفعة	
10	تهتم بالمتغيرات الخارجية وعلاقة المؤسسة بحيطها	16 %53.3	14 %46.6	00 %00	2.533	0.507	مرتفعة	
		وجهة نظر المدراء الشخصية اتجاه التفكير التنظيمي				2.493	0.516	مرتفعة
11	تحرص دوما على تشخيص الواقع وتوظيف التنبؤات المستحضرة لديك	15 %50	14 %36.7	04 %13.3	2.366	0.718	مرتفعة	
120	تستعرض أكبر قدر من التوقعات عند تسارع وتيرة التغيرات في ميدان العمل	15 %50	12 %40	03 %10	2.400	0.674	مرتفعة	
13	نجاح المؤسسة مرهون بمهارة و ذكاء قادتها	28 %93.3	01 %3.3	01 %3.3	2.900	0.402	مرتفعة	
14	لديك القدرة لاخترق المجهول ولتصور احتمالات المستقبل والوسائل المطلوبة لمواجهة التحديات	08 %26.7	12 %40	10 %33.3	1.933	0.784	متوسطة	

15	تشجع وتدعم المبادرات التفكيرية المتميزة للعاملين في المؤسسة	16 %53.3	09 %30	05 %16.7	2.366	0.764	مرتفعة	
16	تعالج المشكلات التي تواجهك في المؤسسة بأفكار وحلول جديدة ومتميزة وطرق إبداعية تسمح لها بالتميز والتفوق مقارنة مع نظيراتها	11 %36.7	13 %43.3	06 %20	2.166	0.746	متوسطة	
الدرجة الكلية	وجهة نظر المدراء الشخصية اتجاه قيادة الافتراضات	2.355					0.610	مرتفعة
17	تحرص على أن تتضمن الإستراتيجية العامة برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام	28 %93.3	02 %6.7	00 %00	2.866	0.507	مرتفعة	
18	تحرص على مراعاة عامل الزمن كعامل فاعل عند إعداد الخطط وضبط البرامج	28 %93.3	02 %6.7	00 %00	2.933	0.253	مرتفعة	
19	التفكير في الوقت المناسب يساهم في سد الفجوة بين معطيات الحاضر و قصد (تطلعات) المستقبل	29 %96.7	01 %3.3	00 %00	2.966	0.182	مرتفعة	
20	يساهم التفكير في الوقت المناسب في سرعة الاستجابة للتغيرات والسبق في اقتناص الفرص المتاحة	26 %86.7	04 %13.3	00 %00	2.866	0.345	مرتفعة	
21	تؤمن بفكرة التفاعل والترابط بين الثلاثية (الماضي، الحاضر، المستقبل)	16 %53.3	07 %23.3	07 %23.3	2.300	0.836	مرتفعة	
الدرجة الكلية	وجهة نظر المدراء الشخصية اتجاه التفكير في الوقت	2.786					0.348	مرتفعة
22	تبادر في استثمار الفرص الخارجية لصالح المؤسسة	16 %53.3	10 %33.3	04 %13.3	2.400	0.723	مرتفعة	
23123	تضع خططا و برامج جديدة احترازية (عرضية) لمواجهة التغيرات البيئية المحتملة	12 %40	16 %53.3	02 %6.7	2.266	0.639	متوسطة	
24	تفكر دوما بالمفاجآت عند التهيئة لانتهاز الفرص المتاحة	18 %60	11 %36.7	01 %3.3	2.566	0.568	مرتفعة	
25	لديك استعداد لتغيير الإستراتيجية العامة في حال تغير الظروف البيئية	23 %76.7	05 %16.7	2 %6.7	2.400	0.571	مرتفعة	
26	تفاضل بشكل مستمر بين الظروف البيئية المحيطة بفرصها وتهديداتها	15 %50	12 %40	03 %10	2.400	0.674	مرتفعة	
الدرجة الكلية	وجهة نظر المدراء الشخصية اتجاه التفكير الفرصي	2.466					0.571	مرتفعة
المتوسط المرجح العام		2.477						مرتفع

المصدر: من إعداد الطلاب بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) يتبين لنا أنه وفيما يخص البعد الأول والمتمثل في (القصد الإستراتيجي) والذي يتعلق بطبيعة تعامل القيادات الإدارية مع أهدافها فقد جاءت العبارة رقم (1) و المعبر

عنها " تعمل على تسخير الإمكانيات في ميدان العمل لصالح التطلعات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.800 وانحراف معياري 0.484 و هذا يعني أن القيادات الإدارية المبحوثة يقدمون و يوفرن كل ما لديهم من إمكانيات في سبيل بلوغ ما يطمحون لتحقيقه، تليها العبارتين رقم (2) و(4) على التوالي و المعبر عنهما " يتم إعداد الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى لتحقيق التفوق في مجال نشاط المؤسسة " و " تفاضل بين الأهداف حسب أهميتها " بمتوسط حسابي 2.533 وانحراف معياري 0.681 وهو يفوق الوسط الفرضي و هذا يدل على أن القيادات المبحوثة تتفق حول ضرورة خلق التفوق للمؤسسة باتباع إستراتيجية مناسبة و هي بذلك تسعى لتحقيق مختلف الأهداف وفق أولويتها، تليها العبارة رقم (3) و المعبر عنها " تراعي نتائج الماضي كأساس لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية " بمتوسط حسابي يفوق الوسط الفرضي قدره 2.466 وانحراف معياري 0.681 و هذا ما يعكس أهمية ما تم تحصيله من نتائج في فترات سابقة كمنطلق لتحقيق الأهداف المستقبلية، في حين جاءت أدنى نسبة إتفاق على العبارة رقم(5) والمعبر عنها " تعطي الفرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد الأمد في المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 2,166 و انحراف معياري 0.791 تسمح المؤسسة لفرق العمل بالمشاركة في محاولة إيجاد حلول للعقبات التي تواجهها من أجل ضمان استمرارية المؤسسة .

و عموماً و من خلال إجابات القيادات المبحوثة حول مجموعة الأسئلة السابقة من العبارة (س 1 إلى س 5) و الخاصة ببعد القصد الإستراتيجي والذي بلغت قيمة متوسطه الحسابي الكلي 2.286 و بانحراف معياري 0.355 و هي قيمة تفوق الوسط الفرضي، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن هناك ميل للاتفاق العالي نسبياً وتأكيد على أهمية توافر هذا البعد في التفكير الإستراتيجي وذلك لفهم الأهداف و تطويرها بما يتماشى و يتناسب و الإستراتيجية المتبناة في المؤسسة محل الدراسة من أهمية كبيرة لبلوغها.

*من خلال الجدول رقم (10) يتبين لنا أن العبارة رقم (9) و المعبر عنها " تقوم بالمتابعة والتقييم المستمر في خطوات بلوغ أهداف المؤسسة " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.733 وانحراف معياري 0.583 وهي من ذلك تتفق بنسبة عالية حول هاته النقطة مما يدل على أن القيادات الإدارية المبحوثة تتابع بانتظام سيرورة الخطط المسطرة، فيما جاءت العبارة رقم(8) و المعبر عنها " تراكم الخبرة والتعلم لدى القادة الإداريين يساعدهم في تحقيق الترابط بين أجزاء النظام وفهم العلاقات المتداخلة والمركبة فيما بينه بشكل واضح " بمتوسط حسابي 2.566 وانحراف معياري 0.687 هذا يعني أن القادة

الإداريين في المؤسسة المبحوثة يميلون إلى الاتفاق بصورة عالية نسبياً حول ضرورة توافر الخبرة و التعلم المستمر لفهم مختلف أجزاء المنظمة كنظام، في المقابل احتلت العبارة رقم (10) والمعبر عنها " تهتم بالمتغيرات الخارجية وعلاقة المؤسسة بمحيطها" المرتبة المئوية بمتوسط حسابي 2.533 وانحراف معياري 0.507 وهذا يدل على أن هناك اتفاق حول أهمية أخذ متغيرات البيئة بعين الاعتبار وذلك بما قد تنتجه من فرص أو تفرضه من تحديات لأن المؤسسة لا تعمل في معزل عن بيئتها، لتحصل العبارة رقم (6) و المعبر عنها " تعمل على خلق الموازنة بين القدرات ومتطلبات الواقع وتوظف المهارات الفكرية لتحقيق التكيف مع المستجدات البيئية" بمتوسط حسابي 2.366 وانحراف معياري 0.556 أي أن القيادات المبحوثة تستهدف خلق نوع من التناسب بين ما يتطلبه الواقع و ما تحويه من مهارات تسعى لتوظيفها لمواكبة معطيات البيئة المتنوعة، في حين تحصلت العبارة رقم (7) والمعبر عنها " تنظر إلى الواقع بنظرة شمولية جامعة" على أدنى نسبة اتفاق بمتوسط حسابي 2.266 وانحراف معياري 0.691 وهو ما يشير إلى وجود اتفاق بين القيادات المستجوبة حول أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة لدى المفكر الإستراتيجي خاصة عند التعامل مع مختلف معطيات البيئة المتنوعة.

مما تقدم و استناداً إلى ما توصلنا إليه من نتائج موضحة في الجدول رقم (10) و التي تشير إلى أن المتوسط الحسابي للبعد الثاني (التفكير النظمي) قد بلغ 2.493 و انحراف معياري 0.516 ، وهو ما يعكس درجة الموافقة العالية لأفراد العينة على مجمل الأسئلة الواردة في هذا البعد (من س6 إلى س10) و في ذلك اتفاق و تعبير على أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة لدى المفكر الإستراتيجي وضرورة اقترانها بالقدرات الفكرية التي تسمح بخلق الموازنة بين الواقع و تحدياته و إحداث التكيف مع مختلف التغيرات البيئية.

* من خلال الجدول يتبين لنا أن العبارة رقم (13) و المعبر عنها " نجاح المؤسسة مرهون بمهارة و ذكاء قادتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.900 وانحراف معياري 0.402 وهي نسبة اتفاق عالية تعكس إجماع القيادات المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة على أن مهارة و كفاءة القادة و كذا حنكتهم ضمان لنجاح و تفوق المؤسسة، تليها العبارة رقم (12) و المعبر عنها " تستعرض أكبر قدر من التوقعات عند تسارع وتيرة التغيرات في ميدان العمل" بمتوسط حسابي 2.400 و انحراف معياري 0.674 و هذا ما يشير إلى وجود ميل للقيادات المبحوثة حول أهمية استخدام الحدس و التوقع لمواجهة تحديات البيئة، فيما جاءت بمتوسط حسابي 2.366 كل من العبارتين رقم (11) و (15) في المرتبة المئوية والمعبر عنهما على

التوالي " تحرص دوماً على تشخيص الواقع وتوظيف التنبؤات المستحضرة لديك " و " تشجع وتدعم المبادرات التفكيرية المتميزة للعاملين في المؤسسة " بمتوسط حسابي 2.366 و انحراف معياري 0.718 و 0.764 على التوالي وهو ما يعكس اتفاق القيادات المبحوثة و حرصهم الدائم على ضرورة تشخيص الواقع بمختلف مستجداته و التنبؤ بمختلف المعطيات التي قد يفرضها المستقبل، كما تتفق القيادات المبحوثة حول نقطة دعم وتشجيع الأفكار الإبداعية لمختلف العاملين في المؤسسة، تليها العبارة رقم (16) و المعبر عنها " تعالج المشكلات التي تواجهك في المؤسسة بأفكار وحلول جديدة ومتميزة وطرق إبداعية تسمح لها بالتميز والتفوق مقارنة مع نظيراتها " بمتوسط حسابي 2.166 وانحراف معياري 0.746 هذا ما يشير إلى أن القيادات المبحوثة تسعى لحل المشاكل بسبل متميزة تبعث نحو التفوق، لتحصل العبارة رقم (14) وهي أدنى نسبة اتفاق ضمن هذا البعد والمعبر عنها " لديك القدرة لاختراق المجهول ولتصور احتمالات المستقبل والوسائل المطلوبة لمواجهة التحديات " بمتوسط حسابي 1.933 و انحراف معياري 0.784 يعني أن بعض القيادات فقط يتمتعون بذهنية و قدرة تصور عالية لما سيكون عليه المستقبل.

و بناءً على ما سلف قد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد الثالث (قيادة الافتراضات) و الذي شمل مجموعة الأسئلة من العبارة (س11 إلى س16) ما قيمته 2.355 و انحراف معياري 0.610 وهو بذلك يفوق الوسط الفرضي و هذا ما يعكس درجة الاتفاق و الموافقة على ضرورة استخدام الأساليب العلمية و الإبداعية في وضع الافتراضات واختبارها بما يتوافق و النشاطات و الموارد المتاحة.

* من خلال الجدول السابق يتبين أن العبارة رقم (19) والمعبر عنها " التفكير في الوقت المناسب يساهم في سد الفجوة بين معطيات الحاضر و قصد (تطلعات) المستقبل " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.966 وانحراف معياري 0.182 مما يدل على أن القيادات المستجوبة تتفق بنسبة عالية على أن الوقت المناسب هو الفيصل في سد الفجوة بين الحاضر والمستقبل، تليها العبارة رقم (18) و المعبر عنها " تحرص على مراعاة عامل الزمن كعامل فاعل عند إعداد الخطط وضبط البرامج " بمتوسط حسابي قدر بـ 2.933 وانحراف معياري 0.253 هذا يعني أن العينة المبحوثة تميل للاتفاق بصورة كبيرة على ضرورة إعداد الخطط في الوقت المناسب لضمان الفعالية و النجاح، فيما حلت العبارتين رقم (17) و (20) على التوالي و المعبر عنهما " تحرص على أن تتضمن الإستراتيجية العامة برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام " و " يساهم التفكير في الوقت المناسب في سرعة الاستجابة للتغيرات والسبق في اقتناص الفرص المتاحة " في المرتبة

الثالثة بمتوسط حسابي 2.866 وانحراف معياري 0.507 و 0.345 على التوالي هذا يشير إلى ان قيادات المبحوثة تحرص على تحديد رزمة لتطبيق خطتها حتى تتمكن من السبق في استغلال الفرص البيئية المتاحة، وأخيرا لتحصل العبارة رقم (21) والمعبر عنها "تؤمن بفكرة التفاعل والترابط بين الثلاثية (الماضي، الحاضر، المستقبل" بمتوسط حسابي 2.300 وانحراف معياري 0.836 و هذا ما يشير إلى أن العينة المبحوثة تميل إلى الاتفاق نسبيا حول ضرورة خلق التناغم ما بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر و مستجدات المستقبل.

مما سبق وحسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه(10) و المتعلقة ببعد التفكير في الوقت و المعبر عنه بمجموعة الأسئلة من العبارة (س17 إلى س 21) و الذي بلغ متوسطه الحسابي 2.786 و انحرافه المعياري 0.348 وهو ما يشير إلى الاتفاق العالي لعينة الدراسة على مجمل الأسئلة الواردة في هذا البعد، وهو ما يعكس أهمية إحداث التفاعل بين المديات الزمنية الثلاث (الماضي، الحاضر، المستقبل) وذلك بالتفكير في الحاضر استرشادا بالمستقبل وأخذا بوقائع الماضي.

من خلال الجدول السابق رقم (10) يظهر لنا جليا أن العبارة رقم(24) والمعبر عنها "تفكر دوما بالمفاجآت عند التهيئة لانتهاز الفرص المتاحة" قد تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.566 وانحراف معياري 0.586 وهو ما يشير إلى الموافقة العالية نسبيا للقيادات الإدارية المبحوثة على أهمية مراعاة التغيرات البيئية و عدم التغاضي عليها عند محاولة استغلالهم للفرص المتاحة، تليها العبارات رقم (22)،(25)،(26) والمعبر عنها "تبادر في استثمار الفرص الخارجية لصالح المؤسسة" و" لديك استعداد لتغيير الإستراتيجية العامة في حال تغير الظروف البيئية" و" تفاضل بشكل مستمر بين الظروف البيئية المحيطة بفرصها وتهديداتها" بمتوسط حسابي 2.400 وانحراف معياري 0.723، 0.571، 0.674 على التوالي وهذا يشير إلى أن القادة الإداريين المبحوثين متأهين بصفة دائمة لتعديل الإستراتيجية بما يتناسب والتغيرات البيئية ضف إلى ذلك إلى أنهم لديهم روح المبادرة في استثمار مختلف الفرص المتاحة لصالح المؤسسة في ظل الظروف البيئية المتنوعة بتنوع فرصها وتهديداتها، لتحصل العبارة رقم(23) والمعبر عنها " تضع خططا و برامج جديدة احترازية (عرضية) لمواجهة التغيرات البيئية المحتملة" على أدنى نسبة اتفاق بمتوسط حسابي بلغ 2.266 وانحراف معياري 0.639 وهو ما يشير أن القيادات الإدارية يتفقون على ضرورة وضع خطط عرضية لمجابهة التغيرات البيئية المحتملة.

و مجمل القول واستنادا إلى ما تقدم فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للبعد الخامس (التفكير الفرصي) والمعبر عنها بمجموعة الأسئلة من العبارة (س22 إلى س26) 2.466 و انحراف معياري 0.571، و بالتالي فإن القيادات الإدارية المبحوثة في المؤسسة محل الدراسة يهتمون بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها.

المطلب الثالث: اختبار و مناقشة الفرضيات

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: تمتلك القيادات الإدارية المبحوثة في المؤسسة (محل الدراسة) مختلف أبعاد التفكير الإستراتيجي مجتمعة.

الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أن القيادات الإدارية المبحوثة في المؤسسة (محل الدراسة) تمتلك مختلف أبعاد التفكير الإستراتيجي مجتمعة.

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	0.48	2.477	تمتلك القيادات الإدارية المبحوثة في المؤسسة (محل الدراسة) مختلف أبعاد التفكير الإستراتيجي مجتمعة.

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات SPSS

بالنظر إلى المتوسطات الحسابية المتوصل إليها الموضحة في الجدول (10) و الخاصة بكل بعد على حدى (القصد الاستراتيجي، التفكير النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، التفكير الفرصي)، يتضح لنا جليا من خلال قيم المتوسطات الحسابية لكل بعد والتي عبرت في مجملها عن وجود اتفاق عالي نسبيا حول توافرها لدى القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، و بالنظر إلى المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد التفكير الإستراتيجي ومن خلال التحليل الوارد أعلاه يمكن إقرار أهمية أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى الفئة

المبحوثة، وهو ما تعكسه نسبة الاتفاق التي حازت عليها الأبعاد الخمسة مجتمعة. والمعبر عنها بالمتوسط الحسابي الذي بلغ 2.477 والانحراف المعياري 0.48، و بمقارنة ذلك مع الوسط الفرضي و البالغ 2 يتأكد لنا مقدار الاتفاق العالي نسبيا حول توافر الأبعاد مجتمعة و هو ما يدل على امتلاك عينة الدراسة للتفكير الاستراتيجي بأبعاده الخمسة.

1. الفرضية الفرعية الأولى: " تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية فهم القيادات الادارية للاهداف وتطويرها بما ينسجم وديناميكية الاستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات".

H0: لا تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية فهم القيادات الادارية للاهداف وتطويرها بما ينسجم وديناميكية الاستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات .

H1: تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية فهم القيادات الادارية للاهداف وتطويرها بما ينسجم و ديناميكية الاستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات .

الجدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على وجود اتفاق عالي للعينة محل الدراسة حول أهمية فهم القيادات الإدارية للأهداف وتطويرها بما ينسجم وديناميكية الإستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات.

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	0.516	2.493	تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية فهم القيادات الإدارية للأهداف وتطويرها بما ينسجم وديناميكية الإستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات.

المرجع: من إعداد الطالبتين بلاعتماد على مستخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول من التفكير الاستراتيجي بلغت 2.493 وانحراف معياري قيمته 0.516 وهذا ما يقابل درجة الموافقة عالية، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: وهي تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية فهم

القيادات الإدارية للأهداف وتطويرها بما ينسجم وديناميكية الإستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات، وهذا دليل على أن القيادات الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة تتفق حول أهمية هذا البعد في التفكير الإستراتيجي و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى(تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية فهم القيادات الادارية للاهداف وتطويرها بما ينسجم و ديناميكية الاستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات).

2. الفرضية الفرعية الثانية: تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة عند التعامل مع المعطيات البيئية المتنوعة.

H0: لا تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة عند التعامل مع المعطيات البيئية المتنوعة.

H1: تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة عند التعامل مع معطيات البيئية المتنوعة.

الجدول رقم (12): يوضح نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة عند التعامل مع المعطيات البيئية المتنوعة

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	0.355	2.286	تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة عند التعامل مع المعطيات البيئية المتنوعة .

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات SPSS

التعليق : من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني من التفكير الاستراتيجي قدر ب 2.286 و بانحراف معياري 0.355 و هذا ما يقابل درجة الموافقة عالية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي : تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة عند التعامل مع المعطيات البيئية المتنوعة، وهذا دليل على أن القيادات الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة تتفق حول أهمية هذا البعد في التفكير الإستراتيجي و هو ما يؤكد صحة الفرضية

الثانية " تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة عند التعامل مع معطيات البيئية المتنوعة."

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** " تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية وضع الفرضيات و تبنيها بما يتناسب و النشاطات والموارد المتاحة."

H0: لا تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية وضع الفرضيات و تبنيها بما يتناسب و النشاطات والموارد المتاحة .

H1: تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية وضع الفرضيات و تبنيها بما يتناسب و النشاطات و الموارد المتاحة .

الجدول رقم (13): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على وجود اتفاق عالي العينة محل الدراسة حول أهمية وضع الفرضيات وتبنيها بما يتناسب والنشاطات والموارد المتاحة.

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	0.571	2.466	تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية وضع الفرضيات و تبنيها بما يتناسب و النشاطات و الموارد المتاحة

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث من التفكير الاستراتيجي (قيادة الافتراضات) بلغت 2.466 وانحراف معياري قيمته 0.571 وهذا ما يقابل درجة الموافقة عالية ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل لفرضية البديلة: تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية وضع الفرضيات و تبنيها بما يتناسب و النشاطات و الموارد المتاحة، وهذا دليل على أن القيادات الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة تتفق حول أهمية هذا البعد في التفكير الإستراتيجي و هو ما يؤكد صحة الفرضية

الثالثة " تتفق العينة محل الدراسة حول اهمية وضع الفرضيات و تبنيها بما يتناسب و النشاطات و الموارد المتاحة".

3. **الفرضية الفرعية الرابعة:** " تتفق لعينة محل الدراسة حول اهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها اسبقية فاعلة عند اعداد الخطط".

H0: لا تتفق لعينة محل الدراسة حول اهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها اسبقية فاعلة عند اعداد الخطط.

H1: تتفق لعينة محل الدراسة حول اهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها اسبقية فاعلة عند اعداد الخطط.

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على وجود اتفاق عالي العينة محل الدراسة حول أهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها أسبقية فاعلة عند إعداد الخطط.

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	0.348	2.786	تتفق العينة محل الدراسة حول اهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها اسبقية فاعلة عند اعداد الخطط.

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع من التفكير الاستراتيجي (التفكير في الوقت) بلغت 2.786 و انحراف معياري قيمته 0.348 و هذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل لفرضية البديلة و هي تتفق العينة محل الدراسة حول اهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها اسبقية فاعلة عند اعداد الخطط، وهذا دليل على أن القيادات الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة تتفق حول أهمية هذا البعد في التفكير الإستراتيجي و هو ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة تتفق لعينة محل الدراسة حول اهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها اسبقية فاعلة عند اعداد الخطط".

4. **الفرضية الفرعية الخامسة:** " تهتم العينة محل الدراسة بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها".

H0: لا تهتم العينة محل الدراسة بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها .

H1: تهتم العينة محل الدراسة بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها .

الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على مدى اهتمام العينة محل الدراسة بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها .

القيمة الاحتمالية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	0.610	2.355	تهتم العينة محل الدراسة بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها .

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث من التفكير الاستراتيجي بلغت 2.355 وانحراف معياري قيمته 0.610 و هذا ما يقابل درجة الموافقة عالية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل لفرضية البديلة: تهتم العينة محل الدراسة بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها، وهذا دليل على أن القيادات الإدارية في المؤسسة قيد الدراسة تتفق حول أهمية هذا البعد في التفكير الإستراتيجي و هو ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة" تهتم العينة محل الدراسة بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها".

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في المؤسسة قيد الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (العمر، الجنس، الخبرة المهنية، الدورات التدريبية)

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للعمر ."

الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للعمر .

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للعمر .

الجدول رقم (16): نتائج اختبار معنوية **Anova à un facteur**:

Sig	F	العمر
0.000	9.578	أبعاد التفكير الإستراتيجي

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات SPSS

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر قمنا باستعمال اختبار Anova à un facteur والنتائج مبينة في الجدول أعلاه.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل F كانت 9.578 وقيمتها المعنوية 0.000 أي أصغر من القيمة المعنوية الدالة إحصائياً ($\alpha > 0.05$)، فهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للعمر." ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للعمر ". وهذا يدل على أن القيادات الإدارية لا يتفوقون على توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يختلف باختلاف عمرهم و نفس ذلك أن القيادات الإدارية لم تكن لهم نفس المسيرة المهنية ومنه فهم يختلفون في المهارات و القدرات التي يمتلكونها والتجارب والتحديات التي واجهوها باختلاف سنهم.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للجنس".

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للجنس.

الفرضية البديلة H_1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للجنس.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار ستيودنت لدلالة الفروقات بين متوسطات إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس:

Sig	T	الجنس		محاور الدراسة	
		أنثى	ذكر	أبعاد التفكير الإستراتيجي	أبعاد التفكير الإستراتيجي
0.000	6.356	0.291	1.570	0.308	2.617

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات SPSS

التحليل: من خلال الجدول (18) يتضح أن مستوى الدلالة لأبعاد التفكير الاستراتيجي $Sig=0.00$ و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية $0,05$ ، كما أن t المحسوبة أقل من t الجدولية هذا يعني أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن القادة الإداريين المبحوثين لا يتفقون على أن المؤسسة تتبنى أبعاد التفكير الاستراتيجي و هذا يختلف باختلاف جنسهم، و يعود هذا إلى أن القادة والقائدات الإداريين ليسوا مكلفين بنفس المهام ولا يعملون ضمن نفس الظروف البيئية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للخبرة المهنية.

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للخبرة المهنية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للخبرة المهنية.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار معنوية Anova à un facteur

Sig	F	الخبرة المهنية
0.000	1.571	أبعاد التفكير الإستراتيجي

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات SPSS

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهلات العلمية قمنا باستعمال اختبار Anova à un facteur والناتج مبينة في الجدول أعلاه.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل F كانت 1.571 وقيمتها المعنوية 0.000 أي أصغر من القيمة المعنوية الدالة إحصائياً ($0.05 < \alpha$)، فهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للخبرة المهنية." و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى للخبرة المهنية." وهذا يدل على أن القيادات الإدارية لا يتفوقون على توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يختلف باختلاف خبرتهم المهنية، ونفسر ذلك بأن القيادات الإدارية المستجوبة توجههم، خبرتهم ونظرتهم الجامعة الشمولية للواقع تتأثر بخبرتهم المهنية، فتراكم الخبرة لدى القائد تنمي الاستشعار العاطفي لديه وتزيد من حنكته، وبالتالي طريقة التوقع لما سيكون عليه المستقبل والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية استنادا على المهارات الفكرية والخبرات المكتسبة يكون بكفاءة عالية.

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى لعدد الدورات المشارك فيها".

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى لعدد الدورات المشارك فيها.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى لعدد الدورات المشارك فيها.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار معنوية Anova à un facteur

Sig	F	عدد الدورات لمشارك فيها
0.048	3.413	أبعاد التفكير الإستراتيجي

المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات SPSS

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهلات العلمية قمنا باستعمال اختبار Anova à un facteur والناتج مبينة في الجدول أعلاه.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل F كانت 3.413 وقيمتها المعنوية 0.048 أي أصغر من القيمة المعنوية الدالة إحصائياً ($0.05 < \alpha$)، فهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى لعدد الدورات المشارك فيها"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي يعزى لعدد الدورات المشارك فيها"، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية لا يتفوقون على توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يختلف باختلاف عدد الدورات التي شاركوا فيها ويفسر ذلك أن مهارة وكفاءة وقدرة القيادات الإدارية محل الدراسة على التعامل مع المتغيرات البيئية واقتناص الفرص والتصدي للتحديات تزيد بزيادة استفادتهم من الدورات التدريبية المشارك فيها، وبهذا يكون القائد الإداري أكثر كفاءة في إعداد خطط إستراتيجية قادرة على خلق التميز والنجاح للمؤسسة كما أنه يتمكن من إحداث التكيف والتناغم مع المستجدات البيئية بالاعتماد على مهاراته و خبرته المتراكمة من جراء استفادته من الدورات التدريبية.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على مدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية وبالتحديد في الشركة الوطنية للتأمين Saa عبر مختلف أنحاء الوطن، حيث تم عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل الاستبانة ومعالجتها وبذلك فقد تبين لنا قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه تمتلك القيادات الإدارية المبحوثة في الشركة الوطنية للتأمين Saa مختلف أبعاد التفكير الإستراتيجي مجتمعة. كما تم كذلك قبول و إثبات الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي في المؤسسة قيد الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (العمر، الجنس، الخبرة المهنية).



مع تسارع وتيرة التغيير في عالم اليوم ومع تزايد الغموض وعدم اليقين فيما يتعلق بالمستقبل، تتكاثر وعلى نحو متزايد العديد من التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسات، وأساليب الإدارة التقليدية أصبحت قاصرة وغير قادرة على مسايرة التغيرات والتهديدات البيئية، وهذا ما يستدعي التحول وبسرعة نحو قيادة جديدة، قيادة ذات صفات إبداعية وابتكارية تمتلك البصيرة النافذة والثقافة الراقية والمعرفة المتنوعة. وضمن هذا الاتجاه يعد التفكير الإستراتيجي مدخلا أساسيا و حجر الأساس للقيادة الجديدة فهو عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع بما يمكن المؤسسة من تبني نماذج جديدة في العمل، عادة بناء الإستراتيجيات وتطوير رؤية مختلفة لعوامل المؤسسة الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير والتكيف بشكل أفضل من خلال الأبعاد الخمسة للتفكير الإستراتيجي التي جاء بها Leidtka (القصدي الإستراتيجي، التفكير النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، التفكير الفرصي). حيث حاولنا من خلال إشكالية دراستنا معرفة مدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الجزائرية و أثر كل بعد من الأبعاد في تفكيرهم الإستراتيجي لذلك فقد قدمنا طرحنا في جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي حيث تم من خلال هذه الدراسة الوقوف على جملة من النتائج، من أهمها:

على المستوى النظري، توصلنا إلى:

- التفكير الإستراتيجي ضرورة بالنظر إلى كل ما يدور حول المؤسسة سواء بيئتها الخارجية أو الداخلية لمعالجة المشكلات التي تواجهها بطرق إبداعية تسمح لها بالتميز والتفوق وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال استغلال الموارد والمعارف والمهارات؛
- يساهم في وضوح الرؤية وترتيب الأولويات وإشاعتها بين العاملين إلى جانب اتخاذ القرارات الصائبة وحسن التعامل مع الأوضاع من خلال اقتناص الفرص والتفكير في الوقت؛
- يعطي التفكير الإستراتيجي للمؤسسة قيمة مضافة تمكنها من دعم مركزها التنافسي وتنمية مواردها الداخلية؛
- العمل وفقا لأبعاد التفكير الإستراتيجي مجتمعة يؤدي إلى زيادة كفاءة وخبرة القيادات الإدارية؛

أما على المستوى التطبيقي، توصلنا إلى:

➤ تتمتع القيادات الإدارية بالشركة الوطنية للتأمين Saa بخبرة عالية ولديها كوادرات إدارية ذات مستوى علمي رفيع، كما أن هذه الشركة تعمل عبر فترة زمنية طويلة نوعاً ما، وهذا ما انعكس إيجاباً على مستوى التفكير الاستراتيجي لديها، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود درجة عالية من التفكير الاستراتيجي لدى Saa. من هذا المنطلق حاولنا اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، حيث تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة والتي تشير إلى:

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى: "تمتلك القيادات الإدارية المبحوثة في المؤسسة (محل الدراسة) مختلف أبعاد التفكير الإستراتيجي مجتمعة". وانبثقت عن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية التي تعبر عن وجود اتفاق عالي للعينة محل الدراسة حول أهمية كل بعد، فقد تم قبولها كلها لارتفاع متوسطها الحسابي.

➤ الفرضية الفرعية الأولى: تتفق لعينة محل الدراسة حول أهمية فهم القيادات الإدارية للأهداف و تطويرها بما ينسجم و ديناميكية الإستراتيجية التي تعمل في ضوءها المنظمات، بمتوسط حسابي 2.493 و انحراف معياري قيمته 0.516، مما يدل على أن القيادات الإدارية في الشركة الوطنية للتأمين Saa يتوفرون و بدرجة عالية على بعد القصد الاستراتيجي.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية توافر النظرة الشمولية الجامعة عند التعامل مع المعطيات البيئية المتنوعة بمتوسط حسابي 2.493 و انحراف معياري 0.516، مما يدل على أن القيادات الإدارية في الشركة الوطنية للتأمين Saa يتوفرون و بدرجة عالية على بعد التفكير النظمي.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية وضع الفرضيات و تبنيها بما يتناسب و النشاطات و الموارد المتاحة بمتوسط حسابي 2.466 و انحراف معياري قيمته 0.571. مما يدل على أن القيادات الإدارية في الشركة الوطنية للتأمين Saa يتوفرون و بدرجة عالية على بعد قيادة الافتراضات.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: تتفق العينة محل الدراسة حول أهمية مراعاة التوقيتات باعتبارها أسبقية فاعلة عند إعداد الخطط، بمتوسط حسابي 2.786 و انحراف معياري قيمته 0.348، مما يدل على أن القيادات الإدارية في الشركة الوطنية للتأمين Saa يتوفرون و بدرجة عالية على بعد التفكير في الوقت.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة: تهتم العينة محل الدراسة بالفرص التي تطرحها البيئة فضلا عن تحدياتها، بمتوسط حسابي 2.466 و انحراف معياري قيمته 0.571، مما يدل على أن القيادات الإدارية في الشركة الوطنية للتأمين Saa يتوفرون و بدرجة عالية على بعد التفكير الفرصي.

كما تم إثبات و قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص أنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين حول توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في المؤسسة قيد الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية (العمر، الجنس، الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية)".

في ضوء النتائج السابقة أولت الدراسة بالعديد من الاقتراحات أهمها:

❖ على المؤسسات بصفة عامة و الجزائرية بصفة خاصة التي تسعى للحفاظ على المركز التنافسي و التميز تبني ثقافة التفكير الإستراتيجي في قيادة مؤسساتها.

❖ تطوير الوعي الإداري بأهمية التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية ليتمكنوا من الاستعداد لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة و تصبح لديهم القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية، و تحقيق التنمية لمواردها الداخلية التي تمكنهم من إيجاد حلول للمشكلات مستقبلاً.

❖ تفعيل و تطبيق أبعاد التفكير الإستراتيجي من قبل القيادات الإدارية في المؤسسات الجزائرية حتى تتمكن من مواكبة التطورات و زيادة الخبرات و المهارات لديهم.

❖ زيادة الوعي بعنصر الكفاءة البشرية (من بينهم القيادة الإدارية) والدور الذي يلعبه لدى المؤسسات الجزائرية ،لذا وجب على المؤسسات أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية وتحقق التعامل معهم كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء ؛

❖ يحتاج الاستخدام الجيد للتفكير الإستراتيجي إلى قيادات إدارية متمكنة ومتميزة بعدة مهارات إذ على الدراسات المستقبلية دراسة المهارات المطلوبة لمستخدمي التفكير الإستراتيجي؛

❖ إيلاء التفكير الإستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في حقل العمل الإداري ، والتي تساعد في نجاح المؤسسات.



الملحق رقم 01 : الاستبيان



جامعة الدكتور الطاهر مولاي _ سعيدة_
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

استبيان مدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية دراسة حالة الشركة الوطنية
للتأمينات SAA

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بجامعة سعيدة، للسنة الجامعية 2019/2020 نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع مدى توافر أبعاد التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم لتقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة أنها ستتصف بالدقة والموضوعية .

كما نؤكد بأن إجاباتكم ستكون سرية ولا تستعمل إلا لأغراض عملية فقط.

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2020-2019

الجزء الأول: بيانات عامة

بيانات خاصة بالمنظمة

اسم المنظمة:

نوعها: صناعي خدمي اخرى

تاريخ تأسيسها:

بيانات خاصة بالأفراد:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 35 سنة 35-45 سنة أكثر من 45 سنة

الخبرة: أقل من 05 سنوات 05-09 سنة 10-14 سنة

الدورات التدريبية المشارك فيها: من 01 إلى 05 دورات من 05 إلى 10 دورات أكثر من 10 دورات

الجزء الثاني: أبعاد التفكير الإستراتيجي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
	البعد الأول: القصد الاستراتيجي: ما تطمح المؤسسة لتحقيقه في المستقبل (نوايا المؤسسة)			
1	تعمل على تسخير الإمكانيات في ميدان العمل لصالح التطلعات			
2	يتم إعداد الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى لتحقيق التفوق في مجال نشاط المؤسسة			
3	تتراعي نتائج الماضي كأساس لتحقيق الأهداف الحالية و المستقبلية			
4	تفاضل بين الأهداف حسب أهميتها			
5	تعطي الفرصة لمشاركة الأفراد و فرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر بعيد الأمد في المؤسسة			
	البعد الثاني التفكير النظمي: نقصد به (شمولية التفكير) الذي يستوجب التحول من التفكير المستقيم الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين المؤثر والتأثير إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات.			

			تعمل على خلق الموازنة بين القدرات ومتطلبات الواقع و توظف المهارات الفكرية لتحقيق التكيف مع المستجدات البيئية	6
			تتنظر إلى الواقع بنظرة شمولية جامعة	7
			تراكم الخبرة و التعلم لدى القادة الإداريين يساعدهم في تحقيق الترابط بين أجزاء النظام وفهم العلاقات المتداخلة والمركبة فيما بينه بشكل واضح	8
			تقوم بالمتابعة و التقييم المستمر في خطوات بلوغ أهداف المؤسسة	9
			تهتم بالمتغيرات الخارجية و علاقة المؤسسة بمحيطها	10
			البعد الثالث قيادة الافتراضات: التفكير و العمل ضمن بدائل عديدة (عملية و ضع الافتراضات)	
			تحرص دوما على تشخيص الواقع و توظيف التنبؤات المستحضرة لديك	11
			تستعرض أكبر قدر من التوقعات عند تسارع وتيرة التغيرات في ميدان العمل	12
			نجاح المؤسسة مرهون بمهارة و ذكاء قادتها	13
			لديك القدرة لاختراق المجهول ولتصور احتمالات المستقبل و الوسائل المطلوبة لمواجهة التحديات	14
			تشجع و تدعم المبادرات التفكيرية المتميزة للعاملين في المؤسسة	15
			تعالج المشكلات التي تواجهك في المؤسسة بأفكار وحلول جديدة و متميزة و طرق إبداعية تسمح لها بالتميز و التفوق مقارنة مع نظيراتها	16
			البعد الرابع التفكير في الوقت: يقوم التفكير في الوقت على استحضار الماضي ومقارنته بالواقع من ثم استشراف المستقبل	
			تحرص على أن تتضمن الإستراتيجية العامة برامج زمنية محددة لتنفيذ المهام	17
			تحرص على مراعاة عامل الزمن كعامل فاعل عند إعداد الخطط وضبط البرامج	18

			التفكير في الوقت المناسب يساهم في سد الفجوة بين معطيات الحاضر و قصد (تطلعات) المستقبل	19
			يساهم التفكير في الوقت المناسب في سرعة الاستجابة للتغيرات والسبق في اقتناص الفرص المتاحة	20
			تؤمن بفكرة التفاعل و الترابط بين الثلاثية (الماضي ، الحاضر ، المستقبل)	21
			البعد الخامس التفكير الفرصي (انتهاز الفرص): : أعطاء الفرصة لمكونات العقل الاستراتيجي باستخدام القدرات العقلية كأساس للربط مع التحديات البيئية وتحليلها والاستفادة منها من خلال خلق الفرص ومواجهة التحديات.	
			تبادر في استثمار الفرص الخارجية لصالح المؤسسة	22
			تضع خططا و برامجا جديدة احترازية (عرضية) لمواجهة التغيرات البيئية المحتملة	23
			تفكر دوما بالمفاجآت عند التهيئة لانتهاز الفرص المتاحة	24
			لديك استعداد لتغيير الإستراتيجية العامة في حال تغير الظروف البيئية	25
			تفاضل بشكل مستمر بين الظروف البيئية المحيطة بفرصها وتهديداتها	26



قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. احمد علي صالح ، زكريا الدوري ،(2009)، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
2. أسماء فوزي حسن النعيمي، (2016)مهارات التفكير العليا(التفكير الابداعي، التفكير الناقد)، عمان، الأردن دار المنهل.
3. أكرم سالم الجنابي،(2017)الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين (مفاهيم-نظريات-مداخل - عمليات- دراسة الحالة)، عمان، دار أمجد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى.
4. السعيد مبروك إبراهيم، (2012)المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، القاهرة، دار المنهل.
5. بشير العلاق،(2010)،القيادة الإدارية،عمان، الأردن،الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. ترجمة خلود الغرايبة،(2016)، كتاب الجيب: التفكير الإستراتيجي: حلول من الخبراء لتحديات يومية، العبيكان للنشر .
7. جاسم سلطان،(2010)، التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية.
8. زيد عبوي، (2010)،دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع.
9. سعد علي العنزلي، (2014)إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري و التفوق التنظيمي، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن .
10. سلوى حامد الملا، (2015)،دور القيادة في إدارة الأزمة، الدوحة، الطبعة الأولى، بدون دار للنشر .
11. سيد عبد الحميد مرسي، (بدون سنة للنشر)، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مكة المكرمة، بدون طبعة للنشر، طبع بمطابع رابطة العالم الإسلامي.
12. سيد محمد جاد الرب، (2016)، التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر و التوزيع.
13. شهد رجب، (2013)، التفكير الإستراتيجي و الخروج من الأزمة، الأردن، مطابع الأهرام التجارية.

14. صالح بن حمد التويجري، (2013)، ويسألونك عن الإدارة، الرياض، الطبعة الثانية، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع.
15. صالح بن حمد التويجري، (2012)، و يسألونك عن الإدارة، العبيكان للنشر، الرياض، الطبعة الأولى.
16. صالح بن سعد المربع، (2012)، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، بدون دار للنشر.
17. طارق شريف يونس، (2012)، أنماط التفكير الإستراتيجي و أثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبى للنشر و التوزيع، الأردن.
18. طارق عبد الرؤوف عامر، (2015)، برنامج الكورت و القبعات الست للتفكير: بناء الشخصية المبدعة ، الأردن، دار المنهل.
19. طارق محمد السويديان، (2004)، صناعة القائد، الرياض، الطبعة الثالثة، بدون دار للنشر.
20. طلعت إبراهيم لطفي، (2007)، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، بدون طبعة، دار الغريب للطباعة والنشر.
21. عادل عبد الرزاق هاشم، (2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، الأردن، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. عبد الحليم زيدان، (2018)، القيادة الإدارية والمؤسسات الإنسانية، برنامج دبلوم القيادات الإنسانية (الدفعة الثانية)، الإتحاد العالمي للمؤسسات الإنسانية.
23. عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل، (1996)، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، الطبعة الأولى، المعهد العالي للفكر الإسلامي.
24. عبد القادر محمد الأسطة، (2016)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأردن، الأكاديميون للنشر و التوزيع.
25. فريد فهمي زيارة، بدون سنة النشر، وظائف الإدارة، عمان، الأردن، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
26. ليلى محمد حسني أبو العلا، (2013)، مفاهيم ورؤى في الإدارة و القيادة التربوية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
27. محمد أكرم العدلوني، (2000)، القائد الفعال، الرياض، بدون طبعة، قرطبة للإنتاج الفني.

28. محمد الصيرفي، (2006)، القيادة الإدارية والإبداعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي.
29. محمد الفاتح محمود بشير المغزي، (2012)، السلوك التنظيمي، عمان، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع.
30. محمد صاحب سلطان، (2015)، إدارة المؤسسات الإعلامية (أنماط وأساليب القيادة)، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
31. محمد عبد الغني حسن هلال، (2007)، مهارات التفكير و التخطيط الاستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر و المستقبل)، مصر الجديدة، مركز تطوير الأداء و التنمية.
32. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، (2014)، عمان، الأردن، المعزز للنشر و التوزيع.
33. مدحت أبو النصر، (2012)، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، القاهرة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
34. مدحت محمد أبو النصر، (2015)، مقومات التخطيط و التفكير الإستراتيجي المتميز، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الثانية.
35. نبيل سعد خليل، (2015)، مداخلة حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر و التوزيع.
36. نجم العزاوي، (2010)، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
37. نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، (2018)، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون و الاقتصاد، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
38. هيثم عبد الله ديب، (2016)، أصول التخطيط الإستراتيجي، الأردن، دار اليازوري العالمية للنشر و التوزيع.

البحوث الجامعية:

39. بغدادي فيصل، (2014)، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

40. بلجودي الجمعي، (2013/2012) أثر التسويق الإستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية لشركات التأمين و إعادة التأمين، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،تخصص إستراتيجية وتسويق.
41. صبرينة ترغيني،(2015)، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .
42. غادة بنت محمد فاضل الوليدي الشهري،(2017)، دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الاستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص،رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية،جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
43. لمين وادي،(2014)، مدى ممارسات القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية و معوقات ممارستها ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة سطيف 2،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف،2014 .
44. محمد علي المؤيد، مهارات التفكير الإستراتيجي للقيادات في المؤسسات التربوية، جامعة إب، كلية التربية، قسم الإدارة و أصول التربية،اليمن.
45. نجوى بنت مفوز المفيز،(2008/2007)، التفكير الإستراتيجي(الأنماط-الممارسات - المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
46. نهال شفيق،(2013)، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
47. هبال عبد المالك، (2016)، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، مذكرة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير .
48. وفاء هامل،(2013|2012)، دور التأمين في تغطية أخطار القروض العقارية، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، تخصص تأمينات.

المقالات و المجالات:

49. أسامة بن صادق طيب،(2012)، عصام بن يحيى الفيلاي، القيادة و التفكير الإستراتيجي، نحو مجتمع المعرفة :مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز،الإصدار 46.
50. أحمد عبد الله دانوك، (2016) تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية SCOP، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(6)، العدد(1).

51. أحمد علي صالح، زكرياء مطلق الدوري،(2011)، دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 29.
52. حسين حبيب السيد، (18 فبراير 2020)، ما هو التفكير الإستراتيجي؟ و لماذا يحتاجه القادة؟.
53. شهرزاد محمد شهاب، (تموز 2010)، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، بدون بلد.
54. شوقي ناجي جواد، (2017) الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا و أثره على التغيير الإستراتيجي في الشركات الصناعية،مجلة الإدارة والاقتصاد ،العدد مئة وأحد عشر،جامعة عمان العربية ،الأردن.
55. صلاح نيوف،(بدون سنة) مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك،كلية العلوم السياسية.
56. عصام بن يحي الفيلالي، (2012)، القيادة والتفكير الإستراتيجي، الإصدار السادس والأربعون ،نحو مجتمع المعرفة سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبدالعزيز.
57. كريمة المبروك علي الرقيعي، فتحي عيسى فرج،(مارس 2019) نموذج مقترح لتنمية التفكير الإستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج و التطبيقات الأجنبية،ليبيا، مجلة كلية الآداب، العدد(2)، المجلد(1).

مواقع أنترنت:

58. محمود طافش، أساليب التفكير و أدواته، موسوعة التعليم و التدريب، 2018/05/19
<https://www.edutrapedia.com/>
59. دينا خالد،عناصر الإدارة الإستراتيجية، جانفي 2019، تم الاطلاع عليه 2020/03/21،
[./https://www.vapulus.com/ar](https://www.vapulus.com/ar)

المراجع الأجنبية:

60. Ahmad Ali salih, Loay Alnaji,(4, december 2014), Impact of strategic thinking and strategic agility on strategic performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies,International Review of Management and Business Research,Vol. 3 Issue.
61. Christophe Torest,(2010), La notion de réflexion stratégique :une approche par les contextes,Université Paris- Dauphine.
62. Gayle Gifford, (August 12,2019), Five elements of thinking strategically.

63. Harvard Business Press,(2010), Thinking Strategically :Expert Solutions to Everyday Challenges, Harvard Business School Publishing, USA.
64. Hasan Ali Al-Zu'bi ,Mustafa Suleimen Al Nawsrah, (2017), Analizing the impact of strategic thinking competencies in building intelligent Organization, International journal of Academic Reasearch in Business and Social Sciences, Vol.7,No.7.
65. : John PISAPIA,Deborah ROBINSON,(March 19,2010), Transformation The Academy :Strategic Thinking And /Or Strategic Planning ?, Presented at the American Institute of Higher Education-4th International Conference, Williamsburg Virginia, USA.
66. Lieditka, Jeanne,(1998), Strategic Thinking : Can It be Thaught ?, Long Rang Planning, Vol.31,No.1120-129.
67. Loizos Heracleous,(1998), Strategic thinking or Strategic planning?.
68. Louise Lemire et autres,(2011), La planification stratégique des ressources humaines(Théories t applications dans les administrations publiques du XXI siècle, presses de l'université du Québec, Canada.
69. Mintzberg ,Henry,(1994), Rethinking Strategic Planning Partly : Pitfalls and fillacies, Long Range Planning, Vol.27, No.3.
70. Mohammed Issa Alaedin,(June 2017), The Effect of Strategic Thinking on Organization's Core Competencies : A Case Study of Omani Industrial Companies, International Journal of Research in Advent Technology, Vol.5, No.6.
71. Nader Seyed Kalali ,Mansoor Momeni, Elham Heydari,(August,2015), Key Elements of Thinking Strategically, International Journal of Management, Accounting and Economies, Vol.2, No.8.
72. Sabrina Terguini,(2012), Mourad Zaid, La notion de réflexion stratégique, université d'alger.

الفصل الأول : الاطار النظري للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي ما بين القواعد و الأسس

المطلب الأول : مدخل مفاهيمي حول الإدارة الإستراتيجية و التفكير

أولا : مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مكوناتها

ثانيا : أبعاد الإدارة الإستراتيجية

ثالثا : مفهوم التفكير و خصائصه

رابعا : مراحل و أساليب التفكير

المطلب الثاني : ماهية التفكير الاستراتيجي

أولا : التطور التاريخي التفكير الاستراتيجي

ثانيا : مفهوم التفكير الاستراتيجي

ثالثا :أبعاد التفكير الاستراتيجي

رابعا : المبادئ الأساسية التفكير الاستراتيجي

المطلب الثالث : الركائز الأساسية للتفكير الاستراتيجي

أولا متطلبات و مهارات التفكير الاستراتيجي

ثانيا : حاجة الإدارة العليا التفكير الاستراتيجي

ثالثا : نماذج التفكير الاستراتيجي

رابعا : إيجابيات و معوقات التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي القيادة الإدارية

المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية

أولا : مفهوم القيادة الإدارية

ثانيا : أهمية القيادة لإدارية

ثالثا : أنماط القيادة الإدارية

رابعا : خصائص القيادة الإدارية

المطلب الثاني : نظريات و مبادئ القيادة الإدارية

أولا : النظريات القيادية

ثانيا : مبادئ القيادة الإدارية

ثالثا : القيادة و دورها في بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة

رابعا : القيادة و دورها التوجيهي و الإنساني

المطلب الثالث: التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية

أولاً: أهمية التفكير الاستراتيجي للقادة الإداريين

ثانياً: مستويات التفكير الاستراتيجي للقادة الإداريين

المبحث الثالث: عرض و مناقشة الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

المطلب الثالث: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل عام للشركة الوطنية للتأمين SAA

المطلب الأول: لمحة عن التأمين في الجزائر

المطلب الثاني: نبذة تاريخية حول نشأة و تطور الشركة الوطنية للتأمين SAA

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة Saa

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية إجراءاتها.

المطلب الأول: مجتمع، عينة حدود الدراسة

المطلب الثاني: مصادر و أساليب جمع البيانات والمعلومات

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للاستبيان

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات.

خاتمة الفصل.

خاتمة.