

قسم : علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

## واقع التفكير الاستراتيجي لدى القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالبان:

❖ غرايسة حمزة

❖ رزوق ابتهاج

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ربيع بوصبيع العايش	أستاذ مساعد أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
وليد مرغني	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا
عواطف عيشوش	أستاذة محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشة

السنة الجامعية 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى

عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

سورة التوبة الآية: 105

# شكر وتقدير

قال الرسول ﷺ "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله .

إنطلاقاً من هذا التوجيه أتقدم بخالص الشكر والتوجيه لكل من علمني حرف ،وخالص الشكر للأستاذ والمشرف

:وليد مرغني على ما قدمه لنا من نصح وتوجيه وإرشاد واتساع صدره خلال فترة إعداد المذكرة دون أن يكل أو

يمل ، كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول الاشتراك في المناقشة والحكم على هاته

المذكرة رغم مشاغلهم العديدة ،ومسؤولياتهم الكثيرة .

## إهداء

إلى إمام الخلق وسيد المرسلين .. مُجَّد صلاة دائمة إلى يوم الدين

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

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

"أمي " و"أبي" أطال الله في عمرهما

إلى سندي في الحياة ..... زوجتي الحبيبة

وإلى قرة عيني ابنتاي : فاطمة الزهراء وأميرة

إلى أخي سفيان وأخواتي الأعراف ربيعة و وفاء

إلى كل أساتذتي بدون استثناء

إلى كل زملاء الدراسة

إلى كل طالب علم وباحث عن العلم والمعرفة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

والى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

## الإهداء

إلى....الكلمة التي سرقت من شفثاي ولم أشبع من النطق بها.....أمي

إلى روح أمي الغالية التي أحبت أن أتعلم وأصل إلى أعلى الرتب العلمية بمحبة وإتقان

إلى روح أبي الغالي الذي علمني كيف أضحك وأشق دربي في هذه الحياة

إلى زوجي الغالي من وجدت عنده سعة الصدر ولين الجانب

إلى من تمت نفسي بلوغهم أعلى درجات العلم، إشراقة الحاضر، وأمل المستقبل عضدي وسندي في هذا الزمان

وكل زمان، الذين شغلني عنهم بحثي أبنائي وفلذات أكبادي :خيرة....نورة.....مصباح....عبد المجيد

إلى رفقاء دربي في أحزاني قبل أفراحي، أصدقاء شبابي، ومحل أسراري، من تقاسمت معهم شتى ألوان الحياة :

أخواتي :حكيمة، سهيلة، دلال، سميرة، مريم، والصغيرة والمغتربة إكرام .

وإخوتي :إسماعيل، أحمد، عماد .

إلى كل أصدقاء العمل والطفولة

وإلى كل من ساعدني من قريب وبعيد في إعداد هذا البحث

## ملخص الدراسة :

تعيش المؤسسة اليوم في بيئة تتميز بالتعقيد والغموض وتمر بالعديد من التغيرات تتسم بالإيقاع السريع، مما جعلها تواجه تحديات كبيرة فرضت عليها لتضمن استمراريتها ونجاحها، حيث ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كرد فعل لأغلب هاته التغيرات، إذ قال "إدوار دي بوندونو": أن التفكير أهم ثروة إنسانية .

لكن للأسف يعتقد الكثيرون أنهم أكفاء جدا في ممارسة هذا التفكير لذلك لا يستفيدوا من هذه الملكة إلا بشكل ضئيل جدا، مما يجعلهم لا يفكرون في بذل أي مجهود لتنمية كفاءاتهم في التفكير... ورغم حاجة القادة الماسة للتفكير الاستراتيجي لصناعة مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن الكثير منهم لا تتوافر لديه مهارة التفكير الاستراتيجي مما قد يؤدي بزوال المؤسسة .

وهذا ما هدفت إليه دراستنا إلى توضيح واقع التفكير الاستراتيجي لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية الوادي حيث تناولنا في الفصل الأول: مدخل وعموميات حول التفكير الاستراتيجي، وتناولنا في الفصل الثاني ماهية القائد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الفصل الثالث: فقد تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية لواقع التفكير الاستراتيجي لدى القادة في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية -الوادي- وذلك بالاعتماد على استبيان واتباع المنهج الوصفي التحليلي، وفي الأخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج، وعلى ضوءها قدمنا بعض التوصيات والتي أهمها: على المؤسسات لتضمن ريادتها وبقائها في ظل اقتصاد السوق أن يتبنى قادتها تفكير استراتيجي .

## **Study Summary**

Today , the institution is living in an environment of complexity and ambiguity . It goes through many changes which are characterized by rapid rhythm making it face great challenges imposed on it to ensure , its continuity and success where the concept of strategic thinking emerged as a reponse to all these changes .Edured de Bono said : thinking is the most important human wealth. But unfortunately , many believe that they are very competent in practicing this thinking so they benefit from this faculty very little which makes them don't think of making any effort to develop their competence in thinking ..... Despite the need of leaders to strategically think about the future industry of small and medium institutions .But many of them don't have the skill of strategic thinking which many lead to the disappearance of the institution .

This is the aim of our study to clarify the reality of the strategic thinking of the leaders of small and medium institutions by applying to a sample of S M I from the state of El-oued .

We discussed in the first chapter the introduction and generalities about strategic thinking .

In the second chapter :what is the leader ,and small and medium institutions , the third chapter dealt with the field study of the strategic thinking of leaders in small and medium institutions in El -oued , based on the questionnaire and following the descriptive analytical approach .

In the end , we arrived to a set of results , and in the light of this , we made some recommendations .

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

أ	المقدمة العامة :
2	تمهيد
3	المبحث الاول :عموميات حول التفكير
3	المطلب الأول :مفهوم التفكير :
3	اولا :تعريف التفكير :
5	ثانيا : مهارات التفكير الأساسية :اهمها ما يلي :
9	المطلب الثاني :خصائص التفكير و أساليبه :
9	اولا :خصائص التفكير :
10	ثانيا: أساليب التفكير
11	المطلب الثالث :انواع التفكير ومستوياته.
11	اولا :انواع التفكير
13	ثانيا :مستويات التفكير :
14	المطلب الرابع :مراحل و مميزات التفكير:
14	أولا :مراحل التفكير:
15	ثانيا :مميزات التفكير :
17	المبحث الثاني :ماهية التفكير الاستراتيجي

17	المطلب الأول : مفهوم التفكير الاستراتيجي ومراحله:
18	أولا :مفهوم التفكير الاستراتيجي :
19	ثانيا : مراحل تطور مفهوم التفكير الاستراتيجي
21	المطلب الثاني : مكونات التفكير الاستراتيجي و مميزاته
21	أولا : مكونات التفكير الاستراتيجي
22	ثانيا :مميزات التفكير الاستراتيجي
24	المطلب الثالث : أهمية التفكير الاستراتيجي و فوائده :
26	المبحث الثالث : عناصر و أنماط التفكير الاستراتيجي :
26	المطلب الاول : أنماط التفكير الاستراتيجي
26	1 . نمط التفكير الشمولي:
26	2 . نمط التفكير التجريدي :
27	3 . نمط التفكير التشخيصي :
27	4 . نمط التفكير التخطيطي :
28	المطلب الثاني : خصائص التفكير الاستراتيجي
32	المطلب الثالث :عناصر التفكير الاستراتيجي
32	أولا :عناصر التفكير الاستراتيجي بحسب الباحثين :
35	ثانيا :عناصر التفكير الاستراتيجي بحسب اختيارنا للدراسة :
38	خلاصة الفصل الأول :
40	تمهيد:
41	المبحث الأول: ماهية القائد

41	المطلب الأول : مفهوم القائد
41	أولا : تعريف القائد
42	ثانيا : مفهوم الاستراتيجية
43	ثالثا: القائد الاستراتيجي
44	رابعا : مفهوم القيادة الاستراتيجية
45	المطلب الثاني : خصائص القائد الاستراتيجي
46	المطلب الثالث : مهام القائد الاستراتيجي
48	المبحث الثاني : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
48	المطلب الأول :تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :
51	المطلب الثاني :أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :
52	المطلب الثالث : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :
54	المبحث الثالث :الفرق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي وأثره على م ص م:
54	المطلب الأول :الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي :
59	المطلب الثاني: مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
61	خلاصة الفصل الثاني :
64	تمهيد:
65	المبحث الأول : تحليل بيانات الدراسة
65	المطلب الأول : منهجية الدراسة
65	أولا: البيانات الثانوية:
65	ثانيا: المصادر الأولية:

65	المطلب الثاني: تحليل البيانات.....
65	أولاً: مجتمع الدراسة.....
66	ثانياً: عينة الدراسة.....
66	ثالثاً: أداة الدراسة.....
72	المبحث الثاني: توصيف مجتمع الدراسة.....
73	المطلب الأول: توزيع العينة حسب الفئات العمرية.....
74	المطلب الثاني: توزيع عناصر العينة حسب المؤهلات العلمية.....
75	المطلب الثالث: توزيع عناصر العينة حسب سنوات الخبرة.....
76	المطلب الرابع: توزيع عناصر العينة نشاط المؤسسة.....
77	المطلب الخامس: توزيع عناصر العينة حسب عدد عمال المنظمة.....
79	المبحث الثالث: نتائج وفرضيات الدراسة.....
79	المطلب الأول: تحليل التوزيع الطبيعي.....
79	المطلب الثاني: نتائج وفرضيات الدراسة.....
81	المطلب الثالث: تحليل مختلف محاور الدراسة.....
94	المبحث الرابع: اختبارات الفروق.....
94	المطلب الأول: اختبار الفروق لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات العمرية.....
96	المطلب الثاني: اختبار الفروق لاستجابات أفراد العينة حسب المستوى العلمي.....
98	المطلب الثالث: اختبار الفروق لاستجابات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....
100	المطلب الرابع: اختبار الفروق لاستجابات أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة.....
102	المطلب الخامس: اختبار الفروق لاستجابات أفراد العينة حسب عدد العاملين في المنظمة.....

104 ..... : خلاصة الفصل

105 ..... : قائمة المراجع

106.....: الخاتمة العامة:

## فهرس الجداول

- جدول 1.1 : يمثل اهم مهارات التفكير..... 8
- جدول 1.2: يمثل المعايير الكمية لتعريف م ص م في الجزائر ..... 50
- جدول 2.2: مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي : ..... 56
- جدول 3.2 :يمثل أهم سلوك القائدين ..... 57
- جدول 4.2:مدى تأثير القائدين على المؤسسة ..... 58
- جدول 1.3 : درجة الإجابة على كل عبارة من عبارات المجموعة الثانية ..... 67
- جدول 2.3 : معامل الثبات للمجموعة الثانية(طريقة ألفا كرونباخ) ..... 67
- جدول 3.3 : معاملات الارتباط الجزئية للمحور الأول الذكاء في انتهاز الفرص ..... 68
- جدول 4.3 : معاملات الارتباط الجزئية للمحور الثاني التركيز على المقاصد. .... 68
- جدول 5.3 : معاملات الارتباط الجزئية للمحور الثالث التفكير في الوقت..... 69
- جدول 6.3 : معاملات الارتباط الجزئية للمحور الرابع: وضع افتراضات حول المستقبل ..... 70
- جدول 7.3 : معاملات الارتباط الجزئية للمحور الخامس: التفكير من منظور نظمي..... 71
- جدول 8.3 :توزيع عناصر العينة حسب العمر ..... 73
- جدول 9.3 : توزيع عناصر العينة حسب المؤهلات العلمية..... 74
- جدول 10.315 : توزيع عناصر العينة حسب سنوات الخبرة..... 75
- جدول 11.3 : توزيع عناصر العينة حسب نشاط المؤسسة ..... 76
- جدول 12.3 : توزيع عناصر العينة حسب عدد العمال في المنظمة ..... 78
- جدول 13.3 : التوزيع الطبيعي K S كولمجراف سميرنوف لعناصر العينة..... 79
- جدول 14.3 : الأوزان النسبية لاستعمال طريقة ليكرت ..... 79
- جدول 15.3 : جدول الاتجاهات..... 80
- جدول 16.3 : تحليل نتائج المحور الأول (الذكاء في انتهاز الفرص) ..... 81

- 84 ..... جدول 17.3 : تحليل نتائج المحور الثاني (التركيز على المقاصد).....
- 86 ..... جدول 18.3 : تحليل نتائج المحور الثالث (التفكير في الوقت).....
- 89 ..... جدول 19.3 : تحليل نتائج المحور الرابع (وضع افتراضات حول المستقبل).....
- 91 ..... جدول 20.3 : تحليل نتائج المحور الخامس (التفكير من منظور نظمي).....
- 94 ..... جدول 21.3 : اختبار الفروق حسب متغير العمر.....
- 95 ..... جدول 22.3 : المعنوية الاحصائية.....
- 96 ..... جدول 23.3 : اختبار الفروق حسب المستوى العلمي.....
- 97 ..... جدول 24.3 : اختبار كاي مربع لمستوى العلمي.....
- 98 ..... جدول 25.3 : اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة.....
- 99 ..... جدول 26.3 : اختبار كاي مربع لسنوات الخبرة.....
- 100 ..... جدول 27.3 : اختبار الفروق حسب نشاط المؤسسة.....
- 101 ..... جدول 28.3 : اختبار كاي مربع لنشاط المؤسسة.....
- 102 ..... جدول 29.3 : اختبار الفروق حسب عدد العاملين في المنظمة.....
- 103 ..... جدول 30.3 : اختبار كاي مربع لعدد العاملين.....

## فهرس الاشكال

- 1.1 علاقة التفكير بالبيئة والفرد ..... 5
- الشكل رقم 2.1 : عناصر التفكير الاستراتيجي ..... 21
- الشكل رقم 3.1 : مختلف رؤى التفكير الاستراتيجي ..... 30
- الشكل رقم 4.1: عناصر التفكير الاستراتيجي ..... 33
- الشكل رقم 1.2 . : الفرق بين تركيز الاهتمام للقائد الاستراتيجي والقائد التقليدي ..... 54
- الشكل رقم 2.2.: الفرق في الاهتمام ..... 55
- الشكل رقم 2. 3 : طريقة التوظيف للقائد الاستراتيجي والقائد التقليدي ..... 55
- الشكل رقم 4.2: مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ..... 61
- الشكل رقم . 1.3 : توزيع عناصر العينة حسب الفئات العمرية ..... 73
- الشكل رقم 2.3 : توزيع عناصر العينة حسب المؤهلات العلمية ..... 74
- الشكل رقم 3.3: يوضح توزيع عناصر العينة حسب سنوات الخبرة ..... 76
- الشكل رقم . 4.3 : يوضح توزيع عناصر العينة حسب نشاط المؤسسة ..... 77
- الشكل رقم . 5.3 : يوضح توزيع عناصر العينة حسب عدد عمال المنظمة ..... 78

## المقدمة العامة :

تمر المنظمات اليوم بالعديد من التغيرات المتلاحقة كونها تعيش في عصر اقتصاد قائم على المعرفة، حيث تركز المنظمات ضمن ذلك النوع من الاقتصاديات بشكل كبير على إدارة أصولها المادية والمعنوية، هذه الأخيرة التي يعتبرها العديد من المفكرين الثروة الحقيقية للمنظمات.

وباعتبار أن القادة هم أهم الاصول الفكرية داخل المؤسسة لأنهم الأفراد ذوي التزام قوي ومقدرة وإرادة كبيرتين على تحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى، كما أنهم أشخاص قادرين على تجنيد جميع أفراد المنظمة نحو عمل متكامل، متناسق، منسجم، ويترجم أهداف المؤسسة وذلك عن طريق التأثير في سلوكهم واستثمار طاقاتهم ومهاراتهم.... إلخ، كما أنهم يمتلكون من المهارات ما يؤهلها لتقديم التغيرات المستقبلية وتقليص الفجوة اينما كانت هذا من جهة.

ومن جهة اخرى أصبح موضوع تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شتى مجالات النشاط الاقتصادي من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايد من طرف الحكومات والمنظمات الدولية والمحلية، ولا ننس اهتمام الكتاب والباحثين الاقتصاديين بها باعتبارها أفضل الوسائل للاندعاش الاقتصادي بسبب حجمها ورأس مالها المتواضع نظرا للمؤسسات الكبيرة، بالإضافة وسهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على التنمية في كل المجالات دون استثناء إن قدرة هاته المؤسسات على البقاء في السوق ترتبط من جهة بطبيعة التفاعلات التي تتم بينها وبين المحيط الذي تعمل فيه، ومن جهة أخرى بقدرة هاته المؤسسة على التكيف مع هذه التفاعلات المتغيرة والسريعة وهذا يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة امتلاك تفكير استراتيجي يمكنها من التكيف مع المحيط الذي هو في غالب أحيانه غير مستقر.

لقد تبلورت وتطورت هاته الأفكار الاستراتيجية في إطار المؤسسات الكبرى في بادئ الامر على اعتبار أنها تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية التي تسمح بتجسيد القرارات المنبثقة عنه وتحمل تكاليفه، غير أنه إلى جانب المؤسسات الكبيرة تنشط الملايين أو البلايين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه بدورها المحيط نفسه، وتسعى أيضا إلى البقاء والاستمرار مع تحقيق النمو والتطور وقدرتها على مواجهة المشاكل وتوجيهها لما يخدم صالحها، واغتنام الفرص المحيطة بها .

وعلى أساس ما تقدم نستخلص مفهوم للتفكير الاستراتيجي يتناسب مع هدف الدراسة الحالية، والذي يشير إلى أنه تفكير يتمتع به قادة المنظمات وعوامله من: التفكير في الوقت، وإنتهاز الفرص، والتركيز على المقاصد، ووضع إفتراضات حول المستقبل وأخيرا التفكير من منظور نظمي، ويمكنهم الإستفادة من المعلومات المتوافرة لصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات والإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها بل والاستفادة منها ايجابيا .

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

**ما هو واقع تبني التفكير الاستراتيجي لدى القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟**

ولإدراك الموضوع أكثر وتحديد الخطوط العريضة له نقوم بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي بدورها تشكل المحاور الأساسية لبحثنا :

- ما المقصود بالتفكير الاستراتيجي وما هي مختلف الخصائص والانماط المتعلقة به؟
- ماهي الخصائص التي يجب أن يتميز بها القادة الإستراتيجيون ؟
- ماهو مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي خصوصيتها ؟
- ما هي اهمية التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هو واقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل هناك فروق في التفكير الاستراتيجي تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؟.

**الفرضيات:**

- يمكن اعتبار التفكير الاستراتيجي أنه عملية رسم على منطقة واسعة متضمنا الإدارة الاستراتيجية، الإدراك، الإبداع، الأنظمة.
- من اجل تفعيل التفكير الاستراتيجي فيجب على القادة ان يكون لهم مجموعة من الخصائص ونذكر منها: القدرة على التحليل، النظرة الشمولية للمشكلة، الرؤية المستقبلية....وأهمها القدرة على التفكير الاستراتيجي .

- يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم العوامل المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات دون استثناء، وتعمل على رفع الدخل القومي لها .

- يمكن اعتبار التفكير الاستراتيجي ذو اهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونه الفعل والمحرك الرئيسي لها ويضمن بتبنيها له البقاء والنجاح ومواجهة منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة للإبداع المستمر .

- يعتبر القادة في المؤسسات عينة الدراسة ذوو تفكير استراتيجي عند مستوى معنوية 5%.

- لا يوجد فروق في التفكير الاستراتيجي تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

### أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع :

يعود اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب التالية :

. تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات الحديثة المقترحة في مجال التفكير الاستراتيجي من خلال كشف واقع التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات في ظل وجود المحددات المساهمة في فعاليته .

. يعتبر التفكير الاستراتيجي إحدى الأدوات الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الأنشطة الاقتصادية، والتي تمكن من النظر للمستقبل ووضع القرارات الاستراتيجية المناسبة .

. يعتبر التفكير الاستراتيجي هو النمط الذي يحدد العلاقة بين المؤسسة والمحيط لذا وجب عليها ممارسته لثمين مواردها، وتعظيم أرباحها، وتفادي مخاطر المحيط، مع تعظيم قيمة الوقت .

. الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والاهتمام بها من طرف الجماعات المحلية والدولية.

. زيادة توعية وتحسيس قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية ممارسة الفكر الاستراتيجي في نجاح واستمرارية مؤسساتهم

. معرفة مدى ممارسة التفكير الاستراتيجي في مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة .

## أهداف الدراسة :

هناك العديد من الأهداف التي يهدف إليها بحثنا تمثلت أهمها فيما يلي :

- محاولة تعريف وذكر خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إبراز الأهمية البالغة في مساهمتها للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- إبراز أن لدخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصاد السوق والبقاء والنجاح فيه رغم شدة المنافسة يتطلب منها تبني فكر استراتيجي
- كشف أنماط التفكير الاستراتيجي وأهم نمط معمول به .
- معرفة أهمية التفكير الاستراتيجي والمهارات التي يعطيها لقادة المؤسسات .
- معرفة ما مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتفكير الاستراتيجي ، ومدى أهميته في تحقيق ميزة تنافسية.
- إبراز دور القادة الاستراتيجيين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنجاحها .
- التعريف بأهمية التفكير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة ، والتحديات التي تواجه القادة .

(هذه تعتبر أهمية الدراسة، اهداف الدراسة هو ان الباحث قد يثري المكتبة ببحث جديد، بالإضافة إلى انه قد تعرف على واقع التفكير الاستراتيجي لدى القادة في عينة من المؤسسات في ولاية الوادي ومن ثمة ابداء اقتراحات ان وجدت اشياء غير مفعلة)

## منهج البحث :

لقد اعتمدنا في معالجة بحثنا المتواضع على المنهج الوصفي التحليلي، ويظهر الجانب الوصفي منه في الدراسة النظرية أي سنقوم بطرح بعض المفاهيم التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي ،القادة ،المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،اما المنهج التحليلي فقد ظهر في الدراسة التطبيقية وذلك من خلال اسئلة محاور الإستبيان استعانة ببعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي ،وبعض البرامج الإحصائية كبرنامج SPSS ، واستعمال معامل الارتباط لاختيار الفرضيات .

## حدود الدراسة :

نظرا لتشعب موضوع التفكير الاستراتيجي قمنا بوضع بعض المحددات بهدف حصر هذه الدراسة لتتبلور أغلبها في الإجابة عن إشكالية هذا البحث وتحليلها وفق خطة محددة حاولنا حصرها في الآتي<sup>9</sup>

❖ ركزنا في بحثنا على بعض المفاهيم التي لاحظنا أن لها علاقة بموضوعنا وذلك من خلال طرح بعض المفردات أهمها: التفكير الاستراتيجي، أنماط التفكير الاستراتيجي، الاستراتيجية، القائد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، القيادة الاستراتيجية،... إلخ

❖ بسبب وجود عدة مصطلحات قريبة قمنا بالتركيز على التفكير الاستراتيجي دون التسيير الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية وذلك أن التطرق لهما يعتبر خروج عن نطاق الموضوع .

❖ اقتصرنا الدراسة الحالية على قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة بولاية الوادي نظرا لسهولة التنقل وتوضيح بعض الاستفسارات.

❖ معرفة درجة امتلاك قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنماط التفكير الاستراتيجي وهي: الذكاء في انتهاز الفرص، التركيز على المقاصد، وضع افتراضات مستقبلية، التفكير في الوقت، والتفكير من منظوم نظمي.

❖ نظرا لأن موضوع بحثنا مزج بين التفكير الاستراتيجي والقائد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا غير موجود في الدراسات السابقة .

## الدراسات السابقة :

من خلال عمليات البحث التي قمنا بها بصدد جمع المعلومات حول بحثنا وضعنا عرض موجز حول أهم البحوث التي تمد بالصلة لموضوعنا وهي كالآتي :

**الدراسة الاولى :** دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الحكمة أطروحة أعدت لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الجنان ،كلية إدارة أعمال، لبنان، "2013".

هدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التفكير الاستراتيجي للقيادات العليا في الجامعات الأردنية الخاصة على إدارة الحكمة بعناصرها ، وكان من أبرز النتائج :أن التفكير الاستراتيجي يعد طريقة أوسع للتفكير على أساس يومي في أهداف المنظمة ،ويعد أيضا منضبط ،كما ان لإدارة الحكمة امتداداتها الاستراتيجية وأن هذه الامتدادات تقترن بالتوجهات نحو التفكير الاستراتيجي، والانطلاق من الرؤى الاستراتيجية في مجال بناء الاستراتيجية .

**الدراسة الثانية :**أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة من إعداد الباحثة نعال شفيق العشي "2013"،رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة ،كما هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الحالي للإدارة العليا ،بالإضافة إلى ضرورة عمل برامج متخصصة في تطوير التفكير الاستراتيجي لدى المدراء والعاملين في المؤسسات غير الحكومية ،الحرص على العمل وفق رسالة وأهداف المنظمة والخطة الاستراتيجية ،وترسيخ مبدأ التخصص في العمل للابتعاد عن المنافسة لتحصيل المنح .

**الدراسة الثالثة :**دراسة : (Van Der Lann L-W,2010) بعنوان : " Foresight competence and the Strategic thinking of strategy-level leaders"

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى ارتباط مهارة التبصر والتفكير الاستراتيجي لدى القادة في المستوى الاستراتيجي بصنع استراتيجية المؤسسة ،وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي :

التفكير الاستراتيجي يشكل تحدي بالنسبة للقادة في المستوى الاستراتيجي .

مهارة التبصر تسبق التفكير الاستراتيجي لدى القادة في عملية صنع الاستراتيجية.

هناك ارتباط ايجابي بين مهارة التبصر والتفكير الاستراتيجي لدى القادة في المستوى الاستراتيجي وبين عملية صنع الاستراتيجية في المؤسسة .

### هيكلية الدراسة :

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة الفصول اثنين نظري والآخر التطبيقي .

حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث :المبحث الأول :عموميات حول التفكير، والمبحث الثاني :ماهية التفكير الاستراتيجي ،والمبحث الثالث :إلى عناصر وأنماط التفكير الاستراتيجي .

اما بالنسبة للفصل الثاني :فقد قسمناه أيضا لثلاثة مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى :ماهية القائد، والمبحث الثاني إلى :أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أما المبحث الثالث إلى :الفرق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي وأثر القيادة الاستراتيجية.

أما الفصل الثالث :وهو الفصل التطبيقي فقد كانت الدراسة على مستوى بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية الوادي .

# الجانِب النظري

# الفصل الاول

مدخل ومفاهيم حول التفكير الاستراتيجي

### تمهيد

نعلم أن الإدارة الاستراتيجية تضمن لأي مؤسسة النجاح ووفق العمل ضمن فرق، واتفق الباحثون على ان التفكير الاستراتيجي شكل قاعدة اساسية هاته الادارة ويعطي المنظمة قدرات التفوق والنجاح المستمر، و مع ذلك فإن قليلا من الباحثين من اعطى معنى محددًا ومفهوما واضحا للتفكير الاستراتيجي، ويعود سبب ذلك إلى أن مفهوم التفكير الاستراتيجي انبثق وتطور عبر فترات زمنية مترادفا مع مفاهيم أخرى كثيرة ومرتبطة بها فالقرار الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي.... لها علاقة وارتباط بهذا المفهوم .

وقد بينت ليدتيكا أن مفهوم التفكير الاستراتيجي يستخدم للدلالة على التفكير الشمولي، وليس التفكير بنمط معين دون الآخر.

لهذا سنقوم في هذا الفصل إلى التعمق في دراسة التفكير الاستراتيجي محاولين الإحاطة ببعض جوانبه وذلك وفق المباحث التالية :

- المبحث الأول: عموميات حول التفكير.
- المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي .
- المبحث الثالث: عناصر وأنماط التفكير الاستراتيجي .

### المبحث الأول: عموميات حول التفكير

منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين شهد علم النفس اهتماما متزايدا بما يسمى " بالعمليات المعرفية الى الحد الذي يدفعنا للقول بأن العصر الراهن هو عصر الاهتمام بسيكولوجية التفكير .

#### المطلب الأول: مفهوم التفكير :

تمثل سيكولوجية التفكير منزلة خاصة في علم النفس المعاصر الذي يعتبر تفسير لسلوكيات الأفراد، التي تملك ازدواجية التنظيم العقلي ومكوناته، والتنظيم الانفعالي ومكوناته، ووبات من المسلم به أن هناك تفاعل بينهما كالذكاء العام والقدرات الخاصة والتنظيم الوجداني، والتي تشكل أسلوب وتعاملات الفرد في المواقف المختلفة، والذي تم تعريفه (التفكير) من الكثير نذكر منها :

#### اولا: تعريف التفكير :

حسب ابو المعاطي "2005" ان التفكير عملية عقلية معرفية راقية تنطوي على اعادة تنظيم عناصر الموقف المشكل بطريقة جديدة تسمح بادراك العلاقات او حل المشكلات، ويتضمن التفكير اجراء العديد من العمليات العقلية والمعرفية الاخرى كالانتباه والادراك والتحليل والتركيب والمقارنة والتعميم وغيرها

أما ديونونو {1985} : يرى ان التفكير هو العملية التي تمارس الذكاء من خلالها نشاطها على الخبرة، اي انه يتضمن القدرة على استخدام الذكاء الموروث، واخراجه الى ارض الواقع، مثلما يشير الى اكتشاف متبصر او متأن للخبرة من اجل الوصول الى الهدف .

ووفق باريل {1991} : فيرى ان التفكير بمعناه البسيط يمثل سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عند تعرضه لمثير ما، بعد استقباله عن طريق احدى الحواس الخمس، اما بمعناه الواسع فهو عملية بحث عن المعنى في الموقف او الخبرة<sup>1</sup> .

وحسب تعريف اوزغود {1997} : فغن التفكير عبارة على انه تمثيل داخلي للأحداث والمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة.

<sup>1</sup> د عبد الناصر ذياب الجراح، د.عدنان يوسف العتوم، د.موفق بشارة، تنمية مهارات التفكير وتطبيقات عملية، عمان الأردن، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، ط2، 2007-2009 .

وتعرفه قطامي {2001}: على انه عملية ذهنية يتطور فيها المتعلم من خلال عمليات التفاعل الذهني بين الفرد وما يكتسبه من خبرات بهدف تطوير الابنية المعرفية والوصول الى افتراضات وتوقعات جديدة .

ويرى كوستا {2005}: ان التفكير هو المعالجة العقلية للمدخلات الحسية بهدف تشكيل الافكار ،من اجل ادراك المثيرات الحسية ،والحكم عليها<sup>1</sup> .

وعرفته موسوعة علم النفس التربوي بانه كل نشاط ذهني او عقلي يتضمن سيلا من الافكار تبعته او تثيره مشكلة او مسألة تحتاج الى حل ،فهو لا يحدث الا اذا سبقته مشكلة تتحدى عقل الفرد .فالتفكير مفهوم افتراضي يتضمن سيلا او تواردا غير منظم من الافكار والصور والذكريات والانطباعات العالقة في الذهن .

وقد شبه الباحث ستيفورات مكليير {1991} التفكير بعملية التنفس لدى الانسان ،وكما ان التنفس عملية لازمة لحياة الانسان ،فان التفكير اشبه ما يكون بنشاط طبيعي لا غنى عنه للإنسان في حياته اليومية .ويبدو ان التعلم الفعال لمهارات التفكير حاجة ملحة اكثر من اي وقت مضى ،لان العالم اصبح اكثر تعقيدا نتيجة التحديات التي تفرضها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى مجالات الحياة .وربما كان النجاح في مواجهة هذه التحديات لا يعتمد على الكم المعرفي بقدر ما يعتمد على كيفية استخدام المعرفة وتطبيقها .يضاف الى ذلك ان المعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد خلال ذهابه للمدرسة او الجامعة لم تعد كافية لضمان مستقبل مهني زاهر .<sup>2</sup>

وقد دعى القران الكريم للنظر العقلي ، بمعنى التأمل والفحص وتقليب الامر على وجوهه لفهمه وادراكه دعوى مباشرة وصریحة لا تأويل فيها كواجب ديني يتحمل الانسان مسؤوليته . ويكفي ان نعرف عدد الآيات التي ورد فيها مشتقات العقل ووظائفه والدعوة لاستخدامه حتى نتوصل الى نتيجة حتمية حول اهمية التفكير في حياة الانسان .<sup>3</sup>

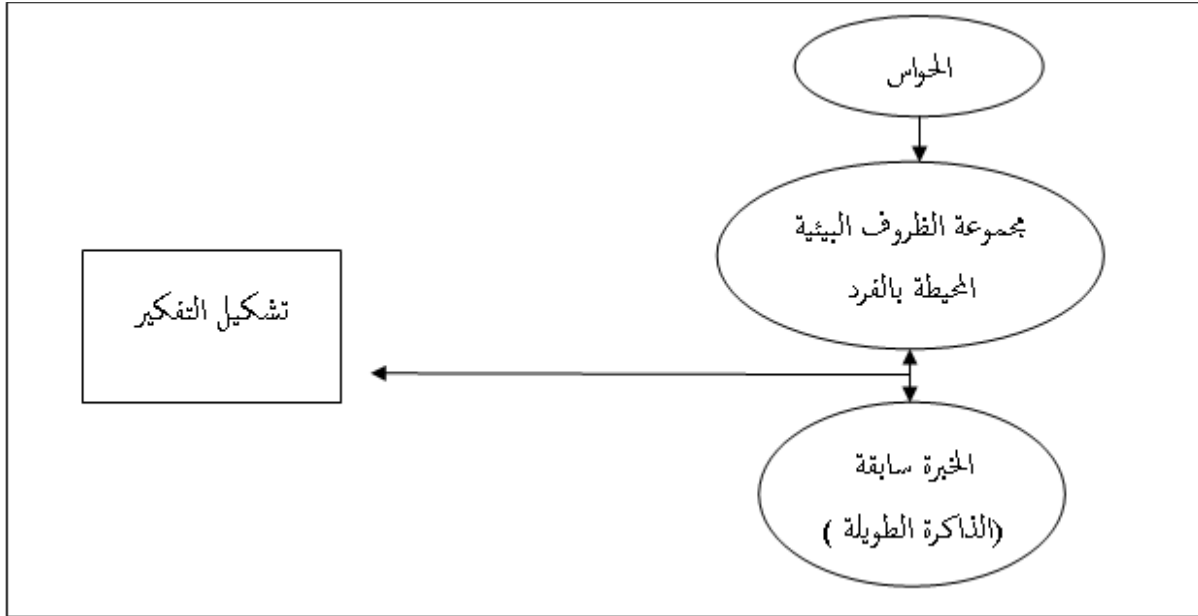
<sup>1</sup> د. عبد الناصر ،د. عدنان يوسف، د. موفق بشارة، مرجع سابق، ص 19 .

<sup>2</sup> حمزة يوسف، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، 2009، ص 22 .

<sup>3</sup> سليم مجد غالي، أثر توظيف استراتيجية (فكر، زواج، شارك) على تنمية مهارات التفكير المنطقي في العلوم مذكرة قدمت للحصول على الماجستير كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس، غزة، 2010، ص 65.

ومما سبق يمكن القول أن التفكير نشاط معرفي يرتبط بالمشاكل والمواقف المحيطة بالفرد، وبقدرته على تحليل المعلومات التي يتلقاها مستخدماً معرفة السابقة والمخزنة، مستعملاً حواسه، وبذلك هو يعطي المثيرات البيئية معنى ودلالة وتفسير تساعد على التعايش مع المحيط الذي يعيش فيه كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 1.1 : علاقة التفكير بالبيئة و الفرد



المصدر: مجموعة مؤلفين، تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية

ثانياً : مهارات التفكير الأساسية : أهمها ما يلي :

هناك العديد من المهارات الأساسية المتعلقة بالتفكير ، والتي من أهمها ما يلي <sup>1</sup>:

(1) **مهارات التحديد :** وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على:

- تحديد المشكلة : أو الموقف المحير وإعطاء الاهتمام لذلك الأمر مهم، خاصة عندما تكون المشكلة غير مبينة جيداً ، وقد يتضمن ذلك الإجابة على عدة تساؤلات : أين مكان المشكلة ؟ ما بعض مظاهرها ؟ متى يجب حلها ؟ ما الذي جعلها مشكلة ؟..... إلخ
- صياغة الأهداف : أي القدرة على إيجاد توجه وغرض ، والنتائج المتوقع بلوغها.

<sup>1</sup> حمزة يوسف، مرجع سابق، ص 37 ، ص 38 .

- تحديد المعلومات اللازمة وجمعها: فقد تكون هذه المعلومات مخزنة من قبل، او يجب الحصول عليها من مصادرها .
- الملاحظة: ملاحظة العناصر التي لها علاقة بالمشكلة، ليتم بعد ذلك صياغة المشكلة .
- صياغة الأسئلة الجيدة: وطرحها على الآخرين والتي توجه الاهتمام نحو المعلومات الهامة .
- (2) **مهارات التذكر**: هي مجموعة الإمكانيات الفردية التي للفرد القدرة على :
  - الترميز: القدرة على ربط اجزاء صغيرة من المعلومات مع بعضها لتخزينها في الذاكرة للمدى البعيد<sup>1</sup> .
  - الاسترجاع: أي استحضار المعلومات المخزنة عند الضرورة وفك ترميزها .
- (3) **مهارات التنظيم**: وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على :
  - المقارنة: تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين المعلومات واختيار افضلها وانسبها لحل المشكلة .
  - التصنيف: جمع المعلومات على اساس خصائصها .
  - التركيب: يتعلق اساسا بالتصنيف، حيث يتم فيه ترتيب الخصائص طبقا لمعيار معين .
  - التمثيل: بتغيير شكل المعلومات ليظهر العلاقات الهامة بين العناصر المحددة اي تغيير المعلومات من شكلها الاصلي إلى بيانات، جداول،.....، والتي تساعد المطلع عليها على فهم العلاقات بينها، مثلا بالنسبة لأرقام توضح أرباح مؤسسة لفترة زمنية معينة يتم تمثيلها بيانيا.<sup>2</sup>
- (4) **مهارات التحليل**: و هي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على :
  - تحديد النصوص والإمكانيات: توضيح الأجزاء التي تكون معا الكل، تساعد في التركيز على التفاصيل أي التطرق على المكونات الدقيقة مثلا الأرباح يتم تحديد الأجزاء، وهي كمية المبيعات، السعر، التكلفة،..... إلخ
  - تحديد العلاقات والأنماط: بعد تحديد الأجزاء يتم تحديد العلاقات الداخلية بين هذه المكونات، مثلا كلما زاد السعر تنخفض كمية المبيعات، أو كلما زادت التكلفة يزيد السعر .
  - تحديد الأفكار الرئيسية: حالة خاصة للتعرف على الأنماط والعلاقات .
  - تحديد الأخطاء: اكتشاف الأخطاء .
- (5) **المهارات التوليدية**: وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على:
  - الاستنتاج: يتم فيه التفسير والاستنباط بناء على المعلومات التي تم تحليلها .

<sup>1</sup> د. فتحي عبد الرحمن جروان، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، عمان دار الفكر، ط3، 2007، ص50 .

<sup>2</sup> سليم محمد غالي، مرجع سابق، ص84 .

- التوقع: توليد صورة عقلية تربط المعرفة الحالية بالسابقة، وتتوقع أخرى مستقبلية، أي الاعتماد على معلومات ومعطيات متوفرة حالياً من أجل التوقع بأحداث تحدث في المستقبل .
- تطوير فكرة: أي دراستها وتطويرها (بعد نشوئها أثناء التحليل).
- (6) مهارات التكامل: وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على:
  - التلخيص: القدرة على ضم المعلومات بكفاءة بعد حذف غير المهم .
  - إعادة البناء (التركيب): عملية تغيير البنى المعرفية من أجل دمج المعلومات الجديدة (التي تم تغيير شكلها)
- (7) مهارات التقييم: وهي مجموعة الإمكانيات الفردية التي تجعل للفرد القدرة على :
  - تحديد المحكمات :إرساء قواعد ومقاييس للحكم على قيمة الأفكار ومنطقها (تكون من الثقافة، الخبرة، التعلم،.....).
  - التأكد: أي الحكم على منطقية الأفكار وفعاليتها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> سليم محمد غالي، مرجع سابق، ص 84 .

جدول 1.1 : يمثل اهم مهارات التفكير

(يسبق هذا الشعور بضرورة بحثها)	تحديد المشكلة	مهارات التحديد
	صياغة الأهداف	
	تحديد وجمع المعلومات من مصادرها	
	الملاحظة	
	صياغة الأسئلة	
تخزن في الذاكرة بعيدة المدى، وتسترجل عند اللزوم	الترميز	مهارات التذكر
	الاسترجاع	
	المقارنة	مهارات التنظيم
	التصنيف	
	التركيب	
	التمثيل	
وتتيح هذه المهارات التعرف على الأجزاء وماهيتها وعلاقتها ببعضها البعض	تحديد النصوص والمكونات	مهارات التخيل
	تحديد العلاقات والأنماط	
	تحديد الأفكار الرئيسية	
	تحديد الأخطاء	
تمهد لتوليد أفكار جديدة	الاستنتاج	المهارات التوليدية
	التوقع	
	تطوير الفكرة	
جمع الأجزاء تمهيدا للحل أو لصياغة المبدأ	التلخيص	مهارات التكامل
	إعادة البناء (التركيب)	
هذه المهارات مسؤولة عن الحكم عن منطقية الأفكار الناتجة	تحديد المحكمات	مهارات التقييم
	التأكد	

المصدر: زيد الهويدي، محمد جهاد جمل، اساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، طبعة 1، 2003، ص181\_ص182 .

### المطلب الثاني: خصائص التفكير و أساليبه :

لاحظ العديد من الباحثين أن مستوى التعقيد في التفكير يعتمد بصورة أساسية على مستوى الصعوبة والتجريد في المهمة المطلوبة أو المثير، فعنما يسأل الفرد عن اسمه أو رقم هاتفه فإنه يجيب بصورة آلية دون الحاجة لبذل جهد عقلي، ولكن إذا طلب منه التحقيق في قضية، أو إجراء عملية حسابية، فإنه يجد نفسه أمام مهمة أكثر صعوبة وتستدعي نشاط عضلي، واستنادا لذلك وضع خصائص وأساليب معينة للتفكير و هي :

#### اولا : خصائص التفكير :

❖ للتفكير عدة خصائص نذكر منها :

- التفكير عمل هادف، فهو لا يحدث من فراغ، او بلا هدف، وانما يحدث في مواقف معينة<sup>1</sup>.
- التفكير مظهر من مظاهر النشاط الانساني مثله في ذلك مثل اي نشاط سلوكي اخر يمارسه الفرد .
- ينطلق التفكير من الخبرة الحسية، ولكن لا يتحصر فيها، بل يحتاج لخبرات سابقة لدى الفرد .
- عملية عقلية تتميز بالتعقيد والأهمية، و يشتمل على كل انواع النشاط العقلي او السلوك المعرفي الذي يتميز باستخدام الرموز التي تمثل الاشياء والاحداث، اي انه يعالجه عن طريق النشاط العياني المباشر.
- ينحصر التفكير في النشاط الذهني الايجابي، وبالتالي فانه يستبعد النشاط الاستقبال، وتعبير اخر فان المدركات الحسية والذاكرة لا تدرج في نطاق نشاط الفكر، وما يندرج فيه هو التمثيل والمفاهيم المجردة<sup>2</sup>.
- يعد التفكير نشاطا اساسيا شعوريا، لكنه في لأن نفسه لا يستبعد العمليات اللاشعورية، كما انه نشاط فردي خاص بالفرد، لكنه ايضا لا يتم في عزلة عن الاخرين؛ بل يتوسطه الاخرون، ومن ثم فالتفكير يحدث في سياق اجتماعي يؤثر ويتشكل في البيئة المحيطة به، والثقافة التي يعايشها<sup>3</sup>.
- يعتبر التفكير سلوكا او نشاطا داخليا لا يمكن ملاحظته و قياسه على نحو مباشر، كما هو الامر بالنسبة للسلوك الحركي او اللفظي .

<sup>1</sup> د. محمد أبو الماشم، خصائص السيكونومترية لقائمة أساليب التفكير في ضوء نظرية ستيرنبرج لدى طلاب الجامعة، أنجز هذا البحث بدعم من مركز البحوث التربوية، جامعة الملك سعود، بدون سنة .

<sup>2</sup> سليم محمد غالي، مرجع سابق، ص 67 .

<sup>3</sup> جروان فتحي، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، العين، دار لكتاب الجامعي، 1999، ص 36 .

❖ ويضيف آخر أن للتفكير خصائص هي :

- 1- التفكير نشاط عقلي غير مباشر .
- 2- يرتبط التفكير ارتباطا وثيقا بالنشاط العقلي للإنسان .
- 3- يعتمد التفكير على ما يستقر في العقل من معلومات .
- 4- يتطلق التفكير من الخبرة الحسية ، ولكنه لا ينحصر فيها ، ولا يقتصر عليها .
- 5- التفكير انعكاس للعلاقات بين الظواهر والأحداث والأشياء في شكل رمزي لفظي .
- 6- التفكير الإنساني جزء عضوي وظيفي من بنية الشخصية ، فنظام الحاجات والدوافع والانفعالات لدى الأفراد واتجاهاته وميوله كل هذا ينعكس على تفكير الفرد.<sup>1</sup>

### ثانيا: أساليب التفكير

أسلوب التفكير هو الطريقة التي يوظف فيها المتعلم المعلومات والخبرات المخترنة من أجل التعامل مع تقلبات الحياة ، ويستطيع المعلم الملتزم المهنته أن يتعرف على الأسلوب الذي يفكر فيه كل من طلابه عن طريق المناقشة المنهجية الواعية وذلك إذا كان يعيش واقعهم ويلاحظ كيفية معالجتهم للمشكلات التي تواجههم وهناك أربع أساليب للتفكير و هي :

- ✓ أسلوب التفكير المادي التتابعي : يعمل إلى الهدوء والنظام يحدد أهدافه ويعمل على تحقيقها بمعايير دقيقة ، ويحسن الاستفادة من الآخرين لإنتاج أشياء جيدة أو في تطوير الأشياء الجديدة لتصبح أكثر كفاءة وأقل كلفة .
- ✓ أسلوب التفكير التتابعي التجريدي : يكون هادئ في تصرفات عادل في أحكامه ، وواقعي يعتمد على الحوار الموضوعي .
- ✓ أسلوب التفكير التجريدي العشوائي : صاحب هذا المزاج حساس ، قلق يتأثر بالبيئة التي يعمل فيها ، ويتأقلم مع الآخرين بسهولة ويتمتع بذاكرة قوية وخيالية واسعة ، ولا يهتم بتوليد الأفكار الجديدة ، لكنه يصاب بالإحباط لأنفه الأسباب .

<sup>1</sup> عبد أبو المعاطي الدسوقي ، تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2009 ، ص 135 .

✓ أسلوب التفكير المادي العشوائي: يعتمد صاحب هذا التفكير على الغريزة، يهتم بالمثل العليا ويستطيع أن يستكشف أفكار الآخرين، ويتعامل مع الواقع المادي بكفاءة عالية، يتطلع للمستقبل بتفاؤل، وابتكاراته خارقة وفريدة من نوعها.<sup>1</sup>

وللأمانة العلمية هناك من يقسم الاساليب من حيث الشكل: إلى ملكي، هرمي، فوضوي، وأقلي .  
ومن حيث الوظيفة إلى: تشريعي وتنفيذي وحكمي.

ومن حيث المستوى: إلى عالمي ومحلي.

ومن حيث النزعة: متحرر ومحافظ .

ومن حيث المجال: داخلي وخارجي .

### المطلب الثالث: انواع التفكير ومستوياته.

عندما نذكر أنواع التفكير سنجد أنواع متعددة وكثيرة كل يقسمه حسب صنف معين منهم حسب الفطرة، ومنهم حسب درجة التعلم، و...وقد لخصنا بعض أنواع التفكير والمتمثلة في ما يلي :

### اولا: انواع التفكير

يختلف الباحثون في انواع التفكير؛ لذا سنقوم بعرض البعض منها في الآتي :

✓ **التصنيف الأول:** ينقسم بعض الباحثين التفكير الى نوعين:

- **التفكير العلمي:** وهو الطريقة التي تعتمد في النظم الى الامور اساسا على العقل والبرهان المقنع بالتجربة والبرهان .

- **التفكير المنطقي:** ويعتمد على قواعد وقوانين الفكر الذي يفترض وجود مفكر فلسفي خال من الأخطاء أو هو التفكير الذي يمارس عند محاولة بيان الاسباب والعلل التي تمكن وراء الأشياء، ومحاولة معرفة نتائج الاعمال<sup>2</sup>.

✓ **التصنيف الثاني:** ويرى البعض الاخر ان التفكير له سبع انواع من بينها التفكير العلمي والتفكير المنطقي سابقة الذكر هناك :

<sup>1</sup> د. سيد محمد أبو هاشم، الخصائص السيكومترية لقائمة أساليب التفكير في ضوء نظرية سيترنج لدى طلاب الجامعة، جامعة الملك سعود، بدون سنة، ص12 .

<sup>2</sup> د فتحي عبد الرحمان جروان ، ص

- **التفكير الناقد:** وهو الذي يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تتصل بالموضوعات ، ومناقشتها وتقييمها و لتقيد بإطار العلاقات الصحية الذي ينتمي اليه هذا الواقع ،ويتألف من مجموعة من المهارات يمكن استخدامها بالصورة متفردة او مختلفة<sup>1</sup> .
- **التفكير الإبداعي:** نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلو او التواصل الى نتائج اصلية لم تكن معروفة سابقا ،اي اجاد شيء مألوف من شيء غير مألوف .
- **التفكير التوفيقى:** وهو التفكير الذي يصف صاحبه بالمرونة وعدم الجمود ،والقدرة على استيعاب الطرق التي يفكر بها الاخرين ،فيظهر تقبلا لأفكارهم ويغير من افكاره ليجد طريقا وسيطا يجمع بين طريقتيه في معالجة و اسلوب الاخرين فيها .
- **التفكير السليبي:** هذا النوع هو اقرب للخيال من خلال التصورات العابرة و احلام اليقظة والقصص التصويرية والخيالية والحوادث غير حقيقة التي تحدث في الذهن دون قصد موضوعي .
- **التفكير السليم الايجابي:** هذا النوع من التفكير عبارة عن مجموعة من العمليات العقلية والنفسية والاجتماعية التي يقوم بها الفرد من فهم واستيعاب ومحاكاة ،و الاستدلال ،والتذكر والاسترجاع<sup>2</sup> .
- ✓ **التصنيف الثالث:** و هناك من قسم التفكير الى :
  - **التفكير الفردي:** وهو التفكير الذي يقوم به الفرد بمفرده ،دون استشارة أحد .
  - **التفكير الجماعي:** وهو تفكير الجماعة ،والقاعدة هنا "يد الله مع الجماعة" ،والتفكير الجماعي افضل من الفردي في كثير من المواقف ،ومن منطلق ان هناك اكثر من فرد يفكر ،وأن كل فرد يرى جزء من الموضوع والمشكلة ،فتكون الرؤية افضل والتفكير ارشد .
- وهنا يوضح دونالد ويزان المنظمات الفعالة عادة ما يحاول القائد فيها ايجاد سلوك عام من التفكير الجماعي<sup>3</sup> .
- ✓ **التصنيف الرابع:** وهناك آخرون يقسمون التفكير إلى :
  - **التفكير المنظم:** حيث يقود التفكير المنظم إلى الحل عبر خطوات ومراحل محددة ومتتالية ومخططة مع مراعاة تنظيم الوقت والعمل .

<sup>1</sup> حمزة يوسف، مرجع سابق، ص33 .

<sup>2</sup> سليم محمد غالي، مرجع سابق، ص68 .

<sup>3</sup> د. سيد محمد ابو عاشم، مرجع سابق ، ص33 .

- التفكير الحدسي : حيث يقوم هذا التفكير إلى الحل دون خطوات .
- التفكير الاستراتيجي : افضل الخطوات التي تقود إلى الحل ،وتوفير البدائل التي يمكن الاستفادة منها للوصول إلى افضل الحلول <sup>1</sup> .

### ثانيا :مستويات التفكير :

يعتبر معيار تصنيف التفكير إلى مستويات يعتمد بصورة أساسية على درجة صعوبة تحديد المهمات أو المشكلات المطروحة على العقل ،وعلى درجة التعقيد في عمليات التفكير المستخدمة لتنفيذ المهمة او حل المشكلة ،وعلى هذا الأساس يقسم التفكير إلى ثلاث مستويات <sup>2</sup> :

- المستوى الأساسي

- مستوى التفكير المركب

- مستوى فوق الاستعراضي

### المستوى الأساسي :

يتعلق بمهارات التفكير الأساسية ،وهي المهارات العقلية ،التي تستخدم في جميع انواع التفكير ،ومن اهم هذه المهارات ،مهارة اكتساب المعرفة ،القدرة على الملاحظة ،والقدرة على المقارنات بين الظواهر والأشياء والتصنيف والتلخيص والتطبيق .

تعد هذه المهارات اساسية لا يمكن لأي فرد أن يقوم بمهارات التفكير المركب دون ايجادها بصورة صحيحة وفعالة

### مستوى التفكير المركب :

يتميز التفكير المركب أنه غير خطي ،فلا يخضع للعلاقات الرياضية ،ويشتمل على حلول معقدة ومتعددة في وقت واحد ،ويتضمن إصدار حكم أو إعطاء رأي ،وتستخدم فيه معايير ومقاييس متعددة ،أو يحتاج إلى

<sup>1</sup> نايفة قطامين وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، بدون بلد، 2008، ص139،ص140 .

<sup>2</sup> د.فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سابق، ص44 .

مجهودات واضحة ويعطي نتيجة ذات معنى ،ومن امثلته التفكير في حل المشكلات ،التفكير الإبداعي وغيرها، وهي موضوعات للتفكير تستخدم للإدارة بالإبداع .

**مستوى فوق الاستعراضي :**

أي التفكير في طلب المعرفة ،ويعد هذا المستوى مفهوما حديثا في مجال علم نفس التفكير ،ويلقى الكثير من الاهتمام نظرا لارتباطه بالتفكير الاستراتيجي والضبط والمراقبة والتقسيم ،فمهارات التفكير فوق المعرفي هي مهارات عقلية معقدة تعد من اهم مكونات السلوك الذكي في معالجة المعلومات ،وتنمو مع تقدم العمر والخبرة ،وتقوم بمهمة السيطرة على جميع أنشطة التفكير العاملة الموجهة لحل المشكلة .

**المطلب الرابع :مراحل و مميزات التفكير :**

التفكير عملية فطرية موجودة في الإنسان ،لكنها لا تكون ردة فعل حتمية ومقبولة في كل المشكلات فهي تحتاج لتنمية وتعلم واكتساب مهارات خاصة لتحلل وتشخص المشكل ، لتخرج بحل في الأخير للمشكل .

**أولا :مراحل التفكير :**

لقد اختلفت عدد وتسمية مراحل التفكير لدى العلماء ،ولكن يمكن حصرها جميعها في اربعة مراحل أساسية ، وهي :

**1\_مرحلة الاعتراف بالمشكلة وفهمها :**

ويقصد بها الاعتراف بوجود المشكلة ويبدأ هذا الاعتراف من خلال شعور الفرد بنوع من التحدي لمواجهة الوضع المشكل ،كما يشعر بنوع من الصعوبة التي قد تتجاوز قدراته او مهاراته او معارفه السابقة ،الأمر الذي يولد لديه النزوع إلى البحث عن الحل .

إن الشعور بالمشكلة ،و الاعتراف بوجودها ليسا كافيين في هذه المرحلة ،بل لابد من فهمها فهما كاملا ،ليتسنى البحث عن حل لها ،ويتوافر هذا الفهم من خلال التعرف على أبعادها المختلفة العلاقية ،والغير علاقية ،وهذا يتطلب جمع المعلومات الضرورية ذات الصلة بها .

### 2\_مرحلة توليد الأفكار وتكوين الفرضيات :

يقوم الفرد بتوليد الأفكار العلاقية، وغير العلاقية، بحثاً عن أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة، وتتطلب هذه المرحلة نوعاً من التفكير المنطلق أو الابتكاري، إذ أن كل من التفكير وأسلوب حل المشكلات يتضمنان جانباً من الإبداع، وأن كل منهما يمكن أن يقود الفرد إلى تفكير منفتح على العديد من الأفكار الغير متوقعة .

### 3\_مرحلة اتخاذ القرار بالفرضية المناسبة :

يستخدم الفرد في هذه المرحلة عدد من الاستراتيجيات في معالجة الفرضيات التي توفرت لديه في المرحلة السابقة، لاتخاذ القرار بالفرضية المناسبة للحل، فهو يقوم بعمليات مقارنة بين الفرضيات، متناولاً علاقة كل منها بالحل المنشود .

### 4\_مرحلة اختبار الفرضية وتقويمها :

في هذه المرحلة يتم اختبار صحة الفرضية المنتقاة (الحل المختار)، وذلك بتطبيقها على الوضع المشكل لتحقيقها الحل المرغوب فيها .

### ثانياً: مميزات التفكير :

لقد تعددت مميزات التفكير من خلال المراجع المختلفة، فمنهم من ذكر مميزات التفكير فيما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ عملية عقلية تتميز بالتعقيد والأهمية، ويشمل كل أنواع النشاط العقلي او السلوك المعرفي .
- ❖ التفكير أمر تطوري، ويمثل ما يزداد نمو الأفراد، وبمرورهم بمراحل النضج المختلفة، كذلك يحدث للتفكير حيث ينمو ويزداد وينضج باكتساب الأفراد مختلف الخبرات .
- ❖ لا يكون التفكير جزئياً، وإنما يتطلب أخذ كل معطيات الموقف بعين الاعتبار، أي أنه شامل، وهذا يقتضي بدوره الوعي بالقضايا المتاحة وتحديد الأهداف من التفكير .

<sup>1</sup> حمزة يوسف سليمان، سبب التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة قدمت لنيل شهادة الماجستير جامعة نايف العربية، الرياض، 2009، ص15 .

ومنهم من حدد مميزات التفكير في :

- ❖ التفكير سلوك هادف فهو لا يحدث في فراغ أو بلا هدف، وإنما يحدث في مواقف معينة، ويهدف لمعالجة هذا الموقف .
- ❖ التفكير سلوك تطوري يتغير تطوراً كما ونوعاً تبعاً لنمو الفرد وتراكم خبراته .
- ❖ التفكير مفهوم نسبي، فلا يعقل لفرد ما أن يصل لدرجة الكمال في التفكير أو ان يحقق، ويمارس انواع التفكير .
- ❖ يتشكل التفكير من تداخل عناصر البيئة التي يجري فيها التفكير فترة التفكير، والموقف أو الخبرة .
- ❖ يحدث التفكير بأشكال وأنماط مختلفة { لفظية، رمزية، كمية، منطقية، مكانية، شكلية } لكل منها خصوصيتها .

### المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي

عرفت البشرية خلال تاريخها الطويل ثلاثة أنواع من التفكير، انتقلت خلالها من التفكير البدائي ساد قرونا طويلة، معتمدا على الخرافة و التنجيم، إلى التفكير العلمي الذي بدأت ملامحه في التشكل في القرن السابع عشر، و المعتمد على مناج البحث العلمي، ثم انتقل التفكير البشري منذ الربع الأخير من القرن العشرين إلى التفكير الاستراتيجي بوصفه نهجا جديدا قائما على مجموعة من الأطر النظرية التي تقوم على معطيات الواقع و ذلك لإحداث نقله نوعية بأساليب التفكير نهجا و تطبيقا، وهذا يمثل وجهة نظر الفكر الغربي أما نحن كمسلمين فلنا نظرتنا الخاصة في بداية ظهور التفكير العلمي و الاستراتيجي حيث بدأ منذ نزول الوحي على محمد صلى الله عليه وسلم حيث يعتبر "ﷺ" أفضل قائد في البشرية منذ ان خلق الله الأرض إلى يومنا هذا .

فالتفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الذي يمكن القادة من توجيه منظماتهم بدءا الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية، و مواجهة الأزمات، وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية و الخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة بما يحقق توجيهها فعالا بصورة أفضل لمنظمتهم، بحيث يكون المنظور الجديد متوجها أساسا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي.

و للتعرف على التفكير الاستراتيجي سيتطرق الباحث في هذا المبحث إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي و خصائصه و عناصره و مميزاته ، ثم ينتقل إلى المقارنة بين التفكير الاستراتيجي و التفكير العلمي التشغيلي، و توضيح العلاقة بينه و بين التخطيط الاستراتيجي ثم التركيز على معيقات ممارسة التفكير الاستراتيجي ، والخطوات اللازمة لتنمية مهارات مديري المؤسسات في ممارسة التفكير الاستراتيجي.

### المطلب الأول : مفهوم التفكير الاستراتيجي ومراحل:

يعتبر الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي ، يسعى للانخراط في مجتمعه بل و يحرص على أن يحظى بمكانة فيه ، وأن يحوز تقدير و احترام أفراد، فلا بد أنه سيتخذ قرارات تتيح له السباحة ببراعة في هذا الوسط ، و ستضع في حساباته ردود الأفعال المتوقعة من عناصر البيئة الداخلية و الخارجية .لذلك فالإنسان بصور أو بأخرى يمتلك عقلا استراتيجيا ، و نجد أن أكثر الناس نجاحا تميزوا بملكة الاستراتيجي فالعمل الذي يبدو أحيانا أنه عفوي، ولا

يعني عدم امتلاك صاحبه للفكر الاستراتيجي فالفكر الاستراتيجي جزء من تكوين الناجحين يسري في عقولهم كما تجري الدماء في شرايينهم.<sup>1</sup>

### أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي :

استخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي في إطار الإدارة الاستراتيجية و تطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين منذ بدايات 1960 إلى نهايات 1980، و في نهاية الثمانينات حدثت نقله مهمة في منطق التفكير الاستراتيجي نتيجة العولمة و تطور التكنولوجيا و التغيرات السريعة في البيئة التنافسية.

فقد عرف هلال التفكير الاستراتيجي على أنه الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة و التنبؤ بالفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة التعليمية ، و تصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء و استمرارية و نمو المؤسسة.<sup>2</sup>

في حين تنظر المبارك للتفكير الاستراتيجي بأنه : "الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المؤسسة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية و الأنشطة الإجرائية و مواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة و العوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي.<sup>3</sup>

و يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه " قناة فكرية تبث و تستقبل صوراً و أفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود ، ولا تلتقط الصور و الأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن و تشوشه و تعيق سرعته و فاعليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع.<sup>4</sup>

و أما عواد فيري التفكير الاستراتيجي بأنه قدرة الفرد على فحص و تحليل عناصر البيئة المختلفة و القيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق

<sup>1</sup> الحفاجي نعمة عباس، التفكير الاستراتيجي قراءات معاصرة ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع 2008م

<sup>2</sup> دواي جاسم مشتت ، التحليل والتفكير الاستراتيجيين ودورهما في تكوين الرؤية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة بغداد الجامعة المستنصرية 2005

<sup>3</sup> درويش عبد الكريم أبو الفتوح ، التخطيط الاستراتيجي كاتجاه للفكر الإداري ، مجلة الفكر الشرطي م 12 عدد4 الشارقة 2004م

<sup>4</sup> الكبيسي عامر خضير ، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة ، الرياض جامعة نايف العربية لعلوم 2006م

و القدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة و المحورية في حياة المنظمة و الاستفادة من مواردها النادرة<sup>1</sup> .

من التعريفات السابقة يمكن للباحث أن يستخلص بعضا من المعالم المميزة للتفكير الاستراتيجي و هي<sup>2</sup>:

- يسهم التفكير الاستراتيجي في بناء رؤية مستقبلية للقضايا المتوقعة و التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة التعليمية.
- يوجه نحو المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي و معطيات الحاضر.
- التفكير الاستراتيجي قناة فكرية تبتث و تستقبل صورا و أفكارا تتناسب مع الهدف المنشود.
- يساعد التفكير الاستراتيجي في تحليل المواقف التي تواجه المؤسسة التعليمية و التي تتميز بالتحدي و التغير .
- يركز التفكير الاستراتيجي على حلول المعالجة التي تشمل الحدس و الإبداع .
- يتميز بنظرته الشمولية و التعامل مع الكليات .

### ثانيا : مراحل تطور مفهوم التفكير الاستراتيجي

تطور مفهوم التفكير الاستراتيجي عبر مروره باجتهادات علماء و باحثي الإدارة الاستراتيجية ، كما يأتي<sup>3</sup>:

#### **المرحلة الأولى : شاندر (Chandler ، 1962) :**

قاد منهجا تاريخيا إلى التفكير بضرورة المواءمة بين تغير البيئة و استراتيجيتي التنويع و التكامل ، و بينها و بين التركيب التنظيمي للمنظمات، ضمانا لبقائها.

#### **المرحلة الثانية : أنسوف (Ansoff ، 1965) :**

1 الخفاجي نعمة عباس، مرجع سابق

2 دواي جاسم مشنت ، مرجع سابق

3 درويش عبد الكرم أبو الفتوح ، مرجع سابق

ادرك أن التفكير الاستراتيجي يبنى على أساس تفاعل المنتج و رسالة المؤسسة الحالية و الجديدة ، مينا أن على الإدارة أن تفكر بخيارات و سلوكيات استراتيجية تنسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي

### المرحلة الثالثة : شيلد (Child ، 1972)

انصرف رأيه إلى التفكير في الاختيار الاستراتيجي ، و في عوامل الموقف (البيئة ، و التكنولوجيا ، و الحجم)، واعتماده تفكيراً موقفياً لتصميم استراتيجية المؤسسة التعليمية .

### المرحلة الرابعة : منتزبرغ (Mintzberg ، 1973):

لخص خصائص التفكير الاستراتيجي و معطياته مستخدماً نماذج للاختيار الاستراتيجي منها نموذج المؤسس(الريادة) ، ونموذج التكيف ، و نموذج التخطيط .

### المرحلة الخامسة : ميلز و سنو (Miles and Snow، 1978):

طوراً أربعة نماذج للتفكير الاستراتيجي ، وهي :النموذج المدافع ، و النموذج المستجيب، و النموذج المحلل ، والنموذج المقاوم .

### المرحلة السادسة : بورتر (Porter ، 1987) :

يدور رأيه حول التفكير الاستراتيجي بهدف استيعاب معطيات بيئة المنافسة من خلال القيام بتحليل التركيبي لها ثم طرح ثلاثة خيارات استراتيجية هي: التمايز، و التركيز ، و قيادة الكلفة ، نتاجاً لعملية التفكير .

### المرحلة السابعة : ليدتكا (Liedtka ، 1998) :

التي أدرجت خمسة مكونات رئيسة للتفكير الاستراتيجي، بحيث يبنى التفكير الاستراتيجي على الرؤية الشمولية للمنظمة لإيجاد قيمة لها تميزها عن الأنظمة المحيطة، و التفكير الاستراتيجي مدفوع بالنية الاستراتيجية للمنظمة . و يحتاج ذلك إلى وقت الجمع بين ماضي و حاضر المؤسسة و مستقبلها في عملية التفكير، مما يتيح فرصة للمفكر الاستراتيجي تمكنه من الاحتكام للنظرية و استخدام وسائل عملية تجمع بين الإبداع و التحليل، و أخيراً يسعى لاقتناص الفرص الذكية لتقوم المؤسسة بتنفيذ الاستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثامنة : أوشاناسي ( 1999 ، O'Shannassy ) :

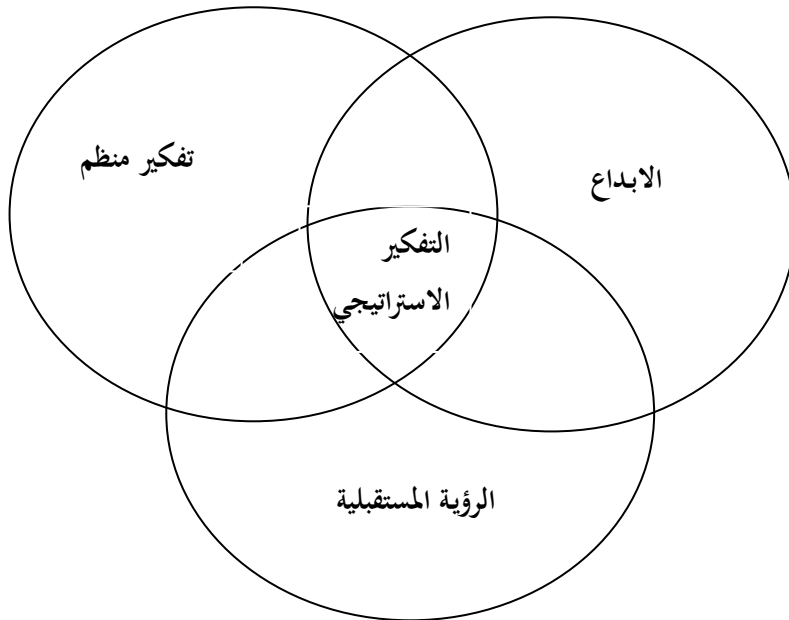
الذي بنى أتمودجا مطورا لمكونات التفكير الاستراتيجي، يهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة ، والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك التغيرات، مما يمكن الاستراتيجي من تفعيل مقدراته الذهنية لمواجهة الموقف الذي يكون فيه، آخذا بعين الاعتبار ماضي و حاضر و مستقبل المؤسسة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة و الاستراتيجية المستقبلية لها، مما يتيح فرصة مشاركة المساهمين الداخليين و الخارجيين من وقت لآخر في وضع الاستراتيجية مما يحقق التزامهم بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

المطلب الثاني : مكونات التفكير الاستراتيجي و مميزاته

أولا : مكونات التفكير الاستراتيجي

يتضمن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي ثلاثة عناصر اساسية كما في الشكل التالي :

الشكل رقم 2.1 : عناصر التفكير الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطلبة

## العنصر الأول : التفكير المنظم System Thinking

يمثل القدرة على تركيب و تكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة ، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، و تقييمها حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام

## العنصر الثاني : الإبداع Créativité

هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة و يمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل بنص أن الإبداع مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة و مفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم

## العنصر الثالث: الرؤية المستقبلية Vision

تعكس الرؤية الاستراتيجية طموحات المؤسسة و تزويدها بنظرة شاملة عن (إلى أين تذهب)

و تعطي إشراقات حول تطلعات المؤسسة ، وترسم مسارا استراتيجيا لها من أجل الولوج فيه.<sup>1</sup>

## ثانيا :مميزات التفكير الاستراتيجي

يتميز التفكير الاستراتيجي بتعدد الاستراتيجيات نتيجة تعدد التصورات و الاختيارات و المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية بأسلوب علمي و تقنيات حديثة، و لقد حدد كل من الطويل و الكبيسي مميزات الاستراتيجي على النحو التالي

1 . أنه تفكير نظمي (**System Thinking**) : لأنه يتسم باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط و لربطه الأجزاء في شكلها المنتظم و لانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر و قيمة للأحداث.

2 . أنه تفكير تطويري (**Developmental Thinking**): لأنه تفكير أكثر منه إصلاحية لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر و ينطبق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية .

<sup>1</sup> الكبيسي عامر خضير ، مرجع سابق

- 3 . أنه تفكير افتراضي أو تباعدي ( **Divergent thinking** ) : لأنه يعتمد على الإبداع و الابتكار في البحث عن أفكار جديدة و يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة.
- 4 . أنه تفكير تنافسي ( **Competitive thinking** ) : لأنه يقر انصاره بواقعية الصراع بين الأضداد و القوى و يتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم.
- 5 . أنه تفكير تركيبى و بنائى ( **Synthesizing Thinking** ) : لأنه يعتمد على الادراك و الاستبصار ، و الخدس ، لاستحضار الصور البعيدة، ويرسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.
- 6 . أنه تفكير تفاؤلى إنسانى ( **Optimistic Thinking** ) : لأنه تفكير يؤمن بقدرات و طاقات الإنسان العقلية على اختراق العالم المجهول ، و الاحتمالات الممكن حدوثها.
- و أضاف عابدين في كتابة بعض الخصائص التالية التي تميز التفكير الاستراتيجي عن غيره من أنواع التفكير :

- ❖ التوجه الديمقراطي و تبني مبدأ المشاركة.
- ❖ الموازنة بين الاهتمام بتحسين أداء المؤسسة و إنتاجياتها و بين التخطيط بنظرته المستقبلية.
- ❖ المنهجية العلمية التقنية المتقدمة في استجاباتها للمشكلات بعد التنبؤ بها و بأبعاده المستقبلية و ما ينتج عنها من حلول، مقارنة بالحلول الفورية الآتية.
- ❖ ربط الفكر بالعمل و التطبيق لإحداث التغيير و تقويمه .
- ❖ التحول من مجرد الكلام عن التغيير إلى تحقيق التغيير و تطبيقه في المؤسسة التعليمية و في المجتمع و البيئة المحيطة بها <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الخفاجي نعمة عباس مرجع سابق

### المطلب الثالث : أهمية التفكير الاستراتيجي و فوائده :

تتجسد أهمية التفكير الاستراتيجي في ما يلي :

- يساهم التفكير الاستراتيجي في شيوع عنصر المرونة في التخطيط و الممارسات الادارية المختلفة و إجراء التغييرات و إعادة البناء ، بما ينسجم و التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- يوجه التفكير الاستراتيجي مجمل عمليات التفكير في مختلف المستويات التنظيمية نحو المقاصد الاستراتيجية بما يحقق تجانس التفكير ، ما ينجم عنه خاصية الاجماع الاستراتيجي و التفكير الجمعي ، و يدفع هذا الأمر جميع الأطراف نحو قبول الالتزامات المترتبة على الاجماع تجاه اتخاذ القرار و تنفيذه.
- أما الكبيسي و في إطار رؤيته و تصوره لمستقبل الأمة، فإنه يؤكد في العديد من الجوانب على أهمية التفكير الاستراتيجي على مستوى المجتمعات و المنظمات و حتى الأفراد، و من ضمن ما ذكره نوجز ما يلي :
- ◀ في أجواء المنافسة المحتدمة التي يشهدها العالم بشكل التفكير الاستراتيجي قوة الدفع، التي تخرج الجماعات و المنظمات و الأفراد من الصناديق المقفلة، و تطلق مارد العقل و الفكر لمواصلة التجديد و الإبداع و الابتكار و إعادة الهندسة.
- ◀ التفكير الاستراتيجي بعد النافذة لرؤية العالم الصغير المتمثل في المنظمات في إطار علمها الكبير المتمثل بالمجتمعات و البيئات الكونية ، و لرؤية الأجزاء في إطارها الكلي الذي تنتظم فيه ، لاستحضار الصور لما ينبغي أن تكون عليه الحال في غضون العقود القادمة.
- التفكير الاستراتيجي في المنظمات يسهم في بلورة (فكر استراتيجي) كمرجعية منهجية في الاستباق و الاستشراف و استحضار المستقبل قبل أن تفاجئها أحداثه (ازمات ، كوارث) و التي يتعذر تحمل اخطارها من دون تهيؤ و استعداد مسبق لها<sup>1</sup>.
- و يشير الهلباوي في حديثه عن أهمية التفكير الاستراتيجي و موقع العمل الإسلامي منه بأن هذا من التفكير يسهم في: إيضاح الرؤية، ترتيب الأولويات، إنفاذ نسبة الخطأ، حسن التفاعل مع الأحداث و الوقائع، التحديث و التطوير المستمرين و تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.

<sup>1</sup> الخفاجي نعمة عباس مرجع سابق

و استنتاجا مما ذكر تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه منهجا فكريا رياديا يتيح القدرة لاختراق المجهول لتصور احتمالات المستقبل و استحضار الوسائل المطلوبة لمواجهة التحديات، و تتجسد فائدته الحقيقية من خلال رؤيته المتبصرة لمعالم المستقبل المطلوب ، ما يمكن المؤسسات من حشد طاقتها و تحديد مساراتها و التركيز على مقاصدها في سبيل تحقيق طموحاتها و غاياتها.

### المبحث الثالث : عناصر و أنماط التفكير الاستراتيجي :

#### المطلب الاول : أنماط التفكير الاستراتيجي

أنماط التفكير الاستراتيجي تتنوع أنماط التفكير الاستراتيجي بناء على المواقف التي يواجهها مدير المدرسة عند اتخاذه القرارات المتعلقة بالبيئة المدرسية ، حيث تصنف على النحو التالي :

#### 1 . نمط التفكير الشمولي:

يهتم المدير الاستراتيجي في هذا النمط بتحديد الإطار العام للمشكلة، بحيث يعتمد على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة ، فضلا عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.

فهو التفكير الذي يتعامل مع الخيارات الاستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول و تعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم و استيعاب معاني الرموز، و ما تقول إليه من علاقات احتمالية.

كما يقرن المدير الاستراتيجي نجاح قراراته بمظاهر الابداع و الخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة و الممارسات في العمل.

#### 2 . نمط التفكير التجريدي :

و في هذا النمط من التفكير يهتم المدير الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في اطار انتقائي يقوم على فلسفته و توجهاته ، و غالبا ما يطبق ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد.

و يقوم هذا النمط من التفكير على أسس التراكم المعرفي للمدير في فهم المشكلات و تحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدرا مهما للبيانات و المعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار و المفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزا مهما في تحديد الخيارات، و يميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد و التي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد طارق شريف بونس ، أنماط التفكير الاستراتيجي واثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار ، اريد: دار المتني للنشر والتوزيع 2002

و يقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم ، إذ إن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

### 3 . نمط التفكير التشخيصي :

يقصد به التفكير القائم على تحليل الموقف الإداري تحليلاً دقيقاً ، ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ، و لآخر طارئاً للتغلب على المفاجآت.

و يحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النمط من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل و التحقق من قوة العلاقة و معنوياتها، و عند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف ، و يتجلى هدف متخذ القرار في الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، و يتشكل هذا النمط في ضوء نظرية التطابق التي تنص على أن سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع ، و عند حصول التوافق بين الصورة الذهنية و معطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة ، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها في نتائج صدق القرار ، و بذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب و العمل على تخفيفها.<sup>1</sup>

### 4 . نمط التفكير التخطيطي :

يقصد به التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير و ن ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج.

يركز المدير الاستراتيجي في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة و لا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات و مصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار .

<sup>1</sup> محمد طارق شريف بونس، مرجع سابق

و يتصور آخر يرى مُجد التفكير الاستراتيجي بأنه، تلك العمليات العقلية و المعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، و يتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجيها القائد بدقة متناهية.

و من زاوية أخرى يرى الباحث ان التفكير استراتيجي هو تفكير عالي الرتبة يوظف المهارات خلال تشخيص مختلف العوامل الديناميكية المؤثرة و الحرجة ، و إعادة تركيبها بأكثر من صورة، ما يمكن من رسم التوجهات الاستراتيجية الملائمة لمستقبل منشود.

### المطلب الثاني : خصائص التفكير الاستراتيجي

يتصف التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير والتي نقسمها إلى :

#### (1) الخصائص العامة : تتمثل في :

✓ أنه تفكير افتراقي أو تباعدي لكونه يعتمد الإبداع و الابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وهو لذلك يحتاج لقدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها<sup>1</sup>.

✓ هو تفكير تركيبى وبنائى يعتمد الإدراك والاستبصار والحس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه .

✓ هو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الاجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث .

✓ هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل .

<sup>1</sup> الكبيسي عامر خضر، التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال العامة(الخصائص والمبررات والمعوقات)، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة السعودية،(2006)،ص 01 .

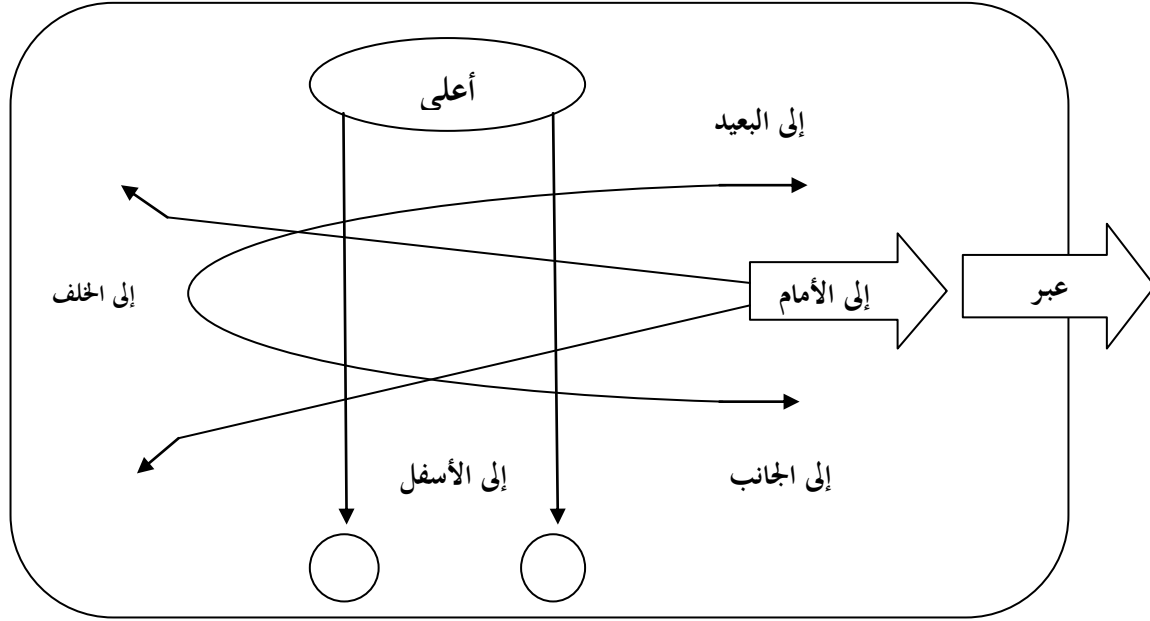
- ✓ هو تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والإستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير فيما هو جديد .
- ✓ التفكير الاستراتيجي يعد تفكيراً تطورياً أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي إن كان البعض بوصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى .
- ✓ التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الامام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية<sup>1</sup> .
- ✓ أنه تفكير تفاؤلي إنساني لأنه تفكير يؤمن بقدرات وطاقات الإنسان العقلية على اختراق العالم المجهول، والاحتمالات الممكن حدوثها<sup>2</sup> .
- وقد وضع Mintzberg بأن الرؤية الشاملة والمتكاملة للمنظمة تتشكل نتيجة مجموع من الرؤى والتي تستخدم في آن واحد لحل المشكلات، والتي تتمثل في :
  - ❖ النظر إلى الامام :وهي رؤية مستقبل المؤسسة .
  - ❖ النظر إلى الخلف :فهم جذور الحاضر من الماضي .
  - ❖ النظر إلى أعلى :تصور أكبر صورة للمشكل .

<sup>1</sup> الكبيسي عامر خضر، التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات)، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية، 2006، ص01، الموقع <http://edueast.gov.sa>

<sup>2</sup> الكبيسي عامر خضير، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دمشق، دار الرضا للنشر 2006، ص17 .

- ❖ النظر إلى الأسفل: التفكير الاستقرائي من خلال مختلف العلاقات .
- ❖ النظر إلى الجانب: التفكير الجانبي تحدي الحكمة المتعارف عليها .
- ❖ النظر إلى البعيد: اختراع العالم من خلال وضع الأفكار في الميدان<sup>1</sup> .

الشكل رقم 3.1 : مختلف رؤى التفكير الاستراتيجي



المصدر: صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي كمفاعل رئيسي للقدرات الابداعية للمؤسسة

- النظر إلى الامام أو التوجه المستقبلي .
- النظرة الشمولية من خلال النظر لا على وأسفل .
- الاعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك .
- الحاجة إلى الإبداع .
- تحديد القضايا والفرص الرئيسية واقتحام مجالات جديدة .

<sup>1</sup>Jelenc L,(2008),The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performancence of Croatian entrepreneurial practice ,THése de doctorat ,university of Ljubljana,Croatia,p15

<sup>2</sup>السلطان خالد،التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي،دورة مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة،السعودية،2006،ص15 .

- النظر بعيدا من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه .

- الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد .

(2) الخصائص الهيكلية: وتضم المؤشرات الآتية<sup>1</sup>:

- المستوى الاستراتيجي: والذي يهمننا في هذا المقام تساؤل مفاده في اي مستوى من المستويات الاستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي. وللإجابة نقول أن التفكير الاستراتيجي ينشر بين مستوى الاستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال، لأنهما المسئولان عن القرارات المصيرية للمنظمة.
- الرسمية: وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول منفردة وحرية في الاختبار والتصرف .  
والرسمية ترتبط عكسيا مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية للاستجابة والسريعة أي تقل الرسمية .
- الإغراق المعلوماتي: حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصنع القرار، ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره لأنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي، وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة .

<sup>1</sup> الدوري زكريا، علي صالح أحمد، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)، الأردن، دار البازدي للنشر والتوزيع، 2009، ص72

### المطلب الثالث: عناصر التفكير الاستراتيجي

في الحقيقة ترجع فكرة عناصر التفكير الاستراتيجي، الى الباحثة Liedtka سنة 1998 لتتوالى الابحاث في الموضوع. فقد كشفت الدراسات البحثية عن مجموعة من العناصر الرئيسية المكونة له، اذا كان هناك تباين في وجهات النظر بين الباحثين في العناصر و التي من بينها سنختار مجموعة عناصر للتفكير الاستراتيجي .

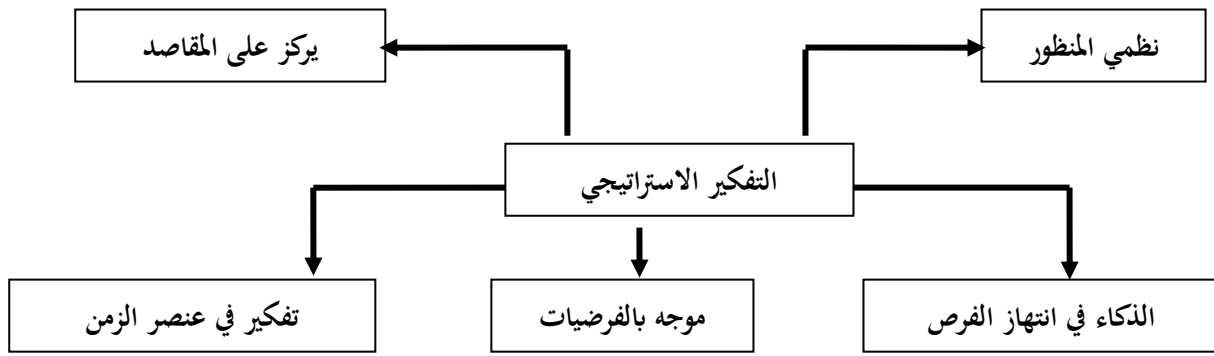
### أولا: عناصر التفكير الاستراتيجي بحسب الباحثين :

لقد تعددت عناصر التفكير الاستراتيجي من باحث لآخر وذلك تبعا للرؤية التي تبناها كل منهم، لذلك سنعرض اهم وجهات النظر التي تبناها هؤلاء الباحثين بخصوص عناصر التفكير الاستراتيجي والتي في ضوئها سنتبنى مجموعة من العناصر التي تتلاءم وموضوع الدراسة والتي سنفصلها فيما يلي :

### 1- عناصر التفكير الاستراتيجي حسب {Jeanne M.Liedtka,1998} :

تعد Liedtka اول من قدم مجموعة عناصر للتفكير الاستراتيجي، لذلك نجدها تبرز وجهة نظرها بالقول : "انا أو من بان التفكير الاستراتيجي يتكون من خمسة عناصر اساسية .....". ونموذجها الشهير يتكون من عنصر القصد الاستراتيجي، عنصر التصور النظمي، عنصر التفكير في الوقت، عنصر قيادة الافتراضات، عنصر الفرص الذكية كما هو موضح في الشكل :

الشكل رقم 4.1: عناصر التفكير الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الطالبان

## 2- عناصر التفكير الاستراتيجي حسب {bonn 2001} :

اما عناصر التفكير الاستراتيجي التي تناولها bonn في دراسته الشهيرة "تعزيز التفكير الاستراتيجي عبر مداخل متعددة" فقد شملت التفكير الشمولي، الابداع، ورؤيا المستقبل.<sup>1</sup>

## 3- عناصر التفكير الاستراتيجي حسب {graetz 2002} :

تبني Graetz مجموعة من العناصر حيث يشير الى ان القدرة على التفكير بشكل استراتيجي تعتمد على التفاعل بين خصائص الافراد والمستوى التنظيمي، حيث يحدد اربعة ارتباطات للفرد بالتفكير الاستراتيجي والمتعلقة بالقدرات الفردية، هذه القدرات تشمل :

- القدرة على تحديد الفرص الخارجية وإدماجها في الاعمال التجارية .
- بناء خيارات متعددة .
- التفكير الجانبي laterally وبشكل حدسي .
- التعامل مع الجدة novelty والغموض .

<sup>1</sup> محمود إبراهيم نور و آخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، بدون بلد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص339، ص347 .

تتوافق هذه العناصر بشكل وثيق مع اثنين من العناصر التي حددها Liedtka، أي التركيز القصد - intent driven focus وقيادة الافتراضات hypothesis-driven، بما في ذلك التفكير الابداعي والتحليلي. ويشير Great في العناصر ولأول مرة ان المنظمات تتطلب الوصول الى مرونة المداخلات التي تشمل تكنولوجيا مرنة، مرونة الافراد، مرونة الهياكل، مرونة النظم والعمليات لدعم التفكير الاستراتيجي .

### 4- عناصر التفكير الاستراتيجي حسب {O'Shannassy 2003} :

يتبع هذا الباحث منهج Graetz ويحدد خمسة عناصر للتفكير الاستراتيجي التي تستند على كل من (Mintzberg,1994)، و(Liedtka,1998)، و(Heracleous,1998) . كما أنه ركز على تحديد خصائص المفكرين الاستراتيجيين ومتطلبات التفكير الاستراتيجي .

### 5- عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Reneé Malan,2010):

انطلاقاً من أعمال التي ذكرناها سابقاً تبني Reneé مجموعة من العناصر تتمثل في :

- التفكير حول الميزة التنافسية المستدامة .
- التفكير الشمولي .
- التفكير بشكل تحليلي وخلاق .
- التفكير على المدى الطويل بخصوص المستقبل<sup>1</sup> .

### 6-عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (زكريا الدوري وأحمد علي صالح، 2009) تتمثل في :

- القصد الاستراتيجي :والذي يقود إدارة المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح .

<sup>1</sup> Malan R,(2010),The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy,Thèse de Doctorat in management,University of Southern Queensland;Faculty of Business,Australia,pp29-32 /

- **التصور النظامي:** والذي يمكن من تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الاستراتيجي هو نموذج ذهني لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا .
- **الفرص الذكية:** عبر بناء الاستراتيجية العرضية التي تعد أحد محاور التفكير الاستراتيجي .
- **التفكير في الوقت:** والذي يمكن المنظمة من تحديد الاستراتيجية الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل<sup>1</sup> .

### ثانيا :عناصر التفكير الاستراتيجي بحسب اختيارنا للدراسة :

انطلاقا من مجموع العناصر التي تبناها مجموع الباحثين السابقين سنعتمد عناصر للتفكير الاستراتيجي والتي سيتم استخدامها في هذه الدراسة ومناقشتها على النحو التالي :

**1. القصد الاستراتيجي (intent focus):** إن نموذج "القصد الاستراتيجي" قائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية لتركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتنمية المنظمة كما أشار إلى ذلك من براهالد وهامل سنة 1990 ،اللدان عرفاه بأنه "التعبير عن وضع قيادي معين ترغب المنظمة في الوصول إليه وتأسيس معيار واضح لكيفية قياس التطور المبذول للوصول إلى هذا المعيار". ويمكن أن يكون القصد الاستراتيجي جملة واسعة المعاني لكلمة المهمة و/أو يمكن أن تكون أكثر تخصيصا في توضيح الأهداف والأغراض المطلوب تحقيقها على المدى البعيد<sup>2</sup> .

حيث حدد ميللر وديس Miler&Diss تسلسل القصد الاستراتيجي على أنه :

- رؤية واسعة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة .
- مهمة المنظمة .

<sup>1</sup> الدوري زكريا ،علي صالح أحمد ،مرجع سابق،ص30 .

<sup>2</sup> اومسترونج مايكل ،الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل،ترجمة إيناس الوكيل، القاهرة ، مجموعة النيل العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ،2008،ص40 .

- أهداف محددة والتي يتم العمل بها على اعتبار أنها: أغراض استراتيجية

لذلك فإن تحديد القصد الاستراتيجي يؤدي بالمنظمة إلى التركيز على أفرادها وتوجيه طاقاتهم لبلوغه، فالقصد الاستراتيجي يخلق تناسب بين موارد المنظمة وطموحاتها .

**2. التصور النظمي (systems perspective):** 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 <sup>1</sup>.

وقد عبر (Kaufman ,1991) عن التفكير الاستراتيجي بوصفه عن طريق التحول من النظرة إلى المنظمة

على أنها كتلة من أجزاء وهذه الأجزاء لا ترتبط ببعضها البعض، وتتنافس فيما بينها على الموارد إلى نظرة وتعامل مختلفين فالنظرة الجديدة ترى أن المنظمة نظام يندمج ويتكامل كل جزء بعلاقته مع الآخر <sup>2</sup>.

بمعنى تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الاستراتيجي هو نموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا، وهذا النموذج لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حوانا .

**3. قيادة الافتراضات (hypotheses driven):** ويعرف باسم عنصر التوجه نحو الفرضيات حيث أن

التفكير الاستراتيجي يتضمن التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير أكيدة تقود إلى فرضيات وبدائل

جديدة تكون أكثر ملائمة مقارنة مع سابقتها، إذ يعتبر توليد الافتراضات هو نتيجة تساءل إبداعي: ماذا

إذا.....؟ أما اختبار الافتراضات يكون نتيجة تساءل نقدي: "إذا.....، عندها....." فالقدرة على توليد

الافتراضات واختبارها ستدمج ضمن التفكير الإبداعي والناقد. حيث أن الأول أي التفكير الإبداعي لاقتراح

وتشكيل بدائل أما الثاني أي التفكير الناقد فهو للاختبار. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> أرمسترونج مايكل، ترجمة: إيناس الوكيل، مرجع سابق، ص40 .

<sup>2</sup> محمود إبراهيم نور وآخرون، مرجع سابق، ص347، ص348 .

<sup>3</sup> Torset C ,la notion de réflexion stratégique :uneapproche par les contextes, Op-Cit, p9

كما أن التفكير الإبداعي يسهم بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي وإضافة إلى ذلك الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع مع تعدد التعريفات والمفاهيم التي توضح معنى الإبداع إلا أنها تدور جميعاً حول التوصل إلى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة بطرق عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة .

4. التفكير في الوقت (**thinking in time**): ويعرف باسم عنصر توقيت التفكير الذي يمكن المنظمة من تحديد استراتيجية ملائمة لسد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل<sup>1</sup> .

5. الفرص الذكية (**intelligent opportunism**): المعنى من هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح على الخبرات الجديدة التي تسمح بأخذ ميزة الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن أن تؤدي إلى التكيف مع التغيرات السريعة لمحيط الأعمال، حيث يرى Mintzberg أن هذه المقاربة هي الأكثر إحراز للفارق بين الإستراتيجية الناشئة والإستراتيجية المحققة، وحيث وجد في دراسته مقارنة بين ما أنجزته المؤسسات فعلاً بعد مضي مدة معينة وما تبنته كإستراتيجية رسمية، إن المسيرين في أغلب الأحيان لا ينجزون تماماً ما سطروه وإنما تفرض الكثير من الاستراتيجيات نفسها في الطريق إلى الأفق المنشود وهي التي يسميها بالاستراتيجيات الناشئة وبالتمعن في الاستراتيجيات الرسمية المعتمدة نجدها في الأصل ماهي إلا ترجمة لنوايا المؤسسة الطويلة المدى .

<sup>1</sup> Liedtka, M, J Op-Cit, p124/

### خلاصة الفصل الأول :

مما سبق نجد التفكير الاستراتيجي جاء لسد الفجوة التي أحدثتها التخطيط الاستراتيجي، فجاء كمرحلة تسبق التخطيط الاستراتيجي، في شكل مهارة عالية لصنع القرار ويشمل معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنطوي على تحد مع ضرورة المحافظة على الرؤية الشمولية كذلك تبني مبادرات التغيير والتحديد والتطوير. فهو إذن يساهم في وضوح الرؤية، وترتيب الأولويات وتحديد وإشاعتها بين العاملين إلى جانب التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال الفرص والتفكير في الوقت مما يزيد من قدرات القادة التنبؤية، ومسؤولياتهم الاستراتيجية في استغلال الفرص المتاحة ودعم المركز التنافسي للمؤسسة، وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال الفرص بطريقة تفوق منافسيها، كما أنه يساهم بطريقة تنبؤ للمستقبل في تخصيص الفعال لموارد المؤسسة وإمكاناتها بشكل صحيح على المدى البعيد مما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، كذلك القدرة على إحداث التغيير والملائمة بين أهداف المؤسسة وطموحاتها.

لنستخلص في الأخير أن المؤسسات التي تشجع التفكير الاستراتيجي تكون أكثر استعدادا لمواجهة السيناريوهات غير متوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى .

وسنحاول في الفصل الثاني على معرفة ممارسة الفكر الاستراتيجي من طرف القادة، وتطبيقه على

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضحين الفرق بينه وبين الفكر التقليدي .

# الفصل الثاني

مفاهيم حول القائد و المؤسسة والقيادة  
الاستراتيجية

### تمهيد:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في الاقتصاد المعاصر، وذلك في الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، وهذا من خلال أهمية دورها اجتماعيا كمساهمتها في حل مشكل البطالة والتوظيف ورفع اليد العاملة واقتصاديا من خلال سد احتياجات السوق وتلبية رغبات الزبائن ودعم المؤسسات الكبيرة وزيادة الاستثمارات... إلخ، كما تعتبر العصب المهم في أغلب الدول لذلك تحتاج هذه الأخيرة لنجاحها وتطورها إلى قيادة كفئة وذات مهارة وخبرة مناسبة بحيث يكون القائد بقيادته الاستراتيجية التي تبنى على توقعاته المستقبلية، ورؤيته المدروسة المعالم واستعداده في إيجاد الحلول الآنية مع المتغيرات السريعة الحاصلة

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالقائد والقيادة الإستراتيجية، وصورة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمة القيادة الاستراتيجية في نظرة صائبة لقرارات المؤسسة، وذلك من خلال المباحث التالية :

- (1) ماهية القائد.
- (2) أساسيات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- (3) الفرق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي وأثر القيادة الاستراتيجية .

### المبحث الأول: ماهية القائد

يعد القائد الاستراتيجي واحد من العناصر الأساسية استنادا على قدراته على تصور المستقبل للمنظمة، وتحديد اتجاه الأعمال فيها وتحديد الخطط الاستراتيجية ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها ويلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار في بقائها ونموها، والقدرة على التوقع والرؤية ومواكبة التغيرات السريعة والمحافظة على المرونة .

وعلى ضوء ذلك سنتطرق في المبحث على ثلاث مطالب للتعرف على القائد الاستراتيجي :

### المطلب الأول : مفهوم القائد

#### أولا : تعريف القائد

القائد في اللغة نقبض "السوق" يقال يقود من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالليل والقدوة والمرشد .

القائد لديه القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة لتحقيق أهداف معينة، فلا بد من وجود قائد في كل المجتمعات البشرية مهما صغر حجمها، وذلك تفاديا للفوضى وتحقيق العدل والنجاح وفق ما يسطره القائد مثلما أمرنا النبي ﷺ "حين قال : "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" رواه أبو داوود، وقال الخطابي : "إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف" ، ولأهمية القائد والقيادة قال القائد الفرنسي نابليون : جيش من الأرانب يقوده أسد ، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب "

- القائد حسب رنسيس ليكرت هو "الشخص الذي يستطيع أن يبني ويحافظ على روح المسؤولية بين أفراد المجموعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة"<sup>1</sup>

- بينما المدير: يشير في مفهومه إلى الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف على جماعة ويقوم بوظائف الإدارة وهي: التخطيط ، التوجيه ، التنسيق ، والرقابة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، الأردن ندار البازوردي ، 2010 ، ص34 .

<sup>2</sup> البويرة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2012-2013 ، ص57.

- ويرى jimkarr: أن كل قائد يستطيع أن يكون مديرا ناجحا بينما ليس كل مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا.<sup>1</sup>

- أما القائد الإداري : فهو كل شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو إنجاز أهداف محددة سلفا ،وله قدر من السلطة الرسمية . بحكم منصبه الرسمي ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية.<sup>2</sup>

### ثانيا : مفهوم الاستراتيجية

تعددت تعاريف الاستراتيجية بتعدد المجالات المستخدمة فيها منها ما يلي :

أصل كلمة الاستراتيجية : هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية strategos والتي تتكون من كلمتين هما "stratos" أي army وتعني الجيش و"agein" أي to lead وتعني القيادة ، و strategos في أثينا القديمة تعني القائد المختار<sup>3</sup>

- يعود مفهوم الاستراتيجية إلى المفهوم العسكري، ومنهم من أورد أصل كلمة strategy من الكلمة الإغريقية strategus التي تعني القائد العسكري أو الجنرال ،ولاحقا كانت تعني أحد كبار المسؤولين في الدولة البيزنطية.  
- وذكرها سون تسو الصيني "القرن السادس قبل الميلاد" في حديثه عن فن الحرب بأن المهمة الأسمى في الحرب هي مواجهة استراتيجية العدو ،أما الألماني كلاوزيفتز فيعرف الاستراتيجية أنها "نظرية استخدام المعارك لتحقيق أهداف الحرب".

- وعرفها البريطاني هارت بأنها "فن استخدام القوات العسكرية لتحقيق أهداف السياسة".  
. أما في مجال الإدارة فقد ظهر مفهوم الاستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية إثر محاولة مبكرة من "نوبمان وجنستين" في مؤلفهما نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي في الحديث عن العلاقة بين المنظمة والموقف الذي تواجهه يستدعي تحركها، فإذا اتخذت مجموعة من التحركات وجهة معينة فهي استراتيجية .

- ويعرف أنسوف الاستراتيجية بأنها "تصور المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ،بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب تحقيقها"

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص23

<sup>3</sup> Hugh macmillan, mahan tampoe ,strategic man agement oxford universitypress ,2000,p14

وعرفها byars على أنها "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل".<sup>1</sup>

### ثالثاً: القائد الاستراتيجي

عندما يتم الحديث عن القائد الاستراتيجي لا يعني ذلك الحديث بصفة عامة عن القائد العظيم والذي يشبه الآلة عند الإغريق والرومان، ولكن القائد الاستراتيجي من تتوفر لديه الصفات التالية :

- هو قائد ولذلك يجب أن تتوفر لديه صفات القائد .
- وهو استراتيجي يتميز عن القائد العادي بالإضافة إلى صفته قائد بأنه استراتيجي :بمعنى لديه رؤية لغايات المنظمة وأهدافها ويصر عليها ولديه إلمام بالبيئة وتأثره بها وتأثيره فيها ،ولديه واقعية ولديه مرونة في تقبل أي خطة يمكن أن توصله للغايات التي يجمع عليها هو وطاقم الإدارة العليا
- ❖ ليس كل مفكر استراتيجي هو قائد استراتيجي فقد يكون ذو فكر استراتيجي ولكن لا يملك صفات القيادة ومهاراتها لذلك فالقائد الاستراتيجي يجمع بين صفتين :أنه قائد أولاً ،وأنه استراتيجي ثانياً<sup>2</sup>
- وللتعرف على القائد الاستراتيجي نعرض فيما يأتي بعض العبارات التي وصفها به الباحثين :

❖ حسب "2009 wanasika": القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك ،له رؤية ،يحافظ على المرونة ،يملك تفكير استراتيجي ،ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة .

❖ يعتقد الزعبي "2010": أن القائد الاستراتيجي ليس بالضرورة الكارزمي الملهم القوي ،ولكنه قائد رشيد ، يعرف كيف يقود الآخرين نحو الغاية.

❖ القادة الاستراتيجيون يستخدمون الرؤية المشتركة لتحفيز الأفراد.

<sup>1</sup> مردف أحمد "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل" مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2015-2016، ص 19.

<sup>2</sup> محمد موسى الزعبي "دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية رسالة دكتوراه ،جامعة نايف العربية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض 2010 ص48 .

- ❖ إن ما يتميز به القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمنظمة، وحسن التعبير عنها، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف.
- ❖ القائد الاستراتيجي يرى في نفسه شخصا له رؤية خاصة وصاحب رسالة ويشعر أن الغاية من وجوده بالجماعة أو المنظمة هي الارتقاء بها، وطريقته في التفكير والتصرف تجعل جاذبية شخصية "كارزمية"، وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي يتبناها.
- ❖ حسب "PHIPPS ET BURBACH": يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي، فهو مسؤول عن تطوير الاستراتيجية والتأثير عن الآخرين لإتباعها.
- ❖ القائد الاستراتيجي يرى الغابة ولا يقف أمام الأشجار.
- ❖ القائد الاستراتيجي لديه القدرة على تنظيم الواقع والتنسيق بين أجزاءه وتركيبها، ويملك خارطة عقلية "COGNITIVEMAP" تجعله قادرا على قراءة القرارات وتفسيرها واتخاذها في جميع المجالات بما يحقق أهداف المنظمة وغاياتها.
- ❖ القائد الاستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه، ويوازن بين الأمور العاجلة وبين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المنظمة، وهو لا يهدر الوقت في قراءة الصحف واستقبال الأصدقاء فهو يتحرر من القيود والتقاليد التي تؤثر سلبا على العمل.

### رابعا : مفهوم القيادة الاستراتيجية

تواجه المنظمات على اختلافها في القرن الحادي والعشرين تحديدا يتمثل في مدى قدرتها على تطوير قيادة استراتيجية ذات كفاءة وفعالية، وتعد القيادة الاستراتيجية شكلا من أشكال القيادة الصعبة والمهمة، إذ لا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق النجاح المستدام بدونها.

وتعرف القيادة الاستراتيجية على أنها القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتفويض الآخرين أحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة، ويعرف "CHARLES ET JONES" القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حمزة يوسف سليمان ديب "التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني" رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2009م، ص45

واستخلاصا مما تقدم يمكن القول بأن القيادة الاستراتيجية تعني القدرة على التفكير والفعل والتأثير في الآخرين وفق منظور واسع الأفق وبعيد المدى ينسجم وتطلعات المنظمة ويحقق النجاح المستدام لها.

### المطلب الثاني : خصائص القائد الاستراتيجي

يرى كل من باري بوزمان وجيفري سترسمان " JEFFREY "ET "BARRY BOZEMAN "

"D STRASSMAN" أن خصائص القادة الاستراتيجيين تتضمن ما يلي :

- ✓ الصبر.
- ✓ التحفيز الجيد.
- ✓ الخبرة المتنوعة.
- ✓ التفكير المنطقي.
- ✓ القدرة على التحليل وفك الكلمات.
- ✓ التحليل النقدي.
- ✓ القدرة على الربط بين القيم والتفكير التحليلي في إطار الخبرات الذاتية.
- ✓ القدرة على التفكير الاستراتيجي من خلال ما يمتلكه من صفات فريدة ومؤهلات تمكنه من ذلك.
- ✓ الكفاءة والفعالية والثقة، والقدرة على تبسيط الأمور والقيام بوظائف مستعصية.
- ✓ الغموض.
- ✓ الحدس الاستراتيجي الذي يميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة<sup>1</sup>.

ومن بين الخصائص أيضا :

- ✓ المسؤولون على تحقيق التوازن الاستراتيجي لل رغبات المتعارضة .
- ✓ المسؤولون عن تدريب زملائهم .
- ✓ الذين يأخذون بزمام المبادرة بدلا من مجرد ردة فعل .

بالإضافة للخصائص السابقة يمكن إبراز خصائص المفكر والقائد الاستراتيجي في بعض المراجع إلى ثلاث نقاط

أساسية هي :

<sup>1</sup> د. صالح بن سعد المرعي، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، الرياض ط1، بدون دار للنشر، 1433هـ\_2012م ص37-ص38 .

- **الذكاء التنافسي:** لا يمكن تعلم التفكير الاستراتيجي دون تعلم الذكاء التنافسي، هذا الأخير الذي يلعب دورا بالغ الأهمية في التفكير الاستراتيجي فهو لا يقتصر فقط على معرفة المفكرين الاستراتيجيين بما يقوم به الطرف الآخر، وإنما يسعون من خلاله إلى تضليل الطرف الآخر حول ما يفعلونه، كما أن الذكاء التنافسي يوفر أساس متين يمكن من بناء هيكل استراتيجي سليم.
- **القدرة على إدارة الصراع:** لقد حاول العلماء على مر التاريخ وضع مبادئ لإدارة الصراع، وبغية فهم هذه المبادئ يجب متابعة تطور نظرية الاستراتيجية من جذورها في الميدان العسكري إلى غاية تطبيقاتها الحديثة في مجال الأعمال التجارية مما يساعد على فهمنا للتفكير الاستراتيجي.
- **أدوات الاستراتيجية والتحليل:** يجهز القائد بمجموعة من الأدوات التي يمكن أن تساعد على فهم القوى التي تشكل مستقبل المؤسسة، كما يمكن أن تساعد على إعطاء معنى للمتغيرات السريعة، وقد كشف البروفسير ريدجلي "RIDGLEY" على مختلف الأدوات التي استخدمها الاستراتيجيين على مر التاريخ في البحث عن حلول دائمة ومنها: سلسلة القيمة، النهج غير مباشر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مهام القائد الاستراتيجي

يرى فاديم كوتينيكوف " VADIM KOTEINIKOV " أن هناك سبع وظائف للقائد

الاستراتيجي هي:

1. الرؤية الاستراتيجية وتحديد أهداف المنظمة بشكل عام.
2. التفكير الاستراتيجي والتخطيط لوضع استراتيجية المنظمة وسياستها.
3. القيام بالوظائف التشغيلية والإدارية.
4. التنسيق بين عمل فروع المنظمة.
5. رفع الروح المعنوية.
6. السياسة وكسب المؤيدين والمناصرين.
7. التعليم والتدريب لصنع قادة المستقبل.

<sup>1</sup> الويزة سعادة مرجع سابق، ص 59 .

ويوضح يونس أهم مهام القادة الاستراتيجيتين:

1. تحديد الوضع الحالي للمنظمة: يتطلب هذا الدور إلمام القائد الاستراتيجي بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وطبيعة عملياتها واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية، وذلك يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ومكامن الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، حيث تعد هذه نقطة الانطلاق الاستراتيجي للمنظمة.

2. تحديد مستقبل المنظمة: يتضمن دور القائد الاستراتيجي هنا في تحديد معاني الأحداث البيئية "التعقيد البيئي، المنافسة، ندرة الموارد، المعلومات..... إلخ" وتحليلها وإسقاطها على محاور المستقبل.

ويطلق على هذه الحالة المجالات المحتملة لأنشطة المنظمة، وعادة يلجأ القائد الاستراتيجي إلى استخدام النماذج الفكرية والإحصائية والسيناريوهات لاختيار الفروض الفكرية.

3. صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها: تستند هذه الخطوة على الفهم الدقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية والظروف المتغيرة المحيطة بها بهدف التهيؤ لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية، ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ وقتاً طويلاً من القائد الاستراتيجي .

تقوم الأداء الاستراتيجي ومتابعته: يتضمن ذلك دور القائد الاستراتيجي في التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً وحسب المعايير الأدائية والتقويمية للوقوف على مدى فعالية التنفيذ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د صالح بن سعد المرعب - مرجع سابق ص37-38.

### المبحث الثاني: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة مهمة في المجتمعات المتطورة أو النامية لما تقدمه من دور مهم، وحسب ما قدمته دراسة لهيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (s,b,a) في الولايات المتحدة الأمريكية أن الكثير من المؤسسات العملاقة بدأت كمؤسسات مصغرة منها: فورد، ميكروسفت....، من هنا سنحاول في بحثنا الإحاطة البسيطة لهاته المؤسسات من حيث تعريفها ومعايير تسميتها وأهميتها في هذا المطلب

#### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

اختلف المهتمون بالتنمية الاقتصادية حول تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب اختلاف مراحل النمو الاقتصادي ومستوى التقدم التكنولوجي من دولة إلى أخرى، لكن رغم ذلك توجد مجموعة من المعايير والمؤشرات تعتمد كمرجعية لتحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي معايير كمية منها :

1. عدد العمال .

2. رأس المال .

3. معامل رأس المال .

4. رقم الأعمال .

ومعايير نوعية : منها

1. المعيار القانوني .

2. المعيار التنظيمي .

3. معيار الاستقلالية .

4. معيار الحصة السوقية .<sup>1</sup>

كما نجد كذلك تعاريف متفق عليها من طرف مجموعات دولية نذكر منها :

<sup>1</sup> لخلف عثمان، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها واقع الجزائر"، اطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، 2003، ص 6 .

تعريف المشرع الأمريكي: حدد المشرع الأمريكي الأعمال الصغيرة من خلال قانون small business act خلال سنة 1935، إذ يعرفها على أنها المؤسسة التي يجب أن تكون ملكيتها وإدارتها مستقلة، وقد تم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتماد معيارين هما: معيار عدد العمال ومعيار حجم المبيعات حيث حدد القانون حدود عليا لمعايير تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

● عدد العمال: \_ الخدمات الانتقائية: أقل من 500 عامل .

\_ الصناعات الأخرى: أقل من 250 عامل .

● حجم المبيعات: المؤسسات الخدمية: مبيعاتها السنوية أقل من مليون دولار مثل المطاعم، مخازن البقالة... إلخ<sup>1</sup>

تعريف الاتحاد الأوروبي: اعتمد المعايير التالية في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي: عدد العمال، رقم الأعمال ودرجة استقلالية المؤسسة حيث عرفها:

✓ كل مؤسسة تضم أقل من 250 عامل .

✓ رقم أعمالها أقل 40 مليون أورو أو لا يتجاوز مجموعها ميزانيتها 27 مليون (وحدة نقدية).

✓ لا تكون مملوكة بنسبة 25 من قبل مؤسسة أخرى لا تنطبق عليها هذه المعايير<sup>2</sup>.

التعريف المعتمد في الجزائر: لم تعتمد الجزائر تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ألا في الآونة الأخيرة حيث ورد تعريفها في التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة والذي يعرفها<sup>3</sup>: أنها كل وحدة إنتاج:

\_ مستقلة قانونيا .

\_ تشغل أقل من 500 عامل .

\_ تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دينار جزائري، ويتطلب لإنشائها استثمارات أقل من 10 مليون دينار جزائري .

<sup>1</sup> بطرس صليب، منشآت الاعمال الصغيرة، ترجمة لجان سيرسن هل، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1998، ص109، ص110 .

<sup>2</sup> حسين رحيم، "ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الاغواط في 9 و8 أفريل، ص52 .

<sup>3</sup> عثمان خلف "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995،

وقد تأخذ هذه المؤسسات أحد الأشكال التالية :

- ❖ المؤسسات التابعة للجماعات المحلية (مؤسسات بلدية وولائية )
- ❖ فروع المؤسسات الوطنية.
- ❖ الشركات المختلطة .
- ❖ التعاونيات .
- ❖ المؤسسات الخاصة .
- ❖ المؤسسات المسيرة ذاتيا .

ومع ذلك هناك تعريف قانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن وزارة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لديسمبر 2001 ، وذلك في المادة الرابعة التي تنص : "تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات :\_تشغل من 1 إلى 250 شخص .

\_لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دينار." <sup>1</sup>

الجدول التالي (رقم 02 )

الجدول رقم 1.2: يمثل المعايير الكمية لتعريف م ص م في الجزائر

الحصيلة السنوية		رقم الاعمال		عدد الاعمال		نوع المؤسسة
الحد الاقصى	الحد الادنى	الحد الاقصى	الحد الادنى	الحد الاقصى	الحد الادنى	
10	01	200	01	09	01	المؤسسة المصغرة
100	10	200	20	49	10	المؤسسة الصغيرة
500	100	مليارين	200	250	50	المؤسسة المتوسطة

المصدر: رابح خوي، رقية حساني "م ص م ومشكلات تمويلها"، ابتراك للطباعة والنشر ط 1 مصر 2008 ص15.

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالما واسعا وغير متجانس على مستوى :

<sup>1</sup> قانون رقم 01\_18 المؤرخ في رمضان عام 1422 هـ، الموافق ل 12 ديسمبر 2001

- ✓ الحجم "أعمال، أحرار، مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة".
- ✓ مجالات الأنشطة "التصنيع، الخدمات، التجارة، البناء، الفلاحة... إلخ"
- ✓ نوع واستقلالية المؤسسة "المؤسسات ذات الهدف المالي مقابل المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، المؤسسة المستقلة مقابل التجمع، شبكة المناولة، التعاونية... إلخ"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- لقد تم الاهتمام بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك للمزايا التالية الموجودة فيها<sup>2</sup>:
- بساطة التنظيم الإداري مع قصر الدورة المستندة وحجم ما يتداول من أوراق مكتبية .
  - سهولة الإنشاء والتأسيس مقارنة بالمؤسسات الكبيرة .
  - مرونة الإنتاج مع التكامل الرأسي لتوفير احتياجات المؤسسة الكبيرة أو لإكمال مالا تقوم به ذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بالديناميكية وسرعة الأداء .
  - الاستخدام الأمثل للخامات المتوفرة محليا وكذلك منتجات الوحدات الكبيرة .
  - إمكانية الاستفادة من الخبرات التي تتوفر لدى المؤسسات الكبيرة .
  - ثبوت الكفاءة الاقتصادية لبعض الوحدات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة على عكس ما هو متعارف عليه من قبل أن المؤسسة الكبيرة تحقق جدوى اقتصادية أفضل .
  - امتصاص فائض العمالة، ومواجهة مشكلة البطالة .
  - القدرة على تحقيق الاكتفاء الذاتي مع إشباع الحاجات الأساسية للسكان مما يقلل من حجم الواردات .
  - سرعة تنمية المناطق الريفية والنائية .
  - توفير السلع في المناطق النائية والبعيدة عن الأسواق مما يخفف من تكلفة النقل .
  - القدرة على استرداد رأس المال المستثمر خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا .

<sup>1</sup> فضيلة حويو "إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" إشارة إلى مسارها في الواقع العملي المؤسسة SONERAS، ملكرة ماجستير في علوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2004-2005 ص 57 .

<sup>2</sup> محمود عربي، الرميحي فهد، "واقع المنشآت الصناعية التحويلية الصغيرة والمتوسطة ودورها في نقل وتطوير التكنولوجيا بدولة البحرين" مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد 73، قطر، جويلية 98، ص 7-8 .

■ بالإضافة إلى ذلك فإنها تلعب دورا هاما في اقتصاديات كل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء رغم المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة الحجم والإحصائيات التالية تدل على ذلك: في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل نسبة 98 من مجموع المؤسسات، وفي فرنسا 95، بينما اليابان فهي تمثل نسبة 99 من مجموع المؤسسات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

لقد اختلفت وتعددت خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف المراجع والمؤلفين والمناطق، ولقد لخصنا معظمها في طرح plili et raymond الذي جمع بين تعدد الخصائص كما يلي :

■ تتميز باستخدام تكنولوجيا وتقنيات انتاجية اقل تعقيدا بحيث تكون كثيفة عنصر العمل و اقل كثافة رأسمال، وبالتالي قدرة على امتصاص اليد العاملة وخاصة ان انخفاض تعقيد التقنية الانتاجية فيها يجعل التدريب على استعمالها أيسر.<sup>2</sup>

■ قلة التخصص في العمل حيث الوظيفة الواحدة بمهام عدة وظائف، لان العامل متعدد الاختصاصات في الغالب.<sup>3</sup>

■ قلة تدرج وظيفي والمنهج الشخصي في التعامل مع العاملين نظرا لقلّة عدد العمال، هو ما يسمح بالإشراف عليهم وتوجيه الاتصالات المباشرة، وغالبا ما تكون هذه العلاقات غير رسمية وهو ما يسهل عملية اتخاذ القرار

■ محلية الى حد كبير في المنطقة التي تعمل بها، حيث تلجأ الى اسواق محدودة التي لا تجذب اليها المؤسسات الكبيرة.<sup>4</sup>

■ تتميز بروح المبادرة والابتكار، حيث بإمكانها انشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلات متميزة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Dominique strauss\_kahn;afplane ,managementstratègiquedes pme pmi (guide methodologique) Economica paris 1991 p05

<sup>2</sup> ناجي بن حسن، "آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 2، جامعة قسنطينة، سنة 2004، ص 20.

<sup>3</sup> محاز لويبة، "دور الشراكة اورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 08.

<sup>4</sup> حورية بالأطرش، "واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007. 2008، ص 9.

<sup>5</sup> فويدر عياش، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية والتحديات الاقتصادية العالمية الجديدة"، ملتقى حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأغواط، 9.8 أفريل 2004، ص 184.

- سهولة وبساطة التنظيم من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع، والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، وكذا التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين المركزية لغرض سرعة التنفيذ.<sup>1</sup>
- تعمل على توفير شبكة من التدخلات بين المؤسسة الكبيرة، كما تعمل على دعمها من خلال نشاطها في مجال المقاومة من الباطل sous-traitance.<sup>2</sup>
- ومن أهم هذه الخصائص الحجم لما يتميز به من بساطة أساليب ومناهج العمل، وقدرة التحكم في مجال الأعمال، والمرونة في تغيير مجال النشاط، لذلك قد يرى بعض المديرين والمالكين ضرورة بقاء المنظمة صغيرة أو متوسطة الحجم رغم توفر الفرص المواتية لها.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى ما سبق ذكره يمكن إضافة الخصائص التالية :

- ◀ الاعتماد والتركيز على شخصية المسير؛
- ◀ نقص وضعف التخصص في النشاط ؛
- ◀ استراتيجيات حدسية وغير رسمية، وتتصف بقصر المدى؛
- ◀ أنظمة معلومات داخلية وخارجية بسيطة وشكلية تعتمد على الاتصالات المباشرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ملودي دليلا، "المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني الاول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2001-2011، جامعة بومرداس، 18.19 ماي 2011، ص42.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة الجزائر، ديوان المطبوعات للنشر، ط1، 1999، ص72.

<sup>3</sup> محمد يعقوبي، مكانة وواقع م ص م في الدول العربية، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل م ص م في الدول العربية، جامعة مسيلة، 18.17 افريل 2006، ص45.

<sup>4</sup> "thèse", Gaél gueguen 'environnement et managementstratégique des p m e casdu secteur interne', doktrorat scionce de gestion ,uneversité montpellier 1desembre 2001 ,P93

المبحث الثالث: الفرق بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي وأثره على م ص م:

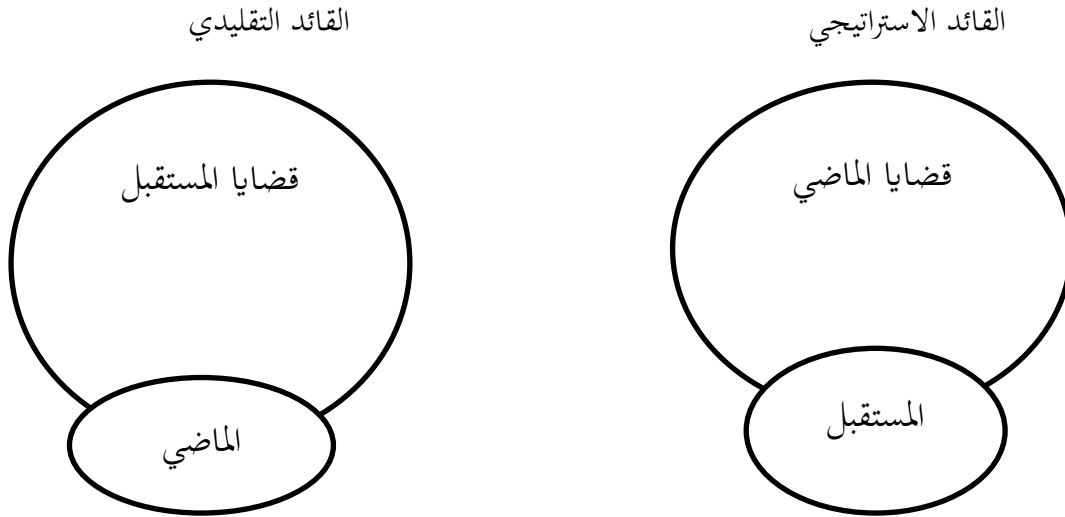
من خلال بحثنا لاحظنا أن هناك العديد من الفروق الجوهرية بين القيادات التقليدية والقيادات الاستراتيجية من جوانب كثيرة نذكر منها الاهتمام بعامل الزمن، نمط التفكير، إيجاد الحلول، عامل التحليل،.... إلخ .

المطلب الأول: الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي :

هناك فوارق كثيرة ومتعددة بالنسبة للقائد التقليدي والقائد الاستراتيجي حسب ما ذكر في مراجع كثيرة، ولكن حاولنا التركيز في بعض ما يحيط بدراستنا وهو كما يلي :

أ- القائد الاستراتيجي دائرة اهتمامه بالمستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بالماضي .  
وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 51.2: الفرق بين تركيز الاهتمام للقائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

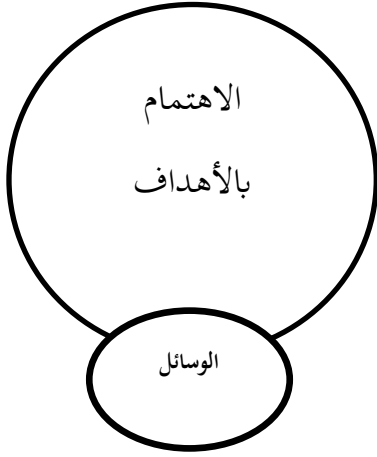


المصدر: من اعداد الطالبان

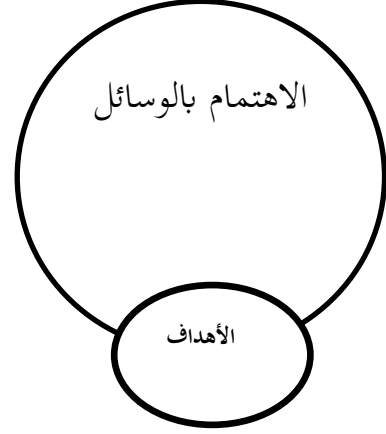
ب- ان دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدى القيادات التقليدية ، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم 2.2: الفرق في الاهتمام

التمييز بين اهتمام القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي :



القائد الاستراتيجي



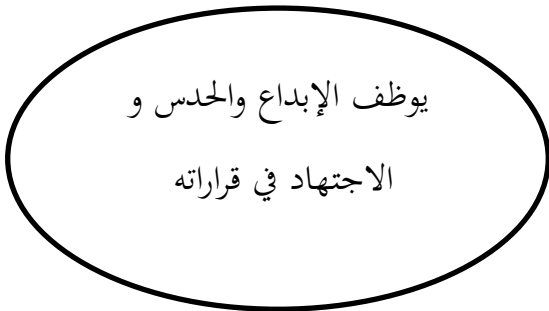
القائد التقليدي

المصدر: من اعداد الطالبان

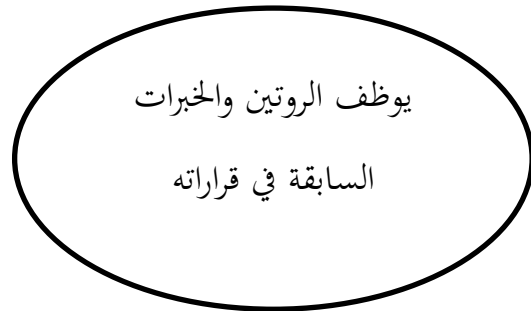
ت- دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والحدس والاجتهاد أكبر من دائرة القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 2.3: يمثل طريقة التوظيف للقائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

القائد الاستراتيجي



القائد التقليدي



المصدر : من اعداد الطالبان

ويُفرق بعضهم أيضا بين سلوك القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية، وذلك من خلال النشاطات

اليومية، والتصور المستقبلي للمنظمة كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 2.2: مقارنة بين القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي :

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد.	وضع خطط للمستقبل
مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية .	مسؤول عن توجيه مستقبل المنظمة، وتحقيقه بالشكل المرغوب .
يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي .	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي .
بيروقراطي روتيني .	نظرته أكبر من الروتين والبيروقراطية .
منفذ لخطط المنظمة .	العقل المدبر للمنظمة .

المصدر: توفيق عبد الرحمان "الشخصية القيادية فكرا وفعلا"، مركز الخبرات المهنية (pumec)، القاهرة، 2004، ص 10 .

هاته المقارنات لا تطرح نظرة شاملة وعمامة لما يجب أن يفعله القادة، وقد رأى معظم الكتاب ومنهم "وارن

بينيس، بيرت نانوس، روبرت تاونسيد، جون كورتر، وارين بلانك،.. وآخرون " أن المقارنة الواسعة بين سلوكيات

القائدين "التقليدي الاستراتيجي" وفق الجدول التالي :

الجدول رقم 3.2: يمثل أهم سلوك القائدين

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
يدير	يبدع
يعول عن السلطة	يعول على الثقة
يركز على التكتيك والأنظمة	يركز على الفلسفة والاهداف والقيم، إلى جانب الأنظمة
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
يقبل الوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
يركز على الحاضر	يركز عن المستقبل
يوجه الأنظار نحو العمل الحالي	يوجه الأنظار نحو المستقبل
يطور الخطط والجداول المفصلة	يطور الرؤى والاستراتيجيات، ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة
يسعى للتقيد بالنظام والمحاسبة	يسعى للتغيير
يتجنب المخاطر	يواجه المخاطر
يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	يلهم التابعين بالتغير
يستخدم سلطة الوظيفة والتسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة
يعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات	يعمل بروح القوانين والأنظمة والإجراءات

المصدر: يونس طارق شريف "أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرارات

"، القاهرة، دار الكتاب، 2004، ص38

◀ اثر الاختلاف بين القائد التقليدي والاشتراتيبي على تعاملات المؤسسة :

ان الاختلاف الواضح بين سمات وأفعال وتصورات القائد التقليدي والقائد الاشتراتيبي ،ومع التغيرات السريعة التي تعرفها معظم الدول النامية أو المتقدمة على حد سواء ،ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاجتها للنجاح وتحقيق تنمية مستدامة فإن تأثير كلا القائدين على تعاملات المؤسسة يكون كما يلي :

#### الجدول 4.2:مدى تأثير القائدين على المؤسسة

معايير التمييز	القائد التقليدي	القائد الاشتراتيبي
المجال domain	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة والموائمة بين الفرص والموارد المتاحة	يسعى إلى تحقيق الفعالية والكفاءة المستندة إلى تحقيق التوازن و الانسجام
التركيز focus	يسعى إلى الموائمة الداخلية بين الوظائف والافعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	يركز على الموائمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها
التخطيط planning	يعتمد الخطط التشغيلية في مواجهة الاحداث الحالية حسب ما يمتلكه من خبرة ومهارة تقليدية	يعتمد التخطيط والتحليل الاشتراتيبي استنادا للتفكير الاشتراتيبي والتكاملي لمواجهة الاحداث في الماضي والمستقبل
القرارات decisions	يتبع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفا بعيدا عن المخاطرة	يتبع الخبرات والمهارات التي يملكها ويوظف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة
الثقافة التنظيمية culture	يتبنى ثقافة تنظيمية جامدة ومنغلقة أمام الأفكار الجديدة	يتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزز قدرتها
المنافسة	يعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة	يميل للإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية

دائمة تجعل المنظمة رائدة في عملها	لتحقيق ميزة تنافسية	competitive advantage
ييدي مرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل	يلتزم بإتباع وإجراءات العمل	مرونة العمل flexibility
يميل للتغيير الجذري ويأت بابتكارات جديدة	يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر	التغيير change

المصدر: يونس طارق شريف "أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرارات"، القاهرة، دار الكتاب، 2004، ص 39 .

#### المطلب الثاني: مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة

بناء على ما تم عرضه في الفصل الأول ومعلومات هذا الفصل توصلنا إلى أن أهم عناصر النجاح هو عنصر التفكير الاستراتيجي، حيث تؤدي إلى الابتكار والإبداع نظر للإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد الأمد، ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على القادة بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحاً إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في ا موع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكتيف مدروس ومنتج، ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الاستراتيجية الإبداعية<sup>1</sup>.

وعن أهمية التفكير الاستراتيجي تقول **Liedtka** "أخذ عناصر التفكير الاستراتيجي مجتمعة ينشأ عنه قدرة تسمح ب: خلق قيمة للزبائن، صعوبة التقليد من المنافسين، مؤسسة أكثر تكيف للتغيير"<sup>2</sup> والتفكير بإبداع أكثر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الصفار فاضل، الإبداع الإداري.. المبادئ والأساليب الأهداف، مجلة البناء، عدد 56، 2001، ص 6-ص 7 .

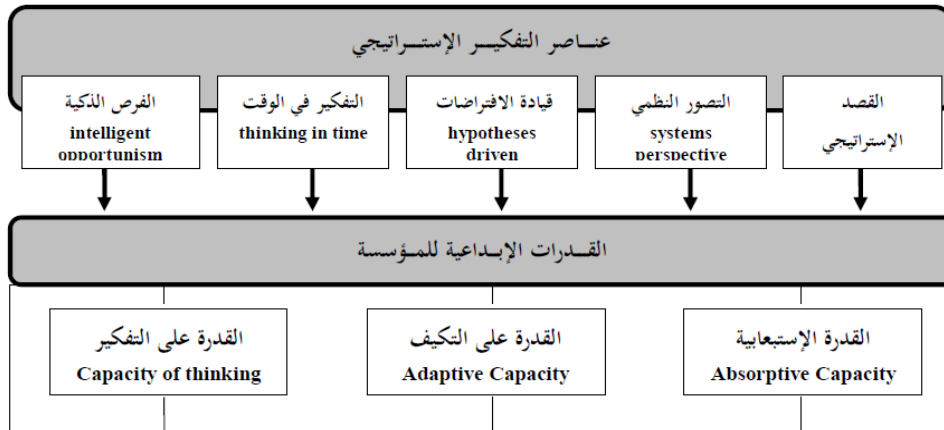
<sup>2</sup> Liedtka, M.J, (1998), *Op-Cit*, P 124

<sup>2</sup> Haycock K et al, (2012), *Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature*, library

أما الفائدة التي وضحها **Mintzberg** من استخدام التفكير الاستراتيجي نجد أنه يُمْكِّن من الإبداع والاكتشاف (*Exploration*)<sup>1</sup>، فالمؤسسة التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي سوف تكون أكثر قدرة على حل المشاكل الاستراتيجية، وصياغة الفرضيات، وتصور مستقبلها، وقابليتها للتكيف مع المحيط<sup>2</sup>. وهذا ما أكده **Heracleous** بأن أهمية التفكير الاستراتيجي تتمثل في: اكتشاف الجديد، تحليل الاستراتيجيات التي يمكن أن تعيد كتابة قواعد اللعبة التنافسية، وبناء مستقبل مختلف عن الحاضر<sup>3</sup>. وحسب وجهة نظر بيتر كوك **Peter Kok** حين يتعلق الأمر بتفعيل القدرات الإبداعية داخل المؤسسة بأكملها فيجب تبني التفكير الاستراتيجي<sup>4</sup>. ووفقا لهذا حاولنا صياغة علاقة بين التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره الخمسة (القصد الاستراتيجي - التصور النظامي - قيادة الافتراضات - التفكير في الوقت - الفرص الذكية) بنجاح المؤسسة من خلال مكوناتها.

ويمكن أن نلخص العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم 4.2: مساهمة التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة



المصدر: صابرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي كمفعل رئيسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة.

leadership & management, Vol: 26, N° 3/4, (without a country), P 2

<sup>1</sup> Lawrence E, *Op-Cit*, P 4

<sup>2</sup> O'Shannassy, T, (1999), *Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation*, RMIT Business, N° 99/21, November, (without a country), PP 20-21

<sup>3</sup> Haycock K et al, *Op-Cit*, P 3

<sup>4</sup> كوك بيتر ، إدارة الإبداع، إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري، القاهرة، دار فاروق للنشر والتوزيع، 2007، ص98 (بتصرف)

### خلاصة الفصل الثاني :

يعتبر التفكير الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها، الكبيرة منها أو المتوسطة، أو الصغيرة حتى إذ لم يعد تطبيق مبادئ التفكير الاستراتيجي كما هو معتقد على المؤسسات الكبيرة فحسب، بل أيضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة ماسة إلى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها لما لها من دور مهم .

وحيث أن القائد يعتمد على الحدس والتنبؤ والتحليل قبل ذلك، ومن ثم الأخذ بالقرارات المدروسة لتضمن المؤسسة استمراريتها ونجاحها وتحقيقها للتنمية المستدامة، والتصدي للمشاكل قبل وقوعها .

ولإثراء ما تم التوصل إليه من خلال هذا العرض النظري سيتم من خلال الفصل الموالي محاولة الوقوف على واقع التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال محاولة التعرف على أهم المعوقات التي قد تحول دون استخدامه، وذلك بتوزيع استبيان مكون من 5 محاور على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي.

الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد انتهائنا من الدراسة النظرية فقد ارتأينا أن ندعم الجانب النظري بمفصل تطبيقي حتى تكون الدراسة أكثر واقعية ، و من خلال هذا الفصل حيث أننا نهدف إلى تحقيق هدفين رئيسيين يتمثلان في:

- هدف تعريفي أو إعلامي ، أي التعريف بالمحتوى النظري للموضوع و باعتباره موضوع حديث.
- أما الهدف الثاني في جميع أكبر قدر من المعلومات حول الموضوع و بالطريقة التي تسمح بإتمام الموضوع .

وفي هذا الصدد فقد قمنا بإعداد استبيان من 33 سؤال موزعة على أساس خمسة مجموعات ، وقد قمنا باختبارها و سيتم شرح كل هذا في هذا الفصل .

و ستتم الدراسة من خلال المراحل التالية:

المبحث الأول: تحليل بيانات الدراسة

المبحث الثاني: توصيف مجتمع الدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج و فرضيات الدراسة

المبحث الأول : تحليل بيانات الدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ، أفراد مجتمع الدراسة و عينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة.

المطلب الأول : منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث يتناول أحداث أو ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي ذو تدخل في مجرياتها والتفاعل معها ، بغرض التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي لدى القائد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات.

أولاً: البيانات الثانوية:

تمثلت هذه المصادر بالكتب و الدوريات و النشرات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات النظرية و التطبيقية المتعلقة بذات الموضوع ، وذلك بغرض جمع المعلومات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي لدى القائد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بالإحاطة بموضوع الدراسة من كافة جوانبه و الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية حول مشكلة البحث.

ثانياً: المصادر الأولية:

نظراً لعدم كفاية المصادر الثانوية لتحقيق أهداف البحث و استكمالها ، لجأنا إلى المصادر الأولية، ومن خلال تصميم استبيان وزعت على مجتمع الدراسة ، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث.

المطلب الثاني: تحليل البيانات

سوف نتطرق لهذا الجز إلى كل من مجتمع الدراسة و عينة الدراسة و أداة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من قادة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ثانيا :عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية ، وقد بلغ حجم العينة 35 مفردة ، و تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة ، واسترداد منها 30 استبانة و بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 30 .

ثالثا : أداة الدراسة

تم اعداد استبانة على النحو التالي :

- ✓ اعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات؛
- ✓ عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات ؛
- ✓ تعديل الاستبانة بحسب ما يراه المشرف ؛
- ✓ عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديلها حسب ما يناسب؛
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

و قد تم تقسيم الاستبانة إلى ستة مجموعات

**المجموعة الأولى:** تتكون من المعلومات الشخصية لعينة الدراسة و تتكون من ستة فقرات

**المجموعة الثانية:** تتناول متغيرات الدراسة، وتم تقسيمها إلى خمسة محاور:

المحور الأول: يدرس الذكاء في انتهاز الفرص

المحور الثاني : التركيز على المقاصد

المحور الثالث: التفكير في الوقت

المحور الرابع: وضع افتراضات حول المستقبل

المحور الخامس: التفكير في منظور نظمي

و قد كانت درجة الإجابة على كل عبارة من عبارات المجموعة الثانية و المكونة من 5 درجات بحيث أعلى درجة تمثل أعلى درجة من الموافقة (موافق بشدة)، و الدرجة 1 تعني أقل درجة من الموافقة(غير موافق بشدة)

الجدول رقم 1.3 : درجة الإجابة على كل عبارة من عبارات المجموعة الثانية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبان

و قصد التأكد من صدق و ثبات فقرات الاستبيان تم استخدام طريقة إنفا كرونباخ لقياس الاستبيان و قد بين الجدول رقم 2.3 و 3.3 أن معاملات إثبات كالاتي:

الجدول رقم 2.3 : معامل الثبات للمجموعة الثانية(طريقة ألفا كرونباخ)

المحتوى	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الإجمالي		33	0.735	0.857

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي العبارات كان 0.735 و معامل الصدق كان 0.857 و كلاهما يعتبر مقبول من أجل التعبير على صدق أداة الدراسة كونها تفوق 0.7.

الجدول رقم 3.3 : معاملات الارتباط الجزئية للمحور الأول الذكاء في انتهاز الفرص

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في مؤسستكم	0,379	0.039
2	تعتمدون على استراتيجية تنموية خاصة بالمؤسسة .	0,602	0.000
3	تملكون استراتيجية طارئة وبديلة	0,568	0.001
4	يستطيع الأفراد العاملين في المؤسسة التشارك في عملية التفكير	0,584	0.001
5	تشجعون الأفكار الجديدة وتعممونها على الآخرين .	0,475	0.008
6	يتم إدخال ضمن نظام الحوافز الأفكار الإبداعية .	0,586	0.001
7	هناك حاجة ملحة الى تدريب خاص للمهارات أي التحرر من التقيد بعلم بحد ذاته	0.500	0.005
8	لديكم نظام مبكر للاستشعار بالفرص والتحديات	0.268	0.152

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

من خلال معاملات الارتباطات الجزئية نلاحظ أنها كلها تتراوح بين 0.2 و 0.6 التي كانت كلها طردية و أغلبها لها معنوية إحصائية حسب و بالتالي يمكننا الاعتماد على عبارات هذا المحور في التحليل و الدراسة.

الجدول رقم 4.3 : معاملات الارتباط الجزئية للمحور الثاني التركيز على المقاصد.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
09	تضع للمؤسسة رؤية مستقبلية.	0.243	0.197
10	تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها	0,523	0.003
11	يسعى جميع الموظفين إلى العمل وفق الأهداف المسطرة	0,566	0.001
12	تشجعون العمل وفق عمل موحد	0,491	0.006
13	تقومون بتحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في تنفيذ الأهداف المسطرة	0,632	0.000

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

من خلال معاملات الارتباطات الجزئية نلاحظ أنها كلها كانت كلها طردية وتراوح بين 0.2 و 0.6 و أغلبها لها معنوية إحصائية حسب و بالتالي يمكننا الاعتماد على عبارات هذا المحور في التحليل و الدراسة.

الجدول 5.3: معاملات الارتباط الجزئية للمحور الثالث التفكير في الوقت

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
14	لديكم حلول آنية للمشكلة	0,639	0.000
15	توثقون المشكلات التي تواجهها المؤسسة وطرق حلها	0.276	0.140
16	توضع المعلومات المتعلقة بحلول المشكلات في أرشيف المؤسسة باستخدام التكنولوجيا	0,627	0.000
17	تعتمدون التكنولوجيات الحديثة في اقتناء وتحليل ومعالجة المعلومات	0,473	0.008
18	تعتمدون على إيصال المعلومة المتعلقة بالعمل بالكمية الكافية والوقت المناسب	0,794	0.000
19	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل لتحديد التهديدات التي تواجهها	0,567	0.001
20	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل لاقتناص الفرص التي تواجهها	0,497	0.005
21	تسعون إلى تحليل البيئة داخليا لمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة	0,595	0.001

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

من خلال معاملات الارتباطات الجزئية نلاحظ أنها كلها تتراوح بين 0.2 و 0.7 و التي كانت كلها طردية وأغلبها لها معنوية إحصائية حسب و بالتالي يمكننا الاعتماد على عبارات هذا المحور في التحليل و الدراسة.

الجدول رقم 6.3 : معاملات الارتباط الجزئية للمحور الرابع: وضع افتراضات حول المستقبل

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
22	يتم تكوين فرق عمل مع أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	0,751	0.000
23	تعتبر أغلب أهداف المؤسسة مسطرة ضمن الإمكانيات البشرية والمادية لها	0,590	0.001
24	هناك تركيز على تطبيق المعرفة و استخدامها وممارستها وتطويرها	0.295	0.114
25	يتم العمل على معالجة وتحليل المعلومات المتحصل من المحيط	0.235	0.211
26	يساعد الخدس والإبداع في حل المشكلة	0.215	0.254
27	تستفيدون من خبرتكم في الأحداث المستقبلية	0.491	0.006

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

من خلال معاملات الارتباطات الجزئية نلاحظ أنها كلها التي كانت كلها طردية تتراوح بين 0.2 و 0.7 و أغلبها لها معنوية إحصائية حسب و بالتالي يمكننا الاعتماد على عبارات هذا المحور في التحليل و الدراسة.

الجدول رقم 7.3 : معاملات الارتباط الجزئية للمحور الخامس: التفكير من منظور نظمي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
28	تفتحون مجال المشاركة في حل المشكلات الإدارية المختلفة لجميع الأقسام في المؤسسة	0,680	0.00 0
29	أهتمون بآراء ومقترحات جميع أقسام المؤسسة كتطوير أداء المؤسسة	0,732	0.00 0
30	تقومون بعملية المتابعة والتقييم المستمر في خطوات تحقيق أهداف المؤسسة	0.011	0.95 3
31	يتم ترجمة الرؤيا المستقبلية للمؤسسة إلى أهداف وغايات يعمل جميع موظفي المؤسسة على تحقيقها	0,505	0.00 4
32	تهتم المؤسسة بال نشرات والإصدارات والمستجدات حول مجال عملكم	0,659	0.00 0
33	تأخذون في الاعتبار عند اتخاذ القرارات علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.	0,381	0.03 8

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

من خلال معاملات الارتباطات الجزئية نلاحظ أنها كلها كانت كلها طردية تتراوح بين 0.01 و 0.7

و أغلبها لها معنوية إحصائية حسب و بالتالي يمكننا الاعتماد على عبارات هذا المحور في التحليل و الدراسة.

**المبحث الثاني: توصيف مجتمع الدراسة**

قصد الوصول إلى معلومات ذات مدلول وقد اعتمدنا في اختيارنا لمجتمع الدراسة على التفكير الاستراتيجي لدى القائد حيث اقتصرنا على وظيفة قادة المؤسسات PME .

إن هذه الوظيفة يفترض أن يكون على أصحابها على دراية بالموضوع المدروس حيث قمنا باختيار عينة مكونة من 35 عنصر من مختلف النشاطات المؤسسة و الوظيفة المذكورة و من مستويات مختلفة ابتداء من مستوى بكالوريا و أقل حتى دراسات عليا متخصصة PGS، و لقد تمكنا من حصر 30 إجابة حيث واجهتنا بعض الصعوبات في جمع الباقي و اكتفينا بهذه العينة.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المعلومات الشخصية و الوظيفية و التي تتمثل في:

- العمر ؛
- المستوى العلمي ؛
- سنوات الخبرة ؛
- نشاط المؤسسة ؛
- عدد العاملين فيها.

المطلب الأول : توزيع العينة حسب الفئات العمرية

لقد قمنا بتقسيم الفئات العمرية للعينة على النحو التالي :

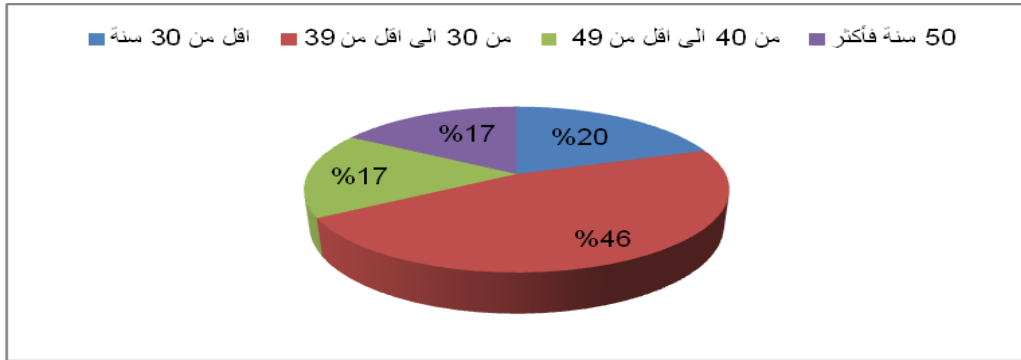
الجدول رقم 8.3 : توزيع عناصر العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	06	%20
من 30 إلى 39 سنة	14	%46.7
من 40 إلى 49 سنة	5	%16.7
أكثر من 50 سنة	5	%16.7
الإجمالي	30	%100

المصدر: بالاعتماد عن مخرجات spss22

كما يمكن تقديم الجدول من خلال الرسم البياني التالي :

الشكل البياني رقم 1.3 : توزيع عناصر العينة حسب الفئات العمرية



المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss22

يبين الشكل البياني رقم (01) أن %46 من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 30 و 39 سنة ، و 20% تراوحت أعمارهم إلى أقل من 30 سنة ، و %17 من العينة تراوحت أعمارهم من 40 و 49 سنة و بنفس النسبة للفئة التي يفوق عمرها 50 سنة .

المطلب الثاني : توزيع عناصر العينة حسب المؤهلات العلمية

تعتبر المؤهلات العلمية لعناصر العينة المحدد الرئيسي لدرجة أهمية المعلومات التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان ، حيث أن كل عناصر العينة يفترض أنهم يملكون معرفة مالية وقيادية معتبرة تسمح لهم الإحاطة بالموضوع وتمكننا من الحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها ، وتتمثل هذه المؤهلات في :

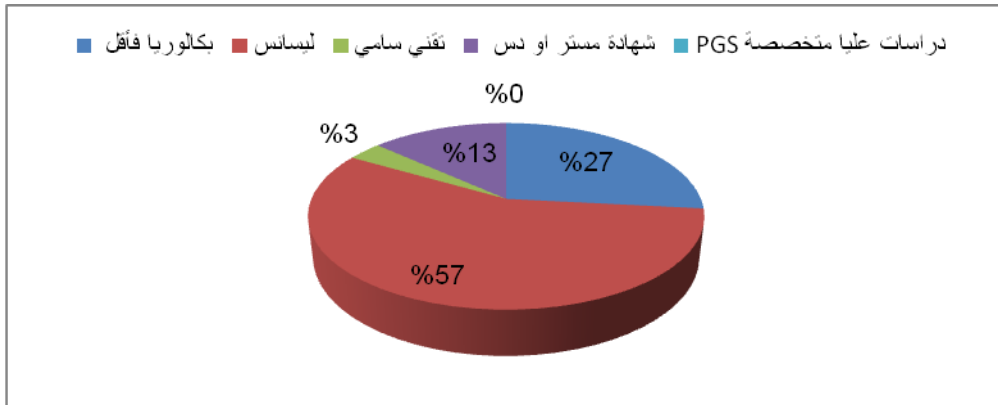
الجدول رقم 9.3 : توزيع عناصر العينة حسب المؤهلات العلمية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا فأقل	8	26.7 %
ليسانس	17	56.7 %
تقني سامي	1	3.3 %
شهادة مستر أو دع	4	13.3 %
دراسات عليا متخصصة PGS	0	0.0 %
المجموع	30	100 %

المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss22

يمكن تقديم الجدول من خلال الرسم البياني التالي :

الشكل البياني رقم 2.3 : توزيع عناصر العينة حسب المؤهلات العلمية



المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss22

يوضح الشكل البياني رقم (02) أن نسبة 56.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي تقني سامي ، و 26.7% ليس لهم مؤهل علمي (بكالوريا فأقل) ، و 13.3% مؤهلهم العلمي ماستر أو دراسات عليا ، و 3.3% مؤهلهم العلمي ليسانس .

مما يتجلى لنا أن العينة المستهدفة للدراسة أكثرها مؤهلات علمية ، حيث تدل على أن العينة من المؤهلين علميا مما يساهم في دقة المعلومات وسلامتها .

### المطلب الثالث : توزيع عناصر العينة حسب سنوات الخبرة

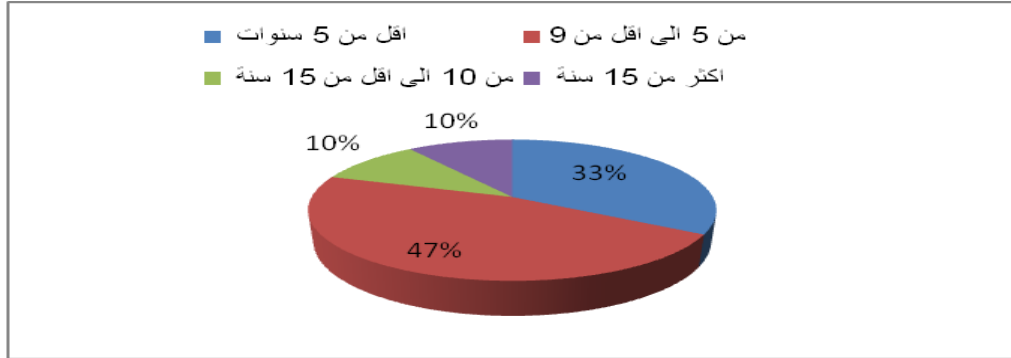
تعتبر سنوات الخبرة لعناصر العينة مفيدة جدا لهذه الدراسة التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان ، حيث أن كل عناصر العينة يفترض أنهم يملكون خبرة في مجال القيادة تسمح لهم الإحاطة بالموضوع وتمكننا من الحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها ، وتتمثل سنوات الخبرة على النحو التالي :

الجدول رقم 10.3 : توزيع عناصر العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	33.3%
من 5 إلى أقل من 9 سنوات	14	46.7%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	10.0%
أكثر من 15 سنة	3	10.0%
المجموع	30	100.0%

المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss22

الشكل رقم 3.3: يوضح توزيع عناصر العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss22

يوضح الشكل البياني رقم (03) أن نسبة 47% من عينة الدراسة تراوحت سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 9 سنوات ، و 33% كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات ، و 10% تراوحت سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة وبنفس النسبة للذين لديهم خبرة فاقت 15 سنة .

#### المطلب الرابع : توزيع عناصر العينة نشاط المؤسسة

قصد توضيح أي نشاط المؤسسات التي يعتمد قائدها على التفكير الاستراتيجي ، حيث قسمناها

كالتالي :

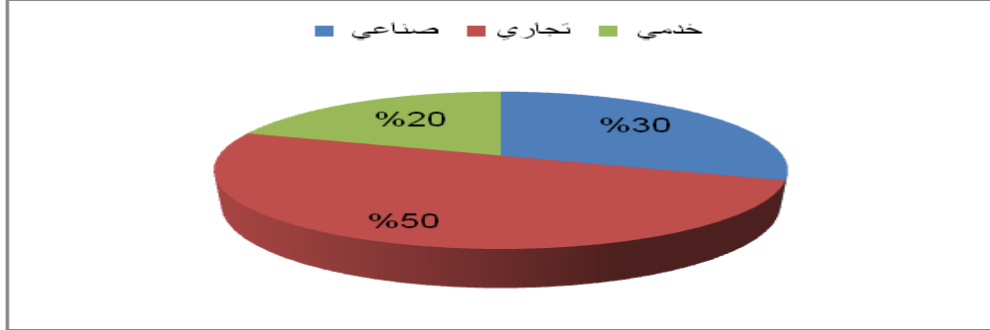
الجدول رقم 11.3 : توزيع عناصر العينة حسب نشاط المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	البيان
30%	9	صناعي
50%	15	تجاري
20%	6	خدمي
100%	30	المجموع

المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss22

الشكل البياني التالي يوضح بطريقة أفضل توزيع عناصر العينة حسب نشاط المؤسسة

الشكل البياني رقم 4.3 : يوضح توزيع عناصر العينة حسب نشاط المؤسسة



المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss22

يوضح الشكل البياني رقم (04) أن نسبة 50% من عينة الدراسة أن هذه المؤسسات ذات طابع تجاري ، و 30% كان نشاطها صناعي ، و 20% كان نشاطها خدمي .

#### المطلب الخامس : توزيع عناصر العينة حسب عدد عمال المنظمة

بعد توضيح مختلف نشاط كل مؤسسة التي يشغلها عناصر العينة فقد قمنا بالتطرق الى عدد عمال كل منظمة ، حيث يمكن من خلال ذلك تبيان درجة إمكانية الوصول الى نتائج أكثر دقة يمكن توضيحها كالتالي :

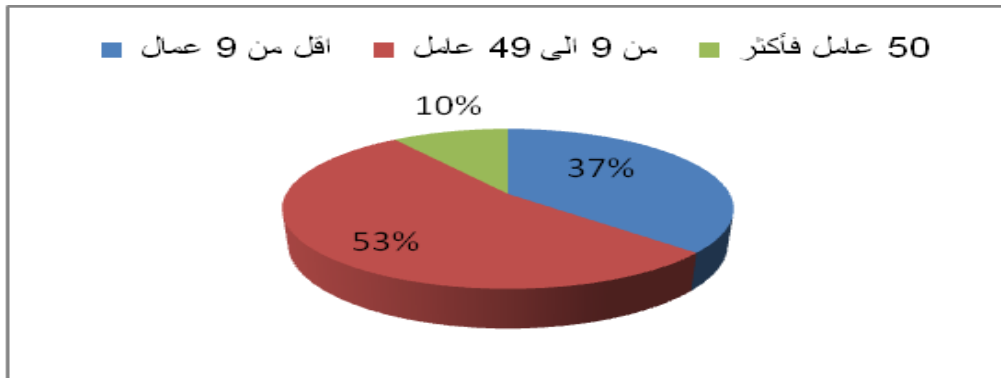
الجدول رقم 12.3 : توزيع عناصر العينة حسب عدد العمال في المنظمة

البيان	التكرار	النسب المئوية
اقل من 9 عمال	11	%36.7
من 9 الى 49 عامل	16	%53
50 عامل فأكثر	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss22

الشكل البياني التالي يوضح بطريقة أفضل توزيع عناصر العينة حسب عدد عمال المنظمة

الشكل البياني رقم 5.3 : يوضح توزيع عناصر العينة حسب عدد عمال المنظمة



المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss22

يوضح الشكل البياني رقم (05) أن نسبة 53% من عينة الدراسة أن هذه المؤسسات تشغل من بين 9

الى 49 عامل ، و 37% تشغل أقل من 9 عمال ، و 10% تشغل أكثر من 50 عامل

### المبحث الثالث : نتائج وفرضيات الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج وتحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبانة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وفيما يلي تحليل لهذه البيانات

#### المطلب الأول : تحليل التوزيع الطبيعي

من خلال اعتبار التوزيع الطبيعي K S كولموجروف سميرنوف نعرض الجدول التالي :

الجدول رقم 13.3 : التوزيع الطبيعي K S كولموجروف سميرنوف لعناصر العينة

البيان	قيمة K S	SIG
إجمالي المحاور	0.096	0.200

المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss22

نلاحظ أن القيمة الإجمالية (sig) الإحصائية K S كانت 0.2 والتي هي أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن النتائج موزعة توزيع طبيعي

#### المطلب الثاني: تحديد الأوزان والاتجاهات المستعملة

تفصيل في طريقة liker ليكرت المستعملة وتحديد الاتجاه وهنا من خلال استعمالها لطريقة ليكرت

الخماسي والذي كانت الأوزان النسبية كالتالي :

جدول 14.3 : الأوزان النسبية لاستعمال طريقة ليكرت

الملاحظات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر : إعداد الطلبة

من خلال الجدول يمكننا استنتاج الاتجاهات التالية :

$$\text{لدينا } 4 = 1 - 5$$

$$\text{ولدينا } 0.8 = 5/4$$

وبالتالي يكون جدول الاتجاهات كالتالي :

جدول 15.3 : جدول الاتجاهات

الاتجاهات	المجالات
درجة منخفضة جدا	]1.79____1]
درجة منخفضة	]2.59____ 1.8]
درجة متوسطة	]3.39 ____ 2.60]
درجة عالية	]4.19____ 3.40]
درجة عالية جدا	[ 5____ 4.8]

المصدر : إعداد الطلبة

المطلب الثالث : تحليل مختلف محاور الدراسة

وهنا سوف يتم تحليل مختلف المحاور والعبارات المكونة لها من خلال استعمال المقاييس الوصفية والاستدلالية كالتالي:

جدول 16.3 : تحليل نتائج المحور الأول (الذكاء في انتهاز الفرص)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار الفروق T	مستوى الدلالة	الاتجاه
تتمنون بالافتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في مؤسستكم .	5	21	2	1	1	3,9333	0,82768	26,029	0,000	درجة عالية
تعتمدون على استراتيجية تنموية خاصة بالمؤسسة.	8	18	2	2	0	4,0667	0,78492	28,378	0,000	درجة عالية
تملكون استراتيجية طارئة وبديلة	2	16	6	6	0	3,4667	0,89955	21,108	0,000	درجة عالية
يستطيع الأفراد العاملين في المؤسسة التشارك في عملية التفكير	6	15	1	8	0	3,6333	1,09807	18,123	0,000	درجة عالية
تشجعون الأفكار الجديدة وتعممونها على الآخرين .	10	14	3	2	1	4,0000	1,01710	21,541	0,000	درجة عالية
يتم إدخال ضمن نظام الحوافز الأفكار الإبداعية .	5	17	6	2	0	3,8333	0,79148	26,528	0,000	درجة عالية
هناك حاجة ملحة إلى تدريب خاص للمهارات أي التحرر من التقيد بعلم مجد ذاته	6	18	4	2	0	3,9333	0,78492	27,447	0,000	درجة عالية
لديكم نظام مبكر للاستشعار بالفرص والتهديدات	4	11	14	1	0	3,6000	0,77013	25,603	0,000	درجة عالية
اجمالي المحور الاول										
درجة عالية						3.808	0.383	11.534	0.000	

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

تحليل عبارات المحور الأول : الذكاء في انتهاز الفرص

تم استخدام اختبار الفروق T للعينة الواحدة والنتائج مبينة كما يلي :

❖ بالنسبة للفقرة 1 فقد بلغ أعلى تكرار 21 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.93 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة عالية .

❖ بالنسبة للفقرة 2 فقد بلغ أعلى تكرار 18 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.06 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يعتمدون على استراتيجية تنمية خاصة للمؤسسة .

❖ بالنسبة للفقرة 3 فقد بلغ أعلى تكرار 16 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.46 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يمتلكون استراتيجية طارئة وبديلة.

❖ بالنسبة للفقرة 4 فقد بلغ أعلى تكرار 15 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.63 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن الأفراد العاملين في المؤسسة يستطيعون التشارك في عملية التفكير.

❖ بالنسبة للفقرة 5 فقد بلغ أعلى تكرار 14 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.00 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن المنظمة تشجع الأفكار الجديدة وتعممها على الآخرين.

❖ بالنسبة للفقرة 6 فقد بلغ أعلى تكرار 17 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.83 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن هناك نظام يدخل الحوافز و الأفكار الإبداعية.

❖ بالنسبة للفقرة 7 فقد بلغ أعلى تكرار 18 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.93 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن هناك حاجة ملحة إلى تدريب خاص للمهارات أي التحرر من التقيد بعلم بحد ذاته.

❖ بالنسبة للفقرة 8 فقد بلغ أعلى تكرار 14 ل (محايد) والمتوسط بلغ 3.6 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن المنظمة لديها نظام مبكر للاستشعار بالفرص والتحديات.

عموما من خلال إجمالي العبارات فقد دلت إجابات أفراد العينة على الدرجة العالية من استخدام الذكاء في انتهاز الفرص وذلك بدرجة معنوية 5 %

الجدول رقم 17.3 : تحليل نتائج المحور الثاني (التركيز على المقاصد)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار الفروق T	مستوى الدلالة	الاتجاه
تضع للمؤسسة رؤية مستقبلية	10	20	0	0	0	4,3333	0,47946	49,503	0,000	درجة عالية جدا
تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها	11	16	2	1	0	4,2000	0,84690	27,163	0,000	درجة عالية جدا
يسعى جميع الموظفين إلى العمل وفق الأهداف المسطرة	8	19	3	0	0	4,1667	0,59209	38,544	0,000	درجة عالية
تشجعون العمل وفق عمل موحد	7	19	3	1	0	3,9333	0,98027	21,977	0,000	درجة عالية
تقومون بتحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية	5	23	2	0	0	4,1000	0,48066	46,720	0,000	درجة عالية
اجمالي المحور الثاني						4.146	0.336	67.589	0.000	درجة عالية

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

تحليل عبارات المحور الثاني : التركيز على المقاصد

تم استخدام اختبار الفروق T للعينة الواحدة والنتائج مبينة كما يلي :

- ❖ بالنسبة للفقرة 1 فقد بلغ أعلى تكرار 20 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.33 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية جدا ) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يضعون للمؤسسة رؤية مستقبلية .

❖ بالنسبة للفقرة 2 فقد بلغ أعلى تكرار 16 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.20 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية جدا) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها.

❖ بالنسبة للفقرة 3 فقد بلغ أعلى تكرار 19 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.16 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية ) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يسعى جميع موظفيها إلى العمل وفق الأهداف المسطرة.

❖ بالنسبة للفقرة 4 فقد بلغ أعلى تكرار 19 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.93 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية ) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يشجعون العمل وفق عمل موحد.

❖ بالنسبة للفقرة 5 فقد بلغ أعلى تكرار 23 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.10 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية ) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يقومون بتحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

عموما من خلال إجمالي العبارات فقد دلت إجابات أفراد العينة ما بين الدرجة العالية والدرجة العالية

جدا من استخدام التركيز على المقاصد وذلك بدرجة معنوية 5 %

الجدول رقم 18.3 : تحليل نتائج المحور الثالث (التفكير في الوقت)

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار الفروق T	مستوى الدلالة	الاتجاه
لديكم حلول آنية للمشكلة	6	19	3	1	1	3,9333	0,86834	24,810	0,000	درجة عالية
توثقون المشكلات التي تواجهها المؤسسة وطرق حلها	3	23	2	2	0	3,9000	0,66176	32,279	0,000	درجة عالية
توضع المعلومات المتعلقة بحلول المشكلات في أرشيف المؤسسة باستخدام التكنولوجيا	3	17	5	4	1	3,5667	0,97143	20,110	0,000	درجة عالية
تعتمدون التكنولوجيات الحديثة في اقتناء وتحليل ومعالجة المعلومات	4	21	2	3	0	3,8667	0,77608	27,289	0,000	درجة عالية
تعتمدون على إيصال المعلومة المتعلقة بالعمل بالكمية الكافية والوقت المناسب	5	21	2	1	1	3,9333	0,82768	26,029	0,000	درجة عالية
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل لتحديد التهديدات التي تواجهها	7	14	7	2	0	3,8667	0,86037	24,616	0,000	درجة عالية
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل لاقتناص الفرص التي تواجهها	2	23	4	1	0	3,8667	0,57135	37,068	0,000	درجة عالية
تسعون إلى تحليل البيئة داخليا لمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة	9	14	5	1	1	3,9667	0,9643	22,531	0,000	درجة عالية
اجمالي المحور الثالث										
درجة عالية						3.862	0.464	45.73	0.000	

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

### تحليل عبارات المحور الثالث: التفكير في الوقت

تم استخدام اختبار الفروق T للعينة الواحدة والنتائج مبينة كما يلي :

❖ بالنسبة للفقرة 1 فقد بلغ أعلى تكرار 19 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.93 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة لديهم حلول آنية للمشكلة .

❖ بالنسبة للفقرة 2 فقد بلغ أعلى تكرار 23 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.90 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يوثقون المشكلات التي تواجهها المؤسسة وطرق حلها.

❖ بالنسبة للفقرة 3 فقد بلغ أعلى تكرار 17 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.56 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يقومون بوضع المعلومات المتعلقة بحلول المشكلات في أرشيف المؤسسة باستخدام التكنولوجيا.

❖ بالنسبة للفقرة 4 فقد بلغ أعلى تكرار 21 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.86 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يعتمدون التكنولوجيات الحديثة في اقتناء وتحليل ومعالجة المعلومات.

❖ بالنسبة للفقرة 5 فقد بلغ أعلى تكرار 21 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.93 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يعتمدون على إيصال المعلومة المتعلقة بالعمل بالكمية الكافية والوقت المناسب.

❖ بالنسبة للفقرة 6 فقد بلغ أعلى تكرار 14 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.86 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو

معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يقومون بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل لتحديد التهديدات التي تواجهها المنظمة .

❖ بالنسبة للفقرة 7 فقد بلغ أعلى تكرار 23 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.86 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يقومون بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل لاقتناص الفرص التي تواجهها المنظمة.

❖ بالنسبة للفقرة 8 فقد بلغ أعلى تكرار 14 ل (محايد) والمتوسط بلغ 3.96 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يسعون إلى تحليل البيئة داخليا لمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

عموماً من خلال إجمالي العبارات فقد دلت إجابات أفراد العينة على الدرجة العالية من التفكير في الوقت وذلك بدرجة معنوية 5 %

الجدول رقم 19.3 : تحليل نتائج المحور الرابع (وضع افتراضات حول المستقبل)

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار الفرق T	مستوى الدلالة	الاتجاه
يتم تكوين فرق عمل مع أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	6	19	5	0	0	4,0333	0,61495	35,924	0,000	درجة عالية
تعتبر أغلب أهداف المؤسسة مسطرة ضمن الإمكانيات البشرية والمادية لها	8	18	1	3	0	4,0333	0,85029	25,981	0,000	درجة عالية
هناك تركيز على تطبيق المعرفة و استخدامها وممارستها وتطويرها	3	20	5	2	0	3,8000	0,71438	29,135	0,000	درجة عالية
يتم العمل على معالجة وتحليل المعلومات المتحصل من المحيط	3	21	5	1	0	3,8333	0,74664	28,121	0,000	درجة عالية
يساعد الخدس والإبداع في حل المشكلة	2	21	6	1	0	3,8000	0,61026	34,106	0,000	درجة عالية
تستفيدون من خبرتكم في الأحداث المستقبلية	9	20	1	0	0	4,2667	0,52083	44,870	0,000	درجة عالية جدا
اجمالي المحور الرابع						3.961	0.289	74.999	0.000	درجة عالية

المصدر : إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

### تحليل عبارات المحور الخامس: وضع افتراضات حول المستقبل

تم استخدام اختبار الفروق T للعينات الواحدة والنتائج مبينة كما يلي :

❖ بالنسبة للفقرة 1 فقد بلغ أعلى تكرار 19 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.03 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يقومون بتكوين فرق عمل مع أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية.

❖ بالنسبة للفقرة 2 فقد بلغ أعلى تكرار 18 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.90 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يصرحون بأن أغلب أهداف المؤسسة مسطرة ضمن الإمكانيات البشرية والمادية لها.

❖ بالنسبة للفقرة 3 فقد بلغ أعلى تكرار 20 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.80 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً نقول أن أفراد العينة لديهم تركيز على تطبيق المعرفة و استخدامها وممارستها وتطويرها.

❖ بالنسبة للفقرة 4 فقد بلغ أعلى تكرار 21 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.83 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يقومون بالعمل على معالجة وتحليل المعلومات المتحصل من المحيط .

❖ بالنسبة للفقرة 5 فقد بلغ أعلى تكرار 21 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.80 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة انه يساعدهم الحدس والإبداع في حل المشكلة

❖ بالنسبة للفقرة 6 فقد بلغ أعلى تكرار 20 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.26 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية جدا) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يستفيدون من خبرتهم في الأحداث المستقبلية.

عموما من خلال إجمالي العبارات فقد دلت إجابات أفراد العينة على الدرجة العالية وبعض الأحيان

النادرة الدرجة العالية جدا في وضع افتراضات حول المستقبل وذلك بدرجة معنوية 5 %

الجدول رقم 20.3 : تحليل نتائج المحور الخامس (التفكير من منظور نظمي )

الاتجاه	مستوى الدلالة	اختبار الفروق T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
درجة عالية	0,000	21,238	0,97143	3,7667	0	5	3	16	6	تفتحون مجال المشاركة في حل المشكلات الإدارية المختلفة لجميع الأقسام في المؤسسة
درجة عالية	0,000	26,601	0,80301	3,9000	0	1	5	19	5	أهتمون بآراء ومقترحات جميع أقسام المؤسسة كتطوير أداء المؤسسة
درجة عالية جدا	0,000	40,065	0,58329	4,2667	0	0	2	18	10	تقومون بعملية المتابعة والتقييم المستمر في خطوات تحقيق أهداف المؤسسة
درجة عالية	0,000	39,624	0,57135	4,1333	0	0	3	20	7	يتم ترجمة الرؤيا المستقبلية للمؤسسة إلى أهداف وغايات يعمل جميع موظفي المؤسسة على تحقيقها
درجة عالية	0,000	22,984	0,89763	3,7667	1	2	4	19	4	تهتم المؤسسة بال نشرات والإصدارات والمستجدات حول مجال عملكم
درجة عالية جدا	0,000	25,831	0,89763	4,2333	0	0	0	13	13	تأخذون في الاعتبار عند اتخاذ القرارات علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.
درجة عالية	0.000	53.227	0.412	4.011						اجمالي المحور الخامس

المصدر إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

### تحليل عبارات المحور الخامس: التفكير من منظور نظمي

تم استخدام اختبار الفروق T للعينة الواحدة والنتائج مبينة كما يلي :

❖ بالنسبة للفقرة 1 فقد بلغ أعلى تكرار 16 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.76 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يفتحون مجال المشاركة في حل المشكلات الإدارية المختلفة لجميع الأقسام في المؤسسة .

❖ بالنسبة للفقرة 2 فقد بلغ أعلى تكرار 19 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.90 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بآراء ومقترحات جميع أقسام المؤسسة كتطوير أداء المؤسسة.

❖ بالنسبة للفقرة 3 فقد بلغ أعلى تكرار 18 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.26 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية جدا) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يقومون بعملية المتابعة والتقييم المستمر في خطوات تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ بالنسبة للفقرة 4 فقد بلغ أعلى تكرار 20 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.13 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يصرحون بأن يتم ترجمة الرؤيا المستقبلية للمؤسسة إلى أهداف وغايات يعمل جميع موظفي المؤسسة على تحقيقها.

❖ بالنسبة للفقرة 5 فقد بلغ أعلى تكرار 19 ل (موافق) والمتوسط بلغ 3.76 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة تهتم مؤسستهم بالنشرات والإصدارات والمستجدات حول مجال عملهم .

❖ بالنسبة للفقرة 6 فقد بلغ أعلى تكرار 13 ل (موافق) والمتوسط بلغ 4.23 والذي كان ذو اتجاه (درجة عالية جدا) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يأخذون في الاعتبار عند اتخاذ القرارات علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.

عموما من خلال إجمالي العبارات فقد دلت إجابات أفراد العينة على الدرجة العالية والدرجة العالية جدا التفكير من منظور نظمي وذلك بدرجة معنوية 5 %

**المبحث الرابع : اختبارات الفروق**

**المطلب الأول: اختبار الفروق لاستجابات أفراد العينة حسب الفئات العمرية**

ومنه سوف ندرس أثر اختلاف الأعمار على استجابات أفراد العينة

**الجدول رقم 21.3 : اختبار الفروق حسب متغير العمر**

العمر	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	اجمالي المحاور		
							المتوسط	الانحراف المعياري
اقل من 30 سنة	3,4792	4,3333	3,8750	3,9444	3,8611	3,8586	المتوسط	الانحراف المعياري
	0,42878	0,51640	0,41079	0,22771	0,32347	0,18843		
من 30 الى 39	3,8929	4,1286	3,9196	4,0476	4,0714	3,9957	المتوسط	الانحراف المعياري
	0,29766	0,25549	0,38169	0,27291	0,33150	0,22579		
من 40 الى 49	3,9500	4,0000	3,9500	3,6333	4,3333	3,9697	المتوسط	الانحراف المعياري
	0,31375	0,28284	0,44721	0,21731	0,23570	0,14051		
50 سنة فأكثر	3,8250	4,1200	3,6000	4,0667	3,7000	3,8364	المتوسط	الانحراف المعياري
	0,48894	0,33466	0,75726	0,27889	0,62805	0,46533		
الاجمالي	3,8083	4,1467	3,8625	3,9611	4,0111	3,9374	المتوسط	الانحراف المعياري
	0,38385	0,33604	0,46464	0,28928	0,41276	0,25774		

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

الجدول رقم 22.3 : المعنوية الاحصائية

اجمالي المحاور	المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الاول	
1,949	7,000	7,435	0,595	3,469	4,715	كاي مربع
0,583	0,072	0,059	0,898	0,325	0,194	المعنوية

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج 22 spss

❖ بالنسبة للمحور الأول (الذكاء في انتهاز الفرص ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف الفئات العمرية كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.194 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الثاني (التركيز على المقاصد ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف الفئات العمرية كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.325 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الثالث (التفكير في الوقت ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف الفئات العمرية كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.898 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الرابع (وضع افتراضات حول المستقبل ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف الفئات العمرية كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.059 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الخامس (التفكير في منظور نظمي ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف الفئات العمرية كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.072 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

المطلب الثاني : اختبار الفروق لاستجابات أفراد العينة حسب المستوى العلمي

ومنه سوف ندرس أثر اختلاف المستوى العلمي على استجابات أفراد العينة

الجدول رقم 23.3 : اختبار الفروق حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	اجمالي المحاور	
بكالوريا	المتوسط	3,7031	4,1250	3,7188	3,9792	3,8542	3,8485
	الانحراف المعياري	0,39493	0,33700	0,61872	0,25877	0,53033	0,38841
ليسانس	المتوسط	3,8750	4,1882	3,9632	3,9804	4,0686	3,9982
	الانحراف المعياري	0,41693	0,34257	0,35566	0,32212	0,38215	0,19565
تقني سامي	المتوسط	3,5000	3,6000	3,7500	4,0000	4,0000	3,7576
	الانحراف المعياري	-	-	-	-	-	-
ماستر	المتوسط	3,8125	4,1500	3,7500	3,8333	4,0833	3,9015
	الانحراف المعياري	0,21651	0,30000	0,62082	0,27217	0,34694	0,17734
الاجمالي	المتوسط	3,8083	4,1467	3,8625	3,9611	4,0111	3,9374
	الانحراف المعياري	0,38385	0,33604	0,46464	0,28928	0,41276	0,25774

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

الجدول رقم 24.329 : اختبار كاي مربع لمستوى العلمي

المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	اجمالي المحاور	
2,742	2,937	1,392	1,017	1,276	2,074	كاي مربع
0,433	0,401	0,708	0,797	0,735	0,557	المعنوية

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

❖ بالنسبة للمحور الأول (الذكاء في انتهاز الفرص ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف المستويات العلمية كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.433 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الثاني (التركيز على المقاصد ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف المستويات العلمية كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.401 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الثالث (التفكير في الوقت ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف المستويات العلمية كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.708 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الرابع (وضع افتراضات حول المستقبل ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف المستويات العلمية كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.797 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الخامس (التفكير في منظور نظمي ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف المستويات العلمية كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.735 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

المطلب الثالث : اختبار الفروق لاستجابات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

ومنه سوف ندرس أثر اختلاف سنوات الخبرة على استجابات أفراد العينة

الجدول رقم 25.3 : اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	اجمالي المحاور
اقل من 5 سنوات	المتوسط 3,5625	4,2000	3,8000	4,0500	3,8500	3,8576
الانحراف المعياري	0,34985	0,36515	0,47214	0,19325	0,42637	0,23213
من 5 الى 9 سنوات	المتوسط 4,0268	4,2000	3,9911	3,9405	4,1310	4,0476
الانحراف المعياري	0,31842	0,34194	0,39669	0,36166	0,37083	0,23494
من 10 الى 15 سنوات	المتوسط 3,9583	4,0000	4,0000	3,8333	4,1667	3,9899
الانحراف المعياري	0,19094	0,00000	0,00000	0,28868	0,28868	0,04629
اكثر من 15 سنة	المتوسط 3,4583	3,8667	3,3333	3,8889	3,8333	3,6364
الانحراف المعياري	0,19094	0,30551	0,72169	0,19245	0,60093	0,32070
الاجمالي	المتوسط 3,8083	4,1467	3,8625	3,9611	4,0111	3,9374
الانحراف المعياري	0,38385	0,33604	0,46464	0,28928	0,41276	0,25774

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

الجدول رقم 26.3: اختبار كاي مربع لسنوات الخبرة

المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	اجمالي المحاور	
12,575	3,724	3,980	1,722	3,044	7,726	كاي مربع
0,006	0,293	0,264	0,632	0,385	0,052	المعنوية

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

❖ بالنسبة للمحور الأول (الذكاء في انتهاز الفرص) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بوجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف سنوات الخبرة كما أنها لها دلالة إحصائية حيث أن  $0.006 = sig$  وهي أقل من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الثاني (التركيز على المقاصد) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف سنوات الخبرة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.293 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الثالث (التفكير في الوقت) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف سنوات الخبرة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.264 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الرابع (وضع افتراضات حول المستقبل) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف سنوات الخبرة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.632 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الخامس (التفكير في منظور نظمي) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف سنوات الخبرة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.385 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

المطلب الرابع : اختبار الفروق لاستجابات أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة

ومنه سوف ندرس أثر اختلاف نشاط المؤسسة على استجابات أفراد العينة

الجدول رقم 27.3 : اختبار الفروق حسب نشاط المؤسسة

نشاط المؤسسة	المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	اجمالي المحاور	
صناعي	المتوسط	3,7639	4,0667	3,8889	4,0370	4,0556	3,9428
	الانحراف المعياري	0,49389	0,37417	0,59767	0,33101	0,47871	0,34962
تجاري	المتوسط	3,8500	4,1867	3,7583	3,8778	3,9111	3,8949
	الانحراف المعياري	0,38730	0,30675	0,43421	0,23960	0,40270	0,22440
خدمي	المتوسط	3,7708	4,1667	4,0833	4,0556	4,1944	4,0354
	الانحراف المعياري	0,18400	0,38816	0,24580	0,32773	0,30581	0,17816
الاجمالي	المتوسط	3,8083	4,1467	3,8625	3,9611	4,0111	3,9374
	الانحراف المعياري	0,38385	0,33604	0,46464	0,28928	0,41276	0,25774

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

الجدول رقم 28.3<sub>33</sub> : اختبار كاي مربع لنشاط المؤسسة

المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	اجمالي المحاور	
0,661	0,550	2,668	2,877	1,822	1,411	كاي مربع
0,718	0,760	0,263	0,237	0,402	0,494	المعنوية

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

❖ بالنسبة للمحور الأول (الذكاء في انتهاز الفرص ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف نشاطات المؤسسة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.718 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الثاني (التركيز على المقاصد ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف نشاطات المؤسسة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.760 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الثالث (التفكير في الوقت ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف نشاطات المؤسسة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.263 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الرابع (وضع افتراضات حول المستقبل ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف نشاطات المؤسسة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.237 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الخامس (التفكير في منظور نظمي ) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف نشاطات المؤسسة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.402 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

المطلب الخامس : اختبار الفروق لاستجابات أفراد العينة حسب عدد العاملين في المنظمة

ومنه سوف ندرس أثر اختلاف عدد العاملين في المنظمة على استجابات أفراد العينة

الجدول رقم 29.3 : اختبار الفروق حسب عدد العاملين في المنظمة

عدد العمال	المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	اجمالي المحاور
اقل من 9 عمال	3,8295	4,0727	3,8977	3,8636	4,0455	3,9284
الانحراف المعياري	0,33668	0,25726	0,36580	0,24516	0,38072	0,14613
من 9 الى 49 عامل	3,8203	4,1875	3,7500	4,0104	3,9167	3,9110
الانحراف المعياري	0,45178	0,40311	0,50827	0,27534	0,42164	0,32193
من 50 عامل فاكثر	3,6667	4,2000	4,3333	4,0556	4,3889	4,1111
الانحراف المعياري	0,07217	0,20000	0,28868	0,50918	0,34694	0,16690
الاجمالي	3,8083	4,1467	3,8625	3,9611	4,0111	3,9374
الانحراف المعياري	0,38385	0,33604	0,46464	0,28928	0,41276	0,25774

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

الجدول رقم 30.3 : اختبار كاي مربع لعدد العاملين

المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	اجمالي المحاور	
0,762	1,753	4,466	1,525	3,435	2,035	كاي مربع
0,683	0,416	0,107	0,466	0,180	0,361	المعنوية

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss 22

❖ بالنسبة للمحور الأول (الذكاء في انتهاز الفرص) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف عدد العاملين في المنظمة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.683 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الثاني (التركيز على المقاصد) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف عدد العاملين في المنظمة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.416 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الثالث (التفكير في الوقت) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف عدد العاملين في المنظمة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.107 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الرابع (وضع افتراضات حول المستقبل) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف عدد العاملين في المنظمة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.466 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

❖ بالنسبة للمحور الخامس (التفكير في منظور نظمي) يلاحظ أن المتوسطات كلها كانت متقاربة جدا وهذا ما يوحي بعدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمختلف عدد العاملين في المنظمة كما أنها لم تكن لها معنوية إحصائية حيث أن  $0.180 = sig$  وهي أكبر من 0.05 .

**خلاصة الفصل :**

إن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها في دراستنا التطبيقية والتي اعتمدنا فيها على الاستبانة باستخدام طريقة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، والتي تتمثل في كون أن أغلبية عناصر العينة التي قمنا باختيارها كانوا على دراية بالتفكير الاستراتيجي في مؤسساتهم ، حيث وجدنا بتساؤلنا حول الذكاء في انتهاز الفرص والتركيز على المقاصد والتفكير في الوقت فقد توصلنا على أن معظم هذه المؤسسات لديها برنامج مسطر في هذا المجال ، أما عن وضع افتراضات مستقبلية وتفكيرنا نظاميا وهو غير كافي على الرغم من وجوده ، وهذا راجع إلى عدة عوامل تم ذكرها سابقا .

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة :

من خلال ما سبق من عرض والذي حاولنا فيه الإجابة على الإشكالية التي كانت تدور حول واقع تبني

التفكير الاستراتيجي لدى القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟، وبذلك فقد قدمنا طرحنا في جانبين احدهما نظري والأخر تطبيقي، ففي الجانب النظري تم التطرق إلى مدخل ومفاهيم حول التفكير الاستراتيجي، والذي توصلنا فيه إلى أن التفكير الاستراتيجي جاء كمرحلة تسبق التخطيط الاستراتيجي، في شكل مهارة عالية لصنع القرار ويشمل معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تنطوي على تحد مع ضرورة المحافظة على الرؤية الشمولية كذلك تبني مبادرات التغيير والتحديد والتطوير. فهو إذا يساهم في وضوح الرؤية، وترتيب الأوليات وتحديدتها وإشاعتها بين العاملين إلى جانب التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال الفرص والتفكير في الوقت مما يزيد من قدرات القادة التنبؤية، ومسؤولياتهم الإستراتيجية في استغلال الفرص المتاحة ودعم المركز التنافسي للمؤسسة، وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال الفرص بطريقة تفوق منافسيها، كما أنه يساهم بطريقة تنبؤ للمستقبل في التخصيص الفعال لموارد المؤسسة وإمكاناتها بشكل صحيح على المدى البعيد مما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، كذلك القدرة على إحداث التغيير والملائمة بين أهداف المؤسسة وطموحاتها.

كما تم التطرق في الجانب النظري إلى مفاهيم حول القيادة والقيادة الإستراتيجية في المؤسسات عموماً وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم التوصل إلى يعتبر التفكير الاستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها، الكبيرة منها أو المتوسطة، أو الصغيرة حتى إذ لم يعد تطبيق مبادئ التفكير الاستراتيجي كما هو معتقد على المؤسسات الكبيرة فحسب، بل أيضاً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة ماسة إلى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها لما لها من دور مهم، وحيث أن القائد يعتمد على الحدس والتنبؤ والتحليل قبل ذلك، ومن ثم الأخذ بالقرارات المدروسة لتضمن المؤسسة استمراريتها ونجاحها وتحقيقها للتنمية المستدامة، والتصدي للمشاكل قبل وقوعها .

أما في الجانب التطبيقي الذي كان في الفصل الثالث والذي حاولنا من خلاله الوقوف على واقع التفكير

الاستراتيجي في المؤسسات عينة الدراسة والتي كانت مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الوادي والتي توصلنا من خلالها إلى الدرجة العالية من الوعي والتبني لمنهج التفكير الاستراتيجي لدى القادة لتلك

المؤسسات، كما لم تكن هناك فروق بين أولئك القادة في تبني التفكير الاستراتيجي تعود إلى الخصائص الشخصية والوظيفية.

وعموما بعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى ما يلي:

- **نتيجة اختبار الفرضية الأولى:** تعتبر هذه الفرضية مثبتة في كون التفكير الاستراتيجي منهجا فكريا رياديا يتيح القدرة لاختراق المجهول لتصور احتمالات المستقبل و استحضر الوسائل المطلوبة لمواجهة التحديات، و تتجسد فائدته في تمكين المؤسسات من حشد طاقتها و تحديد مساراتها و التركيز على مقاصدها في سبيل تحقيق طموحاتها و غاياتها، وعموما تم الإجابة على هذه الفرضية في الفصل الأول؛

- **نتيجة اختبار الفرضية الثانية:** عموما يجب أن يتميز القائد الاستراتيجي بعدد من الخصائص وهي القدرة على التحليل، النظرة الشمولية للمشكلة، الرؤية المستقبلية، كما انه متعدد الاتجاهات والرؤى، وتم عرض هذه النقاط بالتفصيل في الفصل الأول؛

- **نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:** اختلف المهتمون بالتنمية الاقتصادية حول تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب اختلاف مراحل النمو الاقتصادي ومستوى التقدم التكنولوجي من دولة إلى أخرى، لكن رغم ذلك توجد مجموعة من المعايير والمؤشرات تعتمد كمرجعية لتحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي معايير كمية وأخرى نوعية، وتم الإجابة على هذه الفرضية في الفصل الثاني؛

- **نتيجة اختبار الفرضية الرابعة:** يعتبر التفكير الاستراتيجي ذو أهمية بالغة بالنسبة لهته المؤسسات كون هذا النوع من المؤسسات يعتبر كمحرك تنمية اقتصادية شاملة، الشأن الذي يستوجب الاهتمام به أكثر من اجل تحقيق ميزة تنافسية، ويعتبر التفكير الاستراتيجي عنصر فاعل في المساعدة على تحقيق ميزة تنافسية؛

- **نتيجة اختبار الفرضية الخامسة:** من خلال الفصل الثالث توصلنا إلى أن القادة في المؤسسات عينة الدراسة ذوو تفكير استراتيجي بدرجة عالية عند مستوى معنوية 5%؛

- **نتيجة اختبار الفرضية السادسة:** تم التوصل إلى انه لا توجد فروق في التفكير الاستراتيجي تعود للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة أولت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها :

- ✓ ضرورة تبني المنظمات ثقافة التفكير الاستراتيجي في إدارة مؤسساتها والعمل على نشر هذه الثقافة بين العاملين فيها؛
- ✓ تطوير برامج تدريبية متخصصة في الأنماط الخاصة بالتفكير الاستراتيجي للقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- ✓ تبني المؤسسات سياسة التحفيز والمكافآت بحيث تخصص جزءا من ميزانيتها العامة لدعم المبادرات التفكيرية المتميزة ، وأن تمنح القادة الصلاحيات لمكافآت الجهود والأفكار الإبداعية؛
- ✓ إعداد خطط طوارئ للتعامل مع الأحداث الحرجة والعمل على تحديثها باستمرار وتدريب العاملين والقادة عليها بحيث تشمل الخطة كافة وسائل السلامة والأمان؛
- ✓ عقد اجتماعات دورية على مستوى قادة المؤسسات بحيث يشارك كل قائد بأوراق عمل في المجالات الإدارية ومناقشتها بهدف تلاقح الخبرات والأفكار .

آفاق البحث:

عموما تعتبر هذه الدراسة لبنة في سبيل انجاز دراسات أخرى متعلقة بها، فيمكن أن تتبع بدراسة مقارنة بين واقع التفكير الاستراتيجي في هذه المؤسسات مع مؤسسات أخرى بنفس الحجم، سواء في دول نامية أخرى أو تتم المقارنة مع دول متقدمة، كما يمكن توسيع حجم العينة لتشمل ولايات أخرى.

الكتب باللغة العربية :

- 1- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازدي، عمان الأردن، طبعة 2010 .
- 2- د صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في القيادة الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2012 .
- 3- ناصر دادي عبدون، اقتصاد المؤسسة، د يولن المطبوعات للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 1999.
- 4- يونس طارق شريف، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرارات، القاهرة، دار الكتاب، 2004.
- 5- د فتحي عبد الرحمان جروان، تعليم التفكير مهارات وتطبيقات، الطبعة الثالثة، 2007.
- 6- د عبد الناصر ذياب الجراح، د عدنان يوسف العتوم، د موفق بشارة، تنمية مهارات التفكير وتطبيقات عملية، عمان الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الطبعة الثانية، 2007-2009 .
- 7- زيد الهويدي، محمد جهاد جمل، أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2003.
- 8- جروان فتحي، تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات، دار الكتاب الجامعي، العين، 1999 .
- 9- عبد أبو المعاطي الدسوقي، تطوير الأنشطة العلمية لتنمية التفكير في ضوء المشروعات العالمية، المكتبي الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 10- د سيد محمد أبو هاشم، الخصائص السيكومترية لقائمة أساليب التفكير في ضوء نظرية ستيرنبرج لدى طلاب الجامعة، جامعة الملك سعود، السعودية، بدون سنة .
- 11- نايفة قطامين وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، بدون بلد، 2008 .
- 12- الكبيسي عامر خضير، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دمشق، دار الرضا للنشر، 2006 .
- 13- الدوري زكريا، علي صالح أحمد، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الأردن، دار اليازدي للنشر والتوزيع، 2009 .

- 14- محمود إبراهيم نور وآخرون ،التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير ،بدون بلد ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،2010 .
- 15- اومسترونج مايكل ،الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، ترجمة إيناس الوكيل، القاهرة، مجموعة النيل العربية ،مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم،2008 .
- 16- بطرس صليب، منشآت الأعمال الصغيرة، ترجمة لجان سيرسن هل ،القاهرة ،الدار الدولية للنشر والتوزيع،1999 .
- 17- يونس طارق شريف ،أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرارات القاهرة ،دار الكتاب،2004 .
- 18- كوك بيتر ،‘دائرة الإبداع إعداد قسم الترجمة بدار فاروق: خالد العامري ،القاهرة، دار فاروق للنشر،2007 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

- 1 To rest C,la notion de réflexion stratégique: une approche par les contextes,Op- Ct
- 2 Hugh macmillan tampoe, strategic management oxford university press,2000
- 3 Dominique strauss- Kahnk,atplane ,management stratégique des pme pmi (guide methodologique) economic a paris,1991

ثالثا: القوانين والتشريعات

- قانون رقم 01 - 18 المرخ في رمضان 1422 هـ الموافق ل02 ديسمبر 2001 .

رابعاً: الرسائل والمذكرات :

الرسائل باللغة العربية :

- 1- لخلف عثمان " واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها واقع الجزائر"، أطروحة دكتوراه - جامعة الجزائر-2003
- 2- مُجّد مرسى الزغبي "دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية"، أطروحة دكتوراه- جامعة نايف العربية الرياض، 2010 .
- 3- حمزة يوسف سليمان "سبب التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني"، رسالة ماجستير- جامعة نايف العربية الرياض- 2009 .
- 4- الويزة سعادة "بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير- جامعة قاصدي مرباح ورقلة- 2012 - 2013 .
- 5- صالح جيلح "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين"، رسالة ماجستير- جامعة الجزائر- 2006 - 2007 .
- 6- فضيلة حويو "إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير- جامعة الجزائر- 2004-2005 .
- 7- بهاز لويّزة "دور الشراكة أورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير- جامعة الجزائر-2006.
- 8- حورية بالأطرش "واقع التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، رسالة ماجستير- جامعة ورقلة-2007-2008.
- 9- سليم مُجّد غالي "أثر توظيف استراتيجية (فكر، زواج، شارك) على تنمية مهارات التفكير المنطقي في العلوم"، رسالة ماجستير- غزة-2010 .
- 10- عثمان لخلف "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية"، رسالة ماجستير- جامعة الجزائر-1995 .
- 11- مردف أحمد "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين فعالية فريق العمل"، مذكرة ماستر- جامعة بسكرة- 2015 - 2016 .

✓ الرسائل باللغة الأجنبية :

- 1 Malan R,C"the role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy",these de Doctorat in Australia,2010
- 2 Jelenc L,"the impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of Croatian entrepreneurial practice,doctorat university",Croatia ,2008
- 3 Gaélgueguen "environnement et management stratégique of s m i casdu secteur inteme",thèse doktorat,uneversité montpellier,2001

خامسا :الجرائد والمجلات والمراجع غير منشورة ،والملتقيات

**1- باللغة العربية :**

- (1) محمود عربي الرميحي فهد "واقع المنشآت الصناعية التحويلية الصغيرة والمتوسطة ودورها في نقل وتطوير التكنولوجيا بدولة البحرين"،مجلة التعاون الخليج العربي،قطر، العدد 73،جويلية 1998 .
- (2) الصقار فاضل "الإبداع الإداري...المبادئ الأساليب الأهداف"،مجلة النبأ،بدون بلد،2001 .
- (3) مُجَّد يعقوب، مكانة وواقع،م ص م في الدول العربية،الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل م ص م في الدول العربية،جامعة مسيلة،أفريل 2006
- (4) ملودي دليدة،المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات ص و م الملتقى الوطني الأول حول دور م ص م،خلال الفترة"2001-2011"،جامعة بومرداس،2006 .
- (5) حسين رحيم "ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"،الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية،الأغواط،بدون سنة.
- (6) السلطان خالد "التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"دورة مقدمة للقاء افداري الرابع للجمعية السعودية،2006 .
- (7) الكبيسي عامر خضر "التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال العامة(الخصائص المبررات والعوائق)،ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع،السعودية،2006 .

2- باللغة الأجنبية :

1 Haycock k et al, strategic thinking lessons for leadership from the Literature, library, 2012

2 Lawrence E, Op-Cit.

3 O'shannassy, strategic thinking: A continuum of Views and conceptualisation, R M I T Business, N 99/21 November .

4 haycock k et al, op-Cit j.

6 <http://edueast.gov.sa>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمّة لخضر \_ ولاية الوادي \_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

قسم علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

## واقع التفكير الاستراتيجي لدى القائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحية إسلامية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة أعمال للسنة الجامعية 2018/2017 على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمّة لخضر \_ الوادي \_

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة المهمة في إتمام دراسة بحثنا المتواضع ، راجين من سيادتكم تقديم يد المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ، ونحن على ثقة تامة أنها ستنتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام منكم ، ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الأستاذ:

مرغني وليد

من إعداد الطالبان :

غرايسة حمزة

رزوق إبتهاج

اولا :المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	1. الجنس: ذكر		
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 39 سنة	<input type="checkbox"/>	2. العمر:		
<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 49 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة		
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	3. المستوى العلمي:		
<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	بكالوريا فأقل
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا متخصصة PGS	<input type="checkbox"/>	شهادة ماستر أو دة	<input type="checkbox"/>	4. سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات		
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى أقل من 15 سنة		
<input type="checkbox"/>	خدمي	<input type="checkbox"/>	تجاري	<input type="checkbox"/>	5. نشاط المؤسسة :
<input type="checkbox"/>	صناعي	<input type="checkbox"/>	6 عدد العاملين في المنظمة		
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 9 إلى 45 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 9 سنوات

## ثانيا متغير الدراسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>اولا :الذكاء في انتهاز الفرص</b>						
01	تهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في مؤسستكم .					
02	تعتمدون على استراتيجية تنمية خاصة بالمؤسسة.					
03	تملكون استراتيجية طارئة وبديلة					
04	يستطيع الأفراد العاملين في المؤسسة التشارك في عملية التفكير					
05	تشجعون الأفكار الجديدة وتعممونها على الآخرين .					
06	يتم إدخال ضمن نظام الحوافز الأفكار الإبداعية .					
07	هناك حاجة ملحة إلى تدريب خاص للمهارات أي التحرر من التقيد بعلم يجد ذاته					
08	لديكم نظام مبكر للاستشعار بالفرص والتهديدات					
<b>ثانيا :التركيز على المقاصد</b>						
09	تضع للمؤسسة رؤية مستقبلية					
10	تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها					

					يسعى جميع الموظفين إلى العمل وفق الأهداف المسطرة	11
					تشجعون العمل وفق عمل موحد	12
					تقومون بتحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية	13
<b>ثالثا: التفكير في الوقت</b>						
					لديكم حلول آنية للمشكلة	14
					توثقون المشكلات التي تواجهها المؤسسة وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا	15
					توضع المعلومات المتعلقة بحلول المشكلات في أرشيف المؤسسة باستخدام التكنولوجيا	16
					تعتمدون التكنولوجيات الحديثة في اقتناء وتحليل ومعالجة المعلومات	17
					تعتمدون على إيصال المعلومة المتعلقة بالعمل بالكمية الكافية والوقت المناسب	18
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل لتحديد التهديدات التي تواجهها	19
					تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها في المستقبل لاقتناص الفرص التي تواجهها	20
					تسعون إلى تحليل البيئة داخليا لمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة	21

رابعاً: وضع افتراضات حول المستقبل					
				يتم تكوين فرق عمل مع أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	22
				تعتبر أغلب أهداف المؤسسة مسطرة ضمن الإمكانيات البشرية والمادية لها	23
				هناك تركيز على تطبيق المعرفة واستخدامها وممارستها وتطويرها	24
				يتم العمل على معالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط	25
				يساعد الحدس والإبداع في حل المشكلة	26
				تستفيدون من خبرتكم في الأحداث المستقبلية	27
خامساً: التفكير من منظور نظمي					
				تفتحون مجال المشاركة في حل المشكلات الإدارية المختلفة لجميع الأقسام في المؤسسة	28
				تهتمون بآراء ومقترحات جميع أقسام المؤسسة لتطوير أداء المؤسسة	29
				تقومون بعملية المتابعة والتقييم المستمر في خطوات تحقيق أهداف المؤسسة	30
				يتم ترجمة الرؤيا المستقبلية للمؤسسة إلى أهداف وغايات يعمل جميع موظفي المؤسسة على تحقيقها	31
				تهتم المؤسسة بالنشر والإصدارات والمستجدات حول مجال عملكم	32
				تأخذون في الاعتبار عند اتخاذ القرارات علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.	33

