

تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية/ دراسة
استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية
(SCOP)

م.م. احمد عبد الله دانوك
المعهد التقني/ الحويجة

Evaluating Dimensions The Strategic Thinking At
Managerial Leadership/ Study Analytical To the
opinions of a sample of managers Survey In Oil
Projects Company SCOP

Assis. Lec. Ahmed Abdullah Danook
Technical institute/ Hawija

تاريخ قبول النشر: 2015/ 9/ 18

تاريخ استلام البحث: 2014 /5/21

المستخلص:

سعت هذه الدراسة الى قياس مدى توافر مدخل التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في شركة المشاريع النفطية SCOP، وكيفي ممارسة أبعاده من قبل عينة الدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، كما اعتمدت على فرضية رئيسة واحدة هي هنالك أدراك لدى القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية SCOP لمفهوم التفكير الاستراتيجي، بالإضافة الى الفرضيات الفرعية التي تنص على توافر قدرة لدى عينة الدراسة على ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي من اجل الوصول الى أهداف الدراسة ومعالجة مشكلاتها، وتم اختيار شركة المشاريع النفطية SCOP لتكون مجتمعاً لتطبيق الجانب الميداني للدراسة، فضلاً عن الأدوات الفرعية مثل المقابلات الشخصية، وتم تحليلها بواسطة الحزمة البرمجية (SPSS) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

١ - إن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة ليس لديها وضوح دقيق لمفهوم التفكير الاستراتيجي.

٢ - إن القيادات الإدارية في شركة SCOP لديها القدرة على ممارسة ابعاد التفكير الاستراتيجي.

فضلاً عن اقتراح مجموعة من المقترحات التي من الممكن ان تعزز من الجوانب الايجابية لشركة SCOP عينة الدراسة وتعالج السلبيات المؤثرة فيها.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي - القصد الاستراتيجي - التفكير في الوقت - التفكير المنظومي - الفرضيات الموجهة - التفكير الفرصي.

Abstract

This study sought to measure the extent of availability of the entrance to the strategic thinking with administrative leaders in Oil Projects Company SCOP and Kiffa exercise deported by the study sample , and adopted the approach of descriptive and analytical style of the field study , also adopted on the premise head of one is there is a perception among administrative leaders in the Enterprise oil SCOP to the concept of strategic thinking , as well as assumptions sub- states on the availability of the ability of a sample study on the exercise of the dimensions of strategic thinking in order to reach the goals of the study and address its problems , was selected oil projects SCOP to be a society of the application side of the field of study , as well as tools Sub- like personal interviews , and analyzed by software package (SPSS) and the study found a group of the most important conclusions:

- 1 - The administrative leaders in the company surveyed do not have a precise clarity of the concept of strategic thinking.
- 2 - The administrative leaders in SCOP company has the ability to exercise the dimensions of strategic thinking.

As well as to propose a set of proposals that could enhance the positive aspects of the company SCOP sample study and address the negatives affecting them. .

Keywords / strategic thinking - strategic intent - thinking at the time - systems thinking - hypotheses oriented - think Alfrsa.

المقدمة:

إن التحدي الأساس الذي يواجه منظمات الأعمال في العالم العربي عموماً والعراق خصوصاً سواء كانت حكومية أم أهلية، إنتاجية أم خدمية، هو هذا العصر الذي يعرف بعصر العولمة والتعامل مع مفرداته واستيعاب التقنيات التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، وأمام تلك التحديات الخطيرة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمات قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، إذ أصبح من الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم المعقد بدون تبني تفكير إستراتيجي واضح يساعدها في زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها، ويضمن لها القدرة على التكيف مع التغيرات التي تطرأ في بيئتها والتعامل معها وإدارتها بكفاءة وفاعلية. ومع هذا لازالت منظماتنا تدار بشكل تقليدي، لذلك تعد هذه الدراسة محاولة لتقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والقدرة على تعميق المعرفة بهذا الجانب الذي يعتبر الأساس في القدرة على الاستمرار في ظل التهديدات الكبيرة والتحديات التنافسية. وجاءت الدراسة ضمن المحاور الآتية:

المحور الأول: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها.

المحور الثاني: الإطار الفكري للدراسة.

المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها.

1- مشكلة الدراسة:

في عالم تتداخل فيه المتغيرات وتتناقل فيه بسرعة المعلومات تسعى معظم المنظمات لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض انجاز أهدافها عليها إن تفكر استراتيجياً بالكيفية التي تكون عليها أعمالها مستقبلاً، فالانتقال من التفكير التقليدي إلى التفكير الاستراتيجي أصبح أكثر الضرورات أولوية بوصفه مدخلاً معاصراً ينسجم مع واقع الحاضر وبناء المستقبل بنظرة مختلفة عن الماضي فضلاً عن موائمة لكل ما يتصف بالتميز والتفوق، إذ إن نجاح المنظمات استراتيجياً وضمان بقائها ريادية واستمرار تطورها استراتيجياً مرهوناً بتبني هذه المنظمات لمدخل التفكير الاستراتيجي، وبالرغم من الإسهامات التي يحققها هذا المدخل في تفوق المنظمات استراتيجياً وتطورها ريادياً، إلا أننا ومن خلال الاستطلاعات الأولية نجد غياب الاهتمام الفعلي بهذه المتغير في المنظمات العراقية عامة وبشركة المشاريع النفطية SCOP خاصة.

واتساقاً مع ما تقدم فإن مشكلة البحث تبرز من خلال التساؤل الآتي:

أ - ما مدى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الشركة قيد العينة المبحوثة؟

2- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في التطرق إلى موضوع حيوي المنظمات العراقية بحاجة ماسة له، لفهم ممارسة التفكير الاستراتيجي كوسيلة حتمية للأداء المتميز ريادياً، فضلاً عن الأهمية التي نلخصها بالآتي:

أ - تتجسد أهمية الدراسة في تقديم منهجية علمية تطبيقية تساعد الشركة المبحوثة على فهم كيفية اعتماد مدخل التفكير الاستراتيجي.

ب - تبرز أهمية الدراسة في تزويد الشركة المبحوثة بمعلومات أكثر دقة ووضوحاً عن مستوى التفكير الاستراتيجي الذي تمتلكه قياداتها الإدارية لينسجم مع المناصب الإدارية الموكلين بها.

ت - تتنبق أهمية الدراسة من الأهمية الحيوية للتفكير الاستراتيجي، بوصفه مدخلاً معاصراً ينسجم مع متطلبات ومعطيات أعمال الشركة المعاصرة، فضلاً عن إمكانية متبنيها مواكبة التغيرات المستمرة في مجال الأعمال الإستراتيجية والريادية وتحقيق التفوق والتقدم للشركة.

3- أهداف الدراسة:

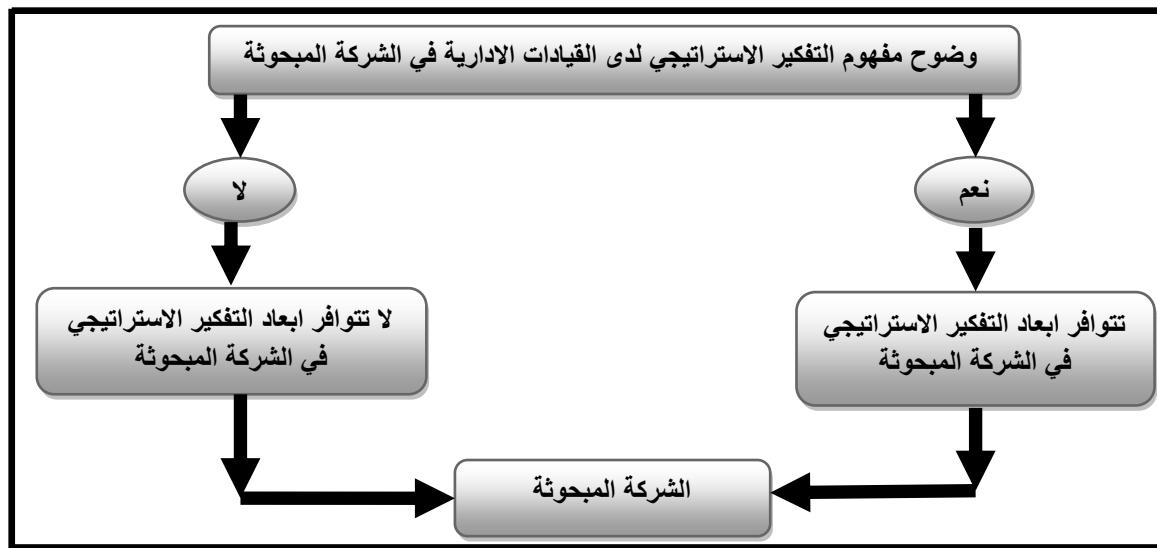
- تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى التعرف على الانعكاسات التي يحدثها التفكير الاستراتيجي من خلال فلسفة عملية تطبيقية مبنية على فلسفة فكرية نظرية تفترض أن بناء القدرات والتفوق يعتمد على مدخل التفكير الاستراتيجي، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:
- أ - العمل على قياس مدى إسهام القيادات الإدارية في ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي من أجل النهوض بالواقع الأفضل لشركة المشاريع النفطية SCOP.
- ب - تقديم مفهوم واضح وتحليل طبيعة ومستوى متغير الدراسة (التفكير الاستراتيجي) لدى القيادات الإدارية المبحوثة العاملة في شركة المشاريع النفطية SCOP.
- ت - تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج الدراسة التي من شأنها تطوير متغير الدراسة الحالية لدى القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية SCOP والمنظمات عامة.

4- أنموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وبغية تحقيق أهدافها جرى تصميم أنموذج متكامل يوضح من مدى توافر أو عدم توافر ابعاد التفكير الاستراتيجي والشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة.

شكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



5- فرضيات الدراسة:

اعتمادا على ما ورد ذكره في مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأنموذج الدراسة فإن فرضياتها ستكون على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: هنالك إدراك واضح لدى القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: تتوافر أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في الشركة المبحوثة ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

- أ - يتوافر بعد القصد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- ب - يتوافر بعد الفرضيات الموجهة في الشركة المبحوثة.
- ت - يتوافر بعد التفكير الفرصي في الشركة المبحوثة.
- ث - يتوافر بعد التفكير في الوقت في الشركة المبحوثة.
- ج - يتوافر بعد التفكير المنظومي في الشركة المبحوثة.

6- أساليب جمع البيانات:

- أ **الإطار الفكري:** وفيه اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية من كتب ودراسات ومنشورات ودوريات ذات العلاقة بأدبيات الدراسة.
- ب **الإطار الميداني:** وفيه اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء فقد تم تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الإستبانة بعد تحصيلها وللحصول على معلومات أخرى مفيدة للدراسة.

7- المنهج المعتمد من قبل الدراسة:

أعتمد الباحث في دراسته الحالية منهج (البحث القائم والتحليل المعيارى) الذي يُعد من المناهج التي يقتضي استخدامها لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع ابعادها.

8- حدود الدراسة:

أ **الحدود الزمنية:** حددت مدة الدراسة 2013/12/20-2014/5/10 لغرض الحصول على البيانات اللازمة.

ب- **الحدود المكانية:** تمثلت بشركة المشاريع النفطية SCOP.

9- اختبارات أداة الدراسة:

تم أعداد استمارة الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع ما متاح من مصادر، بالاستناد إلى (Liedtka, 1998) (Amitabh & Vines (2007) (Sahay 2007) (Penney, 2010) كما تم الاعتماد بشكل أساسي في تكوين الاستبانة على ما جاء به الباحث ان (النعمي، 2012) و(العشي، 2013) وذلك لكون ما قدماه في الاستبانة محكم علمياً وتم توزيع الاستمارة على عدد من الخبراء من اجل الاستفادة من آرائهم حول قياس المتغيرات لكل فقرة.

المحور الثاني - الإطار الفكري للدراسة

أولاً. مفهوم التفكير الاستراتيجي:

لقد أصبح النظر إلى الإدارة الإستراتيجية ودورها الخلاق الدراماتيكي في ظل حتمية تغير المنظمات العملاقة مطلباً أساسياً في دنيا الأعمال، ويبقى التساؤل عن دور الإدارة الإستراتيجية قائم، إن الإجابة عليه تبرر هي الأخرى للجوء للعقل الاستراتيجي بل وحاجته إلى التفكير الاستراتيجي. (ابو بكر والنعيم، 2010، 217). لذلك ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة (محمد، 2002، 45). وكان ذلك في عام 1994م على يد العالم (Henry Mintzberg) ضمن مقالته الشهيرة "أفول وبزوغ التخطيط الاستراتيجي" (الدوري وصالح، 2009، 29). لينطلق منها الباحثون بعلم الإستراتيجية في تأطير فلسفة مدخل التفكير الاستراتيجي، وتحديد الآلية الإستراتيجية التي يعمل بها، ويوضح الجدول (1) فلسفة مفهوم التفكير الاستراتيجي.

جدول رقم (1)

مفهوم التفكير الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر

الباحث والسنة والصفحة	مفهوم التفكير الاستراتيجي	مركزات المفهوم
Blvd, 2001, 1	التركيز على إيجاد وتطوير الفرص الفريدة لخلق القيمة من خلال تمكين العاملين وتبادل الآراء والأفكار الإبداعية معهم باعتباره مدخلاً للتخطيط الاستراتيجي الذي يحدد توجهات المنظمة.	1. الفرص الفريدة. 2. خلق القيمة. 3. تمكين العاملين. 4. الأفكار الإبداعية. 5. التخطيط الاستراتيجي.
Haines, 2006, 1	منهج للتفكير الإبداعي الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة، وهو موجه لأطول أمد مع رؤية أكثر نظامية للبيئة، كما أنه تفكير نظامي يركز أولاً على نتائج الأعمال ثم على العلاقات بين المستويات التنظيمية.	1. التفكير الإبداعي. 2. أهداف المنظمة. 3. طويل الأمد. 4. البيئة النظامية.
Dhliwayo & vuuren, 2007, 126	أسلوب متعدد الرؤى لحل المشاكل بطريقة عقلانية وإبداعية تقاربية من خلال التفكير بطرق مختلفة غير تقليدية تتعلق بشكل مستمر في عمليات الأعمال.	1. حل المشكل. 2. العقلانية والإبداع. 3. التفكير بطريقة مختلفة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

وانطلاقاً من هذه المرتكزات، وبناءً على توجهات الباحثين نرى بان مفهوم التفكير الاستراتيجي: هو نمط خاص من التفكير يتم من خلاله توظيف مجموعة من القدرات الشخصية للمفكر الاستراتيجي في معرفة تراكيب ومعطيات ومثيرات البيئة الخارجية للمنظمة إدراكياً وتنبؤياً وإعادة صياغة تراكيب وإمكانيات وقدرات البيئة الداخلية للمنظمة باستمرار على أساسها من خلال تقنيات التفكير الاستراتيجي.

ثانياً. أهمية التفكير الاستراتيجي:

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي بأنه أداة تنافسية ملائمة لبيئة اليوم عالمية التنافس التي تتجاوز فيها استراتيجيات المنظمة الحدود والأسواق لتحقيق أعلى الأرباح، فضلاً عن أنه يجعل المديرين أكثر نجاحاً في السيطرة على المستقبل، وإدراك أحلامهم وأحلام الزبائن وأصحاب المصالح (Baloch & Inam, 2009, 2). بينما تتمحور أهمية التفكير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في تركيزه على أهم القضايا الجوهرية للمنظمات والتي هي (Robinson, 2005, 2):

1. التغيير الجوهرية.
2. تحديد الإستراتيجية الأكثر تأثيراً في توجه المنظمة.
3. تخصيص الموارد التي لها تأثير إيجابي أكبر في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

وكذلك يستمد التفكير الاستراتيجي أهميته من إسهامه في: (Fairholm & Card, 2009, 18)

1. إدراك الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
2. ربط المهام اليومية بالاستراتيجيات طويلة الأمد.
3. تطوير خطط العمل المستندة على الأولويات الإستراتيجية.
4. تطوير الاستراتيجيات التي تدعم رسالة المنظمة.

من خلال عرض وتحليل آراء بعض الباحثين أعلاه لما يمكن أن يعكس أهمية التفكير الاستراتيجي، وانطلاقاً منها نرى أن حقيقة أهمية التفكير الاستراتيجي تأتي من كونه يمثل مدخلاً متميزاً لتحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال توليد أفكار إستراتيجية تهتم بالتطوير الاستراتيجي المستمر لمجمل القضايا الجوهرية والإستراتيجية لمنظمات الأعمال لتحقيق الابتكار والإبداع المستمر ذي الصلة الإستراتيجية، من خلال التفكير بطريقة مختلفة عن الآخرين لتوليد أفكار ابتكارية وإبداعية متميزة جديدة في محتواها وصعبة في تقليدها.

ثالثاً: خصائص التفكير الاستراتيجي:

هناك خصائص كثيرة للتفكير الاستراتيجي ينبغي للمختصين والدارسين له أن يقفوا عندها، لكي لا يختلط مفهومه بالأنواع الأخرى من التفكير، والذي يعكس بدقة وإيجاز جل خصائص التفكير الاستراتيجي حيث يرى (Tavakoli & Lawton, 2005, 2) إنَّ خصائص التفكير الاستراتيجي تشمل:

1. نظامي وشمولي.
2. فهم الترابط، والتعقيد، والتراكيب والعلاقات المختلفة في بيئة المنظمة.
3. ابتكار أفكار جديدة، والتطوير المستمر للأفكار والممارسات القديمة.
4. صياغة رؤية المنظمة المستقبلية.

أما (Amitabh & Sahay 2007, 1) وفي دراسته ما الاستطلاعية لتحديد خواص التفكير الاستراتيجي توصلوا إلى ست خصائص هي:

1. القيادة الجيدة.
2. صياغة سيناريوهات مستقبلية بعيدة الأمد.
3. صياغة استراتيجيات متكاملة، وتحديد وقت وتفاصيل إنجازها.

4. مراقبة التطورات البيئية. 5. تمييز الأنماط المستتدة على التفكير الحدسي 6- تحديد قواعد المنافسة.

ويعبر (Mitchell, 2010, 3) عن خصائص التفكير الاستراتيجي بـ: 1. التركيز على القضايا المهمة. 2. الإدراك الشمولي (ترابط، تفاعل، تشكيل). 3. فهم التأثيرات وأسبابها، وتوضيح الفرضيات الجوهرية. 4. رؤية طويلة الأمد. 5. تحقيق التوازن، وتقدير النتائج. 6. توليد البدائل وتقييم الأهداف الموضوعية. 7. تكامل التفكير العقلاني المنطقي مع التفكير ألتباعدي ألابتكاري. 8. تحقيق المرونة المستمرة.

وانسجماً مع آراء الباحثين أعلاه لما يمكن أن يمثل خصائص للتفكير الاستراتيجي، يرى الباحث أن خصائص التفكير الاستراتيجي تنطلق من كونه عمومي في تصوره لمجمل المواقف والأحداث والعلاقات ذات الصلة بالمنظمة، واختراقي في تحطيم كل ما هو تقليدي وتبني كل ما هو جديد متميز، واختراقي في تحطيم مزايا المنافسين وبناء مزايا تنافسية متفوقة صعبة التقليد تتجاوز الأسواق المحلية والإقليمية وصولاً للعالمية منها.

رابعاً: عناصر التفكير الاستراتيجي:

ما زالت عناصر التفكير الاستراتيجي محط جدل بين الباحثين في علم الإستراتيجية وإدارتها، للتوصل إلى العناصر الإستراتيجية التي تعكس حقيقة وجوهر التفكير الاستراتيجي المنبثقة من الأصول المعرفية للإستراتيجية والمنسجمة مع بيئات أعمال اليوم، والمهام المناطة بالقيادات الإستراتيجية، والآليات الإستراتيجية الجديدة لأداء الأعمال الإستراتيجية المتميزة، ولتمكن منظمات الأعمال من الاستمرار في الأسواق المحلية والتوسع إلى الإقليمية واختراق العالمية من الأسواق.

جدول رقم (2)

عناصر التفكير الإستراتيجي وفق آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	عناصر التفكير الإستراتيجي	العناصر المقترحة
١.	Torset, 2001, 31.	الرغبة لدى الأفراد، المعرفة، وقدرة المنظمة على الدعم والتطوير.	التفكير الفرصي
٢.	Nawb, 2001, 2.	الرؤية الإستراتيجية، المهمة الإستراتيجية، والخطة الإستراتيجية.	+ سيناريوهات حركية
٣.	FL, 2007, 14.	فهم النظام البيئي التنظيمي، تحديد التحديات، التفكير المنظومي، التفكير الإبداعي، التفكير الحرج، قرارات-خطط-عمل، والتغذية العكسية.	+ المناورة الإستراتيجية
٤.	Fodness, 2007, 341.	التفكير الحرج، الابتكار، إدارة التعقيد، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التصور الإستراتيجي، والعرقلة الإستراتيجية.	+ التوازن الإستراتيجي = خفة الحركة الإستراتيجية
٥.	Liedtka, 1998, 122.	القصد الإستراتيجي، الذكاء الفرصي (التفكير الفرصي)، التفكير في الوقت، الفرضيات الموجهة، وإدراك منظومي.	الحدس الإستراتيجي + التصور الإستراتيجي + المعلومات الإستراتيجية + التركيب الإستراتيجي = الذكاء الإستراتيجي

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

الملاحظ من عرض عناصر التفكير الاستراتيجي إنَّ الباحثين اتفقوا على أهمية وضرورة التفكير الاستراتيجي للمنظمات والقيادات على حد سواء، لكنهم اختلفوا في عرضهم لعناصره، إلا أن معظم الباحثين تبنا نفس العناصر، لكن بمسميات مختلفة ومعاني واحدة مستتدين في أطروحاتهم هذه على عناصر (Liedtka, 1998)، وان العناصر التي ستناولها الدراسة في جانبها التطبيقي فهي عناصر أنموذج (Liedtka, 1998)، والتي اعتمدها (النعيمة، 2012، 50-51) في دراسته وأن أغلب الدراسات التي أجريت على التفكير الاستراتيجي في البيئة العربية والأجنبية تناولت هذه العناصر إما في ظاهرها الدال في مضمونه على نفس معناها أو في مضمونها الدال في ظاهرها على نفس معناها مما يعني إن هناك إجماع بين أغلب الباحثين على إن هذه العناصر تمثل التفكير الاستراتيجي، وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر:

1. القصد الاستراتيجي: يقصد به رؤية مستقبلية للأهداف الإستراتيجية المنشود تحقيقها (العبيدي، 2010، 9)، بينما يرى فيه (Liedtka) بأنه الحلم المثير الذي يدل على بناء

- تصور طويل الأجل عن السوق والموقع التنافسي الذي ترغب المنظمة ببناؤه ويقصد استراتيجي متميز يدل على وجهة نظر فريدة حول المستقبل (Liedtka, 1998, 122).
2. التفكير في الوقت: عدته (Liedtka) التفكير الذي يسد الفجوة بين واقعية اليوم الحاضر وقصد المستقبل الحرج (Liedtka, 1998, 123)، ويقوم التفكير في الوقت على استحضار الماضي ومقارنته بالواقع ومن ثم استشراف المستقبل وصولاً إلى تحديد المهم من الموروث والتخلي عن الأشياء غير المهمة وتطوير الحاضر لبلوغ المستقبل (بريسم، 2010، 50).
3. الفرضيات الموجهة: يعد هذا البعد مرآة عاكسة للصورة العلمية للتفكير، إذ يلجأ متخذ القرار الاستراتيجي إلى وضع افتراضات علمية لكل بديل ومن ثم يجمع بيانات خاصة بذلك البديل ويعمل على اختياره والتحقق منه ومن إمكانية قبوله أو رفضه على قاعدة علمية، ويتم وضع الفروض على أساس طرح الأسئلة الإبداعية على غرار ماذا... إذا؟ ويبحث عن إجابة لذلك السؤال وهو إذا... عندها...؟ وتبدأ الإجابات الجديدة حيال الأفكار المطروحة عندها تظهر العلاقات بين الأسباب والنتائج، (بريسم، 2010، 49-50).
4. التفكير الفرصي: يقصد به التفكير لاغتنام الفرص لتحقيق الأهداف (العبيدي، 2010، 9). ويصاحب التفكير الموجه نحو الغايات عنصر انتهاز الفرص الذكية، وتعد هذه المصاحبة الفكرية وعاء يحتوي على إمكانيات التعامل مع نوعين من الاستراتيجيات، أحدهما الإستراتيجية المقصودة والأخرى الإستراتيجية العرضية، إذ إن الإستراتيجية العرضية تعد أحد محاور التفكير الاستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب هذه الفرص عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة، ومن ثم فإن إغفال أي احتمال لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي إلى حدوث خسارة غير منظورة في حساب المفكر الاستراتيجي (بريسم، 2010، 49).
5. التفكير المنظومي: وهو 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 (عمر ومحمد، 2006، 59)، ويمكن من خلاله فهم النظام البيئي للأعمال الخارجية التي تعمل المنظمة ضمنه، وفهم كافة النشاطات الداخلية، وربطها مع الظروف الخارجية، كما يحدد لكل فرد دوره في المنظمة وضمن النظام الأكبر ويوضح له كيفية تأثير سلوكه على الأجزاء الأخرى في هذا النظام وعلى النتائج النهائية (يونس، 2002، 106).

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً: وصف مجتمع الدراسة وسمات أفراد عينتها

١ - وصف الشركة قيد الدراسة

تأسست الشركة سنة (1964) باسم (مصلحة التخطيط والإنشاءات النفطية) لأعداد الدراسات الفنية والاقتصادية وأعمال التصميم وتوفير المواد النفطية والإشراف على تنفيذ المشاريع النفطية، وفي سنة (1998) أصبحت باسم (شركة المشاريع النفطية) (SCOP) (The State Company for Oil Projects) وذلك بعد تطبيق قانون الشركات رقم (22) لسنة (1997) على الشركة وأصبحت تعتمد على مبدأ الربح والخسارة في تنفيذ مشاريعها، وتمثل الذراع الأيمن لوزارة النفط وهي شركة هندسية استشارية تصميمية تنفيذية متخصصة بتنفيذ مشاريع القطاع النفطي بشكل خاص والقطاعات الأخرى بشكل عام، وتتكون الشركة من (مجلس الإدارة، المدير العام رئيس مجلس الإدارة، معاون المدير العام) وتتفرع الشركة إلى قسمين قسم خاص بالهيئات ويضم (هيئة التخطيط، هيئة إدارة المشاريع، هيئة التصميم، الهيئة المالية، الهيئة الإدارية، هيئة مشاريع الجنوب، هيئة مشاريع الوسط، هيئة مشاريع الشمال، هيئة مشاريع بغداد) وقسم خاص بالأقسام المركزية ويضم (قسم الفحص الهندسي، قسم المشتريات والإخراج، قسم العقود، قسم المتابعة، قسم التدقيق الداخلي، القسم القانوني)، حيث بلغ حجم الأعمال التي نفذتها لعام (2010) من المشاريع المناطه بها (87) مشروعاً وقد بلغت كلفتها (476272) أربع مائة وستة وسبعون مليوناً ومائتان واثنان وسبعون مليون دينار عراقي، أما كلفة الأعمال التي تنفذ لعام (2011) والمتكونة من (102) مشروع بلغت (381000) ثلاث مائة وواحد وثمانون مليون دينار عراقي.

٢ - أسباب اختيار الدراسة الميدانية

- ١ - جاء اختيار شركة المشاريع النفطية "SCOP" نطاقاً للدراسة كونها من الشركات الصناعية القديمة والمهمة في العراق تأسست سنة (1964) ولا زالت قائمة حيث تمثل النظرة المستقبلية لتطوير أهم المشروعات التي من شأنها أن ترفع من مستوى البلاد بالإضافة إلى أنها شركة تنفيذية تعمل بأبعاد إستراتيجية.
- ٢ - قلّة تطرق الباحثين لإجراء دراساتهم على هذا النوع من الشركات الحيوية والصناعية خاصة وأن الصناعة النفطية في العراق هي أهم صناعة إستراتيجية وأكثرها أهمية.

٣ - خصائص الأفراد المبحوثين

تم اختيار عينة قصديّة من الأفراد المستجيبين في الشركة المبحوثة مثلت قياداتها الإدارية (مدير، معاون مدير، رئيس قسم) وتم توزيع (22) استمارة استبانة عليهم، وتم استرداد (21)

منها وأستبعدت (1) استثمار لعدم صلاحيتها في التحليل ف استقر العدد للاستثمارات الصالحة للتحليل (20) استثمار أي بنسبة استجابة (92%) وبيين الجدول (3) سمات الأفراد المستجيبين:

جدول رقم (3)

سمات الأفراد المستجيبين (عينة الدراسة) بحسب بعض الخصائص الشخصية

سمات الأفراد المبحوثين بحسب الجنس							
انثى				ذكر			
%		ت		%		ت	
—		—		100		20	
سمات الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية							
50 سنة فأكثر		41-49 سنة		31-40 سنة		25-30	
%		ت		%		ت	
15		3		20		25	
		40		4		5	
سمات الافراد المبحوثين بحسب التحصيل العلمي							
بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
%		ت		%		ت	
75		15		10		—	
		3		2		—	
سمات الافراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية							
اكثر من 15 سنة		من 11-15 سنة		من 5-10 سنة		اقل من 5 سنوات	
%		ت		%		ت	
30		6		30		20	
		20		6		4	
سمات الافراد المبحوثين بحسب المركز الوظيفي							
رئيس قسم		معاون مدير		مدير			
%		%		ت		ت	
30		40		8		30	
		6				6	

الجدول: من أعداد الباحث بالاعتماد على استثمار الاستبيان

وتوضح تلك السمات بالتفصيل الآتي:

- ١ -الجنس: بلغت نسبة الذكور (100%) وذلك لقلة الكادر النسوي باعتبار ان الشركة إستراتيجية تنفيذية.
- ٢ -العمر: يظهر من الجدول (3) بان (75%) من المستجيبين لا يقل أعمارهم من (31) سنة وهذا يعني أن الأفراد لديهم مستوى النضج العقلي والفكري لإعطاء إجابات واضحة ودقيقة إزاء أسئلة وفقرات استثمار الاستبيان.
- ٣ -التحصيل العلمي: بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير والبكالوريوس والدبلوم العالي، نسبة (100%) ما يعكس مستوى تأهيل علمي جيد لتقديم إجابات يعول عليها.
- ٤ -عدد سنوات الخدمة: تكتسب سنوات الخدمة أهمية كبيرة بوصفها إحدى المؤشرات التي تدل على تراكم الخبرة وقد أتضح أن (80%) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة وظيفية (أكثر من 15) سنة ويعني ذلك امتلاك هذه العينة تصورا وعمقا واسعا عن طبيعة أعمال الشركة.

٥ -المركز الوظيفي: يلاحظ أن جميع أفراد العينة القصدية أجابت وينسب مقاربة على الأسئلة الموجه والتي تنحصر ب (مدير، معاون، رئيس قسم) وبنسبة (100%) وهذا يمكن أن يعطي مؤشرا حول نطاق إسهام تلك العينة في رسم خطط وتنفيذ استراتيجيات الشركة.

ثانياً: عرض وتحليل استجابات المستجيبين:

يتناول هذا الجانب عرضاً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة حول تقويم واقع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة، وتسهيلاً لعرض نتائج هذه الدراسة بدقة، تم صياغة سؤال يعطى من خلاله وصف للنتائج ، وفيما يأتي :

السؤال: ما مدى أدراك مفهوم التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة؟

كيف يفهم المدير في الشركة المبحوثة التفكير الاستراتيجي؟ وهل لديه رؤية واضحة بشأنه؟ من أجل استكشاف ذلك تم صياغة ثلاثة مفاهيم للتفكير الاستراتيجي، وطلب من المدير اختيار أحدها، إذ يعكس الأول مفهوم الإدارة المالية والذي أتفق عليه العديد من كتاب الإدارة المالية، أما المفهوم الثاني فيمثل التخطيط قصير الأجل، بينما يعكس المفهوم الثالث التفكير الاستراتيجي، ويوضح الجدول (4) هذه المفاهيم وإجابات المديرين.

جدول رقم (4)

مدى وضوح مفهوم التفكير الاستراتيجي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة

مقياس الإجابة						
المتغيرات	أتفق		محايد		لا أتفق	
	ت	%	ت	%	ت	%
X1	17	85.0	1	5.0	2	10.0
X2	10	50.0	6	30.0	4	20.0
X3	8	40.0	2	10.0	10	50.0
المعدل	-	58.33	-	15.0	-	26.67
مقياس الإجابة						
المتغيرات	أتفق		محايد		لا أتفق	
	ت	%	ت	%	ت	%
X1	17	85.0	1	5.0	2	10.0
X2	10	50.0	6	30.0	4	20.0
X3	8	40.0	2	10.0	10	50.0
المعدل	-	58.33	-	15.0	-	26.67

نلاحظ من الجدول (4) ان (85%) من الأفراد المستجيبين لا يدركون مفهوم التفكير الاستراتيجي، وهذه نسبة كبيرة تدل على ان عينة الدراسة لديهم مشكلة حقيقية هي عدم إدراكهم الواضح لمفهوم التفكير الاستراتيجي، في حين يتفق (50%) من الأفراد المستجيبين على ان

التفكير الاستراتيجي هو المفهوم الثاني الذي يمثل التخطيط قصير الأمد، إما المفهوم الثالث الذي يمثل التفكير الاستراتيجي ويتفق عليه العديد من الباحثين فقد بلغت نسبة الاتفاق (40%)، إذ يتبين من خلال النتائج ان هنالك تشتت كبير لدى أفراد عينة الدراسة حول مفهوم التفكير الاستراتيجي وتؤكد تلك النتائج على رفض الفرضية الرئيسة التي تنص على ان (هنالك أدراك واضح لدى القيادات الإدارية في شركة SCOP لمفهوم التفكير الاستراتيجي) أي ان القيادات الإدارية لدى الشركة المبحوثة ليس لديهم إدراك واضح لمفهوم التفكير الاستراتيجي بل تدل النتائج ان هنالك تشتت واضح لدى هذه القيادات، وفيما يأتي عرض نتائج أبعاد التفكير الاستراتيجي:

البعد الأول: القصد الاستراتيجي

تشير معطيات الجدول (5) ان نسبة الاتفاق كانت (75%) من اجابات الأفراد المستجيبين مع متغيرات هذا البعد، كما تبين ان (11%) كانوا محايدين، اما نسبة عدم الاتفاق كانت (14%) وذلك بوسط حسابي (1.390) وانحراف معياري (0.588)، ومن ابرز المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد من الناحية الايجابية كان (x1) الذي ينص على (اهتم بالوضع الحالي والمستقبلي لمنظمتنا) وبنسبة اتفاق (95%) وبوسط حسابي (1.100) وانحراف معياري (0.447).

نلاحظ من النتائج الظاهرة لبعد القصد الاستراتيجي ان القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة لديهم اهتمام جيد بالأهداف الإستراتيجية، وتحقيق التوجه الاستراتيجي، والطموح المستقبلي المنشود تحقيقة، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية التي تنص على (يتوافر بعد القصد الاستراتيجي في الشركة المبحوثة)، وكما موضح في الجدول (5).

جدول رقم (5)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

الأفراد المستجيبين حول متغيرات القصد الاستراتيجي

مقياس الإجابة							
المتغيرات	اتفق		محايد		لا أتفق		الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	
X1	19	95.0	-	-	1	5.0	0.447
X2	18	90.0	-	-	2	10.0	0.615
X3	13	65.0	3	15.0	4	20.0	0.825
X4	10	50.0	6	30.0	4	20.0	0.301
X5	15	75.0	2	10.0	3	15.0	0.753
المعدل	-	75.0	-	11.0	-	14.0	0.588

البعد الثاني: الفرضيات الموجهة

يوضح الجدول (6) ان نسبة (77%) من إجابات الأفراد المستجيبين كانوا متفقين على متغيرات هذه البعد، في حين تبين ان نسبة عدم الاتفاق كانت (12%)، و (11%) كانوا محايدين، وبوسط حسابي (1.355) وانحراف معياري (0.664)، ومن ابرز المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد ايجابياً هو (X2) الذي ينص على (اعمل على طرح بدائل إستراتيجية تتواءم مع التغيرات المستقبلية) وبنسبة اتفاق (95%)، وبوسط حسابي (1.100)، وانحراف معياري (0.447).

تدل نتائج بعد الفرضيات الموجهة على ان القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة لديها اهتمام عالٍ في تكوين بدائل إستراتيجية تلائم التطورات المستقبلية للشركة المبحوثة، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية التي تنص على (يتوافر بعد الفرضيات الموجهة في الشركة المبحوثة) وكما يوضح الجدول (6) هذه النتائج:

جدول رقم(6)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المستجيبين حول متغيرات بعد الفرضيات الموجهة

مقياس الإجابة								
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.638	1.250	10.0	2	5.0	1	85.0	17	X6
0.447	1.100	5.0	1	–	–	95.0	19	X7
0.753	1.400	15.0	3	10.0	2	75.0	15	X8
0.670	1.350	10.0	2	15.0	3	75.0	15	X9
0.813	1.650	20.0	4	25.0	5	55.0	11	X10
0.664	1.355	12.0	-	11.0	–	77.0	–	المعدل

البعد الثالث: التفكير الفرصي

نلاحظ من الجدول (7) ان نسبة (67%) من إجابات الأفراد المستجيبين متفقون على متغيرات هذا البعد وذلك بوسط حسابي (1.510) وانحراف معياري (0.783)، ومن اهم ما عزز هذا البعد ايجابياً المتغير (X1) الذي ينص على (لدي القدرة على اكتشاف التطورات العلمية الخاصة بمجال عملي) وبنسبة اتفاق (75%) وبوسط حسابي (1.400)، وانحراف معياري (0.753)، لذلك تؤكد هذه النتائج بعد التفكير الفرصي على ان القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة تمتلك القدرة اللازمة للبحث عن الفرص واغتنامها من اجل تحقيق أهداف الشركة، وتبين النتائج على قبول الفرضية الفرعية الثالث والتي تنص على (يتوافر بعد التفكير الفرصي في الشركة المبحوثة) وتوضح النتائج في الجدول(7):

جدول رقم (7)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المستجيبين حول متغيرات بعد التفكير الفرصي

مقياس الإجابة								
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.753	1.400	15.0	3	10.0	2	75.0	15	X11
0.801	1.750	20.0	4	30.0	6	50.0	15	X12
0.933	1.650	30.0	6	5.0	1	65.0	10	X13
0.759	1.450	15.0	3	15.0	3	70.0	14	X14
0.759	1.350	10.0	2	15.0	3	75.0	15	X15
0.783	1.510	18.0	-	15.0	-	67.0	-	المعدل

البعد الرابع: التفكير في الوقت

يشير الجدول (8) ان نسبة اتفاق الأفراد المستجيبين كانت (77%)، وذلك بوسط حسابي (0.360)، وانحراف معياري (0.685)، وان ابرز المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد ايجابياً هو المتغير (X1) والذي ينص على (وظف التجارب السابقة للمنظمات الأخرى في رسم مستقبل منظمنا) وبنسبة اتفاق (90%)، وبوسط حسابي (1.150)، وانحراف معياري (0.489)، لذلك تعطي هذه النتائج الخاصة ببعد التفكير في الوقت مؤشراً ايجابياً على ان القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة تفهم الية العمل من خلال توظيف التجارب السابقة لمنظمات أخرى في رسم المستقبل لتحقيق ما تسعى للوصول اليه الشركة المبحوثة مستقبلاً، وهذه النتائج تدل على قبول الفرضية الفرعية التي تنص على (يتوافر بعد التفكير في الوقت في الشركة المبحوثة)، والجدول (8) يوضح تلك النتائج :

جدول رقم(8)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المستجيبين حول متغيرات بعد التفكير في الوقت

مقياس الإجابة								
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.489	1.150	5.0	1	5.0	1	90.0	18	X16
0.875	1.650	25.0	5	15.0	3	60.0	12	X17
0.753	1.400	15.0	3	10.0	2	75.0	15	X18
0.671	1.350	10.0	2	15.0	3	75.0	15	X19
0.638	1.250	10.0	2	5.0	1	85.0	17	X20
0.685	1.360	13.0	—	10.0	—	77.0	—	المعدل

البعد الخامس: التفكير المنظومي

يبين الجدول (9) ان نسبة الاتفاق كانت أعلى نسبة من إجابات الأفراد المستجيبين حيث بلغت (76%) وبوسط حسابي (1.400)، وانحراف معياري (0.702)، ومن ابرز المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد من الناحية الايجابية هو المتغير (X3) الذي ينص على ان (امتلك رؤية شاملة في أعمال منظمتنا) حيث بلغت نسبة الاتفاق (95%)، وبوسط حسابي (1.050)، وانحراف معياري (0.225)، وهذا يدل على ان القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة ذات ادراك جيد لمتغير التفكير المنظومي من خلال امتلاك رؤية شاملة لإعمال الشركة للقدرة على معالجة نقاط الضعف وفهم العلاقات التكاملية بين المستويات الإستراتيجية في الشركة، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية التي تنص على (يتوافر بعد التفكير المنظومي في الشركة المبحوثة) وتوضح تلك النتائج في الجدول (9):

جدول رقم(9)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المستجيبين حول متغيرات بعد التفكير المنظومي

مقياس الإجابة								
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		محايد		أتفق		المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.821	1.400	20.0	4	—	—	80.0	16	X21
0.820	1.500	20.0	4	10.0	2	70.0	14	X22
0.225	1.050	—	—	5.0	1	95.0	19	X23
0.759	1.450	20.0	4	15.0	3	70.0	14	X24
0.883	1.600	25.0	5	10.0	2	65.0	13	X25
0.702	1.400	16.0	—	8.0	—	76.0	—	المعدل

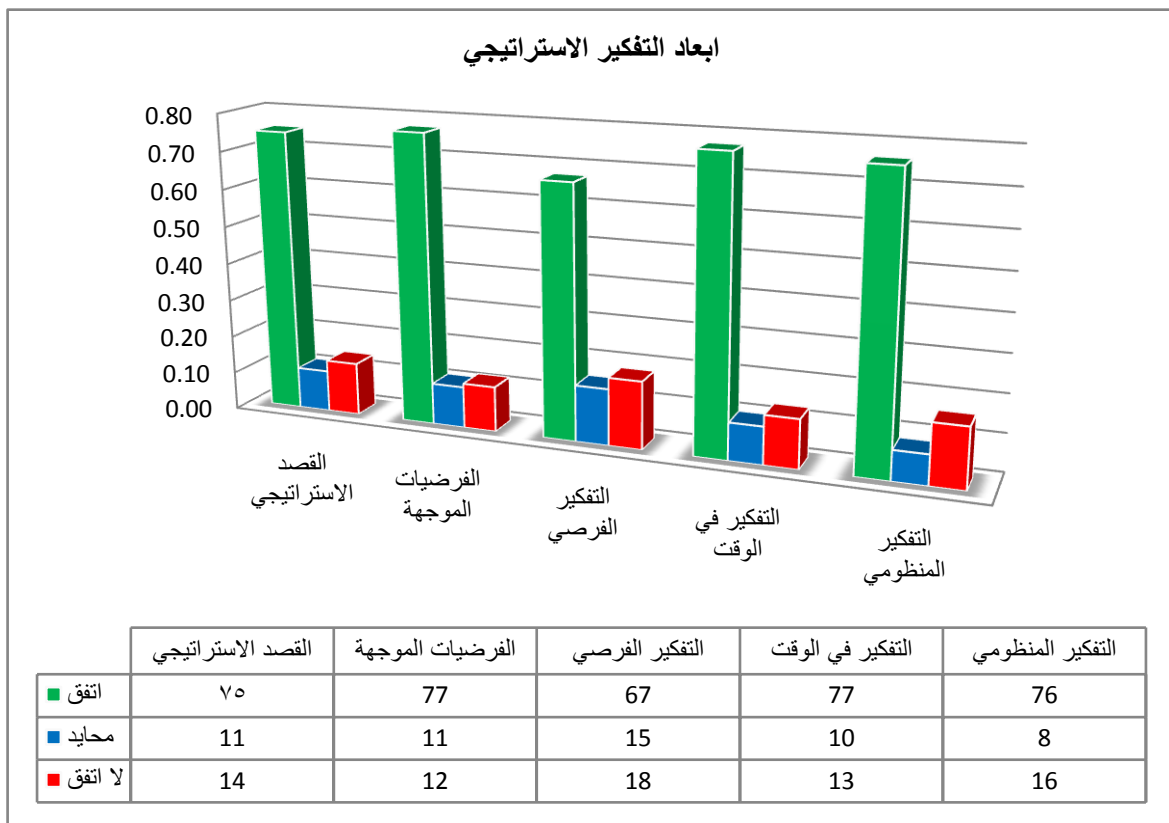
اما على المستوى الإجمالي لتوافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة، اذ يتبين من الجدول (10)، ان أبعاد التفكير الاستراتيجي تتوافر في الشركة المبحوثة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، وتوضح تلك النتائج في الجدول (10):

جدول رقم (10)
النتائج الإجمالية لأبعاد التفكير الاستراتيجي

مقياس الإجابة					
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق %	محايد %	أتفق %	الأبعاد
0.588	1.390	14.0	11.0	75.0	القصد الاستراتيجي
0.664	1.355	12.0	11.0	77.0	الفرضيات الموجهة
0.783	1.510	18.0	15.0	67.0	التفكير الفرصي
0.685	1.360	13.0	10.0	77.0	التفكير في الوقت
0.702	1.400	16.0	8.0	76.0	التفكير المنظومي
0.6844	1.403	14.6	11.0	74.4	المعدل

والشكل (2) يوضح ما جاء في الجدول (10) من حيث النتائج الإجمالية لأبعاد التفكير الاستراتيجي لقياس أكثر النتائج ايجابية لكل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي وقياس درجة وقدرة ممارسته وكما موضح أدناه:

شكل رقم (2)
النتائج على المستوى الكلي لأبعاد التفكير الاستراتيجي



المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية اهمها ما يأتي :
- ١ تبين من خلال نتائج الدراسة الى ان معظم القيادات الإدارية عينة الدراسة لديهم تشتت حول مفهوم التفكير الاستراتيجي وإبعاده في الشركة المبحوثة.
 - ٢ توصلت النتائج الى ان القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة بحاجة الى مستوى اكبر من التفكير الاستراتيجي الذي يمتلكه لينسجم مع المهام الإدارية والتشغيلية الموكلين بها.
 - ٣ تؤكد نتائج الدراسة ان القيادات الإدارية في شركة SCOP لديهم أدراك واضح لممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، الفرضيات الموجهة، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، التفكير المنظومي).
 - ٤ أظهرت الدراسة ان لوضوح مفهوم التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية دور كبير وعلاقة وثيقة في زيادة مستوى ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.

ثانياً: المقترحات

- اعتماداً على الاستنتاجات التي تم تقديمها نعرض المقترحات التي نعتقد بأنها ضرورية للقيادات الإدارية في الشركة المبحوثة بما يأتي:
- ١ العمل على الاهتمام بتوفير برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الشركة المبحوثة تسعى الى تثقيفهم بمفهوم واهمية التفكير الاستراتيجي لتصبح لديهم القدرة على رسم المستقبل المضمون والسرعة للتكيف مع متغيرات البيئة.
 - ٢ ينبغي العمل على التفكير الشمولي من قبل القيادات الادارية للقدرة على ايجاد مفهوم التفكير الاستراتيجي وكيفية ممارسة أبعاد للمستويات الإدارية الأخرى في الشركة المبحوثة.
 - ٣ ضرورة ان تسعى وتدرك الشركة المبحوثة اهمية اختيار القيادات الادارية من الافراد الذين لديهم خبرة ومهارة طويلة الامل ومن حملة الشهادات العليا، لأنها تزيد من امكانية التعامل مع المتغيرات العديدة المحيطة بالشركة عن طريق العمل ضمن التفكير الاستراتيجي للقدرة على تحقيق الموائمة بينها وبين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واتخاذ القرارات الناجحة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الرسائل و الاطاريح الجامعية

- ١ - جريسم، مها عارف، (2010)، تأثير التفكير الاستراتيجي والإبداع التسويقي في القرارات التسويقية - دراسة استطلاعية لآراء العاملين في المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد- دراسات مستقبلية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- ٢ - العشي، نهال شفيق (2013)، اثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- ٣ - العبيدي، أرا دن حاتم خضير ، (2010)، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية) ، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، فلسفة في الدراسات المستقبلية ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- ٤ - عمر، عزوي، ومحمد، عجيلة، (2006)، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية _ رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 4.
- ٥ - النعيمي، مثنى سعد ياسين (2012)، انعكاسات التفكير الاستراتيجي وبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في بناء القدرات الريادية دراسة اختبارية في القطاع الصحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة واقتصاد جامعة الموصل، العراق.
- ٦ - العشي، نهال شفيق (2013)، اثر التفكير الاستراتيجي على اداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.

2- الكتب

- 1- ابو بكر، مصطفى محمود، والنعيم، فهد بن عبدالله (2010)، الادارة الاستراتيجية وجوده التفكير والقرارات في المشروعات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 2- الدوري، زكريا، وصالح، احمد علي (2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3- العامري، محمد على ابراهيم (2001)، الادارة المالية، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، نينوى، العراق.

٤ جونس، طارق شريف، (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

- ٥

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Amitabh, Manu & Sahay, Arun, (2007), Strategic Thinking: Is Leadership the missing link An Exploratory Study, M.D.I Gurgaon, New York.
- 2- Baloch, Qadar Bakhsh & Inam, Maria, (2009), Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage, Journal of Managerial Sciences, Volume 1., Number 2
- 3- Penney, Gerri, (2010), Executive Fire Officers' Strategic Thinking Capabilities And The Relationship With Information And Communication Technology, Thesis Doctor Of Philosophy, College of Education, Florida Atlantic University, Umi, Eisenhower Parkway
- 4- blvd, john F. kenned, (2001), Briefing Notes: What is Strategic Thinking?, CFAR, cente for applied research, Philadelphia.
- 5- Dhliwayo, S. & Vuuren, JJ van, (2007), The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative, Acta Commerci, South Africa.
- 6- Fairholm, Matthew R. & CARD, MICHAEL, (2009), Perspectives Of Strategic Thinking: From Controlling Chaos To Embracing It, Econtent Management pty ltd., Journal of Management & Organization, Volume 15., Issue 1.
- 7- FL, Tampa, (2007), Strategic Thinking Skills for Port Leaders, AAPA Executive Management Seminar, washington post.
- 8- Fodness, Dale, (2007), Strategic Thinking In Marketing: Implications For Curriculum Content And Design, American Marketing Association, Irving.
- 9- Haines, Stephen, (2006), Becoming a Strategic Thinker on a Daily Basis Raise Your Strategic IQ for 21st Century Success, CENTRE for STRATEGIC MANAGEMENT, Architects of Strategic Change.
- 10- Liedtka, Jeanne M., (1998), Strategic Thinking: Can it be Taught?, pergamon, elsevier science ltd., Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, Britain.
- 11- Mitchell, Rex C., (2010), Strategic and Critical Thinking, LDM.
- 12- Vines, Jorge Juan Zavala, (2007), Individual Strategic Thinking As A Facilitator of Organizational Absorptive Capacity: An Examination Of New Product Development Projects, Thesis Doctoral, Business Policy, Human Resources, And Information Systems, Universitat Ramon Llull, ESAN PERU – ESADE.

- 13- Robinson, Ron, (2005), Overcoming Barriers To Strategic Thinking, ABARIS Consulting Inc., Strategic Management Process Consultants.
- 14- Tavakoli, Iraj & Lawton, Judith, (2005), Strategic Thinking And Knowledge Management, Hanover Executive Limited, Final draft. Published in the Handbook of Business Strategy by Emerald Publishing, ISSN.
- 15- Torset, C., (2001), Strategic Thinking: Why, What And How?, An Organizational Model of Strategic Thinking. www.dauphine.fr.
- 16- NAWB (National Association of Workforce Boards), (2001), Strategic Thinking: A Handbook For Workforce Development Organizations. www.nawb.org