



واقع التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية

دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في الشركات النفطية بمدينة بنغازي

قدمت من قبل :

فتحية يعقوب مروان

بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد

جامعة سبها - ربيع 2003

تحت إشراف:

د. ناصر فرج أحسونة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير)

في الإدارة

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

مارس - 2018

Copyright © 2018.All rights reserved, no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy , recording scanning , or any information , without the permission in writhing from the author other Directorate of Graduate Studies and Training university of Benghazi .

حقوق الطبع 2017 محفوظة، لا يسمح اخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة الكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي.



قسم الإدارة

واقع التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية

دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في الشركات النفطية بمدينة بنغازي

إعداد

فتحية يعقوب مروان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 26.3.2018

تحت إشراف

د. ناصر فرج احسونه

التوقيع:

(ممتحنا داخليا)

الدكتور: عبد القادر عياد عامر البرغثي

التوقيع:

(ممتحنا خارجيا)

أ.الدكتور: علي محمد فارس

التوقيع:

مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب بالجامعة

يعتمد عميد الكلية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ لَا أَقُولُ لَكُمْ عِنْدِي خَزَائِنُ اللَّهِ وَلَا أَعْلَمُ الْغَيْبَ وَلَا أَقُولُ

لَكُمْ إِنِّي مَلَكٌ إِنْ أَتَيْتُكُمْ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ

وَالْبَصِيرُ أَفَلَا تَتَفَكَّرُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة الأنعام، الآية (50)

الدعاء

إلى سندي وعوني في الحياة أسرتي الغالية
أمي الحبيبة أطال الله في عمرها وأمدّها بالصحة والعافية.
أخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم.
روح خالي إبراهيم رحمه الله وطيب الله ثراه.

إلى...

أخوتي وأحبتني في الله.
كل من أكرمني بجميل كلامه وطيب دعائه.

الباحثة

الشكر و التقدير

أشكر الله العلي القدير على توفيقه لي لإتمام هذه الرسالة وأصلي وأسلم على

الرسول الكريم والسراج المنير سيدنا محمد (ﷺ) وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بدايةً بالشكر إلى أسرتي الكريمة التي ساندتني طوال مشوار دراستي، وإلى أسرة

خالي إبراهيم الذين كانوا لي نعم السند ونعم العون، كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير

إلى الدكتور الفاضل / ناصر فرج أحسونة لكل ما أبداه لي من سعة صدر وحسن

خلق فكان نعم الموج والمرشد في سبيل إنجاح هذا العمل وإخراجه بالصورة اللائقة.

والشكر موصول للعاملين بمركز البحوث الاقتصادية والأكاديمية الليبية للدراسات العليا

بنغازي، كذلك مديري إدارات التدريب والتطوير بالشركات النفطية على ما قدموه من

مساعدة وتعاون وحسن استقبال أثناء فترة إجراء الدراسة، ولا أنسى صديقاتي وأحبائي

ومن وقف معي بالكلمة الطيبة والدعاء.

وكل من لم يتسن لي ذكره له مني فائق الشكر وكامل الاحترام.

الباحثة

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	رقم الصفحة
-	حقوق الطبع	ب
-	قرار لجنة المناقشة	ج
-	الآية	د
-	الإهداء	هـ
-	الشكر والتقدير	و
-	قائمة المحتويات	ز
-	قائمة الجداول	ك
-	قائمة الأشكال	م
-	قائمة الملاحق	ن
-	ملخص الدراسة	س
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
.1.1	المقدمة	2
.2.1	موضوع الدراسة	2
.3.1	الدراسات السابقة	3
.4.1	التعليق على الدراسات السابقة	11
.5.1	مشكلة الدراسة	12
.6.1	أهمية الدراسة	14
.7.1	أهداف الدراسة	15
.8.1	منهجية الدراسة	15
.1.8.1	مجتمع وعينة الدراسة	16
.2.8.1	حدود ونطاق الدراسة	17
.3.8.1	متغيرات الدراسة	17
.4.8.1	أدوات تجميع البيانات	18
.5.8.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة	18
.9.1	هيكلية الدراسة	18

19	مصطلحات الدراسة	10.1
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة		
المبحث الأول: مدخل ومفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية		
21	تمهيد	1.1.2
21	مفهوم الإدارة الإستراتيجية	2.1.2
22	الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية	3.1.2
23	أهمية الإدارة الإستراتيجية	4.1.2
23	العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية	5.1.2
24	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الاستراتيجي	6.1.2
25	أهم المفاهيم والمصطلحات الرئيسية لممارسة التفكير والتخطيط على نحو إستراتيجي .	7.1.2
المبحث الثاني: التفكير الإستراتيجي		
27	تمهيد	1.2.2
27	مفهوم التفكير الاستراتيجي	2.2.2
30	ماهية التفكير الاستراتيجي	3.2.2
31	عناصر التفكير الاستراتيجي	4.2.2
32	تطور مفهوم الإستراتيجية وصولاً إلى مفهوم التفكير الإستراتيجي	5.2.2
33	نماذج التفكير الاستراتيجي	6.2.2
34	أهمية التفكير الاستراتيجي	7.2.2
35	خصائص التفكير الاستراتيجي	8.2.2
36	مميزات التفكير الإستراتيجي	9.2.2
37	إطار التفكير بصور أكثر إستراتيجية	10.2.2
المبحث الثالث : أنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي		
39	تمهيد	1.3.2
39	التفكير الإستراتيجي يركز على نمط التفكير التحليلي أو الإبداعي	2.3.2
41	أنماط التفكير الاستراتيجي	3.3.2
43	ممارسات التفكير الاستراتيجي	4.3.2

47	دور أسلوب السيناريوهات في تنشيط ممارسة التفكير الاستراتيجي5.3.2
المبحث الرابع : معوقات التفكير الاستراتيجي		
48	تمهيد1.4.2
48	أسباب فشل الكثير من المنظمات في تطبيق التغييرات الإستراتيجية2.4.2
49	الأسباب التي تجعل الشركات تميل إلى عدم تشجيع ممارسة التفكير الإستراتيجي3.4.2
50	العوائق التي تمنع من الممارسة الفعلية والصحيحة لمنهج التفكير الإستراتيجي4.4.2
51	المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي5.4.2
المبحث الخامس : القيادة الإدارية والتفكير الاستراتيجي		
53	تمهيد.....	.1.5.2
53	مفهوم القيادة الإدارية2.5.2
54	علاقة القيادة الإدارية بالتفكير الاستراتيجي3.5.2
54	مراحل التطور بالتفكير لكي يكون المدير مفكراً استراتيجياً4.5.2
55	خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي5.5.2
56	الفرق بين القائد الاستراتيجي والمدير التقليدي6.5.2
56	دور المدير كمخطط ومفكر إستراتيجي7.5.2
الفصل الثالث		
الدراسة الميدانية		
59	تمهيد1.3
59	وصف أداة ومقاييس الدراسة2.3
60	أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة3.3
61	الدراسة الاستطلاعية4.3
61	ثبات وصدق أداة الدراسة5.3
63	الدراسة الرئيسية6.3
63	إجراءات وتوزيع أداة الدراسة1.6.3
64	وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة2.6.3
64	عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي1.2.6.3
64	عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي2.2.6.3
65	عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص العلمي3.2.6.3
66	عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة4.2.6.3

67	عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية5.2.6.3
67	عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد الندوات أو المؤتمرات6.2.6.3
68	تحليل لنتائج البيانات المتعلقة بمحاور التفكير الإستراتيجي3.6.3
68	مقياس درجة معرفة القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الإستراتيجي1.3.6.3
70	مقياس درجة امتلاك القيادات الإدارية لأنماط التفكير الإستراتيجي2.3.6.3
75	مقياس درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية3.3.6.3
78	مقياس معوقات التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية4.3.6.3
81	نظرة تقييمية لمتغيرات الدراسة وفقاً للأهمية أو الرتبة4.6.3
83	الإجابة على تساؤلات الدراسة5.6.3
83	تساؤل الدراسة الأول1.5.6.3
84	تساؤل الدراسة الثاني2.5.6.3
85	تساؤل الدراسة الثالث3.5.6.3
86	تساؤل الدراسة الرابع4.5.6.3
87	تساؤل الدراسة الخامس5.5.6.3
88	تساؤل الدراسة السادس6.5.6.3
88	تساؤل الدراسة السابع7.5.6.3
89	تساؤل الدراسة الثامن8.5.6.3

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

91	تمهيد1.4
91	نتائج الدراسة2.4
92	توصيات الدراسة3.4
93	مقترحات لدراسة مستقبلية4.4
95	المراجع	-
-	الملاحق	-
-	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	-

قائمة الجداول

الترقيم	الموضوع	رقم الصفحة
1.1	مجتمع وعينة الدراسة	16
1.2	الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي	36
2.2	دعامات التفكير الستة	38
3.2	مقارنة بين التفكير التحليلي والتفكير الابداعي	40
4.2	الأساليب الفنية للتفكير الاستراتيجي	46
5.2	الفرق بين القائد الاستراتيجي والمدير التقليدي	56
1.3	أوزان مقياس ليكرات الخماسي	60
2.3	قيم معاملي الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة	62
3.3	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة لكل شركة	63
4.3	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المسمى الوظيفي	64
5.3	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	65
6.3	التكرارات والنسب المئوية لمتغير التخصص العلمي	66
7.3	التكرارات والنسب المئوية لمتغير مدة الخدمة	66
8.3	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الدورات التدريبية	67
9.3	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المشاركة في الندوات والمؤتمرات	68
10.3	النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معرفة القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الإستراتيجي	70
11.3	النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور درجة امتلاك القيادات الإدارية لنمط التفكير الشمولي	71
12.3	النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور درجة امتلاك القيادات الإدارية لنمط التفكير التجريدي	72
13.3	النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور درجة امتلاك القيادات الإدارية لنمط التفكير التشخيصي	73
14.3	النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور درجة امتلاك القيادات الإدارية لنمط التفكير التخطيطي	74
15.3	النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ممارسة مراحل	75

الترقيم	الموضوع	رقم الصفحة
	التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية	
16.3	النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معوقات التفكير	
80	الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية	
17.3	نتائج اختبار المعنوية والنسبية لمتغيرات الدراسة	
82	نتائج اختبار المعنوية والنسبية لمتغيرات الدراسة	
18.3	مدى إدراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الإستراتيجي بالشركات النفطية ...	
83	مدى إدراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الإستراتيجي بالشركات النفطية ...	
19.3	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لأنماط التفكير الاستراتيجي	
84	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لممارسة التفكير الشمولي	
20.3	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لممارسة التفكير الشمولي	
85	بالشركات النفطية	
85	مستوى ممارسة القيادات الإدارية التفكير الاستراتيجي	
21.3	مستوى ممارسة القيادات الإدارية التفكير الاستراتيجي	
22.3	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لأهم معوقات التفكير الاستراتيجي	
86	لدى القيادات الإدارية بالشركات النفطية	
87	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة الخامس	
23.3	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة الخامس	
88	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة السادس	
24.3	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة السادس	
89	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة السابع	
25.3	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة السابع	
89	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة الثامن	
26.3	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة الثامن	

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	رقم الصفحة
ثانياً الأشكال		
1.2	عناصر التفكير الاستراتيجي	32
2.2	أدوات ممارسة التفكير بشكل استراتيجي	37
3.2	الخطوات الرئيسية في الدور الاستراتيجي للمدير	57

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
.1	ملحق (1) نسخة من رسالة الإرفاق الأولى
.2	ملحق (2) نسخة من رسالة الإرفاق الثانية
.3	ملحق (3) استبانة الدراسة
.4	ملحق (4) جدول Krejcie and Morgan لتحديد حجم عينة الدراسة

ملخص الدراسة

أصبح التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية من خلال منهج التفكير الاستراتيجي أحد الأسس الهامة للتصنيف بين الدول المتقدمة والدول النامية، فضلاً عن كونه معياراً بين المنظمات الناجحة وغيرها من المنظمات الفاشلة. فلا مناص من البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي.

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مدى إدراك القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي ومعرفة أكثر أنماط التفكير الاستراتيجي شيوعاً لدى القيادات الادارية فى الشركات النفطية والتعرف على مستوى ممارسة القيادات للتفكير الاستراتيجي، ومعرفة اهم المعوقات التى تحول دون ممارسة القيادات الادارية للتفكير الاستراتيجي، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة.

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لتجميع البيانات اللازمة للجزء العملي وبلغ عدد المشاركين (70) مشاركاً من القيادات الادارية بالشركات النفطية بمدينة بنغازي. وقد استخرج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار ثبات المقياس حيث بلغ معامل الثبات (0.95) واستخدم الإحصاء الوصفي للتعرف على إجابات المشاركين، والإحصاء الاستدلالي للإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو اختصار Statistical Package for Social Sciences.

وبينت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة وإدراك القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي عالي، وأن نمط التفكير الشمولي هو أكثر أنماط التفكير شيوعاً، وإن الشركات تجد بعض المعوقات في التطبيق والتي من بينها قلة الدعم المادي من الدولة وقلة الاعتمادات وعدم توفر دورات تدريبية بهذا المجال للرفع من مستوى مهارة القيادة في التفكير الاستراتيجي، في وعيهم وإدراكهم للمفهوم. كما أشارت النتائج الي وجود تباين في مستوى المعوقات والتطبيق والمفهوم بين الشركات النفطية عليه لا بد من مضاعفة الجهود وزيادة الدعم والاهتمام بالشركات النفطية لتلبية احتياجاتها، إضافة إلى إقامة العديد من الدورات التي تتعلق بمفهوم التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1.1 المقدمة

يواجه العالم في بداية القرن الواحد والعشرين تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية معقدة مما انعكست على المنظمات المختلفة الخاصة والعامة، وقد أدى ذلك إلى تغيير جذري في المنظمات والمجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات، وأصبحت أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة لتحديات المستقبل، لذلك ظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب جديدة ومبتكرة. وإذا كان التفكير الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية، فإن التخطيط الإستراتيجي يمثل العمود الفقري لضمان استمرارية المنظمة ونموها واستقرارها وتطورها.

لقد أصبح التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية مع ومن خلال منهج التفكير الإستراتيجي أحد الأسس الهامة للتفرقة بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، وأصبح معياراً للتفرقة بين المنظمات الناجحة، وغيرها من المنظمات الفاشلة، ومن ثم إذا ما رغبت الدول والمنظمات الانتقال من حالة التأخر والتخلف إلى حالة التقدم والرفي لا بديل أمامها سوى الالتزام بمنهج التفكير الإستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجي، الأمر الذي يتطلب التركيز على القيادة كمحور مهم (أوبكر والنعيم، 2008: 153).

وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فإن ذلك يتطلب منها مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لن تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك القدرة على التفكير الإستراتيجي، لأن صناعة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة والمزيج الإستراتيجي اللازم لتحقيقها يعد أحد المعايير اللازمة للقيادة الحديثة.

2.1 موضوع الدراسة

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، وخاصة ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، فقد ظهرت اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة

ومسايرة للفكر الإداري، وبدأت أهمية المعرفة ودورها في إنجاز الأنشطة وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار كضرورة لبقاء الأفراد، والمنظمات، والمجتمعات. ويعد التفكير الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، وهو يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية. مما يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

ولقد أشار كل من (Synder & Graves) إلى أن المنظمات التي يكون قادتها بدون تفكير أو تصور مستقبلي يكون مصيرها أن تعمل تحت عبء التقليد والتفكير الإستراتيجي، كما أن التفكير الإستراتيجي هو الذي يضمن للمنظمات الخروج من عبء التقليد لأنه يتوجه نحو المستقبل دون قيود أو افتراضات من الحاضر. (بنت مرة، 2004: 194)

فالتفكير الإستراتيجي يتقدم على بقية المصطلحات الإستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إدارة إستراتيجية.

وتأسيساً على ما سبق فإن المنظمات الليبية بحاجة ماسة لممارسة الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بصورة أكثر فاعلية مما كانت عليه في السابق، ولن يتم ذلك إلا من خلال الالتزام بتطبيق منهجية التفكير الإستراتيجي لأنه الضمان الوحيد لبلوغ تلك المنظمات غاياتها ورسالاتها والرفع من مستوى أدائها وزيادة قدراتها التنافسية، وتمكينها من مواجهة التحولات التي يشهدها العالم والتكيف معها.

3.1. الدراسات السابقة

تناولت الباحثة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث وهي

على النحو التالي:

- دراسة صالح ويونس (2001):

بعنوان (تشخيص أنماط التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة والعمليات الوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة العراقية):

استهدفت هذه الدراسة عرض أحد الأبعاد المؤثرة في صياغة القرارات الإستراتيجية في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو التفكير الإستراتيجي وأنماطه لدى الإدارة العليا. وذلك بافتراض أن المهام القيادية هي عملية بالأساس تتطلب أنماط تفكيرية موازنة لاحتياجات القرارات في البنية التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (35) مديراً في (8) شركات مساهمة خاصة عراقية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة غياب التوافق بين الموقع الإداري ونمط التفكير الاستراتيجي المناسب له سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوظيفية.

- دراسة الحراحشة (2003):

بعنوان (مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالأردن وعلاقته بدرجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار، وكذلك معرفة أثر كل من المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي على مستوى أنماط التفكير الإستراتيجي ودرجة أنماط اتخاذ القرار وتكونت عينة الدراسة من (365) قائداً من القيادات الإدارية من مديرين عامين ومديرين مختصين ومديري تربية وتعليم ورؤساء أقسام تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. انخفاض في مستوى التفكير الإستراتيجي بجميع أنماطه لدى القيادات الإدارية.

ب. وجود علاقة إيجابية بين أنواع التفكير الإستراتيجي الشمولي وأنماط اتخاذ القرار (الحدسي والمشارك والتراكمي).

ج. وجود علاقة سلبية قوية بين أنماط التفكير الإستراتيجي (التجريدي والتشخيصي والتخطيطي) ونمط اتخاذ القرار الرسمي.

- دراسة الشديقات والحراشنة (2005):

بعنوان (درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن):

تناولت الدراسة التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وكذلك معرفة أثر كل من المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي.

وتكونت عينة الدراسة من 360 فرداً من القادة التربويين وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الإستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وتكونت من 37 فقرة وزعت على أنماط أربعة للتفكير الإستراتيجي وهي التفكير الشمولي - التجريدي - التخطيطي - التشخيصي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. انخفاض درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي بجميع أنماطه لدى القادة.

ب. هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي - وكانت الفروق لصالح فئتي المديرين العامين ومديري التربية والتعليم في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

- دراسة الشهري (2010):

بعنوان (واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية ومدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف السعودية):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط التفكير الإستراتيجي، وأعلى درجة ممارسة له وعلى معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، وتكونت

عينة الدراسة من (57) مديراً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. درجة امتلاك المديرين لنمط التفكير الشمولي كبيرة بخلاف التفكير التجريدي والتشخيصي والتخطيطي كانت درجة امتلاكه قليلة.

ب. أن تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى المديرين كانت بدرجة متوسطة، أما صياغة الإستراتيجية ومراجعتها وتقويمها كانت بدرجة قليلة.

ج. معوقات البيئة الخارجية والمعوقات التنظيمية والشخصية كانت بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس.

ثانياً. الدراسات المحلية:

على الرغم من محدودية وجود دراسات عن التفكير الإستراتيجي في البيئة الليبية، إلا أن كل الدراسات السابقة تناولت مشاكل إدارية لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالتفكير الإستراتيجي، فالمعوقات المسببة لهذه المشاكل تعطي مؤشراً واضحاً على احتمال وجود غياب التفكير الاستراتيجي.

- دراسة الطويل (2003):

بعنوان (واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية الليبية):

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية الليبية العاملة بشعبية بنغازي، واستهدفت القيادات الإدارية في مستوى الإدارة العليا والبالغ عددهم (52) مديراً من واقع (22) منظمة صناعية وكان من أهم نتائجها الآتي:

أ. معظم القيادات وبنسبة (96%) ليس لديهم دراية أو فهم واضح للإدارة الإستراتيجية.

ب. أن المنظمات ما زالت تقع ضمن المراحل الأولى من مراحل تطوير الإدارة الإستراتيجية (إعداد الموازنات والخطط قصيرة الأجل) مما أدى إلى أن درجة ممارستها للإدارة الإستراتيجية ضعيفة.

ج. هناك مجموعة من الأسباب تعوق الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية، منها نقص الوعي والمعرفة بدورها وأهميتها، إضافة إلى عدم توفر الكفاءات القادرة.

- دراسة امراجع (2006):

بعنوان (مدى ممارسة المديرين لوظيفة التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة وواقع مستجدات

الفرص الوظيفية).

حاول فيها الباحث التعرف على مدى ممارسة المدير في الإدارة العليا والوسطى لوظيفة التخطيط

الإستراتيجي للقوة العاملة المؤهلة الوطنية، حيث تناول البحث مجتمعين مبحوثين وهما مجتمع عن العمل

بمكاتب الاستخدام بشعبيات الجبل الأخضر، والقبة، ودرنة، ومجتمع المديرين بمستوى الإدارة العليا

والوسطى حيث أخذت عينة قدرها (320) باحثاً عن العمل، وعينة قدرها (52) مديراً على مستوى الإدارة

العليا والوسطى

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ. نادراً ما يمارس مديري الإدارات العليا في المنظمات المسؤولة عن التخطيط للقوى العاملة وظيفة

التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة.

ب. عدم وجود اتفاق بين المديرين حول مفهوم محدد للتخطيط الإستراتيجي.

ج. أن الإدارة بالمنظمات هي المسؤولة عن إعداد الخطط الإستراتيجية دون غيرها.

د. وجود الكثير من المشكلات التي تعيق التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة.

- دراسة الأطيوش (2008):

بعنوان (تحديد مستوى إدراك المديرين للتخطيط الإستراتيجي وتطبيقاته في الصناعات النفطية

في ليبيا):

أجريت الدراسة على عينة من المديرين في الشركات الليبية العاملة في الصناعات النفطية

اللاحقة (مصافي التكرير والصناعات الكيماوية والبتروكيميائية) والتابعة للمؤسسة الوطنية للنفط وبحجم

(85) مديراً بالشركات محل الدراسة، وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في تحديد مستوى

قدرات المديرين لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتحديد نوع العلاقة بين مستوى إدراك المديرين وبعض

خصائصهم الديموغرافية مثل التخصص العلمي وسنوات الخبرة والمؤهل، كما هدفت إلى تحديد مدى توافر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المنظمات قيد الدراسة، و من أهم نتائج هذه الدراسة؛ أن مستوى إدراك المديرين لمفهوم التخطيط الإستراتيجي كان متوسطاً، إلا أن هناك العديد من نقاط الضعف التي تحد من فاعلية هذا التخطيط.

- دراسة الشيخ (2009):

بعنوان (العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته):

استهدفت الدراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في المشروعات الصناعية (الصغيرة والمتوسطة) بمدينة بنغازي بأخذ عينة حجمها 260 مفردة، وكانت عينة الدراسة (مدراء الإدارة العليا)، وكانت من أهم نتائجها أن 14% فقط من عينة الدراسة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ولا تمارسه فعلياً بصيغته المتكاملة.

- دراسة الورفلي (2009):

بعنوان (واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الخدمية الليبية):

حاول فيها الباحث التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، حيث تناولت 26 منظمة خدمية تقع إدارتها الرئيسية في بنغازي وبعض المنظمات التي تقع إدارتها في طرابلس ولها فروع في مدينة بنغازي. وأسفرت نتائج الدراسة عن الآتي:

أ. 27% من أفراد عينة الدراسة لديهم فهم واضح للإدارة الإستراتيجية مما انعكس سلباً على درجة الممارسة.

ب. أغلب المنظمات الخدمية وبنسبة 77% جاءت درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية فيها ضعيفة.

ج. هناك أسباب تحول دون الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية ومن أهمها:

1. عدم وجود نظام للمعلومات ذي كفاءة علمية.

2. نقص الوعي والمعرفة بدور وأهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المنظمات.

3. ندرة الكفاءات والخبرات.

4. عدم الاستقرار الإداري والتنظيمي.

ثالثاً. الدراسات الأجنبية:

- دراسة بيلجرينو (1996) Pellegrino:

بعنوان (مقدرة التفكير الإستراتيجي الإدراكية وتأثيراته الشخصية)

استهدفت الدراسة تحديد معنى مصطلح القدرة على التفكير الإستراتيجي لاستكشاف مدى قدرة الفرد على التفكير الإستراتيجي، وكذلك فحص الاختلافات المعرفية لربطها بالقدرة على التفكير الإستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد أوجه الشخصية الموروثة في المفكر الإستراتيجي. وتكونت عينة الدراسة من 245 طالبة في الجامعات الجنوبية الشرقية ببريطانيا، واستخدم المنهج التحليلي الوصفي لأجل تحليل الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها الفرد لكي يتمكن من المشاركة في التفكير الإستراتيجي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. إن الحدث والحكم الذاتي والدخول في المجازفة لها علاقة بقدرة الفرد على التفكير الاستراتيجي.

ب. وجود طرق وأساليب يمكن من خلالها تحديد الأفراد الذين يملكون القدرة على التفكير

الإستراتيجي.

- دراسة بون (2001) Bonn:

بعنوان (تنمية التفكير الإستراتيجي كأساس للمنافسة):

أجريت هذه الدراسة على (35) مديراً تنفيذياً يمثلون (35) شركة، وكان هؤلاء المديرين من المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في شركاتهم، وتعتبر الشركات ضمن الشركات المئة الكبرى في أستراليا، وقد نفذت الدراسة من خلال مقابلة معهم لمدة تتراوح بين ثلاث إلى أربع ساعات، وكان سؤال الباحثة لهم حول المشكلات التي واجهوها خلال السنوات الخمس الأخيرة في مجال التخطيط الإستراتيجي، والمشكلة الأساسية التي ذكروها كانت هي التفكير الإستراتيجي، وتوصلت الباحثة

إلى أن التفكير الإستراتيجي يجب أن يوجد على مستويين؛ على مستوى الفرد المنتمي للمنظمة، ومستوى المنظمة ككل.

فعلى مستوى الفرد يجب أن يشمل الفهم الشامل حول المنظمة وبيئتها إضافةً إلى الإبداع والرؤية أو النظرة حول مستقبل المنظمة، أما على المستوى التنظيمي فيجب عليه أن يوفر السياق المناسب لوجود التفكير الإستراتيجي من خلال إيجاد المنظمة لهيكل التنظيمي والعمليات والأنظمة المناسبة والتي من شأنها أن ترعى وتؤمن حوار إستراتيجياً على مستوى القمة في المنظمة، والاستفادة من مزايا الإبداع والبراعة الموجودة لدى الأفراد.

- دراسة روشيه (2003) Rosche:

بعنوان (ترابط الشخصية من التفكير الإستراتيجي في سياق تنظيمي):

هدفت الدراسة إلى إيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي وقدرة الأفراد على تصور المستقبل.

وكانت عينة الدراسة (110) من المديرين التنفيذيين في مراكز قيادية في تخصصات مختلفة من المشاركين في برنامج التنمية التنفيذي في جامعة كينسيوا بولاية جورجيا الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين التصور المستقبلي (الخيال) ومقياس الانفتاح الشخصي.
- ب. لا توجد علاقة ارتباطية بين الرؤية المشتركة والسلوك القيادي.
- ج. لابد من توافق الهيكل التنظيمي للمنظمات العامة والخاصة بما يتناسب مع ممارسة التفكير الإستراتيجي.
- د. صعوبة تحديد وقياس المكونات المعرفية للتفكير الإستراتيجي في شخصية كل فرد من أفراد المنظمة.

4.1. التعليق على الدراسات السابقة

من حيث أهداف الدراسة: تناولت الدراسات السابقة العديد من الأهداف تبعاً لأهداف الباحثين فمنها من استهدف تشخيص أنماط التفكير الإستراتيجي كدراسة صالح ومحمد (2002)، ودراسة الشديقات والحراشنة (2005)، ومنها من استهدف قياس مستوى التفكير الإستراتيجي كدراسة الحراشنة (2003)، ودراسة الشهري (2010)، والبعض تناول الصفات الشخصية التي تمكن الفرد من التفكير إستراتيجياً كدراسة (بيلجرينو 1996)، ومنها من حاول إيجاد العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والقدرة على تصوير المستقبل كدراسة روشيه (2003)، ودراسة بون (2001).

أما الدراسات في البيئة اللببية استهدفت واقع الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في المنظمات اللببية والتي لها علاقة بشكل مباشر بالتفكير الإستراتيجي.

من حيث المنهج: معظم الدراسات التي تم استعراضها اتفقت في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي والمنهج الوصفي الارتباطي.

من حيث أداة الدراسة: كل الدراسات استخدمت الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات باستثناء دراسة بون (2001) كانت أدواتها الرئيسية المقابلة الشخصية مع عينة الدراسة.

من حيث مجتمع الدراسة: تباينت المجتمعات التي خضعت للدراسة في اختلاف بيئة التطبيق فمنها من تمثل مجتمع دراسته في منظمات الأعمال، غير أن معظم الدراسات اختارت المنظمات التربوية كالمدارس والجامعات كمجال للدراسة. أما عينات الدراسة فكانت تخص المديرين في الإدارة العليا وأحياناً الإدارة الوسطى.

أوجه التشابه:

أ. اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع الدراسات التي تناولت التفكير الإستراتيجي وأنماطه.

ب. اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

ج. لم تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع الدراسة.

أوجه الاختلاف: تختلف في عينة التطبيق وزمن التطبيق وبيئة التطبيق وأيضاً في اختيارها لمتغيرات الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- أ. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- ب. اختيار منهج الدراسة.
- ج. بناء أداة الدراسة.
- د. تحديد الإجراءات المناسبة للدراسة.

أوجه التميز للدراسة الحالية:

- أ. تناولها لموضوع الدراسة، إذ يعد من الموضوعات التي ما زال البحث فيها محدوداً في البيئة الليبية.
- ب. تتميز في اختيارها لمجتمع البحث إذ تعد إحدى الدراسات التي استهدفت مدى إدراك القيادات الإدارية للتفكير الإستراتيجي في الشركات النفطية الليبية.
- ج. جمعت هذه الدراسة بين الاستبيان والمقابلة كأدوات لتجميع البيانات.

5.1. مشكلة الدراسة

إن التفكير الإستراتيجي أصبح ضرورة من الضرورات التي يجب أن تتوافر لدى القادة وذلك لأن المنظمات التي يكون قادتها بدون تفكير أو تصور مستقبلي تعمل تحت عبء التقليد. ذلك أن ما يبذل من جهد وما ينفق من تكلفة أو وضع للخطط والبرامج يمكن أن يكون إسرافاً أو مضيعة للوقت وإهداراً للموارد ما لم يكن لدى الأفراد بصفة عامة والمديرين ومتخذي القرارات بصفة خاصة مهارات تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي حتى يمكن الوقوف على حقائق الأشياء قبل تكوين ووضع الإستراتيجيات.

إن التركيز على الأعباء والمهام اليومية يرهق كاهل المدير مما يجعله يبتعد عن التفكير الإستراتيجي ومن ثم التخطيط الإستراتيجي، وذلك مرده إلى عدم وجود الثقة الكافية لدى المدير في المرؤوسين الذين يعملون معه، مما يجعله لا يفوض الصلاحيات الكاملة للمرؤوسين، ويحتكر كل السلطات واتخاذ القرارات، وهذا بدوره يقوده إلى عدم التفكير والتخطيط على نحو إستراتيجي.

حيث تواجه المنظمات ظروفًا متغيرة وتعمل في ظل أوضاع متقلبة وتعرضها معوقات وتحديات تجعل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها أمر غير مؤكد، ومن ناحية أخرى تختلف أوضاع وإمكانات وقدرات منظمات الأعمال وما يتوافر لديها من موارد وما تخضع له من ضغوط نابعة من ظروفها الداخلية وهذا كله يقلل من مقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بتطبيق ما اعتادت عليه من ممارسات تقليدية، فبالرغم من أهمية التخطيط الإستراتيجي إلا أنه لم يعد كافياً لدرجة تتطلب الوقوف عنده بل إن الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الإستراتيجي لتطوير مهارة إعداد الخرائط وسيناريوهات المستقبل لدى صناع القرار وهذا يوفر تحليلاً يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في بيئة الأعمال.

لذلك أدركت الدول المختلفة أهمية التفكير الإستراتيجي باعتباره أحد المقومات الأساسية لممارسة الإدارة الإستراتيجية بأسلوب مهني يحقق للمنظمة أهدافها من التخطيط الإستراتيجي. وبالتالي يمكن توضيح مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

س / ما هو واقع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الشركات

النفطية بمدينة بنغازي؟

وتتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات التالية:

(1) ما مدى إدراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي؟

(2) ما هي أكثر أنماط التفكير الاستراتيجي شيوعاً لدى القيادات الإدارية في الشركات النفطية؟

3) ما هو مستوى ممارسة القيادات الإدارية للتفكير الإستراتيجي؟

4) ما هي أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي؟

5) هل توجد فروق معنوية في مستوى معرفة وإدراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي

تعزى لمتغير الدورات التدريبية؟

6) هل توجد فروق معنوية في مستوى معرفة وإدراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي

تعزى لمتغير الشركة محل الدراسة؟

7) هل توجد فروق معنوية في مستوى ممارسة القيادات الإدارية المراحل التفكير الاستراتيجي تعزى

لمتغير الشركة محل الدراسة؟

8) هل توجد فروق معنوية في مستوى معوقات التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الشركة محل

الدراسة؟

6.1. أهمية الدراسة

أ. إن مفهوم التفكير الإستراتيجي حديث العهد لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة يعطيه أهمية

واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في مواجهة المشاكل الإدارية والتعامل معها

في حدود معطيات البيئة الداخلية والخارجية.

ب. إن أهمية هذه الدراسة تتبع أيضاً من أهمية التفكير الاستراتيجي، حيث يتوجب على المديرين في

الإدارة العليا ممارسته باعتباره بعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية التي يجب قياسها عند

تقييمهم وتقييم نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها حيث يعتبر البعض أن التفكير الاستراتيجي هو

عبارة عن تخطيط استراتيجي، لكن الأمر ليس كذلك حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة لاحقة

تأتي بعد استكمال التفكير الاستراتيجي.

ج. ندرة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع لذلك تأمل الباحثة في أن يساهم في إثراء المعرفة لدى

المهتمين بمجال الإدارة وترشيد القيادات الإدارية في مجال التفكير الإستراتيجي.

7.1. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) التأكد من مدى معرفة القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الإستراتيجي.
- 2) التعرف على أنواع الأنماط السائدة للتفكير الإستراتيجي.
- 3) التعرف على درجة ممارسات القيادات الإدارية لمراحل التفكير الاستراتيجي.
- 4) التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي.
- 5) التعرف على الفروق المعنوية في مستوى معرفة وإدراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي التي قد تعزى لمتغير الدورات التدريبية.
- 6) التعرف على الفروق المعنوية في مستوى معرفة وإدراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي التي قد تعزى لمتغير الشركة.
- 7) التعرف على الفروق المعنوية في مستوى ممارسات القيادات الإدارية لمراحل التفكير الاستراتيجي التي قد تعزى لمتغير الشركة.
- 8) التعرف على الفروق المعنوية في مستوى معوقات التفكير الاستراتيجي التي قد تعزى لمتغير الشركة.

8.1. منهجية الدراسة

تعتمد طبيعة الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات من العمل الميداني وتحليلها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى النتائج التي تسهم في معرفة أنماط التفكير الإستراتيجي للقيادات الإدارية ودرجة ممارستها له، والمعوقات التي تحول دون ممارسته. وأن هذا المنهج يتسم بأنه يقرب الباحث من الواقع ويمكنه من وصف الظواهر بشكل دقيق إما بأسلوب كمي أو كيفي.

1.8.1. مجتمع وعينة الدراسة :

نظراً لأهمية وخصوصية القطاع النفطي في ليبيا باعتباره من القطاعات المهمة التي تساهم في كل جوانب التنمية للدولة، فقد تكون مجتمع وعينة الدراسة من القيادات بالإدارة العليا والوسطى بالشركات النفطية التي تقع إدارتها في مدينة بنغازي، والمتمثلين في:

1. رؤساء مجلس الإدارة العليا، وأعضاء مجلس الإدارة، والمدراء العاميين.

2. مديري الإدارات، ومنسقين ومراقبين، ورؤساء الأقسام.

ويمكن تبرير اختيار هذا المجتمع، لأن القادة الموجودون في الإدارة العليا والوسطى هم الأقرب للقيام بالتخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات للمنظمة.

لذا تم زيارة الشركات النفطية بمدينة بنغازي والإلتقاء بمديري إدارات التدريب والتطوير في الشركات محل الدراسة، والإطلاع على الهيكل التنظيمي لها. حيث تكون مجتمع الدراسة من (85) مشارك، وطبقاً لجدول (Krejcie and Morgan) للعينات، فقد كان حجم العينة المناسب للدراسة (70) مشاركاً (K&M, 1970: 30). وقد تم استخراج العينة لكل شركة بقسمة حجم العينة للشركة / حجم المجتمع مضروب في حجم عينة جدول Morgan، كما هي موضحة في الجدول رقم (1.1):

جدول (1.1)

مجتمع وعينة الدراسة

ت	الشركات محل الدراسة	الإدارة العليا			الإدارة الوسطى			المجتمع والعينة		
		رئيس مجلس الإدارة	عضو مجلس الإدارة	مدير عام	مدير إدارة	مراقب	منسق	رئيس قسم	إجمالي المجتمع	إجمالي العينة
1.	شركة ليبيا للنفط المشتركة	1	1	1	2	2	1	2	12	*10
2.	شركة الجوف للتقنية النفطية	1	1	1	1	1	1	2	10	8
3.	شركة البريقة لتسويق النفط	1	2	2	2	2	2	3	17	14
4.	شركة الخليج العربي للنفط	1	2	1	3	2	2	4	18	15
5.	شركة الشرارة للخدمات النفطية	1	1	1	2	1	2	2	12	10
6.	شركة الرحلة للخدمات النفطية	1	1	2	2	2	2	3	16	13
	الإجمالي	6	9	8	12	9	10	16	85	70

المصدر: الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة

$$10 = 70 \times 85/12 *$$

$$8 = 70 \times 85/10$$

$$14 = 70 \times 85/17$$

$$15 = 70 \times 85/18$$

$$10 = 70 \times 85/12$$

$$13 = 70 \times 85/16$$

2.8.1. حدود ونطاق الدراسة:

- (1) **الحد الموضوعي:** انحصر موضوع الدراسة في توضيح مفهوم التفكير الإستراتيجي ومدى امتلاك أنماطه ودرجة ممارسة مراحل المعوقات التي تحول دون ممارسته.
- (2) **الحد المكاني:** تمثل الحد المكاني في كافة الشركات النفطية الموجودة في مدينة بنغازي.
- (3) **الحد البشري:** تجسد في كافة المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى.
- (4) **الحد الزمني:** كانت الدراسة خلال السنة الدراسية 2016-2017.

3.8.1. متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل هو المتغير الذي يعمل على إحداث تغيير ما في الواقع مع ملاحظة نتائج هذا التغيير على المتغير التابع. والمتغيرات المستقلة لهذه الدراسة هي:

- (1) المسمى الوظيفي.
- (2) المؤهل العلمي.
- (3) التخصص العلمي.
- (4) مدة الخدمة.
- (5) الدورات التدريبية.
- (6) الندوات أو المؤتمرات التي شارك فيها المديرين.

أما المتغير التابع هو الذي يقيس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه، والمتغيرات التابعة في هذه

الدراسة تتمثل في الآتي:

- (1) مفهوم التفكير الإستراتيجي.
- (2) أنماط التفكير الإستراتيجي.
- (3) ممارسة مراحل التفكير الإستراتيجي.

4) معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي.

4.8.1. أدوات تجميع البيانات:

استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة، كما قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية وذلك للحصول على بعض البيانات الثانوية اللازمة للدراسة.

5.8.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

اعتمدت هذه الدراسة على الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات، والإحصاء الاستدلالي، حيث تم تفرغ البيانات وتجهيزها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة.

9.1. هيكلية الدراسة

قسمت الدراسة وفقاً للآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة: وشمل المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل ومفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية .

المبحث الثاني: مدخل ومفاهيم حول التفكير الإستراتيجي.

المبحث الثالث: أنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي.

المبحث الرابع: معوقات التفكير الاستراتيجي.

المبحث الخامس: القيادة الإدارية والتفكير الاستراتيجي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: النتائج و التوصيات.

10.1. مصطلحات الدراسة

- **التفكير الإستراتيجي:** «هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المؤسسة بدءاً من توجيه الانتقال من مجرد العمليات اليومية الإدارية ومواجهة الأزمات ووصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي وفي نفس الوقت إدراك الموقع الذي فيه منظماتهم» (توفيق، 2004: 9).

- **أنماط التفكير الاستراتيجي:** «تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد الإداري لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية» (بونس، 2006: 130).

- **ممارسات التفكير الاستراتيجي:** هي «المهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية من خلال فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة» (المغربي، 1999: 137).

- **معوقات التفكير الاستراتيجي:** هي كل ما يعيق التفكير الاستراتيجي ويتمحور ذلك في الأسلوب المتبع في تحليل المشكلات وإيجاد حل مناسب لها (هلال، 2011: 20).

- **القائد الإداري:** هو ذلك الشخص الذي يتم تعيينه من جهة الاختصاص أو يتم انتخابه ويلجأ عادة لاستخدام السلطة غير الرسمية في التأثير على سلوك العاملين وقد يضطر أحياناً لاستخدام السلطة الرسمية (مرسي، 2006: 20)

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

مدخل ومفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية

1.1.2. تمهيد

عند البحث عن التفكير الإستراتيجي في الكتب والمراجع المتعلقة بالإدارة يظهر أن معظمها تحمل عنوان الإدارة الإستراتيجية وهذا يقود منطقياً للتعرف على ماذا تعني الإدارة الإستراتيجية، ثم الانتقال للتمييز بينها وبين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

2.1.2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تزايد استخدام مصطلح الإدارة الإستراتيجية بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية، حيث أخذت معنى جديداً وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال التي تهتم بتحليل البيئة وتستجيب لها وتؤثر وتتأثر بها. حيث مرت الإدارة الإستراتيجية بالعديد من المراحل للوصول إلى ما وصلت عليه اليوم نتيجة التحديات التي واكبت الإدارة والتغيرات في بيئة الأعمال. وفي الواقع من الصعب الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه للإدارة الإستراتيجية، كما هو الحال في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة.

ووفق المنظور المتعارف عليه التقليدي هناك العديد من التعريفات للإدارة الإستراتيجية منها: بأنها عبارة عن عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي وتنفيذه ومتابعته وتقييمه لتحقيق رسالتها في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة (الخفاجي، 2010: 38).

وكذلك الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبل المنظمة ووضعها موضع

التنفيذ (حبتور، 2007: 90).

وتتفق التعريفات بأن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها الطويلة المدى بكفاءة وفعالية مع إعطائها ميزة تنافسية (أبو النصر، 2009: 32).

أما الإدارة الإستراتيجية وفق منهج التفكير الاستراتيجي عبارة عن عملية نظامية مركبة متراكبة تهتم بكل الأمور والجوانب المتعلقة بالمنظمة، داخلها وخارجها ماضيها وحاضرها ومستقبلها في المدى القصير والمتوسط والطويل وتتعامل مع المنظمة وفق مدخل النظم وتقوم بترتيب كافة الجهود وتنمية الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها (أوبكر والنعيم، 2008: 54).

3.1.2. الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية

تتمثل الأبعاد الإستراتيجية في ثلاثة ركائز جوهرية وقيما يلي نبذة عن كل ركيزة منها:

أولاً . التفكير الاستراتيجي:

الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنظماتهم بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي (Garratt et al, 1998).

ثانياً. التخطيط الاستراتيجي:

هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية (السكرانه، 2010: 91).

ثالثاً. تطبيق الإستراتيجية:

وتمثل عملية التنفيذ الاستراتيجي ثلاث مهام أساسية هي (حمود، 2010: 155):

- 1) وضع الأهداف المرحلية.
- 2) وضع وصياغة السياسات.
- 3) توزيع وتخصيص الموارد المتاحة.

4.1.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية

إن دور وتأثير الممارسة الفعالة للإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في المنظمة لا يستند فقط على معيار النتائج المالية بل يمتد ليشمل النتائج السلوكية والاجتماعية والبيئية (العارف، 2000، ص3)؛ (فياض وآخرون، 2010: 42). وبذلك تظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية في المنافع التالية:

- 1) تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- 2) تنمية القدرة لدى المنظمة على إحداث التغيير والتطوير، والتقليل من أسباب مقاومته.
- 3) تعميق منهج أو سياسة التمكين وتفعيل القرارات الجماعية.
- 4) تنمية قدرة المنظمة في تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل.
- 5) تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد.

5.1.2. العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والعقلية الشمولية الإستراتيجية تشكل القطب المركزي للإدارة الناجحة. فالإدارة الإستراتيجية تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية. بينما التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما يحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدد الخطة (ياسين، 2002: 16).

إن صناعة الإستراتيجية وعملية التخطيط الاستراتيجي ينتجان عن عمليتين مختلفتين على مستوى معين. فالتخطيط الإستراتيجي يفترض أن عملية التحليل للمعلومات قرين بتركيب المعلومات ويقود إليها تلقائياً، ولذلك يتوهم البعض أن ملء جداول التخطيط الممنهجة يقود إلى صناعة إستراتيجية ناجحة (سلطان، 2006: 108).

ووفقاً لذلك فالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وجهان لعملة واحدة مع وجود الاختلاف بينهما في أوجه عديدة كالآتي (هلال، 2010: 28) ؛ (ياسين، 2002: 16):

أ. التخطيط الاستراتيجي هو أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية ويقع ضمن إطارها التفكير الاستراتيجي.

ب. مهما يكن التخطيط بعيد الأمد فهو في أثناء التنفيذ قصير الأمد جداً ولا يتجاوز السنة الواحدة، في حين إن الإدارة الإستراتيجية تهتم وتلاحظ اتجاه التقدم للوصول للصورة المستهدفة.

ج. يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالمكان والزمان الذي ستوجد فيه المنظمة. بينما ترتبط الإدارة الإستراتيجية بنظرة الإدارة العليا على العامل الرحب والواسع وإلى البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تعمل ضمن إطارها المنظمة (المجمع العربي للمحاسبين، 2001).

د. يعد التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية لكنه ليس الإدارة الإستراتيجية بعينها فالتخطيط لا يستطيع التغلب على نقص كفاءة استخدام الموارد مثلاً، بينما الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج، ونظرة وتحليل لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي.

6.1.2. العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

يختلف التخطيط الإستراتيجي عن التفكير الاستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي عملية تحليلية بينما التفكير هو معالجة للبصيرة ، وأن التخطيط كثيراً ما يفسد التفكير بسبب خلط المديرين بين البصيرة

الثاقبة وبين الانشغال بالأرقام والتحليل. حيث أن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً هي التي تركز على البصيرة والفكر وليس على الخطط (Mintezberg, 1994 : 79).

فالتفكير الاستراتيجي يجب أن يسبق التخطيط الاستراتيجي، أما صياغة الاستراتيجيات الفعالة فهي تتطلب أسلوباً معيناً من التفكير قائماً على الحس والإبداع (Ohmae, 1991:14).

وبذلك فإن الإصرار على وضع خطط وبرامج وسياسات وأنظمة مع غياب منهج التفكير الإستراتيجي يضع المديرين في جو من التشويش، وعدم وضوح الرؤية فتصبح كل الخطط والبرامج والسياسات هدفاً تنفيذياً فقط وليس مجرد آليات وأدوات لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وتساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل (الدوري، 2005: 29).

لذلك لا بد من إدراك القائد الإداري الفارق الكبير بين التفكير الإستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها حس وإدراك إستراتيجي يتم التفكير في إطاره، وبين الخطط الإستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناءً عليها ومن خلالها.

ومن ذلك يتضح أن التفكير الاستراتيجي خطوة تسبق التخطيط الاستراتيجي، ويرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً بالقادة والمخططين الاستراتيجيين لأن أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي هي القيام بتشخيص واع للبيئة والظروف المحيطة وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء أكانت حاضرة أو مستقبلية ثم وضع الرؤية والبدائل. وذلك لا يتم إلا بالتفكير الاستراتيجي.

7.1.2. أهم المفاهيم والمصطلحات لممارسة التفكير والتخطيط على نحو

استراتيجي

تشمل أهم المفاهيم والمصطلحات الرئيسة لممارسة التفكير والتخطيط على نحو استراتيجي ما يلي:

التفكير الاستراتيجي: هو المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أفراد أي تنظيم لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل والاستمرارية في البقاء ومعرفة كيفية التعامل معها بشكل دائم ومستمر (توفيق، 2005: 73).

أ. **التخطيط الإستراتيجي:** عملية اتخاذ القرارات بناءً على معلومات عن الأوضاع البيئية لصياغة الأهداف ورسم الاستراتيجيات ووضع البرامج والسياسات والتأكد من تنفيذها (الصباغ وأبو بيعة، 1996: 163).

ج. **الإدارة الإستراتيجية:** هي الطريقة التي تقوم بها الإدارة بصياغة وتنفيذ استراتيجيات معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل (حبتور، 2007: 92).

د. **الرؤية الإستراتيجية:** هي تصور للتوجه المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن تكون عليه (هلال، 2010: 14).

هـ. **رسالة المنظمة:** هي الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وتؤمن بها وتسعى لتحقيقها. ومضمون رسالة المنظمة الآتي: المهام المنوطة بالمنظمة (الغرض من وجود المنظمة، والأنشطة التي تقوم بها، والخدمات التي تقدمها)، الدور الذي تريد أن تؤديه في المجتمع، المكانة التي تتطلع إليها، المبادئ والقيم التي تتبناها (هلال، 2010: 14).

و. **التغيير الإستراتيجي:** هو التغيير الذي تطل آثاره كل المنظمة أو جزءاً كبيراً منها. وقد يكون هذا التغيير مقصوداً أي جزءاً من الخطة الإستراتيجية، والأهم من أن هذا التغيير الإستراتيجي يضمن للمنظمة التكيف مع المتغيرات البيئية (فياض وآخرون، 2010: 36).

ز. **الإستراتيجية:** هي إطار يسترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة وتوجهها، وتشكل أساس الإدارة الإستراتيجية وصياغة الخط الإستراتيجية (الخفاجي، 2010: 35).

المبحث الثاني

التفكير الإستراتيجي

1.2.2. تمهيد

انطلاقاً من فكرة أن الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا إدارة مستقبل المنظمة بعيد الأمد، وحيث أن هذا المستقبل ملئ بالفجائية والعدائية والغموض والخطر والتغير ينبغي الاستعانة بأسلوب معين في إدارة المنظمة يتجاوز القصور والتفكير التقليدي الآني المستقر إلى تصور وتفكير مبدع متجدد تفاولي النظرة ألا وهو التصور والتفكير الاستراتيجي (الخفاجي، 2008: 209).

2.2.2. مفهوم التفكير الاستراتيجي

استخدم مصطلح التفكير الإستراتيجي بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية، حيث بذل علماء الإدارة الإستراتيجية جهداً متميزاً في تغطية الدلالات المنهجية لهذا المفهوم إذ يعد أمراً على قدر كبير من الأهمية في عالمنا المتغير ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤية المنظمات لواقع مخطط ووضع أفضل.

كما استخدم التفكير الإستراتيجي من قبل البعض ليشير إلى التخطيط الإستراتيجي، في حين يعد التخطيط الإستراتيجي مرحلة لاحقة تأتي بعد استكمال عملية التفكير الإستراتيجي. وتشير Liedtka إلى أن التفكير الإستراتيجي هو المصطلح الأكثر ملائمة لاستخدامه وفقاً لمتطلبات الحاضر والاستفادة من معطياته وصولاً إلى رسم صورة مستقبلية للمنظمة. وأشارت إلى أن التفكير الإستراتيجي هو حالة متطورة على التخطيط الإستراتيجي يشمل كافة مفاصل الإدارة الإستراتيجية فهو يدخل في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتحديد الأداء الإستراتيجي للمنظمة (Liedtka,1998:120). وبرز رأي مفاده أن التفكير الإستراتيجي هو أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج

عمل رئيسية تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها. وقد حلل التفكير الإستراتيجي وفق وجهة نظر معرفية على أنه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير (الخفاجي، 2010: 67).

وبذلك يتطلب هذا النوع من التفكير قدرة القائد الإداري على تخيل منظّمته في إطار حركة الاتجاهات العالمية وأحداثها وتحديد وضعها التنافسي بين نظائرها. فهو يحدد التصرف المطلوب ويضع سبل التعامل مع الفرص والقيود التي تعترض مسار المنظمة. ويعد التفكير الإستراتيجي أحد المؤهلات المعرفية والسلوكية التي تسهل حركة الفرد في المنظمة للوصول إلى القمة الهرمية (بونس، 2006: 103) في حين أشار الملا إلى أن التفكير الاستراتيجي عبارة عن مسار فكري محدد له خط سير خاص يريح العقل من عناء تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة (الملا، 2001: 18).

ويبيّن بيتر ف. دراكر أن أساس القيادة الآن كبديل يكمن في امتلاك قيادة المنظمات التفكير الإستراتيجي القادرة من خلاله على تحديد مهمة المنظمة (رسالتها) وإقامتها على نحو واضح، ثم وضع الأهداف والأولويات والمعايير (دراكر، 1995: 187).

كما عرفه الخفاجي بأنه «أسلوباً لتحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً» (الخفاجي، 2004: 75).

وقد أورد الكردي مجموعة من التساؤلات للتدليل على مفهوم التفكير الاستراتيجي (الكردي، 2011: موقع الكتروني) مثل:

أ. ما هي المنافسة في السوق وما شدة جميع قوى المنافسة؟

ب. أي المنظمات تتمتع بمراكز تنافسية أقوى وأضعف؟

ج. ما هي التحركات الإستراتيجية المفضل اتخاذها لاحقاً؟

د. ما هي العوامل الرئيسية المحددة لنجاح المنافسة؟

هـ. ما هي جوانب قوة المنظمة وضعفها والفرص والتهديدات المحيطة بها؟

و. ما مستوى عمل إستراتيجية المنظمة حالياً؟

ز. ما مدى قوة المركز التنافسي للمنظمة حالياً؟

ح. ما هي المشكلات الإستراتيجية التي تحتاج إلى تشخيص؟

بينما يرى **Mintzberg** أن التفكير الاستراتيجي طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة

ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في

رسم التوجيهات المستقبلية (Mintzberg, 1994: 175).

أما **Garratt, et al** يعبرون عن التفكير الاستراتيجي بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه

قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة

الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في

البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنظماتهم بحيث يكون هذا

المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي (Garratt, et al, 1998:23).

أيضاً عرفه **المفلح** بأنه تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهاً يقود المؤسسة لاستغلال

الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول

رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع (المفلح، 2009: موقع الكتروني).

أما **سلطان** يرى بأن التفكير الاستراتيجي هو "عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحس

والإبداع في رسم التوجيهات الإستراتيجية للمنظمة للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة

للمستقبل من أجل الوضع التنافسي للمنظمة" (سلطان، 2006: 15).

ويضيف **الظاهر** أن التفكير الاستراتيجي «هو مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من

عناء الأفكار المتشابكة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع له أهداف

محددة، ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد وبأقصر وقت ممكن

وهذا ما يرمي إليه التفكير الاستراتيجي (الظاهر، 2009: 19).

إذاً التفكير الإستراتيجي طريقة أوسع للتفكير يتم توجيهه بشكل طويل المدى، فهو تفكير منظم

مع التركيز أولاً على النتائج المرغوب في تحقيقها. وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر يستخلص الآتي بصدق

مفهوم التفكير الاستراتيجي (الدوري وصالح، 2009: 30):

- أسلوب فكري قائم على الرؤية والحدس والإدراك الإستراتيجي.
- أنه تفكير تركيبى في الأصل وليس تحليلي.
- أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.
- انطلاقه نحو التعامل بمنظور اتساقى من الأعلى إلى الأدنى، وبتفأولية عالية.
- اعتماده على القدرات الإنسانية وبخاصة العقلية.

3.2.2. ماهية التفكير الاستراتيجي

منذ وقت قريب كان يعتقد بأن التفكير الإستراتيجي نادراً ما يستخدم ولا يلجأ إليه سوى عدد قليل

جداً من الأفراد من مستوى الإدارة العليا، لكن ظهرت هناك حاجة إلى تفكير يمتد لأهداف ذات أمد طويل

ويرتبط بالفعالية التنظيمية ويؤدي إلى تحقيق بدائل مستقبلية.

يتميز التفكير الاستراتيجي عن التفكير التنفيذي ذي الصبغة الإجرائية وعن التفكير الأكاديمي

ذي الطبيعة العلمية وعن التفكير السياسي ذي الميزة المؤسسية، بكونه نمطاً من التفكير الشمولي المركب

والموجه، لا يكتسب تلقائياً وإنما يبرز نتيجة لتراكم معارف وخبرات ومبادئ ونظريات ومناهج عقلانية

تدرس على مدى سنين في أكاديميات مختصة وتسمى "علم الإستراتيجية".

فالتفكير الاستراتيجي هو تفكير متعدد الرؤى والزوايا يأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل ويوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها (الأمين، 2011: موقع الكتروني).

ويمثل التفكير الاستراتيجي تحدياً لأمر تقليدية فهو تفكير إبداعي ومن يمارسه يعد صاحب مبادرة مبتكرة وجديدة، فهو يتطلب النظر إلى الأمام ولكن في الواقع لا يمكن النظر إلى الأمام إلا إذا نظرت إلى الخلف، لأن النظرة السليمة في فهم المستقبل تكمن جذورها في فهم الماضي. كذلك يتطلب النظر من أعلي من خلال النظر من أسفل، والنظر إلى الجوانب والنظر إلى الأفق البعيد (الكساسة وآخرون، 2010: 30).

وبذلك يعتبر التفكير الاستراتيجي طريقة أكثر ثراءً وأكثر إبداعاً للتفكير ولكيفية التعامل مع القضايا والفرص الرئيسية التي تواجه الشركة فهو يشمل في عبارة واحدة أنجح إستراتيجية يمكن لشركتك صياغتها وتنفيذها (توفيق، 2005: 72).

4.2.2 عناصر التفكير الاستراتيجي

ارتبط التفكير الإستراتيجي بعناصر عديدة تجعل منه تفكيراً من نوع خاص يتميز بخصائص محددة وعناصر أساسية، ويتضمن التفكير الإستراتيجي على المستوى الفردي ثلاثة عناصر أساسية مشار إليها في الشكل رقم (1.2) وهي:

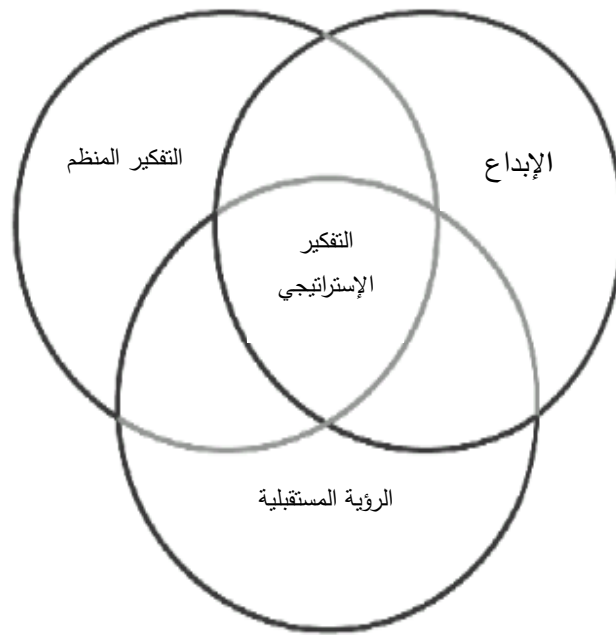
1. **التفكير المنظم:** يمثل القدرة على تركيب وتحليل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة (Maccoby, 2004: 3).

2. **الإبداع:** وهو عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية إلى نتائج أصيلة ومفيدة (جرون، 2005: 22).

3. الرؤية المستقبلية: وهي الرؤية التي تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة (إلى أين تذهب)، وتحدد طبيعة الأعمال المستقبلية والمركز السوقي للمنظمة الذي تريد تحقيقه استناداً إلى البيئة التي تعمل فيها (الدوري، 2007: 16).

شكل رقم (2.1)

عناصر التفكير الإستراتيجي



المصدر :

Multilevel Approach. Leadership & organization Bonn. I. (2005). Improving Strategic Thinking: Development Journal, 26 (5), P 340.

5.2.2. تطور مفهوم الإستراتيجية وصولاً إلى مفهوم التفكير الإستراتيجي

لقد مر مفهوم الإستراتيجية بعدة مراحل تطور من خلالها على مدى الزمن وهذه المراحل كما

أشار المفلح هي (المفلح، 2009: موقع الكتروني):

- أ. (500 ق.م حتى 1920) - مفهوم عسكري.
- ب. (1920) أول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال (نموذج هارفارد).
- ج. (1950) التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق.
- د. (1950 - 1955) ظهرت فرضية تقول إن جميع المنظمات لها استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، اعترفت بها أم لا تعترف، شعرت بذلك أو لم تشعر.

هـ. (1955 - 1960) الإستراتيجية أصبحت تعني الخطة بعيدة المدى التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه.

و. (1960) التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع الأعمال (القطاع الخاص).

ز. (1960-1965) سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي على مفهوم التخطيط البعيد المدى الذي بدأت عيوبه وثورته تتكشف على صعيد المنظمات.

ح. (1980) أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للإدارة الحكومية (القطاع العام).

ط. (1986) ظهور تفسيرات جديدة للإستراتيجية وبعض العلوم المرتبطة بها. (نهج تعيشه المنظمة ليحكم تفكيرها وعملها وكيفية بقاءها وتطورها وتقدمها).

ي. (1992-1996) محاولات تحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل مقترح وعملية سابقة للتخطيط الإستراتيجي، وبدأ الحديث عن القيادات والعقول التي تفكر بطريقة إستراتيجية.

ك. (2001 - الآن) التفكير الاستراتيجي يتقدم على بقية المصطلحات الإستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إدارات إستراتيجية.

6.2.2 نماذج التفكير الاستراتيجي

تتنصرف النماذج إلى عرض آراء مجموعة من الباحثين والعلماء الذين كان لهم الدور الفعال في

بيان مفهوم التفكير الاستراتيجي. وهم كما يلي (الخفاجي، 2010: 72-74):

- نموذج Chandler (1962): قاد منهجياً تاريخياً إلى التفكير بضرورة الموازنة بين تغير

البيئة وإستراتيجيتي التنوع والتكامل وبين التركيب التنظيمي لمنظمات صناعية ضماناً لبقائها.

- **نموذج Ansoff (1965):** إن التفكير الاستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة القائمة و الجديدة و على الإدارة أن تفكر بخيار وسلوك إستراتيجي ينسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي.
- **نموذج Child (1972):** انصرف إلى علاقة تفكير الاختيار الاستراتيجي بعوامل الموقف (البيئة والتكنولوجيا والحجم) واعتمد تفكيراً موقفياً لبناء إستراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل محققاً موازنة معها.
- **نموذج Porter (1987):** ويدور رأيه حول القيام بالتحليل التركيبي، ثم ذهب لطرح ثلاثة خيارات إستراتيجية هي الاختلاف والتركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة، نتاجاً لعملية التفكير متأثرة بدرجة إسهامها بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة والمحافظة عليها. ودعا الإدارة إلى التفكير بطبيعة قوة المنافسين الحاليين والجدد والمشتريين والموردين والسوق.
- **نموذج O'Shannassy (1999):** الذي بنى نموذجاً مطوراً لمكونات التفكير الاستراتيجي بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات و استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك المتغيرات. ويتطلب وضع تصور لمختلف مستويات العمل في المنظمة بهدف رؤية الصورة الواسعة لدراسة القضايا الظاهرة و الباطنة والتدقيق في إيجاد حلول للتعامل مع المشاكل التي تحتاج مزيداً من الحس والإبداع والدمج بينهم في عملية التفكير الاستراتيجي O' Shannassy (1999: 21).

7.2.2. أهمية التفكير الاستراتيجي

1. تبدو أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال نظرته الشاملة والمتكاملة للمستقبل، وإلى ما هو متاح

وما يمكن الحصول عليه، ويمكن بيان أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط

التالية (الهلباوي، 2004: 9؛ محمد، 2002: 55؛ liedtka, 1998: 123؛ المدوري وصالح، 2009: 30).

2. تحديد القصد الاستراتيجي الذي يقود إدارة المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين.
3. حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت والاستعداد بالإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية.
4. تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة. تصيد الفرصة الذكية عبر بناء الإستراتيجية العرضية التي تعد أحد محاور التفكير الاستراتيجي.
5. تمكين المنظمة من تحديد الإستراتيجية الملائمة لتجسيد الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل.

8.2.2. خصائص التفكير الاستراتيجي

يتميز التفكير الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تحدد متطلباته وكيفية اكتسابه وتطبيقه، وتتكون من خصائص شخصية وخصائص تنظيمية وهي:

أ. **الخصائص الشخصية للتفكير الإستراتيجي:** وتشتمل على القدرات التي يجب أن يتمتع بها المفكر الإستراتيجي. وهي القدرات الاستشرافية، والقدرات الحدسية، والقدرات الخلاقة، والقدرات النقدية.

ب. **الخصائص التنظيمية للتفكير الإستراتيجي:** وهي الصفات الهيكلية والسلوكية التي تعد مؤشرات يستدل من خلالها على نمط للمفكر الإستراتيجي. وهي على النحو التالي :

1. الصفات الهيكلية وتشتمل على المؤشرات التالية: المستوى الإستراتيجي، والرسمية، والإغراق المعلوماتي.

2. الصفات السلوكية وتشتمل على المؤشرات الآتية: نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها، والإهتمام بالعاملين، وتبني المخاطرة.

وبين هلال أن خصائص التفكير الإستراتيجي تتضح من خلال تميزه عن التفكير التشغيلي كما بالجدول

(1.2) التالي :

جدول رقم (1.2)

الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي

التفكير التشغيلي	التفكير الاستراتيجي
- فوري.	- أطول زمناً.
- ملموس (واقعي).	- يقوم على الإدراك (تجريدي).
- عملي وتطبيقي.	- ذهني وتصوري.
- يؤدي إلى حلول لمشاكل الأداء القائمة.	- يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية.
- يتسم بالكفاءة.	- يقتحم مجالات متعددة.
- يقوم على الممارسة.	- يتسم بالفعالية.
- أسلوبه عملي.	- أسلوبه منطلق (نظري).
- منظوره يكون من أسفل.	- منظوره يكون من أعلى.

المصدر: محمد عبدالغني هلال (2011) التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى، ص34.

9.2.2 مميزات التفكير الإستراتيجي

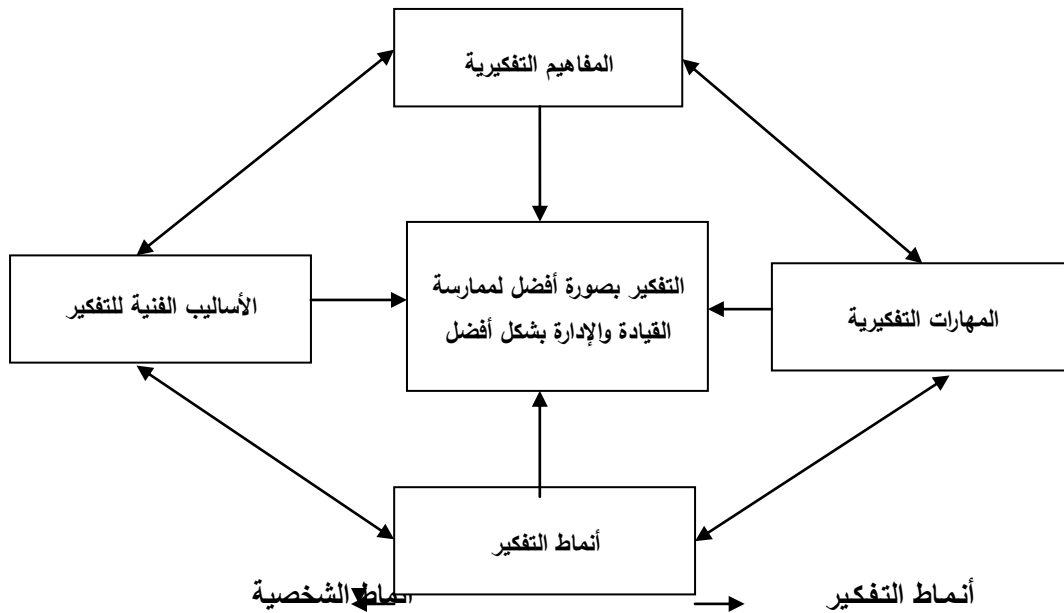
يتميز التفكير الاستراتيجي بتعدد الإستراتيجيات نتيجة تعدد التصورات والإختيارات والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية بأسلوب علمي وتقنيات حديثة. وأهم ما يتميز به التفكير الإستراتيجي ما يلي (الشهري، 2010: 47)، (الظاهر، 2009: 32):

- (1) **تفكير نظمي:** لأنه يعتمد على الرؤية الشاملة للعالم المحيط وانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر.
- (2) **تفكير تطويري:** لأنه تفكير أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.
- (3) **تفكير افتراقي أو تباعدي:** لأنه يعتمد على الإبداع والإبتكار والبحث عن أفكار جديدة.
- (4) **تفكير تنافسي:** لأنه يسعى إلى اقتناص الفرص قبل غيره ويفرض على واقعية الصراع والتنافس.

(5) تفكير تفاؤلي وإنساني: أي يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية. كما أنه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.

10.2.2. إطار التفكير بصورة أكثر إستراتيجية

إن الإدارة الأكثر إستراتيجية تبدأ بالتفكير الأكثر إستراتيجية ولكي يتحقق هذا المبدأ يجب تنمية مهارات كبار المسؤولين وذلك في إطار من المهارات والمفاهيم والأساليب والأنماط والتي يطلق عليها أدوات التفكير الإستراتيجي، ويوضح الشكل رقم (2.2) الآتي ذلك :



شكل رقم (2.2)

أدوات ممارسة التفكير بشكل إستراتيجي

المصدر : عبد الرحمن توفيق (2004) كيف تفكر إستراتيجياً - منهج الإدارة العليا، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى، ص48.

ومن المهارات اللازمة للتفكير الإستراتيجي ما يلي:

(1) إعادة تكوين الإطار (التفكير بالنتائج): يرى المدير بوضوح ما يتعين عليه إنجازه؟ ولمن؟

ولماذا؟

2) دعامات التفكير الستة (القبعات الست / دي بونو): هي عبارة عن أداة يمكن من خلالها عمل

خريطة للتفكير في إطار من الفهم والتعاون والتفاعل لإبداء أفكار رشيدة. وهذه الدعامات الستة

يبينها الجدول (2.2) التالي.

جدول رقم (2.2)

دعامات التفكير الستة

الدور	الخصائص	الدعامة
توفير الحقائق والأرقام	الحياد والموضوعية	القبعة الأولى (البيضاء)
جعل ردود الفعل العاطفية تطفو على السطح	المشاعر والأحاسيس	القبعة الثانية (الحمراء)
استخلاص الفوائد من وراء الأفكار	الإيجابية والبناء	القبعة الثالثة (الصفراء)
إجراء تقييم نقدي	المعرضة والنقد (وليس الاحتجاج السلبي)	القبعة الرابعة (السوداء)
توفير زوايا جديدة أو بديلة	الابتكار و الإبداع	القبعة الخامسة (الخضراء)
مراقبة سير الأعمال والتأكد من أن كل دعامة قامت بدورها	رئاسة الاجتماعات والرقابة	القبعة السادسة (الزرقاء)

المصدر : عبد الرحمن توفيق (2004) كيف تفكر استراتيجياً- منهج الإدارة العليا، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الطبعة الأولى،

ص5.

3) طرح الأسئلة الباحثة: هي عبارة عن مهارة يتم بها استثارة جوانب معينة، وتكمن في توجيه

السؤال الصحيح الذي يؤدي إلى تمكين الآخرين من طرح أسئلتهم وعدم الاندفاع بالإجابة بهدف

اكتشاف شيء جديد.

4) الأسئلة الداعمة: وهي من أهم المهارات التي يجب تعلمها عند تفويض السلطات لأنها تساعد

على اكتشاف قدرات وإمكانيات المرؤوسين ومن ثم تكليفهم بالأعمال الملائمة لهم. أما الأساليب

الفنية للتفكير سوف يتم عرضها في ممارسات التفكير الإستراتيجي.

المبحث الثالث

أنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي

1.3.2. تمهيد

التفكير هو العملية العقلية التي يكون مخرجها الفكرة، وهو أيضاً ذلك النشاط لإعطاء معنى لشيء (Richard & Elder, 2002: 40). لذلك يتناول هذا المبحث أنماط التفكير الإستراتيجي وممارساته، ثم دور أسلوب السيناريوهات في تنشيط ممارسة التفكير الإستراتيجي، إبتداءً من التفكير الاستراتيجي يركز على نمطي التفكير التحليلي والإبداعي.

2.3.2. التفكير الإستراتيجي يركز على نمطي التفكير التحليلي والإبداعي:

عندما أجريت عملية مراجعة لمفهوم وطبيعة التفكير الاستراتيجي في أوائل التسعينيات، أسفر عنها جدل حول طبيعة العملية الإستراتيجية ذاتها والفارق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي. ويدور هذا الجدل حول تساؤل أساسي:

(هل التفكير الاستراتيجي نمط من التفكير غير الخطي (الإبداعي) ؟ أم إنه نمط من التفكير الخطي قائم على خطوات منهجية تحليلية محددة (التحليلي) ؟ أم أنه نمط من التفكير يجمع بين الإبداع والتحليل؟) ونتج عن هذا الجدل ثلاثة اتجاهات رئيسية:

الاتجاه الأول: التفكير الاستراتيجي نمط للتفكير الإبداعي: يتركز جوهر هذا الإتجاه في أن التفكير الاستراتيجي نمط فكري يعطي الإبداع أولوية على التحليل، حيث يقوم على تركيب الأجزاء لتكوين الكل وبذلك فهو يتضمن جزءاً تحليلياً لكن الأهمية الكبرى تعطى للجزء الإبداعي (Ohmae, 1991:13).

فالتفكير الاستراتيجي عملية تركيبية تتوقف بالأساس على الإبداع ولكن من الضروري إعطاء

التفكير الاستراتيجي قدراً أكبر من المرونة والديناميكية (O' Shannassy, 1999).

الاتجاه الثاني: التفكير الاستراتيجي كنمط للتفكير التحليلي: ينطلق أنصار هذا الاتجاه من فرضية أن

الواقع يمكن أن يخطط وينطبق عليه المبدأ العلمي القائم على التنبؤ، ويؤمنون بأن هناك حلاً واحداً

صحيحاً لأي مشكلة، ومن ثم دور التفكير الاستراتيجي التوصل إلى هذا الحل أو الاقتراب منه O'

(Shannassy, 1999:9).

ويمكن تلخيص أهم الفروق الأساسية بين الاتجاهين السابقين في الجدول رقم (2.3):

جدول رقم (2.3)

مقارنة بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي

التحليلي	الإبداعي
قابل للتحليل	تباعدي
للتوصيف	للرؤية
التضييق للوصول إلى إجابات معينة أو عدد قليل من الأفكار التي يمكن أن يتم تحليلها.	التوسيع لإعطاء أفكار عديدة لتحديد البدائل
التفكير الرأسي	التفكير الأفقي
يقف عند مرحلة التنبؤ	يذهب إلى ما هو بعد التنبؤ تشكيل المستقبل

المصدر : نسمة شريف محمود الشراة (2010) الفكر الاستراتيجي تجاه العالم الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة : كلية الاقتصاد

والعلوم السياسية، ص69.

الاتجاه الثالث: التفكير الاستراتيجي تحليل وإبداع: يجمع أنصار هذا الاتجاه بين التحليل والإبداع

فالتحليل يسمح للمفكر بالتوصل للقدرة على التنبؤ، بينما الإبداع يعطيه القدرة على تصور المستقبل.

فالاستراتيجيات الخلاقة لا تحدث نتيجة التحليل الصرف وإنما من رؤى جديدة وحس، ولكن الحس لكي يكون مفيداً استراتيجياً يجب أن يقوم على وقائع (O' Shannassy, 1999: 11).

وعلى هذا الأساس فهناك اختلافاً بين التفكير والتخطيط، فالتفكير الاستراتيجي هو الجزء الخاص بالإبداع والحس، أما التخطيط فهو الخاص بالتحليل، ومن ثم التفكير الاستراتيجي يتطلب المرونة العقلية والتفاعل بينهما.

وفقاً للاتجاهات السابقة يجمع التفكير الاستراتيجي بين ثلاثة أنواع من التفكير من أجل تشكيل استراتيجيات تعيد تشكيل المستقبل وهي:

- 1) التفكير التحليلي وهو يقوم على تفكيك الواقع وتحليله.
- 2) التفكير النقدي البناء وهو يقوم على نقد الواقع.
- 3) التفكير الإبداعي وهو يقوم على إعادة تركيب الواقع لبناء نماذج المستقبل.

3.3.3 أنماط التفكير الاستراتيجي

يعرف الحراحشة نمط التفكير بأنه تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تتوجب اتخاذ قرارات ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضر الحالة العقلية التي يواجهها القائد بدقة متناهية (الحراحشة، 2003: 14).

لذلك تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي بتعدد المواقف التي يواجهها القائد الإداري وفقاً لأساليب اختيارهم للبدائل الإستراتيجية.

ووفقاً لذلك تقسم أنماط التفكير الاستراتيجي إلى أربعة أنماط:

1. **التفكير الشمولي Holistic Thinking**: هو التفكير الذي يتعامل مع الخيارات الإستراتيجية لوضع الحلول التي تعتمد على المهارات العقلية لمديري الشركة في فهم واستيعاب معاني أسباب المشكلة. ثم يقوم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة ويعتمد على خبرته المتراكمة

في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة وصياغة النتائج المستهدفة. فالقائد الاستراتيجي هنا يتعامل مع الخيارات الإستراتيجية اعتماداً على سرعة استجابته لوضع الحلول وتعتمد دقة تلك الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز (الشهري، 2010: 53).

2. **التفكير التجريدي Abstract Thinking**: يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة وتوجهات متخذ القرار، وغالباً ما يطبق القائد ميوله أو قيمه في ضوء حدسه أو خياله، ويكون القرار صادر عن تفكير مجرد لمديري الشركة أي يعتمد على الميول والإحساس، ويعتبر الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً كبيراً في تحديد الخيارات الإستراتيجية، ويميل القائد إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب تفكيراً مجرداً.

ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، فالتفكير في ما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة (محمد، 2002: 71).

3. **التفكير التشخيصي Diagnostic Thinking**: هنا يقوم القائد الإداري بالتفكير في الأسباب التي تقف وراء المشكلة ويعتمد قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنوياتها، وعندما يختار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف. ويجب الأخذ في الاعتبار تأثير عوامل الغموض البيئي في نتائج صدق القرار وبذلك تتم عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيضها (بونس، 2006: 130).

وأصحاب هذا النمط من التفكير يقومون بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه، ثم تشخيص أهم عوامل اتخاذ القرار وبالتالي اختيار البديل غير المرن وصولاً إلى حلول

حتمية، كذلك القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات السببية وتبويبها لغرض اختيار بدائل إستراتيجية رئيسية وأخرى طارئة.

4. **التفكير التخطيطي Planning Based Thinking**: يتفق هذا النمط من التفكير مع نمط التفكير التشخيصي في التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع إلي لغة الأرقام والغرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج وفق علاقة منطقية بينهما. ويتجه التفكير التخطيطي نحو تحديد النتائج الممكنة أو الحلول الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلي تلك النتائج، ويركز القائد بشكل أقل على ضرورة توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة لكنه يسمح لعنصر المرونة بتحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار (يونس، 2006: 132).

4.3.2. ممارسات التفكير الاستراتيجي

ترتبط ممارسة التفكير الاستراتيجي بمدى توافر المهارات والقدرات اللازمة للقيام بمهام ومسؤوليات الإدارة الإستراتيجية. وتقوم القيادات الإدارية باستخدام برامج التفكير الإستراتيجية التي تمكنها من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتنبؤ بأثرها المستقبلي بما يمكنها من إعداد الاستراتيجيات المناسبة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وتتطوي ممارسات التفكير الاستراتيجي على جملة من الأدوار التفصيلية والأساليب والمراحل والمقومات اللازمة للتفكير الاستراتيجي، وهي على النحو التالي:

أولاً . الأدوار التفصيلية لممارسة التفكير الاستراتيجي:

ويقصد بها الخطوات الواجب القيام بها قبل إعداد الإستراتيجية الناتجة عن عملية التفكير

الاستراتيجي(مرسي، 2006: 49):

(1) تحليل وتقييم البيئة الخارجية (الفرض - التهديدات).

(2) تحديد الرؤية والتطلعات المستقبلية للمنظمة ورسالتها وأهدافها.

3) تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة بعد إجراء عملية التوافق بين البيئة الخارجية وتحليل الموقف الداخلي.

4) تحليل موقف المنظمة مقارنة مع منافسيها في الخارج (نقاط القوة والضعف).

5) تحديد البدائل الإستراتيجية المرغوبة في ضوء الرؤية والتطلع المستقبلي للمنظمة ورسالتها وأهدافها.

6) القيام بعملية الاختبار الاستراتيجي للاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز الأهداف المرغوبة.

7) نقد الخطة الإستراتيجية الموضوعة اعتماداً على عمليات تخصيص الموارد وإعداد الموازنات والتركيز على النظم والهيكل الإدارية المناسبة.

8) مراجعة وتقييم مدى نجاح وفعالية الإستراتيجية.

ثانياً . الافتراضات الأساسية لممارسة التفكير الاستراتيجي:

يكشف (Garratt et al., 1998: 280) عن الافتراضات الأساسية التي يستند عليها أثناء

ممارسة التفكير الاستراتيجي والذي يفرض رؤية إستراتيجية شاملة وهي:

1) توافر مستوى من الذهنية المتفتحة وخبرة ميدانية في إدارة المنظمات.

2) يتطلب الالتحاق باستمرار في برامج تدريبية لتطوير المقدرات الذهنية وتنشيط آليات التفكير في

استشراف المستقبل.

3) توافر إدارة مؤمنة بضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومحفزة لمواردها البشرية.

ثالثاً. مراحل ممارسة التفكير الاستراتيجي:

إن نتائج التفكير الاستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية هي إستراتيجية معتمدة على خطة

إستراتيجية تم اعتمادها من قبل إدارة المنظمة، لذلك لا بد أن تمر هذه الإستراتيجية بعدة مراحل للوصول

إلى حيز التنفيذ، وهذه المراحل:

أ. **صياغة الإستراتيجية** : وتشمل صياغة الإستراتيجية على الأنشطة الآتية (عواد، 2012: 212):

- 1) بناء الرؤية ورسم رسالة المنظمة.
- 2) تحديد غايات وأهداف المنظمة.
- 3) دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
- 4) دراسة وتحليل البيئة الداخلية لتحليل نقاط القوة والضعف.
- 5) تحديد البدائل الإستراتيجية.
- 6) الاختيار الاستراتيجي المناسب.

ب. **تطبيق الإستراتيجية**: أي التنفيذ الاستراتيجي، وهو ترجمة الإستراتيجية إلى خطط تشغيلية أو تنفيذية تحدد ما مطلوب القيام به، لتطوير إمكانات المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. حيث تشتمل على الأنشطة الفرعية الآتية (عواد، 2012: 214) ؛ (شريف وآخرون 2007: 181):

- 1) تهيئة المناخ التنظيمي.
- 2) تخصيص الموارد، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل.
- 3) بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
- 4) إعداد القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية.
- 5) بناء الثقافة التنظيمية التي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.

ج. **المراجعة الإستراتيجية**: يتم من خلالها دراسة الانجاز الفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحراف بين المخطط والمحقق (حمود، 2010: 155).

وهناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية ومراجعتها وتتمثل في الآتي (عواد، 2012: 214):

1. مراجعة العوامل الداخلية الخارجية التي تمثل أساس صياغة الاستراتيجيات الحالية.

2. قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه

الصحيح.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات.

د. الأساليب الفنية للتفكير الاستراتيجي: يمثل التفكير الاستراتيجي الأساس للقائد الإداري الحديث، وعليه

يجب إدراك خطورة استخدام أساليب التفكير التقليدية مع الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي والذي

يستدعي استخدام أساليب مواكبة لتلك التغيرات والتطورات، ولا بد من تعلم أساليب جديدة والإقنتاع بأهمية

ممارستها ويوضح الجدول رقم (4.2) أهم الأساليب الفنية للتفكير الاستراتيجي :

جدول رقم (4.2)

الأساليب الفنية للتفكير الاستراتيجي

المسمى	أسلوب التفكير	الاستخدام
More or Less Both ...	أكثر أو أقل كلام من ..و.	يساعد على رسم خريطة تصور الموقف المثير ثم التوصل إلى مخرج من هذا الموقف
Stay Put Thinking	التفكير من وضع الثبات (مهلك سر)	يلانم القضايا المباشرة في ظروف الاستقرار أو عندما يحتاج الأمر إلى تعديلات بسيطة
To...Form	أسلوب من..إلى	يحتاج إلى تفكير عميق متزايد ودراسة ما لديك من قيم ومعتقدات واقتراحات
Mind...Map	أسلوب تصور التحدي على شكل خريطة فكرية.	أسلوب الخريطة الفكرية يعد أسلوباً فنياً للتفكير يحدد العناصر الأساسية اللازمة لإنجاز ما يجب على المنظمة أن تفعله لأداء رسالتها وتحقيق رؤيتها
Strategic Leading Issues Matrix (SLIM)	الأسلوب الفني لتحديد الأولويات (مصنوفة القضايا الإستراتيجية الأساسية)	هذا الأسلوب يحدد الأولويات والعناصر المهمة، وهي : 1-العجلة: وضع حد ينبغي التعامل معه فوراً. 2-العلاقة بالأهداف: يعد الموضوع أساساً لتحقيق أهداف ذات مستويات أعلى. 3- الأمد الطويل: الموضوع الذي له أثر إيجابي ذو أمد طويل. 4- السهولة: ما يمكن انجازه في أمد قصير بيسر وسهولة.

المصدر : محمد عبد الغنى هلال، (2010)، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة : مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص

.41

5.3.2. دور أسلوب السيناريوهات في تنشيط ممارسة التفكير الاستراتيجي :

يعد أسلوب السيناريوهات أحد الأساليب النوعية الفاعلة في تنشيط التفكير الاستراتيجي، فالسيناريوهات (النصوص المستقبلية) هي عبارة عن تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجه قبل شروعهم في التخطيط لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية (Garratt et al., 1998: 29).

ويتلخص دور هذا الأسلوب في الآتي :

- أ. توفير ما يمكن توفيره من مؤشرات تخدم في تقييم استراتيجيات المنظمة.
- ب. تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية.
- ج. تحدي منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة.
- د. تمكين الأفراد من رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية وبمنظار واسع لكل العلاقات المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية (جواد، 2002 : 214).

المبحث الرابع

معوقات التفكير الاستراتيجي

1.4.2. تمهيد

هناك العديد من الأسباب أو العوائق التي تمنع أو تقف وراء الممارسة الفعلية والصحيحة لمنهج التفكير الإستراتيجي في واقع المنظمات، ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

2.4.2. أسباب فشل الكثير من المنظمات في تطبيق التغييرات الاستراتيجية

ويرجع عدم الاهتمام بتطوير دراسات التفكير الاستراتيجي بصفة عامة لعدة أسباب منها عدم التقدير لدور العقل ومتطلباته. وأن نجاحات الحاضر قد تعمي النظر عن أخطار المستقبل، وهو ما يعرف بأزمة الفكر التشغيلي، وأن خطأ العقل الاستراتيجي والذي يأتيه من زاويتين انفصاله عن الواقع العملي وعن مشاكله مما يخلق هذا صورة غير مطابقة للواقع ويؤدي للوقوع في الشلل التحليلي دون الوصول إلى نتائج ذات معزى علمي (سلطان، 2006: 127).

في حين تفشل الكثير من المنظمات في تطبيق التغييرات الاستراتيجية وذلك للأسباب الآتية:

- أ. أن الإستراتيجية غير ظاهرة في الملفات ولا يعلم الأفراد بوجودها.
- ب. لا يهتم الأفراد بإستراتيجية لم يساهموا في إعدادها.
- ج. أن يكون هناك سلسلة من الخطط والبرامج من إستراتيجية واحدة واسعة.
- د. لا تكون الأنظمة والهياكل متوازية مع الإستراتيجية.
- هـ. إذا كان لدى القيادة خلط بين مناهج الإستراتيجية (التفكير - التخطيط - التطبيق).
- و. عدم وجود مبدأ مشترك للإستراتيجية في المنظمة على كافة المستويات.

وكذلك أشارت (سلون، 2012: موقع الكتروني) إلى أن العائق الأساسي للتفكير الإستراتيجي هم القادة الذين لا يميزون بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، لأنهم لا يعلمون ماذا سيصبح عليه الوضع الآن أو في المستقبل بالإضافة إلى الأسباب الآتية:

أ. عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم التفكير الإستراتيجي، أي توجد لدى القيادات رغبة بالتفكير الإستراتيجي ولكنهم لا يجدون المناخ المناسب الذي يمكن للتفكير أن ينمو فيه.

ب. تتم المكافأة في المنظمات على الأعمال التي تتطلب تفكيراً متديناً، أما الأعمال التي تتطلب تفكيراً عالياً فليس هناك مكافأة ولا تحفيزاً ولا تشجيعاً للأفراد القادرين عليها.

ج. ينمو التفكير الإستراتيجي عندما يخطط له القادة وذلك بتشجيع ودعم الافتراضات المستقبلية.

د. بعض القادة يهددهم التوتر والعوامل الباعثة على التحدي في العمل على الرغم من أن هذا يشكل بيئة خصبة للتفكير الإستراتيجي ينبغي أن تقوى هذه العوامل لدى القادة ولا تشعرهم بالضعف والتوتر حيالها.

هـ. النظام الروتيني لا يشجع على التفكير الإستراتيجي بل يجب بعث روح الاستكشاف والتحدي وتشجيع الخيال والأسئلة التي تغوص في العمق والتي تولد أسئلة أكثر فأكثر.

3.4.2. الأسباب التي تجعل العديد من الشركات تميل إلى عدم تشجيع

ممارسة التفكير الاستراتيجي

هناك العديد من الشركات التي تميل إلى عدم تشجيع ممارسة التفكير الاستراتيجي وذلك

للسباب الآتية (توفيق، 2004: 24):

- 1) نوعية الثقافة السائدة بين مديري بعض الشركات الذين ما زالوا يفكرون بالعقلية التحليلية.
- 2) الميل إلى تجاهل المفاهيم الإستراتيجية التي يستعين بها معظم المديرين في ممارسة عملهم.
- 3) وضع التخطيط في مستوى أدنى من حيث الأهمية من الوظائف الفنية أو التسويقية.

4) نادراً ما يحظى القائمين بالنشاط الفكري بالاهتمام الكافي داخل التنظيمات التي يعملون بها.

5) عندما تدرك الإدارة العليا فرص التنوع الكبيرة التي يمكن أن يوفرها المفكرون، تواجه بانتقادات

عنيفة من قبل المسؤولين عن الشؤون الفنية أو التسويقية.

4.4.2. العوائق التي تمنع من الممارسة الفعلية والصحيحة لمنهج التفكير الاستراتيجي

وتتمثل هذه العوائق فيما يأتي (أوبكر وآخرون، 2008: 38):

العائق الأول: التركيز على الأسس والمعارف النظرية دون الاهتمام الكاف بالممارسات والنماذج التي

يمكن من خلالها اكتساب المهارات الفنية لوضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

العائق الثاني: اقتصار أغلبية المدراء والمؤسسات الاستشارية على تقديم رأي أو تصور بالإطار العام

لإعداد الخطط الإستراتيجية دون تصحيح المفاهيم والتصورات لدى المدراء والمسؤولين وتنمية معرفتهم

بمنهج التفكير الإستراتيجي.

العائق الثالث: عمق الفجوة بين الاعتراف بأهمية التخطيط الإستراتيجي من قبل المدراء وبين تحمسهم

الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء ومتطلبات التفكير والتخطيط على نحو استراتيجي.

العائق الرابع: غياب أو عدم وضوح الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية

أو عدم وجود دليل عملي متكامل لدى المنظمة يشمل الأدوات المهنية أو الفنية التي تحقق ممارسة منهج

التفكير الاستراتيجي.

العائق الخامس: غياب الجانب الإعلامي عن المنظمات التي حققت نجاحاً ونموً واضحاً في العالم

العربي من خلال ممارسة التفكير الإستراتيجي في العالم العربي، بعكس الكتابات الأجنبية التي تبرز

بصفة دورية مثل تلك المؤسسات وتساهم في تحليلها وتوضيح مجالات الاستفادة منها.

العائق السادس: عدم وضوح المناهج المرتبطة بتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي ومراحل العملية الإستراتيجية حيث أن أغلبية الممارسات الإدارية والتنظيمية تحقق منافعها بعد تنفيذها في حين أن تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي تظهر منفعه بمجرد تطبيقه وممارسته.

5.4.2. المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي

توجد العديد من المعوقات التي تواجه التفكير الإستراتيجي والتي يمكن ادراجها فيما يأتي

(أيمن، 2014: موقع الكتروني):

أ. التغييرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو عدم قدرة المنظمات على الاستمرار في طبيعته.

ب. يكلف الوقت والجهد والمال الذي قد لا يتوافر للمنظمة.

ج. انشغال المنظمة وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة يجعلها تنتظر للتفكير

الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة واضحة.

د. عدم استمرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي.

هـ. غياب المنافسة من المنظمات الحكومية وغيرها لإحساسها بالأمان فلا تفكر بالمستقبل.

لا تزال الكثير من المنظمات لا تفرق بين التخطيط القصير المدى والتخطيط الإستراتيجي الذي يعقب التفكير الإستراتيجي فتخلط بينهما ظناً منها أنها تعتمد وأنها ليست كذلك.

و. العادات والتقاليد المجتمعة التي تحث على التواكل وعدم التحسب وعدم الخوف في المستقبل.

ز. الضغوط والمصالح للجماعات وللأفراد ودورها في إبقاء الحال على ما هو عليه وتقاوم أي تغيير

جذري أو جوهري.

ويستنتج من ذلك أن المعوقات المرتبطة بعدم ممارسة التفكير الاستراتيجي تتضمن ثلاثة أنواع من

المعوقات وهي:

1) **معوقات البيئة الخارجية:** وهي معوقات ناتجة عن البيئة الخارجية للمنظمة ومنها:

أ) عدم التوافق بين ثقافة المجتمع ورسالة المنظمة.

ب) قلة وجود الدعم المادي من قبل الدولة.

ج) غياب المنافسة بين الشركة والشركات الأخرى.

د) عدم الإستخدام الكامل للتكنولوجيا المتاحة.

هـ) قلة مشاركة المجتمع المحيط بالشركة في أنشطة الشركة.

و) عدم ملاءمة بعض القوانين والتشريعات.

2) **معوقات شخصية:** وهي معوقات ترتبط بشخصية المدير أو القائد الإداري نفسه من بينها:

أ) صعوبة وضع رؤية مستقبلية للمنظمة.

ب) عدم الإلتحاق بالدورات التدريبية التي تؤهل المديرين للتفكير الإستراتيجي.

ج) صعوبة التواصل بين المديرين والموظفين.

د) صعوبة وضع معايير لتقييم قدرة المديرين على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

هـ) صعوبة استخدام التقنية الحديثة.

و) غلبة الطابع الروتيني على الممارسات الإدارية.

3) **معوقات تنظيمية:** وهي معوقات تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة والتي من أهمها:

أ) محدودية الصلاحيات التي تمكن من الاستفادة من الفرص البيئية.

ب) نقص الكادر الإداري المؤهل لممارسة التفكير الاستراتيجي.

ج) قلة الدورات التدريبية التي تحوي ممارسة التفكير الاستراتيجي.

د) اضطراب التنظيم الناجم عن التأخير والإجازات والنقل والإنتداب.

المبحث الخامس

القيادة الإدارية والتفكير الإستراتيجي

1.5.2. تمهيد

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة كانت ومازالت مجالات لمناقشات ودراسات لدى فقهاء الفكر الإداري مما أدى إلى وجود العديد من التعريفات للقيادة الإدارية، بما أن موضوع الدراسة يخص القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة لذلك لابد من التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وعلاقة القيادة بالإدارة وعلاقة القيادة الإدارية بالتفكير الاستراتيجي.

2.5.2. مفهوم القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (حمادي، 2013: 78).

ويعرف Orde Tead القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (العجمي، 2010: 139).

كما يصفها (Kanz & Kahin) بأنها تلك القدرة على أحداث كم من التأثير على المرؤوسين، ويزيد عن ذلك الكم الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء أو المديرون العاديون بحكم السلطات الوظيفية المخولة له (ديري، 2011: 165).

ويشير عبد الكريم درويش وليلى تكلا إلى أن القيادة الإدارية هي القدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتمنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (السكرانه، 2010: 105).

3.5.2. علاقة القيادة الإدارية بالتفكير الاستراتيجي

تتنامى الحاجة في المنظمات الحديثة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، بجانب العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية. وأصبحت هناك قناعة كاملة لدى خبراء الإدارة على أن التفوق في المنافسة في سنوات القادمة يعني ضرورة وضع المستقبل على قائمة الاهتمامات. وإن المسؤولين عن قيادة أي شركة سيواجهون تحديات متضاعفة في صعوبتها إن لم يخصصوا جزءاً أكبر من وقتهم في التفكير ومناقشة الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

ولذلك فإن نجاح أي مبادرة لتطوير أو إدارة المستقبل في المنظمة يتطلب تحقيق التوازن بين

التفكير والتنفيذ (هلال، 2010: 2).

4.5.2. مراحل التطور بالتفكير لكي يكون المدير مفكراً استراتيجياً

من الضروري الإشارة إلي أنه ليس كل إنسان مفكراً، فهناك مراحل في تطور تفكيره وهذه المراحل

هي (63- 47: Ketan, 2006):

أ. **مرحلة عدم الوعي:** ففي هذه المرحلة يكون الإنسان غير واع بالدور الذي يلعبه التفكير في

الحياة وكيفية التفكير بمختلف عناصرها، فلا يعرف كيف يحلل أو يفكر، ويكون ذلك غالباً -

نتاج طريقه تعليمه أو نشأته التي لم تعلمه كيف يفكر.

ب. **مرحلة التحدي:** في هذه المرحلة يبدأ الإنسان في الوعي بأن طريقه تفكيره تؤثر على الحياة وأن

مشاكل التفكير تؤدي إلي مشاكل في الحياة.

ج. **مرحلة البدء في التفكير:** في هذه المرحلة يبدأ الشخص في التعامل مع بنيته الفكرية، ويبدأ في

التعرف على العوامل التي تكون نسقه المعرفي، والتي تؤثر على هذه البنية. ومن هذه العوامل:

عوامل اجتماعية، وعوامل فلسفية، وعوامل أيديولوجية وسياسية، وعوامل اقتصادية وعوامل دينية وعوامل ثقافية وحضارية.

د. مرحلة الممارسة: وهي المرحلة التي يبدأ فيها الإنسان التدريب على التفكير وممارسته.

هـ. مرحلة التفكير المتقدم: وهي المرحلة التي تكون نتاج التدريب؛ حيث يتكون الإنسان ويبدأ في امتلاك مفاتيح عملية التفكير.

و. مرحلة الإنسان المفكر: وهي المرحلة التي يصبح فيها التفكير مهارةً وأمرًا طبيعياً.

5.5.2. خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

هناك العديد من الخصائص التي يجب أن يتصف بها الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي لكي يكونوا مدراء إستراتيجيون، ومن أهم هذه الخصائص ما يأتي (عواد، 2012: 204)، (الدوري،

2001: 15)، (السكرانه، 2010: 97):

- 1) القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.
- 2) الدقة والبصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور وتقييم الأمور المستقبلية.
- 3) المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من تهديدات.
- 4) الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- 5) المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- 6) المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الإستراتيجية.
- 7) المهارة في تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- 8) القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها.
- 9) القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.
- 10) القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

6.5.2. الفرق بين القائد الاستراتيجي والمدير التقليدي

يمكن للقائد الاستراتيجي أن يكون مديراً ضمن مواقع الإدارة العليا أو الوسطى، خاصةً عندما يكون استشارياً أو مطوراً إدارياً أو منظراً استراتيجياً (النعمي، 2009: 135)

ويعرف المدير الاستراتيجي بأنه الشخص الذي لديه القدرة على اتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة ورسالتها (الموسي، 2006: 49).

وبين الجدول رقم (5.2) الفرق بين القائد الاستراتيجي والمدير التقليدي :

جدول رقم (5.2)

الفرق بين القائد الاستراتيجي والمدير التقليدي

القائد الاستراتيجي	المدير التقليدي
يفترض أن يكون الإستراتيجي مخطط	ليس بالضرورة أن يكون استراتيجياً
يفعل كل ذلك من خلال رؤية استراتيجية ناتجة عن منهج التفكير الإستراتيجي	بارع في ترجمة الأهداف إلى خطط وبرامج وسياسات وقواعد وأنظمة
يفكر وفق منهج التفكير والإدراك والتصور الإستراتيجي	يعمل وفق آلية يغلب عليها الجانب الرسمي
العقل المدبر للشركة	منفذ لخطط الشركة

المصدر : مصطفى أبوبكر (2004)، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية : الدار الجامعية، الطبعة الأولى، ص10.

7.5.2. دور المدير كمخطط ومفكر استراتيجي

لم يعد كافياً أن يؤدي المدير وظائفه التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وأصبح الاستمرار والحفاظ على موقعه الوظيفي مرتبطاً بالمهام الجديدة التي يجب عليه إتقانها والمستندة إلى مضامين الإدارة الإستراتيجية.

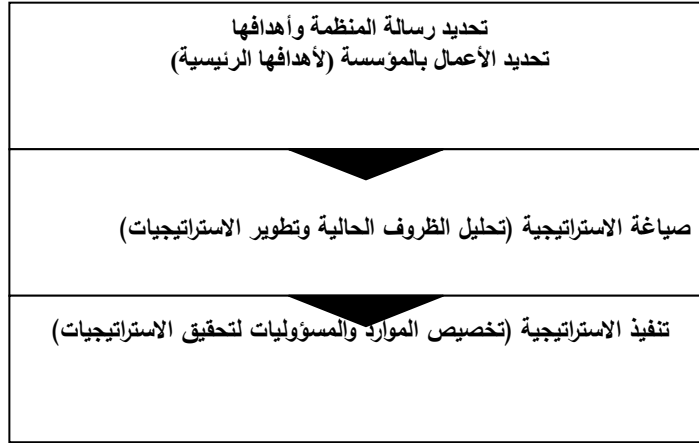
ويتركز دور المدير كمخطط ومفكر استراتيجي في ثلاث خطوات رئيسية (النعمي، 2009 : 137):

أ. تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية.

ب. صياغة الاستراتيجيات لتحقيق الرسالة والغايات.

ج. اختيار طريقة تخصيص موارد المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

ويوضح الشكل رقم (3.2) التالي الثلاث الخطوات الرئيسية في الدور الاستراتيجي للمدير:



شكل رقم (3.2)

ثلاث خطوات في الدور الاستراتيجي للمدير

المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي (2009) المدير- القائد والمفكر الاستراتيجي، الاسكندرية : دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص137.

فالمدير أو القائد الإداري يحتاج في الوقت الحاضر إلي امتلاك مواصفات المفكر الاستراتيجي،

وفي الحد الأدنى تبني أو دعم وإسناد أولئك الذين يتصفون بقدرات فكرية ومواصفات خاصة تمكنهم من:

أ. بناء تصورات ورؤى بشأن ما يمكن أن يحدث.

ب. تحديد الخطوات القادمة المنافسة من قبل الشركات أو الدول أو الأسواق المحتملة.

ج. تهيئة المتطلبات اللازمة لمواجهة التغيرات في الظروف المحيطة ووسائل تعزيزها.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الجانبي الميداني للدراسة و المتمثل في الدراسة الإستطلاعية والدراسة الرئيسية وكذلك وصف أداة ومقاييس الدراسة والأسس المنهجية المتبعة في تحليل البيانات وتفسيرها، وذلك من أجل الاجابة على تساؤلات الدراسة.

2.3 وصف أداة ومقاييس الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة الدراسة والتي استخدمت كأداة لجمع البيانات، بالاعتماد على الاستبانة التي استخدمها (الشهري، 2010)، وذلك بعد إجراء التعديلات عليها من حذف وتغيير ما يلزم بما يتناسب مع بيئة ومجتمع الدراسة، واستجابة لآراء محكمي الإستبانة. حيث قسمت الأداة إلى خمسة أجزاء، وهي:

الجزء الأول: احتوى على البيانات الشخصية لمالئ الاستبيان وهي اسم الشركة التابع لها، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، ومدة الخدمة، وعدد الدورات التدريبية، وعدد الندوات أو المؤتمرات.

الجزء الثاني: خصص لقياس معرفة إدراك المشاركين لمفهوم التفكير الاستراتيجي، وذلك من خلال (9) عبارات صيغت بشكل إيجابي.

الجزء الثالث: خصص لقياس امتلاك المشاركين لأنماط التفكير الإستراتيجي، وذلك من خلال (20) عبارة صيغت جميعها بشكل إيجابي، مقسمة بواقع (5) نقاط لأربعة أنواع من الأنماط.

الجزء الرابع: خصص لقياس درجة ممارسة المشاركين لمراحل التفكير الإستراتيجي، وذلك من خلال (20) عبارة صيغت جميعها بشكل إيجابي.

الجزء الخامس: خصص لقياس مدى وجود معوقات التفكير الإستراتيجي لدى المشاركين، وذلك من خلال (24) عبارة صيغت جميعها بشكل سلبي.

وبذلك تضمنت الدراسة عدد (73) عبارة مقسمة الى أربعة محاور تتعلق بموضوع الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي ذو الخمسة أوزان الذي يتدرج بين الموافقة وعدم الموافقة، كما هو موضح في الجدول رقم (1.3) :

جدول رقم (1.3)
أوزان مقياس ليكرت الخماسي

الإيجابية	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
الوزن	5	4	3	2	1
السلبية	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
الوزن	1	2	3	4	5

3.3 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج "Statistical Package for Social Science (SPSS) 21" وهي مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج من الإحصاء الوصفي البسيط مثل الجداول التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية بالإضافة للانحراف المعياري إلى الإحصاء الأكثر تقدماً مثل تحليل التباين وتحليل الانحدار (فهيم، 2005: 60)

ولتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات والإجابة على تساؤلات الدراسة، فإن ذلك يتطلب تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي:

أ. الإحصاء الوصفي:

- 1) استخدم معامل ألفا كرونباخ "CronBach's Alpha" لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.
- 2) استخدمت جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

- 3) تم الاعتماد على كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل محاور الدراسة.

ب. الإحصاء الاستنتاجي:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للإجابة على

تساؤلات الدراسة:

- 1) اختبار (t-test) لعينة واحدة "one sample test" يستخدم لاختبار المعنوية.
- 2) تحليل التباين "ANOVA Test" لمعرفة الفروق المعنوية.
- 3) نموذج إحصائي لتحليل المتوسطات الحسابية.

5.3. الدراسة الاستطلاعية

الغرض الأساسي من إجراء الدراسة الاستطلاعية التأكد من صلاحية ووضوح العبارات التي وردت في أداة الدراسة من خلال الاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة، ولمعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها.

كما إن لها الأهمية البالغة في معرفة معاملي صدق وثبات مقياس الدراسة للتأكد من إمكانية القيام بالدراسة من عدمها. عليه فقد حددت الباحثة العينة الإحصائية ب (30) مفردة. بواقع (5) مفردات لكل شركة، بحيث يكون لكل شركة 3 مشاركين من الإدارة العليا و 2 مشاركين من الإدارة الوسطى، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. ووزعت خلال شهر 8/ 2017 وتم استرجاعها بالكامل.

5.2. ثبات وصدق أداة الدراسة

ثبات الأداة ويقصد به دقة المقياس واتساقه من حين لآخر، ومن مرة لأخرى لدى التطبيق المتكرر للأداة (عبيدات وآخرون، 2007: 30). ولقياسه تم حساب معامل ألفا كرونباخ، والذي ينص على ثبات أداة القياس إذا كانت قيمة (S) مساوية أو أكثر من 60%، وذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$S = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma^2 q}{\sigma^2 t} \right)$$

حيث إن : S = معامل الثبات. N = عدد بنود المقياس $\sigma^2 t$ = تباين المقياس

$$1 = \text{مقدار ثابت} \quad \sigma^2 q = \text{تباين كل بنود من بنود المقياس}$$

أما صدق الأداة يقصد به قدرة المقياس على قياس ما صمم لأجله، وللتحقق من ذلك تم حساب

الصدق الإحصائي بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، كما توضحه المعادلة الآتية:

$$V = \sqrt{S}$$

و حيث : $V =$ معامل الصدق $S =$ معامل الثبات

فيما يوضح الجدول رقم (2.3) قيم مُعَاملي الصدق والثبات لمحاور الدراسة

جدول رقم (2.3)

قيم معاملي الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
معرفة القيادات لمفهوم التفكير مفهوم الاستراتيجي	9	0.771	0.878
أنماط التفكير الاستراتيجي	20	0.826	0.908
ممارسة التفكير الاستراتيجي	20	0.950	0.974
معوقات التفكير الاستراتيجي	24	0.888	0.942
المقياس ككل	73	0.921	0.959

ومن الجدول رقم (2.3) يتبين أن قيمة معاملي الثبات والصدق لمتغير معرفة القيادات لمفهوم

التفكير الاستراتيجي بلغت (0.77) و(0.87) على التوالي، بينما متغير أنماط التفكير الاستراتيجي فقد

بلغت (0.82) و(0.90)، أما متغير ممارسة التفكير الاستراتيجي فقد بلغت (0.95) و(0.97)، في

حين أن متغير معوقات التفكير الاستراتيجي بلغت (0.88) و(0.94)، وفيما يتعلق بمعامل الثبات

والصدق للمقياس ككل فقد بلغ (0.92) و(0.95)، وبالتالي يتضح أن جميع قيم معامل الثبات كانت

أكبر من (0.60) مما يعني إمكانية الاعتماد على جميع العبارات في كل جزء من أجزاء الاستبيان دون

حذف أي منها، وقدرة المقياس على قياس ما صُمم لأجله.

6.3. الدراسة الرئيسية

تضمن هذا البند عرض إجراءات توزيع أداة الدراسة، ومن ثم عرض لتحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة، يتبعه تحليل نتائج البيانات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي بمحاوره الأربعة، ثم تقييم لمتغيرات الدراسة وفقاً للأهمية النسبية، وأخيراً تناول تحليلاً للإجابة على تساؤلات الدراسة.

1.6.3. إجراءات وتوزيع أداة الدراسة

وزعت أداة الدراسة على 70 مشاركاً يعملون في الشركات النفطية بمدينة بنغازي، والممثلين لعينة الدراسة وفقاً لجدول (Krejicie and Morgan, 1970) كما حدد سابقاً بالفصل الأول مقارنة بمجتمع الدراسة 85 مشاركاً بشكل شخصي، مع الإستعانة بمديري إدارات التدريب والتطوير في التوزيع والانتظار طيلة ساعات الدوام الرسمي لإعطاء المشاركين فرصة الإجابة على بما لا يعطل أعمالهم ولتوضيح أي غموض إن وجد، وفي نفس الوقت لضمان استرجاع أداة الدراسة بالكامل، فيما عدا 15 استبانة وزعت بشكل غير شخصي، وذلك خلال شهر 2017/9 ف وتم استلام كل الإستمارات، والجدول رقم (3.3) يوضح ذلك :

جدول (3.3)

عدد الاستمارات الموزعة والمُستلمة لكل شركة

ت	اسم الشركة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة
1.	شركة ليبيا للنفط المشتركة	10	10
2.	شركة الجوف للتقنية النفطية	8	8
3.	شركة البريقة لتسويق النفطية	14	14
4.	شركة الخليج العربي للنفطية	15	15
5.	شركة الشرارة للخدمات النفطية	10	10
6.	شركة الراحلة للخدمات النفطية	13	13
	المجموع	70	70

2.6.3. وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تضمن هذا القسم تحليل البيانات الخاصة بالمشاركين والمتمثلة في المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، ومدة الخدمة، والدورات التدريبية، والندوات أو المؤتمرات. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل:

1.2.6.3. المسمى الوظيفي:

يتبين من الجدول رقم (4.3) أن ما نسبته (22.9%) من المشاركين هم رؤساء أقسام بالشركات النفطية، وأن ما نسبته (17.1%) من المشاركين هم مديري إدارات، في حين أن نسبة المراقبين والمنسقين (14.3%) من المشاركين، وأن ما نسبته (11.4%) من المشاركين هم أعضاء بمجلس الإدارة ومدراء عامون، في حين أن ما نسبته (8.6%) هم رؤساء مجلس إدارة بالشركات النفطية.

جدول رقم (4.3)

التكرارات والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

البيان	التوزيع	العدد frequency	النسبة % Percentage
المسمى الوظيفي	رئيس مجلس ادارة	6	8.6
	عضو مجلس ادارة	8	11.4
	مدير عام	8	11.4
	مدير ادارة	12	17.1
	رئيس قسم	16	22.9
	مراقب	10	14.3
	منسق	10	14.3
الإجمالي		70	100.0

2.2.6.3. المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (5.3) انخفاض نسبة حملة الماجستير والدكتوراه فهي لا تتجاوز (31.4%) ، بينما النسبة الأكثر ارتفاعاً تمثلت في الحاصلين على البكالوريوس بنسبة (45.7%)، في

حين ظهر أن نسبة الحاصلين على الدبلوم المتوسط (15.7%)، أما حملة الدبلوم العالي بنسبة (2.9%) وهذا يبين أن القيادات الادارية لا بد ان تكون ذات مؤهلات علمية عالية لكي تكون أكثر كفاءة وقدرة على إدارة منظماتها بطريقة استراتيجية.

جدول رقم (5.3)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسبة % Percentage	التكرار frequency	التوزيع	البيان
4.3	3	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
15.7	11	دبلوم متوسط	
45.7	32	بكالوريوس	
2.9	2	دبلوم عالي	
27.1	19	ماجستير	
4.3	3	دكتوراه	
100.0	70	الإجمالي	

3.2.6.3. التخصص العلمي:

يظهر الجدول رقم (6.3) أن ما نسبته (27.1%) من المشاركين تخصصهم إدارة أعمال، وأن ما نسبته (24.3%) من المشاركين تخصصهم هندسة، كما أن ما نسبته (20.0%) من المشاركين تخصصهم محاسبة، أما المتخصصين في العلوم والإقتصاد كانت نسبهم بين (7.1% ، 8.6%)، بينما نسبة التخصصات الأخرى كانت (12.9%). وهذا يبين أن نسبة كبيرة من المشاركين غير متخصصين في العمل الإداري وذلك لا يتوافق مع الممارسة الفعالة للتفكير الإستراتيجي.

جدول رقم (6.3)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير التخصص العلمي

النسبة % Percentage	التكرار frequency	التوزيع	البيان
27.1	19	إدارة اعمال	التخصص العلمي
24.3	17	هندسة	
20.0	14	محاسبة	
7.1	5	علوم	
8.6	6	اقتصاد	
12.9	9	تخصص آخر	
100.0	70	الإجمالي	

4.2.6.3. مدة الخدمة

يتضح من الجدول رقم (7.3) أن ما نسبته (20.0%) من المشاركين تقل مدة خبرتهم عن خمس سنوات، أما الذين مدة خدمتهم تصل إلى خمسة عشر سنة بلغت (40.0%) وهي تعادل نسبة الذين وصلت مدة خدمتهم إلى أكثر من خمسة عشر سنة، وهذا يعكس جانب من رصيد الخبرة العملية للقيادات الإدارية بالشركات النفطية.

جدول رقم (7.3)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير مدة الخدمة

النسبة % Percentage	التكرار frequency	التوزيع	البيان
20.0	14	اقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
20.0	14	من 5 الي اقل من 10 سنوات	
20.0	14	من 10 الي اقل من 15 سنة	
40.0	28	من 15 سنة فاكثر	
100.0	70	الإجمالي	

5.2.6.3. عدد الدورات التدريبية في مجال التفكير الاستراتيجي:

يبين الجدول رقم (8.3) أن (52.9%) من المشاركين لم يتلقوا أي دورة تدريبية في مجال التفكير الاستراتيجي، في حين أن ما نسبته (31.4%) من المشاركين تلقوا دورة واحدة فقط في مجال التفكير الاستراتيجي، كما أن ما نسبته (10.0%) تلقوا أكثر من ثلاث دورات، وبصفة عامة يمكن القول أن أغلب المشاركين لم يتلقوا دورات تدريبية كافية في مجال التفكير الاستراتيجي، ما من شأنه أن يكون له آثاراً سلبية على التوجهات الاستراتيجية في الشركات النفطية.

جدول رقم (8.3)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير الدورات التدريبية

البيان	التوزيع	التكرار frequency	النسبة % Percentage
عدد الدورات	لم ألتحق	37	52.9
	دورة واحدة	22	31.4
	دورتان	4	5.7
	ثلاث دورات	-	-
	أكثر من ثلاث دورات	7	10.0
الإجمالي		70	100.0

6.2.6.3. عدد الندوات أو المؤتمرات التي شاركت فيها والتي لها علاقة بموضوع التفكير

الاستراتيجي:

يتضح من الجدول رقم (9.3) أن (62.9%) من المشاركين لم يشاركوا في ندوات أو مؤتمرات علمية تتعلق بالتفكير الاستراتيجي، وأن ما نسبته (21.4%) من المشاركين شاركوا في ندوة واحدة، كما أن ما نسبته (11.4%) شاركوا في أكثر من ثلاث ندوات، في حين أن ما نسبته (4.3%) شاركوا في أكثر من ثلاث ندوات علمية تتعلق بالتفكير الاستراتيجي، ما يعكس ضعف اهتمام الشركات النفطية بالتركيز على المؤتمرات والندوات العلمية ذات العلاقة بالتفكير الاستراتيجي.

جدول رقم (9.3)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المشاركة في الندوات والمؤتمرات

البيان	التوزيع	التكرار frequency	النسبة % Percentage
عدد الندوات أو المؤتمرات التي شاركت فيها	لم اشرك	44	62.9
	ندوة واحدة	15	21.4
	ندوتان	-	-
	ثلاثة ندوات	3	4.3
	أكثر من ثلاثة ندوات	8	11.4
الإجمالي		70	100.0

3.6.3. تحليل لنتائج البيانات المتعلقة بمحاور التفكير الاستراتيجي

تضمن هذا الجانب تحليلاً للبيانات التي تم جمعها عن طريق أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة الأربعة المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي، بما يحقق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

1.3.6.3. مقياس درجة معرفة القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي:

من أجل توضيح المؤشرات الإحصائية الخاصة بدرجة معرفة القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي بالشركات النفطية محل الدراسة، فإن الجدول رقم (10.3) يوضح أن المتوسط الحسابي لعبارات المقياس تتراوح ما بين (3.44 - 4.27) وبناءً على المتوسط النظري للمقياس (3) فإنه يمكن القول أن القيم تفوق المتوسط الحسابي النظري، فقد جاءت في المرتبة الأولى (أعلى متوسط) هي عبارة أدرك بأن التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الفكري القائم على الرؤية والحدس والادراك الاستراتيجي بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (0.75)، حيث ما نسبته (90%) من المشاركين يرون ذلك. يليه عبارة يقوم التفكير الاستراتيجي على تفكيك وتحليل ونقد الواقع وإعادة تركيبية لبناء نماذج المستقبل بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.83)، إذ ما نسبته (84.2%) من المشاركين يعرفون

ذلك. ثم عبارة أجتهد فى معرفة ما يجب عمله للتحرك تجاه الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.57)، حيث ما نسبته (80%) يوافقون على ذلك.

أما فيما يتعلق بعبارة موافقة المشاركين على أنهم يستطيعون مراجعة أفكارهم عندما لا ينجح أسلوب معين لحل المشكلات والبالغ متوسطها الحسابي (3.94) وانحرافها المعياري (0.65)، حيث يظهر أن ما نسبته (82.9%) من المشاركين يستطيعون فعل ذلك، تتبعها عبارة أهتم برسم صورة بعيدة المدى لأعمال الشركة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.66)، إذ يهتم بذلك بما نسبته (67.1%) من المشاركين، في حين أن ما نسبته (67.1%) من المشاركين يستطيعون النظر إلى الشركة كنظام متكامل وذلك بمتوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.77).

وأن ما نسبته (75.7%) من المشاركين يجتهدون في معرفة أوجه الشبه والاختلاف بين تحليل للحاضر وتصويرهم لمستقبل أعمال الشركة ولكن بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.73). كما أن ما نسبته (57.2%) فقط من المشاركين يوافقون على أنهم تتوفر لديهم عدة استراتيجيات بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة في عمل الشركة، بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.98). في حين أن ما نسبته (50.0%) من المشاركين يرون بأن التفكير الاستراتيجي يتعلق بقدرة الشركة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.04).

جدول رقم (10.3)

النسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري
لمحور معرفة القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لإجابات المشاركين					المقياس العبارات	م	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	0.75	4.27	-	4.3	5.7	48.6	41.4	إدراك أن التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الفكري القائم علي الرؤية والحدس والإدراك الاستراتيجي	1	
2	0.83	4.02	-	8.6	7.2	57.1	27.1	يقوم التفكير الاستراتيجي علي تفكيك وتحليل ونقد الواقع وإعادة تركيبه لبناء نماذج المستقبل	2	
9	1.04	3.44	1.4	20.0	28.6	32.9	17.1	يتعلق التفكير الاستراتيجي بقدرة الشركة علي إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى	3	
6	0.77	3.80	-	4.3	28.6	50.0	17.1	أستطيع النظر إلي الشركة كنظام متكامل	4	
5	0.66	3.92	-	1.4	21.4	60.0	17.1	أهتم برسم تصور بعيد المدى لأعمال الشركة	5	
7	0.73	3.75	-	8.6	15.7	67.1	8.6	اجتهد في معرفة أوجه الشبه والاختلاف بين تحليلي للحاضر وتصوري لمستقبل أعمال الشركة	6	
3	0.57	3.95	-	4.3	5.7	80.0	10.0	أجتهد في معرفة ما يجب عمله لتحرك تجاه الرؤية المستقبلية	7	
4	0.65	3.94	-	1.4	15.7	68.6	14.3	استطيع مراجعة أفكاري عندما لا ينجح أسلوب معين لحل المشكلات التي تواجهها الشركة	8	
8	0.98	3.48	1.4	18.6	22.9	44.3	12.9	تتوفر عدة استراتيجيات بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة في عمل الشركة	9	
		3.84	المتوسط الحسابي المرجح							
		0.37	الانحراف المعياري العام							

2.3.6.3. مقياس درجة امتلاك القيادات الادارية لأنماط التفكير الاستراتيجي بالشركات النفطية

أولاً. نمط التفكير الشمولي:

يبين الجدول رقم (11.3) أن المتوسط الحسابي لعبارات مقياس نمط التفكير الشمولي

تراوحت ما بين (3.72 - 4.47) وهي جميعها تفوق المتوسط النظري للمقياس (3)، فقد جاء في

المرتبة الأولى سسمن حيث الأهمية (أعلى متوسط) عبارة أشجع موظفي الشركة على الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة بمتوسط (4.47) وانحراف معياري (0.50) وبما نسبته (100%) من المشاركين، ثم أن ما نسبته (97.2%) من المشاركين يرون أنهم يبادرون لإتاحة الفرص الجديدة التي تخدم مصلحة الشركة، في حين أن ما نسبته (84.3%) من المشاركين يرون أنهم يتعاملون بمرونة مع موظفي الشركة، بينما ما نسبته (85.8%) يرون بأنهم يطرحون معالجات كلية للمشاكل التي تواجههم أثناء قيامهم بأعمال الشركة، وأن ما نسبته (71.5%) من المشاركين يرون أنهم يجرون تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسونها من أجل تحقيق أهداف إدارة الشركة.

جدول رقم (11.3)

النسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أنماط التفكير الإستراتيجي
(نمط التفكير الشمولي)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لإجابات المشاركين					المقياس العبارات	م
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
1	0.50	4.47	-	-	-	52.9	47.1	أشجع موظفي الشركة على الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة	1
2	0.59	4.38	-	1.4	1.4	54.3	42.9	أبادر لإتاحة الفرص الجديدة التي تخدم مصلحة الشركة	2
4	0.77	4.02	-	2.9	11.4	62.9	22.9	اطرح معالجات كلية للمشاكل التي تواجهني أثناء قيامي بأعمال الشركة	3
5	0.86	3.72	2.9	5.7	20.0	58.6	12.9	اجري تغييرات شمولية في الأنشطة التي أمارسها من أجل تحقيق أهداف إدارة الشركة	4
3	0.77	4.12	-	4.3	11.4	51.4	32.9	أتعامل بمرونة مع موظفي الشركة	5
		4.14	المتوسط الحسابي المرجح						
	0.42		الانحراف المعياري العام						

ثانياً. نمط التفكير التجريدي:

يوضح الجدول رقم (12.3) أن المتوسط الحسابي لعبارات مقياس نمط التفكير التجريدي تراوحت ما بين (3.47 - 3.90) وهي جميعها تفوق المتوسط النظري للمقياس (3)، فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية (أعلى متوسط) عبارة اتخذ القرارات بالمشاركة مع باقي المدراء أثناء ممارسة عملي الإداري بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.64) وبما نسبته (80%) من المشاركين، ثم أن ما نسبته (70.0%) من المشاركين يرون أنهم يبنون تصورهم لمستقبل الشركة بناءً على استشارتهم وخبرتهم في العمل الإداري، في حين أن ما نسبته (68.6%) من المشاركين يرون أنهم يستخدمون أساليب جديدة في حل المشاكل، وأن ما نسبته (61.4%) من المشاركين يتعاملون مع الموضوعات الجديدة غير المألوفة والتي تخص مجال العمل، كذلك ما نسبته (57.1%) من المشاركين يرون أنهم يبدأون كثيراً في علاج مشكلة معينة يستطيعون الاحساس بها.

جدول رقم (12.3)

النسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أنماط التفكير الإستراتيجي
(نمط التفكير التجريدي)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لإجابات المشاركين					المقياس العبارات	م
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
5	0.86	3.47	-	17.1	25.7	50.0	7.1	أبدأ كثيراً في علاج مشكلة معينة استطيع الإحساس بها قبل التعبير عنها	1
4	0.77	3.58	-	10.0	28.6	54.3	7.1	اتعامل مع الموضوعات الجديدة غير المألوفة والتي تخص مجال عملنا	2
3	0.75	3.68	-	8.6	22.9	60.0	8.6	استخدام اساليب جديدة في حل المشاكل	3
1	0.64	3.90	-	2.9	17.1	67.1	12.9	اتخذ القرارات بالمشاركة مع باقي المدراء اثناء ممارسة عملي الإداري	4
2	0.77	3.74	1.4	4.3	24.3	58.6	11.4	ابني تصوري لمستقبل الشركة بناء على استشاراتي وخبرتي في العمل الإداري	5
		3.67	المتوسط الحسابي المرجح						
		0.54	الانحراف المعياري العام						

ثالثاً. نمط التفكير التشخيصي:

يظهر الجدول رقم (13.3) أن المتوسط الحسابي لعبارات مقياس نمط التفكير التشخيصي تراوحت ما بين (3.78 - 4.22) وهي جميعها تفوق المتوسط النظري للمقياس (3)، فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية (أعلى متوسط) عبارة أهتم بتحقيق أهداف إدارة الشركة في كل عمل أمارسه بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.54) وبما نسبته (94.3%) من المشاركين، ثم أن ما نسبته (86.8%) من المشاركين يتعاملون بشيء من المرونة مع باقي المدراء والموظفين، تليه ما نسبته (87.2%) من المشاركين يقومون بطرح حلول متوازنة للمشاكل التي تواجههم بالشركة، في حين أن ما نسبته (71.4%) من المشاركين يرون أنهم يتعرفون على الفرص المتاحة خارج الشركة قبل التعامل معها، بينما ما نسبته (75.7%) من المشاركين يرون أنهم يعتمدون على افكار موظفي الشركة في رصد طبيعة المجتمع المحيط بالشركة.

جدول رقم (13.3)

النسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أنماط التفكير الاستراتيجي
(نمط التفكير التشخيصي)

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لإجابات المشاركين					العبارات	م
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
4	0.67	3.84	-	1.4	27.1	57.1	14.3	اتعرف علي الفرص المتاحة خارج الشركة قبل التعامل معها	1
5	0.86	3.78	2.9	5.7	15.7	61.4	14.3	أعتمد علي افكاري موظفي الشركة في رصد طبيعة المجتمع المحيط بالشركة	2
3	0.54	3.92	-	2.9	10.0	78.6	8.6	أطرح حلول متوازنة للمشاكل التي أواجهها بالشركة	3
2	0.53	4.02	-	-	12.9	71.4	15.7	أتعامل بشيء من المرونة مع باقي المدراء و الموظفين	4
1	0.54	4.22	-	-	5.7	65.7	28.6	أهتم بتحقيق أهداف إدارة الشركة في كل عمل أمارسه	5
		3.96	المتوسط الحسابي المرجح						
		0.42	الانحراف المعياري العام						

رابعاً. نمط التفكير التخطيطي:

يبين الجدول رقم (14.3) أن المتوسط الحسابي لعبارات مقياس نمط التفكير التخطيطي تراوحت ما بين (3.47 - 4.22) وهي جميعها تفوق المتوسط النظري للمقياس (3)، فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية (أعلى متوسط) عبارة أتبع القوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.51) وبما نسبته (95.7%) من المشاركين، ثم أن ما نسبته (78.6.0%) من المشاركين يعتمدون المقاييس الكمية لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة، يليه ما نسبته (77.1%) من المشاركين يهتمون بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها، في حين ما نسبته (67.1%) من المشاركين يفضلون التعامل مع الموضوعات المألوفة وغير المألوفة، بينما ما نسبته (61.4%) من المشاركين يقضون كثيراً من الوقت لجمع بيانات مفصلة عن المشاكل التي تواجههم أثناء القيام بالعمل في الشركة.

جدول رقم (14.3)

النسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أنماط التفكير الإستراتيجي
(نمط التفكير التخطيطي)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لإجابات المشاركين					المقياس العبارات	م
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
2	0.76	3.85	1.4	4.3	15.7	64.3	14.3	أعتمد المقاييس الكمية لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة	1
3	0.86	3.72	-	15.7	7.1	65.7	11.4	أهتم بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها	2
4	0.82	3.61	4.3	2.9	25.7	61.4	5.7	أفضل التعامل مع الموضوعات المألوفة وغير المألوفة	3
5	1.01	3.47	1.4	22.9	14.3	50.0	11.4	أقضي كثيراً من الوقت لجمع بيانات مفصلة عن المشاكل التي تواجهني أثناء القيام بعمل في الشركة	4
1	0.51	4.22	-	-	4.3	68.6	27.1	أتبع القوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية	5
		3.78	المتوسط الحسابي المرجح						
	0.53		الانحراف المعياري العام						

3.3.6.3. مقياس درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدي القيادات الإدارية

يبين الجدول رقم (15.3) وبناءً على المتوسط الحسابي لعبارات المقياس أو مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات، حيث تراوحت ما بين (3.44 - 4.00) وهي جميعها تفوق المتوسط النظري للمقياس (3) أي أن إجابات المشاركين في اتجاه الموافقة على ما احتوته العبارات، وقد جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية وضع السياسات والأنشطة والإجراءات والبرامج والموازنات اللازمة لتنفيذ الخطة الموضوعية بمتوسط (4.00) وانحراف معياري (0.68).

جدول رقم (15.3)

النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري

لمحور ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي لدي القيادات الادارية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لإجابات المشاركين					المقياس العبارات	م
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
3	0.69	3.91	-	5.7	11.4	68.6	14.3	1. تحدد الرسالة مجال العمل المستقبلي لشركتكم	
4	0.73	3.91	1.4	2.9	14.3	65.7	15.7	2. يتم تحديد أهداف الشركة المستقبلية وذلك في ضوء رؤية ورسالة الشركة وحدودها وإمكانياتها	
20	0.95	3.44	2.9	15.7	24.3	48.6	8.6	3. تقومون بوضع أهداف محددة وواضحة ومكتوبة تفوق خمسة سنوات	
6	0.65	3.84	-	5.7	12.9	72.9	8.6	4. يتم التعرف علي مستجدات التقنية عند وضع الخطط والأهداف داخل الشركة	
15	0.97	3.64	2.9	11.4	20.0	50.0	15.7	5. يتم تحليل عوامل المنافسة بين الشركة والشركات الأخرى عند وضع خطة عمل الشركة	
17	0.94	3.58	2.9	15.7	8.6	65.7	7.1	6. يتم تحليل إمكانيات موظفي الشركة من حيث مؤهلاتهم ومعلوماتهم الإدارية ومهارتهم العلمية والتكنولوجية	
18	0.82	3.60	-	14.3	18.6	60.0	7.1	7. تم تحليل البيئة الخارجية (العامة) المحيطة بالشركة وبصفة مستمرة للتعرف على المتغيرات	
11	0.96	3.72	-	14.3	20.0	44.3	21.4	8. يتم تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للشركة للاستفادة منها في تحقيق أهداف الشركة	
10	0.89	3.72	2.9	8.6	14.3	61.4	12.9	9. يتم تحليل إمكانيات الشركة المادية والبشرية والمالية والتنظيمية وبطريقة واقعية ودقيقة عند وضع خطة عمل الشركة	
13	0.87	3.68	2.9	7.1	20.0	58.6	11.4	10. تحدد نقاط القوة والضعف للاستفادة منها في تحقيق أهداف الشركة	
19	1.08	3.55	7.1	7.1	25.7	42.8	17.1	11. يتم صياغة عدة بدائل استراتيجية بكافة المستويات الإدارية بالشركة	

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لإجابات المشاركين					المقياس العبارات	م
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
12	0.99	3.72	1.4	12.9	18.6	45.7	21.4	11. يشترك جميع المديرين في تحديد الرؤية المستقبلية للشركة	
2	0.72	3.92	-	2.9	21.4	55.7	20.0	12. يتم تحديد البرنامج الزمني المطلوب لتحقيق الأهداف المطلوبة من خطة عمل الشركة	
1	0.68	4.00	-	2.9	14.3	62.9	20.0	13. يتم وضع السياسات، الأنشطة والإجراءات والبرامج والموازنات اللازمة لتنفيذ لخطة الموضوع.	
7	0.84	3.84	-	8.6	18.6	52.9	20.0	14. يتم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وبما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها شركتكم حاضرا ومستقبلاً	
5	0.90	3.90	2.9	7.1	7.1	62.9	20.0	15. يتم اختيار موظفي الشركة ذوي المهارات القيادية لتنفيذ خطط وأهداف الشركة	
16	0.80	3.61	1.4	5.7	32.9	50.0	10.0	16. يتم مراجعة وتحليل الثقافة السائدة بشركتكم (الاتجاهات والقيم والاعتقادات والأعراف السائدة داخل الشركة)	
14	0.69	3.67	1.4	1.4	32.9	57.1	7.1	17. أحل طبيعة النظم والقوانين المعمول بها الشركة	
8	0.65	3.72	-	2.9	30.0	58.6	8.6	18. أضع خططا بديلة لاستخدامها عند الحاجة	
9	0.75	3.72	-	5.7	28.6	52.9	12.9	19. أجري التعديلات على خطة عمل الشركة في ضوء تغير الظروف داخل الشركة وخارجيه	
		3.73	المتوسط الحسابي المرجح						
		0.58	الإنحراف المعياري العام						

ومن خلال الجدول (15.3) يتبين أن ما نسبته (75.7%) من المشاركين يرون أنه يتم تحديد البرنامج الزمني المطلوب لتحقيق الأهداف المطلوبة من خطة عمل الشركة، بينما ما نسبته (82.9%) من المشاركين يرون أن الرسالة تحدد مجال العمل المستقبلي للشركة، وفي حين ما نسبته (81.40%) من المشاركين يشيرون إلى أنه يتم تحديد أهداف الشركة المستقبلية.

أما فيما يتعلق باختيار موظفي الشركة ذوي المهارات القيادية لتنفيذ خطط وأهداف الشركة فأن ما نسبته (82.9%) من المشاركين يرون ذلك، وأن ما نسبته (81.5%) من المشاركين يرون أنه يتم التعرف علي مستجدات التقنية عند وضع الخطط والأهداف داخل الشركة، في حين ما نسبته (72.9%)

من المشاركين يشيرون الى أنه يتم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وبما يتلاءم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة حاضرا ومستقبلاً، ، وأن ما نسبته (67.2%) من المشاركين يرون انهم يضعون خطأً بديلة لاستخدامها عند الحاجة، كما أن ما نسبته (56.8%) من المشاركين يجرون التعديلات على خطة عمل الشركة في ضوء تغير الظروف الداخلية للشركة والخارجية.

كذلك ما نسبته (74.3%) من المشاركين يرون أنه يتم تحليل إمكانيات الشركة المادية والبشرية والمالية والتنظيمية وبطريقة واقعية ودقيقة عند وضع خطة عمل الشركة، وأن ما نسبته (65.7%) من المشاركين يرون أنه يتم تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للشركة للاستفادة منها في تحقيق أهداف الشركة، في حين ما نسبته (67.1%) من المشاركين يشيرون إلى اشتراك جميع المديرين في تحديد الرؤية المستقبلية للشركة، وأن ما نسبته (90.0%) من المشاركين يرون أنه يتم تحديد نقاط القوة والضعف للاستفادة منها في تحقيق أهداف الشركة، وأن ما نسبته (64.2%) من المشاركين يرون أنهم يحللون طبيعة النظم والقوانين المعمول بها الشركة، وأن ما نسبته (65.7%) من المشاركين يرون أنه يتم تحليل عوامل المنافسة بين الشركة والشركات الأخرى عند وضع خطة عمل الشركة، وأن ما نسبته (60.0%) من المشاركين يرون انه يتم مراجعة وتحليل الثقافة السائدة بالشركة، وأن ما نسبته (72.8%) من المشاركين يرون أنه يتم تحليل إمكانيات موظفي الشركة من حيث مؤهلاتهم ومعلوماتهم الإدارية ومهارتهم العلمية والتكنولوجية، وأن ما نسبته (67.1%) من المشاركين يرون أنه يتم تحليل البيئة الخارجية (العامة) المحيطة بالشركة وبصفة مستمرة للتعرف على المتغيرات، كما أن ما نسبته (59.9%) من المشاركين يرون أنه يتم صياغة عدة بدائل إستراتيجية بكافة المستويات الإدارية بالشركة، في حين ما نسبته (57.2%) من المشاركين يقومون بوضع أهداف محددة وواضحة ومكتوبة تفوق خمسة سنوات.

4.3.6.3. مقياس معوقات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالشركات النفطية

إن المتوسط الحسابي لعبارات مقياس معوقات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية تراوحت ما بين (1.97 - 3.44) بالشركات كما هو موضح في الجدول رقم (16.3)، أي أنها دون المتوسط وتفوق المتوسط النظري للمقياس (3).

أولاً. معوقات البيئة الخارجية:

يُظهر الجدول رقم (16.3) بأنه قد جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية قلة وجود الدعم المادي من قبل الدولة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.30)، وأن ما نسبته (55.7%) من المشاركين يرون بأن هناك غياب للمنافسة بين الشركة والشركات الأخرى، في حين ما نسبته (58.5%) من المشاركين يرون قلة مشاركة أفراد المجتمع المحيط بالشركة في أنشطتها، كما أن ما نسبته (40.0%) من المشاركين يرون بأن هناك عدم توافق بين رسالة الشركة وثقافة المجتمع المحيط بها، وفيما يتعلق بعدم الاستخدام الكامل للتكنولوجيا المتاحة يحد من ممارسة التفكير الإستراتيجي ظهر ما نسبته (84.3%) من المشاركين يرون ذلك، تتبعها عدم ملائمة بعض القوانين والتشريعات لتبني ممارسة التفكير الإستراتيجي، إذ ما نسبته (77.1%) من المشاركين يرون ذلك أيضاً.

ثانياً. المعوقات التنظيمية:

يوضح الجدول رقم (16.3) بأنه قد جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية قلة الاعتمادات المالية المخصصة للشركة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.30)، يليه هناك ضعف تعاون المسؤولين في الإدارات التي تتبعها الشركة مع موظفي الشركة، إذ ما نسبته (48.6%) من المشاركين يرون ذلك، وأن ما نسبته (54.3%) من المشاركين يرون أن هناك غياب للتنسيق بين المدراء في تنفيذ خطة عمل الشركة، ، بينما ما نسبته (57.2%) من المشاركين يرون أن هناك عزوف لموظفي الشركة عن المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للشركة، في حين ما نسبته

(67.1%) من المشاركين يرون قلة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد خطة عمل الشركة، كذلك ما نسبته (57.2%) من المشاركين يرون أن هناك شيء من التوتر بالمناخ التنظيمي ناجم عن التعارض بين طموحات الإدارة في تحقيق الأهداف وبين الرغبات الشخصية لمديري الشركة، كما أن ما نسبته (74.3%) من المشاركين يرون كثرة الأعباء والمهام المطلوب إنجازها.

أما فيما يتعلق بمحدودية الصلاحيات التي تمكنهم من الاستفادة من الفرص البيئية فإن ما نسبته (74.3%) من المشاركين يرون ذلك، يتبعها نقص الكادر الإداري المؤهل لتنفيذ عمل الشركة حيث أن ما نسبته (74.3%) من المشاركين يرون ذلك، بينما ما نسبته (75.7%) من المشاركين يشيرون قلة الدورات التدريبية التي تهتم بموضوع التفكير الاستراتيجي، وأن ما نسبته (78.6%) من المشاركين يرون أن اضطراب التنظيم داخل الشركة ناجم عن الإجازات والنقل والانتداب والغياب والتأخير.

ثالثاً. المعوقات الشخصية:

يبين الجدول رقم (16.3) بأنه قد جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية الرغبة في الالتحاق بالدورات التدريبية التي تؤهلهم للتفكير الإستراتيجي بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.30)، حيث ما نسبته (85.5%) من المشاركين يشيرون إلى رغبتهم في ذلك، بينما ما نسبته (51.5%) من المشاركين يرون صعوبة استخدام التقنية الحديثة في جمع البيانات والمعلومات، وأن ما نسبته (52.8%) من المشاركين يرون صعوبة وضع رؤية مستقبلية لواقع الشركة وما يجب ان تكون عليه، في حين ما نسبته (55.7%) من المشاركين يشيرون إلى أن هناك صعوبة في التواصل بين مديري الشركة والموظفين، وأن ما نسبته (54.3%) من المشاركين يرون صعوبة إدارة الوقت اللازم لجمع البيانات عن إعداد الخطة وتحليلها، كذلك ما نسبته (64.2%) من المشاركين يرون أنه يغلب عليهم الطابع الروتيني في ممارسة الأعمال الإدارية، وأن ما نسبته (71.4%) من المشاركين يرون صعوبة وضع معايير لتقييم قدرة مديري الشركة على تحقيق أهداف خطتها الإستراتيجية.

جدول رقم (16.3)

النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معوقات التفكير الاستراتيجي لدي القيادات الإدارية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لإجابات المشاركين					المقياس العبارات	م
			غير موافق بالمرّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا		
2	1.32	2.62	4.3	35.7	4.3	30.0	25.7	معوقات البيئة الخارجية	1
3	1.18	2.52	2.9	27.1	11.4	37.1	21.4	غياب المنافسة بين الشركة والشركات الأخرى	2
1	1.30	3.10	12.9	37.1	11.4	24.3	14.3	قلة مشاركة أفراد المجتمع المحيط بالشركة في أنشطة الشركة	3
4	1.08	2.45	-	20.0	40.0	14.3	25.7	قلة وجود الدعم المادي من قبل الدولة	4
5	0.87	1.90	-	8.6	7.1	50.0	34.3	عدم التوافق بين رسالة الشركة وثقافة المجتمع المحيط بها	5
6	0.93	1.90	-	1.4	4.3	37.1	40.0	عدم الاستخدام الكامل للتكنولوجيا المتاحة يحد من تبني وممارسة التفكير الاستراتيجي	6
								معوقات تنظيمية	
2	1.23	2.57	5.7	20.0	25.7	22.9	25.7	عدم ملائمة بعض القوانين والتشريعات لتبني ممارسة التفكير الاستراتيجي	7
8	1.05	2.14	2.9	11.4	11.4	45.7	28.6	ضعف تعاون المسؤولين في الإدارات التي تتبعها الشركة مع موظفي الشركة	8
7	0.96	2.21	4.3	5.7	15.7	55.7	18.6	محدودية الصلاحيات التي تمكن من الاستفادة من الفرص البيئية الموجودة	9
5	1.08	2.44	2.9	21.4	8.6	51.4	15.7	كثرة الأعباء والمهام المطلوب إنجازها	10
1	0.82	1.92	-	4.3	17.1	45.7	32.9	قلة البيانات والمعلومات اللازمة	11
1	0.82	1.92	-	4.3	17.1	45.7	32.9	اضطراب التنظيم داخل الشركة بسبب الأجازات والنقل والانتداب والغياب والتأخير	12
4	1.12	2.42	1.4	21.4	20.0	32.9	24.3	عزوف موظفي الشركة عن المشاركة عن المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للشركة	13
9	1.01	2.04	1.4	10.0	14.3	40.0	34.3	نقص الكادر الإداري المؤهل لتنفيذ خطة عمل الشركة	14
6	0.93	2.35	1.4	8.6	32.9	38.6	18.6	توتر المناخ التنظيمي بين طموحات الإدارة وبين رغبات مديري الشركة	15
1	1.20	2.97	11.4	24.3	25.7	27.1	11.4	قلة الاعتمادات المالية المخصصة للشركة	16
3	1.17	2.54	1.4	28.6	15.7	31.4	22.9	غياب التنسيق بين المدراء في تنفيذ خطة	

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسب المئوية لإجابات المشاركين					المقياس العبارات	م
			غير موافق بالمرة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا		
						4	9	عمل الشركة	
10	1.27	1.97	8.6	5.7	10.0	25.7	50.0	قلة الدورات التدريبية التي تهتم بموضوع التفكير الاستراتيجي	17
								معوقات شخصية	
1	1.25	3.44	21.4	37.1	14.3	18.6	8.6	عزوفي عن الالتحاق بالدورات التدريبية التي تؤهلني للتفكير الاستراتيجي	18
4	1.06	2.64	-	1.4	28.6	44.3	11.4	صعوبة التواصل بين مديري الشركة والموظفين	19
7	1.03	2.28	2.9	14.3	11.4	51.4	20.0	صعوبة وضع معايير لتقييم قدرة مديري الشركة على تحقيق أهداف خطتها الإستراتيجية	20
5	1.13	2.61	4.3	22.9	18.6	38.6	15.7	صعوبة إدارتي للوقت اللازمة لجمع بيانات إعداد الخطة وتحليلها	21
3	1.19	2.65	8.6	17.1	21.4	37.1	15.7	صعوبة وضع رؤية مستقبلية لواقع الشركة وما يجب أن تكون عليه	22
2	1.13	2.84	4.3	35.7	8.6	42.9	8.6	صعوبة استخدام التقنية الحديثة في جمع البيانات والمعلومات	23
6	1.15	2.50	4.3	22.9	8.6	47.1	17.1	غلبة الطابع الروتيني على ممارساتي الإدارية	24
		2.46	المتوسط الحسابي المرجح						
	0.62	الإنحراف المعياري العام							

وبوجه عام كان المعوق الأول في معوقات البيئة الخارجية هو قلة وجود الدعم المادي من قبل الدولة بمتوسط (3.10) وانحراف معياري (1.30). أما في محور المعوقات التنظيمية فقد جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية قلة الاعتمادات المالية المخصصة للشركة بمتوسط (2.97) وانحراف معياري (1.20)، أما في محور المعوقات الشخصية فقد جاء بالمرتبة الأولى صعوبة استخدام التقنية الحديثة في جمع البيانات والمعلومات بمتوسط (2.84) وانحراف معياري (1.13).

4.6.3. نظرة تقييمية لمتغيرات الدراسة وفقاً للأهمية أو الرتبة

من خلال ما تم استعراضه من تحليل عبارات متغيرات الدراسة يمكن إجراء تقييم لمتغيرات الدراسة

وذلك بالاعتماد على المتوسط والرتبة كما يلي:

جدول رقم (17.3)

نتائج اختبار المعنوية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

الرتبة	القرار الإحصائي عند (0.05 =)	اختبار المعنوية - p Value	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبارات المتغيرات	م
2	معنوي	0.000	3.48	0.37	3.84	معرفة القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي	1
1	معنوي	0.000	3.89	0.38	3.89	درجة امتلاك القيادات الادارية لأنماط التفكير الاستراتيجي	2
3	معنوي	0.000	3.73	0.58	3.73	درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية بالشركات النفطية	3
4	معنوي	0.000	2.46	0.62	2.46	معوقات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية بالشركات النفطية	4

من خلال الجدول (17.3) يلاحظ أن القيم المعنوية للمتغيرات (0.000) أقل من مستوى الدلالة

الإحصائية (0.05) أي أن جميعها معنوي، وبناءً على المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة والأهمية

(الرتبة)، يلاحظ أن امتلاك القيادات الادارية لأنماط التفكير الاستراتيجي جاء بالمرتبة الأولى من حيث

الأهمية، ويعزى ذلك إلى كون نمط التفكير الاستراتيجي هو الأساس لاكتساب المعرفة وبالتالي الممارسة

والعمل، وإذا ما توفرت الأنماط والمعارف يمكن التغلب على الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه سير

العمل.

ويمكن القول بأن تبادل المعرفة والخبرة والتعاون والتوافق والانسجام هو من يعزز الثقة التنظيمية

بين المديرين والعاملين، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على الثقة بالرئيس الذي يثني على جهود العاملين

ويثق في قدراتهم وخبراتهم ويبث فيهم روح الفريق ويسعى لتوفير بيئة عمل تنظيمية مستقرة، هذا بدوره لا

يمكن أن يتحقق ما لم تكن هناك قيادات استراتيجية معدة إعداداً رصيناً وذات رؤية ناضجة تأخذ بنظر الاعتبار بناء العقول البشرية المتميزة والاهتمام بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية.

5.6.3. الإجابة على تساؤلات الدراسة

يتناول هذا الجانب الإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك لمعرفة مستوى ادراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي، وأكثر أنماط التفكير الاستراتيجي شيوعاً لدى القيادات الإدارية، إضافة إلى درجة ممارستها لمراحلها، والمعوقات التي أضافت إلى الفروق المعنوية لمستوى الإدراك الممارسة ومستوى المعوقات لكل شركة على حدة وكانت نتائجها على النحو التالي:

1.5.6.3 تساؤل الدراسة الأول:

ينص التساؤل الأول للدراسة على "مدى إدراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي" لمعرفة مدى ادراك القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي يمكن استخدام نموذج إحصائي لتحليل المتوسطات الحسابية، وهذا النموذج يعتمد على تحديد مستويات مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، وذلك عن طريق حساب المدى بطرح أكبر قيمة للمقياس من أقل قيمة (5-1=4)، ومن ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5 = 0.80) ثم تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة للمقياس للحصول على المستويات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (18.3)

مدى ادراك القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي بالشركات النفطية

المستويات	مدى ادراك القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي
من 1 إلى 1.80	منخفض جداً
أكبر من 1.80 إلى 2.60	منخفض
أكبر من 2.60 إلى 3.40	متوسط
أكبر من 3.40 إلى 4.20	عالي
أكبر من 4.20 إلى 5	عالي جداً

يتبين من الجدول (18.3) وبناءً على المتوسط العام لإجابات المشاركين (3.84) والذي يقع في المستوى (3.40-4.20) أن مستوى ادراك القيادات الادارية بالشركات النفطية لمفهوم التفكير الاستراتيجي عالي.

2.5.6.3. تساؤل الدراسة الثاني:

- ما هي أكثر أنماط التفكير الاستراتيجي شيوعاً لدى القيادات الإدارية بالشركات النفطية؟

يبين الجدول (19.3) وبناءً على المتوسط الحسابي لأنماط التفكير بالشركات، أن نمط التفكير الشمولي هو أكثر الأنماط شيوعاً لدى القيادات الإدارية في الشركات النفطية بمتوسط (4.14) وجاء بالمرتبة الثانية نمط التفكير التشخيصي بمتوسط (3.96)، بينما جاء بالمرتبة الثالثة نمط التفكير التخطيطي بمتوسط (3.78) أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء نمط التفكير التجريدي بمتوسط (3.67).

جدول رقم (19.3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لأنماط التفكير الاستراتيجي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أكثر أنماط التفكير الاستراتيجي شيوعاً لدى القيادات الادارية بالشركات النفطية
1	0.42	4.14	نمط التفكير الشمولي
4	0.54	3.67	نمط التفكير التجريدي
2	0.42	3.96	نمط التفكير التشخيصي
3	0.53	3.78	نمط التفكير التخطيطي

بما أن نمط التفكير الشمولي أكثر الأنماط شيوعاً، لذلك يتم عرض الشركات الأكثر ممارسة للتفكير الشمولي وذلك من خلال الجدول (19.3)، وبناءً على متوسط إجابات المشاركين فقد جاءت شركة ليبيا للنفط بالمرتبة الأولى من حيث التفكير الشمولي بمتوسط قدره (4.56)، تليها شركة الخليج بمتوسط قدره (4.26)، ثم شركة البريقة بمتوسط قدره (4.12)، ومن ثم شركة الراحلة بمتوسط قدره (4.04)، تليها شركة الجوف بمتوسط قدره (3.71) وأخيراً شركة الشرارة بمتوسط (3.62) والجدول (20.3) يبين ذلك:

جدول رقم (20.3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لممارسة التفكير الشمولي بالشركات النفطية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أكثر الشركات ممارسة للتفكير الشمولي
6	0.31	3.62	شركة الشارقة
5	0.58	3.71	شركة الجوف
4	0.26	4.04	شركة الراحلة
3	0.43	4.12	شركة البريقة
2	0.34	4.26	شركة الخليج
1	0.20	4.56	شركة ليبيا للنفط

3.5.6.3. تساؤل الدراسة الثالث:

ينص التساؤل الثالث للدراسة على معرفة درجة ممارسة القيادات الإدارية للتفكير الإستراتيجي؟

لمعرفة مستوى ممارسة القيادات الادارية لمراحل التفكير الاستراتيجي يمكن إستخدام نموذج

إحصائي لتحليل المتوسطات الحسابية، وهذا النموذج يعتمد على تحديد مستويات مقياس ليكرت الخماسي

(الحدود الدنيا والعليا)، وذلك عن طريق حساب المدى بطرح أكبر قيمة للمقياس من أقل قيمة (5-1)

(=4) ، ومن ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس ($4 \div 5 = 0.80$) ثم تضاف هذه القيمة إلى أقل

قيمة للمقياس للحصول على طول الخلية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (21.3)

مستوى ممارسة القيادات الإدارية التفكير الاستراتيجي

المستويات	مستوى ممارسة القيادات الادارية التفكير الاستراتيجي
من 1 إلى 1.80	منخفض جداً
أكبر من 1.80 إلى 2.60	منخفض
أكبر من 2.60 إلى 3.40	متوسط
أكبر من 3.40 إلى 4.20	عالي
أكبر من 4.20 إلى 5	عالي جداً

يتبين من الجدول رقم (21.3) وبناء على المتوسط العام لإجابات المشاركين (3.73) والذي

يقع في المستوى (3.40-4.20) أن مستوى ممارسة القيادات الادارية للتفكير الاستراتيجي عالي.

4.5.6.3. تساؤل الدراسة الرابع:

ما هي أهم معوقات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالشركات النفطية؟

يبين الجدول رقم (22.3) الجوانب الثلاثة لمعوقات التفكير الاستراتيجي، وكل جانب يحتوي

على أهم ثلاثة جوانب لمعوقات البيئة الخارجية والتنظيمية والشخصية، ومن خلال النظر إلى معوقات

البيئة الخارجية يلاحظ أن قلة الدعم المادي من قبل الدولة تتصدر المعوقات الخارجية بمتوسط قدره

(3.10)، يلي ذلك غياب المنافسة بين الشركات بمتوسط قدره (2.62)، ثم قلة مشاركة أفراد المجتمع

المحيط بالشركة في أنشطة الشركة بمتوسط قدره (2.52). ولاشك أن هذه المعوقات سيكون لها أثر سلبي

على التفكير الاستراتيجي للشركات.

جدول رقم (22.3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة

لمحور معوقات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالشركات النفطية

م	المقياس	البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	المعوقات الخارجية				
1	غياب المنافسة بين الشركة والشركات الأخرى		2.62	1.32	2
2	قلة مشاركة أفراد المجتمع المحيط بالشركة في أنشطة الشركة		2.52	1.18	3
3	قلة وجود الدعم المادي من قبل الدولة		3.10	1.30	1
	معوقات تنظيمية				
1	ضعف تعاون المسؤولين في الإدارات التي تتبعها الشركة مع موظفي الشركة		2.57	1.23	2
2	قلة الاعتمادات المالية المخصصة للشركة		2.97	1.20	1
3	غياب التنسيق بين المدراء في تنفيذ خطة عمل الشركة		2.54	1.17	3
	معوقات شخصية				
1	عزوفي عن الالتحاق بالدورات التدريبية التي تؤهلني للتفكير الاستراتيجي		3.44	1.25	1
2	صعوبة وضع رؤية مستقبلية لواقع الشركة وما يجب ان تكون عليه		2.65	1.19	3
3	صعوبة استخدام التقنية الحديثة في جمع البيانات والمعلومات		2.84	1.13	2

يتبين من الجدول رقم (22.3) أن قلة الاعتمادات المالية المخصصة للشركة جاء بالمرتبة الأولى بالنسبة للمعوقات التنظيمية بمتوسط قدره (2.97)، يليه ضعف تعاون المسؤولين في الإدارات التي تتبعها الشركة مع موظفي الشركة بمتوسط قدره (2.57)، ثم غياب التنسيق بين المديرين في تنفيذ خطة عمل الشركة بمتوسط قدره (2.54).

أما فيما يتعلق بالمعوقات الشخصية فقد جاء بالمرتبة الأولى العزوف عن الالتحاق بالدورات التدريبية التي تؤهل القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي بمتوسط قدره (3.44)، يلي ذلك صعوبة وضع رؤية مستقبلية لواقع الشركة وما يجب أن تكون عليه بمتوسط قدره (2.65)، ثم صعوبة استخدام التقنية الحديثة في جمع البيانات والمعلومات بمتوسط قدره (2.84).

5.5.6.3. تساؤل الدراسة الخامس:

هل توجد فروق معنوية في مستوى معرفة وإدراك القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الدورات التدريبية؟

يبين الجدول رقم (23.3) نتائج اختبار التباين في مستوى المعرفة والادراك لمفهوم التفكير الاستراتيجي لدى القيادات وفقاً لمتغير الدورات التدريبية، وبناءً على اختبار الدلالة الإحصائية (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي أنه توجد فروق معنوية في مستوى معرفة وإدراك القيادات الادارية بالشركات النفطية تعزى لمتغير الدورات التدريبية. وبذلك يمكن القول أن للدورات التدريبية دور كبير في تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات بالشركات النفطية.

جدول رقم (23.3)

نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة الخامس

P-value	F	التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوى معرفة وإدراك القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الدورات التدريبية
0.002	5.355	0.168	3	1.853	بين مجموعات	
		0.115	66	7.611	داخل مجموعات	
			69	9.464	الكلي	

6.5.6.3. تساؤل الدراسة السادس:

هل توجد فروق معنوية في مستوى معرفة وإدراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الشركة محل الدراسة؟

يبين الجدول رقم (3.24) نتائج اختبار التباين في مستوى المعرفة والإدراك لمفهوم التفكير الاستراتيجي لدي القيادات الإدارية وفقاً لمتغير الشركة، وبناءً على اختبار الدلالة الإحصائية (0.044) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أنه توجد فروق معنوية في مستوى معرفة وإدراك القيادات الإدارية بالشركات النفطية تعزى لمتغير الشركة نفسها وكانت لصالح شركة البريقة بمتوسط قدره (4.00).

جدول (24.3)

نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة السادس

P-value	f	التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوى معرفة وإدراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الشركة
0.044	2.597	0.326	4	1.304	بين مجموعات	
		0.126	65	8.160	داخل مجموعات	
			69	9.464	الكلية	

7.5.6.3. تساؤل الدراسة السابع:

هل توجد فروق معنوية في مستوى ممارسة القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الشركة محل الدراسة؟

يبين الجدول رقم (25.3) نتائج اختبار التباين في مستوى ممارسة القيادات للتفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير الشركة، وبناءً على اختبار الدلالة الإحصائية (0.027) وهل أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي أنه توجد فروق معنوية في مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بالشركات النفطية تعزى لمتغير الشركة نفسها وكانت لصالح شركة ليبيا للنفط.

جدول رقم (25.3)

نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة السابع

P-value	f	التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوى ممارسة القيادات الادارية للتفكير الاستراتيجي
0.027	2.937	0.890	4	3.562	بين مجموعات	
		0.303	65	19.708	داخل مجموعات	
			69	23.269	الكلية	

8.5.6.3. تساؤل الدراسة الثامن:

هل توجد فروق معنوية في مستوى معوقات التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الشركة محل الدراسة؟
 يبين الجدول (26.3) نتائج اختبار التباين في مستوى معوقات التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير الشركة وبناء على اختبار الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، أي أنه توجد فروق معنوية في مستوى المعوقات في تطبيق مفهوم التفكير الاستراتيجي بالشركات النفطية تعزى لمتغير الشركة نفسها وكانت لصالح شركة الشارقة بمتوسط قدره (1.74).

جدول (26.3)

نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتساؤل الدراسة الثامن

P-value	f	التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوى معوقات التفكير الاستراتيجي
0.000	6.203	1.876	4	7.505	بين مجموعات	
		0.302	65	19.660	داخل مجموعات	
			69	27.165	الكلية	

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4. تمهيد

يتناول هذا الفصل النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل وتفسير البيانات المجمعة بواسطة أداة الدراسة، إضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية.

2.4. نتائج الدراسة

يمكن عرض النتائج التي تم الوصول إليها كما يلي:

1. تبين نتائج الدراسة أن مستوى إدراك القيادات الادارية بالشركات لمفهوم التفكير الاستراتيجي عالي.
2. تبين نتائج الدراسة أن أكثر أنماط التفكير الاستراتيجي شيوعاً لدى القيادات الادارية بالشركات النفطية هو نمط التفكير الشمولي يليه التفكير التشخيصي ثم التفكير التخطيطي واخيراً التفكير التجريدي، وأنه من بين الشركات النفطية محل الدراسة تعتبر شركة ليبيا للنفط الأكثر ممارسة للتفكير الاستراتيجي تليها شركة الخليج تليها شركة البريقة ثم شركة الراحلة وأخيراً شركة الشارقة.
3. أن مستوى ممارسة القيادات الادارية للتفكير الاستراتيجي بالشركات النفطية عالي.
4. توصلت نتائج الدراسة الى أن أهم معوقات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالشركات النفطية تتمثل في معوقات البيئة الخارجية وأهمها: قلة الدعم المادي من قبل الدولة وغياب روح المنافسة بين الشركات، فضلاً عن قلة مشاركة أفراد المجتمع المحيط بالشركة في أنشطة الشركة. أما المعوقات التنظيمية تتمثل في قلة الاعتمادات المالية المخصصة للشركات، وضعف تعاون المسؤولين في الادارات التي تتبعها الشركة مع موظفي الشركة، لا سيما غياب التنسيق بين المديرين في تنفيذ خطة عمل الشركة. أما المعوقات الشخصية فإنها تتمحور حول العزوف عن الالتحاق بالدورات التدريبية التي تؤهل القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي، فضلاً عن صعوبة استخدام التقنية الحديثة في جمع البيانات والمعلومات إضافة الى الصعوبة في وضع رؤية مستقبلية لواقع الشركة وما يجب أن تكون عليه.

5. أظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق معنوية في مستوى معرفة وادراك القيادات الادارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، ما يعنى أن من تلقوا دورات تدريبية هم الأقدر على تولي إدارة الشركات بشكل إستراتيجي.
6. توصلت نتائج الدراسة الى أنه توجد فروق معنوية في مستوى معرفة وادراك القيادات الإدارية لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الشركة وكانت لصالح شركة البريقة.
7. توضح نتائج الدراسة بأنه توجد فروق معنوية في مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي بالشركات النفطية تعزى لمتغير الشركة نفسها وكانت لصالح شركة ليبيا للنفط.
8. تظهر نتائج الدراسة بأن هناك فروق معنوية في مستوى معوقات التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير الشركة نفسها وكانت لصالح شركة الشارقة.
9. بينت نتائج الدراسة غالبية أفراد المجتمع لم يلتحقوا بدورات تدريبية تتعلق بالتفكير الاستراتيجي حيث بلغت نسبتهم (52.9%)، كما أن ما نسبته (62.9%) من أفراد المجتمع لم يشتركوا في ندوات أو مؤتمرات تتعلق بالتفكير الاستراتيجي.
10. بالرغم من أن معظم القيادات الإدارية لم تلتحق بدورات تدريبية ولم تشارك في ندوات تتعلق بالتفكير الإستراتيجي إلا أن مستوى ممارستها له عال وهذا قد يعزى إلى رصيد الخبرة العملية لهذه القيادات، أو أن القائد الإداري يتواجد بالفطرة وبه بعض الصفات التي تؤهله للعمل في المجال الإستراتيجي.

3.4. التوصيات

في ضوء ما سبق من نتائج لهذه الدراسة يمكن وضع جملة من التوصيات كما يلي:

- (1) العمل على زيادة الوعي لدى القيادات الإدارية حول أهمية تبني منهج التفكير الإستراتيجي في إدارة الشركات.

- (2) دعم وتشجيع الشركات على تطبيق نمط التفكير الشمولي.
- (3) الاهتمام بممارسة الأنماط الثلاثة الأخرى للتفكير الاستراتيجي وهي التجريدي والتشخيصي والتخطيطي لأن النمط المناسب يختلف باختلاف الموقف الإداري.
- (4) يجب نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي لدى المديرين ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسته بصورة فعالة وإزالة معوقاته.
- (5) تحديد أولويات واضحة ومحددة للعمل وفقاً للرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
- (6) مضاعفة الجهود والالتفات من قبل الدولة والعمل على توفير الدعم المادي.
- (7) العمل على تكثيف الدورات المتعلقة بمجالات التفكير الإستراتيجي وتمكين القيادات الإدارية من الالتحاق بهذه الدورات.
- (8) تبني السياسات و المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية الجديدة.
- (9) إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها جميع الموظفين لما له من مردود إيجابي في تعزيز مستوى التزامهم بأهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية.
- (10) الاستفادة قدر الامكان من تجارب الشركات العالمية المتميزة في التدريب والتطوير في مجال التفكير الاستراتيجي.

4.4. مقترحات لدراسات مستقبلية

1. أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في الشركات النفطية.
2. مدى توافر خصائص المفكر الإستراتيجي لدى مديري الإدارات العليا والوسطى في الشركات النفطية.
3. درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المديرين وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار.
4. دور تطبيق عوامل التفكير الإستراتيجي في زيادة الموارد المالية.
5. إعادة إجراء هذه الدراسة باستخدام أدوات أخرى وعلى منظمات أخرى مثل التعليم، الصناعة وغيرها.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً. الكتب:

1. القرآن الكريم، سورة الأنعام، الآية رقم (50).
2. أبو النصر، مدحت محمد (2009). مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، المدينة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1.
3. أبوبكر، مصطفى محمود (2000). التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة : الدار الجامعية، مصر.
4. أبوبكر، مصطفى محمود (2004). المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية : الدار الجامعية، مصر.
5. أبوبكر، مصطفى محمود وفهد بن عبد الله النعيم (2007-2008). الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير في القرارات والمؤسسات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
6. إحسان، عبد الخالق وفوزي على (2004). البحث العلمي (مناهجه وأساليبه)، عمان: دار المناهج، الأردن.
7. الخفاجي، عباس (2004). الإدارة الإستراتيجية-المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان: دار الثقافة، الأردن .
8. الخفاجي، نعمة (2010). الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن.
9. السكارنة، بلال خلف (2010). القيادة الإدارية الفعالة، عمان : دار المسيرة، الأردن.
10. السكارنة، بلال خلف (2010). التخطيط الإستراتيجي، عمان : دار المسيرة، الأردن.

11. الظاهرة، نعيم إبراهيم (2009). الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، عمان: دار الكتب للنشر والتوزيع، الأردن.
12. العارف، ناديا (2000). الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الإسكندرية : الدار الجامعية، مصر.
13. العجمي، محمد حسنين (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية -التنمية البشرية، عمان : دار المسيرة، ط2، الأردن.
14. العكش، فوزي عبدالله (1995). البحث العلمي، المناهج والإجراءات، عمان: المكتبة الوطنية، الأردن.
15. الكساسبة، محمد مفضي وآخرون (2010). قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
16. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، القاهرة : مجموعة النيل العربية، مصر.
17. الملا، عيسى (2001). التفكير الإستراتيجي للمخططين الإستراتيجيين، الدمام : بدون ناشر، السعودية.
18. النعيمي، صلاح عبد القادر (2009). المدير. القائد والمفكر الإستراتيجي، الإسكندرية: إثراء للنشر والتوزيع، مصر.
19. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001). إدارة وإستراتيجية العمليات، عمان: دوريات، الأردن.
20. الهلباوي، كمال (2004). التفكير الإستراتيجي، المنصورة : دار الكلمة، مصر.
21. بن ميرة، آمنة بوشراي (2004). توجه القيادات العربية في ظل العولمة، الإسكندرية : دار الفكر الجامعي، مصر.

22. توفيق، عبد الرحمن (2003). إدارة المستقبل (القيادة - التفكير - التسويق)، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.
23. توفيق، عبد الرحمن (2004). التفكير الإستراتيجي (المهارات - الممارسات)، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.
24. توفيق، عبد الرحمن (2004). كيف تفكر إستراتيجياً (منهج الإدارة العليا)، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.
25. توفيق، عبد الرحمن (2005). القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير، الجيزة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.
26. جروان، فتحي عبد الرحمن (2005). الإبداع، مراحل العملية الإبداعية، عمان : دار الفكر، الأردن.
27. جواد، شوقي تاجي (2000). إدارة الأعمال، منظور كلي، عمان : دار الحامد، الأردن.
28. حبتور، عبد العزيز صالح (2007). الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، عمان: دار المسيرة، الأردن.
29. حمادي، عدي عطا (2013). القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، عمان: دار البداية، ط2، الأردن.
30. حمود، خضير (2010). منظمة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
31. دراكر، بيتر فيليب (1995). الإدارة للمستقبل. التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
32. ديري، زاهد محمد ديري (2011). السلوك التنظيمي، عمان: دار المسيرة، الأردن.
33. الدوري، زكريا (2005). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن .

34. الدوري، زكريا وأحمد علي صالح (2009). **الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على منظمات الأعمال (قراءات وبحوث)**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
35. سلطان، جاسم محمد (2006). **التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن**، القاهرة : مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، مصر.
36. عبيدات، ذوقان وآخرون (2007). **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، الأردن: دار الفكر، الأردن.
37. عواد، فتحي (2012). **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
38. فهمي، محمد شامل (2005). **الإحصاء بلا معاناة باستخدام SPSS**، الرياض: مركز البحوث، السعودية.
39. فياض، محمود أحمد قداة وآخرون (2010)، **مبادئ الإدارة (وظائف المنظمة)**، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
40. محمد، طارق (2002). **أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**، أريد: دار المتنبى، الأردن.
41. مرسى، نبيل محمد (2006). **المهارات والوظائف الإدارية كيف تنمي مهاراتك الإدارية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر.
42. مرسى، نبيل محمد (2006). **المدير الإستراتيجي**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر.
43. هلال، محمد عبد الغني (2011). **التفكير والتخطيط الإستراتيجي**، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر.

44. ياسين، سعيد غالب (2002). الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط2، الأردن.

45. يونس، محمد طارق شريف (2006). الفكر الإستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، الموصل: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق.

ثانياً. المقالات والدوريات:

1. الشديقات، يحيى محمد ومحمد عبود الحراشنة (2005). درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، القاهرة، مصر.

2. الصباغ، زهير و عبد العزيز أبو بيعة (1996). التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، المشكلات والحلول، الإداري، المجلد الثامن عشر، العدد 64، عمان، الأردن.

3. المفلح، عبد الله (2009). برنامج تدريبي في التخطيط الاستراتيجي، مكة المكرمة: مركز النافع للتدريب، السعودية.

4. صالح، عادل حرحوش و طارق شريف يونس (2001). تشخيص أنماط التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، القاهرة، مصر.

ثالثاً. رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. الأطيوش، عبد المجيد (2008). تحديد مستوى إدراك المديرين للتخطيط الإستراتيجي وتطبيقاته في الصناعات النفطية اللاحقة في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس : بنغازي، ليبيا.

2. الحراحشة، محمد (2003). مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
3. الشهري، محمد بن علي (2010). واقع التفكير الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية ومدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: الطائف، السعودية.
4. الشخي، محمد (2009). العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا : بنغازي، ليبيا.
5. الطويل، نهلة يوسف (2003). واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس: بنغازي، ليبيا.
6. الورفلي، عبد الباسط (2009). واقع الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الخدمية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا: بنغازي، ليبيا.
7. أمراجع، عيسى رزق الله (2006). مدى ممارسة المديرين للتخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة وواقع مستجدات الفرص الوظيفية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا: بنغازي.
8. شرارة، نسمة شريف محمد (2010). الفكر الإستراتيجي تجاه العالم الإسلامي بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر (دراسة في بعض مراكز الفكر الأمريكية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.

رابعاً. المواقع الإلكترونية:

1. الأمين، محمد (2011). التفكير الاستراتيجي خصائصه وأهميته، صحيفة الخبر الموريتانية متاحة على الموقع: <http://www.saharamedia.net/m/a1095.html.com>
تاريخ الزيارة: 2016.10.20.
2. الدوري، حسين (2001). الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، متاحة على الموقع: <http://www.abegs-porg/Aporta.com> . تاريخ الزيارة (2017.01.18).
3. العتيبي، محمد الفاتح (2009). الكفايات المميزة والتميز الإداري للقيادات الإدارية، الحوار المتمدن، العدد 2730، متاح على الموقع:
<http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=18045&r=0.com>
تاريخ الزيارة: 2016.10.20
4. الكردي، أحمد السيد (2011). التفكير الاستراتيجي والتصور الاستراتيجي، موسوعة الاسلام والتنمية، متاحة على الموقع:
<http://www.kenanonline.users/ahmedkord/posts/151740.com>.
تاريخ الزيارة: 2017.1.18
5. سلون، جوليا (2012). المنظمات البارة في التخطيط والتفكير الإستراتيجي تتمتع بميزة تنافسية عالمية، مجلة التنمية الإدارية، العدد التاسع والتسعون، متاح على الموقع:
<http://managementcontrol.Org-It/archive0002454>.
تاريخ الزيارة: 2016.12.20

خامساً. الدراسات الأجنبية:

1. Bonn, I. (2001). **“Developing strategic Thinking as a core competency”**, Management Decision, Vol.39 Iss: 1.

- Bonn, I. (2005). **Improving Strategy Thinking: A Multilevel Approach** .2
leadership & Organization Development Journal, 26, Emerald Group
Publishing, limited 0143-7739.
- Garrat, et al., (1998). **Developing Strategic Thought Redis Covering** .3
the art direction giving, Mc Graw- Hill book Company, New York.
- F, Morgann,(1970) **D. Determining sample size for** ; Krejcie, R .4
research activities Educational and Psychological measurement, 30,
607-610.
- Mintzberg H., (1994). **The Fall and Rise of strategic planning** Harvard .5
Business Review Vol. 54. Jan-Feb.
- Maccoby,Michael,(2004). **Brainiest, Research technology management**, .6
Vol. 44., No. 5
- Liedtka, J., 1998. **Thinking can be it Taught, long range planning**, .7
Vol.31, No. 1.
- O'Shannassy, T (1999). **Strategic Thinking: A continuum of Views** .8
and Conceptualization. RMT Business. November: 21.
- Ohmae, kenichi (1991). **The mind of the strategic**, The Art of .9
Japanese Business, Mc Graw – Hill professional.
- Patel, Ketan. J (2006). **The master strategist: power purpose and** .10
principle, United Kingdom: Arrows Book.

Pellegrino, Carbe (1996). **Strategic Thinking Ability cognitive and .11**
personability Effects ED Dissertation Louisiana Tech University, Vrited
states, publication Number AAT 9627285.

Rosche, white man (2003). **Personability correlates of strategic .12**
Thinking In An organizational context. Ph. D. Dissertaton Alliant, San
Francisco, Publication Number AAT 3088944.

الملاحق



كلية الإقتصاد
جامعة بنغازي
مكتب الدراسات العليا والتدريب
بنغازي - ليبيا
هاتف 28825

التاريخ
الموافق 2016/02/10
رقم إشاري

الأخوة / شركة الشرارة - بنغازي

بعد التحية ،،،

يفيدكم مكتب الدراسات العليا بكلية الإقتصاد جامعة بنغازي

بأن الطالب فتحية يعقوب مروان عبدالله III ورقمه الدراسي 1328 قد استكمل مواد

درجة الماجستير في قسم ادارة الاعمال وبذلك يكون قد أنهى المرحلة التحضيرية للبحث

وبما أن الطالب حالياً في مرحلة إعداد بحث لذا نأمل منكم تقديم ما يمكنكم تقديمه له من مساعدة في هذا

الجانب العلمي الذي يخدم المسيرة العلمية

نشكركم سلفاً لحسن تعاونكم المستمر معنا ،،،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

((يعتمد))
مكتب الدراسات العليا والتدريب



بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة / المدراء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

حيتي طيبة وبعد،،،

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بإعداد رسالة ماجستير في الإدارة وذلك بهدف التعرف على واقع التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالشركات النفطية بمدينة بنغازي.

وتأمل الباحثة تكرمكم بإعطاء جزء من وقتكم الثمين للإجابة على هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

يعد تعاونكم معنا دعماً للبحث العلمي والتنمية في ليبيا.

شاكرين اهتمامكم وحسن تعاونكم

الباحثة

الملحق (3)

الجزء الأول (البيانات الأولية) : يشتمل هذا الجزء على معلومات تعريفية، لذلك أرجو وضع

علامة (✓) في المكان المناسب لذلك :

اسم الشركة :

(1) المسمى الوظيفي:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> مدير إدارة | <input type="checkbox"/> رئيس مجلس الإدارة |
| <input type="checkbox"/> رئيس قسم | <input type="checkbox"/> عضو مجلس الإدارة |
| <input type="checkbox"/> منسق | <input type="checkbox"/> مدير عام |
| <input type="checkbox"/> مراقب | <input type="checkbox"/> |

(2) المؤهل العلمي:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> دبلوم عالي | <input type="checkbox"/> ثانوية عامة فأقل |
| <input type="checkbox"/> ماجستير | <input type="checkbox"/> بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> دكتوراه | <input type="checkbox"/> مؤهل آخر يذكر |

(3) التخصص العلمي:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> هندسة | <input type="checkbox"/> إدارة أعمال |
| <input type="checkbox"/> علوم | <input type="checkbox"/> محاسبة |
| <input type="checkbox"/> تخصص آخر | <input type="checkbox"/> اقتصاد |

(4) مدة الخدمة:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> من 5- أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> 15 سنة فما فوق | <input type="checkbox"/> من 10- أقل من 15 سنة |

(5) عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في مجال التفكير الإستراتيجي :

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> دورتان | <input type="checkbox"/> لم ألتحق |
| <input type="checkbox"/> ثلاث دورات | <input type="checkbox"/> دورة واحدة |
| | <input type="checkbox"/> أكثر من ثلاث دورات |

(6) عدد الندوات أو المؤتمرات التي شاركت فيها والتي لها علاقة بموضوع التفكير الاستراتيجي :

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ندوتان | <input type="checkbox"/> لم أشارك |
| <input type="checkbox"/> ثلاث ندوات | <input type="checkbox"/> ندوة واحدة |
| | <input type="checkbox"/> |

الجزء الثاني

الأخ الفاضل/

في الجدول التالي تجد مجموعة من المحاور التي تشتمل على عدة عبارات، عليه أمل التكرم بوضع علامة في المربع الذي يتناسب معك أثناء ممارستك لعملك :

ت	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1.	أدرك أن التفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الفكري القائم على الرؤية والحدس والإدراك الاستراتيجي والذي يتمكن من خلاله مدير الشركة من توجيه الشركة بدأ من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية وصولاً إلى الرؤية المستقبلية للشركة.					
2.	يقوم التفكير الاستراتيجي على تفكيك وتحليل ونقد الواقع وإعادة تركيبه لبناء نماذج المستقبل.					
3.	يتعلق التفكير الاستراتيجي بقدرة الشركة على إدارة الأزمات التي تواجهها بين فترة وأخرى.					
4.	أستطيع النظر إلى الشركة كنظام متكامل.					
5.	أهتم برسم تصور بعيد المدى لأعمال الشركة.					
6.	اجتهد في معرفة أوجه الشبه والاختلاف بين تحليلي للحاضر وتصوري لمستقبل أعمال الشركة.					
7.	اجتهد في معرفة ما يجب عمله للتحرك تجاه الرؤية المستقبلية.					
8.	استطع مراجعة أفكاري عندما لا ينجح أسلوب معين لحل المشكلات التي تواجهها الشركة.					
9.	تتوفر عدة استراتيجيات بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة في عمل الشركة.					

الجزء الثالث

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
المحور الأول : نمط التفكير الشمولي						
1.	أشجع موظفي الشركة على الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لهم.					
2.	أبادر إلى إتاحة الفرص الجديدة التي تخدم مصلحة الشركة.					
3.	أطرح معالجات كلية للمشاكل التي تواجهني أثناء قيامي بأعمال الشركة.					
4.	أجري تغييرات شمولية في الأنشطة التي أمارسها من أجل تحقيق أهداف إدارة الشركة.					
5.	أتعامل بمرونة مع موظفي الشركة.					
المحور الثاني : نمط التفكير التجريدي						
6.	أبدأ كثيراً في علاج مشكلة معينة استطيع الإحساس بها قبل التعبير عنها.					
7.	أتعامل مع الموضوعات الجديدة غير المألوفة والتي تخص مجال عملنا.					
8.	أستخدم أساليب جديدة في حل المشاكل.					
9.	أأخذ القرارات بالمشاركة مع باقي المدراء أثناء ممارسة عملي الإداري					
10.	أبني تصوري لمستقبل الشركة بناءً على استشاراتي وخبرتي في العمل الإداري					
المحور الثالث : نمط التفكير التشخيصي						
11.	أتعرف على الفرص المتاحة خارج الشركة قبل التعامل معها.					
12.	أعتمد على أفكار وأفكار موظفي الشركة في رصد طبيعة المجتمع المحيط بالشركة.					
13.	أطرح حلول متوازنة للمشاكل التي أواجهها بالشركة.					
14.	أتعامل بشيء من المرونة مع باقي المدراء والموظفين.					
15.	أهتم بتحقيق أهداف إدارة الشركة في كل عمل أمارسه.					
المحور الرابع : نمط التفكير التخطيطي						
16.	اعتمد المقاييس الكمية لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة.					
17.	أهتم بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها.					
18.	أفضل التعامل مع الموضوعات المألوفة وغير المألوفة.					
19.	أقضي كثيراً من الوقت لجمع بيانات مفصلة عن المشاكل التي تواجهني أثناء القيام بعمل في الشركة.					
20.	أتبع القوانين والإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية.					

الجزء الرابع

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1.	تحدد الرسالة مجال العمل المستقبلي لشركتكم.					
2.	يتم تحديد أهداف الشركة المستقبلية وذلك في ضوء رؤية ورسالة الشركة وحدودها وإمكانياتها.					
3.	تقومون بوضع أهداف محددة وواضحة ومكتوبة ولمدة تزيد عن 5 سنوات.					
4.	يتم التعرف على مستجدات التقنية عند وضع الخطط والأهداف داخل الشركة.					
5.	يتم تحليل عوامل المنافسة بين الشركة والشركات الأخرى عند وضع خطة عمل الشركة.					
6.	يتم تحليل إمكانيات موظفي الشركة من حيث مؤهلاتهم ومعلوماتهم الإدارية ومهاراتهم العلمية والتكنولوجية.					
7.	يتم تحليل البيئة الخارجية (العامة) المحيطة بالشركة وبصفة مستمرة للتعرف على المتغيرات (اقتصادية، سياسية، قانونية، اجتماعية، تكنولوجية... الخ) التي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل.					
8.	يتم تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للشركة للاستفادة منها في تحقيق أهداف الشركة.					
9.	يتم تحليل إمكانيات الشركة المادية والبشرية والمالية والتنظيمية وبطريقة واقعية ودقيقة عند وضع خطة عمل الشركة.					
10.	تحدد نقاط القوة والضعف للاستفادة منها في تحقيق أهداف الشركة.					
11.	يتم صياغة عدة بدائل إستراتيجية وعلى كافة المستويات الإدارية بالشركة.					
12.	يشترك جميع المديرين في تحديد الرؤية المستقبلية للشركة.					
13.	يتم تحديد البرنامج الزمني المطلوب لتحقيق الأهداف المطلوبة من خطة عمل الشركة.					
14.	يتم وضع السياسات والأنشطة والإجراءات والبرامج والموازنات اللازمة لتنفيذ الخطة الموضوعية.					
15.	يتم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وبما يتلائم والظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها شركتكم حاضراً ومستقبلاً.					
16.	يتم اختيار موظفي الشركة ذوي المهارات القيادية لتنفيذ خطط وأهداف الشركة.					
17.	يتم مراجعة وتحليل الثقافة السائدة بشركتكم (الاتجاهات والقيم والاعتقادات والأعراف السائدة داخل الشركة) والتأكد من مناسبتها للإستراتيجية المختارة.					
18.	أحلل طبيعة النظم والقوانين المعمول بها في الشركة.					
19.	أضع خططاً بديلة لاستخدامها عند الحاجة.					
20.	أجري التعديلات على خطة عمل الشركة في ضوء تغير الظروف داخل الشركة وخارجها.					

الجزء الخامس

ت	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق إطلاقاً
المحور الأول : معوقات البيئة الخارجية					
1.	غياب المنافسة بين الشركة والشركات الأخرى.				
2.	قلة مشاركة أفراد المجتمع المحيط بالشركة في أنشطة الشركة.				
3.	قلة وجود الدعم المادي من قبل الدولة.				
4.	عدم التوافق بين رسالة الشركة وثقافة المجتمع المحيط بها .				
5.	عدم الاستخدام الكامل للتكنولوجيا المتاحة يحد من تبني وممارسة التفكير الإستراتيجي.				
6.	عدم ملائمة بعض القوانين والتشريعات لتبني ممارسة التفكير الإستراتيجي.				
المحور الثاني : معوقات تنظيمية					
7.	ضعف تعاون المسؤولين في المؤسسة الوطنية للنهوض مع الشركة وموظفيها.				
8.	محدودية الصلاحيات التي تمكني من الاستفادة من الفرص البيئية الموجودة في خارج بيئة الشركة .				
9.	كثرة الأعباء والمهام المطلوب إنجازها .				
10.	قلة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد عمل الشركة.				
11.	اضطراب التنظيم داخل الشركة بسبب الإجازات والنقل والانتداب والغياب والتأخير.				
12.	عزوف موظفي الشركة عن المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للشركة				
13.	نقص الكادر الإداري المؤهل لتنفيذ عمل الشركة .				
14.	توتر المناخ التنظيمي بين طموحات الإدارة وبين رغبات مديري الشركة.				
15.	قلة الاعتمادات المالية المخصصة للشركة.				
16.	غياب التنسيق بين المدراء في تنفيذ خطة عمل الشركة .				
17.	قلة الدورات التدريبية التي تهتم بموضوع التفكير الاستراتيجي.				
المحور الثالث : معوقات شخصية					
18.	عزوفي عن الالتحاق بالدورات التدريبية التي تؤهني للتفكير الاستراتيجي .				
19.	صعوبة التواصل بين مديري الشركة والموظفين.				
20.	صعوبة وضع معايير لتقييم قدرة مديري الشركة على تحقيق أهداف خطتها الاستراتيجية.				
21.	صعوبة إدارتي للوقت اللازم لجمع بيانات إعداد الخطة وتحليلها .				
22.	صعوبة وضع رؤية مستقبلية لواقع الشركة وما يجب أن تكون عليه.				
23.	صعوبة استخدام التقنية الحديثة في جمع البيانات والمعلومات .				
24.	غلبة الطابع الروتيني على ممارساتي الإدارية .				

جدول Krejcie and Morgan

الملحق (4)

لتحديد حجم العينة

حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع
317	1800	201	420	103	140	10	10
320	1900	205	440	108	150	14	15
322	2000	210	460	113	160	19	20
327	2200	214	480	118	170	24	25
331	2400	217	500	123	180	28	30
335	2600	226	550	127	190	36	40
338	2800	234	600	132	200	40	45
341	3000	242	650	135	210	44	50
346	3500	248	700	140	220	48	55
351	4000	254	750	144	230	52	60
354	4500	260	800	148	240	56	65
357	5000	265	850	152	250	59	70
361	6000	269	900	155	260	63	75
364	7000	274	950	159	270	66	80
367	8000	278	1000	162	280	70	85
368	9000	285	1100	165	290	73	90
370	10000	291	1200	169	300	76	95
375	15000	297	1300	175	320	80	100
377	20000	302	1400	181	340	86	110
375	30000	306	1500	186	360	92	120
380	40000	310	1600	191	380	97	130
381	50000	313	1700	196	400		
382	75000						
384	100000						

Abstract

The effective application of strategic management approach has become a strategic thinking of a significant rating between the foundations of developed and underdeveloped countries and a criterion of successful and unsuccessful organizations. It is inevitable method and it continues to bring about change and grow under the administrative leaders in order to have the ability to think strategically.

The problem of the study is to identify the extent to which administrative leaders understand the concept of strategic thinking and to recognize the most common cases of strategic thinking among the administrative leaders in the oil companies. It is also to distinguish the degree of leadership practice for strategic thinking and to see the most important obstacles that prevent the work of managerial leadership towards strategic thinking.

The researcher used questionnaire as a method to collect data for the practical part and the number of participants (70) of the oil companies and administrative leaders in Benghazi. The purpose of Alpha Cronbach's coefficient to examine the constancy of the scale has recorded a reliability coefficient of (0.95) and used descriptive statistics to know the answers to the participants. The statistics were regarded as deductive to answer the interrogations of the study that used the pattern of Statistical Packages for Social Sciences (SPSS).

The study indicate that the level of practice and awareness of the administrative leadership of the concept of strategic thinking is high, and the pattern of strategic thinking is the most common thinking pattern. In addition, the companies found certain obstacles in the application, including the lack of financial support from the State, the lack of funds and the lack of training courses in this area to raise the level of the skill of leadership in strategic thinking towards their awareness and perception of such a concept.

The results show that there is a difference in the level of constraints, application and understanding among the oil companies. Therefore, it is necessary to redouble efforts and increase funding and attention to oil companies so that they can fulfill their needs, in addition to give many courses along the concept of planning and strategic thinking.



Reality strategic thinking among administrative leaderships.

**"An empirical study on managers of the top and middle at the oil
companies, Benghazi,,**

By

Fathia. Yagoob. Marawaan

**Bachelor of Management – Faculty of Economics – Sebha
University spring 2002 - 2003**

Supervisor

Dr. Naser Ahssona

Thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the
degree of Master of Science in Management and Organization

University of Benghazi

Faculty of Economics

March - 2018