

دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الخفة الإستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء

المديرين في عينة من منظمات الاعمال الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك

م. د. محمد عبدالقادر محمد، الكلية التقنية الإدارية - دهوك، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان العراق

م. خضر خليل شيوخو، المعهد التقني - زاخو، جامعة دهوك، إقليم كردستان العراق

مخلص

يهدف البحث الى تحديد دور التفكير الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة بـ (التصد الاستراتيجي، التصور النظامي، الفرص الذكية، التفكير في الوقت)، كتغيرات مستقلة، وأثرها في تحقيق الخفة الاستراتيجية كتغير تابع. إذ أنه في ظل عمليات التغيير المستمرة والناجئة عن عدم استقرار البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، والتقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة جعل من مفهوم الخفة الاستراتيجية أو ما يطلق عليه بالرشاقة الاستراتيجية بوصفه أداة مهمة للاستجابة لهذه التغيرات غير المتوقعة، وهنا يبرز دور التفكير الاستراتيجي في تبني هذه الأداة وتفعيلها، إذ أن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير يعتبر استثماراً ينشأ عنه خفة حركة قادرة على الرصد الدقيق للفرص المستقبلية واستغلال أفضل للطاقات والقدرات والعمل على توجيهها بما يخدم تميز المنظمة .

وقد تضمن البحث في إطاره النظري مبحثين، تناول المبحث الأول التفكير الاستراتيجي وأبعاده، وتناول المبحث الثاني الخفة الإستراتيجية، بينما تضمن المبحث الثالث الجانب الميداني للبحث والذي ركز على تحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية لعدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك لتكون مجالاً للتطبيق الميداني للبحث، واعتمد الباحثان أسلوب الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي للبحث، حيث وزعت (35) استبانة استبيان على المديرين في جميع المستويات الإدارية، واعتمد الباحثان البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث وفرضياته تم وضع نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة للبحث. وبناءً على وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقات الارتباط والتأثير، تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين التفكير الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة. وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، قدم البحث عدداً من المقترحات والتي تنسجم مع ما توصل اليها من استنتاجات وبما يمكن المنظمات المبحوثة من الاستفادة منها وتجنب أوجه الخلل والقصور في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الخفة الإستراتيجية، أبعاد التفكير الاستراتيجي، المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

1. المقدمة

أصبح الأمر يقتضى توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، وهنا ظهر دور التفكير الاستراتيجي ليتمكن منظمات الاعمال من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات، ومن هنا أصبح التفكير الاستراتيجي يشكل جوهر الإدارة الاستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم بالتفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الحالية.

1.1 منهجية الدراسة

1.1.1 مشكلة الدراسة

أن سمة التغيير الذي تعيشه منظمات الأعمال حالياً وفي المستقبل يتطلب منها القيام بخطوات استباقية عن باقي المنظمات العاملة في نفس القطاع، وهذا لا يتم إلا بوجود

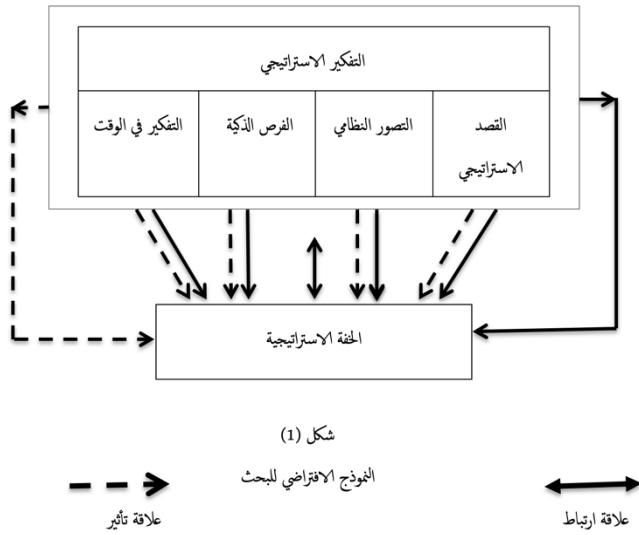
في العصر الحديث بدأت منظمات الاعمال تمارس نشاطاتها ومهامها في ظل عمليات التغيير المستمرة والناجئة عن عدم استقرار البيئة المحيطة بالمنظمات، والتقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة، وهنا ظهر مفهوم الخفة الاستراتيجية أو ما يطلق عليه بالرشاقة الاستراتيجية بوصفه إحدى الوسائل في إدارة هذا التغيير غير المتوقع، فضلاً عن إدارة المخاطر التي تواجهها منظمات الاعمال في ظل عمليات التغيير المستمرة، فالخفة الاستراتيجية تعني القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، من خلال التفاعل بسرعة مع الواقع المتغير وتقديم منتجات جيدة غير متوقعة.

وفي خضم ذلك أصبح من الضروري على منظمات الأعمال أن تعيد النظر في أساليب الأمس وطرق التفكير التقليدية، كونها أصبحت غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل وآخذة في الانهيار، لذا لا بد من وجود أساليب تفكير جديدة ومبتكرة، إذ

- التعرف على مدى معرفة مديري المنظمات المبحوثة لأهمية تبني التفكير الإستراتيجي في تحقيق الخفة الاستراتيجية على مستوى جميع وظائف المنظمة.
- تقديم بعض المقترحات والتي يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في التفكير الاستراتيجي للمنظمات المبحوثة.

4.1.1 نموذج البحث الافتراضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء اطارها النظري ومضامينه الميدانية تصميم نموذج للبحث كما في الشكل (1) والذي يشير الى علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.



5.1.1 فرضيات البحث

لفرض استكمال متطلبات البحث في إطاره العملي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه واختبار طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية يتطلب صياغة مجموعة فرضيات إحصائية مستمدة من نموذج البحث الافتراضي واختبارها وهي:

- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية. وينبثق عن الفرضية الرئيسة، الفرضيات الفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية.

أساليب تفكير جديدة لدى القيادات العليا في هذه المنظمات، وفي مقدمتها أسلوب التفكير الاستراتيجي والذي سيجعل منظمة الاعمال أكثر خفة في الحركة مما يجعلها قادرة على البقاء في ظل عمليات التغيير المستمرة وأكثر سرعة في الاستجابة وتقديم منتجات غير متوقعة. وبصدد البحث الحالي تكمن مشكلة البحث في ضعف التفكير الاستراتيجي للمديرين في المنظمات المبحوثة مما يؤدي الى تدني مستوى الخفة الاستراتيجية لديهم، وجاء ذلك بعد إجراء الباحثان دراسة استطلاعية أولية في المنظمات المبحوثة. ونتيجة لذلك تفقد المنظمات المبحوثة الكثير من الفرص وتواجه العديد من التهديدات، الأمر الذي يقود إلى ضعف القوة التنافسية لها، وفقدان موقعها السوقي، وعدم مواكبة التطورات على المستويين الاداري والتقني، وقد يؤدي بها الحال الى الخروج من السوق. ومن هنا حاول البحث الحالي إثارة التساؤل البحثي الآتي: هل للتفكير الاستراتيجي دور في جعل منظمات الاعمال أن تتمتع بخفة استراتيجية؟

2.1.1 أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تحقيق الآتي:

- تناول موضوعي التفكير الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية، بوصفها من الموضوعات المهمة في نجاح المنظمات الصغيرة والمتوسطة.
- تعد من الدراسات المهمة في واقعنا الحالي لاسيما بعد توجه أنظار المستثمرين في العراق واقليم كردستان نحو إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- خلق فناعة لدى المديرين في المنظمات المبحوثة الى أنّ الخفة الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمات تمثل الاحتياطي الاستراتيجي وهامش الأمان لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة، وإنّ عدم الاهتمام بطرق التفكير الاستراتيجي الدائم لبلورة الخفة الاستراتيجية قد يؤدي بالمنظمات الى الزوال، أو الانكماش.
- زيادة درجة الوعي لدى المورد البشري في المنظمات المبحوثة للتوجه نحو الرؤية الاستراتيجية المنبثقة من التفكير الاستراتيجي والذي يعمل على تحفيز المديرين لتحقيق مستوى عالي من الخفة الاستراتيجية.

3.1.1 أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

- بيان دور التفكير الإستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

1.1.2 مفهوم التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأبحاث في الأوساط البحثية التي تقبت في استخدامات الإدارة الإستراتيجية لاسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، وكان ذلك في عام 1994 على يد العالم (Henry Mintzberg) ضمن مقالته الشهيرة (أقول وبزوغ التخطيط الاستراتيجي) لينطلق منها الباحثون في تاطير فلسفة مدخل التفكير الاستراتيجي التي يعمل بها (دانوك، 2016، 27).

لأن المهمة الأساسية للتفكير الاستراتيجي هي استكشاف الافتراضات التقليدية، ومن ثم المهمة الأكثر أهمية هي تشكيل الأعمال بعد التفكير بالاحتمالات المستقبلية. اذ ينبغي تحديد ماهية الأشياء التي نرغب القيام بها، وماهية الأشياء التي يمكن القيام بها. وهذه العملية ليست استنتاج فقط، ولكنها عمل خلاق وريادة يتم بواسطتها النظر بعيداً لخلق منظمة ناجحة، لذلك يساعد التفكير الاستراتيجي القادة على تكوين تصوراً واضحاً بشأن أين هم الآن، أين ينبغي أن يكونوا في المستقبل لكي يتمكنوا من أن يتحركوا في هذا الاتجاه بشكل أسرع ومجهود أقل (الكرعاوي والفتلاوي، 2017، 32). والجدول أدناه يوضح آراء الباحثين حول مفهوم التفكير الاستراتيجي.

الجدول 1

آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم التفكير الاستراتيجي

● الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة أثر معنوية للتفكير الاستراتيجي في الحفة الاستراتيجية، وينبثق عن الفرضية الرئيسة، الفرضيات الفرعية التي تنص على وجود علاقة أثر معنوي بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والحفة الاستراتيجية.

6.1.1 مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بجميع الافراد العاملين في المنظمات المبحوثة وهي عشرة منظمات انتاجية وخدمية والعاملة في محافظة دهوك، وهذه المنظمات هي (شركة زين/ فرع زاخو، شركة الاهرام للمياه المعدنية، شركة استقبال للموبيلات/ فرع زاخو، كشتيار للسياحة والسفر، معمل البان زاخو، سيار تور، موديرين تورييم، سوار، ديلوكس تورييم، Torus Travel). أما عينة البحث فقد تمثلت بالمدرء الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم .

7.1.1 أساليب جمع البيانات

أ- الإطار النظري: وفيه اعتمد الباحثان على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية من كتب ودراسات ومنشورات ودوريات ذات العلاقة بأدبيات الدراسة.

ب- الإطار الميداني: وفيه اعتمد الباحثان على أسلوب الاستقصاء فقد تم تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الإستبانة بعد تحصيلها والحصول على معلومات أخرى مفيدة للدراسة.

8.1.1 حدود الدراسة

أ. الحدود الزمنية: حددت مدة البحث من 15 / 11 / 2018 ولغاية 1 / 6 / 2019 ، لغرض الحصول على البيانات اللازمة.

ب. الحدود المكانية: تمثلت بعدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية في محافظة دهوك.
ج. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بعدد من المديرين في المنظمات المبحوثة عينة الدراسة.

د. الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على كل من مفهوم التفكير الاستراتيجي والحفة الاستراتيجية.

2. الاطار النظري

1.2 المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي

المفهوم	ت الباحث، السنة، الصفحة
إن التفكير الاستراتيجي هو مجموعة أفكار وافتراضات ناتجة عن تجارب المنظمة غايتها تطوير المنظمة نحو الأفضل خلال زمن معين.	1. (Hendry et al, 1994, 47)
أكدوا على أن التفكير الاستراتيجي هو أسلوب متعدد الرؤى لحل المشاكل بطريقة عقلانية وإبداعية تقاربية من خلال التفكير بطرق مختلفة غير تقليدية تتعلق بشكل مستمر في عمليات الأعمال.	2. (Dhliwayo & vuuren, 2007, 126)
يؤدي أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى تمكين المنظمة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المنظمة. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام "الحدس والتخيل وملكية الابتكار والإبداع" في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن، وأن التفكير بالمستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق.	3. (عاشور، 2007: 4)
أن التفكير الاستراتيجي هي المرونة الفكرية للوصول إلى استجابات واقعية لتغيير المواقف، وأداة للتحليل، وإبداع في حل المشاكل بصورة صحيحة ويستخدم للتأكد من أن الأفكار تجعل الأعمال التجارية منطقية	4. (Malan & et al, 2009, 4)
يرى إن التفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور الاستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً.	5. (الحفاجي، 2010، 69)
ترى أن التفكير الاستراتيجي يشير إلى القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه القدرة على تحليل وفحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التوقعات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع الظروف والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد التنافسية الحرجة والمحورية في نشاط المنظمة	6. (منى، 2015، 5)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول .

الجدول 2

آراء الكتاب والباحثين حول تحديد عناصر التفكير الاستراتيجي

عناصر (Liedtka, عناصر (Bonn, (الدوري وعللي، العناصر المعمدة في الدراسة	2001	2009	1998
القصد الإستراتيجي: رؤيا المستقبل: والقصد الإستراتيجي: القصد الإستراتيجي:	ويعرف بتوجيه القصد - تصور مستقبل والذي يشير إلى توجيه المنظمة الطاقة من أجل المرغوب فيه.	القصد الإستراتيجي: القصد الإستراتيجي: القصد الإستراتيجي:	ويعرف بتوجيه القصد - تصور مستقبل والذي يشير إلى توجيه المنظمة الطاقة من أجل المرغوب فيه.
المنافسة، القصد يحرك - وجود هدف محدد.	المنافسة، القصد يحرك - وجود هدف محدد.	المنافسة، القصد يحرك - وجود هدف محدد.	المنافسة، القصد يحرك - وجود هدف محدد.
تركيز المنظمة.	تركيز المنظمة.	تركيز المنظمة.	تركيز المنظمة.
التصور التنظيمي الشامل: التصور النظامي: التصور التنظيمي:	التصور التنظيمي الشامل: التصور النظامي: التصور التنظيمي:	التصور التنظيمي الشامل: التصور النظامي: التصور التنظيمي:	التصور التنظيمي الشامل: التصور النظامي: التصور التنظيمي:
(النظرة الشمولية) - النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها.	(النظرة الشمولية) - النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها.	(النظرة الشمولية) - النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها.	(النظرة الشمولية) - النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها.

ويعرف الباحثان التفكير الاستراتيجي بأنه عملية إطلاق العنان للتفكير الجدي لإيجاد حلول لمشكلات عجزت المعارف والخبرات السابقة عن إيجاد حل ناجح لها، وذلك من خلال التفكير الإبداعي المنثني للحلول والأفكار الإبداعية.

2.1.2 أهمية التفكير الاستراتيجي

يشير (Malan & et al, 2009, 6-7) إلى أن أهمية التفكير الاستراتيجي تتمثل بالاتي:

- تساعد المنظمة في التفكير في ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل وتجاوز منافسيها.
- تساعد في تطوير خيارات المنظمة طويلة الأجل.
- يساعد المنظمة على التركيز على أهدافها من خلال تجميع طاقات جميع افراد المنظمة وتوجيهها لتحقيق موقفها التنافسي.
- زيادة وعي المديرين حول نقاط القوة والضعف في المنظمة واكتشاف الفرص وكيفية استغلالها لضمان نجاح المنظمة.
- تساعد المنظمة في تبني واستغلال مواردها لتحسين وضعها في السوق بشكل أسرع من منافسيها.
- تساعد المنظمة في البحث المستمر عن الأسواق الجديدة.
- زيادة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية.

3.1.2 عناصر التفكير الاستراتيجي

يتضمن التفكير الاستراتيجي مجموعة من العناصر الواجب الإلتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، والأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيقها، هناك تباين في وجهات النظر بين الباحثين في تحديد عناصر التفكير الاستراتيجي والتي من بينها سنختار عناصر التفكير الاستراتيجي وما ينسجم مع طبيعة المنظمات المبحوثة، ويعرض الجدول رقم () لمحة عن العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي على النحو الذي عرضه كل من (Liedtka, 1998)، (Bonn, 2001)، (الدوري و علي، 2009)، وقد تضمن هذا الجدول مجموعة من العناصر المستخدمة من تداخل العناصر التي حددها هؤلاء الباحثين التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة.

بمجملة المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا (ترغيني، 2015: 108 - 109).

- **الفرص الذكية:** يقصد بها فكرة الانفتاح على الخبرات الجديدة التي تسمح بأخذ ميزة الإستراتيجيات البديلة، والتي يمكن أن تؤدي إلى التكيف مع التغيرات السريعة لمخطط الأعمال، وأنَّ هذه المقاربة هي الأكثر إحراراً للفارق بين الإستراتيجية الناشئة والإستراتيجية المحققة (المعمدة)، حيث وجد (Mintzberg) في بمقارنة بين ما أنجزته المنظمات فعلاً بعد مضي مدة معينة وما تبنته كإستراتيجية رسمية، أن المسيرين في أغلب الأحيان لا ينجزون تماماً ما سطره وإنما تفرض الكثير من الإستراتيجيات نفسها في الطريق إلى الأفق المنشود وهي التي يسميها بالإستراتيجيات الناشئة وبالتمعن في الإستراتيجيات الرسمية (المعمدة) نجدتها في الأصل ما هي إلا ترجمة لنوايا المؤسسة الطويلة المدى (ترغيني، 2015: 109).

- **التفكير في الوقت:** يقوم التفكير في الوقت على استحضار الماضي ومقارنته بالواقع ومن ثم استشراف المستقبل وصولاً إلى تحديد المهم من الموروث، والتخلي عن الأشياء غير المهمة، وتطوير الحاضر لبلوغ المستقبل (بريسم، 2010: 50).

2.2 المبحث الثاني: الخفة الاستراتيجية

1.2.2 مفهوم الخفة الاستراتيجية Strategic Agility

ظهر مفهوم الخفة الاستراتيجية في عام 1991 ومن خلال العمل البحثي الذي رعته الحكومة الأمريكية في معهد إياكوكا، وبعد هذه البحث عرض العديد من تعريفات الخفة الاستراتيجية، والتي تعني في مجملها على أنها القدرة على العمل بشكل مرخ في ظل المنافسة في بيئة غير مستقرة وغير متوقعة، وتوليف عدد من الشركات التي لديها كل المهارات الأساسية والكفاءات التي تجلبها إلى عملية المغامرة المشتركة للاستجابة لمطالبات العملاء (Oyedijo, 2012, 277 – 278).

وتشير الادبيات الإدارية إلى أنَّ الخفة الإستراتيجية تعتبر من المصطلحات التي ظهرت حديثاً، وتعتبر وجودها في المنظمات عاملاً مهماً في نجاحها، من خلال ما توفر للمنظمة من السرعة والدقة في أداء العمل والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية،

قيادة الافتراضات: الإبداع:
التفكير الاستراتيجي - توليد الأفكار
يقبل في كل والحلول.
من الإبداع والتحليل .
فالفرضية
تتبع السؤال الإبداعي:
ماذا لو

الفرص الذكية
الفرص الذكية:
- تصيد فرص المحيط
والسوق.
- الإفتتاح على تجارب
جديدة ومختلفة.

التفكير في الوقت **التفكير في الوقت**

الفرص الذكية:
لا بد من الاعتراف
بفرص جديدة كما
يجب استيعاب
الإستراتيجيات
الجديدة الناشئة.
التفكير في الوقت:
الاعتراف بأن
المستقبل يرتبط
بالماضي، لأن الماضي
له قيمة
تنبؤية للمستقبل.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر :

Malan R, (2010), *The role of shared mental models of strategic thinking in the development of organisational strategy*, Theses Doctoral Philosophy in Management, University of Southern Queensland, Faculty of Business, Australia, PP 33-34.

وتتمثل هذه العناصر بالآتي:

- **القصد الإستراتيجي:** يقصد به رؤية مستقبلية للأهداف الإستراتيجية المنشود تحقيقها (العبيدي، 2010، 9)، والذي يقود إدارة المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح (الهوري وصالح، 2011، 6).
- **التصور النظامي (النظرة الشمولية):** يقصد به شمولية التفكير الذي يستوجب التحول من التفكير المستقيم الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين المؤثر والتأثير إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات، والتفكير الإستراتيجي هو تحول النظرة القديمة عن المنظمة والذي يوصفها على انها كتلة من أجزاء، وهذه الأجزاء لا ترتبط ببعضها البعض، وتتنافس فيما بينها على الموارد إلى نظرة وتعامل مختلفين، إلى النظرة الجديدة التي ترى أن المنظمة نظام يندمج ويتكامل كل جزء بعلاقته مع الآخر، بمعنى تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الإستراتيجي هو نموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا، وهذا النموذج لا بد من أن يحيط

● تزيد من مرونة المنظمة وزيادة اليقظة للتغيرات التي تحدث في بيئتها، واقتناص الفرص.

● تعمل على تشجيع المنظمات على التجديد والإبداع في عمليات الإنتاج، ومواجهة التحديات في بيئة العمل.

كما أكد (Ojha, 2008, 36) أن مفتاح النجاح لمنظمات الأعمال التي تعمل في ظل بيئة سريعة التغير هو الخفة الاستراتيجية، والتي تتمثل في القدرة على تقديم الدعم والتغير المفاجئ للاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق، كما إن الخفة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق. (Zailani, 2011, 457).

3.2.2 أبعاد الخفة الاستراتيجية Dimensions Strategic Agility

تتكون الخفة الاستراتيجية من مجموعة من الأبعاد، ويمكن توضيحها كالتالي (هنية، 2016: 14 - 19)، و (Abu-Radi, 2013: 15):

● **الحساسية الاستراتيجية:** وتعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الافراد، كما تعرف بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية وهي عمليات الإستراتيجية المفتوحة، والتأكيد على اليقظة الإستراتيجية، والحوار الداخلي عالي الجودة، ومن خلال هذه المرتكزات يمكن للمنظمة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء خفتها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف (هنية، 2016، 14).

ويشير (Kettunen, 2010, 12) إلى ان الحساسية الاستراتيجية هي الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بسرعة أكبر من المنافسين. وتمثل الانفتاح على أكبر قدر من المعلومات والاستخبارات والابتكارات عن طريق خلق والحفاظ على العلاقات مع الأفراد والمنظمات .

● **المقدرات الجوهرية:** من أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالمنظمة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، ويمكن

وبالتالي توفير ميزة تنافسية للمنظمة، ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال عرض لوجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا المجال، كما في الجدول التالي:

الجدول 3

اراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الخفة الاستراتيجية

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
1.	(Doz & Kosonen, 2008: 98)	تمثل الخفة الإستراتيجية بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغتة والنجاح التنافسي.
2.	(kettunen, 2010: 12)	الخفة الإستراتيجية هي الإستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين
3.	(Liu, 2010: 4)	الخفة الإستراتيجية هي القدرة على الضبط باستمرار والتكيف مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية، كدالة للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضا إيجاد نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للشركة .
4.	(Ofogebu & Akanbi, 2012:1)	القدرة على الضبط بشكل مستمر ووافي والتكيف في الوقت المناسب والتوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية في العلاقة مع الظروف المتغيرة، ويكون ذلك معروفاً من قبل حساسية البيئة.
5.	(أحمد، 2013: 265)	القدرة على الادراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغير القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب.
6.	(Abu-Radi, 2013: 15)	الخفة الاستراتيجية هي القدرة المتواصلة للمنظمة للاستجابة الدقيقة للبيئية والاستفادة من الوقت الفعلي، لإعادة تخصيص الموارد بسرعة وفي نطاق كاف والالتزام الجماعي بالأهداف.
7.	(الحريزات، 2015: 16)	القدرة التي تحاول المنظمات امتلاكها وتستعد من خلالها لإحداث التغيرات الإستراتيجية بشكل سريع في ضوء تحقيق الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها وتؤثر في أعمالها.
8.	Safari, 2013:299	القدرة على التكيف والاستجابة السريعة من قبل المنظمة تجاه التغيرات غير المتوقعة وتقديم الحلول المبتكرة.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

● تعد احدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها وديمومتها.

● تزيد من استجابة المنظمات للتغير في بيئة العمل.

● يمكن المنظمات من احداث التغير والتطوير والتغلب على تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية.

● تزيد من القوة التنافسية للمنظمات.

● تساعد المنظمات في الوصول للكفاءة والحفاظ على التميز والتفوق والدخول إلى عالم المستقبل.

بشكل مشترك، أي أنّ هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية (هنية، 2016، 13).

وبنفس الاتجاه يشير (Santala, 2009: 50) أن المسؤولية المشتركة هي الالتزام الجماعي بالقرارات، ووضع قرارات جريئة ومدروسة جيداً وصنع القرار يكون جيداً من الجميع والقرارات الجماعية تميل إلى أن تكون أقل تحفظاً وأكثر ثقة من القرارات الفردية، وتكون الاستجابة للاضطرابات أكثر توازناً عندما تخاطب بشكل جماعي.

● **سرعة الاستجابة:** وظيفة هذا البعد جعل المنظمة في حالة حركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم لأنّ ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها كما أن سرعة الاستجابة يعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية (Doz & Kosonen, 2008, 14).

● **اختيار الأهداف الإستراتيجية:** يعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية من العوامل التي تساعد المنظمة على تحسين قدراتها لمواكبة الفرص القائمة والناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين والتعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الحفة الاستراتيجية (Abu Radi, 2013, 12).

وبنفس السياق يشير (Lee, 2002: 105 – 118) أنّ إختيار الأهداف الاستراتيجية يساعد المنظمة على تعديل وتعزيز أو تطوير قدراتها الأساسية لتتوافق مع الفرص المتاحة.

3.2 المبحث الثالث: الجانب الميداني

يهدف بيان العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي في تحقيق الحفة الاستراتيجية، يستلزم الأمر التحقق من صحة الفرضيات والتي تؤكد على وجود علاقة إرتباط وتأثير معنوي بين التفكير الاستراتيجي في تحقيق الحفة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، وقبل الدخول في تحديد العلاقة والأثر بين متغيرات البحث، نقدم نبذة عن عينة البحث.

1.3.2 وصف عينة البحث

يعرض هذا المحور وصفاً لعينة البحث وكالآتي:

تعريف القدرات الجوهرية بأنها: الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، وتشير إلى التجديد على مستوى المنظمة التي تتمكها من إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد (Kohtamaki, Farmar, 2017, 2).

ويشير (محمد ، 2012: 45) أنه لا بد لمنظمة الأعمال أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية، حيث يجب أن تتعرف على مواطن القوة والضعف التي تمتلكها، وذلك لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، وبالتالي يمكن تعريف القدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقائها ونموها، وهي أيضاً الخصائص والقدرات الفريدة للمنظمة التي يمكن من خلالها إنشاء مصدراً للتمايز عن طريق تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة.

● **وضوح الرؤية:** إنّ الرؤية تجمع ما بين البصيرة والإدراك الذهني، فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أما الإدراك الذهني فهو إعطاء خطة ذهنية مقنعة حول إدراك الأحداث المستقبلية والرؤية تعد من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤديها المنظمة، وأنّ العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة واحدة، كما تعرف بأنها عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بناءه، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (Becker, 2007, 8).

إنّ عدم قدرة المنظمة على فهم وإدراك إمكانياتها وقدراتها سوف يفقدها القدرة على استغلال العديد من الفرص، حيث أنّ وضوح الرؤية يمد المنظمة بالسرعة الضرورية لكافة أنشطة وعمليات التنفيذ ويوفر الدوافع لدى كل الأطراف داخل سلسلة القيمة والتي تمكنهم من استغلال الفرص المناسبة وهو ما ينعكس على مستوى الأداء الكلي للمنظمة (Long, 2000: 56).

● **المسؤولية المشتركة:** وتعني أنّ المسؤولية غالباً تكون بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل

أ. وصف المنظمات المبحوثة: تعد المنظمات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة في محافظة

المركز الوظيفي (المنصب)					
الإدارة العليا		الإدارة الوسطى		الإدارة التنفيذية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
10	28,5	14	40	11	31,5

التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين

ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم فني	إعدادية
العدد	%	العدد	%	العدد
0	0	4	11,5	6
0	0	20	57	5
0	0	14,3	40,3	6

مدة الخدمة في المنظمة

5-1		10-6		أكثر من 10	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
18	51,5	13	37	4	11,5

مدة الخدمة في المنصب الحالي

13-		4-5		6 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
15	42,8	12	34,3	8	22,9

دهوك البوادر الأولى لتشكيل وتأسيس قوة صناعية كبيرة ذات رؤية استراتيجية واضحة تساهم في التنمية الاقتصادية وزيادة الناتج القومي وبداية لمشروع استراتيجي يتطلع الى منافسة المنظمات المحلية والدولية وتعزيز الكفاءات الادارية والتقنية للانطلاق الى تأسيس المنظمات الكبيرة مستقبلاً. ويتمثل مجتمع البحث بجميع الافراد العاملين في المنظمات المبحوثة وهي عشرة منظمات انتاجية وخدمية والعاملة في محافظة دهوك، وكما في الجدول (2)، أما عينة البحث فقد تمثلت بالمدراء الذين تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم.

الجدول 4

عرض موجز للمنظمات المبحوثة

ت	اسم المنظمة	طبيعة العمل	سنة التأسيس	عدد العاملين	منتجات المنظمة
1.	شركة زين/ فرع زاخو	خدمي	2002	2	خدمات الاتصال
2.	شركة الاهرام للمياه المعدنية	انتاجي	2004	75	مياه معدنية، كولا، بيك بول
3.	شركة استقبال للموبيلات/ فرع زاخو	انتاجي	2005	13	غرف نوم، غرف طعام، ديوان استقبال، بوفيات، ميز تلفزيون، الطبلات.
4.	كشنتيار للسياحة والسفر	خدمي	2005	30	السياحة والسفر
5.	معمل البان زاخو	انتاجي	2010	80	اللبن، لبننة، التمر، الجبن، الحليب،

الشنيئة

6.	سيار تور	خدمي	2012	28	السياحة والسفر
7.	مودرين توريزم	خدمي	2013	4	السياحة والسفر
8.	سوار	خدمي	2016	2	تكنات، فيزات، توصيل
9.	ديلوكس توريزم	خدمي	2016	4	فيزات، تكنات، كروبات وانظمة
10.	Torus Travel	خدمي	2018	3	السياحة والسفر

المصدر: من إعداد الباحثان.

ب. وصف الافراد المبحوثين: جاءت محاولة الباحثان لتناول موضوع دور التفكير

الاستراتيجي في تحقيق الحفة الاستراتيجية في عدد من المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وهكذا فقد تم اختيار المديرين وضمن المستويات التنظيمية المختلفة، إذ وزعت 35 استمارة استبانة على المديرين عينة البحث. إذ تم من خلالها جمع بيانات البحث، وتم اختبار فرضياتها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS. والجدول (3) يعرض وصفاً لأفراد عينة البحث بحسب المركز الوظيفي والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة للأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة.

الجدول 5

وصف الأفراد المبحوثين

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية SPSS.

2.3.2 وصف وتشخيص متغيرات البحث

يشير الجدول (4) إلى النسب المتوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث.

الجدول 6

الجدول 7

المتغيرات	قياس الاستجابة				
	لا				
	أتفق بشدة (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	أتفق بشدة (1)
	%	%	%	%	%
القصد الإستراتيجي	31.4	65.7	2.9	0	0
التصور النظامي	28.5	60	11.5	0	0
الفرص الذكية	8.5	62.9	28.6	0	0
التفكير في الوقت	31.4	54.3	14.3	0	0
الخفة الاستراتيجية	8.6	74.2	14.3	2.9	0

نتائج علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة				
المتغير المستقل	التفكير الاستراتيجي			
	القصد الاستراتيجي	التصور النظامي	الفرص الذكية	التفكير في الوقت
المتغير المعتمد				
الخفة الاستراتيجية	*0.749	**0.755	**0.830	**0.838

*معنوية عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية $p \leq 0.05$ * N= 35

يبين الجدول (5) نتائج علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، إذ نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)، والمتغير المعتمد (الخفة الاستراتيجية). وبلغت قيمة معامل الارتباط للمؤشر الكلي (**0.69) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهو دليل على قوة العلاقة بين متغيرات البحث. تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة للبحث والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التفكير الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

ومن أجل توضيح علاقة الارتباط على المستوى الجزئي بين أبعاد التفكير الاستراتيجي مع الخفة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة، وتبين من الجدول (5) أنَّ أقوى العلاقات كانت بين الخفة الاستراتيجية والتفكير في الوقت بدرجة ارتباط (**0.838)، وتليها كل من (الفرص الذكية، التصور النظامي، القصد

المقاييس الوصفية لعبارات متغيرات البحث

المصدر: من الباحثان بالاعتماد على نتائج البرمجة الاحصائية SPSS.

يشير الجدول (4) إلى النسب المتوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الخفة الاستراتيجية على مستوى المنظمات المبحوثة، وفيما يأتي تحليل لهذه المتغيرات:

أ. **القصد الإستراتيجي:** تشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق (97.1%) من المبحوثين على تبني المنظمات المبحوثة لمتغير القصد الإستراتيجي تمكنها من تحقيق التفكير الاستراتيجي، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.6)، وانحراف معياري قيمته (0.389).

ب. **التصور النظامي:** تشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق (88.5%) من المبحوثين على أهمية التصور النظامي في تحقيق التفكير الإستراتيجي، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.53)، وانحراف معياري قيمته (0.477).

ج. **الفرص الذكية:** تشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق (71.4%) من المبحوثين على أهمية الفرص الذكية لمساندة التفكير الاستراتيجي، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.17)، وانحراف معياري قيمته (0.51).

د. **التفكير في الوقت:** تشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق (85.7%) من المبحوثين على أهمية التفكير في الوقت للمساهمة في نجاح التفكير الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.37)، وانحراف معياري قيمته (0.522).

هـ. **الخفة الاستراتيجية:** تشير نتائج الجدول (4) إلى اتفاق (82.8%) من المبحوثين على إمكانية تحقيق الخفة الاستراتيجية إذا التزم المنظمات المبحوثة بتطبيق أبعاد التفكير الاستراتيجي، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.32)، وانحراف معياري قيمته (0.458).

3.3.2 اختبار نموذج البحث وفرضياته

يهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الخفة الاستراتيجية في عينة البحث، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان نموذج البحث وكالاتي:

أ. علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والخفة الاستراتيجية يشير الجدول (5) الى نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

التفكير الاستراتيجي مع الحفة الاستراتيجية على مستوى المنظمات المبحوثة بصورة منفردة كما في الجدول (7).

الإستراتيجي (بدرجات ارتباط (**0.830)، (**0.755)، (0.749) على التوالي.

المتغيرات المستقلة	التصدد الإستراتيجي	التصور النظامي	الفرص الذكية	التفكير في الوقت	F
Bo	0.148	0.152	0.209	0.380	
الحفة	0.4			(2.7)	11.678
الاستراتيجية	2	(0.838)	(1.126)	(1.512)	2.64

الجدول 9

تأثير كل بُعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي مع الحفة الاستراتيجية على مستوى المنظمات المبحوثة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية $P < 0.05$ * $N = 35$ (df (1,34)) يشير إلى قيمة t المحسوبة

تشير نتائج الانحدار على مستوى المنظمات المبحوثة إلى وجود تأثير معنوي لدور كل بُعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي مع الحفة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة (F)

F	المحسوبة الجدولية	R ²	التفكير الاستراتيجي		المتغير المستقل
			B ₁	B ₀	
4.12	47.878	0.592	0.769	0.933	الحفة الاستراتيجية

(6.919)

المحسوبة (11.678) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (2.64) عند درجتي حرية (1, 34)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن أعلى بُعد من حيث المعنوية كان (التفكير في الوقت)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.7) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.691) عند مستوى معنوي (0.05)، وجاء (الفرص الذكية)، في المرتبة الثانية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.512) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.691) عند مستوى معنوي (0.05). وجاء (التصور النظامي)، في المرتبة الثالثة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.126) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.691)، وجاء (القصدي الاستراتيجي) في المرتبة الرابعة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.838) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (1.691) عند مستوى معنوي (0.05).

تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية التي تنص على وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد التفكير الإستراتيجي في الحفة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

3. الاستنتاجات والمقترحات

1.3 الاستنتاجات

توصل الباحثان من خلال أدبيات الدراسة، وتحليل بيانات البحث الميداني ونتائج التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث الى العديد من الاستنتاجات أهمها:

تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية للبحث والتي تنص على وجود علاقة إرتباط بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والحفة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة.

ب. علاقة التأثير بين التفكير الاستراتيجي والحفة الاستراتيجية على مستوى المنظمات المبحوثة. يعرض الجدول (6) نتائج علاقة التأثير بين التفكير الاستراتيجي والحفة الاستراتيجية

الجدول 8

تأثير التفكير الاستراتيجي في الحفة الاستراتيجية على مستوى المنظمات المبحوثة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية $P < 0.05$ * $N = 35$ (df (1, 34)) يشير إلى قيمة t المحسوبة (6.919)

نتائج الانحدار على مستوى هذه المنظمات إلى وجود تأثير معنوي موجب بين التفكير الاستراتيجي والحفة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (47.878) وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (4.12). وبلغ معامل التحديد (R²) (0.592)، وهذا يعني أن (59.2 %) من الاختلافات المفسرة في التفكير الاستراتيجي تفسرها الحفة الاستراتيجية، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (6.919) وهي معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.691) عند مستوى معنوي (0.05).

وبهدف توضيح علاقة الأثر بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والحفة الاستراتيجية على مستوى المنظمات المبحوثة، فقد تم تحليل علاقات الأثر بين كل بُعد من أبعاد

2.3 المقترحات

بناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان، يرى الباحثان ضرورة تقديم المقترحات الآتية:

- ضرورة تعزيز إقامة المنظمات الصغيرة المتوسطة من قبل حكومة إقليم كردستان العراق، وللقطاعين العام والخاص، والتي تكون ضمن قابليتها المالية والبشرية والتكنولوجية، لتكون انطلاقة نحو تنشيط القطاع الإنتاجي والحدي في الإقليم واستشراف المستقبل.
- ضرورة تبني وزارة الصناعة رؤية استراتيجية بعيدة المدى في النهوض بواقع القطاع الصناعي، والاستفادة من التجارب الناجحة للدول والتي لها ظروف امكانيات تحاكي بيئتنا.
- ينبغي على ادارة المنظمات المبحوثة بذل المزيد من الجهود لتوفير أبعاد التفكير الاستراتيجي لأهميتها الكبيرة في تحقيق الحفة الاستراتيجية.
- على ادارة المنظمات المبحوثة الاهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل بهدف تعزيز وتطوير عمليات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين، وإكسابهم مهارة العصف الذهني.
- الاهتمام بالموارد البشري باعتباره العنصر الاساسي في المنظمة والذي يسعى الى ارساء مرتكزات التفكير الاستراتيجي والتطلع للمستقبل.
- تتطلب المنظمات المبحوثة ضرورة تبني عمليات إعادة الهندسة في مستوياتها التنظيمية من أجل وضع المديرين الذين يتمتعون بالقدرة على التفكير الاستراتيجي في مراكز اتخاذ القرار، ليتسنى لهم تقديم المزيد من الحلول الابداعية.

4. قائمة المصادر

1.4 المصادر العربية

1. أحمد، ضيف، (2013)، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل ادارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
2. بريس، مها عارف، (2010)، تأثير التفكير الاستراتيجي والابداع التسويقي في القرارات التسويقية - بحاستطلاعية لآراء العاملين في المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد - دراسات مستقبلية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

- دلت النتائج أنّ هناك اتفاقاً ومستويات عالية بصدد أبعاد التفكير الاستراتيجي، مما يستنتج أنّ الادارة في المنظمات المبحوثة تهتم بهذه الأبعاد إلا أنها لا توظف نتائج عمليات التفكير في إيجاد الحلول الإبداعية والمنتكرة في عملياتها لتكون أكثر حفة في استجابتها للتغيرات الخارجية.
- دلت النتائج أنّ هناك اتفاقاً ومستويات عالية بخصوص الحفة الاستراتيجية، مما يستنتج أنّ الادارة في المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً بأبعاد الحفة الاستراتيجية، إلا أنها لم توظف هذا المفهوم في رصد الفرص واستغلالها، ولم تتخذ القرارات المناسبة بصدد ذلك.
- كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع أبعاد التفكير الاستراتيجي والحفة الاستراتيجية. وهذا مؤشر جيد يجب تعزيزه في المنظمات المبحوثة من خلال زيادة الحرص والاهتمام بالمؤهلات الادارية لمديري المنظمات، وزيادة وعيمهم حول مفاهيم وأساليب التفكير الإستراتيجي والحفة الاستراتيجية.
- أوضحت النتائج أنّ أعلى قيمة ارتباط ظهرت بين التفكير في الوقت والحفة الاستراتيجية، الأمر الذي يدل على حرص ادارة المنظمات المبحوثة على الاهتمام بالتفكير في الوقت لتحقيق الحفة الاستراتيجية، كون الفرص مقترنة بالتوقيت المناسب لاستغلالها، والفرصة ستكون تهديد بالمناسبة للمنظمات المبحوثة إن لم يتم استغلالها خلال فترة محددة.
- أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقات تأثير معنوية للتفكير الاستراتيجي في الحفة الاستراتيجية، وذلك لان الحفة الاستراتيجية مقترنة بعمليات التفكير الاستراتيجي وتعتمد عليها كما أشرنا إلى ذلك في الجانب النظري.

- كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود علاقة تأثير معنوية لكل بُعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي في الحفة الاستراتيجية لعينة البحث وتمثلت أقوى علاقة تأثيرية ببعده التفكير في الوقت وانعكاسها في تحقيق الحفة الاستراتيجية.

3. ترغيني، صبرينة، (2015)، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
 4. الحريزات، محمد أحمد حمد، (2015)، أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الاردن.
 5. الخفاجي، نعمة، (2010)، الإدارة الإستراتيجية – المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
 6. دانوك، احمد عبدالله، (2016)، تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية (SCOP)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (1).
 7. الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي، (2011)، دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد التاسع والعشرين، المجلد 7.
 8. عاشور، صابر، (2007)، دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي، كلية مجمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة.
 9. العبيدي، ارادن حاتم خضير، (2010)، تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرها في إستراتيجية الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، فلسفة في الدراسات المستقبلية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
 10. عمرو، هبة محمد، (2016)، الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.
 11. الكرعوي، حمد ثابت والفلاوي، ماجد جبار، (2017)، استخدام انماط التفكير السيناريو لدعم استراتيجيات متخذ القرار - دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة المنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة المنى، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد (7) العدد (2) 28 - 44.
 12. محمد، صفاء، (2012)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
 13. مني، قلامن، (2015)، دور التفكير الاستراتيجي في نجاح المشاريع الصغيرة، دراسة حالة - عينة من المشاريع الصغيرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.
 14. هينة، محمد أنور رشدي، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الادارة، ادارة اعمال، الجامعة الإسلامية.
- 2.4 المصادر الاجنبية**
1. Abu-Radi, Samer , (2013), Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals, Thesis master, Faculty of Business Middle East University,
 2. Dhliwayo, S. & Vuuren, JJ van, (2007), The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative, Acta Commercii, South Africa.
3. Doz, yves, & Kosonen, Mikko, 2008, The Dynamics of Strategic Agility: Nuk's Rollercoaster Experience"m University of California, Management Review, Vol.50,NO.3.
 4. Hendry, J.,Johnson, G.,& Newton,J., (1994) strategic Thinking Leadership & the Management of Change, John Willey & Sons, N.Y.
 5. Kettunen .O, (2010), Agile Product Development and Strategic Agility Technology Firms, Master degree, Helsinki University of Technology, Espoo, Finland.
 6. Lee, H.(2002), Aligning Supply Chain Strategies with product Uncertainties, California Management, Vol.44, No.3: 105 – 118.
 7. Liu, Yang, (2010), Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments, Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vassa.
 8. Long, C., (2000), measuring your strategic agility. Consulting to Management, 11(3), 25.
 9. Malan, Renee, & Erwee, Ronel & Dennis, Rose, (2009), The importance of individual mental models for strategic thinking in organisations, School of Management & Marketing, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Toowoomba.
 10. Ofoegbu, Onyema .E, & Akanbi, Paul Ayobami, (2012), " The Influence Of Strategic Agility On The Perceived Performance Of Manufacturing Firms In Nigeria", International Business & Economics Research Journal, Volume 11, Number 2.
 11. Oyedijo, Ade, (2012), "Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation" American International Journal of Contemporary Research , Vol. 2 No. 3; March.
 12. Safari, H., (2013), A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A case Study in The Iranian Textile Industry. Journal Business and Economic Research, 3(1), 369-387.
 13. Santala. M, (2009), "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Department of Marketing and Management, Master degree, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
 14. Kohtamäki, Marko ,and Farmer, Donald ,(2017),Strategic Agility- Integrating Business Intelligence with Strategy, University of Vaasa, Vaasa, Finland.
 15. Becker. Bob. (2007). Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage. www.saXadvantage.com:1-9.