

تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للإدارات في القطاعات المصرفية والصحية والتعليمية

م.د. يعرب عدنان السعيد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / رائد غانم رحيم الجابري / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص :

ناقشت الدراسة ثلاثة مجالات في التفكير الاستراتيجي وهي (الانماط ، العناصر ، المخرجات) ، وقد هدفت هذه الرسالة الى قياس مدى امتلاك القادة الاستراتيجيين لنوع او انواع من انماط التفكير الاستراتيجي ، وقياس مدى استخدامهم لعناصر التفكير الاستراتيجي ، وقياس مخرجات التفكير الاستراتيجي للمديرين وعلى مختلف المستويات ، والى معرفة العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي وعناصره ومخرجاته في المنظمات المبحوثة ، وشملت الدراسة خمسة مصارف واربع مستشفيات واربع كليات وجامعات ، وقد كانت عينة البحث تتكون من (١٦٨) فرداً ، توزعت في مناصب (مدير عام ، مدير دائرة ، مدير قسم ، مدير شعبة) ، وقد استخدم الباحث مقياس لانماط التفكير الاستراتيجي يتكون من (٢٥) فقرة ، ومقياس لعناصر التفكير الاستراتيجي مكون من (٢٥) فقرة ، ومقياس لمخرجات التفكير الاستراتيجي يتكون من (٢٥) فقرة ، وقد اسفرت النتائج عن رفض الفرضيات الاصلية والبحث عن فرضيات بديلة لدراسة العلاقات بين مكونات النموذج ، ومن ابرز النتائج ان الانماط تمثل اتجاهات منفردة مستقلة تمتلك خصائص محددة ، ومن ثم طبيعة التفاعل بين مكونات التفكير الاستراتيجي تحدث على اساس الخصائص المميزة للنمط ، فكل نمط يكون فاعلاً في مكونات معينة ويرتبط بعلاقة عكسية مع مكونات اخرى. وقد تبين امتلاك نمط التفكير الاستراتيجي (التركيبى - التجريدي) من قبل افراد مجتمع الدراسة ككل اكثر من الانماط الأخرى، وامتلاك نمط (التركيبى- الملموس) من قبل (القطاع الصحي) وذلك لكونه مختصاً بشيء واحد في اغلب اعماله، ونمط (التركيبى- التجريدي) من قبل (القطاع المصرفي) وذلك لكونه يتعامل مع عدة مواضيع في آن واحد ، ونمط (التحليلي - التجريدي) من قبل (القطاع التعليمي). استخدام عنصر (المنظور النظمي) من قبل (القطاع الصحي) وذلك لتكامل وشمولية العمل في اقسام المستشفيات، وعنصر (انتهاز الفرص) من قبل (القطاع المصرفي) لكونه يتعامل بأموال الغير ويحتاج الى ارباح وسيولة دائماً، وعنصر (انتهاز الفرص) من قبل (القطاع التعليمي) وذلك للحصول على ميزة تجعله يتفوق على الآخرين. وقد كان التفكير الاستراتيجي على (مستوى المخرجات التنظيمي) اكبر من التفكير على المستوى الفردي، وقد تبين وجود المخرجات على (المستوى التنظيمي) من قبل (القطاع الصحي) وذلك لأن القطاع الخاص يسعى الى الاستفادة من الخبرات وتعزيزها من خلال الحوارات الاستراتيجية، وعلى (المستوى التنظيمي) من قبل (القطاع المصرفي) لكون العمل هنا جماعي متكامل، وعلى (المستوى الفردي) من قبل (القطاع التعليمي) لكون اغلب الافراد يعتمدون على الخبرة الشخصية والمعرفة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / مجالات التفكير الاستراتيجي ، انماط التفكير الاستراتيجي ، عناصر التفكير الاستراتيجي ، مخرجات التفكير الاستراتيجي.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 91 المجلد ٢٢
الصفحات ٢٥٠-٢٢٢

*البحث مستل من رسالة ماجستير.

المحور الأول / منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

يعد موضوع التفكير الاستراتيجي من المواضيع المهمة والتي يجري التركيز عليها وعلى تطوير ممارستها ضمن منظمات الاعمال وفي الوقت نفسه نلاحظ ان الاسهامات التي تتناول الموضوع لاتزال محدودة لذلك سعى الباحث الى تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي ، والذي من خلاله نماذج بين افكار الكتاب بشأن طبيعة التفكير الاستراتيجي والوصول الى نموذج نستطيع من خلاله معرفة مدى امتلاك المديرين للتفكير الاستراتيجي من جوانب وابعاد مختلفة، ومن هذه النقطة تبدأ مشكلة البحث، فما مكونات النموذج؟ وما مجالاته؟ وما المنطق الذي من خلاله يتم وضع مجال قبل مجال آخر؟ وهل ان اسهامات الكتاب مختلفة ام متطابقة؟ الفرق الوحيد هو اختلاف في توصيف المحتوى واذا وجد فارق او اختلاف في وجهات النظر فمن يسبق من؟ كل هذه التحديات واجهت الباحث من اجل الخروج بتصوير شامل عن التفكير الاستراتيجي ، اذ ان الدراسات السابقة لم تتطرق الى تطوير نموذج متعدد المجالات يقدم جوانب وابعاد مختلفة ومتكاملة للتفكير الاستراتيجي.

في حين ان الجانب الميداني للبحث ركز على تشخيص وقياس مدى ممارسة او امتلاك المدراء للتفكير الاستراتيجي ، فان كان هناك ضعف في ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة والمديرين في المنظمات المبحوثة او ضعف في التوجيه العام للمديرين بهذا الصدد ، فان ذلك سيجعل من المنظمات المبحوثة تعمل على نمط رد الفعل المتأخر مما يجعل اغلب الاعمال تدار بغموض دون الافادة من الموارد والامكانيات الهائلة الموجودة في هذه المنظمات.

ويمكن بيان مشكلة الدراسة من خلال عدة تساؤلات وهي :-

- 1- ما نمط التفكير الاستراتيجي السائد في المنظمات المبحوثة؟
- 2- ما درجة استخدام المديرين الاستراتيجيين لانماط التفكير الاستراتيجي؟
- 3- هل توجد علاقة بين مجالات التفكير الاستراتيجي المستخدمة في هذه الدراسة؟
- 4- هل هناك تباين بين المنظمات عينة الدراسة في استخدام نمط معين من انماط الدراسة؟

ثانياً : اهمية البحث

- 1- تطوير مقياس لانماط التفكير الاستراتيجي يعتمد على (DNA) التفكير الاستراتيجي.
- 2- تطوير مقياس لمخرجات التفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد والمنظمة.
- 3- توضيح مجالات العمل الممكن لتطوير قدرات المديرين الاستراتيجيين من خلال معرفة انماط التفكير الاستراتيجي ومعرفة قدرات المدير لكل نمط.

ثالثاً : اهداف البحث

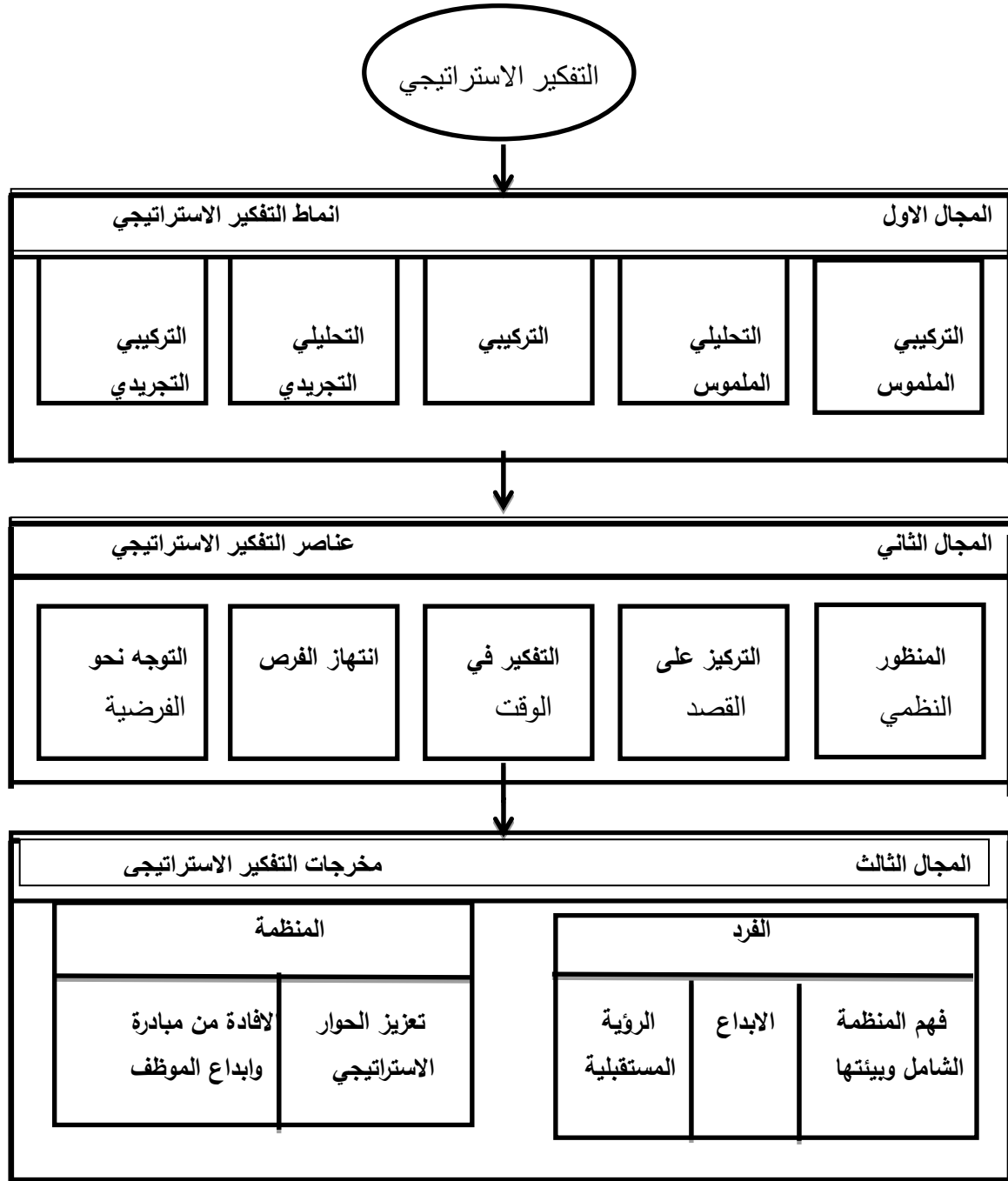
يهدف هذا البحث الى ما يأتي :-

- 1- تطوير نموذج شامل للتفكير الاستراتيجي متعدد المجالات يتم من خلاله تقديم تصور اجمالي عن طبيعة ممارسات التفكير الاستراتيجي.
- 2- قياس مدى امتلاك القادة الاستراتيجيين لنوع او انواع من انماط التفكير الاستراتيجي ومدى ممارستها لها.
- 3- تشخيص النمط السائد من التفكير الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة وتحديد ما اذا كان هذا النمط هو الاكثر تأثيراً في جودة اتخاذ القرارات ام ان هذا النمط غير متوائم مع المنظمة المعنية.
- 4- قياس مدى استخدام عناصر التفكير الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.
- 5- قياس مخرجات التفكير الاستراتيجي للمديرين وعلى مستويين ، الفردي والتنظيمي في المنظمات المبحوثة.
- 6- معرفة قدرات المديرين الاستراتيجيين من خلال معرفة انماطهم في التفكير الاستراتيجي ومن خلال معرفة عناصر التفكير الاستراتيجي التي يستخدموها.
- 7- معرفة العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي وعناصره ومخرجاته في المنظمات المبحوثة.
- 8- معرفة العلاقة بين انماط التفكير الاستراتيجي والوظائف التي يستطيع شغلها صاحب نمط التفكير الاستراتيجي المعين في المنظمات المبحوثة.

رابعاً : انموذج البحث

جرى تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي اذ حددنا النموذج بثلاث مجالات تشمل (١) انماط (٢) عناصر (٣) مخرجات. وتم الاعتماد على ثلاثة كتاب وباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية. وقد تمثل الانموذج بالشكل رقم (١) الآتي :

(شكل رقم (١) أنموذج البحث)



خامساً : فرضيات البحث :

استناداً لما تم تناوله في اهداف ومشكلة البحث يمكننا صياغة الفرضيات الآتية والتي تسعى للإجابة عن التساؤلات المطروحة وكالاتي :-

الفرضيات الرئيسية :-

- ١- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اجمالي عناصر التفكير الاستراتيجي وبين مكونات انماط التفكير الاستراتيجي (التركيبى- الملموس، التحليلي- الملموس، التركيبى، التحليلي- التجريدي، التركيبى - التجريدي).
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اجمالي انماط التفكير الاستراتيجي وبين مكونات عناصر التفكير الاستراتيجي (المنظور النظمي، التركيز على القصد، التفكير في الوقت، انتهاز الفرص، التوجه نحو الفرضية).
- ٣- الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مكونات انماط التفكير الاستراتيجي (التركيبى- الملموس، التحليلي- الملموس، التركيبى، التحليلي- التجريدي، التركيبى - التجريدي) وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي (المستوى الفردي، المستوى التنظيمي).
- ٤- الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مكونات عناصر التفكير الاستراتيجي (المنظور النظمي، التركيز على القصد، التفكير في الوقت، انتهاز الفرص، التوجه نحو الفرضية) وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي (المستوى الفردي، المستوى التنظيمي).

الفرضيات البديلة :-

- ١- الفرضية البديلة الاولى : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مكونات انماط التفكير الاستراتيجي (التركيبى- الملموس، التحليلي - الملموس، التركيبى، التحليلي - التجريدي، التركيبى - التجريدي) وبين مكونات عناصر التفكير الاستراتيجي (المنظور النظمي ، التركيز على القصد، التفكير في الوقت، انتهاز الفرص، التوجه نحو الفرضية) على اساس المنصب الوظيفي.
- ٢- الفرضية البديلة الثانية : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مكونات انماط التفكير الاستراتيجي (التركيبى - الملموس، التحليلي - الملموس، التركيبى، التحليلي- التجريدي، التركيبى- التجريدي) وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي (المستوى الفردي ، المستوى التنظيمي) على اساس المنصب الوظيفي.
- ٣- الفرضية البديلة الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مكونات عناصر التفكير الاستراتيجي (المنظور النظمي ، التركيز على القصد ، التفكير في الوقت ، انتهاز الفرص، التوجه نحو الفرضية) وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي (المستوى الفردي ، المستوى التنظيمي) على اساس المنصب الوظيفي.

سادساً : بناء مقياس البحث :

يتكون مقياس البحث من ثلاثة اقسام :
اعتمد الباحث في تطوير قياس متغيرات البحث على الكتاب والباحثين على وفق الجدول الآتي :
(جدول بناء مقياس الدراسة)

ت	المتغير الاساسي	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
١	انماط التفكير الاستراتيجي	التركيبى - الملموس	٥	(Stamp:1986)
		التحليلي - الملموس	٥	(Stamp:1986)
		التركيبى	٥	(Jaques&Stamp:1995)
		التحليلي - التجريدي	٥	(Jaques&Stamp:1995)
		التركيبى - التجريدي	٥	(Jaques&Stamp:1995)
٢	عناصر التفكير الاستراتيجي	المنظور النظمي	٥	(السعيدى:٢٠١٠)
		التركيز على القصد	٥	(السعيدى:٢٠١٠)
		التفكير في الوقت	٥	(السعيدى:٢٠١٠)
		انتهاز الفرص	٥	(السعيدى:٢٠١٠)



تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للإدارات في القطاعات المصرفية والصحية والتعليمية

(Liedtka:1998)	٥	التوجه نحو الفرضية			
(Bonn:2005)	٤	فهم المنظمة الشامل وبينتها	مستوى	مخرجات	٣
(Bonn:2001)	٣	الابداع	الفرد	التفكير	
(Bonn:2001)	٣	رؤية مستقبل المنظمة		الاستراتيجي	
(Bonn:2001)	٤	تعزيز الحوار الاستراتيجي	مستوى		
(Arayesh & Golmohammadi :2011)	٦	الاستفادة من مبادرة وابداع الموظف	المنظمة		

المحور الثاني/ الاطار النظري /التفكير الاستراتيجي

أولاً : مفهوم التفكير الاستراتيجي :

يرى بعض الكتاب أن التفكير الاستراتيجي هو ليس مجرد التفكير في الاستراتيجية ، ووفقاً لذلك فإن الحاجة للتفكير الاستراتيجي بدت أكبر ، وهذا يعني استمرار التطوير في التخطيط الاستراتيجي واحداث تغيير عميق في طبيعته. (Sharifi,2011:77)

ان التفكير الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من عملية التنمية الاستراتيجية اذ انه يلعب دوراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي ، لأن التفكير الاستراتيجي يستلزم وضع خيارات لاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة (Mintzberg: 1994؛ Graetz: 2002؛ Bonn: 2001).

ويعتقد (Porter:1996) أن العديد من المنظمات تفشل في التمييز بين الفعالية التشغيلية والاستراتيجية كما تكون مدفوعة بشكل متزايد بسبب الظروف الناجمة عن بيئة التشغيل المتقلبة (Wilson,1998:508) ، وعلاوة على ذلك، (Bonn:2001) تدعي أن عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين الفعالية التشغيلية والفعالية الاستراتيجية هي نتيجة لغياب التفكير الاستراتيجي وهو في نهاية المطاف يؤدي إلى الفشل التنظيمي. (Collins,et al,2010:13)

فالتفكير الاستراتيجي هو تحديد، وتخيل وفهم الاوضاع المستقبلية البديلة الممكنة والمعقولة للمنظمة، واستخدام المعرفة المكتسبة لتعزيز التفكير في الخيارات المحتملة لوضع المنظمة بشكل فعال في البيئة الخارجية في المستقبل، من أجل زيادة الاطلاع و لاتخاذ قرارات أكثر قوة عن العمل (Conway,2009:4). وقد وصف (Kaufman:1991) التفكير الاستراتيجي بوصفه التحول من رؤية المنظمة كمنظمة منقسمة على اجزاء وموظفين يتنافسون على الموارد، الى رؤية التعامل مع الشركة بوصفه نظام شمولي يدمج كل جزء من الاجزاء مع الكل. (Collins,et al,2010:8)

يعرف (Porter:1987) التفكير الاستراتيجي بأنه عمليات تحليلية تساعد المنظمة في الحول على ميزات تنافسية (السعيد، ٢٠١٠:١٠٨).

يركز هذا التعريف على ان التفكير الاستراتيجي تفكيراً تحليلياً ، وربط هذا التفكير مع المخرجات ، ولم يحدد الكاتب طبيعة التفكير التحليلي او مكوناته او خصائصه.

عرفت (Stumpf ,1989:31) التفكير الاستراتيجي بأنه تحديد طرائق مختلفة للناس لتحقيق أهدافها المختارة وتحديد ما يلزم القيام به للحصول عليها في الموقف الذي تريد أن تكون فيه .

(Mirakhori,et al,2011:23)

واكدت الكاتبة هنا ان اساليب التفكير الاستراتيجي تختلف باختلاف الانماط وهذه الاساليب تحدد الاجراءات والسياقات التي توصل الى تحقيق الاهداف في الاوقات المحددة لها وفي الظروف التي يحتاجها المفكر ، لذا لا بد من توافر المرونة في المنظمة لتحقيق ذلك لعدم وجود اسلوب واحد بل اساليب مختلفة ويتحدد الاسلوب في ضوء الهدف.

فالتفكير الاستراتيجي وفقاً لـ (Mintzberg:1994) : فهو يؤكد على التركيب، وذلك باستخدام الحرس والإبداع لخلق منظور متكامل لإدارة المشاريع. (Darai,et al,2013:2579).

ويركز الكاتب هنا على ان التفكير يعتمد بشكل اساسي على عملية تركيب الاشياء مع بعضها بعضاً من خلال استخدام الجانب الايمن من العقل والذي تكون فيه عمليات الحرس والابداع وذلك للوصول الى رؤية ونظرة شمولية تتكامل فيها جميع اقسام المنظمة من خلال الخبرة في معرفة البيئة واستشراف تغييراتها.

وقد عرفت (Liedtka,1998:122) : التفكير الاستراتيجي بوصفه وسيلة معينة من التفكير مع خصائص محددة (Henden,2004:106) ، (Vila & Masifern,2002:4). ركزت الكاتبة في مفهومها على العقل وعلى خصائص حددتها في النموذج الذي قدمته وحددت خمس عناصر للتفكير الاستراتيجي من الممكن ان تعمل منفردة ومن الممكن ان تعمل مترابطة مع بعضها ، هذه العناصر تجمع بين مفهومي التحليلي والابداع. وعرف (Heracleous,1998:485) التفكير الاستراتيجي بأنه عمليات تركيبية، وإبداعية، متباعدة (Mahdavian,et al,2014:683) ، (Hopwood,2012:38). الكاتب هنا ركز على ان التفكير الاستراتيجي يتمتع بثلاث قدرات هي تجميع الاشياء مع بعضها بعض للحصول على اشياء جديدة من خلال الابداع وهذه القدرات هي جوهر الحصول على الميزة التنافسية. وعرفت (Bonn,2005:337) التفكير الاستراتيجي بأنه اسلوب لحل المشاكل من خلال المدخل العقلاني التقاربي والمدخل الابداعي التباعدي. (Monavvarian,2014:318) ، (Kwok,2012:7) اكدت الكاتبة هنا على اهمية استخدام النقيضان (المدخل التقاربي والتباعدي) لايجاد حلول للمشكلات التنظيمية واكدت على تفاعل جميع المستويات الادارية في المنظمة اثناء العمل الاستراتيجي والتركيز على ان المنظمة هي جزء من نظام اكبر وقدرة على دمج جميع الافكار في فكرة جديدة للوصول الى مجالات تنافسية جديدة.

وبدورنا نقدم المفهوم الآتي للتفكير الاستراتيجي :
فهو انماط متفاعلة للتفكير تحدد طبيعة تفاعل الفرد مع البيئة عبر مكونات محددة لتطوير القدرات على مستوى الفرد والمنظمة.
يلاحظ ان هذا المفهوم قد جمع بين انماط التفكير الاستراتيجي وبين عناصر التفكير الاستراتيجي التي يحتاجها المدير او المفكر للوصول الى اهدافه وهي مخرجات التفكير الاستراتيجي.
ومن خلال عرض هذه التعاريف للتفكير الاستراتيجي يمكننا تحديد خصائص التفكير الاستراتيجي بالآتي :
١- قدرة الفرد على ادراك التغييرات البيئية وحل لغز الغموض المستقبلي واقتناص الفرص القادمة.
٢- عملية تحفيز الدماغ وحثه على الابتكار والابداع للوصول الى مستقبل يحقق الاهداف المنشودة.
٣- عملية تحفيز المديرين الاستراتيجيين وادخالهم في حوار استقرازي بناء للخروج بأفكار جديدة تجعل المنظمة متميزة عن غيرها من المنظمات.
٤- عملية استخدام الحدس والمنطق والدافع والخيال والقدرة التحليلية والتركيبية في آن واحد للوصول الى ابعاد حد من المعرفة.
٥- عملية استخدام الذكاء الذي يوصلك الى غايتك من خلال ترتيب الامكانيات بأفضل الوسائل واقل الكلف وبوقت قياسي ومردود عالي.

ثانياً : اهمية التفكير الاستراتيجي

يستمد التفكير الاستراتيجي اهميته من كونه يعزز الاقتدار والتميز في التنافس فان الإدارة العليا تستطيع ان تحدد الاستعدادات التي من خلالها تستطيع تحقيق النجاح من خلال تعزيز جوانب القوة في المنظمة نسبة إلى قوة المنافسين في مجالات الأعمال التي قامت بتحليلها لكي تحدد عبرها المركز الاستراتيجي ، فضلا عن اقتناص الفرص الذكية عبر بناء استراتيجيتها العامة (Liedtka:1998:123). ويمكن ان نحدد الأهمية الكبيرة للتفكير الاستراتيجي وكالاتي :
١- يساهم في تقليل مقاومة العاملين في المنظمة عند قيام الإدارة بتنفيذ اي برنامج للتغيير، من خلال منح فرص للمشاركة في اتخاذ القرار بين جميع المستويات الادارية في المنظمة.
٢- عندما تغير الإدارة نمط تفكيرها التقليدي الى نمط التفكير الاستراتيجي فانها بذلك قد استطاعت الدخول الى الاسواق المحلية والدولية والاقليمية. (Crouch,2008:13)
٣- يساعد في رسم مسار المجموعات بحيث تنسجم مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
٤- الحصول على التزام الموظفين لدعم استراتيجيات وبرامج المنظمة.
٥- يساهم في تعزيز أداء الاقسام وتعظيم مخرجات الأعمال.
٦- يساهم في تعزيز ثقافة العاملين واحتضان الخطط الاستراتيجية.
٧- وضوح الرؤية وتقليل الغموض. (Collins,et al,2009:10)

ثالثاً : معوقات التفكير الاستراتيجي

ان للتفكير الاستراتيجي معوقات كثيرة مثل الخوف من الفشل، والخوف من النقد ، وعدم الثقة بالنفس، (كأن يقول أحدهم : إن طاقتي محدودة، أو لا يمكن أن أغير الواقع، أو لا أستطيع مقاومة التيار، أو أنا أطيع الأوامر وحسب) ، والاعتقاد و الألفة ، والخوف من المجهول أو من الجديد وان المناخ المشحون بالتوتر، والخوف، والاستبداد الفكري والرغبة في التقليد، والتذهب، والمحاكاة للنماذج السابقة تعد معوقات ايضا (Nuntamanop,et al,2013:245)

ويعد التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر من اهم العوامل التي تؤثر على ممارسة التفكير الاستراتيجي وخاصة منذ تصاعده خلال الحرب العالمية الثانية والتي اكتسبت خصائص اهمها سرعة التغيير التكنولوجي ، وارتفاع عوائد هذا التطور بما يفوق عوائد الاستخدامات الرأسمالية الى درجة عالية ومتزايدة ، وان ضعف الثقة بالعمل الاستراتيجي والعمل وفق النمط الاداري وترك النمط القيادي، وضعف الدعم المادي والمعنوي للعمل الاستراتيجي من قبل الادارة العليا في المنظمة، ادى الى ظهور العديد من العقبات والتحديات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمات، وصنفت معوقات وتحديات التفكير الاستراتيجي الى ثلاثة ابعاد (الفواز، ٢٠٠٨: ٧٣) وهي :

أ- معوقات البيئة الخارجية :

- لعل غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات الاخرى يعد السبب الاكبر في هذه المعوقات اذ انه لا يدعوها الى التفكير بجديّة في الاخطار والتحديات التي تهدد مستقبلها ، وطالما هي في مأمن من المنافسة والمساءلة فلن تطور نفسها.
- ان لذوي النفوذ واصحاب المصالح وجماعات الضغط دوراً كبيراً في مقاومة التغيير الجوهرى لانهم يعتقدون بأن التغيير والتطور من شأنه الاضرار بمصالحهم ومراكزهم.
- نوع الثقافة السائدة ، واساليب التعليم التقليدية ، والتقاليد الموروثة والعادات الاجتماعية، هي التي تعيق أي تطور مجتمعي او تنظيمي (ديب، ٢٠٠٩: ٧٢).

ب- معوقات تنظيمية :

يعد افتقار المنظمات الى وجود ادارة استراتيجية حكيمة تساند الادارة العليا في وضع الاستراتيجية ، وعدم وضوح المميزات التي ترتبط بخطوات التفكير الاستراتيجي ومن اهمها ، فقدان الامن الوظيفي الناتج عن تهديدات النقل والتقاعد المبكر وعدم الاستقرار ، وعدم وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات البيئية بسرعة ، وتزايد البيروقراطية والروتين الممل ، والاهتمام بالجوانب الادارية بكثرة واهمال الجوانب الفنية ، والتوسع غير المنظم ، والاهتمام بتصميم الخطط قصيرة الاجل بصورة كبيرة مما يؤدي الى اهمال الخطط طويلة الاجل ، وضبابية وعدم وضوح الاهداف طويلة الاجل وعدم تحديدها بصورة دقيقة ، اضافة الى عدم رصد موارد مالية كافية او لضعف الموارد المتاحة لشراء التقنية والاساليب الفنية ، كل ذلك يكون تحديات كبيرة للتفكير الاستراتيجي (الفواز، ٢٠٠٨: ٧٤).

ت- معوقات شخصية :

- هناك عدة امور مهمة لابد ان تؤخذ في الحسبان كتحديات ومعوقات شخصية للتفكير الاستراتيجي ومن هذه الامور :
- العادات السيئة : فقد يتجه المدير بقوة وتركيز الى تعلم اسلوب جديد ، وبعد فترة وجيزة من الزمن يحاول المدير تغيير هذا الاتجاه مما يعد احد العادات السيئة التي قد يمارسها لفترة طويلة.
 - التسرع : هناك بعض النشاطات او الاعمال لابد ان تأخذ وقتا كافيا خلال العمل وان ضغط هذا الوقت من اجل الحصول على النتائج المطلوبة يكون خاطئا وغير مصيب.
 - عدم التوازن : لغرض انجاح أي عمل لابد من حصول توازن بين التفكير والتنفيذ وان عدم حصول التوازن يعد معوقا للتفكير الاستراتيجي.
 - الهامشية : ان التفكير الاستراتيجي هو جزء لا يتجزأ من اعمال المنظمة، وان ترك التفكير الاستراتيجي وجعله هامشيا سيؤدي الى عواقب قد تؤثر في اعمال المنظمة والوظائف الاساسية (البلعوي وآخرون، ٢٠١٣: ٢٠).

وقد اشارت (Bonn: 2001) ، بأن عدم وجود التفكير الاستراتيجي هو أحد أكبر أوجه التقصير الرئيسية في المنظمات، وهذا ما يجب معالجته من خلال تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي على المستويين الفردي والتنظيمي ، وعلاوة على ذلك، فإن التفكير الاستراتيجي يتعلق بهذين المستويين، ويجب أن يكون متكاملًا لبناء الكفاءات الأساسية التي هي أساس دائم للميزة التنافسية للمنظمة. Meadows,et (al,2009:2)

رابعاً : انماط التفكير الاستراتيجي :

شهد القرن التاسع عشر اهتماماً متزايداً في تحديد الفروق الفردية بين المديرين وربط نقاط القوة لدى كل مدير ، وإلى إعداد العمل والذي من المرجح أن يكون أكثر فعالية وأكثر راحة. (Stamp,1989:22)

فإنماط هي عمليات معرفية وعقلية يستخدمها المدير عند مواجهته المشكلات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات أو إنشاء ممارسته أعماله الإدارية، وعند التعامل مع الأنماط لا بد من استحضار الحالة الفعلية التي يواجهها المدير بكل دقة (الفواز، ٢٠٠٨: ٢٩). ومن أهم النماذج التي لاقت صدى واسع في مجال التفكير الاستراتيجي هي :

١- **النموذج الأول : نموذج (Mason&Mitroff,1973) :-** وضع الكاتبان هذا النموذج في دراستهما الموسومة (A program For Research On Management Information Systems) استناداً إلى كتابات وطروحات الكاتب (Jung:1923) والذي كتب في تصنيف الأنماط النفسية وإلى مقياس (Mayers&Briggs:1957) والتي حدد من خلالها ميل كل فرد إلى العمل الذي يحبه ويفضله (Jacoby,2006:7).

يتضمن هذا النموذج وبحسب دراسة (Jung:1923) لتصنيف أنماط القرار، أربعة أنماط للتفكير الاستراتيجي منها نمطان يتعلقان بكيفية الحصول على المعلومات وهي (حسي وحديسي) ومنها نمطان يهتمان بكيفية معالجة وتقييم هذه المعلومات التي تم الحصول عليها وهي (شعوري و مفكر) (Mason &Mitroff:1973) وان تركيب كل نمطين معا ينتج عنها نماذج لأسلوب التفكير الاستراتيجي وهي أربعة أساليب (١) حسي - مفكر (٢) حسي - شعوري (٣) حديسي - مفكر (٤) حديسي - شعوري. (Jacoby,2006:7)

٢- **النموذج الثاني : نموذج (Stamp,1986) لأنماط التفكير الاستراتيجي (Strategic thinking patterns) :-**

اوضحت الكاتبة (G.Stamp) صيغة معينة ميزت بموجبها المديرين الاستراتيجيين وفقاً لأساليب تفكيرهم ومدى اختيارهم للبدائل الاستراتيجية ، واوضحت ان هناك خمسة أنماط للتفكير الاستراتيجي : وفيما يأتي الأنماط الخمسة للتفكير الاستراتيجي :

أولاً : التركيبي – الملموس (Concrete - Synthesis) :- في وجهة النظر هذه، يرتبط كل شيء إلى كل شيء آخر، على الرغم من أن العمل يركز على شيء واحد في وقت واحد ، ان كل المعرفة هي تجريبية وتأتي مباشرة من "لمسة وشعور" بالاتصال مع العالم. (Stamp,1986:28)

ثانياً : التحليلي – الملموس (Concrete - Analysis) :- ضمن هذا النمط من التفكير الاستراتيجي، قضايا واحدة تتعرض للتمييز من قبل العموم، يعمل الناس هنا بطرق مختلفة ، اما ان يعمل كل فرد لوحده او ان يعملوا في مجموعات، ويمكن عد هذه الاحتمالات البديلة تؤدي إلى الشعور بالغموض وإمكانية الاختيار بين الخيارات. (Stamp,1986:29)

ثالثاً : التركيبي (Synthesis) :- وجهة النظر هذه في العالم لها جانبان ، فهي في الغالب ملموس وتركيبي، ولكن مع إحياءات تجريدية وتحليلية (Golian,1999:2) ، من جهة، فإنه يشعر بالقلق حيال التحليل المنهجي لأحداث محددة، ومن جهة أخرى، يمتلك فهم متكامل للإدارة بكامل هيئتها. (Lubbe&Singh,2009:479)

رابعاً : التحليلي – التجريدي (Abstract - analysis) :- وجهة النظر هنا موضحة بشكل جيد من قبل الشكل التقليدي لمنطق يستند إلى قانون التناقض وقانون استبعاد الوسط ، إذ لا يوجد اقتراح يكون صواب وخطأ في نفس الوقت فكل اقتراح إما ان يكون صحيحاً أو خاطئاً.

خامسا : التركيبي – التجريدي (Abstract Synthesis) :- في وجهة النظر هذه تتشابه كل الأبعاد ، ففي هذه الطريقة فإن كل مصطلح منفصل يحدد ويعرف من خلال نقيضه (Crumpler,et al,2014:17) ، ويتلخص هذا الرأي من فكرة أن كل شيء مترابط ، وان أي جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويستطيع تغيير الاطار العام. (Stamp,1986:30)

خامساً : عناصر التفكير الاستراتيجي

كشفت عدة دراسات بحثية عن التفكير الاستراتيجي مجموعات من العناصر الرئيسية في التفكير الاستراتيجي، وهناك مستوى عالٍ من التداخل بين هذه المجموعات من العناصر، لذلك من المهم توضيح مجموعة العناصر الرئيسية في التفكير الاستراتيجي ، فالعناصر تلعب دورا مهما في النماذج العقلية في التفكير الاستراتيجي لأنها توفر أساسا لمهمة التفكير الاستراتيجي، وتستخدم مصطلحات مختلفة من قبل الباحثين لتمثيل الخصائص والعناصر الأساسية للتفكير الاستراتيجي، وتشمل هذه الخصائص مثلا أبعاد (Venkatraman)، وعناصر (Liedtka) "والخصائص الفردية لـ (Graetz)"، وعناصر " (O'Shannassy) ومعايير النجاح لـ (Acur&Englyst) وشملت أيضا مجموعة من العناصر المستمدة من تداخل العناصر المحددة من قبل هؤلاء الباحثين التي سيتم استخدامها. (Malan,2010:29).

١- النموذج الأول : نموذج (Liedtka,1998) لعناصر التفكير الاستراتيجي (Elements of strategic thinking) :

قدمت الكاتبة (Liedtka,1998) واستنادا الى طروحات (Mintzberg) نموذجا للتفكير الاستراتيجي اعتبرته وسيلة معينة من التفكير الاستراتيجي ذو خصائص قابلة للتحديد وهي: المنظور النظمي، القصد الاستراتيجي، التفكير بالوقت، التوجه نحو الفرضية، اقتناص الفرص. (Lawrence,1999:4)

٢- النموذج الثاني : نموذج (Bonn,2001) :

قدمت (Bonn:2001) ، نموذجا في التفكير الاستراتيجي يتكون من مستويين مختلفين وهما المستوى الفردي والمستوى التنظيمي ، وقد وضحت انه يمكن للمنظمات إنشاء التفكير الاستراتيجي في هذين المستويين، لتحليل خصائص المفكر الاستراتيجي ومن جهة أخرى، لتحليل العمليات الجارية في السياق التنظيمي. (Singh,2010:15)

ان فهم التفكير الاستراتيجي بشكل افضل يساعد المنظمات على تحديد الأفراد الذين يمتلكون الخصائص الرئيسية التي تسهم في التفكير الاستراتيجي ، وأن التصميم المناسب للاختيار والتعيين يساعد المنظمات لضمان استقطاب أعضاء يمتلكون الخصائص المطلوبة للتفكير الاستراتيجي، وهذا في حد ذاته غير كاف ، فلا بد للمنظمات ان تولي اهتماما اكبر لتكوين فريق اداري متخصص لضمان الاستفادة القصوى من الأنظمة التمثيلية المتنوعة والمهارات اللازمة للتفكير الاستراتيجي. (Bonn,2005:349)

التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي : ويشتمل النموذج في هذا المستوى على ثلاثة عناصر رئيسية وهي :
أ- الفهم الشامل للمنظمة وبينتها (A holistic understanding of the organization and its environment).

ب- الإبداع (Creativity).

ج- رؤية مستقبل المنظمة (A vision for the future of the organization). (Tavakoli & Lawton,2005:155)

التفكير الاستراتيجي على المستوى التنظيمي (Strategic Thinking at the Organizational Level) : يوفر المستوى التنظيمي السياق الذي يمكن الفرد أن يفكر استراتيجيا ضمن نظم الهياكل والعمليات من خلال :

أ- تعزيز واستدامة الحوار الاستراتيجي الجاري بين فريق القمة.

ب- الافادة من المهارة والإبداع من كل موظف على حدة (Bonn:2001) .

المحور الثالث / الإطار العملي

المبحث الأول : وصف عام لمتغيرات الدراسة :

هذا المبحث يتناول وصف لمتغيرات الدراسة والمكونة من ثلاثة متغيرات وهي انماط التفكير الاستراتيجي ، وعناصر التفكير الاستراتيجي ، ومخرجات التفكير الاستراتيجي.

١- انماط التفكير الاستراتيجي :

ويتكون هذا المتغير من خمسة انماط للتفكير الاستراتيجي وهي (التركيبية- الملموس، التحليلي - الملموس، التركيبي، التحليلي- التجريدي، التركيبي - التجريدي) ، وبشكل عام حققت اجمالي الانماط متوسط حسابي قدره (٢,٧٤) وانحراف معياري (٠,١٦)، والتباين هو (٠,٠٢) ، اذ كان من المفترض ان نجد انحراف معياري مرتفع لأن الباحث يبحث عن نمط مهيم، ولكن على الرغم من ذلك كان التشتت في اختيارات افراد العينة قليلا ، وهذا يقود الى ان مجتمع الدراسة يمتلك انماط تفكير استراتيجي متقاربة بدرجة (متوسطة). وان النمط المهيم ضمن عينة الدراسة كان النمط (التركيبية- التجريدي) بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (١,٠٨)، ويعود السبب في ارتفاع درجة الانحراف المعياري الى درجة تفرد النمط واختلافه عن الانماط الاخرى، يليه النمط (التحليلي - التجريدي) بمتوسط حسابي (٣,٠٥) وانحراف معياري (٠,٩٠) ، يليه النمط (التركيبية- الملموس) بمتوسط حسابي (٢,٧١) وانحراف معياري (٠,٩٧)، يأتي بعده النمط (التحليلي - الملموس) بمتوسط حسابي (٢,٤٠) وانحراف معياري (٠,٤٠)، وأخير النمط (التركيبية) بمتوسط حسابي (٢,٢٢) وانحراف معياري (٠,٢٤).

ونخلص من خلال مناقشتنا لهذه الانماط ان المجتمع المدروس يتمتع بأنماط تفكير استراتيجية اذ ان الانماط المهيمنة تعبر عن حالة متقدمة من التفكير الاستراتيجي ، علماً ان هذه الخصائص تكون ضمن المعرفة الدفينة والتي تكون جزءاً من شخصية الافراد وأسلوب تفكيرهم، ولهذا السبب يتم تسميتها بـ (DNA) ، وهذا يقدم تصور واضح بأن العينة تمتلك أساس جيد للتفكير.

٢- عناصر التفكير الاستراتيجي :

ويتكون هذا المتغير من خمسة عناصر للتفكير الاستراتيجي وهي (المنظور النظمي، التركيز على القصد، التفكير في الوقت، انتهاز الفرص ، التوجه نحو الفرضية) ، وبشكل عام حققت اجمالي العناصر متوسط حسابي قدره (٣,٠٦) وانحراف معياري (٠,١٥) والتباين هو (٠,٠٢) ، وهذا يقود الى ان مجتمع الدراسة يستخدم عناصر التفكير الاستراتيجي بدرجة (متوسطة).

وان اعلى وسط حسابي ظهر ضمن (انتهاز الفرص) بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (١,٠٩) ، اذ ان مجتمع الدراسة هو قطاعات خاصة هدفها الاساسي هو الربح المادي ، لذلك تبحث عن الفرص الحالية لاقتناصها. ويأتي بعده عنصر (المنظور النظمي) بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٠٧) ، ويعود السبب في استخدام افراد مجتمع الدراسة لهذا العنصر كون افراد مجتمع الدراسة ترتبط اعمالهم بالعديد من المجالات لا بمجال واحد ، فعلى سبيل المثال في المستشفيات ينبغي توفير ملاك من الممرضين وتوفير العناية الطبية وتوفير ملاك تحليل ، وفي الكليات ينبغي توفير اساتذة وملاكات داعمة ومحاضرين وبنائيات وغيرها، وفي المصارف يكون العمل اكثر تعقيداً ، اذ ان المصرف له ارتباطات بالعديد من المصارف والشركات المالية والشركات الاستثمارية ، كل هذا ينمي قابليات المنظور النظمي. ونستنتج من هذا ان افراد مجتمع الدراسة يمتلكون نموذجاً ذهنياً كاملاً لخلق القيمة لمنظمتهم من البداية الى النهاية. ويأتي بعده عنصر (التفكير في الوقت) بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وانحراف معياري (٠,٨٤)، ويعود السبب في استخدام افراد مجتمع الدراسة لهذا العنصر للحصول على بيانات من خلال ربط الحاضر بالماضي وبالتالي استشراف المستقبل ومحاولة معرفة التغييرات التي ستحصل في البيئة. ويأتي بعده عنصر (التركيز على القصد) بمتوسط حسابي (٢,٧٧) وانحراف معياري (٠,٨٦) ، هذا العنصر تستخدمه بعض القطاعات مثل المصارف والجامعات ولا تستخدمه اغلب المستشفيات ولذلك فاستخدام هذا العنصر يأتي ما قبل الاخير اذ ان بعض المنظمات المبحوثة لا تؤيد حشد الطاقات وتركيز الانتباه لتحقيق اهداف وسط الغموض البيئي فهي تعمل وفق البيئة الشبه المؤكدة. ويأتي عنصر (التوجه نحو الفرضية) بالمرتبة الاخيرة بمتوسط (٢,١٤) وانحراف معياري (٠,٣٤) ، ويعود السبب في عدم استخدام هذا العنصر من قبل افراد العينة ، كون ان هذه المنظمات تسعى للربح الآتي اكثر من سعيها للحصول على ارباح في المستقبل.

٣- مخرجات التفكير الاستراتيجي :

ويتكون هذا المتغير من مستويين للتفكير الاستراتيجي وهي (المستوى الفردي ، المستوى التنظيمي) ، وبشكل عام حققت اجمالي المخرجات متوسط حسابي قدره (٣,١٨) وانحراف معياري (٠,١٥) ، اذ ان التشتت في اختيارات افراد العينة كان قليلا نظرا للانحراف المعياري ودرجة التباين له ، وهذا يقود الى ان مجتمع الدراسة يمتلك مخرجات التفكير الاستراتيجي بدرجة (متوسطة) ، وان المحصلة النهائية هي استخدام مجتمع الدراسة للمستوى التنظيمي بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (١,١٠) ، ويعود السبب في ارتفاع درجة الانحراف المعياري الى عدم الاتفاق على تحقيق المخرجات المطلوبة في القطاعات المبحوثة.

المبحث الثاني / الفروقات بين العينة :

هذا المبحث يتناول تصنيف الانماط والعناصر والمخرجات وفق قطاعات افراد مجتمع الدراسة وتحديد المتغيرات السائدة وفق كل قطاع وما هو الاختلاف بين القطاعات وماهي طبيعة تفكير الافراد وفق القطاع الصحي والمصرفي والتعليمي.

١- انماط التفكير الاستراتيجي :

ويتكون هذا المتغير من خمسة انماط للتفكير الاستراتيجي وهي (التركيبية - الملموس ، التحليلي - الملموس ، التركيبي ، التحليلي - التجريدي ، التركيبي - التجريدي) ، وقد كان المتوسط الحسابي لأجمالي الانماط لأفراد مجتمع الدراسة للقطاع الصحي هو (٢,٨٩) والانحراف المعياري هو (٠,١١) ، وللقطاع المصرفي كان المتوسط الحسابي (٢,٦٨) والانحراف المعياري (٠,١٣) ، وللقطاع التعليمي كان المتوسط الحسابي (٢,٦٩) والانحراف المعياري (٠,١٤) ، وذلك لتقارب افكار كل فرد من مجتمع الدراسة مع اقرانه لكل قطاع.

وقد حقق (القطاع الصحي) اعلى متوسط في امتلاك النمط (التركيبية - الملموس) بمتوسط (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٣٤) ، لكون اغلب اداراته تعمل على وفق تخصص واحد وتركز على شيء واحد فقط في وقت واحد مثل الجراح واخصائي التجميل وغيرها من الاختصاصات وانهم يكونون كفونين في مجال اختصاصاتهم فقط ، يليه النمط (التحليلي - الملموس) بمتوسط حسابي (٢,٩٠) وانحراف معياري (٠,٢٥) ، اذ ان اغلب العاملين في هذا القطاع ولا سيما اطباء يكتسبون فهم الحالات وفق اللمسة والشعور وليس وفق الحس والاستشراق ، ويكون ناجحاً جداً في اتخاذ قرارات سريعة وفق المعلومات المتاحة امامه.

في حين حقق (القطاع المصرفي) اعلى متوسط في امتلاك النمط (التركيبية - التجريدي) بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وانحراف معياري (٠,٣١) ، اذ لا بد لأغلب ادارات المصارف الخاصة ان تكون قادرة على العمل في اعلى الادارات كالإدارة الشاملة او ادارة الشركات العملاقة ، فهذا النمط ينجح في النشاط التجاري ككل، ومن جهة النظر الاجتماعية فهذا النمط يستطيع ربط كافة الاتصالات في جميع المستويات الأقل ، وبالتالي فإنه يصلح للمنظمات الدولية، ويمكنه حل المشاكل الأكثر تعقيدا وهو قادر على توليد الولاء والشعور بالانتماء وتطوير البدائل باستمرار لتقليل التهديدات البيئية ولاقتناص الفرص كون المصارف تتعامل بأموال الناس بشكل مباشر ولا بد من ان يحافظوا عليها ، يليه النمط (التحليلي - التجريدي) بمتوسط حسابي (٢,٤٩) وانحراف معياري (٠,٢٧) وبدرجة ضعيفة لكنه لا يمثلهم.

وان (القطاع التعليمي) حقق اعلى متوسط في امتلاك النمط (التحليلي - التجريدي) بمتوسط (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٢٧) ، وذلك لكون هذا القطاع على وفق هذا النمط يتعامل مع التدريس والمعرفة والعلم لا يقبل ان يعمل وفق قانون التناقض أي انه لا بد من وجود شيء صالح وشيء غير صالح فلا نستطيع القول بأن هذا اللون اسود وهو ابيض في نفس الوقت ، يليه النمط (التركيبية - التجريدي) بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وانحراف معياري (٠,٣٢) ، لان اغلب ادارات قطاع التعليم الخاص تحاول حل المشاكل الأكثر تعقيدا وهي قدرة على توليد الولاء والشعور بالانتماء وتطوير البدائل باستمرار لتقليل التهديدات البيئية.

٢- عناصر التفكير الاستراتيجي :

ويتكون هذا المتغير من خمسة عناصر للتفكير الاستراتيجي وهي (المنظور النظامي ، التركيز على القصد ، التفكير في الوقت ، انتهاز الفرص ، التوجه نحو الفرضية) ، وقد كان المتوسط الحسابي لاجمالي العناصر لأفراد مجتمع الدراسة للقطاع الصحي هو (٣,٠٨) والانحراف المعياري هو (٠,٢٢) ، وللقطاع المصرفي كان المتوسط الحسابي (٣,٠٤) والانحراف المعياري (٠,١٢) ، وللقطاع التعليمي كان المتوسط الحسابي (٣,٠٩) والانحراف المعياري (٠,١٠) ، وذلك لتقارب افكار كل فرد من مجتمع الدراسة مع اقرانه لكل قطاع. وقد حقق (القطاع الصحي) اعلى متوسط في استخدام عنصر (المنظور النظامي) بمتوسط حسابي (٤,٥٧) وانحراف معياري (٠,٢٤) ، لان المستشفيات الخاصة تعمل وفق النظام الشامل وتحاول البحث عن اهداف تحقق النجاح للجميع داخل المنظمة فهي تعمل كأقسام متكاملة ، حيث تتكامل غرف الفحص مع المختبرات مع غرف الاشعة وغيرها ، ومن خلال مقابلتنا لإدارات المستشفيات تبين لنا بأن اغلب هذه الادارات تحاول تعزيز العوامل الداخلية في المستشفى وتعمل كأقسام وشعب متكاملة لتحقيق اهداف المستشفى وقد تبين لنا ان الهدف الاساسي والوحيد للمستشفيات الخاصة هو الربح المادي فقط ، وهذا ما سمعناه عند توجيهنا بعض الاسئلة الى مديري المستشفيات ، اذ ان اغلبهم أكد على ان الربح المادي هو الهدف الوحيد وقد صممت القرارات والتعليمات على هذا الاساس لغرض استمرار وبقاء المستشفى وزيادة ارباح المستثمرين فيها. يليه عنصر (التركيز على القصد) بمتوسط (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٢٦) ، اذ لا بد من وضع خطط بعيدة الأمد والتركيز عليها ولا بد من تحقيق الاهداف في ضوء رسالة المنظمة.

في حين حقق (القطاع المصرفي) اعلى متوسط في استخدام عنصر (انتهاز الفرص) بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٢٧) ، اذ ان اغلب المصارف تنظر للتحديات على انها فرص ينبغي استثمارها للحصول على ميزة تنافسية تميزهم عن منافسيهم ، يليه عنصر (التفكير في الوقت) بمتوسط (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٣٠) ، فلا بد للمصارف ان تضع خطط وأنشطة تنظيمية روتينية تتناسب مع المعرفة والتكنولوجيا الحالية والحديثة لتمكنها من خلق مستقبل زاهر من خلال السيطرة على الاوضاع الحالية عبر النظر في الاحداث الماضية وبذل الجهد للمضي قدماً لكونها تعمل بأموال الآخرين. وقد حقق (القطاع التعليمي) اعلى متوسط في استخدام عنصر (انتهاز الفرص) بمتوسط (٤,٤٢) وانحراف معياري (٠,٢٨) ، وذلك بتبني مداخل جديدة للحصول على اساليب جديدة في طرق التدريس كي يتميزوا عن منافسيهم ، يليه عنصر (المنظور النظامي) بمتوسط (٤,٣٦) وانحراف (٠,٢٦) ، فهذا العنصر يوضح للفرد انه جزء من هذا النظام الكبير ويوضح له مدى تأثير سلوكه على الأجزاء الأخرى من النظام ، ويرى افراد هذا القطاع الروابط العمودية داخل النظام من وجهات نظر متعددة ، فهم يرون العلاقة بين مستوى استراتيجية الكلية والعلاقات الوظيفية متكاملة فيما بينها وترتبط مع بعضها.

٣- مخرجات التفكير الاستراتيجي :

ويتكون هذا المتغير من مستويين للتفكير الاستراتيجي وهي (المستوى الفردي ، المستوى التنظيمي) ، وقد كان المتوسط الحسابي لأجمالي المخرجات لأفراد مجتمع الدراسة للقطاع الصحي هو (٣,٢٢) والانحراف المعياري هو (٠,١٥) ، وللقطاع المصرفي كان المتوسط الحسابي (٣,١٩) والانحراف المعياري (٠,١٦) ، وللقطاع التعليمي كان المتوسط الحسابي (٣,١٥) والانحراف المعياري (٠,١٣) ، اذ ان التشتت في اختيارات افراد العينة كان قليلاً وذلك لتقارب افكار كل فرد من مجتمع الدراسة مع اقرانه لكل قطاع. وقد تبين لنا ان القطاع (الصحي) تكون مخرجاته وفق المستوى التنظيمي بمتوسط (٤,٤٣) وانحراف (٠,٢٠) وتكون مخرجاته على وفق المستوى الفردي (٢,٠٠) بانحراف (٠,٢١) ، وذلك لكون هذا القطاع يكون عمله داخل المنظمة تضامنياً وتكاملياً. ويتضح ايضاً ان القطاع (المصرفي) تكون مخرجاته وفق المستوى التنظيمي بمتوسط (٤,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٢٢) ، كون هذا القطاع يعمل على تعزيز الحوار بين مستويات الادارات ونقل المعرفة من المستوى الاعلى الى المستوى الادنى.

ويتبين ان القطاع (التعليمي) تكون مخرجاته على وفق المستوى الفردي اكبر وبمتوسط حسابي (٤,٣٤) بانحراف معياري (٠,٢٠) ، ووفق المستوى التنظيمي تكون بمتوسط (١,٩٦) بانحراف معياري (٠,١٩) ، وذلك لكون هذا القطاع يعتمد على الكفاءات الفردية في التدريس ونقل المعرفة ، وكون ان اغلب افراد البيئة العراقية لا يحبذون الحوار او المشاركة في الحوارات.

المبحث الثالث/ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات الرئيسية :-

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (العلاقة بين اجمالي عناصر التفكير الاستراتيجي وبين مكونات انماط التفكير الاستراتيجي) :

اظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين انماط التفكير الاستراتيجي مع اجمالي العناصر للتفكير الاستراتيجي، فقد بلغ معامل الارتباط بين النمط الاول واجمالي العناصر (0.060) ، والثاني (-0.040)، والثالث (-0.047) ، والرابع (0.091) ، والخامس (-0.141) ، وهذا يعني رفض هذه الفرضية.

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (العلاقة بين اجمالي انماط التفكير الاستراتيجي وبين مكونات عناصر التفكير الاستراتيجي) :

فقد اظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية معنوية بين المنظور النظمي ، والتركيز على القصد والتفكير في الوقت وانتهاز الفرص والتوجه نحو الفرضية مع اجمالي الانماط للتفكير الاستراتيجي، فقد بلغ معامل الارتباط بينها وعلى التوالي المنظور النظمي (**289) بمستوى معنوية (0.000) ، التركيز على القصد (**312) بمستوى معنوية (0.000) ، التوجه نحو الفرضية (**325) بمستوى معنوية (0.000) وقد كانت هذه العلاقات ايجابية طردية، وكانت هناك علاقة عكسية بين التفكير في الوقت وبين اجمالي الانماط بمعامل (-0.337) وبمستوى معنوية (0.000) ، وانتهاز الفرص مع اجمالي الانماط بمعامل ارتباط (**-0.426) وبمستوى معنوية (0.000) ، وقد كانت جميع هذه العلاقات ضعيفة.

ثالثاً : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (العلاقة بين اجمالي مخرجات التفكير الاستراتيجي وبين مكونات انماط التفكير الاستراتيجي) :

تبين لنا انه لا توجد علاقات ارتباط معنوية بين انماط التفكير الاستراتيجي مع مخرجات التفكير الاستراتيجي لأي قطاع. بينما ظهرت لنا علاقة ارتباط عكسية واحدة بين اجمالي انماط التفكير الاستراتيجي والمستوى الفردي لمجتمع الدراسة ككل بمعامل (**-0.217) بمستوى معنوية (0.005). وعلاقة طردية واحدة بين اجمالي الانماط والمستوى التنظيمي لمجتمع الدراسة ككل بمعامل (**0.261) بمستوى معنوية (0.001). لكن هاتين العلاقاتين ضعيفتان وغير مؤثرتان.

رابعاً : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (العلاقة بين اجمالي مخرجات التفكير الاستراتيجي وبين مكونات عناصر التفكير الاستراتيجي) :

اظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية بين عناصر التفكير الاستراتيجي مع اجمالي المخرجات للتفكير الاستراتيجي، فقد بلغ معامل الارتباط بين المنظور النظمي وبين اجمالي المخرجات (-0.031) ، التفكير في الوقت واجمالي المخرجات (0.011)، انتهاز الفرص واجمالي المخرجات (-0.139) ، التوجه نحو الفرضية واجمالي المخرجات (0.092) ، بينما كان معامل الارتباط بين التركيز على القصد واجمالي المخرجات (*0.184) بمستوى معنوية (0.017) وهو ارتباط ضعيف.

الفرضيات البديلة :-

أولاً : اختبار الفرضية البديلة الأولى (علاقات الارتباط بين مكونات انماط التفكير الاستراتيجي وبين مكونات عناصر التفكير الاستراتيجي على اساس المنصب الوظيفي) :

١- مستوى مدير شعبة :-

(علاقات الارتباط بين أنماط وعناصر التفكير الاستراتيجي على مستوى مدير شعبة)

اجمالي الانماط	تركيبى تجريدي	تحليلي تجريدي	تركيبى	تحليلي ملموس	تركيبى ملموس	الانماط		العناصر
						R	Sig	
.306**	-.824**	.311**	.267*	.395**	.546**	R	Sig	مدير شعبة = 88
.004	.000	.003	.012	.000	.000	R	Sig	
.272*	-.392**	-.503**	.470**	.604**	.459**	R	Sig	
.010	.000	.000	.000	.000	.000	R	Sig	
-	.747**	-.315**	-.341**	-.454**	-.514**	R	Sig	
.455**	.000	.003	.001	.000	.000	R	Sig	
-	.492**	.139	-.453**	-.563**	-.615**	R	Sig	
.465**	.000	.198	.000	.000	.000	R	Sig	
.000	.000	-.038	.091	.080	.191	R	Sig	
.162	-.034	-.038	.091	.080	.191	R	Sig	
.132	.750	.723	.399	.460	.074	R	Sig	
-.187	-.124	.067	-.115	-.093	-.023	R	Sig	
.081	.251	.535	.288	.388	.835	R	Sig	

يظهر من الجدول، تحقيق علاقات ارتباط إيجابية وسلبية بين عناصر التفكير الاستراتيجي وبين أنماط التفكير الاستراتيجي، وتتراوح هذه الارتباطات بين القوية والمقبولة والضعيفة، وكانت أعلى علاقة ارتباط إيجابية تحققت بين (التفكير في الوقت) مع النمط (التركيبى التجريدي) بمعامل ارتباط (**.747)، وأعلى علاقة ارتباط عكسية بين (المنظور النظمي) وبين النمط (التركيبى التجريدي) بمعامل ارتباط (**.824-)، وجميع هذه العلاقات كانت معنوية.

وبشكل عام فإن هذه الفرضية تنص على وجود علاقة تأثير لعناصر التفكير الاستراتيجي في أنماط التفكير الاستراتيجي، وتبين النتائج ان أعلى قيمة تأثير على مستوى (مدير شعبة) هي (.848) لعنصر (المنظور النظمي) على النمط (التركيبى التجريدي)، وأدنى قيمة تأثير هي (.265) لعنصر (التركيز على القصد) على النمط (التحليلي التجريدي)، وكلتاها كانت ذات دلالة معنوية.

ومن هذا العرض يتبين لنا ان المنظور النظمي ظهر في التسلسل الأول من حيث قدرته على التفسير عبر معامل التحديد الذي بلغ (٨٤,٨%) ومن ثم يليه التفكير في الوقت بمعامل بلغ (٧٥,٧%) ومن ثم انتهاء الفرص بمعامل بلغ (٥٢,٧%)، ومن ثم يأتي التركيز على القصد بمعامل تحديد (٥١,٤%) ويلاحظ هنا ان القدرات التفسيرية لعنصر المنظور النظمي وانتهاء الفرص والتركيز على القصد والتفكير في الوقت ترتبط بشكل مباشر مع مكونات أنماط التفكير الاستراتيجي، بينما التوجه نحو الفرضية واجمالي العناصر، هي ليست نتاج مباشر لأنماط التفكير الاستراتيجي، ولكن يجري تفسير التغير في أنماط التفكير الاستراتيجي عبر متغيرات أخرى، وبشكل عام، تسهم عناصر التفكير الاستراتيجي بتفسير التغير في أنماط التفكير الاستراتيجي

٢- مستوى مدير قسم :-

(علاقات الارتباط بين انماط وعناصر التفكير الاستراتيجي على مستوى مدير قسم)

الانماط	العناصر					مدير قسم n = 59
	تركيبية ملموس	تحليلي ملموس	تركيبية تجريدي	تحليلي تجريدي	اجمالي الانماط	
المنظور النظامي	.436**	.347**	.249	.363**	-.848**	.176
التركيز على القصد	.528**	.453**	.423**	.005	-.424**	.357**
التفكير في الوقت	-.504**	-.246	-.184	.006	.833**	-.166
انتهاز الفرص	-.485**	-.507**	-.411**	.004	.484**	-.335**
التوجه نحو الفرضية	.526**	.253	.330*	.039	-.272*	.464**
اجمالي العناصر	.486	.868	.556	.368	.307	.534

يظهر من الجدول، تحقيق علاقات ارتباط طردية وعكسية بين عناصر التفكير الاستراتيجي وبين انماط التفكير الاستراتيجي، وتتراوح هذه الارتباطات بين القوية والمقبولة والضعيفة، وكانت أعلى علاقة ارتباط ايجابية تحققت بين (التفكير في الوقت) مع النمط (التركيبية التجريدي) بمعامل ارتباط (**.833)، وأعلى علاقة ارتباط عكسية بين (المنظور النظامي) وبين النمط (التركيبية التجريدي) بمعامل ارتباط (**.848-)، وجميع هذه العلاقات كانت معنوية.

وبشكل عام فإن هذه الفرضية تنص على وجود علاقة تأثير لعناصر التفكير الاستراتيجي في انماط التفكير الاستراتيجي، وتبين النتائج ان أعلى قيمة تأثير على مستوى (مدير قسم) هي (859) لعنصر (المنظور النظامي) على النمط (التركيبية التجريدي)، وأدنى قيمة تأثير هي (344) لعنصر (التفكير في الوقت) على النمط (التركيبية الملموس)، وكلتاها كانت ذات دلالة معنوية.

ومن هذا العرض يتبين لنا ان المنظور النظامي ظهر في التسلسل الأول من حيث قدرته على التفسير عبر معامل التحديد الذي بلغ (٨٥,٩%) ومن ثم يليه التفكير في الوقت بمعامل بلغ (٨٣,٩%) ومن ثم التركيز على القصد بمعامل بلغ (٧٢,٤%)، وبعدها يأتي انتهاز الفرص بمعامل تحديد (٤٢,٣%)، ومن ثم يأتي التوجه نحو الفرضية بمعامل تحديد (٣٥,٣%) ويلاحظ هنا ان القدرات التفسيرية لعنصر المنظور النظامي والتركيز على القصد والتفكير في الوقت وانتهاز الفرص والتوجه نحو الفرضية ترتبط بشكل مباشر مع مكونات انماط التفكير الاستراتيجي بينما اجمالي العناصر، هي ليست نتاج مباشر لانماط التفكير الاستراتيجي، ولكن يجري تفسير التغير في انماط التفكير الاستراتيجي عبر متغيرات أخرى، وبشكل عام، تسهم عناصر التفكير الاستراتيجي بتفسير التغير في انماط التفكير الاستراتيجي.

٣- مستوى مدير دائرة ومدير عام :-

(علاقات الارتباط بين أنماط وعناصر التفكير الاستراتيجي على مستوى مدير دائرة ومدير عام)

العناصر	الأنماط					
	ملموس	تركيبى	تحليلي	ملموس	تركيبى	تحليلي
مدير دائرة ومدير عام n = 21	المنظور النظامي	.550**	.508*	.190	.343	-.871**
	التركيز على القصد	.445*	.517*	.124	.409	.000
	التفكير في الوقت	-.354	-.242	-.324	.593	.733
	انتهاز الفرص	-.531*	-.605**	-.172	.241	.351
	التوجه نحو	.333	.060	.434*	.143	-.098
	الفرضية	.140	.795	.049	.537	.671
	اجمالي العناصر	.240	.128	-.070	.207	-.148
		.294	.580	.765	.369	.522
		.256	.262	.320	.158	-.214
		.351	.351	.060	.559**	.008

يظهر من الجدول، تحقيق علاقات ارتباط طردية وعكسية بين عناصر التفكير الاستراتيجي وبين أنماط التفكير الاستراتيجي، وتتراوح هذه الارتباطات بين القوية والمقبولة والضعيفة، وكانت أعلى علاقة ارتباط ايجابية تحققت بين (التفكير في الوقت) مع النمط (التحليلي التجريدي) بمعامل ارتباط (**.747)، وأعلى علاقة ارتباط عكسية بين (المنظور النظامي) وبين النمط (التركيبى التجريدي) بمعامل ارتباط (**.426-)، وجميع هذه العلاقات كانت معنوية.

وبشكل عام فإن هذه الفرضية تنص على وجود علاقة تأثير لعناصر التفكير الاستراتيجي في أنماط التفكير الاستراتيجي، وتبين النتائج ان أعلى قيمة تأثير على مستوى (مدير دائرة ومدير عام) هي (895) لعنصر (المنظور النظامي) على النمط (التركيبى التجريدي)، وأدنى قيمة تأثير هي (225). لعنصر (المنظور النظامي) على النمط (التحليلي الملموس)، وكلتاها كانتا ذات دلالة معنوية. وان هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية بشكل تام. ومن هذا العرض يتبين لنا ان المنظور النظامي ظهر في التسلسل الأول من حيث قدرته على التفسير عبر معامل التحديد الذي بلغ (89,5%) ومن ثم يليه انتهاز الفرص بمعامل بلغ (87,1%) ومن ثم التفكير في الوقت بمعامل بلغ (80,9%)، وبعدها يأتي التركيز على القصد بمعامل تحديد (43,8%)، ومن ثم يأتي التوجه نحو الفرضية بمعامل تحديد (29,3%) ويلاحظ هنا ان القدرات التفسيرية لعنصر المنظور النظامي والتركيز على القصد والتفكير في الوقت وانتهاز الفرص والتوجه نحو الفرضية ترتبط بشكل مباشر مع مكونات أنماط التفكير الاستراتيجي بينما اجمالي العناصر، هي ليست نتاج مباشر لأنماط التفكير الاستراتيجي، ولكن يجري تفسير التغير في أنماط التفكير الاستراتيجي عبر متغيرات أخرى، وبشكل عام، تسهم عناصر التفكير الاستراتيجي بتفسير التغير في أنماط التفكير الاستراتيجي.

ثانياً : اختبار الفرضية البديلة الثانية (علاقات الارتباط بين مكونات أنماط التفكير الاستراتيجي وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي على أساس المنصب الوظيفي) :
(العلاقة بين أنماط ومخرجات التفكير الاستراتيجي وفق المنصب الوظيفي)

النماط	مدير دائرة ومدير عام n = 21			مدير قسم n = 59			مدير شعبة n = 88		
	اجمالي مخرجات	المستوى التنظيمي	المستوى الفردي	اجمالي مخرجات	المستوى التنظيمي	المستوى الفردي	اجمالي مخرجات	المستوى التنظيمي	المستوى الفردي
تركيبى	-0.041	.261	-0.427	.173	-.310*	-.192	.153	-.339**	-.268*
ملموس	.861	.253	.053	.189	.017	.145	.154	.001	.012
تحليلي ملموس	.032	.245	-.274	.021	-.309*	- .345**	.213*	.484**	-.371**
تركيبى	.890	.285	.229	.873	.017	.007	.046	.000	.000
تحليلي	-.123	.015	-.162	.033	-.267*	-.318*	.116	.427**	-.380**
تجريدي	.596	.948	.484	.804	.041	.014	.281	.000	.000
تركيبى	.042	-.487*	.698**	-.079	-.672**	.625**	-.143	-.695**	.707**
تجريدي	.857	.025	.000	.550	.000	.000	.182	.000	.000
تركيبى	.091	.268	-.294	-.021	.153	-.171	-.065	-.079	.011
تجريدي	.694	.240	.195	.873	.247	.196	.546	.462	.920
اجمالي الانماط	.002	.262	-.399	.082	-.308*	-.304*	.111	.227*	-.164
	.994	.251	.073	.537	.017	.019	.302	.033	.126

١ - مستوى مدير شعبة :-

يظهر من الجدول، تحقيق علاقات ارتباط طردية وعكسية بين أنماط التفكير الاستراتيجي وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي، وتتراوح هذه الارتباطات بين القوية والمقبولة والضعيفة، وكانت أعلى علاقة ارتباط ايجابية تحققت بين النمط (التحليلي التجريدي) مع (المستوى الفردي) بمعامل ارتباط (**.707) ، واعلى علاقة ارتباط عكسية بين نفس النمط وبين (المستوى التنظيمي) بمعامل ارتباط (**-.695)، وجميع هذه العلاقات كانت معنوية.

ومن هذا العرض يتبين لنا ان النمط (التحليلي التجريدي) هو الاعلى من حيث قدرته على التفسير عبر معامل التحديد الذي بلغ (٨٩,٤%) و (٨٩,٠%) ، ويلاحظ هنا ان القدرات التفسيرية للنمط التحليلي التجريدي ترتبط بشكل مباشر مع مكونات مخرجات التفكير الاستراتيجي بينما النمط (التركيبى الملموس ، التحليلي الملموس، التركيبى، التركيبى التجريدي، اجمالي الانماط)، هي ليست نتاج مباشر لمخرجات التفكير الاستراتيجي، ولكن يجري تفسير التغير في أنماط التفكير الاستراتيجي عبر متغيرات أخرى، وبشكل عام، تسهم أنماط التفكير الاستراتيجي بتفسير التغير في مخرجات التفكير الاستراتيجي.

٢ - مستوى مدير قسم :-

يظهر من الجدول، تحقيق علاقات ارتباط طردية وعكسية بين أنماط التفكير الاستراتيجي وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي، وتتراوح هذه الارتباطات بين القوية والمقبولة والضعيفة، وكانت أعلى علاقة ارتباط ايجابية تحققت بين النمط (التحليلي التجريدي) مع (المستوى الفردي) بمعامل ارتباط (**.625) ، واعلى علاقة ارتباط عكسية بين نفس النمط وبين (المستوى التنظيمي) بمعامل ارتباط (**-.672)، وجميع هذه العلاقات كانت معنوية.

وبشكل عام فإن الفرضية تنص على وجود علاقة تأثير لانماط التفكير الاستراتيجي في مخرجات التفكير الاستراتيجي، وتبين النتائج ان أعلى قيمة تأثير على مستوى (مدير قسم) هي (.862) للنمط (التحليلي التجريدي) على (المستوى التنظيمي)، وأدنى قيمة تأثير هي (.825) للنمط (التحليلي التجريدي) على (المستوى الفردي) ، وكلتاها كانت ذات دلالة معنوية.

ومن هذا العرض يتبين لنا ان النمط (التحليلي التجريدي) هو الاعلى من حيث قدرته على التفسير عبر معامل التحديد الذي بلغ (٨٦,٢%) و (٨٢,٥%) ، ويلاحظ هنا ان القدرات التفسيرية للنمط التحليلي التجريدي ترتبط بشكل مباشر مع مكونات مخرجات التفكير الاستراتيجي بينما النمط (التركيبى الملموس، التحليلي الملموس، التركيبى، التركيبى التجريدي، اجمالي الانماط)، هي ليست نتاج مباشر لمخرجات التفكير الاستراتيجي، ولكن يجري تفسير التغير في أنماط التفكير الاستراتيجي عبر متغيرات أخرى، وبشكل عام، تسهم أنماط التفكير الاستراتيجي بتفسير التغير في مخرجات التفكير الاستراتيجي.

٣- مستوى مدير دائرة ومدير عام :-

فقد بينت نتائج الجدول وجود علاقة معنوية بين النمط (التحليلي التجريدي) وبين (المستوى الفردي) بمعامل ارتباط (**.698)، وبمستوى معنوية (0.000)، و (المستوى التنظيمي) بمعامل ارتباط (*-0.487) وبمستوى معنوية (0.025). وقد كانت علاقة واحدة طردية وواحدة عكسية. منها علاقة طردية واحدة قوية. يعود السبب في ذلك ان اصحاب هذا النمط قادرين على تحقيق الابداع وتطوير رؤية مشتركة وفهم المنظمة لذلك تكون العلاقة طردية على المستوى الفردي ، في حين تكون العلاقة عكسية على المستوى التنظيمي لان هذا النمط يضعف من المبادرات والحوار بسبب طبيعته الراضية للحوارات والمبادرات كونها تمتلك الخبرات والمعارف التي تكفيها في مجال عملها.

وبشكل عام فإن هذه الفرضية تنص على وجود علاقة تأثير لأنماط التفكير الاستراتيجي في مخرجات التفكير الاستراتيجي، وتبين النتائج ان أعلى قيمة تأثير على مستوى (مدير دائرة ومدير عام) هي (0.884) للنمط (التحليلي التجريدي) على (المستوى الفردي) ، وكانت ذات دلالة معنوية. ومن هذا العرض يتبين لنا ان النمط (التحليلي التجريدي) هو الاعلى من حيث قدرته على التفسير عبر معامل التحديد الذي بلغ (٨٨,٤ %) ، ويلاحظ هنا ان القدرات التفسيرية للنمط التحليلي التجريدي ترتبط بشكل مباشر مع مكونات مخرجات التفكير الاستراتيجي بينما النمط (التركيب الملموس ، التحليلي الملموس ، التركيبي ، التركيبي التجريدي ، اجمالي الانماط)، هي ليست نتاج مباشر لمخرجات التفكير الاستراتيجي، ولكن يجري تفسير التغير في انماط التفكير الاستراتيجي عبر متغيرات أخرى، وبشكل عام، تسهم انماط التفكير الاستراتيجي بتفسير التغير في مخرجات التفكير الاستراتيجي.

ثالثاً : اختبار الفرضية البديلة الثالثة (علاقات الارتباط بين مكونات عناصر التفكير الاستراتيجي وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي على اساس المنصب الوظيفي) :

(علاقات الارتباط بين عناصر ومخرجات التفكير الاستراتيجي وفق المنصب الوظيفي)

المتغير	مدير دائرة ومدير عام n = 21			مدير قسم n = 59			مدير شعبة n = 88		
	اجمالي مخرجات	المستوى التنظيمي	المستوى الفردي	اجمالي مخرجات	المستوى التنظيمي	المستوى الفردي	اجمالي مخرجات	المستوى التنظيمي	المستوى الفردي
المنظور	-0.041	-0.168	.122	.012	-0.207	.218	-0.069	-0.162	.147
النظمي	.859	.466	.598	.929	.116	.097	.521	.132	.173
التركيز على القصد	.132	.526*	-0.576**	.158	.518**	-0.438**	.215*	.706**	-0.646**
التفكير في الوقت	.569	.014	.006	.231	.000	.001	.044	.000	.000
انتهاز الفرص	.194	.289	-.139	.011	.229	-.278*	-.038	.063	-.131
التوجه نحو الفرضية	.400	.205	.549	.932	.081	.033	.722	.560	.225
اجمالي العناصر	.115	-.324	.528*	-.100	-.347**	.279*	-.218*	-.443**	.325**
	.621	.151	.014	.451	.007	.032	.041	.000	.002
	.077	.186	-.033	-.047	.253	-.293*	.186	.007	.122
	.741	.419	.888	.725	.053	.025	.083	.949	.256
	.192	.059	.199	.019	.069	-.106	-.034	-.175	.151
	.406	.801	.387	.884	.603	.426	.752	.102	.161

١- مستوى مدير شعبة :-

يظهر من الجدول، تحقيق علاقات ارتباط طردية وعكسية بين عناصر التفكير الاستراتيجي وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي، وتتراوح هذه الارتباطات بين القوية والمقبولة والضعيفة، وكانت أعلى علاقة ارتباط ايجابية تحققت بين (التركيز على القصد) مع النمط (المستوى التنظيمي) بمعامل ارتباط (**.706) ، وأعلى علاقة ارتباط عكسية بين (التركيز على القصد) وبين النمط (المستوى الفردي) بمعامل ارتباط (**-0.646)، وجميع هذه العلاقات كانت معنوية. وبشكل عام فإن هذه الفرضية تنص على وجود علاقة تأثير لعناصر التفكير الاستراتيجي في مخرجات التفكير الاستراتيجي، وتبين النتائج ان أعلى قيمة تأثير على مستوى (مدير شعبة) هي (0.369) لعنصر (التركيز على القصد) على مخرجات (المستوى التنظيمي) ، وأدنى قيمة تأثير هي (0.348) لعنصر (التركيز على القصد) على مخرجات (المستوى الفردي) ، وكلتاها كانتا ذات دلالة معنوية.

ومن هذا العرض يتبين لنا ان التركيز على القصد الاعلى من حيث قدرته على التفسير عبر معامل التحديد الذي بلغ (٣٦,٩%) و (٣٤,٨%) ، ويلاحظ هنا ان القدرات التفسيرية لعنصر التركيز على القصد ترتبط بشكل مباشر مع مكونات مخرجات التفكير الاستراتيجي بينما المنظور النظمي والتفكير في الوقت وانتهاز الفرص والتوجه نحو الفرضية واجمالي العناصر، هي ليست نتاج مباشر لمخرجات التفكير الاستراتيجي، ولكن يجري تفسير التغير في مخرجات التفكير الاستراتيجي عبر متغيرات أخرى، وبشكل عام، تسهم عناصر التفكير الاستراتيجي بتفسير التغير في مخرجات التفكير الاستراتيجي.

٢- مستوى مدير قسم :-

يظهر من الجدول، تحقيق علاقات ارتباط طردية وعكسية بين عناصر التفكير الاستراتيجي وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي، وتتراوح هذه الارتباطات بين القوية والمقبولة والضعيفة، وكانت أعلى علاقة ارتباط ايجابية تحققت بين (التركيز على القصد) مع (المستوى التنظيمي) بمعامل ارتباط (**518)، وأعلى علاقة ارتباط عكسية بين (التركيز على القصد) وبين (المستوى الفردي) بمعامل ارتباط (**-438)، وجميع هذه العلاقات كانت معنوية.

وبشكل عام فإن هذه الفرضية تنص على وجود علاقة تأثير لعناصر التفكير الاستراتيجي في مخرجات التفكير الاستراتيجي، وتبين النتائج ان أعلى قيمة تأثير على مستوى (مدير قسم) هي (233). لعنصر (التركيز على القصد) على مخرجات (المستوى التنظيمي) ، وكانت ذات دلالة معنوية.

ومن هذا العرض يتبين لنا ان التركيز على القصد الاعلى من حيث قدرته على التفسير عبر معامل التحديد الذي بلغ (٢٣,٣%) ، ويلاحظ هنا ان القدرات التفسيرية لعنصر التركيز على القصد ترتبط بشكل مباشر مع مكونات مخرجات التفكير الاستراتيجي بينما المنظور النظمي والتفكير في الوقت وانتهاز الفرص والتوجه نحو الفرضية واجمالي العناصر، هي ليست نتاج مباشر لمخرجات التفكير الاستراتيجي، ولكن يجري تفسير التغير في مخرجات التفكير الاستراتيجي عبر متغيرات أخرى، وبشكل عام، تسهم عناصر التفكير الاستراتيجي بتفسير التغير في مخرجات التفكير الاستراتيجي.

٣- مستوى مدير دائرة ومدير عام :-

يظهر من الجدول، تحقيق علاقات ارتباط طردية وعكسية بين عناصر التفكير الاستراتيجي وبين مخرجات التفكير الاستراتيجي، وجميعها قوية ومقبولة، وكانت أعلى علاقة ارتباط ايجابية تحققت بين (انتهاز الفرص) مع (المستوى الفردي) بمعامل ارتباط (**528)، وأعلى علاقة ارتباط عكسية بين (التركيز على القصد) وبين (المستوى الفردي) بمعامل ارتباط (**-576)، وجميع هذه العلاقات كانت معنوية.

وبشكل عام فإن هذه الفرضية تنص على وجود علاقة تأثير لعناصر التفكير الاستراتيجي في مخرجات التفكير الاستراتيجي، وتبين النتائج ان أعلى قيمة تأثير على مستوى (مدير دائرة ومدير عام) هي (261). لعنصر (التركيز على القصد) على مخرجات (المستوى الفردي) ، وأدنى قيمة تأثير هي (152). لعنصر (انتهاز الفرص) على مخرجات (المستوى الفردي) ، وكتاهما كانتا ذات دلالة معنوية.

ومن هذا العرض يتبين لنا ان التركيز على القصد هو الاعلى من حيث قدرته على التفسير عبر معامل التحديد الذي بلغ (٢٦,١%) و (٢٥,٩%) ، ويليه عنصر انتهاز الفرص بمعامل تحديد (١٥,٢%) ، ويلاحظ هنا ان القدرات التفسيرية لعنصر التركيز على القصد وعنصر انتهاز الفرص ترتبط بشكل مباشر مع مكونات مخرجات التفكير الاستراتيجي بينما المنظور النظمي والتفكير في الوقت والتوجه نحو الفرضية واجمالي العناصر، هي ليست نتاج مباشر لمخرجات التفكير الاستراتيجي، ولكن يجري تفسير التغير في مخرجات التفكير الاستراتيجي عبر متغيرات أخرى، وبشكل عام، تسهم عناصر التفكير الاستراتيجي بتفسير التغير في مخرجات التفكير الاستراتيجي.

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : استنتاجات الدراسة

- ١- يختلف أفراد مجتمع الدراسة من حيث امتلاك أنماط التفكير الاستراتيجي باختلاف القطاع الذي ينتمون إليه، مما يؤثر بأن لكل قطاع من القطاعات (الصحية ، المصرفية ، التعليمية) ثقافة خاصة واسلوب تفكير خاص.
- ٢- ان نمط التفكير الاستراتيجي (التركيبى - التجريدي) هو المهيمن من قبل أفراد مجتمع الدراسة ككل أكثر من الانماط الأخرى، وامتلاك نمط (التركيبى - الملموس) من قبل (القطاع الصحي) وذلك لكونه مختصاً بشيء واحد في أغلب أعماله، ونمط (التركيبى - التجريدي) من قبل (القطاع المصرفي) وذلك لكونه يتعامل مع عدة مواضيع في آن واحد، ونمط (التحليلي - التجريدي) من قبل (القطاع التعليمي).
- ٣- التفكير في مجال (انتهاز الفرص) من قبل أفراد مجتمع الدراسة حقق تقدم أكثر من العناصر الأخرى، لكونها قطاعات خاصة هادفة الى الربح.
- ٤- استخدام عنصر (المنظور النظمي) من قبل (القطاع الصحي) وذلك لتكامل وشمولية العمل في اقسام المستشفيات، وعنصر (انتهاز الفرص) من قبل (القطاع المصرفي) لكونه يتعامل بأموال الغير ويحتاج الى ارباح وسيولة دائماً ، وعنصر (انتهاز الفرص) من قبل (القطاع التعليمي) وذلك للحصول على ميزة تجعله يتفوق على الآخرين.
- ٥- التفكير الاستراتيجي على (مستوى المخرجات التنظيمي) اكبر من التفكير على المستوى الفردي، وقد ظهر لنا وجود المخرجات على (المستوى التنظيمي) من قبل (القطاع الصحي) وذلك لأن القطاع الخاص يسعى الى الاستفادة من الخبرات وتعزيزها من خلال الحوارات الاستراتيجية ، وعلى (المستوى التنظيمي) من قبل (القطاع المصرفي) لكون العمل هنا جماعي متكامل ، وعلى (المستوى الفردي) من قبل (القطاع التعليمي) لكون اغلب الأفراد يعتمدون على الخبرة الشخصية والمعرفة
- ٦- ان انماط وعناصر ومخرجات التفكير الاستراتيجي لا تكون دالة عند دراستها بمختلف المستويات الادارية ، والسبب في ذلك يعود الى خصوصية المستوى الاداري الذي ينعكس باستقطاب لمهارات فكرية معينة ، فالاشخاص من ذوي الخبرة والتفكير المتميز سرعان ما يجدون طريقاً للوصول الى الادارة العليا.
- ٧- تتكامل انماط التفكير ذات الخصائص المتقاربة فيما بينها وتتأخر وترتبط بعلاقات عكسية مع الانماط المختلفة عنها من حيث التوجه.
- ٨- أفراد مجتمع الدراسة يستخدمون التفكير الاستراتيجي على المستوى التنظيمي اكثر من المستوى الفردي ، مما يشير الى فاعلية المنظمة في تنشيط التفكير الاستراتيجي وضعف استجابة الافراد.
- ٩- تحقق انماط التفكير (التركيبى الملموس ، التحليلي الملموس ، التركيبى) دوراً مميزاً في التفكير بالوقت بسبب طبيعتها التي تحاول ان تركز على فقرات حالية والتي تتعكس مع طبيعة التفكير بالوقت والتي تتطلب التفكير في الماضي والحاضر والمستقبل.
- ١٠- عند التفكير بالقصد والذي يتحدد باتجاه واحد ، فالأنماط (التحليلي التجريدي ، التركيبى التجريدي) لا تكون فاعلة ، حيث ان القصد يحددها باتجاه واحد ، وان طبيعة هذه الانماط تفكر في مجالات متعددة ، لذلك فإن الانماط الأخرى ستكون فاعلة.
- ١١- التوجه نحو استخدام التفكير بالفرضية لم يكن فاعلاً حتى مع الانماط التي من طبيعتها التفكير في مجالات مختلفة ، والسبب في ذلك هو ان هذا المكون من التفكير لا يتم الا من خلال ممارسات متقدمة في مجالات تطوير السيناريوهات والتي لم يصل اليها المجتمع المبحوث لحد الان.
- ١٢- ان طبيعة التفكير النظمي تنطلق من تكوين فهم لطبيعة العلاقات والتعاملات بين مكونات البيئة لذلك فإن كل من الانماط (التركيبى الملموس ، التحليلي الملموس، التركيبى) كانت فاعلة في هذا المجال.
- ١٣- حقق النمط (التحليلي التجريدي) علاقة طردية على المستوى الفردي وعكسية على مستوى المنظمة، وذلك لان هذا النمط يعمل وفق قانون التناقض ويولد الابداع ولن يكون بحاجة الى اخذ ابداعات الآخرين وتوظيفها لصالحه على مستوى الادارة التنفيذية والوسطى والعليا.
- ١٤- حققت الانماط (التركيبى الملموس، التحليلي الملموس، التركيبى) توجهاً يعاكس النمط (التحليلي التجريدي) حيث انها لا تولد الابداع ولكن تسعى الى توظيف والافادة من ابداعات الآخرين.
- ١٥- ان التركيز على القصد يساهم في تعزيز ممارسات الحوار والابداع ولكن في الوقت نفسه سيقيد ويحد من الابداع والرؤية وتكوين فهم شامل للمنظمة وبيئتها.
- ١٦- ان انتهاز الفرص يكون اكثر فاعلية على المستوى الفردي الذي يحقق الابداع والرؤية ولكن يبدأ استكشاف الفرص بالضعف عند تحولها الى المستوى التنظيمي والذي يؤثر ضعف عملية تحويل الفرص واستثمارها.

ثانياً : توصيات الدراسة

- ١- السماح للمستويات الأدنى للإدارات بالمشاركة في الحوارات والاجتماعات الاستراتيجية مع الإدارات العليا.
- ٢- ضرورة الاهتمام بتدريب وتطوير وتنمية الإدارات بصورة عامة وإدارات القطاع الصحي الخاص على مهارات التفكير الاستراتيجي.
- ٣- ضرورة العمل على تكوين تشكيلة مختلفة ومتكاملة من الانماط على شكل محافظ للاستثمار في رأس المال البشري من أجل ان تكون كل عناصر التفكير الاستراتيجي فاعلة.
- ٤- ضرورة تطوير مسارات عمل وظيفية لاستقطاب وتطوير الاشخاص المميزين في التفكير الاستراتيجي باتجاه تكوين رأس مال بشري استراتيجي يساهم في تطوير الاداء العام للمنظمة.
- ٥- عند تشكيل الفرق ينبغي الاخذ بنظر العنايه طبيعة انماط التفكير السائدة من أجل تفعيل تفكير كل نمط ، لذلك على وفق متطلبات عملية التخطيط يجب توزيع الانماط على مراحل مختلفة.
- ٦- إتاحة الفرص للمديرين ولإسيما في القطاع الصحي الخاص بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التي تقيمها الكليات والجامعات والتي تخص مجال التفكير الاستراتيجي لزيادة معرفتهم وتطويرهم في هذا المجال المهم.
- ٧- الاطلاع على ممارسات المنظمات القائدة او المنظمات الدولية في هذا المجال ، لغرض توثيقها والعمل بها بعد تعديلها او تطويرها.
- ٨- يجب على جميع القطاعات ان يركزوا على عنصر التفكير في الوقت ، فهو يوفر بيانات تاريخية حقيقية للمنظمة ، ويربط هذه البيانات ببيانات حالية ومن ثم استشراف المستقبل من خلال مقارنة هذه البيانات.
- ٩- ضرورة تشجيع الافراد ولإسيما الإدارات العليا على استخدام عنصر التوجه نحو الفرضية لكونه من اهم عناصر التفكير الاستراتيجي الذي يحدد مستقبل المنظمات.
- ١٠- ضرورة استقطاب الكفاءات من المفكرين بوسائل عديدة منها المكافآت او الدوام الجزئي او الإيفادات او منحهم امتيازات اخرى لدعم المنظمة بالخبرات والمعارف.
- ١١- ضرورة الافادة من النمط (التركيبى التجريدي) ، اذ ان هذا النمط يكون فاعلاً في عناصر التفكير الاستراتيجي المؤثرة كالتفكير في الوقت وانتهاز الفرص.
- ١٢- تشخيص حجم الاستثمار المطلوب في مجال التفكير الاستراتيجي لدى مديرها من خلال التنمية والتطوير.
- ١٣- ضرورة الافادة من الانماط (التركيبى الملموس ، التحليلي الملموس ، التركيبى) عند التفكير بالقصد والسعي للوصول الى هدف او نتيجة محددة.
- ١٤- ضرورة العمل على تعميق ممارسات الادارة الاستراتيجية العميقة والمتقدمة في مجال الادارة الاستراتيجية ، اذ ان التفكير الاستراتيجي يتطور بتطور ممارساته.
- ١٥- عند القيام بالخطوة الاولى لتشخيص متغيرات البيئة الداخلية والخارجية في التخطيط الاستراتيجي ينبغي التركيز على هذه الانماط (التركيبى الملموس ، التحليلي الملموس ، التركيبى) ، وعند السعي الى استخلاص القوة والضعف والفرص والتحديات الكامنة في هذه العناصر ينبغي التركيز على الانماط (التحليلي التجريدي ، التركيبى التجريدي).
- ١٦- ضرورة العمل على الافادة من الابداعات والرؤى الفردية وتحويلها الى واقع عمل جديد منتج.
- ١٧- ضرورة تحديد طبيعة الاعمال ضمن كل مستوى اداري بما ينسجم مع الادوار المتوقع ان يقوم بها شاغل المنصب بحيث نصل الى تحديد الانماط الفاعلة ضمن كل وظيفة في كل مستوى اداري.

المصادر

أولاً : المصادر العربية :-

- ١- السعيد ، يعرب عدنان حسين ، (٢٠١٠) ، مدخل صياغة السيناريوهات في اطار نظريتي التوازن والفوضى ، دراسة اختبارية في عينة من الوزارات العراقية ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ٢- صالح ، أحمد علي ، (٢٠٠١) ، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ٣- العزبي ، سعد علي ، (٢٠١٤) ، ابداعات الاعمال ، قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان.



٤- الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز، (٢٠٠٨)، التفكير الاستراتيجي (الانماط – الممارسات – المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التربية، جامعة ام القرى، جدة.
٥- الكبيسي، صلاح الدين عواد، (٢٠٠٨)، تأثير التفكير الإستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية، بحث منشور في مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٨، العدد ٦٧.

ثانيا : المصادر الاجنبية :-

1. Almeida, L. , Prieto, L. , Ferrando, M. , Oliveira, E. Ferrandiz, C. , (2008), Torrance Test of Creative Thinking: The question of its construct validity, .Thinking Skills and Creativity 3 (2008) 53–58
2. Alsaaty ,F. , (2007), Entrepreneurs: Strategic Thinkers In Search Of Opportunities , Journal of Business & Economics Research – February 2007 Volume 5 , Number 2.
3. Amir, M., Shahram ,E., Behruz, A., Afshin, A., Bahram, A., (2014), Influence Strategic Thinking Managers on Customer Loyalty , RRAMT 2014- Vol. 40, 2014, 1.
4. Arayesh , B. , golmohammadi , E. , (2011) , Strategic thinking , the necessity of present managers of Iran , International Conference on Financial Management .and Economics, IPEDR vol.11, IACSIT Press, Singapore
5. Ayudhya , C. , (2000) , From Crisis to Adaptation: A Model for Educational .Service Area Offices
6. Baloch ,Q. , Inam , M. , (2011) , Strategic Thinking : Catalyst to Competitive .Advantage , Journal of Managerial Sciences Volume, 1. , Number, 2
7. Baraldi ,E. , Brennan ,R. , Harrison ,D. , Tunisini ,A. , Zolkiewski ,J. , (2007) , Strategic thinking and the IMP approach : A comparative analysis, Industrial .Marketing Management , 36 (2007) 879–894
8. Bartlett,J.,(2001), Systemic Thinking: a simple thinking technique for gaining systemic focus , The International Conference On Thinking , .Breakthroughs
9. Bonn , I. (2001) , Developing Strategic Thinking as a Core Competency , Management Decision , MCB University Press , pp63-70
10. Bonn , I. (2005) , Improving strategic thinking: a multilevel approach , Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354.
11. Collins , L. , O’Regan , N. , Hughes , T. , Tucker , J. , (2009) , Strategic thinking in family businesses. In: IFERA 2009, 4-8 July , Cyprus.
12. Collins , L. , O’Regan , N. , Hughes , T. , Tucker , J. , (2010) , Strategic thinking in family businesses. Strategic Change , 19 (1-2) , pp. 57-76.
13. Conway , M. , (2009) , Strategic Thinking: what it is and how to do it , PO Box 2118 , Hotham Hill , 3051.
14. Conway , M. , (2013) , Strategic Thinking : what it is and how to do it , http://thinkingfutures.net.
15. Daraei, M., Salamzadeh, Y., Mirakhori, A., Moradi, M., (2013), Measurement Pattern for the Current Status of Strategic Thinking at the Organizations' Staff , Technical Journal of Engineering and Applied Sciences, 3 (20): 2578-2582.



- 16.Dyer , J. , Gregersen , H. , Christensen , C. , (2009) , The Innovator's DNA , Harvard Business Review.
- 17.Fairholm , M. , Card , M. , (2009) , Perspective of Strategic Thinking : From Controlling Chaos to Embracing it , Journal of Management & Organization,15. , pp. 17 -30.
- 18.Fairholm , M. , (2009) , Leadership and Organizational Strategy , The Public Sector Innovation Journal , Volume 14(1) , 2009 , article 3.
- 19.Gallimore , K. , (2008) , Future Empirical Research into Strategic Thinking : Does Past Research Provide a Definitive Foundation? , Manchester Metropolitan University.
- 20.Gallimore , K. , (2010) , Developing a tentative framework for strategic thinking , Manchester Metropolitan University.
- 21.Garrison , T. , (2012) , Strategic Thinking & Planning For Contractors , Mechanical Contractors Association , Kansas City.
- 22.Ginter , P.M. & Duncan , W.J. & Capper , S.A. , (1992) , Keeping Strategic Thinking in Strategic Planning: Macro-environmental Analysis in a State Department of Public Health , The Society of Public Health,pp: 253-269.
- 23.Ghorbani , M. , Fattahi, S. , (2013) , Study of Relationship Between Strategic Thinking Dimensions and Entrepreneurship, Middle-East Journal of Scientific Research 13 (2): 137-144.
- 24.Goldman, E., Casey, A. ,(2010), Building a Culture That Encourages Strategic Thinking , Journal of Leadership & Organizational Studies , 17(2) , 119-128.
- 25.Goldsmith, A. , (1996) , Strategic Thinking in International Development : Using Management Tools to See the Big Picture , World Development , Vol. 24 , No. 9 , pp. 1431-1439.
- 26.Golian ,L. , (1999) , Thinking Style Preferences Among Academic Librarians: Practical Tips for Effective Work Relationships, ACRL Ninth National Conference.
- 27.Graetz, F. , (2002) , Strategic thinking Versus Strategic Planning" towards understanding the complementarities , Management decision , PP 456-462.
- 28.Guilford , J. , (1946) , New Standards For Test Evaluation , Educational and Psychological Measurement 1946 6: 427.
- 29.Hamel, G. , Prahalad , C.K. , (1994) , Competing for The Future , Harvard Business Review. July- August.
- 30.Haycock, K. , Cheadle , A. , Bluestone, K., (2012), Strategic Thinking, Library Leadership & Management , Volume 26 , number 3/4.
- 31.Henkel, H. , (2011) , Can Strategic Thinking Be Taught? , Journal of Strategic Leadership, Vol. 3 , Iss. 1 , pp. 1-6.
- 32.Heracleous , L. , (1998) , Strategic Thinking or Strategic Planning? , Long Range Planning , Vol. 31, No. 3 , pp. 481 – 487.
- 33.Hokanson, B., (2007), By measure: Creativity in design, University of Minnesota.
- 34.Hoyes , M. ,(2014) , Strategic Thinking : Lessons from Dr. King's "I Have a Dream" Speech , Regent University , ISSN 1554-3757.
- 35.Ing , d., (2012), Reconciling Perspectives in Futures Research and Systems Thinking.
- 36.Jaques , E. , Stamp , g. , (1995) , Level and Type of Capability in Relation to Executive Organization, ARI Research Note 95-13.
- 37.Jeffries , K. , (2007) , Stay Creative : Adapting to Mass Higher Education in Design , The University of Central Lancashire.



Developing a multi-areas model in strategic thinking (Departments in private banking, health and education sectors)

Abstract

The study discussed three areas in strategic thinking, namely, (patterns elements, outcomes) , this study aimed to measure extent to which strategic leaders have the type or types of patterns of strategic thinking, and measure the extent of their use of the elements of strategic thinking, and measurement of strategic thinking outcomes for managers at various levels , And to know the relationship between the modes of strategic thinking, elements and outcomes in organizations. the study included five banks and four hospitals and four colleges and universities, has been a research sample consisted of 168 individuals, distributed in positions (Director General , Director of Directorate , Director of Department, Director of the Division) , To achieve the objectives of the research , researcher used hypothesis testing and correlation analysis and regression, it has led to results : Rejection of the original hypotheses and search for alternative hypotheses to study the relationships between the components of the model, the most important finding is the patterns representing independent individual trends has specific characteristics, and thus the nature of the interaction between the components of strategic thinking occur on the basis of the characteristics of a pattern. Therefor each pattern was effective in some components and relate in negative relation with another components. And show us owning a pattern of strategic thinking (synthetic - abstract) by members of the community study as a whole more than other types, owning pattern (synthetic - concrete) by (health sector) to being a competent one thing in most of his works, the pattern (synthetic - abstract) by (the banking sector) to being a contend with several issues at the same time, the pattern (analytical - abstract) by (education sector).

Use the (Systemic perspective) by (health sector) and that integration and comprehensive work in the departments of hospitals, and the element of (Intelligent Opportunism) by (the banking sector) because it deals with money of others and needs to the profits always and liquidity, and the element of (Intelligent Opportunism) by (education Sector) so as to obtain the feature makes it superior to others. It was strategic thinking on the (level of organizational outcome) greater than the thinking at the (individual level) , and the presence of outcome showing the (organizational level) by (health sector) because the private sector is seeking to benefit from the expertise and strengthened through strategic dialogues, and the (Organizational level) by (banking sector) to the fact that an integrated collective work here, and the (individual level) by (education sector) to the fact that most individuals rely on personal knowledge and experience.

Key Words\ Areas of strategic thinking , Strategic thinking patterns , Elements of strategic thinking , Strategic thinking outcomes.