

واقع ممارسة التفكير الإستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة - الجزائر

أ. صبرينة ترغيني

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

terghinisabrina@yahoo.fr

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى عينة من مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر. وسيتم التعرف في هذه الدراسة على مفهوم التفكير الاستراتيجي والتركيز على معرفة درجة ممارسات التفكير الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى المسؤولين تختلف تبعاً لنوع المؤسسة. حيث كانت نتائج ممارسة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بدرجة متوسطة إلى قليلة. في حين كانت النتائج في المؤسسات العمومية محل الدراسة بدرجة قليلة إلى منعدمة. الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، تقييم الأوضاع الحالية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية.

Abstract:

This study aims to highlight the reality of the practice of strategic thinking among a sample of officials of public institutions and economic of Biskra (Algeria). This study will identify the concept of strategic thinking and focus on the degree of knowledge of the practices of strategic thinking in the enterprises of the study sample.

The results showed that the practice of strategic thinking by the responsables depends on the type of enterprise. The results of the practice of strategic thinking in economic enterprises of the study sample vary from medium to few. While the results of the public enterprises vary from the low degree to non-existent.

Keywords: strategic thinking, evaluation of the current situation, strategy formulation, strategy implementation

مقدمة:

التفكير الإستراتيجي موضوع يتسم بالحدائة والندرة على مستوى التأطير والتصنيف ويعد من الموضوعات التي مازال سير الغور فيها يتراوح بين الندرة والحدودية مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير. لذلك فالتفكير الإستراتيجي محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار بين الباحثين بسبب ندرة بل غياب، البحوث والدراسات الميدانية وفق دلائل تؤشرها أدبيات علم الإستراتيجية في ميدان الأعمال.¹ كما يعد التفكير الإستراتيجي مدخلا معاصرا ونمطا فكريا راق يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجلى الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية.

وبالرغم من أهمية التفكير الإستراتيجي وضرورته إلا أن الدلالات والمؤشرات تؤكد إهمال ممارسة هذا النوع من التفكير الراقي في منظمات الأعمال، وتشير نتائج إحدى الدراسات الميدانية إلى أن 90 % من المديرين عينة الدراسة الذين استطلعتم آرائهم لا يمارسون التفكير الإستراتيجي بسبب عدم تدريبهم عليه.² من خلال ما سبق نطرح السؤال الرئيسي الآتي: ما هو واقع ممارسة التفكير الإستراتيجي في

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟

من خلال هذا السؤال الرئيسي ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

¹ العنزي سعد علي، علي صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 395-396

² الدوري زكريا، علي صالح أحمد، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث) (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 25-27

- ما هي درجة ممارسة تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟
 - ما هي درجة ممارسة صياغة الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟
 - ما هي درجة ممارسة تطبيق الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟
فرضيات الدراسة: ومن أجل معالجة المشكلة السابقة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالا للإجابة على التساؤلات السابقة وهي:
 - لا يمارس تقييم الأوضاع الحالية لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر؛
 - لا تمارس صياغة الإستراتيجية لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر؛
 - لا يمارس تطبيق الإستراتيجية لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر.
- أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على مدى ممارسة التفكير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية والاقتصادية الجزائرية؛
 - تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المؤسسات العمومية والاقتصادية الجزائرية؛
 - يؤمل أن تضيف الدراسة لبنة متواضعة إلى المكتبة العربية؛
 - إثارة اهتمام الكتاب والباحثين العرب لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال الهام.

أولا: الإطار المفاهيمي للدراسة

- 1. تعريف التفكير الإستراتيجي:** التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصوير أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير

الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي، الذي هو موضوع دراستنا.³ حيث يعرفه (Mintzberg) "بأنه طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة ينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، ذلك من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن توظيف كل من الحدس والإبداع في صياغة التوجهات الإستراتيجية".⁴

في حين يعتبره آن ويلسون **Ian Wilson** بأنه التفكير حول الإستراتيجية، وهذا ما أشار إليه كل من (Pralhad & Hamel) بأنه "صناعة الهندسة المعمارية للإستراتيجية".⁵ كما أشار إليه **Bonn** بأنه هو الطريق لحل المشكلات الإستراتيجية على أساس الدمج بين الأسلوب العقلاني المتقارب (*Convergent*) مع عمليات التفكير الخلاق المتباعد (*Divergent Thinking*)، ومثل هذا التوجه في العملية فإنه يركز على البحث في كيف أن المدراء في كنف المنظمة يحاولوا فهم واتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل البيئة المتسمة بالتعقيد، والغموض والتنافس،⁶ لذلك فالتفكير الاستراتيجي يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف

³ عيسى بن علي الملا، التفكير الاستراتيجي، مجلة الدفاع، العدد 2، أطلع عليه في (2012/4/6):

www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823

⁴ Mintzberg Henry, **the fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, (January-February 1994), p 175

⁵ Eton Lawrence, **Strategic Thinking**, A discussion paper, Ottawa Personnel Development and Resourcing Group, Public Service Commission Canada, (1999), p3-4

⁶ الحوري فالح عبد القادر، شريف يونس طارق، إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الإستراتيجي دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 1 (الأردن: 2010)، ص 6

المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ،⁷ في ضوء المفاهيم السابقة الذكر، يستخلص الآتي بصدد مفهوم التفكير الإستراتيجي:⁸

- هو تفكير تركيبي (Synthesis): أي التفكير بطريقة حدسية وإبداعية. وليس تحليلي (Analytic): أي التفكير بطريقة منطقية وعقلانية؛

- أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر؛

- انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتسافي من الأعلى إلى الأسفل، وبتفأولية عالية؛

- اعتماده على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.

2. أسباب نقص الدراسات في مجال التفكير الإستراتيجي: التفكير الإستراتيجي حديث التداول بين

الباحثين ما جعل مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير، والسبب وراء ندرة وربما غياب الدراسات في مجال التفكير الإستراتيجي يعود إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها في الآتي:

- هيمنة مفهوم التخطيط الإستراتيجي والذي كان يعد بديلا عن التفكير الإستراتيجي، بل أن البعض كان لا يرى أي اختلاف بينهما؛

- الاعتقاد السائد بأن التفكير الإستراتيجي نادرا ما يستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عدد قليل جدا من الأفراد في مستوى الإدارة العليا؛

- اعتبار عملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وابتكاري.⁹

حيث أن الافتراضات السابقة دامت إلى غاية بداية الثمانينات والتي شهدت صعودا وتحولا كبيرا

وجذريا في النظرة للتفكير الإستراتيجي وترافق هذا التحول مع كتابات (Ohmae)، (Mason) وتعززت

الدراسات بأعمال كل من (Mintzberg)، (Leidtka) حيث في مقالة كتبها هنري منتزبرغ (Henry

⁷ قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35 (الجزائر: 2007)، ص 3

⁸ الدوري زكريا، علي صالح أحمد، مرجع سابق، ص 30 (بتصرف)

⁹ العنزي سعد علي، علي صالح أحمد، مرجع سابق، ص 395-396

(Mintzberg) المنشورة في مجلة هارفارد للأعمال *Harvard Business Review* عام 1994 تحت عنوان "صعود وسقوط التخطيط الإستراتيجي" جاء مصطلح التفكير الإستراتيجي " *Strategic thinking*" على أنه نوع خاص من التفكير يهتم بمعالجة البصيرة" **Henry Mintzberg** حيث أطره منتزبرغ بحيث أنه وضع مختلف جوانبه، وفرق بينه وبين التخطيط الإستراتيجي حيث يقول منتزبرغ بأن "التخطيط الإستراتيجي ليس هو ذاته التفكير الإستراتيجي". واعتمادا على أعمال **Mintzberg** قدمت **Jennan Leidtka** مقالة عام 1998 تحت عنوان: "*Strategic thinking can it be Taught*" وضّحت فيها مفهوم التفكير الإستراتيجي كما أنها أبرزت العناصر المشكلة له فعلى حد تعبير **Leidtka** "أنا أؤمن بأن التفكير الإستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية....."¹⁰ ومن ثم توالت الأعمال حيث قدم كل باحث نموذج الخاص بناء على نموذج **Leidtka**.

3. خصائص التفكير الإستراتيجي: تتمثل في:

1.3. الخصائص العامة: هي:

- أنه تفكير افتراقي أو تباعدي لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها؛
- هو تفكير تركيبى وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه؛
- هو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للإحداث؛

¹⁰ Liedtka, M.J, *strategic thinking can it be Taught, long Range planning*, Vol: 31, N° 1, (1998), p 122

- هو تفكير تفاعلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهود والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويبحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل؛

- هو تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بان الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير في ما هو جديد؛

- يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي وان كان البعض يصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى؛

- متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية. ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمناها فانه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.¹¹

¹¹ عامر خضر الكبيسي، التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، الملتقى الإداري

الرابع (الجمعية السعودية للإدارة السعودية)، المملكة العربية السعودية، 2006، ص1

أنظر الموقع: <http://edueast.gov.sa>

2.3. الخصائص الهيكلية: وتضم المؤشرات الآتية:

- **المستوى الاستراتيجي:** والذي يهمننا في هذا المقام تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الإستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي. وللإجابة نقول أن التفكير الاستراتيجي ينتشر بين مستوى إستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال. لأنهما المسئولان عن القرارات المصيرية للمنظمة؛
- **الرسمية:** وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف. والرسمية ترتبط عكسيًا مع عدم التأكد البيئي بسبب الحاجة العالية الاستجابة السريعة أي تقل الرسمية؛
- **الإغراق المعلوماتي:** حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الإستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصنع القرار. ولهذا يكون دور المفكر الاستراتيجي في اتخاذ القرارات أكثر حنكة من غيره لأنه أقل حساسية تجاه الإغراق المعلوماتي. وذلك لأنه يمتلك القدرة على فهم مغزى الاضطرابات التي تحدث في البيئة بطريقة مبدعة.¹²

4. ممارسات التفكير الإستراتيجي: يمكن تقسيم ممارسات التفكير الإستراتيجي إلى:

- 1.4. تقييم الأوضاع الحالية:** يقصد به تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية.
- 2.4. صياغة الإستراتيجية:** هي نتيجة لجهود كبير تقوم به الإدارة العليا لإجراء موازنة كبيرة بين متغيرات متعددة وضغوط هائلة من أصحاب المصلحة في البيئتين الخارجية والداخلية.
- 3.4. تطبيق الإستراتيجية:** مرحلة تختبر فيها مثابرة الإدارة العليا ويتطلب ذلك توضيح ما ينبغي عليها أن تصل إليه والأسلوب الذي تنتهجه لتحقيق ذلك.¹³
- 5. القيمة المضافة من التفكير الإستراتيجي:** من العرض السابق للتفكير الإستراتيجي نرى بأنه يسهم في:

¹² الدوري زكريا، علي صالح أحمد، مرجع سابق، ص 72¹³ نزار الركابي كاظم، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص 230-279

- بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من اعتبارها صندوقا مغلقا لا يؤثر ولا يتأثر؛¹⁴
- بناء رؤى مستقبلية لكون التفكير الإستراتيجي موجها بالفرضيات ويعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة؛
- اغتنام أكبر عدد من الفرص الراجعة وإجهاض أكبر عدد ممكن من التهديدات، ويتحقق ذلك من خلال الوقت والسرعة المناسبة للاستجابة؛
- تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير؛¹⁵
- التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي؛
- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار؛
- تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة؛
- التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها؛
- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات؛
- تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية؛

¹⁴ إبراهيم نور محمود وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير (الجزء الأول) (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع:

بدون بلد، 2010)، ص 305

¹⁵ الدوري زكريا، علي صالح أحمد، مرجع سابق، ص 276

- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الأمل ويشعرهم بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام للأخر والتسليم بتفوقه.¹⁶

6. المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي: كثيرة نذكر منها:

- إن التغيرات السريعة الداعية له قد تؤدي إلى إفشال تطبيقاته أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد، وان تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتا وجهدا ومالا قد لا يتوافر لها، ثم إن انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية والمتراكمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم المواطنين قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على انه ترف فكري وليس ضرورة ملحة، وعدم استقرار القيادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات التخصص والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم، لذلك لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهما ظنا منها أنها تعتمد وهي ليست كذلك.

- إن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة، ووجود الموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة المركزية لا يسمح لأية منظمة لان تفكر لبرامج ولأنشطة لسنوات قادمة وهي لا تضمن توافر الموارد لها ناهيك عن القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به. والعادات والتقاليد المجتمعية التي تحث على التواكل وعدم التحسب وعلى الخوف من المستقبل ظنا بان ذلك من أمور الغيب التي لا يجوز الخوض فيها ويكفي إن نقف عند العديد من الأمثال الشعبية التي ترسخ هذا التكاسل والتواكل بين عامة الناس. كما تلعب الضغوط والمصالح للجماعات و للأفراد دور في إبقاء الحال على ما

¹⁶ إبراهيم نور محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 306

هو عليه وتقاوم بكل ما أوتيت من قوة كل تغيير جوهري أو جذري يؤدي إلى الإضرار بمنافعها أو مراكزها أو إعادة هيكلة التركيبة الاجتماعية أو الوظيفية وفق استراتيجيات مستقبلية تحاول قوى التغيير والتطوير إدخالها.¹⁷

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة

1. المنهج المتبع: للتحكم في الموضوع ارتأينا تبني المنهج الاستكشافي الذي يهدف إلى استكشاف هيكل دراسة يساعد على البحث عن الفهم والتفسير للظاهرة المدروسة بغية تحقيق نتائج نظرية من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في تحليل العلاقة بين المتغيرات.

2. مجتمع الدراسة: قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لمسؤولين لأهم المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر، وترجع أسباب اختيار مجتمع هذه الدراسة فقط لكونه يحقق أغراض الدراسة. حيث تم توزيع 66 استبانة على مسؤولي المؤسسات، في حين تم استرداد 57 استبانة بنسبة 86% وهي نسبة جيدة.

3. أداة جمع البيانات: من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على الاستبانة التي تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، لذلك قمنا بما لمعرفة رأي مسؤولي المؤسسات محل الدراسة، واشتملت الاستبانة على أسئلة انقسمت إلى جزأين:

1.3. الجزء الأول: أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث كالسن، الجنس، المنصب المشغول.

2.3. الجزء الثاني: ويتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة تضمن أسئلة لمعرفة آراء المسؤولين حول ممارسة التفكير الإستراتيجي في مؤسستهم. وتضم (33) عبارة موزعة على النحو الآتي:

— العبارات (1- 16) وتعلق بتقييم الأوضاع الحالية؛

¹⁷ عامر خضر الكبيسي، مرجع سابق، ص 3

- العبارات (17-24) تتعلق بصياغة الإستراتيجية؛
- والعبارات (25-33) وتعلق بتطبيق الإستراتيجية.

4. صدق وثبات أداة القياس:

1.4. صدق أداة الدراسة: يمكن تقسيمه إلى:

- **الصدق الظاهري:** قامت الباحثة بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة ثم القيام بعرضها على بعض من المحكمين. وقد استفادت الباحثة من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء تلك الأداة وتعرف على مدى صلاحية العبارات وقد أعاد المحكمون الأداة بعد إبداء آرائهم وملحوظاتهم وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصيانة ووضعت في صورتها النهائية.

- **الصدق البنائي:** لم تكتف الباحثة في معرفة صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري للأداة بل قامت بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة وجميع عبارات الاستمارة.

جدول (1): معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور

معامل الارتباط	محاوَر أداة الدراسة
0.732	تقييم الأوضاع الحالية
0.729	صياغة الإستراتيجية
0.781	تطبيق الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (1) أن الدرجة الكلية لمعاملات ارتباط ممارسات التفكير الاستراتيجي بلغت

0.74 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستمارة.

2.4. ثبات أداة الدراسة: قد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ a) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة a للاستبانة الكلية = 89 % وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة a بالنسبة لكل محور أعلى من النسبة المقبولة 60%، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (2): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	محاور أداة الدراسة
0.899	تقييم الأوضاع الحالية
0.883	صياغة الإستراتيجية
0.902	تطبيق الإستراتيجية
0.89	الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

- 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** لأغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:
- استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات لولاية بسكرة-الجزائر؛
 - معامل الارتباط من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة؛
 - اختبار (ألفا كرونباخ).

ثالثا: تحليل ومناقشة النتائج

- 1. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:** سنحاول في هذه النقطة معرفة درجة ممارسات التفكير الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، لهذا حاولنا استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل محور من محاور ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية

بسكرة-الجزائر، ومن ثم تم استخراج المتوسطات بشكل عام لكل محور من محاور ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات محل الدراسة، وفيما يلي توضيح ذلك.

1.1. تحليل نتائج المحور الأول: تقييم الأوضاع الحالية:

بالنظر إلى الجدول (3) الموالي يتبين أن متوسطات عبارات تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة نجد أنها تتراوح بين 2.48-3.16 وقد بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 2.59، لذلك فإن درجة ممارسة تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات محل الدراسة لولاية بسكرة كانت بدرجة متوسطة، ويلاحظ تفاوت أغلب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور وفق الحدود التي وضعناها ما بين متوسطة وقليلة. حيث كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (1) بمتوسط بلغ 3.16، والتي تنص على " أشجع موظفي المؤسسة على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (8) بمتوسط بلغ 3.04 والتي تنص على " أحدد أهداف المؤسسة المستقبلية"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (5) بمتوسط بلغ 3.00 والتي تنص على "أتعرف على مستجدات التقنية عند وضع خطة المؤسسة".

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب مسؤولي المؤسسات محل الدراسة لولاية بسكرة يشجعون موظفي المؤسسة على إظهار أفكارهم واقتراحاتهم فيما يخدم المؤسسة، وهذا يتيح لمسؤولي المؤسسات فرصة التعرف على كثير من المستجدات التي تؤثر على المؤسسة مما يؤدي إلى مراعاتها عند وضع الخطة. في حين كانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (3)، بمتوسط بلغ 2.51 والتي تنص على "أحلل الإمكانيات المادية للمؤسسة عند وضع خطة المؤسسة"، واحتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (6)

بمتوسط بلغ 2.50 والتي تنص على "أحلل عوامل المنافسة بين المؤسسة وباقي المؤسسات الأخرى عند وضع الخطة"، واحتلت المرتبة السادسة عشر العبارة رقم (9)، بمتوسط بلغ 2.48 والتي تنص على "أحلل إمكانيات موظفي المؤسسة من حيث مؤهلاتهم ومعارفهم ومهارتهم"

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مستوحي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	1	أشجع موظفي المؤسسة على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة	3,16	1.814	درجة متوسطة
2	8	أحدد أهداف المؤسسة المستقبلية	3.04	1.72	درجة متوسطة
3	5	أتعرف على المستجدات عند وضع خطة المؤسسة	3,00	1.74	درجة متوسطة
4	7	أحدد دور المؤسسة في المجتمع بدرجة واضحة	2.97	1.718	درجة متوسطة
5	11	أحدد نقاط الضعف الداخلية عند وضع الخطة	2.92	1.688	درجة متوسطة
6	13	أحدد التهديدات التي يمكن أن تتعرض بها المؤسسة	2.86	1.577	درجة متوسطة
7	12	أحدد نقاط القوة للمؤسسة عند وضع خطة المؤسسة	2.86	1.577	درجة متوسطة
8	2	أحدد مصادر الموارد التي تدعم المؤسسة	2.79	1.669	درجة متوسطة
9	14	أحدد الفرص التي يمكن اغتنامها	2.79	1.613	درجة متوسطة
10	15	أحلل أنشطة المؤسسة الرئيسية والثانوية	2.67	1.45	درجة متوسطة
11	16	تحديث التكنولوجيا المستعملة	2.62	1.761	درجة قليلة
12	4	أسعى إلى تهيئة بيئة محفزة للموظفين	2.59	1.469	درجة قليلة
13	10	أحلل طبيعة النظم والإجراءات المعمول بها في المؤسسة	2.59	1.482	درجة قليلة
14	3	أحلل الإمكانيات المادية للمؤسسة عند وضع خطة المؤسسة	2.51	1.634	درجة قليلة
15	6	أحلل عوامل المنافسة بين المؤسسة وباقي المؤسسات الأخرى عند وضع الخطة	2.50	1.699	درجة قليلة
16	9	أحلل إمكانيات موظفي المؤسسة من حيث مؤهلاتهم ومعارفهم ومهارتهم	2.48	1.655	درجة قليلة
		المتوسط العام	2.59	1.641	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

وربما يعود السبب في ذلك إلى أن بعض مسؤولي المؤسسات يفتقرون إلى مهارات التحليل أو أن المهام والواجبات المكلفين بها من العمل اليومي لا تتيح لهم فرصة تطبيق مهارات التحليل، وبالتالي لا يعبر مسؤولي المؤسسة اهتماماً لتحليل العمليات بل يركزون على النواتج النهائية المحققة من الخطة.

2.1 . تحليل نتائج المحور الثاني: صياغة الإستراتيجية:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصياغة الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	20	أشرك موظفي المؤسسة في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة	2.93	1.475	درجة متوسطة
2	18	أسعى لصياغة الإستراتيجية بناء على وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	2.90	1.592	درجة متوسطة
3	17	أضع السياسات والبرامج الإجرائية لتنفيذ الخطة	2.69	1.714	درجة متوسطة
4	19	أسعى لإثارة الكثير من المناقشات لأجل صناعة إستراتيجية ناضجة	2.53	1.6	درجة قليلة
5	23	أسعى لصياغة إستراتيجية ابتكارية للمؤسسة	2.43	1.537	درجة قليلة
6	22	أعتمد على الإبداع والحدس في صناعة الإستراتيجية	2.29	1.567	درجة قليلة
7	21	التواصل المستمر مع موظفي المؤسسة للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم	2.18	1.703	درجة قليلة
8	24	أحدد الأنشطة اللازمة لتنفيذ خطة المؤسسة	2.11	1.597	درجة قليلة
		المتوسط العام	2.50	1.598	درجة قليلة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على محرجات SPSS

وبالنظر إلى الجدول (4) يتبين أن متوسطات عبارات صياغة الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات محل الدراسة نجد أنها تراوحت بين 2.93 - 2.11 حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 2.50، لذلك فإن درجة ممارسة صياغة الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة كانت بدرجة قليلة، ويلاحظ تفاوت أغلب استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور وفق المحك الذي وضعناه بين متوسطة وقليلة. حيث كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (20) بمتوسط بلغ 2.93، والتي تنص على " أشرك موظفي المؤسسة في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (18) بمتوسط بلغ 2.90 والتي تنص على "أسعى لصياغة الإستراتيجية بناء على وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (17)، بمتوسط بلغ 2.69 والتي تنص على " أضع السياسات والبرامج الإجرائية لتنفيذ الخطة".

ويعود السبب في ذلك إلى أن مسؤولي المؤسسات يستندون في وضع الخطة المؤسسية على جميع الإمكانيات المتوفرة لهم، وتحديد الأهداف التي يمكن أن يتم تحقيقها خلال العمل، وهذا يتم بناء على وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل وما يمكن توفيره لخدمة الأهداف.

في حين كانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم (22)، بمتوسط بلغ 2.29 والتي تنص على " أعتد على الإبداع والحدس في صناعة الإستراتيجية"، واحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (21) بمتوسط بلغ 2.18 التي تنص على "التواصل المستمر مع موظفي المؤسسة للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (24)، بمتوسط بلغ 2.11 والتي تنص على " أحدد الأنشطة اللازمة لتنفيذ خطة المؤسسة" ويعود السبب في ذلك إلى أن بعض مسؤولي المؤسسات لا يركزون على عملية إشراك موظفي المؤسسة في وضع الخطة المؤسسية، وذلك لأنهم يعتقدون أن ذلك من مسؤولياتهم وواجباتهم، وبالتالي تكون عملية

إشراك موظفي المؤسسة في وضع الخطة المؤسسية قليلة، كما أنه قد لا يكون هناك تصور لدى مسؤولي المؤسسات عن طريقة وضع الخطة الإستراتيجية وبالتالي يكون هناك ضعف في بعض جوانبها.

3.1. تحليل نتائج المحور الثالث: تطبيق الإستراتيجية:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الإستراتيجية من ممارسات التفكير

الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر

الترتيب	رقم العبارة في الأداة	ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	25	أخاطر عند تطبيق الإستراتيجية	2.22	1.71	درجة قليلة
2	30	أشجع موظفي المؤسسة على التعاون أثناء تنفيذ الخطة	2.22	1.721	درجة قليلة
3	27	أفكر أولاً قبل أن أطبق الإستراتيجية	2.18	1.671	درجة قليلة
4	32	أعتبر التفكير الإستراتيجي بأنه صناعة الهندسة المعمارية للإستراتيجية	2.16	1.655	درجة قليلة
5	31	أستثمر الموارد المادية للمؤسسة بكفاءة لتحقيق أهداف الخطة	2.15	1.629	درجة قليلة
6	26	أراجع الهيكل التنظيمي للمؤسسة للتأكد من مناسبتها للخطة	2.13	1.636	درجة قليلة
7	33	أطبق الإستراتيجية بطرق إبداعية بعيداً عن الرتابة الفكرية	2.11	1.574	درجة قليلة
8	29	أتمنى الشعور بأهمية التطوير والإبداع لدى موظفي المؤسسة	2.09	1.569	درجة قليلة
9	28	أستثمر الطاقات البشرية لتحقيق أهداف الخطة	2.06	1.558	درجة قليلة
		المتوسط العام	2.14	1.635	درجة قليلة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

وبالنظر إلى الجدول (5) يتبين أن متوسطات عبارات تطبيق الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة نجد أنها تراوحت بين 2.06- 2.22 حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور 2.14 ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة تطبيق الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات العمومية والاقتصادية لولاية بسكرة كانت بدرجة قليلة، ويلاحظ انخفاض جميع استجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذا المحور. حيث كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (25) بمتوسط بلغ 2.22، والتي تنص على "أخاطر عند تطبيق الإستراتيجية"، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم (30) بمتوسط بلغ 2.22 والتي تنص على "أشجع موظفي المؤسسة على التعاون أثناء تنفيذ الخطة"، واحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم (27) بمتوسط بلغ 2.18 والتي تنص على "أفكر أولاً قبل أن أطبق الإستراتيجية" في حين كانت أدنى ثلاث عبارات لاستجابات مجتمع الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم (33) بمتوسط بلغ 2.11 والتي تنص على "أطبق الإستراتيجية بطرق إبداعية بعيدا عن الرتابة الفكرية"، واحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم (29) بمتوسط بلغ 2.09 والتي تنص على "أنمي الشعور بأهمية التطوير والإبداع لدى موظفي المؤسسة"، واحتلت المرتبة التاسعة العبارة (28)، بمتوسط بلغ 2.06 والتي تنص على "أستثمر الطاقات البشرية لتحقيق أهداف الخطة".

وربما يعود السبب في ضعف هذا الجانب إلى أنه لا تتوفر الإمكانيات اللازمة لمسؤولي المؤسسة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وهذا قد يعود إلى وجود خلل في وضع الخطة نفسها، وكذلك قد تكون صلاحياتهم مقيدة ويجب الرجوع في القرارات إلى الجهة الأعلى.

4.1. تحليل نتائج الفروق بين متوسطات استجابات مسؤولي المؤسسات لولاية بسكرة حول ممارسات التفكير الإستراتيجي وفقا لمتغير نوع المؤسسة (عمومية/ اقتصادية)

الجدول (6): نتائج الفروق بين متوسطات استجابات مسؤولي المؤسسات لولاية بسكرة - الجزائر حول ممارسات التفكير الإستراتيجي وفقاً لنوع المؤسسة

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة Z	مستوى الدلالة
العمومية	13	26.32	-2.251	0.024
الاقتصادية	44	38.08		

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يظهر من الجدول (6) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات مسؤولي المؤسسات لولاية بسكرة حول ممارسات التفكير الإستراتيجي وفقاً لمتغير نوع المؤسسة، حيث بلغت قيمة Z المحسوبة (-2.251)، وكانت الفروق لصالح مسؤولي المؤسسات الاقتصادية بالمقارنة مع مسؤولي المؤسسات العمومية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمسؤولي المؤسسات العمومية 26.32، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمسؤولي المؤسسات الاقتصادية 38.08.

ويرجع السبب في ذلك إلى أن المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية تحتم على مسؤوليها تبني التفكير الإستراتيجي ولو بنسب قليلة ومتوسطة مقارنة مع المؤسسات العمومية التي لا تتعرض للمنافسة وتخضع للقوانين التي تحكمها، فالمسؤولين في المؤسسات العمومية تكون صلاحياتهم مقيدة ويجب الرجوع في القرارات إلى الجهات العليا.

2. مناقشة النتائج: تشير النتائج إلى أن ممارسات التفكير الإستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة إلى قليلة وربما يعود ذلك إلى ما أشار إليه الخفاجي في كتابه بأن "نتائج إحدى الدراسات الميدانية تشير إلى أن 90% من المديرين عينة الدراسة الذين استطلعتهم آراءهم لا يمارسون التفكير الإستراتيجي بسبب عدم تدريبهم عليه". والملاحظ من النتائج أن ممارسات التفكير الإستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية، صياغة

الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية) في المؤسسات العمومية أقل مما عليه في المؤسسات الاقتصادية ويعود ذلك إلى أن المؤسسات العمومية تخضع لقوانين وإجراءات تحكمها ومعزل عن المنافسة فيما بينها، على عكس المؤسسات الاقتصادية التي تكون عرضة للمنافسة مما يدفعها إلى تبني التفكير الإستراتيجي. وأظهرت نتائج دراستنا هذه:

- درجة متوسطة لممارسة تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر، وتبعا لنتائج مقارنة ممارسة التفكير الإستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية والعمومية ستكون ممارسة تقييم الأوضاع الحالية في المؤسسات العمومية بدرجة أقل؛

- درجة قليلة لممارسة صياغة الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر، وتبعا لنتائج مقارنة ممارسة التفكير الإستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية والعمومية ستكون الممارسة منعدمة في المؤسسات العمومية؛

- درجة قليلة لممارسة تطبيق الإستراتيجية من ممارسات التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر، وتبعا لنتائج مقارنة ممارسة التفكير الإستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية والعمومية ستكون الممارسة منعدمة في المؤسسات العمومية.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة واقع ممارسة التفكير الإستراتيجي لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة-الجزائر، وكانت النتيجة بأن درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي لدى المسؤولين تختلف تبعا لنوع المؤسسة، وما أثبتته هذه الدراسة أن ممارسات التفكير الإستراتيجي (تقييم الأوضاع الحالية، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كانت بدرجة قليلة إلى متوسطة ويعود السبب في ذلك إلى عدم تدريب المسؤولين عليه، أما المؤسسات العمومية فنجدتها

ممارسة قليلة إلى منعدمة ويعود السبب في ذلك القيود التي تضعها القوانين واللوائح والموازنات التي لا تسمح به.

وعلى العموم استنادا لما تم عرضه ومناقشته من مبادئ وأسس وأفكار خاصة بالتفكير الإستراتيجي يمكن استنتاج الآتي:

- التفكير الإستراتيجي ضرورة ملحة وليس ترف يمكن الاستغناء عنه من طرف المؤسسات؛
- فوائد وإيجابيات التفكير الإستراتيجي على المؤسسات كثيرة خاصة على المدى البعيد.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

المؤلفات

1. العنزي سعد علي، علي صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)؛
2. الدوري زكريا، علي صالح أحمد، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث) (الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)؛
3. إبراهيم نور محمود وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير (الجزء الأول) (بدون بلد: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010)؛
4. نزار الركابي كاظم، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)؛

مقالات:

5. الحوري فالخ عبد القادر، شريف يونس طارق، إسهامات التعلم التنظيمي في تنمية التفكير الإستراتيجي دراسة تحليلية للوسط الأكاديمي في إطار واقع جامعة العلوم التطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 1 (الأردن: 2010)؛

6. قلم عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35 (الجزائر: 2007).

المدخلات:

7. عامر خضر الكبيسي، التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، الملتقى الإداري الرابع (الجمعية السعودية للإدارة السعودية)، المملكة العربية السعودية، 2006.

مواقع إلكترونية:

8. عيسى بن علي الملا، التفكير الاستراتيجي، مجلة الدفاع، العدد 2؛

9. www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823

المراجع باللغة الأجنبية:

Journaux:

10. Eton Lawrence, **Strategic Thinking**, A discussion paper, Ottawa Personnel Development and Resourcing Group, Public Service Commission Canada, (1999) ;
11. Liedtka, M.J, **strategic thinking can it be Taught**, long Range planning, Vol: 31, N° 1, (1998) ;
12. Mintzberg Henry, **the fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, (January-February 1994).