

العلاقة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي للمديرين:

دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من شركات القطاع
الخاص في مدينة اربيل

*The role of strategic situational analysis in strategic thinking of
managers: Analytical field study of the views of a sample of
managers in a set of privet sector companies in Erbil.*

د. عبدالستار ابراهيم دهام
جامعة الفلوجة/ العراق

تصنيف JEL: M1 تاريخ الاستلام: 2016/10/02 تاريخ قبول النشر: 2016/12/10

الملخص:

سعى هذا البحث إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي من خلال أبعاده (تحليل الشركة، تحليل المنافسين، تحليل الزبائن، تحليل المتعاونين، تحليل المناخ العام) والتفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده (التفكير النظمي، إعادة التشكيل، الانعكاس) لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال في ظل البيئة المعاصرة. وكانت عينة البحث قصدية حجمها (36) مدير للإدارة العليا في تسعة شركات قطاع خاص في اربيل. وكانت أبرز النتائج تشير إلى وجود مستوى فوق المتوسط لكل من متغيري البحث في الشركات المبحوثة وان هناك علاقة بدرجة مقبولة إلى متوسطة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي للمديرين. الكلمات المفتاحية: التحليل الموقفي الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، قياس التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

Abstract:

This researcher attempts to diagnose the nature of the relationship between strategic situational analysis across its dimensions (company analysis, competitor analysis, customers analysis, collaborators analysis, climate analysis) and strategic thinking across its dimensions (systems thinking, reframing, reflection) due to the importance of this topic for business organizations under contemporary environment. The size of the targeted sample is (36) executive managers of nine companies of privet sector in Erbil city. The most important findings indicated that there was a level above average of the two variables in companies studied and there is a relation between the strategic situational analysis and the strategic thinking with acceptable degree.

Key words: strategic situational analysis, strategic thinking, measuring strategic situational analysis and strategic thinking.

مقدمة:

يواجه مديري منظمات الأعمال اليوم تحدي التغيير المتسارع الذي يعود إلى ظاهرة العولمة والتحويلات الديمغرافية وتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي خفضت تأثير الوقت والمجال والمسافة. فإن هذا التحول من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات والمعرفة خلق بيئة تتسم بالتعقيد والاضطراب والفوضى والتناقضات لم يعد أمامها الأنموذج التقليدي للإدارة والتفكير الخطي قادراً على مجابهة التحديات. ومن خلال الجدل الدائر بين الباحثين تبرز المعضلة الفكرية لهذا البحث ومشكلته الميدانية التي تتمحور حول تساؤلات حول مدى عمل المديرين في المنظمات العراقية بالتفكير والتحليل الاستراتيجيين وكيفية إدراكهم لطبيعة العلاقة بينهما. وسيتضمن البحث أربعة محاور يخصص الأول لمنهجية البحث، والثاني للجانب النظري لمناقشة آراء الباحثين حول كل من التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وطبيعة العلاقة بينهما والتي سيستند الباحث إليها في بناء فرضيات البحث، وسيكرس المحور الثالث للجانب العملي لقياس مدى ممارسة المنظمات المبحوثة لكل من التحليل الموقفي والتفكر الاستراتيجي واختبار فرضيات البحث حول طبيعة العلاقة بينهما، أما المحور الرابع فسيخصص لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

يتناول هذا المحور مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ونموذجه وفرضياته ومقاييسه والأساليب الاحصائية المستعملة واختبارات الصدق والثبات، وكالاتي:

أولاً- **المعضلة الفكرية ومشكلة البحث الميدانية:** تتمثل المعضلة الفكرية بالجدل الفلسفي الدائر بين الباحثين حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالتحليل الموقفي. وما إذا كان يمكن تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال التفكير المجرد الذي يعتمد على الحدس والتصور أم من خلال التحليل العقلاني المنطقي والمنهج؟ أم من خلال ملاءمة أحدهما مع الآخر؟ هذه التساؤلات الفكرية سيتم الإجابة عليها في سياق الجانب النظري للبحث. ومن معطيات المعضلة الفكرية تبرز مشكلة البحث الميدانية إذ تتمحور حول مستوى التفكير الاستراتيجي لمديري المنظمات المبحوثة ومدى استخدامهم للتحليل الموقفي ومدى إدراكهم لطبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتحليل الموقفي الاستراتيجي. وتتمخض عن هذه المشكلة التساؤلات الآتية:

- 1- مدى استعمال المديرين للتحليل الموقفي الاستراتيجي وللتفكير الاستراتيجي؟
- 2- مدى إدراك المديرين لطبيعة العلاقة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي؟
- 3- مدى توظيف المديرين التحليل الموقفي الاستراتيجي في تفكيرهم الاستراتيجي؟

ثانياً- أهمية البحث: يكتسب البحث أهميته مما يأتي:

- 1- تأتي أهمية البحث من أهمية متغيراته لمنظمات الأعمال في ظل البيئة المعاصرة مما يتطلب لفت انتباه مديري المنظمات إلى ضرورة الإهتمام بكل من التفكير الاستراتيجي والتحليل الموقفي الاستراتيجي وتبني أساليب جديدة في الإدارة.
- 2- ندرة الأبحاث والدراسات التطبيقية التي تناولت دراسة طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتحليل الموقفي الاستراتيجي بحسب علم الباحث.

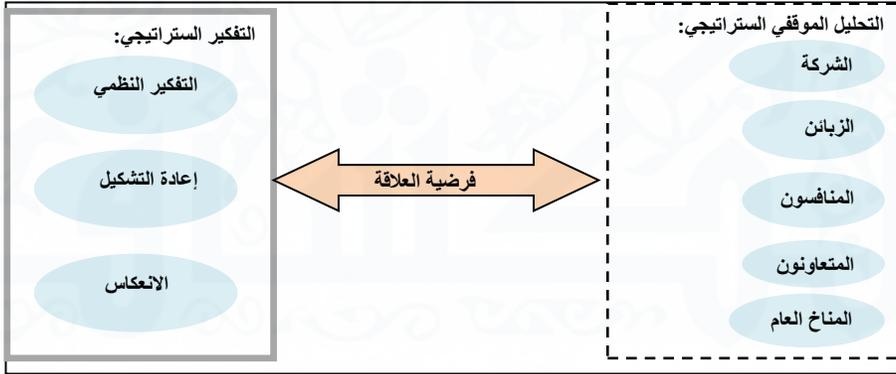
ثالثاً- هدف البحث: يرمي البحث إلى مجموعة أهداف تتمثل بالآتي:

- 1- يهدف البحث الى معرفة مدى تبني المنظمات المبحوثة لكل من التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

2- الوقوف على طبيعة العلاقة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي كما تراها عينة المديرين في المنظمات المبحوثة.

رابعاً- **أ نموذج البحث الفرضي ومقاييسه:** اعتمد الباحث في بناء أ نموذج بحثه على دراسة (Pisapia et al., 2005) ودراسة (Pisapia et al., 2011) فيما يخص أبعاد التفكير الاستراتيجي، والمزج بين إستبانة مؤسسة المستقبل الاستراتيجي الإستشارية وأ نموذج الـ (5Cs)¹ فيما يخص التحليل الموقفي الاستراتيجي وذلك وفق نموذج البحث في الشكل (1).

الشكل(1): نموذج البحث



خامساً- **الأساليب الإحصائية المستعملة:** تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية وحسب توجهات البحث وأهدافه وهي:

- 1- الوسط الحسابي لقياس مستوى متغيرات البحث.
 - 2- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
 - 3- معامل الارتباط لقياس نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
- سادساً: **عينة البحث:** استهدف البحث عشوائياً تسعة منظمات قطاع خاص في مدينة اربيل. وكانت العينة قصدية إذ استهدف البحث مديري الإدارة العليا كون موضوع البحث من صميم عملهم. وتم توزيع الإستبانة حسب عدد المديرين في كل منظمة وكالاتي: شركة الحياة (ببسي)(18)مدير، شركة كورك (6) مدير، شركة (F & F) ستيل (3) مدير، مصرف بغداد (2) مدير، مستشفى سوران الاهلية (1) مدير، شركة فلوريا ستي (1) مدير، شركة لانا ستي (1) مدير، شركة فردوس ستي (2) مدير، شركة (VIP Class) ستي (2) مدير. وبذلك يكون مجموع العينة (36) مدير.

سابقاً: صدق وثبات الإستبانة: لغرض التحقق من ثبات الإستبانة تم الاعتماد على اختبار (إلغا كرونباخ) إذ يعد واحد من اختبارات الثبات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات للاستمارة الإحصائية، وقد بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الإستبانة على المستوى الاجمالي (0.89) وهي قيمة تدل على ثبات ممتاز للإستبانة في البحوث الإدارية إذ اشارت دراسة (George & Mallery, 2003)². إلى قاعدة لتحديد مقبولية معامل كرونباخ الفا وهي على النحو الآتي: (0.50) فما دون غير مقبول، (0.50 - 0.60) ضعيف، (0.60 - 0.70) مقبول، (0.70 - 0.80) جيد، (0.80 - 0.90) ممتاز . أما صدق المقياس فهو يمثل جذر معامل الثبات ويُحسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الثبات}^2 = \text{الصدق} = \sqrt{0.89} = 0.94$$

وهي قيمة تدل على صدق جيد

للمقياس. أما على مستوى متغيري البحث فقد بلغ معامل الثبات الفا كرونباخ لفقرات متغير التحليل الموقفي الاستراتيجي (0.87) والصدق (0.93)، وبلغ معامل الثبات لفقرات متغير التفكير الاستراتيجي (0.76) والصدق (0.87) وهي بمستوى جيد.

ثامناً- فرضيات البحث: ينتج عن النموذج المفترض فرضية رئيسة تتفرع إلى خمسة فرضيات فرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي"

الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل الشركة والتفكير الاستراتيجي"

الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل المنافسين والتفكير الاستراتيجي"

الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل الزبائن والتفكير الاستراتيجي"

الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل المتعاونين والتفكير الاستراتيجي"

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل المناخ العام والتفكير الاستراتيجي"

المحور الثاني: التحليل الموقفي والتفكير الاستراتيجي /منطلقات نظرية

يتم في هذا المحور التاطير النظري والفلسفي لمتغيري البحث ومناقشة آراء الباحثين حول طبيعة العلاقة بينهما بغية وضع أساس يستند اليه في بناء فرضيات البحث، وكالاتي:

اولاً- التحليل الموقفي الاستراتيجي

1- مفهوم وأبعاد وأهمية التحليل الموقفي الاستراتيجي/ نظرة شاملة: يتمثل التحليل

الموقفي الاستراتيجي بتحليل وتقييم عوامل البيئة الخارجية للمنظمة وعوامل بيئتها الداخلية، واستناداً إلى ذلك يتم تحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة، ثم إختيار الاستراتيجية وأنموذج الأعمال الأفضل المعبر عن موقف المنظمة. وينبغي على المنظمة عند القيام بالتحليل الموقفي أن تركز على العوامل الأكثر أهمية. ويهدف التحليل الموقفي الاستراتيجي الى تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. ويتضمن التحليل الموقفي الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية الكلية. ويتضمن هذا التحليل ثلاثة مراحل: استخدام العصف الذهني لتحديد العوامل الأكثر أهمية، جمع وتحليل المعلومات عن هذه العوامل، الخروج باستنتاجات معينة³. كما يتضمن التحليل الموقفي الاستراتيجي تحليل بيئة الصناعة إذ قدم (Porter, 1980,1998) أداة بسيطة ولكن فعالة لتحليل عوامل البيئة الخاصة أو بيئة الصناعة لفهم أي من هذه العوامل يمثل تهديداً أو فرصة للمنظمة. وقد أطلق عليه "أنموذج بورتر للقوى الخمسة". وأن زيادة قوة هذه القوى يمثل تهديداً للمنظمة وضعفها يمثل فرصة للمنظمة. وهذه القوى هي: التنافس بين الشركات القائمة، والداخلون المحتملون، والقوة التفاوضية للمشتريين، والقوة التفاوضية للمجهزين، تهديد المنتجات البديلة⁴. وكذلك يتضمن التحليل الموقفي تحليل البيئة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف في المنظمة. ويتم ذلك من خلال عدد من المداخل منها مدخل تحليل سلسلة القيمة إذ إن أعمال كل منظمة تتكون من مجموعة أنشطة يتم القيام بها وتتمثل بالتصميم والإنتاج والتسويق والتسليم ودعم المنتج أو الخدمة⁵.

والمدخل المستند الى الموارد (RBV)⁶ ويتعلق بتحديد موارد المنظمة ومقدراتها وكفاءتها جوهرية والتميزة بالنسبة للمنافسين.

2- أبعاد التحليل الموقفي الاستراتيجي في المقياس المعتمدة: تبنى البحث الحالي الـ (5Cs) بوصفها أبعاد للتحليل الموقفي إذ يسمح تحليل هذه العوامل للمنظمة الحصول على معلومات أكثر عن عوامل بيئتها الداخلية والخارجية، وهي تُعد من الأدوات المفيدة والشائعة والشاملة للتحليل البيئي، والتي يمكن تعريفها كالاتي:

- **الشركة Company:** يسمح تحليل الشركة بتقويم أهداف و استراتيجيات ومقدرات الشركة والتي تشير إلى نقاط القوة والضعف فيها وامكانية مواءمتها مع البيئة الخارجية.
- **المنافسون Competitors:** يأخذ هذا التحليل بالاعتبار مراكز المنافسين في الصناعة وتهديداتهم المحتملة مما يتطلب معرفة وضعهم الحالي والمحتمل والقدرات التي ينبغي إعدادها للتنافس معهم.
- **الزبائن Customers:** ويتضمن هذا التحليل العوامل الديمغرافية والإعلانات المناسبة وحجم السوق والنمو المحتمل ورغبات وحاجات الزبون ودوافع الشراء وقنوات التوزيع وغيرها.
- **المتعاونون Collaborators:** المتعاونون مثل المجهزين والموزعين والشركاء يساعد تحليلهم على الحصول على فرص وافكار مهمة إذ ينبغي معرفة مقدراتهم المطلوبة ومدى التزامهم في علاقاتهم بالمنظمة.
- **مناخ المنظمة Climate:** إذ إن العديد من العوامل تشير إلى مناخ المنظمة كالعوامل السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية والتكنولوجية وغيرها إذ تؤثر التغييرات في هذه العوامل في أعمال المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر ولذلك ينبغي تحليل هذه العوامل ومدى استعدادات المنظمة للإستجابة المطلوبة.

3- تحليل SWOT وتحليل TOWS: بعد تحليل كل من عوامل البيئة الخارجية وعوامل البيئة الداخلية يتم استعمال مصفوفتي تحليل SWOT وتحليل TOWS لتحديد

الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومن ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة (Wehrich,1982)⁷. وتؤدي هذه المصفوفة الى تفاعل الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف بما يمكّن من انتاج أربع حالات كل حالة تحتاج الى استراتيجية مختلفة.

ثانياً- التفكير الاستراتيجي

1- مفهوم التفكير الاستراتيجي: استُخدم مصطلح التفكير الاستراتيجي في إطار الإدارة الاستراتيجية وتطور بشكل ملحوظ في منتصف القرن العشرين وفي نهاية الثمانينيات حدثت نقلة مهمة في مفهوم التفكير الاستراتيجي نتيجة للتغيير السريع في البيئة التنافسية. فالعولمة ونمو التكنولوجيا والقوى البيئية الأخرى فرضت تغييراً جذرياً للمفهوم (Kluyver,2000)⁸. واختلف الباحثون في منظوراتهم ومنطلقاتهم الفلسفية نحو مفهوم التفكير الاستراتيجي إلا إنهم في نهاية المطاف قد يلتقون عند المضامين ذاتها المرتبطة بالفهم المعقد لهذا الموضوع إذ يُعرف (Sanders,1998) التفكير الاستراتيجي بوصفه بادرة لتطوير استراتيجية أو خطة وهو عملية حدسية وابتكارية تنتج في قضايا ونماذج وعلاقات متبادلة وفرص تحتاج إلى البصيرة أو الفراسة Insight أي القدرة على رؤية الداخل، ويُعد النظر foresight اي القدرة على فهم البيئة الأكبر لحالة محددة وادراك الظروف المنبثقة عنها والاتجاهات المرتبطة بمضامينها، وهذه قدرات حدسية من متطلبات التفكير الاستراتيجي، وهذا ما يطلق عليه (Canton,2006) الادراك التوقعي "predictive awareness". والحدس هو القدرة على رؤية ما بعد الحقائق وفهم المعنى العميق للصورة الكلية⁽⁹⁾. وينظر (Pisapia et al., 2005) الى التفكير الاستراتيجي في سياق عمليات إدراكية **Cognitive Processes** تتمثل بالتفكير النظمي systems thinkin، وإعادة التشكيل reframing، والانعكاس reflection وهي تساعد المديرين في خلق فكر يستطيع التعامل مع التعقيدات التي تواجه المنظمة وتمكّنهم من التنبؤ والاستجابة والتكيف مع تحديات وفرص التغيير اللاخطي. فمن خلال

هذه العمليات يستطيع المديرون إعادة تشكيل المواقف لتكون أكثر وضوحاً وفهماً وتطوير نظريات وعكاسها في الممارسة لتوجيه الأفعال والتفكير النظمي بنظرة شمولية¹⁰. وأشار (Mintzberg) إلى إن التفكير الاستراتيجي هو التفكير الذي يؤدي إلى مفاهيم واسعة وعمامة وشاملة تحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة بالاستناد الى ظروف بيئية متوقعة. ويرى (Heracleous) التفكير الاستراتيجي بوصفه طريقة من التفكير الابتكاري والإبداعي وغير التقليدي، تهدف الى اكتشاف استراتيجيات جديدة تُعيد كتابة القواعد وتتحدى الإفتراضات وتخلق نماذج ذهنية جديدة. أما (Kaufman et al) فيرون التفكير الاستراتيجي بوصفه "حلم عملي" بطريقة يُقِيم فيها أفراد المنظمة المستقبل وبيرونه من خلال تحديد ورؤية النتائج التي تضيف قيمة¹¹. ويعرّف الباحث التفكير الاستراتيجي بأنه عملية لاخطية من العصف الذهني يستخدمه المدير الاستراتيجي لرؤية وتصور المستقبل والسيناريوهات الممكنة لبلوغ الأهداف بالاستناد إلى ما تتوفر لدى المدير من معلومات تتعلق بالفرص والتهديدات البيئية وبما تمتلكه المنظمة من نقاط قوة أو ضعف.

2- أهمية التفكير الاستراتيجي: إن تطبيق التفكير الاستراتيجي يساعد على الاستجابة والتأثير في التغيرات البيئية ذات الطبيعة اللاخطية. وتظهر أهمية التفكير الاستراتيجي في إتاحتها القدرة على اقتناص الفرص البيئية ومواجهة الأزمات وتعزيز مقدرات المنظمة الإبداعية والمساهمة في غلق الفجوات المعرفية وتعزيز المهارات القيادية سيما في مجال اتخاذ القرار. ويشير (Mintzberg, 2004) أن توظيف المديرين للتفكير الاستراتيجي الحدسي المبدع يؤمن تصورات عن إعادة بناء الاستراتيجيات. وأشار (Ivancevich, 2007) أن التفكير الاستراتيجي ضرورة ملحة ويجب أن يستخدم من قبل مديري القمة في المنظمة لأن بقاء المنظمات مرهون بمعطيات التفكير الصحيح الذي يقود صياغة استراتيجية ناجحة. ويرى (صالح والدوري، 2009) انه يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانية المنظمة وواقع المنافسة¹².

3- عناصر وأبعاد التفكير الاستراتيجي: تباينت منطلقات الباحثين للنظر إلى عناصر وأبعاد التفكير الاستراتيجي إذ أشار (الحيالي، 2007) إلى (التأمل والإبداع والحدس)،

و(العبيدي، 2010) إلى (النية الاستراتيجية وإدراك النظم والتفكير الفرصي والتفكير في الوقت والتفكير الإبداعي). وتبنى (الكبيسي، 2012) في دراسته (التأمل والإبداع والحدس والتبصر) بوصفها أبعاد لقياس التفكير الاستراتيجي. وقد بنى (Pisapia et al., 2005) و¹³(al., 2011) و¹⁴ أداة استبانة للتفكير الاستراتيجي متكونة من ثلاث أبعاد رئيسة لقياس التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، إعادة التشكيل، الانعكاس) وقام بإخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، والتي سيستند إليها البحث الحالي بوصفها مقاييس للتفكير الاستراتيجي كونها تتضمن أغلب أبعاده وعناصره المشار إليها من قبل الباحثين. ويمكن تلخيص مفهوم كل من هذه الأبعاد كالآتي:

أ- **التفكير النظمي**: يعود هذا المفهوم إلى (Parsons, 1960; Senge, 1990)، ويعتقد (Pisapia et al., 2011) بأن التفكير النظمي يشير إلى قدرة القائد على رؤية الأنظمة بشكل شامل من خلال فهم الخصائص والقوى والعلاقات المتبادلة والنماذج التي تُشكل سلوكيات الأنظمة التي تزود بخيارات للأفعال. ويستند التفكير النظمي إلى مقولة ان (الكل أكبر من مجموع أجزائه). وهذا يجعل التفكير النظمي مفيداً لفهم المنظمات العضوية وخصائصها الداخلية وحمضها النووي (DNA) التي تميل إلى إنتاج التغيير في الأنظمة للتكيف المستمر الذي يسمح للنظام العضوي النمو والتغيير استجابة للتغيرات في النظام البيئي الأكبر والتصحيح الذاتي Cybernetic من خلال آلية التغذية العكسية، فيحصل التحول من التفكير الخطي إلى التفكير الشامل¹⁵.

ب- **إعادة التشكيل**: يُنسب هذا المفهوم إلى (Morgan, 1986; Bolman and Deal, 1994). ويعتقد (Pisapia et al., 2011) بأن إعادة التشكيل يشير إلى قدرة القائد على الإنتباه إلى نماذج ذهنية وتشكيلات ومثُل ومنظورات متعددة لتوليد أفكار ومعرفة جديدة وخيارات للأفعال. وتزايدت أهمية هذا المفهوم منذ منتصف الثمانينات عندما نشر (Gareth Morgan, 1986) كتابه المؤثر المُعنون "صور

المنظمات" إذ تُشير أطروحته الرئيسة إلى ان الحالات والمشكلات يمكن ان يتم تشكيلها واعداد تشكيلها بطرائق مختلفة تسمح بظهور انواع جديدة من الحلول بهدف انتاج معرفة قابلة للاستخدام. وان القائد يحتاج إلى تطوير قدرته على البقاء منفتحاً، مرناً، مؤجلاً اطلاق الاحكام المباشرة ما أمكن حتى تتبلور أمامه رؤية شاملة للحالة، ويكون مدركاً لحقيقة إن أفكار جديدة ستظهر عندما يتم قراءة الحالة من زوايا جديدة يمكن أن تخلق مدى واسع ومتنوع من إمكانات الفعل¹⁶.

أ- **الانعكاس:** ومن رواد هذا المفهوم (Dewey 1933; Argyris and Schön, 1978; Schön, 1983). والانعكاس هو مهارة إدراكية تتضمن الأخذ بالاعتبار أي معتقد أو ممارسة تساعد وتروج لفهم الحالات ومن ثم تطبيق المعرفة المكتسبة الجديدة على هذه الحالات. ويرى (Pisapia et al., 2011) بان الانعكاس يشير إلى قدرة القائد على التفكير المنطقي والعقلاني باستخدام تصورات وخبرات ومعلومات لتكوين أحكام على ما حدث ومبادئ حدسية تقود أفعال المستقبل. ويرى (Dewey, 1933) ان الانعكاس هو عملية ممنهجة للفهم الفعال وليس مجرد تفكير في شيء ما إذ انه يخلق فهم أعمق للعلاقات والاتصالات من خلال الخبرات والافكار، وإن التفكير الانعكاسي يتطلب تقويم مستمر للمعتقدات والافتراضات أجزاء البيانات الموجودة وتفسيراتها مما يجعل الأحكام الناتجة أكثر صحة. ويعرف (Korthagen, 1988) الانعكاس بوصفه دورة بين التفكير والفعل تتضمن فعل، مراجعة الفعل، ادراك السمات الأساسية، خلق أساليب بديلة للفعل، تجربتها ثم تبدأ دورة جديدة وهكذا. وطبقاً لـ (Schön, 1983) ان الانعكاس يمكن أن يُستخدم بعد الفعل on-action و/أو في الفعل in-action. الانعكاس بعد الفعل يعني ان القادة الفعّالين يفكرون في ممارساتهم وفقاً لخبراتهم الشخصية والنجاحات السابقة، الآمال، التفضيلات، نقاط القوة والضعف والنتائج المرغوبة. أما الانعكاس في الفعل فيعني قدرة الممارسين على التفكير خلال الفعل سيما في القرارات السريعة استناداً إلى خبراتهم ومشاعرهم وخبراتهم الذهنية¹⁷. فالانعكاس هو ليس شيء يفعله القادة فقط عندما يكون لديهم وقت فراغ للتفكير في الأشياء، وإنما قد

يكون خلال وبعد الفعل. والانعكاس يتطلب تحرير الذات كي لا يتأثر التفكير بعوامل وقيم ومعتقدات شخصية بل مسائلة الأطر والقيم والاهداف والاستراتيجيات القائمة ورؤية الصورة الكبيرة وذلك وفقاً لمفهوم تعلم الحلقة المزدوجة كما يصفه (Argyris and Schön,1978)¹⁸. وخلاصة القول كما يرى الباحث، إن التفكير النظامي وإعادة التشكيل والانعكاس بكل اشكالها تُعد مهارات ضرورية للقادة لأداء عملهم إذ ليس هناك طريقة واحدة مثلى لإيجاد الحلول الصحيحة لان كل حالة لها دوافع ومشكلات ونتائج مختلفة مما يتطلب اختيار العملية التي تتطابق مع ظروف كل حالة. فالتفكير النظامي يعطي القادة القدرة على رؤية النماذج والعلاقات المتبادلة، وإعادة التشكيل تزود بميزة المنظورات المتعددة، والانعكاس يعطي القدرة على رؤية لماذا بعض الخيارات تعمل واخرى لا تعمل إذ يرتبط ذلك بالحالة الفريدة لكل خيار.

ثالثاً- العلاقة بين التحليل الموقفي والتفكير الاستراتيجي:

يختلف الباحثون في رؤيتهم لطبيعة العلاقة بين التحليل الموقفي والتفكير الاستراتيجي. فيشير (Little, 2010) ان الاساس الذي تنطلق منه أهمية التحليل الموقفي هو كونه عملية عقلانية ضرورية لترشيد التفكير الاستراتيجي لكي لا يبقى مجرد تصورات حدسية، أو أفكار لا تستند الى أساس علمي مما قد يجعلها غير قابلة للتطبيق. ويعتقد (Quinn) إن صياغة الاستراتيجية هي طريقة للتفكير، وليس مجرد عملية تتم بشكل مسبق¹⁹.

وطور (Graetz) أفكاراً (Loizos Heracleous) حول العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في إطار الإدارة الاستراتيجية كما في الشكل (2) إذ بالرغم من اختلافهما في العناصر والأدوار إلا إنهما يتكاملان في إطار الإدارة الاستراتيجية. ويرى (Mintzberg) إن التفكير استراتيجياً هو ليس ذات التفكير لإعداد خطة استراتيجية تحدد التكتيكات اللازمة لإنجاز الاهداف. فبينما يتطلب التخطيط الاستراتيجي التفكير بعمليات خطية، تحليلية، منطقية وعقلانية، يتطلب التفكير الاستراتيجي الادراك الحدسي لمفاهيم واسعة وعامة وشاملة والنهاية المفتوحة²⁰. واستناداً إلى ذلك، يرى الباحث أن هناك جهود لترشيد التفكير الاستراتيجي بحيث يتكامل مع العمليات العقلانية للتحليل الاستراتيجي الموقفي اللازم لإعداد الخطة الاستراتيجية.

الشكل (2): التفكير والتخطيط الاستراتيجيين



Source: Haycock Ken, Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone, 2012, **Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature, Library Leadership & Management, P.2.**

وهناك أنماط مختلفة من التفكير مرتبطة بالأقسام الأربعة للدماغ، فالجانب الأيمن منه يركز على النشاط الابتكاري والحدسي والشعوري، والجانب الأيسر منه يركز على النشاط العقلاني والتحليلي والتشغيلي. والتفكير الاستراتيجي يجعل هذه الأنماط المختلفة من التفكير منفتحة على بعضها ومتكاملة وأخذة مزايها بعضها إذ ينبغي فهم التفكير الاستراتيجي بوصفه سلسلة من عمليات التفكير التي يمكن أن تطبق وتعلم²¹.

وعموماً، هناك ثلاثة مداخل للنظر الى التفكير الاستراتيجي تبعاً للنظر الى عملية صياغة الاستراتيجية: النظر الى الاستراتيجية بوصفها فن، هناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي نمطين مختلفين تماماً وإن التفكير الاستراتيجي ينبغي أن يسبق التخطيط الاستراتيجي (Heracleous, 1998). إن مكونات هذه النظرة للتفكير الاستراتيجي تؤكد بأن التخطيط الاستراتيجي المبرمج، الرسمي، التحليلي لا يمكنه إعداد استراتيجية فعّالة ولكن الاستراتيجية الفعّالة تتدفق من مدخل ذهني معين يكون أساساً حدسي وابتكاري بدلاً من عقلائي. وإن الاستخدام للحدس والتحليل يزود ببعض المرونة للمفكر الاستراتيجي. وبذلك، يكون مسلح بشكل أفضل للتعامل مع وضع أهداف، والفرص والتهديدات المعروضة من قبل البيئة، الزبائن والأسواق. والنظر الى الاستراتيجية بوصفها

علم، تستند هذه النظرة الى أدبيات كل من (Porter,1980, (Mintzberg,1990) (1990, 1985)، التي تمثل العنصر الرئيس للنظر الى التفكير الاستراتيجي بوصفه عملية تحليلية، كالنماذج التي جاء بها بورتر للتحليل الاستراتيجي مثل تحليل القوى الخمسة، تحليل سلسلة القيمة وأنموذج الماسة للميزة التنافسية. و (Ansoff,1965) الذي يدعم المدخل المنطقي التحليلي للاستراتيجية. والنظر الى الاستراتيجية بوصفها فن وعلم، إذ يرى (Stacey,1993) أن تفكير الخطوة خطوة قبل البدء بالفعل غير ممكن في مواقف معينة. فهناك مواقف استراتيجية تواجه الشركة تكون غامضة ومتناقضة، وتمثل مستويات مختلفة من اللاتأكد المعتمدة على البيئة. وكنتيجة لذلك، تحتاج الشركة الى إعداد أساليب جديدة للتعامل مع مثل هذه المواقف. وأن من أفضل هذه الأساليب تأتي من الجمع بين التحليل العقلاني المستند الى الطبيعة الحقيقية للأشياء، وإعادة تكامل تخيلية لكل العوامل المختلفة في أنموذج جديد باستخدام قوة الذهن غير الخطية²².

استناداً إلى ما تقدم يرى الباحث أن هناك علاقة تكاملية بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي إذ إن التفكير المجرد للقادة دون الاستناد إلى نتائج ومعطيات تحليلية حول عوامل البيئة الداخلية والخارجية يبقى مجرد تصورات حدسية قد تصطدم بالواقع. ومن خلال ذلك، يقترح الباحث الفرضية الرئيسة الآتية والتي سيتم اختبار صحتها في الجانب العملي في المنظمات المبحوثة: (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي).

المحور الثالث: الجانب العملي

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج التي أفرزتها الإستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث واختبار فرضياته وكالاتي:

أولاً- عرض وتحليل النتائج: سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل النتائج الاجمالية فقط لضيق المجال ولكل من التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وكالاتي:

1- مستوى التحليل الموقفي الاستراتيجي: يظهر الجدول (1) وسطاً حسابياً عاماً لإجمالي

التحليل الموقفي الاستراتيجي في الشركات المبحوثة (3.93) وهو فوق الوسط الفرضي

البالغ (3) وبانسجام جيد في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري الاجمالي (0.56)

وهذا يدل على إن مديري الشركات المبحوثة يقوموا إلى حد ما بعملية التحليل

الموقفي الاستراتيجي بمستوى فوق المتوسط وهي نتيجة جيدة وان كانت غير كافية في ظل البيئة المحيطة والتحديات التي تفرضها.

جدول (1) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل الموقفي الاستراتيجي، ن=36

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات التحليل الموقفي الاستراتيجي
0.59	4.04	تحليل الشركة
0.56	3.92	تحليل المنافسين
0.79	3.85	تحليل الزبائن
0.74	4.03	تحليل المتعاونين
0.99	3.82	تحليل المتعاونين
0.56	3.93	إجمالي التحليل الموقفي الاستراتيجي

2- مستوى التفكير الاستراتيجي: يظهر الجدول (2) وسطاً حسابياً عاماً لإجمالي التفكير الاستراتيجي في الشركات المبحوثة (3.91) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانسجام عالي جداً في الإجابات إذ كان الانحراف المعياري الإجمالي (0.48) وهذا يدل على إن مديري الشركات المبحوثة يمارسون الى حد ما التفكير الاستراتيجي بمستوى فوق المتوسط وهي نتيجة مقبولة في ظل بيئة الأعمال العراقية التي تفتقر إلى ثقافة التفكير الاستراتيجي.

جدول (2) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الاستراتيجي، ن=36

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات التفكير الاستراتيجي
0.69	4.00	التفكير النظامي
0.76	3.52	إعادة التشكيل
0.53	4.11	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للانعكاس
0.48	3.91	إجمالي التفكير الاستراتيجي

ثانياً: عرض وتحليل اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث والتي صيغت في ضوء ما أفرزه الجانب النظري حول توقع وجود علاقة ما بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، وسيتم إظهار معنوية العلاقات تحت مستوى معنوية (0.05) و(0.01) إذ نصت الفرضية الرئيسة للبحث بأنه (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي) وبعد إجراء اختبار الارتباط بينهما ظهرت العلاقات في الجدول (3) الذي يعكس نتائج الارتباط بين متغيرات البحث لإثبات صحة الفرضية من عدمه وكالاتي:

أظهر تحليل الشركة بوصفه أحد أبعاد التحليل الموقفي الاستراتيجي (4) نماذج علاقات ارتباط معنوية ايجابية واحدة تحت مستوى (0.01) مع اجمالي التفكير الاستراتيجي بدرجة متوسطة وثلاثة تحت مستوى (0.05) بدرجة ضعيفة من أصل (4) نماذج أي ما نسبته 100% من مجموع نماذج العلاقات بين تحليل الشركة والتفكير الاستراتيجي. وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لإثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل الشركة والتفكير الاستراتيجي).

جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي (n=36)

المعنوية		اجمالي التفكير الاستراتيجي	الانعكاس	إعادة التشكيل	التفكير النظمي	التفكير الاستراتيجي	التحليل الموقفي
%	العدد						
100	4	**0.517	*0.385	*0.397	*0.385	تحليل الشركة	
75	3	**0.508	**0.430	0.049	**0.691	تحليل المنافسين	
100	4	**0.663	*0.375	**0.600	**0.529	تحليل الزبائن	
50	2	*0.401	0.253	0.219	**0.450	تحليل المتعاونين	
75	3	**0.545	**0.451	0.299	**0.483	تحليل المناخ العام	
100	4	**0.703	**0.497	**0.452	**0.651	اجمالي التحليل الموقفي	
	20	6	5	3	6	العدد	المعنوية
%83		%100	%83	%50	%100	النسبة	

** مستوى معنوية 0.01

* مستوى معنوية 0.05

ب- اظهر تحليل المنافسين (3) نماذج علاقات ارتباط معنوية ايجابية مع التفكير الاستراتيجى واحدة بدرجة قوية مع التفكير النظمى واثنين بدرجة متوسطة مع إعادة التشكيل والانعكاس والجميع تحت مستوى (0.01) من أصل (4) نماذج أي ما نسبته (75%)، مما يوفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل المنافسين والتفكير الاستراتيجى). وقد تعود لا معنوية وضعف الارتباط بين تحليل المنافسين وإعادة التشكيل إلى ضعف اهتمام المديرين بالمنافسين عند إعادة تشكيل أفكارهم الاستراتيجية.

ج - اظهر تحليل الزبائن (4) نماذج ارتباط معنوية ايجابية من أصل (4) نماذج ارتباط اي بنسبة 100% ثلاثة منها تحت مستوى (0.01) واحدة منها بدرجة متوسط مع التفكير النظمى واثنين بدرجة قوية مع إعادة التشكيل واجمالي التفكير، أما النموذج الرابع فهو تحت معنوية (0.05) وبدرجة ضعيفة مع الانعكاس. هذه النتيجة توفر دعماً جيداً لإثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل الزبائن والتفكير الاستراتيجى). وتؤكد هذه النتيجة إن المديرين يستندون إلى نتائج تحليلية عندما يفكرون ستراتيجياً في الزبائن.

د- اظهر تحليل المتعاونين (2) نموذج ارتباط معنوي ايجابي من أصل (4) نموذج اي بنسبة 50%، واحد تحت مستوى معنوية (0.01) بدرجة متوسطة مع التفكير النظمى والآخر تحت مستوى معنوية (0.05) بدرجة ضعيفة مع اجمالي التفكير الاستراتيجى. هذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة بالنسبة لإجمالي التفكير الاستراتيجى وعلى المستوى الجزئى بالنسبة للتفكير النظمى والتي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل المتعاونين والتفكير الاستراتيجى). وهذا يمكن أن يشير إلى إن أبعاد التفكير الاستراتيجى تؤخذ بشكل تكاملي في علاقتها مع تحليل المتعاونين.

هـ - أظهر تحليل المناخ العام (3) نماذج ارتباط معنوية ايجابية من أصل (4) نماذج بما يشكل نسبة (75%) جميعها تحت مستوى معنوية (0.01) وبدرجة متوسطة مع كل من التفكير النظمى والانعكاس واجمالي التفكير الاستراتيجى مما يوفر دعماً كافياً

لإثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل المناخ العام والتفكير الاستراتيجي)

و- وأخيراً أظهر إجمالي التحليل (4) نماذج ارتباط ايجابية من أصل (4) نماذج اي بنسبة (100%) وجميعها تحت مستوى معنوية (0.01) وبدرجة قوية مع كل من التفكير النظامي وإجمالي التفكير الاستراتيجي ودرجة متوسطة مع كل من إعادة التشكيل والانعكاس. وبذلك يُظهر الجدول (3) (20) نموذج علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين متغيري البحث من أصل (24) نموذج علاقة ارتباط أي ما نسبته (83%) مما يوفر دعماً جيداً لقبول الفرضية الرئيسية التي تنص (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي). هذه النتيجة تؤكد إن ممارسات المديرين في المنظمات المبحوثة تتوافق نوعاً ما مع الطروحات الفكرية للباحثين حول طبيعة العلاقة بين التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي التي جاءت في الجانب النظري أمثال (Haycock et al., 2012; Gates Linda Parker, 2010) وغيرهم.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يناقش هذا المحور جملة استنتاجات توصل إليها الباحث المتعلقة بنتائج مستوى واقع المتغيرات، واختبار فرضيات نماذج الارتباط، وكالاتي:

أولاً- الاستنتاجات: استناداً إلى ما ظهر من نتائج يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1- أظهرت نتائج تحليل اجابات المديرين عينة البحث أن لدى الشركات المبحوثة جهود بمستوى أعلى من المتوسط في عمليات التحليل الموقفي الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، لكنها قد لا تكن في واقع الحال وفق أساليب ممنهجة إذ لاحظ الباحث من خلال لقاءاته ببعض المديرين عدم تخصيص وحدة تنظيمية مهمتها التحليل الموقفي وأن التفكير الاستراتيجي قد لا يتمثل سوى ببعض الافكار والتصورات التي تأتي عرضاً خلال ممارسة المدير لعمله اليومي.

- 2- تبين أن إدارات الشركات المبحوثة تستطيع إجمالاً توظيف التحليل الموقفي الاستراتيجي في تعزيز التفكير الاستراتيجي بدرجة متوسطة لاسيما في تعزيز التفكير النظمي مما يؤكد طروحات الباحثين النظرية حول العلاقة الايجابية بين المتغيرين.
- 3- تمكنت إدارات الشركات المبحوثة توظيف تحليل الشركة (تحليل البيئة الداخلية) في تعزيز التفكير الاستراتيجي بدرجة مقبولة إلى حد ما وبالمجمل أن الجهود المبذولة في تحليل الشركة تثير التفكير الاستراتيجي لدى المديرين.
- 4- أظهرت النتائج أن إدارات الشركات نجحت في توظيف تحليل المنافسين في تعزيز التفكير الاستراتيجي بدرجة متوسطة لاسيما على المستوى الإجمالي والتفكير النظمي والانعكاس رغم انها اخفقت بالنسبة لُبعد إعادة التشكيل إذ يبدو أن هذه الإدارات لا تأخذ بالاعتبار بما يكفي أهمية المنافسين في عمليات التشكيل.
- 5- نجحت إدارات الشركات المبحوثة في توظيف تحليل الزبائن في تعزيز التفكير الاستراتيجي وبدرجة متوسطة بالنسبة للمستوى الإجمالي والتفكير النظمي وإعادة التشكيل وبدرجة مقبولة بالنسبة للانعكاس، وهذا يتوافق إلى حد ما مع واقع الحال إذ لاحظ الباحث بعض الاهتمام بالزبون لدى إدارات هذه الشركات.
- 6- تبين أن إدارات الشركات المبحوثة قد نجحت على المستوى الإجمالي والتفكير النظمي في توظيف تحليل المتعاونين في تعزيز التفكير الاستراتيجي لكنها اخفقت بالنسبة لإعادة التشكيل والانعكاس إذ يبدو انها لم تؤخذ بالاعتبار بما يكفي تحليل أهمية تحليل المتعاونين في عمليات إعادة التشكيل والانعكاس.
- 7- نجحت إدارات الشركات في توظيف تحليل المناخ العام إجمالاً وبالنسبة للتفكير النظمي والانعكاس في تعزيز التفكير الاستراتيجي لكنها اخفقت بالنسبة لإعادة التشكيل إذ يبدو انها لم تكن تهتم بما يكفي بتحليل المناخ العام عند قيامها ببعض عمليات إعادة التشكيل.

- ثانياً- **التوصيات**: استناداً إلى ما ورد من استنتاجات يمكن وضع التوصيات الآتية:
- 1- ضرورة تعزيز اهتمام الشركات المبحوثة والشركات العراقية عموماً بالتحليل الموقفي الاستراتيجي بما يساعد على إثارة التفكير الاستراتيجي وذلك باستخدام اساليب علمية أكثر تطوراً وتخصيص الموارد التنظيمية اللازمة لذلك، والعمل على نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بوصفه من أهم القدرات التي ينبغي أن يمتلكها المدير في ظل بيئة الاعمال المعاصرة.
 - 2- تعزيز أساليب الشركات المبحوثة والشركات العراقية عموماً في استغلال الفرص التي توفرها جهود تحليل الشركة بما يعزز التفكير الاستراتيجي لدى المديرين.
 - 3- ضرورة الإهتمام أكثر في تحليل المنافسين في ظل بيئة الاعمال المعاصرة القائمة على المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً واستغلال الفرص التي توفرها هذه الجهود لتعزيز عمليات التفكير الاستراتيجي لاسيما في إعادة التشكيل من خلال لفت انتباه المديرين نحو تصورات شاملة ونماذج ذهنية متعددة لتوليد أفكار ومعرفة جديدة قابلة للتطبيق.
 - 4- تعزيز جهود تحليل الزبائن بشكل أكثر بما يؤدي إلى زيادة الاهتمام بثقافة الزبون والتوجه نحوه كونه يمثل في الفكر الاداري المعاصر محور العملية الإنتاجية وبما يجعل الزبون حاضراً في العمليات الإدراكية للتفكير الاستراتيجي للمديرين.
 - 5- ضرورة بذل جهود أكثر لتحليل بيانات المتعاونين وفهمهم بشكل أكثر وتطوير برامج بما يعزز فرص الاستفادة منها في المهارات الإدراكية للتفكير الاستراتيجي لاسيما عمليات إعادة التشكيل والانعكاس الذي يتضمن أن يأخذ المديرين بالاعتبار اي معتقد أو ممارسة تساعد على فهم الحالات التي تواجههم وتطبيق المعرفة المكتسبة الجديدة على هذه الحالات.
 - 6- ضرورة اهتمام إدارات الشركات أكثر بتحليل المناخ العام بما يعزز فرص ومجالات التفكير الاستراتيجي لاسيما من خلال التركيز على المهارات الادراكية لإعادة التشكيل المتمثلة بتصورات شاملة ونماذج الذهنية وتشكيلات متعددة لإنتاج معرفة جديدة قابلة للتطبيق.

الهوامش والاحالات:

- ¹Montather R.Abd, Marketing/5 C Analysis/Situation Analysis, 2016,
<https://www.linkedin.com/pulse/marketing5-c-analysis-situation-analysis-montather-r-abd->, P.1-2.
- ².الكبيسي، صلاح الدين عواد، تأثير التفكير الإستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية، بغداد، 2012، ص4.
- ³.James Cadle, Debra Paul and Paul Turner, BUSINESS ANALYSIS TECHNIQUES:72 Essential Tools for Success, BUSINESS ANALYSIS,2009, P.2
- ⁴. بورتر، مايكل، 1998، الاستراتيجية التنافسية: اساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الايوبي، كلمة، ابو ظبي، الامارات العربية المتحدة، دار الكتاب العربي، بيروت، 2010، ص 38.
- ⁵.Thompson Arthur & Strickland & John Gamble, Crafting and Executing Strategy, McGraw-Hill, USA, , 2008, P.110
- ⁶.Wheelen Thomas & David Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall,USA, 2010, P.186.
- ⁷.Takahashi Koichi, Takashi Maeno,2010, THE CAUSAL SWOT ANALYSIS USING SYSTEMS THINKING AS A TOOL FOR SITUATIONAL ANALYSIS WORKSHOP, Keio University, 2010, P.2
- ⁸.ابا بكر، عيسى سعيد، 2011، العلاقة بين أنماط التفكير الاستراتيجي والعدالة التنظيمية وتأثيرها في بناء الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لأراء مديري المصارف في مدينة اربيل، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق، ص19.
- ⁹.McCauley Dan, Strategic Thinking: Providing the Competitive Edge , Journal Article | February 11, 2012 - 7:11am, P.2.
- ¹⁰.Pisapia John, Daniel Reyes-Guerra, and Eleni Coukos-Semmel, "Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures," Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, Spring, 2005, Vol. 5, pp. 41-68, P.43.
- ¹¹.Haycock Ken, Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone,Strategic Thinking Lessons for Leadership from the Literature, **LIBRARY LEADERSHIP & MANAGEMENT** , 2012, P.3-4.

¹².الكبيسي، صلاح الدين عواد، ص7.

- ¹³.Pisapia John, Daniel Reyes-Guerra, and Eleni Coukos-Semmel, Op-Cit., P.43.
- ¹⁴.Pisapia John, Linda Ellington, Gesulla Toussaint, John D. Morris, Strategic Thinking Skills: Validation and Confirmation of Constructs, Florida Atlantic University, 2011, USA. P.10.
- ¹⁵.Pisapia John, Linda Ellington, Gesulla Toussaint, John D. Morris, Op. Cit.P.3
- ¹⁶.Pisapia John, Linda Ellington, Gesulla Toussaint, John D. Morris, Op. Cit.P.3
- ¹⁷.Hilden Sanna & Tikkamäki Kati, Reflective Practice as a Fuel for Organizational Learning, Adm. Sci. 2013, 3, 76–95; doi:10.3390/admsci3030076, ISSN 2076–3387 www.mdpi.com/journal/admsci. , 2013, P.84.
- ¹⁸.Greenwood Jennifer, The role of reflection in single and double loop learning, [Journal of Advanced Nursing](http://www.nursingtimes.net) 27(5):1048 – 1053 · November, 2003,P.1048.
- ¹⁹.Little Alan,design and competence in strategic thinking The keys to superior strategy: process design, Crelos , 2010,P.5–7
- ²⁰.Haycock Ken, Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone, Op.Cit, P.3-4.
- ²¹.Herrmann–Nehdi Ann, ,CREATIVITY AND STRATEGIC THINKING:THE COMING COMPETENCIES, www.hbdi.com, 1999, P.4.
- ²².O'Shannassy Tim, Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualization, School of Management, 1999, P.4–9.