

أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي - دراسة حالة شركة سونلغاز، فرع ولاية بشار  
**The impact of strategic thinking on strategic performance - case study  
of SONELGAZ company, BECHAR state branch**

كرومي سعيد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جامعة طاهري محمد - بشار، Kerroumi.said@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/13

تاريخ الاستلام: 2021/05/26

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى وجود أثر لممارسة التفكير الإستراتيجي على تحسين الأداء الإستراتيجي، أين تم اختيار شركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار كنموذج للدراسة الميدانية. وقد تم إعداد وتوزيع إستبانة على عينة عشوائية مكونة من 33 مسؤول في الشركة، ثم تفرغ وتحليل البيانات المحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين للإنحدار تم اختبار فرضيات الدراسة، والتي أفضت إلى وجود أثر للتفكير الإستراتيجي على تحسين الأداء الإستراتيجي لشركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار بمستوى منخفض. لهذا أوصت الدارسة بضرورة وعي مسؤولي الشركة بأهمية التفكير الإستراتيجي، وممارسته كثقافة جماعية شاملة. **كلمات مفتاحية:** أداء إستراتيجي، بيئة، تفكير إستراتيجي، شركة سونلغاز.

**تصنيفات JEL:** L1، L25.

**Abstract:**

The study aimed to identify the extent of the impact of the practice of strategic thinking on improving strategic performance. SONELGAZ Company, BECHAR State Branch, was chosen as a model for the field study. A questionnaire was prepared and distributed to a random sample of 33 company officials. The data obtained were unpacked and analyzed using the statistical program (SPSS).

Based on arithmetic averages, standard deviations and an analysis of variance of regression, the study hypotheses were tested, which led to the existence of an impact of strategic thinking on improving the strategic performance of SONELGAZ Company, BECHAR State Branch at a low level. Therefore, the study recommended the necessity of the company officials' awareness of the importance of strategic thinking, and of practicing it as an inclusive collective culture.

**Keywords:** Strategic Performance, Environment, Strategic Thinking, SONELGAZ.

**Jel Classification Codes:** L1, L25.

## 1. مقدمة:

تدعو النظرية الظرفية إلى ضرورة تأقلم المنظمة والتكيف أو التعديل مع التغيرات البيئية للمنظمة، إلا أن هذا الأسلوب من التفكير لا يُمكن المنظمة من التأثير في البيئة بدلا من رد الفعل فقط. وعليه تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي الذي يركز على فلسفة الطوعية والمبادرة والاختيار بدلا من الفلسفة الجبرية التي تؤمن بها النظرية الظرفية.

إن الإضطراب البيئي الذي تعيشه منظمات الأعمال أبان على أن أساليب التفكير التقليدية والإدارة لم تعد ملائمة لتحديات المستقبل، وبات الأمر يفرض توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، وأصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات. فالتفكير الاستراتيجي رغم تركيزه على المستقبل إلا أنه ثلاثي الأبعاد، فالمفكر الاستراتيجي من المفروض أن تكون لديه مهارة النظر إلى المستقبل دون إهمال الماضي، وفي نفس الوقت إدراك الموقع الذي تقف فيه منظمته بما يمكنهم من تجنب أخطاء الماضي.

من هنا تأتي إشكالية هذه الورقة البحثية على النحو الآتي: هل هناك أثر للتفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي في شركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار؟

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة يمكن الانطلاق من الفرضيات الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة "سونلغاز" بولاية بشار" عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ ؛
  - تمارس شركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار" مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي؛
  - تتميز شركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار" بأداء إستراتيجي عالي المستوى.
- للإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وكذا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال اختيار شركة "سونلغاز" بولاية بشار" كنموذج للدراسة، وذلك عن طريق إعداد وتوجيه إستبانة إلى أفراد عينة الدراسة.

## 2. ماهية التفكير الاستراتيجي

يعتبر مفهوم التفكير الاستراتيجي من المفاهيم التي أخذت حيزا من الاهتمام في مجال الإدارة الإستراتيجية كما هو الشأن بالنسبة لمفاهيم أخرى على غرار القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

والتحليل الاستراتيجي والصياغة الإستراتيجية والسلوك الاستراتيجي وعمليات ومراحل الإستراتيجية. وقد ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي من خلال أعمال العالم " منتزبرغ Mintezberg " عندما ميز بين مصطلحي التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي وأعطى للتفكير الإستراتيجي الأهمية كمرحلة مهمة في العملية الإستراتيجي.

## 1.2. تعريف التفكير الاستراتيجي:

- تعددت تعاريف التفكير الاستراتيجي على اختلاف الباحثين والدارسين، والتي نذكر منها ما يلي:
- التفكير الإستراتيجي: "طريقة تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغيير، ومن تم التعامل معها من خلال التطور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرة ومستقبلا" (الخفاجي، 2004، صفحة 20).
  - التفكير الاستراتيجي هو "الطريقة التي يفكر بها الأفراد في المنظمة، رؤيتهم وآراؤهم، وأيضا كيف يكون مستقبلهم ومستقبل المنظمة، ليس على المدى القصير وإنما المتوسط والطويل، فهم بذلك يرون الحاضر ومستقبل المنظمة ويسعون لتحقيقه، فالتفكير الاستراتيجي مبني على خلق واقع جديد للمنظمة ليس عن طريق ردة الفعل وإنما باستباق الأحداث وتصورها، مما يتيح إيجاد وخلق الفرص والتحديات والقيمة المضافة للمجتمع" (المفرجي، 2003، صفحة 46).
  - هو "الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة" (حسن الهلال، 2008، صفحة 31).
  - كما يعرف على انه "عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف المدير لمقدرات ومهارات التفكير لديه في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة" (خليف، 2010، صفحة 29).
  - "هو تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ القرارات. ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يحتاجها القائد بدقة متناهية" (عوض، 2000، صفحة 18).
  - ويعرف على أنه "مصطلح مركبي يتضمن كل من الحدس والإبداع وان نتيجته منظور شمولي متكامل" (صبيحي إدريس، و منصور الغالي، 2012، صفحة 84).

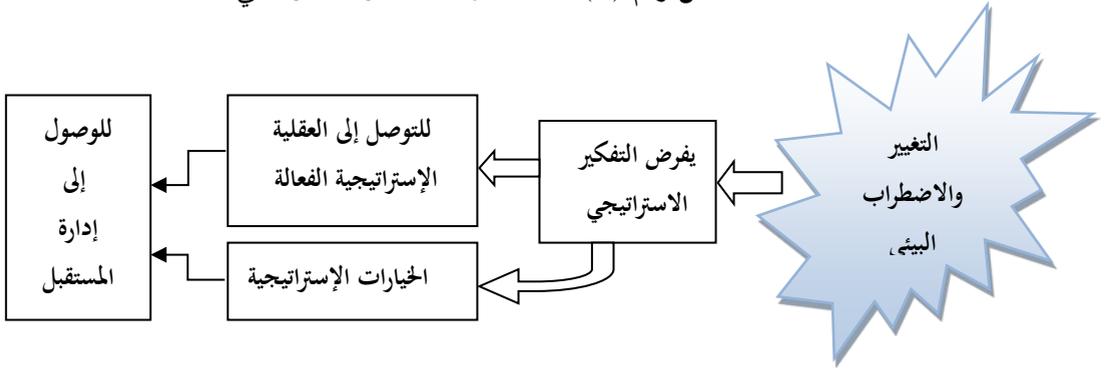
وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي هو العملية الابتكارية للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن للمنظمة أن تواجهها، وتصور السيناريوهات المستقبلية للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية المنظمة ونموها، ويرتبط التفكير الاستراتيجي بمدى توافر المعلومات الضرورية للقيام بمسؤوليات ومهام الإدارة الاستراتيجية، من خلال تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتنبؤ بآثارها المستقبلية على المنظمة بما يمكنها من اعداد الاستراتيجيات و القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

### 3. أهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي:

يساعد التفكير الاستراتيجي منظمات الأعمال على وضع الخيارات الإستراتيجية المناسبة والقدرة على إرساء عقلية إستراتيجية فعالة تمكن من إدارة المستقبل. وتتجلى أهمية التفكير الإستراتيجي في: (العمري، 2014، صفحة 4)

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال رسم خطط وبرامج عمل خلاقة.
  - تحقيق المزايا التنافسية التي يصعب على المنافسين الحصول عليها بفضل التفكير الجيد والعناصر ذات القدرة والكفاءات العالية.
  - المرونة والتكيف في الهياكل التنظيمية مع الظروف.
  - القدرة على فهم البيئة المحيطة وتتبع المتغيرات بإيجاب.
  - إباطة الغموض عن الأهداف الإستراتيجية وتحقيق رؤية مستقبلية واضحة.
  - تحقيق الكفاءة وخلق القيمة من خلال الاختيار الأمثل للبدائل والاستخدام الأمثل للموارد.
  - إستخدام المعرفة التراكمية والمهارات في جمع وتحليل واختبار وتشكيل بدائل قابلة للتطبيق.
  - تخصيص الوقت والجهد والموارد اللازمة لاستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، والتخلي عن سياسة ردود الفعل قصيرة المدى والربط بينها وبين ردود الفعل بعيدة المدى. : (حسن الهلال، 2008، صفحة 35)
  - تحقيق التفكير الإبداعي الذي يساعد على التعامل مع القضايا التي تواجه المنظمة عن طريق الرؤى المشتركة التي يفيد بعضها البعض وتضمن الانتقال من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل (توفيق، 2003، صفحة 202).
- ويمكن توضيح أهمية ممارسة التفكير الإستراتيجي من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (1): أهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي



المصدر: (العمرى، 2014، صفحة 2)

#### 4. خصائص التفكير الاستراتيجي:

يساعد التفكير الإستراتيجي على إضفاء صفة المرونة في ممارسة أعمال المنظمات، وذلك لما يتميز به من تعدد الرؤى والتصورات وبالتالي والاختيارات والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية بطريقة علمية وبأدوات حديثة، مما يجعله يعمل كأداة بصرية وشمولية للتفكير العلمي الحدسي. ومن الخصائص التي يمتاز بها التفكير الاستراتيجي ما يلي:

- تفكير إصلاحي: يعتمد في تحديده لصورة الحاضر بناء على استقراره للمستقبل، ويتعامل مع البيئة الداخلية إنطلاقاً من الرؤية الخارجية. (عابدي، 2002، صفحة 65).
- تفكير تركيبي وبنائي: يعتمد على الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه (الطويل، 2001، صفحة 10).
- تفكير إحاطي إبداعي: من خلال البحث عن الأفكار الجديدة واكتشاف تطبيقات مستحدثة لمعارف سابقة (الطويل، 2001، صفحة 10).
- تفكير نظامي: ينظر إلى العالم ككل كامل متكامل ترتبط فيه الأجزاء في شكلها المنتظم، وينطلق من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث (عابدي، 2002، صفحة 65).
- تفكير تفاعلي إنساني: يؤمن بقدرات وطاقات الإنسان العقلية على اختراق العالم المجهول والتنبؤ بالاحتمالات الممكن حدوثها (عابدي، 2002، صفحة 65).
- تفكير تنافسي: يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم (الطويل، 2001، صفحة 10).

## 5. عناصر التفكير الاستراتيجي:

أشارت "ليدتكا Lidetka" إلى أن التفكير الاستراتيجي يجري وفق آليات تنظيمية ، وأعطت في هذا السياق أهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي: محددة (الفواز، 2008، صفحة 53)

### 1.5. القصد الاستراتيجي:

يفضي التفكير الاستراتيجي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية، وهو ما يسمح للأفراد باستخدام طاقتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.

### 2.5. انتهاز الفرص بذكاء:

يسعى التفكير الاستراتيجي إلى تحقيق غايات المنظمة من خلال القدرة على اقتناص الفرص في ضوء تطورها وظهورها في البيئة، وتفاذي التهديدات التي قد تؤثر على نجاح المنظمة وهذا ما يكسب الإستراتيجية صفة المرونة.

### 3.5. التفكير في الزمن:

وهو التفكير المتعلق بالاستفادة من التجارب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، ويجب أن يتم التعلم من الماضي والاستفادة من العبر والدروس ومن الوقت الحاضر، لئتم سد البعد بين أين نحن الآن وأين ما نريد أن نصل إليه في النهاية والتركيز على المستقبل، أي استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل ومن تم بناء منظورات التغيير.

### 4.5. شمولية التفكير:

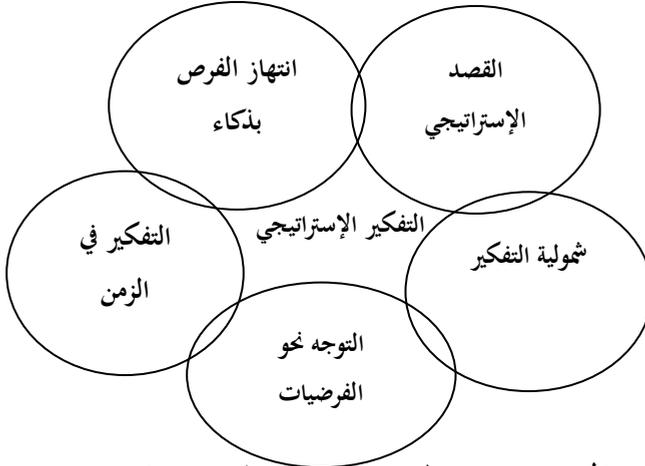
إن نظرة الشمولية لمفهوم التفكير الاستراتيجي تجعل عملية الربط الاستراتيجي الواضح بين الماضي والحاضر متطلبات الحاضر ورؤية المستقبل ممكنة، مما يمكن من استخدام افضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق، لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة. فالمفكر الاستراتيجي يمتلك نموذج فكري لترابط الوسائل والغايات لإيجاد قيمة من خلال فهم التداخل الكلي في العناصر المختلفة.

### 5.5. التوجه نحو الفرضيات:

إن التفكير الاستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة، وبالتالي فإن بناء الفرضيات واختيارها يفتح الباب أمام أفكار جديدة إبداعية ومبتكرة بالنسبة للمنظمة.

ومنه فإن الاهتمام المقصود للتفكير الاستراتيجي من خلال الاستغلال الأمثل للوقت، والذكاء في اقتناص الفرص وتحقيق الغايات، واستخدام الفرضيات، تجعله أكثر شمولية ومرونة، وتدفع الجهود الإستراتيجية بشكل فاعل نحو انتهاز الفرص النافعة وابتكار الأفكار الجديدة الأكثر ملائمة للبيئة.

### شكل رقم (2): عناصر التفكير الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على معلومات سابقة.

### 6. معوقات التفكير الاستراتيجي:

إن التفكير الاستراتيجي هو العملية التي يتمكن من خلالها مسؤولي المنظمات من تحديد الاتجاه الأفضل للنجاح. حيث أصبح من الأهمية بمكان ممارسة التفكير الإستراتيجي في ظل التغيرات والاضطرابات المحيطة. ولهذا فإنه من المهم التخلي عن العادات السيئة للتفكير والبحث عن الأساليب الجديدة التي تساعد على تطبيق التفكير الاستراتيجي والاستفادة من نتائجه.

ومن الأسباب التي تعيق عملية التفكير الاستراتيجي الحقيقي يمكن ذكر: (المنيف، 1992، صفحة 137)

- النظرة الأحادية التي تركز على بعد واحد، ورفض مبدأ الحوار.
- رتابة التنظيم وجمود الهيكل التنظيمي وضعف العملية الاتصالية.
- الاكتفاء بخبرات السنوات الماضية والاعتقاد بأنها تغني عن الرغبة في المزيد من التعلم والمعرفة.
- قتل روح الإبداع والابتكار من خلال التمسك الخاطئ بالأعراف والعادات والتقاليد السائدة.
- التحجر والجمود في التفكير، والتركيز على علاج الحالات الجزئية.
- عدم ملائمة أو كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى المدراء الاستراتيجيين عن التفكير الإستراتيجي

- غياب ثقة القادة الاستراتيجيين في أنفسهم وفي الآخرين.
- عدم التوازن بين التفكير والتنفيذ.
- الخوف من أن عملية مشاركة القادة للأفراد داخل التنظيم قد تقلص من حجم السلطة والثقة الممنوحة لهم من أفراد المنظمة.
- التركيز على الأساليب الكمية التحليلية والرياضية فقط.

## 7. مفهوم الأداء الإستراتيجي:

تضع منظمات الأعمال خلال مسار حياتها جملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن بين أهم هذه الأهداف نجد الأهداف الإستراتيجية والتي تشكل معيار النجاح الدائم والحقيقي للمؤسسات، ويبنى هذا الأداء على مجموعة من الأسس تتمثل في كل من: بيان الرسالة، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، الإستراتيجية، وتعتبر هذه الأخيرة بمثابة الركن الأكثر تعقيدا من بين الأركان السابقة. ويعتبر الأداء الإستراتيجي بمثابة قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.

ويعرف "أنسوف وماكدولان" "Ansoff et McDonnell" الأداء الإستراتيجي بأنه: الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها". (رمل، 2017، صفحة 300)

كما عرفه كل من "جونس وجيورج" "Jones et George" بأنه: مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لارضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية. (رمل، 2017، صفحة 300) كما يمكن تعريف الأداء الإستراتيجي على أنه: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية والتي تعبر بدورها على الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لمختلف أصحاب المصالح". (قدوح، 2012، صفحة 98)

في حين هناك من يعرف الأداء الإستراتيجي بأنه عبارة عن: "انعكاس لقدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية (مثل الموارد) والخارجية (مثل رضا الزبون وولائه، المسؤولية الاجتماعية) على المدى القريب والمدى البعيد مقارنة بالمنافسين في إطار تبني إستراتيجيات معينة". (الجرري، 2012، صفحة 226)

## 8. الدراسة الميدانية:

بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء دراسة تحليلية للبيانات المجمعة من خلال الإجابة عن إستبانة موجهة، وذلك باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج المرجوة.

### 1.7. منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تقديم أهم المفاهيم المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي والأداء، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة عن طريق توزيع إستبانة على عينة من أفراد شركة "سونلغاز" (فرع ولاية بشار) وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS). ثم بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد يتم اختبار فرضيات الدراسة. تم إختيار عينة عشوائية بسيطة قدرها 33 فرد من مجتمع الدراسة الذي بلغ 100 فرد، حيث وزعت 33 إستبانة على الأفراد الإداريين بالشركة "سونلغاز"، وتم استرجاع 33 إستبانة أيصالحة بنسبة 100% من المجموع الكلي.

### 2.7. أداة ومتغيرات الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث صمم وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي. تم تقسيمها إلى:

- الخصائص الديمغرافية: تضمن النوع الاجتماعي، العمر، الخبرة المهنية والوظيفة، المستوى الوظيفي.
- المتغير المستقل: ويتضمن المتغير المستقل التفكير الإستراتيجي، حيث اشتمل على 19 عبارة.
- المتغير التابع: ويتضمن المتغير التابع الأداء الإستراتيجي، واشتمل هذا الجزء على 14 عبارة.

### 3.7. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية يتم تحليل إجابات عينة الدراسة للتعرف على طبيعة اتجاهات الموظفين عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة، كما التأكد من توزيع بيانات محاور الاستبيان توزيعا طبيعيا، وهو ضروري لاختبار فرضيات الدراسة لإثبات وجود علاقة بين المتغيرات من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson) واختبارات الانحدار، بهدف الإجابة على فرضية وجود أثر بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي لدى الأفراد المبحوثين. ولأجل الحكم على قيم المتوسطات الحسابية تم تقسيم المعيار إلى ثلاث مستويات فتوية، وذلك إستنادا إلى العلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس. حيث أن المدى هو الفرق بين أعلى وأدنى درجة ويساوي:  $2=1-3$ . ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة كما يلي:  $0.66 = 3/2$ ، كما هو مبين في الجدول.

جدول رقم (1): قيم المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض
3 - 2.34	2.33 - 1.67	1.66 - 1

المصدر : من إعداد الباحث

وقد تم التعرف على ثبات فقرات الاستبيان من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي (Alpha-Cronbach) لكل محور على حدا وكانت النتائج كما يبينها الجدول الموالي:

جدول رقم (2): يوضح ثبات أداة الدراسة

الرقم	عدد العبارات	مجالات الاستبيان	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
01	19	التفكير الإستراتيجي	89.8
02	14	الأداء الإستراتيجي	83.5
-	33	الثبات الكلي للاستبيان	91.6

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاستبيان قدر بـ 0.916 أي بنسبة (91.6%)، وهو معدل مرتفع (أي أكبر من 60%) ويدل على صدق وثبات الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة.

4.7. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها: ويمكن ذلك من خلال:

1.4.7. اختبار فرضيات الدراسة:

يمكن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وذلك انطلاقا من نتائج التحليل الوصفي للبيانات التي تم التوصل إليها، وقد جاء عرض تلك النتائج ومناقشتها كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: " تمارس شركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار" مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي".

وبهدف اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تمثل التفكير الإستراتيجي، وقد جاء عرض تلك النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التفكير الإستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	المنظمة لديها توجه مستقبلي ورؤية شاملة للأمور والتي تشمل جميع النشاطات	2.33	0.73	متوسط
2	المنظمة لديها القدرة على التنبؤ والتوقع والتحليل انطلاقا من اثر الواقع على المستقبل	2.24	0.75	متوسط
3	المنظمة لديها القدرة على الابداع في المزج بين الموارد المتوقعة	2.33	0.73	متوسط
4	لدى المنظمة القدرة على التحول من التركيز على ردود الأفعال القصيرة إلى البعيدة	2.36	0.69	مرتفع
5	تقوم المنظمة بصياغة الأهداف البعيدة	2.45	0.66	مرتفع
6	تقوم المنظمة برسم صورة للمستقبل ووضع إستراتيجية للتعامل معه	2.45	0.66	مرتفع
7	لدى المنظمة سهولة في إشتقاق الأهداف المرحلية (الجزئية) من الأهداف البعيدة	2.27	0.67	متوسط
8	لدى المنظمة القدرة على تحديد الموارد والإمكانات المتاحة والمكانة والقدرة على إستثمارها بكفاءة	2.30	0.80	متوسط
9	لدى المنظمة القدرة على تحليل البيانات وإستنتاج المعلومات والمؤشرات والتعرف على دالاتها	2.48	0.71	مرتفع
10	لدى المنظمة القدرة على التعرف على التهديدات في البيئة الخارجية	2.51	0.66	مرتفع
11	لدى المنظمة القدرة على خلق بدائل إستراتيجية وإختيار الأنسب من تبني البدائل المتاحة	2.33	0.69	متوسط
12	لدى المنظمة القدرة على مواكبة تطور الفكر الإداري العالمي	2.18	0.72	متوسط
13	لدى المنظمة القدرة على توقع الفرص والقدرة على إقتناصها	2.21	0.64	متوسط
14	لدى المنظمة القدرة على تنمية القدرات الذاتية	2.42	0.66	مرتفع
15	لدى المنظمة وعي بأهمية تعزيز نقاط القوة لديها	2.54	0.71	مرتفع
16	لدى المنظمة وعي بأهمية التغلب على نقاط الضعف لديها	2.54	0.66	مرتفع
17	لدى المنظمة مرونة إستراتيجية في التعامل مع المتغيرات	2.42	0.66	مرتفع

مرتفع	0.56	2.54	تستند منظمتكم عند إختيار الإستراتيجيات علي خلفية من الإستراتيجيات الماضية	18
مرتفع	0.56	2.54	المنظمة لديها القدرة على الإبداع في المزيج بين الموارد المتوقعة	19
مرتفع	<b>0.68</b>	<b>2.39</b>	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ SPSS.

### التعليق:

من خلال الجدول (3) يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل "التفكير الاستراتيجي" قد بلغ "2.39" وهو متوسط حسابي مرتفع نوعا ما، في حين نرى أن الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة قد بلغ "0.68" ومنه يعني أن هناك اتفاق حول إجابات عينة الدراسة. كما نرى من خلال نفس الجدول أعلاه أن الفقرات (15،16،18،19) كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره "2.54" وهي قيمة مرتفعة، وتدل هذه العبارات على أن الشركة تطبق المعنى الحقيقي للإدارة الإستراتيجية من حيث وعيها بأهمية تعزيز نقاط القوة لديها والتغلب على نقاط الضعف، كما تستند الشركة عند إختيار الإستراتيجيات على خلفية من الإستراتيجيات الماضية لديها، أما العبارة التي تدل على قدرة الشركة على الإبداع في المزج بين الموارد المتوقعة فتعتبر أكثر العبارات التي تدل على أسس التفكير الإستراتيجي الحقيقي. كما حققت العبارات السابقة انحراف معياري قدره "0.66" دلالة على اتفاق جيد في إجابات المستجوبين حول هذه العبارات. في حين نجد أن الفقرات (2،7،12،13) كانت بمتوسطات حسابية بين (2.18-2.27) وهذه القيمة متوسطة، وانحرافات معيارية قدرها بين (0.64-0.80). وهي عبارات تدل على ضعف الشركة في القدرة على التنبؤ والتوقع والتحليل انطلاقا من أثر الواقع على المستقبل وسهولة في إشتقاق الأهداف المرحلية (الجزئية) من الأهداف البعيدة، وكذا القدرة على مواكبة تطور الفكر الإداري العالمي وتوقع الفرص والقدرة على إقتناصها؛ وهذا ما أثر على مستوى التفكير الإستراتيجي لدى شركة سونلغاز "فرع ولاية بشار"؛ إذ لم يكن المتوسط الحسابي العام للتفكير الإستراتيجي على مستوى الشركة بالقيمة العالية، حيث بلغ قيمة "2.39" وهي قيمة فوق المتوسط.

وبناء على هذه النتائج المحصل عليه يظهر أن تلك الممارسات المعمول بها ضمن الشركة المبحوثة خلقت نوع من التفكير الإستراتيجي بمستوى متوسط كما لمستها العينة المبحوثة، وبالرغم من أنها لم تكن ضعيفة إلا أنها لم ترق إلى المستوى الذي يجعلنا نقبل عنده الفرضية التي وضعتها الدراسة في هذا الصدد على أن هناك مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي يمارس ضمن المؤسسة المبحوثة، وبالنظر إلى هذه النتيجة

نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: " لا تمارس شركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار" مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي".

ب. الفرضية الفرعية الثانية: " تتميز شركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار" بأداء إستراتيجي عالي المستوى".  
وبهدف اختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول العبارات التي تمثل الأداء الإستراتيجي، وقد جاء عرض تلك النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الإستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقدم الشركة "خدمات/سلع ذات جودة عالية للزبائن	2.06	0.70	متوسط
2	تستقبل الشركة عدد قليل من الشكاوى العملاء	1.81	0.76	متوسط
3	لدى الشركة القدرة على حل الشكاوى العملاء والمشاكل الداخلية بكفاءة وفعالية	2.27	0.67	متوسط
4	يوجد رضا وظيفي كبير لدى الموظفين في شركتكم	1.75	0.66	متوسط
5	إستطاعت الشركة تحقيق جيد للأهداف البعيدة المسيطرة	2.24	0.75	متوسط
6	هناك تعاون وتبادل الخبرات والمهارات مع مؤسسات رائدة داخلية وخارجية	2.30	0.72	متوسط
7	تحقق الشركة معدلات متزايدة في نسبة الحصة السوقية	2.06	0.74	متوسط
8	ترى أن أداء شركتكم يحاكي (ينافس) المؤسسات العالمية	2.06	0.74	متوسط
9	لدى الشركة إنتشار جغرافي متزايد عبر الوطن من خلال تلبية حاجات الزبائن المحتملين	2.45	0.79	مرتفع
10	تعتمد الشركة مفاهيم إدارية حديثة	2.24	0.66	متوسط
11	تسعى الشركة إلى تحقيق شهادة التقييس العالمية	2.00	0.66	متوسط
12	تحقق الشركة أرباحا متزايدة في حين تخفض الخسائر بشكل كبير	2.46	0.84	متوسط
13	تعتمد الشركة على إستخدام وجلب تكنولوجيا جديدة مواكبة للعصر	2.33	0.64	متوسط
14	تعتمد الشركة على ترقية مستوى الكفاءات من خلال أساليب حديثة وعصرية	2.12	0.85	متوسط
	<b>المتوسط العام</b>	<b>2.11</b>	<b>0.66</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات ال SPSS.

## التعليق:

من خلال الجدول (5): يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي العام لفقرات المتعلقة بالمتغير المتسقل "الأداء الاستراتيجي" قد بلغ "2.11" وهو متوسط حسابي متوسط وهذا دليل على وجود متوسط للأداء الاستراتيجي على مستوى شركة "سونلغاز" في بشار، في حين نرى ان الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة قد بلغ "0.66" ومنه يعني أن هناك اتفاق حول إجابات عينة الدراسة.

وقد يعزى هذا المستوى المتوسط من الأداء الإستراتيجي في شركة "سونلغاز" فرع ولاية بشار إلى ما أشارت إليه فقرات الأداء الإستراتيجي، حيث يمكن ملاحظة ذلك من خلال المتوسط الحسابي للعبارتين رقم (2) و(4) الذي بلغ قيمة (1.81 و 1.75) على التوالي، أين توضح إجابات المستجوبين أن الشركة تستقبل عدد كبير من الشكاوى العملاء، وكذا ضعف الرضا وظيفي لدى الموظفين في الشركة، وقد يمكن تفسير هذا إلى طبيعة المنطقة التي تتميز بدرجات عالية من الحرارة في فصل الصيف أين يزداد الإستهلاك في الطاقة الكهربائية بمعدلات مرتفعة، الأمر الذي ينجر عنه إنقطاعات متكررة ومفاجئة تزعج وتؤثر على رضا زبائن الشركة. كما ان العمل في ظل هذه الظروف يكون له انعكاس على انخفاض في رضا العمال كذلك. وبناء على هذه النتائج يتبين أن هناك مستوى متوسط للأداء الإستراتيجي على مستوى الشركة المبحوثة، وذلك منافي لما افترضته الدراسة الحالية وهو ما يدعو إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: " تتميز شركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار" بأداء إستراتيجي عالي المستوى". ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه: "لا تتميز شركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار" بأداء إستراتيجي عالي المستوى".

ج. اختبار الفرضية الرئيسية: تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية القائلة: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة "سونلغاز" بولاية "بشار" عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 5\%$  )."

الجدول رقم (5): ملخص النموذج للمتغيرين التفكير الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي.

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.57	0.108	0.136	0.369	1

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ SPSS.

جدول رقم (6): تحليل ANOVA للمتغيرين التفكير الإستراتيجي - الأداء الإستراتيجي

مستوى الدلالة	F	مربع متوسط	dll	مجموع المربعات	النموذج
0.035	48.84	1.596	1	1.596	الانحدار
		0.327	31	10.131	البواقي
			32	11.727	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ SPSS.

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه ثبوت صلاحية النموذج لاختبار فرضية وجود أثر التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة "سونلغاز" بولاية "بشار"، وذلك استنادا مستوى الدلالة لهذا الاختبار بلغ قيمة (0,035) أي أن مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ).

جدول رقم (7): المعاملات للمتغيرين التفكير الإستراتيجي - الأداء الإستراتيجي

النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة
	A	Erreur standard	Bêta		
1	1.183	0.343		34.48	0.002
	0.465	0.210	0.369	22.10	0.035

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ SPSS.

● اختبار معنوية الثابت:

من خلال الجدول رقم (8) يمكن ملاحظة أن مستوى الدلالة للثابت قد بلغ (0.002) وهي قيمة أقل من (0.05)، وبالتالي الثابت له معنوية إحصائية على مستوى النموذج.

• اختبار الفرضية الرئيسية:

يبين الجدول رقم (8) أن مستوى الدلالة (sig) قد بلغ (0.035) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية المدعومة  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة "سونلغاز" بولاية "بشار" عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ).

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي قد بلغ (0.369) أي هناك ارتباط غير قوي بين التفكير الاستراتيجي والأداء الإستراتيجي، كما بلغ معامل التحديد المعدل (0.108) أي أن نسبة (10%) من التغير في الأداء الإستراتيجي يعود إلى التفكير الإستراتيجي.

ومن خلال الجدول رقم (8) يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي كما يلي:

$$Y = 0.465 x + 1.183$$

أي أن:

$$\text{الأداء الإستراتيجي} = 0.465 + 1.183 \text{ (التفكير الإستراتيجي)}$$

وتشير هذه النتيجة إلى أن الزيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل وهو التفكير الاستراتيجي تؤدي إلى التغير بقيمة 0.46 أو 46% في المتغير التابع وهو الأداء الإستراتيجي.

9. خاتمة:

بعد التفكير الاستراتيجي الركيزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية ونواة تسيير منظمات الأعمال، خاصة في ظل التغير السريع والغير مؤكد الذي تشهده بيئة الأعمال، هذه الأخيرة تتطلب من منظمات الأعمال اليقظة الدائمة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة محليا ودوليا والتعامل معها بحماسة وحذر للاستفادة من الفرص المتاحة وتلافي الأخطاء المحتملة. فالتفكير الاستراتيجي هو تفكير إبتكاري يساعد على تحديد الرؤية المستقبلية والقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة والتي قد تعيق تطورها، وذلك بناء على تصور السيناريوهات للتعامل مع تلك الظروف والوقائع ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، مما يساعد على تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال من خلال صنع المستقبل وتحديد ما ترغب في حدوثه والقدرة على تجسيده وفق حقيقة ملموسة تخدم مصالحها.

ومن خلال هذه الورقة البحثية تمت إختيار مؤسسة "سونلغاز" كنموذج للدراسة، وذلك بهدف التعرف على مستوى التفكير الإستراتيجي ومدى تأثيره على الأداء الإستراتيجي في الشركة. وبعد الدراسة والتحليل خلصت الورقة البحثية إلى النتائج الآتية:

- أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التفكير الإستراتيجي أن شركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار" لا تمارس مستوى عالي من التفكير الإستراتيجي".
  - رغم وجود مستوى متدني من التفكير الإستراتيجي على مستوى شركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار"، إلا أن هناك مؤشرات تدل على وعي المنظمة بأهمية التفكير الإستراتيجي، ربما يعزى هذا إلى الأهمية الإستراتيجية للشركة ونشاط الشركة، ودور الشركة في تقديم خدمة لائقة بمستوى طموح المواطن.
  - أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الإستراتيجي أن شركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار" لا تتميز بمستوى عالي من الأداء الإستراتيجي".
  - قد يعزى هذا الأداء الإستراتيجي المتوسط لشركة "سونلغاز، فرع ولاية بشار" إلى ضعف في التعامل مع خصوصية المنطقة بشكل يختلف عن المناطق الأخرى في الوطن، سواء من ناحية الخدمة المقدمة للمستهلك أو من ناحية توفير الظروف المواتية لأداء العاملين.
  - خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة "سونلغاز" بولاية "بشار"، إلا أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي قد بلغ (0.369) أي هناك ارتباط غير قوي بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي، كما بلغ معامل التحديد المعدل (0.108) أي أن نسبة (10%) فقط من التغير في الأداء الإستراتيجي يعود إلى التفكير الإستراتيجي. فرغم وجود أثر للتفكير الإستراتيجي على الأداء الإستراتيجي للشركة إلا أن هذا التأثير ليس بالمستوى المقبول والذي يمكن تفسيره بالمستوى المتدني للتفكير الإستراتيجي الممارس على مستوى الشركة.
- وبناء على هذه النتائج يمكن تقديم الاقتراحات الآتية:
- تبني التفكير الإستراتيجي على مستوى شركة "سونلغاز" كثقافة جماعية وبصفة أكثر شمولية من شأنه أن يساعد في تحسين الأداء الإستراتيجي.
  - ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين لشركة "سونلغاز" بأهمية التفكير الإستراتيجي.

- تغيير نمط التفكير بإستراتيجية واحدة يتم تطبيقها على مستوى جل فروع الشركة عبر الوطن، والانتقال إلى نمط التفكير وفق خصوصيات كل منطقة من خلال الدراسة والتحليل الميداني.
- إستقطاب خريجي الجامعة المتخصصة في مجال الإدارة الإستراتيجية من شأنه تعزيز منظومة التفكير الإستراتيجي لدى الشركة.
- إستحداث مخابر للبحوث التطبيقية يختص بالتفكير الإستراتيجي بالشراكة مع الأساتذة المختصين في هذا المجال.

## 10. قائمة المراجع:

- إبراهيم المنيف. (1992). إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي. مصر، القاهرة: دار العلوم.
- أحمد سليمان محمد الجرجري. (2012). تحسين الأداء الإستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجا) دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى. مجلة دراسات إدارية، 5(9).
- حمزة رملي. (2017). قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث Bsc III. مجلة الإستراتيجية والتنمية، (12)7، الصفحات 297-323.
- حمزة قدوج. (2012). أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية - دراسة مسحية لمؤسسات صناعة الأجهزة الإلكترونية منزلية في الجزائر، رسالة ماجستير. سطيف، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- عادل حرحوش المفرجي. (2003). أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه، وأساليب المحافظة عليه. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية.
- عبد الرحمن توفيق. (2003). التفكير الاستراتيجي - المهارات والممارسات. القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك).
- لينا شحاته خليف. (2010). تطوير التفكير الاستراتيجي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الغني حسن الهلال. (2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- محمد عوض. (2000). الادارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

- محمود عابدين. (2002). قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية. القاهرة، مصر: الدار المصرية اللبنانية.
- نجوى مفوز الفواز. (2008). التفكير الاستراتيجي (الأنماط- الممارسات - المعوقات) لدى مديرات التعليم العام الحكومية بمدينة جدة. مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط. جدة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة السعودية.
- نعمة عباس الخفاجي. (2004). الادارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر.
- هاني الطويل. (2001). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، الأردن: مطبوعات الجامعة الأردنية.
- هاني العمري. (2014). مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم). محاضرات المجلس السعودي للجودة. السعودية.
- وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2012). السيناريو والعملية التخطيطية، مفاهيم أساسية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.