



توظيف التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمة دراسة استطلاعية في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية / الفرات الأوسط¹ أ.د. حسين علي عبد الرسول¹ ، أحمد ياسر كاظم²

انتساب الباحثين

^{1,2} كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة
القادسية، العراق، الديوانية، 58001

¹ hussien.ali@qu.edu.iq

² Admin.mang21.33@qu.edu.iq

المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر : آب 2022

الخلاصة

تهدف الدراسة تحقق من تأثير التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمة التي تواجه الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الأوسط من خلال معرفة مواقف العاملين في مدى توجه الإدارة العليا لممارسة التفكير الاستراتيجي في مواجهة الأزمات المحتملة وإدارتها. وتسعى الدراسة إلى الإجابة على تساؤل رئيس مفاده " هل يمكن يؤثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمة "، ومن خلال الاعتماد على فرضية أساسية تعتمد على إن للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (الدافعية، التفكير النظامي، الاستشراف، الرؤية المستقبلية) له تأثير معنوي في قدرة المنظمة المبحوثة في إدارة الأزمة عبر مراحلها المحددة. تم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبانة المحصلة من (120) فرد، واستخدمت أساليب احصائية مثل (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد) بالاعتماد على برنامج (SPSS V.24)، للحصول على نتائج والتحقق من فرضيات الدراسة. نتائج الدراسة أكدت وجود تأثير التفكير النظامي في التخطيط للأزمة ومواجهتها، كما تبين وجود تأثير واضح للاستشراف في التحسس بالأزمة مستقبلاً. وأوصى الدراسة بضرورة زيادة قدرات المنظمة في التفكير الاستراتيجي واعتماده أساساً في مواجهة الأزمة المحتملة.

الكلمات المفتاحية : التفكير الاستراتيجي، الرؤية المستقبلية، إدارة الأزمة

Employing Strategic Thinking in Crisis Management An Exploratory Study in the General Company for Electricity Transmission / Middle Euphrates

Prof. Dr. Hussein Ali Abdul Rasoul Al-Janabi¹ ,
Ahmed Yasir Kadhum Aalthahab²

Affiliation of Authors

^{1,2} College of Administration
and Economics, University of
Al-Qadisiyah, Iraq,
Diwaniyah, 58001

¹ hussien.ali@qu.edu.iq

² Admin.mang21.33@qu.edu.iq

² Corresponding Author

Paper Info.

Published: Aug. 2022

Abstract

The study aims to the current research seeks to verify the impact of strategic thinking in managing the crisis facing the General Company for Electricity Transmission in the Middle Euphrates through knowledge of the employees' positions in the extent to which the senior management is directed to practice strategic thinking in the face of potential crises and their management. The research aims to answer a main question that "is it possible to employ strategic thinking in crisis management", by relying on a basic hypothesis that depends on strategic thinking in its dimensions (systemic thinking, foresight, future vision) a significant impact on the ability of the research organization in crisis management through its specific phases. The data was collected through a questionnaire form collected from (110) individuals, and statistical methods were used such as (arithmetic mean, standard deviation, linear correlation coefficient, and simple and multiple regression coefficient) based on the (SPSS V.24) program, to obtain results and verify from the research hypotheses. The results of the research confirmed the existence of the effect of systemic thinking in planning and confronting the crisis and it was also found that there is a clear effect of foresight in sensing the crisis in the future. The research recommended the necessity of increasing the organization's capabilities in strategic thinking and adopting it as a basis in facing the potential crisis.

Keywords: Strategic Thinking, Future Vision, Crisis Management

المقدمة

ان هذا الموضوع في ظل تعايش المنظمات العراقية العامة والخاصة على حد سواء حالة من الاضطراب البيئي وعدم الاستقرار ينتج عنها ازمان متواصلة تؤثر بشكل واضح على واقع الحياة بكافة مرافقها، ولعل معضلة الطاقة الكهربائية لم تكن وليدة اللحظة بل هي حالة مستمرة تستوجب المواجهة ووضع الحلول الملائمة لها. وهذا ما يجعل التعامل مع تلك الازمان بأسلوب علمي من خلال توظيف منهج اداري يقلل من حدة الازمان خصوصاً خلال مدة ذروتها. عليه فان اعتماد على التفكير الاستراتيجي كعمليات عقلية ومعرفية تستخدم من قبل المنظمات في رؤية المستقبل والتنبؤ بفرص وتهديدات تفرزها البيئة المحيطة بما يضمن بقاء ونمو المنظمة، يعطيها القدرة على استشراف الازمان والتحسس بها ثم مواجهتها من خلال ادارة فاعلة للازمان الحاصلة في البيئة بشكل مستمر.

والبحث الحالي يحاول تسليط الضوء على مستوى تأثير التفكير الاستراتيجي في مواجهة ازمة الطاقة الكهربائية في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط. وتتضمن الدراسة فقرات عدة تتضمن الاولى منهجية الدراسة لتوضيح مشكلة واهمية واهداف الدراسة وفرضياتها، ثم تقدم الدراسة في الفقرة الثانية مراجعة نظرية لمتغيرات الدراسة التي سيتم اعتمادها في بناء المقياس للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الجانب العملي. اخيراً يحاول الباحث اعتماد نتائج الدراسة لتقديم مجموعة من الاستنتاجات توظف لرفع مجموعة من التوصيات من شأنها ان تحسن من قدرة الشركة على مواجهة الازمان المستقبلية، إذ قسم هذا البحث إلى أربعة مباحث خصص المبحث الأول إلى منهجية البحث، بينما خصص المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، في حين خصص المبحث الثالث في الجانب العملي للبحث في حين تناول المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات وختم المبحث بقائمة المصادر.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة:

ساهمت التطورات البيئية المتسارعة والقفزات الكبيرة في عالم الاعمال الى قيام منظمات الاعمال بدعم وتعزيز جوانبها البيئية من اجل الاسهام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعد الاساس لكل منظمة تسعى الى الحد من ادارة الازمان، الأمر الذي يعني ان جميع المهتمين في سياق الفكر الاستراتيجي يتفقون على أن نجاح المنظمات على الأمد البعيد يتطلب منها التركيز على خطط

استراتيجية كفيلة بإدارة الازمة، وبالتالي فان المنظمات التي تستطيع ان تحقق المستوى المنشود من ادارة الازمة هي المنظمات التي تهتم بالتفكير الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والدافعية، والاستشراف)، ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة الدراسة الرئيسية والتي يمكن عكسها في تساؤل جوهري " ما درجة اسهام التفكير الاستراتيجي في ادارة الازمان" التي تواجه الشركة ومن اجل الاجابة عن هذا التساؤل يتعين الوقوف عند تساؤلات فرعية، وعلى النحو الاتي:

- 1- ما مستوى استخدام التفكير الاستراتيجي للشركة عينة الدراسة بأبعاده الاربعة؟
- 2- ما مستوى جاهزية الشركة المبحوثة لإدارة الازمة من خلال استشراف الازمة والتخطيط لمواجهتها ومواجهه الازمة؟

ثانياً: اهداف الدراسة

يتمثل الهدف الاساسي للدراسة في محاولة التعرف على مستوى ممارسة ادارات الشركة المبحوثة للتفكير الاستراتيجي تأثيره على ادارة الازمان التي قد تواجهها ويمكن عكس الاهداف الفرعية الدراسة في مجموعة من النقاط المهمة:

- 1- تحديد مستوى ممارسة ادارات الشركة أبعاد التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر العينة.
- 2- تحديد مستوى استعداد الشركة للإدارة الازمة من وجهة نظر العينة.

ثالثاً: اهمية الدراسة

ان اهمية الدراسة يعكس في الاتي:

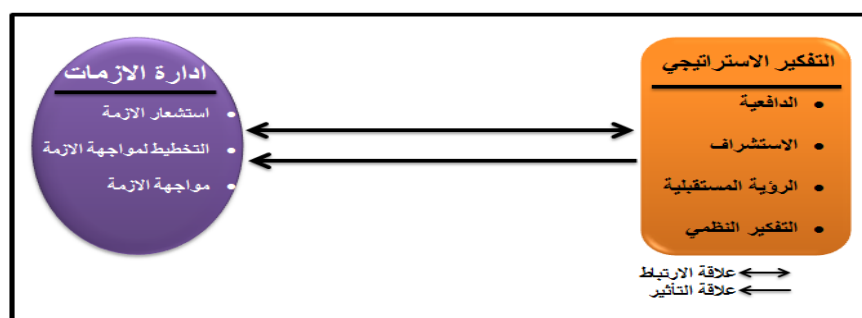
- 1- اهمية القطاع الخدمي المبحوث والذي يمثل أحد مرتكزات البنى التحتية لاي بلد وهو قطاع الكهرباء، وخصوصاً على المستوى المحلي إذا شهد هذا القطاع.
- 2- اكساب التفكير الاستراتيجي اهمية كبيرة لدى الباحثين والأكاديميين باعتباره ركيزة اساسية لنجاح ممارسات التخطيط الاستراتيجي لفهم البيئة وطبيعة التعامل مع معطياتها وفق العينة المدروسة.
- 3- اهمية تصاميم ادارة الازمة وممارساتها في البيئة المحلية والتي تشهد اضطرابات مستمرة على كافة المستويات ما يجعل من الشيوخ ثقافة واسلوب ادارة مهم وضروري لكل الادارات كي تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها

يتمثل هذا المخطط بمجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وبما يأتي:

- 1- **المتغير المستقل:** -ويتمثل التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، الدافعية، والاستشراف)، وقد اعتمدت الدراسة على ما قدمه نموذج [1] في ابعاد التفكير الاستراتيجي.

- 2- **المتغير التابع:** -ويتمثل ادارة الازمات بأبعادها (استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة) وقد اعتمدت الدراسة على نموذج او دراسة [2] في تحديد ابعاد ادارة الازمة.
- في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه وفي ضوء ما افرزته الدراسات السابقة تم إعداد مخطط الدراسة الفرضي، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة

اربع مديريات فرعية متوزعة في محافظات الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، النجف، الديوانية) مختصات بنقل الطاقة الكهربائية ضمن محطات كهربائية وابراج نقل الطاقة الكهربائية ذي الجهد المرتفع 132 كيلو فولت و400 كيلو فولت فضلا عن مديرية تنفيذ المشاريع المختصة بإنجاز المشاريع الجديدة ضمن الخطط الموضوعية من قبل الوزارة ومقر الشركة لفك اختناقات الطاقة الكهربائية ضمن الرقعة الجغرافية لمنطقة الفرات الاوسط واخيرا المقر الشركة الرئيسة والمشرف على الفروع كافة حيث يضم جميع الاقسام الفنية والادارية والاقسام الساندة بينما تمثلت عينة الدراسة في العاملين ذو الشأن المباشر في هذه الشركة في المقر الرئيسية وكل فروع المديريات ضمن المنطقة الجغرافية والبالغ عددهم (120).

سادساً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تمثلت أدوات الجانب النظري في الكتب والمجلات، فضلا عن توظيف مصادر الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، بينما تمثلت أداة الجانب التطبيقي في أداة القياس في الاستبانة، من اجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية حول مجتمع الدراسة كما اعتمدت الدراسة على مقاييس خاصة في ضوء المسح الذي جرى في الدراسات السابقة يبين متغيرات وابعاد الدراسة. وكما موضح في الجدول (1).

في ضوء تفاصيل نموذج الدراسة أعلاه تم وضع فرضيات البحث كالآتي:

- ❖ يوجد ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وادارة الازمات، وتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

- 1- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وادارة الازمات بأبعادها (استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة).
- 2- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف وادارة الازمات بأبعادها (استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة).
- 3- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وادارة الازمات بأبعادها (استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة).
- 4- يوجد ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظمي وادارة الازمات بأبعادها (استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة).

خامساً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية في محافظات الفرات الاوسط، حيث تتكون الشركة من

الجدول (1) يبين نتائج متغيرات وابعاد الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المصدر
التفكير الاستراتيجي	الدافعية	5	[1]
	الاستشراف	5	
	الرؤية المستقبلية	5	
	تفكير النظم	6	
ادارة الازمات	استشعار الأزمة	5	[2]
	التخطيط لمواجهة الأزمة	5	
	مواجهة الازمة	5	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: التفكير الاستراتيجي

1- ماهية التفكير الاستراتيجي

مفهوم التفكير الاستراتيجي برز في بداية الثمانينيات من القرن العشرين [3]، فقد برز التفكير الإستراتيجي بمنطلقات فلسفية في الأوساط البحثية التي حاولت توظيف الإدارة الإستراتيجية كأسلوب للتخطيط الإستراتيجي ومدى فاعليته لتحقيق غايات المنظمة، والتخطيط الإستراتيجي كمفهوم كان واردا لدى الباحثين في مجال الأعمال في الستينيات وسطع نجمه في السبعينات والثمانينات [4].

حيث شهد الفكر الإداري المعاصر استخداماً مكثفاً لمصطلح التفكير الإستراتيجي، واستخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية. ان التفكير الاستراتيجي يشير الى العمليات العقلية أو المعرفية التي تستخدم من قبل المدير لرؤية المستقبل والتطلع الى التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة على المنظمة نتيجة التغيرات الحتمية والمستمرة بما يضمن بقاء ونمو المنظمة واستمرارها [1]. ويؤكد [5] [6]، على وجود مجموعة مبادئ يقوم على اساسها التفكير الاستراتيجي منها مثلاً (التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة، وهو يتطلب توسيع المشاركة، كما إنه وسيلة وليس غاية).

أما خصائص التفكير الاستراتيجي فقد لخصها [7]، كون التفكير الاستراتيجي نظامي وشمولي، ويقدم رؤية لمستقبل المنظمة، يعتمد على الالهام المبدع المبني على الوعي والإدراك، يحدد القضايا والفرص الرئيسية واقتحام مجالات جديدة، النظر بعيداً من خلال التطلع لاختراع مستقبلي يسعى لتحقيقه، الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد.

2- أبعاد التفكير الاستراتيجي

هناك شبه اجماع على اربعة ابعاد لقياس التفكير

الاستراتيجي، هذه الابعاد هي:

أ- الاستشراف

يقصد بالاستشراف قدرة الادارة على معرفة وتحديد القوى التي تخلق المستقبل من خلال رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الحيوية في الماضي والحاضر [8]، ويرى [9]، أن الاستشراف يمثل المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختبار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الافضل، فضلاً عن تحسين قابلية المديرين على التفكير في تصور قوى غير منظورة ولكنها تخلق المستقبل.

ب- الرؤية المستقبلية

مفهوم الرؤية المستقبلية يعبر عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء ما، أي القدرة على تصور ما ستكون عليها الاشياء في المستقبل، إذا ما يمكن دمجها بعناصر اخرى، أي بعبارة اخرى يمكن تمثيل الرؤية بانها تصور المنظمة او مجموعة الانظمة المترابطة لما يمكن ان تكون عليه مستقبلاً بالنظر الى الامكانيات التي لديها والتي تعمل ان تكون لديها [8]، وبين [9] ان الرؤية المستقبلية هي احدى المهمات العظيمة للقيادة التي يقوم بها قادة المنظمة، وهي لا تعني بالضرورة مجرد تصور او تخيل ذي علاقة بمدة او بأوضاع مقبلة بل هي بمنزلة اداة وقدرة تستند الى امكانية وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة بغرض توحيد العاملين تجاه اغراض المنظمة.

ت- التفكير النظمي

يمثل قدرة المديرين على تصور المنظمة بشكل شمولي من خلال التعرف على خصائص وانموذجات وقوى وعلاقات المنظمة داخليا وخارجياً، والتي تعطي انطباع عن سلوكيات المنظمة لتحقيق

وتبرز أهمية إدارة الأزمة من خلال تطوير واقع المنظمة لمعالجة الازمات المحتملة أو الحقيقية من خلال خلق الوعي والالتزام لدى الإدارات تجاه مواجهة الازمات، والاستجابات المرنة لظروف الازمات، بناء التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار، تفويض السلطة باتخاذ القرارات المناسبة من أجل إدارة الأزمة، وتحسين قدرة المنظمة على التنبؤ وتحديد الازمات المتوقعة واخذ الحيطة والحذر اللازمين لمنعها وتقليل اثارها [17].

ان إدارة الازمات تهدف الى تحقيق استجابة سريعة للمتغيرات البيئية المفاجئة بهدف مواجهة اخطارها بشكل استباقي والتحكم بالمواقف لاتخاذ قرارات مناسبة من المحتمل ان تقوض الاضرار وتعيد التوازن الى المنظمات بشكل يجعلها قادرة على الاستقراء والتنبؤ بمصادر التهديدات الحقيقية والمحتملة واستثمار الموارد والامكانات المتاحة للتخلص من آثار الأزمة، فضلاً عن تجهيز مركز لقيادة عمليات الطوارئ، وتوفير القدرات العملية والامكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة اعادة التعمير بأقل تكلفة [13].

2- مراحل إدارة الازمات

تمر إدارة الأزمة بعدة مراحل باعتبارها ظاهرة اجتماعية تمثل أهمية قصوى في متابعتها والاحاطة بها، وهذه المراحل هي:

أ- استشعار الأزمة

تمثل هذه المرحلة مرحلة الاستشعار بوقوع أزمة معينة، وغالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة معينة وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها، وأهم ما يميز هذه المرحلة هي عدم وجود خسائر وكوارث فعلية، بينما تبدأ بوجود شعور واحساس ان ثم شي يمكن ان يحدث. ان مرحلة الاستشعار عبارة عن تحذيرات او اعراض تنبأ بها المنظمة عن امكانية حدوث الأزمة، اذ يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل هذه الاشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة ويتم بناء مؤشرات خاصة للمنظمة تساعد في ذلك.

ان مرحلة الاستشعار تمثل استعمال ادوات تقدم مؤشرات مسبقة لحدوث خلل ما، وذلك في ضوء التعرف على موقف ما قبل تدهور الحالة والتحول الى أزمة والذي يمثل مصدراً للخطر يهدد المنظمة. فاذا انعدم وجود مؤشرات واضحة للأزمة يجب على المنظمة اتخاذ خطوات مهمة من أجل الحصول على المعلومات الدقيقة عن الأزمة وآثارها المحتملة وتقييم عوامل الخطر المقترنة بالأزمة وممارسة بعض الاجراءات لتحقيق الاستجابة الدقيقة، وتشخيص اسباب نشوء الأزمة والمسؤول عن التعامل معها [17].

الإنجازات. إن المديرين يستخدمون التفكير بطريقة شمولية لتحديد المشكلة القائمة عن طريق استخدام نماذج من المعلومات تم جمعها، التي تم جمعها قبل تفتيت المشكلة إلى عدة أجزاء، هذه القدرة تسمح للمرؤوسين أو المديرين معرفة كيفية اتصال وترابط الحقائق مع بعضها البعض وأيضاً "تسمح للمديرين في البحث عن سبب أو اسباب الطلب عن الخدمات التي تنتجها الشركة وذلك قبل الشروع بأي عمل لتلبية الطلب والبحث عن ردود الفعل لمساعدة المرؤوسين والمنظمات للقيام بالتصحيح الذاتي [10].

ان المفكر الاستراتيجي لديه نموذج ذهني لنظام خلق القيمة من البداية الى النهاية ينطلق منه في فهم وتفسير الكيفية التي يعمل بها هذا النظام وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، فالتفكير النظامي يساعد على تحديد العلاقات بين مختلف العوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة والتي يجب اخذها بنظر الاعتبار عند تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة [11].

ث- الدافعية

تمثل الدافعية حاجة او رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين من خلال تشجيع الافراد وتحفيزهم للأيمن بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤية والتصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف [12].

ثانياً: إدارة الأزمة

1- مفهوم إدارة الأزمة

إدارة الأزمة تمثل نشاط هادف ومجموعة الاستعدادات والجهود من التنبؤ بالأزمة المتوقع اتخاذ القرارات والتهيئة المناسبة لها [13]. وأشار [14] ان إدارة الأزمة تشير الى فن القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح للمنظمة بتحقيق تحكم أكبر في مصيرها ومقدارها من خلال الاستجابة استراتيجية لمواقف الازمات باستخدام الاساليب العملية والاستراتيجية المناسبة في اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة الازمات التي تقف امام تطور المنظمة.

وبين [15] ان إدارة الأزمة تعني معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أعلى قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة وبأقل قدر ممكن من المخاطرة والخسائر. واكد [16] ان إدارة الأزمة تمثل الإدارة التي تبحث في تحديد المخاطر وامكانية التعرض لها وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بمنعها او تخفيفها والتقليل من اثارها الى اقصى حد ممكن.

المستمر وإعادة تنظيم لتحسين ما تم انجازه والاستفادة من الماضي لتطوير المستقبل [18].

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف البيانات التي تم جمعها والمتعلقة بعينة البحث حول المتغير المستقل والمتغير التابع، فيما استخدم المنهج التحليلي لغرض تحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

ثانياً: بناء مقياس الدراسة

ولاختبار جودة المقياس،

لجأ الباحثان لتوظيف مجموعة من المعايير تعرف بسيكومترية المقياس، من أجل التخلص من الأخطاء في المقياس بعد ترجمته ومطابقته للعينة.

وبين أن قيمة معامل كرونباخ الفا تراوحت بين (0.99-0.58) وهي قيمة يمكن قبولها في سياق البحوث الإدارية، والتي تعني على إن المقياس يتصف بالاتساق الداخلي. كما تم احتساب معامل الثبات المركب ضمن الحدود المقبولة والمطلوبة. كما موضح في الجدول (2).

ب- التخطيط لمواجهة الأزمة

هذه المرحلة تتطلب أن تتوفر الاستعدادات لدى المنظمة والأساليب الكافية للوقاية من الأزمة، ويؤكد هذا أهمية المرحلة السابقة. إذ من الصعب منع شيء ما لم تنتبأ باحتمال حصوله، وتتطلب مرحلة التخطيط لمواجهة القيام بتصميم سيناريوهات متنوعة وتتابع للإحداث لازمة نعتقد حصولها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً تماماً، حيث تتطلب هذه المرحلة الكثير من الإجراءات المهمة مثل تدريب العاملين، توفر الأجهزة اللازمة لمواجهة الأزمة وصيانة الأجهزة المستخدمة وتهيئة وسائل اتصالات فعالة [14]، وفي هذه المرحلة، وعادة ما تقوم المنظمة بتحشيد كافة جهودها ومواردها بغية وضع خطط موضوعية وواضحة يسهل مواجهة الأزمة.

ت- مواجهة الأزمة

مواجهة الأزمة تمثل المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار المحتملة عند حوادث الأزمة ومعالجة تلك الآثار يُعد جانب مهم في إدارة الأزمة لما تتميز به من أحداث تغييرات جذرية في المنظمة ما يجعلها تستمد قوة عالية على مواجهة المنافسين [2].

ويدخل ضمن هذه المرحلة أنشطة تشمل هذه المرحلة على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل قد تم اختبارها مسبقاً حيث يصعب وضع الحلول المناسبة عند احتدام الأزمة ما لم تكن تلك البرامج قد اختبرت فعلاً، كما يمكن بعد المواجهة أن يتحقق التعلم

الجدول (2) يبين نتائج اختبار بناء المقياس

الخصائص السايكومترية للمقياس						فقرات المقياس
AVE	CR	λ	α	CD	X	
الدافعية						
0.83	0.85	0.72	0.89	1.04	3.07	تمتلك ادارة الشركة القدرة على تشجيع الموظفين لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها التي تم وضعها
		0.91		1.03	3	تحفز ادارة الشركة التنافس بين الموظفين لحثهم على المزيد من الانجاز في اعمالهم
		0.79		0.82	3.31	تشجع ادارة الشركة التفاعل بين موظفيها وتكوين فرق العمل بينهم
		0.82		1.04	3.25	تعمل ادارة الشركة على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات
		0.79		1.01	2.9	تكافئ ادارة الشركة العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم
الاستشراف						
0.81	0.93	0.90	0.82	0.85	3.36	تستفيد ادارة الشركة من الخبرات الذاتية والامكانيات الخاصة بها
		0.88		0.89	3.2	تمتلك الشركة الارادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة
		0.79		0.92	2.9	تستقرا الشركة المستقبل البعيد عند تطوير استراتيجيتها
		0.85		0.98	3.16	يعتمد صنع القرارات في الشركة على الدراسات التحليلية الدقيقة للمستقبل
		0.89		0.84	2.95	تتوقع ادارة الشركة توقيت احداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة

الرؤية المستقبلية						
0.78	0.86	0.82	0.84	0.92	3.13	رؤية الشركة واضحة ومعرفة من الادارة للموظفين في الشركة
		0.91		0.97	3.08	تراجع الشركة رؤيتها باستمرار وفق المستجدات الحديثة
		0.88		0.89	2.89	تشارك ادارة الشركة بفعالية في تحديد الرؤية الاستراتيجية مع الموظفين
		0.85		0.85	3.15	تمتلك الشركة رؤية شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل
				0.94	3.15	تمتلك الشركة القدرة على اقناع العاملين برؤيتها وتحفيزهم على تحقيقها
التفكير النظامي						
0.79	0.89	0.82	0.85	0.9	3.08	تعمل إدارة الشركة على تصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات المعقدة
		0.80		1.02	3.08	تعتمد إدارة الشركة طرقا جديدة للتعلم واكتساب المعارف الخارجية لتكوين المنظور الاستراتيجي
		0.79		0.9	3.41	تنظر إدارة الشركة الى اجزائها وحداتها الإدارية على انها نظام مترابط ومتناسق
		0.80		0.81	3.25	ترى إدارة الشركة في الشراكة أسلوبا جيدا يفيد في تحقيق رؤيتها وأهدافها
		0.81		0.82	3.43	يساعد التفكير المنظم إدارة الشركة على رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة واحدة
		0.72		0.95	3.21	تمتلك إدارة الشركة القدرة على دمج العناصر المختلفة في الشركة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها
استشعار الازمة						
0.75	0.82	0.84	0.84	0.91	3.34	تستخدم الشركة الأساليب كافة للتواصل من اجل الحصول على المعلومات من الازمات المحتملة
		0.90		0.77	3.26	تتجاوز الإدارة في الشركة القنوات الرسمية للاتصال في نقل وتناول المعلومات من اجل التحسس بالازمات المحتملة
		0.91		0.85	3.48	تسعى الشركة لتوظيف وسائل اتصال متنوعة لإيصاله الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لحصول الازمة
		0.89		0.81	3.33	توفر الشركة نظام يسمح بتناول المعلومات الحرجة بين المعنيين بالازمة كافة على المستوى الافقي والعمودي
		0.80		0.96	3.36	تستخدم الشركة وسائل الاتصالات الحديثة للبحث وترتيب الازمات المحتملة
التخطيط لمواجهة الازمة						
0.81	0.89	0.91	0.85	0.95	2.98	تستخدم الشركة الاساليب كافة للتواصل من اجل الحصول على المعلومات من الازمات المحتملة
		0.77		0.99	3.23	تتجاوز الادارة في الشركة القنوات الرسمية للاتصال في نقل وتناول المعلومات من اجل التحسس بالازمات المحتملة
		0.85		0.75	2.97	تسعى الشركة لتوظيف وسائل اتصال متنوعة لإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لحصول الازمة
		0.81		0.8	3.31	توفر الشركة نظام يسمح بتناول المعلومات الحرجة بين المعنيين بالازمة كافة على المستوى الافقي والعمودي
		0.96		1.04	3.2	تستخدم الشركة وسائل الاتصالات الحديثة للبحث وترتيب الازمات المحتملة
مواجهة الازمة						
0.79	0.82	0.73		0.96	3.26	تصدر الشركة قرارات مواجهة الازمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الازمة
		0.65		0.89	3.33	يتواجد فريق إدارة الازمة دائما عند وقوع الازمة لمتابعتها اول بأول
		0.86		0.82	3.41	يملك فريق إدارة الازمة التمكين اللازم لمواجهة الازمة
		0.8		0.82	3.59	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الازمة واختيار البديل الأمثل
		0.73		0.9	3.08	تكون القرارات لامركزية لمواجهة الازمات المحتملة
α: Cranach's alpha CR: Composite reliability; λ: Standardized factor loading AVE: Average variance extracted						
مؤشرات جودة المطابقة لبناء المقياس All weights and loadings are significant at the .05 level χ2 = 184.23, df = 80, GFI = .84, CFI = .89, RMSEA = .06						

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

ثالثاً: الوصف الاحصائي واختبار فرضيات البحث

ادناه الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومصفوفة الارتباط الداخلي لمتغيرات الدراسة. إذ يلاحظ إن الوسط الحسابي العام لبعده الدافعية بلغ (3.1) بانحراف معياري مقداره (0.7)، يشير الى اتفاق العينة المبحوثة تجاه تشجيع ادارة الشركة على بناء علاقات ايجابية مع العاملين لديها من اجل تحفيزهم على تطوير امكانياتهم من خلال فرق العمل داخل الشركة، يشير الى توافر دافعية عالية. كما أبدت العينة اتفاق حول بعد الاستشراف، فقد كان الوسط الحسابي لهذا البعد (3.63) وبانحراف معياري مقداره (0.63)، الى توجه العينة المبحوثة الى الاستفادة من الخبرات والامكانيات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملين لديه. وتشير النتائج إن بُعد الرؤية المستقبلية كان بمستوى اجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.71) يشير الى توجه العينة المبحوثة الى بناء رؤية ذات ابعاد شاملة من خلال استثمار امكانياتها في اقناع الافراد العاملين وتحفيزهم على الايمان

بتنفيذ وتطبيق الرؤية التي تطمح الى الوصول اليها في تقديم الخدمات المطلوبة بالصورة التي تحقق رضا المتعاملين معها. وقد اظهرت النتائج إن الوسط الحسابي العام لبعده التفكير النظامي بلغ (3.81) بانحراف معياري مقداره (0.89)، يشير الى توجه العينة المبحوثة الى الاهتمام بتنبي رؤية واضحة للأحداث التي تتعامل معها والنظر اليها بصورة واحدة واتخاذ الاستراتيجيات الاحترازية والاساليب المناسبة كافة من اجل مواجهة اي خطر يمكن ان يقف امام الشركة في تحقيق طموحاتها. كما أبدت العينة اتفاق حول استشراف الازمة، فقد كان الوسط الحسابي لهذا البعد (3.35) وبانحراف معياري مقداره (0.85) يشير الى اهتمام الشركة المبحوثة بتوظيف وسائل الاتصال المناسبة من اجل تمكين العاملين لديها وتطوير قدراتهم ومعرفتهم من خلال نقل وتحصيل المعلومات المناسبة من اجل استشعار الازمات بالوقت والمكان المناسب لتلافيها ووضع السبل المناسبة لمعالجتها. كما موضح في الجدول (3).

جدول (3) يبين نتائج الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط لأبعاد متغيرات الدراسة

معاملات الارتباط							المتغيرات
7	6	5	4	3	2	1	
						1.00	1. الدافعية
					1.00	0.25	2. الاستشراف
				1.00	0.49*	0.42*	3. الرؤية المستقبلية
			1.00	0.39*	0.35*	0.41**	4. التفكير النظامي
		1.00	0.55*	0.71*	0.50*	0.62*	5. استشراف الازمة
	1.00	0.64*	0.56*	0.61*	0.58*	0.54*	6. التخطيط لمواجهة الازمة
1.00	0.52*	0.60*	0.52*	0.70*	0.52*	0.60*	7. مواجهة الازمة
الإحصاءات الوصفية							
3.33	3.13	3.35	3.31	3.08	3.63	3.1	الوسط الحسابي
0.87	0.90	0.85	0.89	0.71	0.63	0.70	الانحراف المعياري
*p<0.05; **p<0.01							

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

عن الاستعانة بمجموعة من الخبراء والمتخصصين لإعداد وبناء الخطط الاستراتيجية المناسبة من اجل ادارة ومعالجة الازمات حال وقوعها.

وقد اظهرت النتائج إن الوسط الحسابي العام لبعده التخطيط لمواجهة الازمة بلغ (3.13) بانحراف معياري مقداره (0.90)، يشير الى اهتمام الشركة بدعم اقسامها وتشكيلاتها كافة من اجل ادارة الازمات ووضع الخطط المناسبة من اجل التعامل معها، فضلا

تستعرض نتائج نموذج ابعاد التفكير الاستراتيجي والخاص في (الدافعية، والاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتكثير النظم) باعتباره متغيرات مؤثر في ابعاد ادارة الازمات، ليشير الى ان زيادة الاهتمام في التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين (0.807) مشيرا الى اهتمام العينة المدروسة بإدارة الازمات من خلال تقليل نسبة الخطأ المعياري (0.053) الى اقل حد ممكن وبقيمة حرجة اعلى من (1.96) ليصل مقدارها الى (15.226)، مشيرا الى اهتمام العينة المبحوثة بتطوير امكانيات العاملين لديها والخاصة بالتفكير الاستراتيجي من اجل طرح اكبر قدر ممكن من الافكار لمعالجة الازمات باقل الخسائر والتكاليف. كما موضح الجدول (4).

كما أبدت العينة اتفاق حول بعد مواجهة الازمة، فقد كان الوسط الحسابي لهذا البعد (3.33) وبانحراف معياري مقداره (0.87) ليشير الى اهتمام الشركة ببناء تحالفات استراتيجية مع الجهات الفاعلة لاحتواء الازمات والسعي لتوفير السبل والامكانيات كافة لمواجهتها.

كما تم استخدام مصفوفة معاملات ارتباط بين ابعاد البحث لغرضين، الأول يتعلق بالتحقق من قوة نموذج البحث من خلال التحقق من وجود علاقة ارتباط خطي بين المتغيرات، وأظهرت النتائج ان أعلى معاملات الارتباط لم تتجاوز (0.60) بين ابعاد المتغير المستقل، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. في حين كان الغرض الثاني من مصفوفة الارتباط هو تقديم دعم أولي لفرضيات البحث للتحقق من وجود علاقة تأثير فيما بعد.

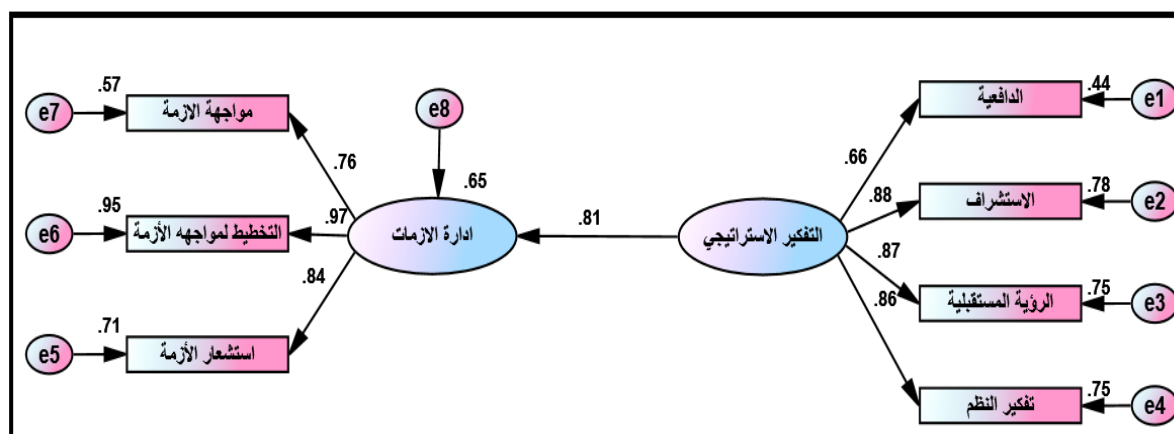
الجدول (4) يبين نتائج تحليل تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده في ادارة الازمات بأبعاده

الاحتمالية (P)	معامل الانحدار R^2	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الاوزان المعيارية	المسار
***	0.652	15.226	0.053	0.807	التفكير الاستراتيجي <--- ادارة الازمات

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة

والاساليب المناسبة كافة بتوظيف وسائل الاتصال المناسبة من اجل تمكين العاملين لديها وتطوير قدراتهم ومعرفتهم، و يساعد الشركة على وضع الخطط المناسبة من اجل التعامل معها. ويبين لنا نموذج ابعاد التفكير الاستراتيجي باعتباره متغيرا مؤثرا في تفسير ابعاد ادارة الازمات في العينة المدروسة تجاه تطوير امكانياتها من اجل ادارة الازمات، كما موضح في الشكل (2).

ما يؤكد على ان استثمار امكانيات الشركة في اقناع الافراد العاملين وتحفيزهم على الايمان بتنفيذ وتطبيق الرؤية التي تطمح الى الوصول اليها، وبناء علاقات ايجابية مع العاملين لديها من اجل تحفيزهم على تطوير امكانياتهم من خلال فرق العمل داخل الشركة يسهم بشكل كبير في تبني رؤية واضحة للأحداث التي تتعامل معها والنظر اليها بصورة واحدة واتخاذ الاستراتيجيات الاحترازية



الشكل (2) يوضح النموذج القياسي لتأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده في ادارة الازمات بأبعاده

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

وتحمل المسؤولين وتشجع إدارة الشركة التفاعل بين العاملين وتكوين فريق العمل بينهم.

2. اعتماد الشركة على الدراسات التحليلية الدقيقة للمستقبل في صنع القرارات وتوقع أحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة ومراجعة الشركة لرؤيتها باستمرار وفق المستجدات البيئية ومشاركة العاملين بفعالية في تحديد الرؤية الاستراتيجية لإقناعهم وتحفيزهم على الإيمان برؤيتها.
3. تشجيع الإدارة في الشركة للعاملين فيها على تصميم وإبتكار حلول ذكية للمشكلات المعقدة واعتماد طرائق جديدة للتعلم واكتساب المعارف الخارجية لتكوين المنظور الاستراتيجي.
4. تحديث مستمر للبيانات من أجل توظيفها عند حدوث أزمة معينة وتوفير قاعدة بيانات ملائمة لاستكشاف الازمات المحتمل وقوعها وتوفير نظام يسمح بتناول المعلومات الحرجة بين المعنيين بالأزمة كافة على المستوى الافقي والعمودي.
5. توفر الشركة حلول استباقية (سيناريوهات) لمواجهة الازمات المتوقعة والاستفادة من نظم التحسس البيئي في توقع الازمات المستقبلية.
6. ضرورة ان تكون القرارات لامركزية لمواجهة الازمات المحتملة وتعزيز قدرات الشركة اصدار قرارات مواجهة الازمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الازمة والعمل على يتم التحكم بالعوامل المسببة للازمة خلال مدة قصيرة.

الهوامش

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير الباحث.

المصادر

- [1] مثنائي، بلال احمد و القضاة، نضال فواز و ذيابات، خالد محمد 2021، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الازمات دراسة في شركة كهرباء محافظة اربد ، الأردن.
- [2] عوابد، نفيسة، و طليبة، سعاد، 2019، دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- [3] البياتي، بيداء ستار، وحمدي، ايسل، 2009 "إثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي: بحث

أسهم النموذج ابعاد التفكير الاستراتيجي بصفته متغيراً مؤثراً في تفسير ابعاد ادارة الازمات بمقدار (0.652) وهذا يظهر اهتمام العينة المدروسة تجاه تطوير امكانياتها من اجل ادارة الازمات، اما القيمة المتبقية والبالغة (0.348) فإنها تقع خارج حدود البحث.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. توافر دافعية عالية في الشركة في مجال التفكير الاستراتيجي من خلال اتجاه تشجيع ادارة الشركة على بناء علاقات ايجابية مع العاملين لديها من اجل تحفيزهم على تطوير امكانياتهم من خلال فرق العمل داخل الشركة. مع توجه الشركة المبحوثة على تحسين مستوى دافعية العاملين لديها من اجل ضمان تحقيق تفكير استراتيجي عالٍ وتوليد افكار ومهارات عالية.
2. محاولة الشركة الاستفادة من الخبرات والامكانيات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملين لديها على الرغم من افتقارها للمؤهلات المناسبة لاستقراء والتنبؤ بوضع الاستراتيجيات المناسبة للتصدي للازمات التي يمكن ان تواجها في المستقبل.
3. استعداد الشركة لبناء رؤية ذات ابعاد شاملة من خلال استثمار امكاناتها في اقناع الافراد العاملين وتحفيزهم على الايمان بتنفيذ وتطبيق الرؤية التي تطمح الى الوصول اليها في تقديم الخدمات المطلوبة بالصورة التي تحقق رضا المتعاملين معها.
4. الاهتمام بتبني رؤية واضحة للأحداث التي تتعامل معها والنظر اليها بصورة واحدة واتخاذ الاستراتيجيات الاحترافية والاساليب المناسبة كافة من اجل مواجهة اي خطر يمكن ان يقف امام الشركة في تحقيق طموحاتها المستقبلية.
5. اهتمام الشركة المبحوثة بتوظيف وسائل الاتصال المناسبة من اجل تمكين العاملين لديها وتطوير قدراتهم ومعارفهم من خلال نقل وتحصيل المعلومات المناسبة من اجل استشعار الازمات بالوقت والمكان المناسب لتلافيها ووضع السبل المناسبة لمعالجتها.
6. اهتمام الشركة بدعم اقسامها وتشكيلاتها كافة من اجل ادارة الازمات ووضع الخطط المناسبة من اجل التعامل معها، فضلا عن الاستعانة بمجموعة من الخبراء والمتخصصين للأعداد وبناء الخطط الاستراتيجية المناسبة من اجل ادارة ومعالجة الازمات حال وقوعها.

التوصيات

1. العمل على استخدام حوافز متنوعة نتيجة مع العاملين لأعمالهم وانجازاتهم واشراك العاملين في اتخاذ القرارات

التخطيط الاستراتيجي. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

[11] ابراهيم، محمد خليل، ومصطفى، علاء عبد السلام، 2020،

دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الانتاجية من وجهة نظر القيادات الادارية في شركة نفط ميسان، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الانسانية، المجلد 1، العدد 2.

[12] الشيخ، بابكر مبارك، وعلي، التاج محمد، 2017، اثر الذكاء

الاستراتيجي في الابداع المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 19.

[13] مريم، ملاح، 2017، دولا العلاقات العامة في ادارة الازمة

في المؤسسة الخدمانية الجزائرية: دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة - بولاية ام البواقي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية.

[14] الصافي، جبوري شناوي، 2011، اثر الخصائص القيادية في

استراتيجية ادارة الازمة: دراسة ميدانية لعدد من المديرات العامة وزارة الكهرباء- العراق، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 90.

[15] يحيى، بهاء عدنان، 2010 "ادارة الازمة الدولية: دراسة

حالة الازمة بين حزب الله واسرائيل عام 2006 " مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد 5.

[16] بولص، نداء حازم، 2013 " النمط القيادي الحديث في ظل

ادارة الازمة: دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية" مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 95.

[17] عبد الرحمن، وردة عبد الخالق، وكاظم، زينب كامل، 2019،

اسهامات مستلزمات نظم المعلومات الادارية في فاعلية ادارة الازمة التنظيمية: بحث استطلاعي في ديوان وزارة الكهرباء، مجلة الدناير، العدد 17.

[18] الجرجري، احمد حسين حسن، والعبيدي، نور علي

عبود، 2020، اثر القياد التحويلية في ادارة الازمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، الجلد 16، العدد الخاص، الجزء 1.

استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي " مجلة جامعة كربلاء، المجلد السابع، العدد الثاني / انساني.

[4] Ellen, Goldman F., & Andrea R. Scott, & Joseph M. Follman., (2015). Organizational practices to develop strategic thinking." Journal of Strategy and Management, Journal of Strategy and Management, Vol. 8 Issue: 2, 155-175.

[5] محمود، احمد عبد، ونعمة، رسل سلمان، 2018، انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة جامعة بابل، العلوم البحتة والتطبيقية، المجلد (26) ، العدد (6).

[6] السهلاني، عباس مزعل، ومدلول، سلوى عقيل، 2018،

تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز الانتماء المنظمي: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 4.

[7] Tavakoli, Iraj, & Judith Lawton. (2005) "Strategic thinking and knowledge management." Handbook of business strategy, 6(1),1-13.

[8] الياسري، أكرم محسن، والطار، فؤاد حمودي، ومهدي،

أفضل عباس، 2021، اثر التفكير الاستراتيجي على جودة الخدمة في العتبات المقدسة من خلال التراصف الاستراتيجي: بحث تطبيقي في العتبة الحسينية المقدسة، المجلة وارث العلمية، المجلد 3، العدد 5.

[9] ابو شعبان، اسامة ناصر الدين، 2017، اثر التفكير

الاستراتيجي في صنع القرار الامني بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى - غزة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى بغزة.

[10] القريشي، اثير سلمان، والحكيم، ليث علي، 2018، التفكير

الاستراتيجي للقيادات الرياضية وتأثيره في تعبئة الطاقة النفسية للاعبين: دراسة استطلاعية لآراء عدد من لاعبي المنتخبات الوطنية في محافظة واسط، بحث منشور في