مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: الإحساس الإستراتيجي وانعكاسه على تحقيق النصر الإستراتيجي – التفكير الإستراتيجي كمتغير وسيط: دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية شرطة النجف الأشرف
اسم الكاتب: أ.م.د. هاشم فوزي العبادي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3653
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 23:53 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن

العدد ١٢٣ المجلد ٣٨ لسنة ٢٠١٩

الإحساس الإستراتيجي وانعكاسه على تحقيق النصر الإستراتيجي - التفكير الإستراتيجي كمتغير وسيط دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية شرطة النجف الأشرف

The strategic Consciousness and its reflection on achieving strategic victory - Strategic thinking as an intermediate variable- A survey of the views of a sample of the officers of Najaf Directorate

الدكتور هاشم فوزي العبادي

أستاذ مساعد

كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة الكوفة

Hashim F. Al-Abadi (PhD)
Assistant Professor
College of Administration and Economics
University of Mosul
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

تأريخ استلام البحث ٢٠١٩/٤/١ تأريخ قبول النشر ٢٠١٩/٩/٢٣

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تقديم رؤى إستراتيجية مختلفة من خلال دراسة العلاقة بين الإحساس الإستراتيجي والتفكير الإستراتجي في منظمات الأعمال وإدراك تلك العلاقة من قبل عينة من ضباط مديرية شرطة النجف الاشرف وانعكاسها على تحقيق النصر الإستراتيجي.

اعتمد هذا البحث المنهج التطبيقي والذي يتألف من ثلاثة مقاييس **للإحساس الإستراتيجي** والمتمثل بـ (إعادة الصياغة (التشكيل)، التفكير النظمي، توجه التعلم، التأمل) **والتفكير الإستراتيجي** المتمثل بـ (المنظور النظمي، التركيز على القصد، الفرصة الذكية، التفكير في الوقت الحقيقي، توجيه الفرضيات)، **والنصر الإستراتيجي** والمتمثل بـ (الرؤية، والبقاء، والصلاحية، والقيمة) وتم استخدامه لتعزيز هذه المفاهيم والتركيز عليها لمتخذي القرار عينة البحث والتي بلغت (105) ضابط موزعة على السادة المدراء ومعاونيهم. وقد تم جمع البيانات من مصادر رئيسة للمعلومات باستخدام أداة البحث. وتم تحليل الأدوات العائدة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS V.19).

واستناداً إلى نتائج البحث الاستطلاعي، خَلُص البحث إلى أن الإحساس الإستراتيجي يؤثر وبشكل مباشر على تحقيق النصر الإستراتيجي، ويزداد هذا التأثير بتوسط متغير التفكير الإستراتيجي والذي يوفر الحلول الناجعة لمجتمع البحث في حال وقوع الأزمة فيها. وكشف هذا البحث أيضاً عن وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرات البحث.

تم تحديد تطبيقين رئيسين في هذا البحث، يختص التطبيق الأول بالباحثين للتحقيق في العلاقة بين الإحساس الإستراتيجي والنصر الإستراتيجي من خلال التفكير الإستراتيجي، وإدراك هذه المواضيع الإدارية في مديرية شرطة النجق الاشرف مجتمع البحث. والتطبيق الثاني يختص بمتخذي القرار ليدركوا الحاجة لتعزيز وجود الإحساس الإستراتيجي، بما يتماشى مع التركيز على وضع أدلة إرشادية للإحساس الإستراتيجي وأبعاده. وهذا مما لا شك فيه سيساعد على توفير المعرفة والفهم لدى عينة البحث في تلك الوزارة حول أهمية هذه المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: *الإحساس الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي، النصر الإستراتيجي.*

Abstract

The current research aimed to present different strategic views through studying the relationship between strategic consciousness, strategic thinking in business organizations, and the conceptualization of these variables by a sample of Al-Najaf Police Directorate and reflections on achieving strategic victory. The research depended on the applied methodology that can involve three measurements for strategic consciousness. They are (reformulation, organizational thinking, learning tendency, contemplation), strategic thinking (organizational view, intentional focus, smart chance, real – time thinking, hypothesis direction), strategic victory (vision, existence, power, and value). There were used to enhance these concepts for a sample of decision – makers (105) officer. The sample was distributed to directors and their assistants. Data were also collected according to the main references and analyzed according to SPSS V. 19. Results of pilot study have concluded that the strategic consciousness influences directly on achieving strategic victory. This influence may be increased intermediately with the strategic thinking that may present successful resolutions to the research community in case of crisis. The research also uncovered that there is a positive relationship between the variables of the research. Two applications were identified in this paper; the first may be specialized in achieving the strategic consciousness and strategic victory through strategic thinking, and the

conceptualization of these subjects in Al-Najaf Police Directorate. The second application is directed to the decision – makers to realize that the need to strategic consciousness, to keep coming with guides identifiers of strategic consciousness. This will absolutely help present knowledge and understanding among the sample of the study.

***Keywords**: strategic Consciousness, strategic thinking, strategic victory.*

المبحث الأول- منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

إنَّ القدرة على التفكير الإستراتيجي والإحساس الإستراتيجي أمر بالغ الأهمية لإدارة التعقيد والتكيف مع التغير السريع التي تتصف به البيئة اليوم. ويشمل السلوك الإستراتيجي التخطيط والإدارة الماهرة؛ وهذا ينطوي على دور التفكير الإستراتيجي كمتغيراً وسيطاً بين الإحساس الإسترتيجي ودوره في تحقيق النصر الإستراتيجي في المعركة التنافسية ضمن البيئة، وهذا يتطلب من المنظمات وقادتها فهم الترابط بين الإجراءات داخل النظام الاجتماعي، والتنسيق الهادف للموارد. مما يتطلب المشاركة الفاعلة من قبل القادة في الإحساس الإستراتيجي والنظر في التفاعل بين الإجراءات والاستجابات في ضوء مجموعة من الأغراض التي قد تكون صريحة أو ضمنياً في عمل المنظمات.

إنَّ حالة النجاح التي تقودها الإستراتيجية تركز على إمكانية رؤية المديرين للتكتيكات التي بواسطتها يتم صنع النصر الإستراتيجي، ولكن بالمقابل لا أحد يرى إستراتيجية النصر التي يتم تطويرها من قبل منظمات الأعمال.

ومن هنا ستتجسد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى امتلاك الضباط في مديرية شرطة النجف الاشرف عينة البحث إحساس إستراتيجي؟
٢. هل يؤثر الإحساس الإستراتيجي لدى الضباط في التصدي للتحديات الأمنية التي تحيط بالمديرية عينة البحث؟.
٣. هل لدى عينة البحث تصور واضح عن كيفية استخدام التفكير الإستراتيجي في تحقيق النصر الإستراتيجي؟

ثانياً- أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال أهمية دور متغيرات البحث والتي تسهم في تحقيق الآتي:

١. الإحساس الإستراتيجي يسمح للضباط أن يتركوا الهويات القديمة، مما يجعل الخيارات الإستراتيجية متاحة أمام مديريتهم لتكون مساهمة في تقدم عملها.
٢. يتيح الإحساس الإستراتيجي للضباط أن يأخذوا المعلومات في نطاق واسع، وينظروا إلى الأمور في سياق أوسع.
٣. يوفر التفكير الإستراتيجي لمديرية شرطة النجف الأشرف القدرة على بناء المقدرات لمواجهة التهديدات الامنية.
٤. يمكن التفكير الإستراتيجي مديرية شرطة النجف الأشرف من التعرف بالضبط على ما يجب عليها القيام به وتحديد كيفية القيام بذلك. وكثير من المنظمات فشلت في تحقيق النجاح، بسبب عدم التركيز على التفكير الإستراتيجي.
٥. إدراك مديرية شرطة النجف الأشرف أن تحقيق النصر الإستراتيجي يتطلب إشراك اصحاب المصلحة، وأن إشراكهم هذا يتضمن أكثر من مجرد اتخاذ القرار الذي يحتاج إلى معلومات.

ثالثاً- أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

١. تسليط الضوء على دور الإحساس الإستراتيجي الذي تمارسه المنظمات في كيفية التنبوء بالعوامل المختلفة في البيئة والتي تؤثر على عملها، وفي حال عدم الاهتمام بها يكون ذلك سبباً تعثر أعمالها وعدم نجاحها. وهكذا، لكي تحقق نصرها الإستراتيجي ينبغي عليها أن تدعم عمليات التفكير الاستراتيجي الفعالة بالإحساس الإستراتيجي، ويجب تطوير التفاعل المتبادل بينها والاستفادة من تحقيق النصر الإستراتيجي على المنافسين.

٢. يعزز الإحساس الإستراتيجي من مستوى التفكير الإستراتيجي وفعالية تحقيق النصر الإستراتيجي، وينعكس ذلك على تحديد مستوى رضا الزبائن وتعزيز المنافع الذين يحصلون عليها.

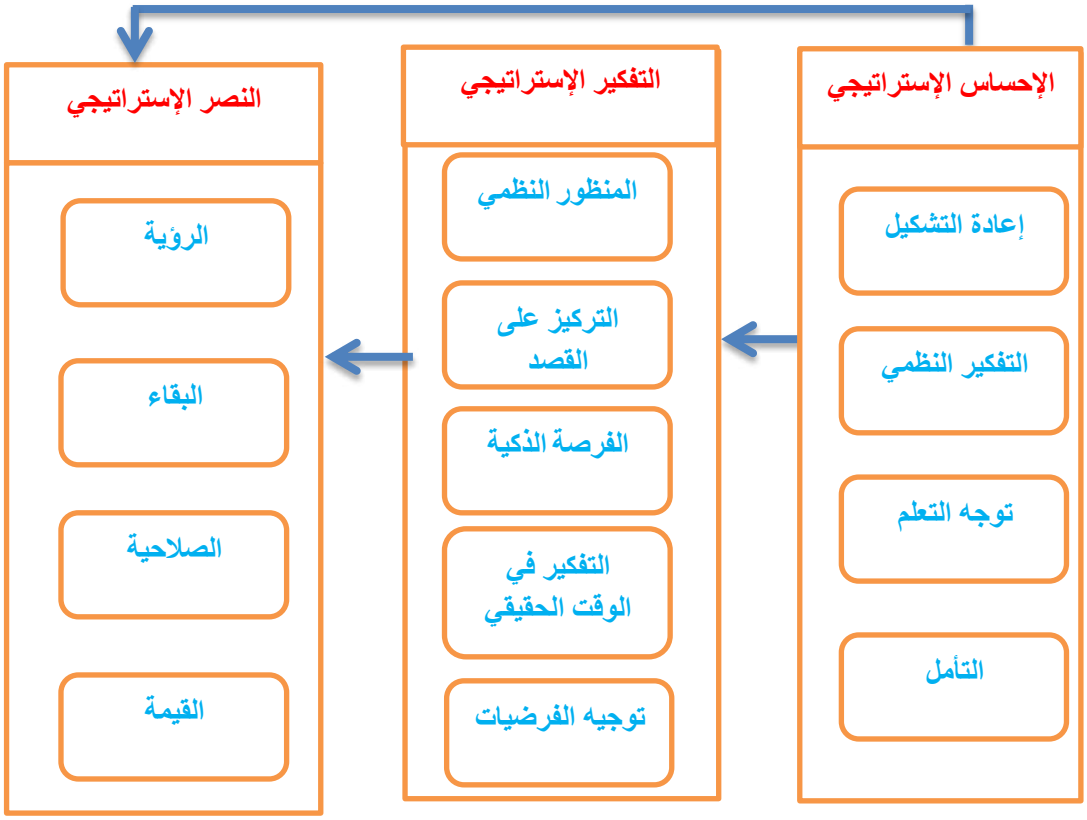
٣. إنَّ تطبيق التفكير الإستراتيجي من قبل مديرية شرطة النجف الأشرف يعزز أو يكسب الميزة التنافسية، وفي الوقت ذاته يخلق منظوراً متكاملاً لها.

٤. يسهم التفكير الإستراتيجي بتوظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الإستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المنظمة وإدراك جميع المتغيرات البيئية.

٥. يحدد البحث كيفية وضع إستراتيجية واقعية واستباقية، وذلك من خلال تركيز الجهود على اصحاب المصلحة، مع ضرورة الادراك أن الإستراتيجية بدون تكتيكات هي أبطأ طريق للنصر والتكتيكات من دون إستراتيجية هي الضوضاء قبل الهزيمة.

رابعاً- مخطط البحث

يوضح الشكل ١ المخطط الفرضي للبحث:



الشكل ١
المخطط الفرضي للبحث

خامساً- فرضيات البحث: يفترض البحث أربع فرضيات رئيسة، وهي على النحو الآتي:-

١. **الفرضية الرئيسة الأولى**: يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحساس الإستراتيجي في التفكير الإستراتيجي.
٢. **الفرضية الرئيسة الثانية**: يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحساس الإستراتيجي في النصر الإستراتيجي.
٣. **الفرضية الرئيسة الثالثة**: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتفكير الإستراتيجي في النصر الإستراتيجي.
٤. **الفرضية الرئيسة الرابعة**: يوجد تأثير غير مباشر معنوي إيجابي للإحساس الإستراتيجي في النصر الاستراتيجي من خلال التفكير الإستراتيجي

سادساً- عينة البحث

اعتمد البحث عينة قصدية تتمثل بمجموعة من الضباط العاملين في مديرية شرطة النجف الأشرف والبالغ عددهم ١٢٠ ضابطاً.

المبحث الأول- الإطار النظري

أولاً- الإحساس الإستراتيجي Strategic Consciousness

١. مفهوم الإحساس الإستراتيجي Strategic Consciousness

قبل التطرق إلى مفهوم الإحساس الإستراتيجي لابد من التنويه إلى مفهوم آخر قد يأتي بشكل متبادل مع الإحساس إلاّ وهو الوعي الإستراتيجي (strategic awareness). ووفقاً لـــ (Hannon and Atherton,1998, 103) فإن الوعي الإستراتيجي هو حزمة من أنشطة التخطيط الإستراتيجي والمقدرة الأساسية التي تساعد على تطوير القدرة على التنبؤ بالتغير البيئي والتي تعدُّ من منطقيات عملية التخطيط.

وبسياق متصل يرى (Turkay *et al.*, 2012, 9190) أن التخطيط في المنظمات يتأثر بشدة بدرجة الوعي بالبيئة المتصورة. فهم يعرفون الوعي الإستراتيجي بأنه كيف يحدد المرء ويصور العالم نفسه، ويعترف بالأحداث في هذا العالم، ويفسر هذه الأحداث، ويجعل القرارات تؤدي إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة. كما يعرف (Thompson,1993, 23) الوعي الإستراتيجي بأنه الطريقة التي يدرك بها المديرون إستراتيجياً موقف شركتهم وفرص التغيير؛ فلابد من أن أيضاً يكون على بينة من جميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية.

واعتماداً على العديد من الأوصاف، يمكن تعريف الإحساس بأنه "شعور بالإحساس من قبل المنظمة بالذات والبيئة" (Webster's Online Dictionary,2010). وقد وصف هذا المفهوم بأنه "القدرة على معرفة الشيء من دون استخدام عمليات التفكير العقلاني أو الإدراك المباشر". وهي تتعلق بتوليف الأفكار والخيارات في الوقت نفسه، وهي تنطوي على عمليات النظر التحليلي التي يتم من خلالها تطوير التوقيت والإستراتيجية المحددة والابتكار (Turkay *et al.*, 2012, 9192). من هنا تؤثر قدرة الإحساس على كيفية إدراك وتلقي الاحتمالات وكيفية اغتنام الفرص الجديدة.

كما وصف من قبل (Halis *et al.*, 2010, 4) بأنه "القدرة على المعرفة من دون كلمات، أو إدراك الحقيقة دون مبرر أو التفسير المعرفي، أو المنطق أو التفسير. ويعمل في وقت واحد وفي كل الأزمنة (الماضي والحاضر والمستقبل)".

كما يرى (Naktiyok *et al.*, 2009) وزملاؤه أن الإحساس الإستراتيجي له "آثار حتمية على عملية التخطيط الإستراتيجي".

الإحساس الإستراتيجي يعني أن يكون على بينة من خلال معرفة الماضي والحاضر والمستقبل. بل هو الوظيفة العقلية التي ترافق جميع الأحداث العقلية، ويضمن تقييم المعرفة العميقة والكامنة (Webster's Online Dictionary, 2010).

كما يمكن تعريف إحساس المنظمة على أنها القدرة العقلية للشركة التي تقوم بجمع وإعادة تفعيل جميع الوظائف العقلية للموارد (العاملين والتكنولوجيا وغيرها). كونها إستراتيجية حول معرفة ما سوف يستغرق لتحويل الرؤية إلى واقع، وجعل هذا العمل مهماً لها. وبشكل رئيس لها علاقة بالتحقيق، معتبرة من التشابه، وإعادة صياغة الخبرات والمعرفة المكتسبة، والرصد المستمر، والقدرة على التكيف، والاستجابة غير المتوقعة، والإستعداد دائماً لاغتنام الفرصة والحصول عليها (Turkay *et al.*, 2012, 9191).

ومن وجهة نظر الباحث يعني الإحساس الإستراتيجي "التركيز على التبصر من خلال الاستفادة من مفهومي التخطيط الإستراتيجي والمواءمة الإستراتيجية، فهو عبارة عن وجهات النظر الفردية والجماعية معاً للمستقبل المرغوب فيه واتخاذ كافة التدابير اللازمة مع النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم الزمن من الماضي عبر الحاضر إلى المستقبل".

ويرتبط الإحساس الإستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بتفسير القضايا التي ينظر إليها على أنها إستراتيجية. ولذلك، فإنه يتأثر بشدة من قبل الرصد البيئي وتفسير مقدرة المديرين (Thomas and McDaniel, 1990, 286-306). أي إنه حالة عملية، لأنه ليس مجرد وثيقة تخطيط. فهو ينظر إليه على أنه إستراتيجية أقل من التخطيط للمستقبل والمزيد من الرصد المستمر للبيئة والاستجابة السريعة والتكيف السريع. وبعبارة أخرى فهو يترجم رؤية المنظمة ورسالتها، لتحقيق النجاح في أعمال المنظمات.

ويشير (Naktiyok *et al.*,2009) إلى أن المنظمات ذات الإحساس الإستراتيجي تدرك مواقفها في السوق التنافسية، وأنها تعرف نوع المشاكل التي ستواجهها. وهذه المنظمات تحاول فهم التغيرات في البيئة من أجل البقاء على قيد الحياة. وهي تستخدم العوامل الرئيسة للنجاح على نحو أكثر فعالية من غيرها. وهذه المنظمات تحاول التنبؤ بالتغيرات في الأوضاع والظروف. كما أنها ترتقب ردود فعل المنافسين وتفحص بانتظام الفرص الجديدة.

إذ يمكن للإحساس الإستراتيجي توليف الأفكار والخيارات على الفور. وهو يعزز النظر التحليلي ويطرح رؤى بشأن توقيت صياغة إستراتيجية محددة تتصف بالابتكار. فالإحساس الإستراتيجي هو المفتاح لإدراك وتلقي الاحتمالات غير المحدودة وتوفير فرص جديدة. لذلك، فإنه يشير إلى القدرة من دون التفكير العقلاني في وقت محدد، ولكنه يتكون من العقلانية إلى الأبد (Halis *et al.*, 2010, 5).

٢. أبعاد الإحساس الإستراتيجي:

تتكون أبعاد الإحساس الإستراتيجي من الآتي:

١. **إعادة صياغة Reflecting:** وتسمى أحياناً بإعادة التأطير أو التشكيل وهي المهارة المعرفية التي تمكن المرء من رؤية وتقييم الأحداث والحقائق من وجهات نظر مختلفة (Naktiyok *et al.*,2009). وهي أن يكون على بينة من نقص محتمل من داخل واحد طريقه. وبالمقابل يرى (Pisapia *et al.*, 2005, 42) أن هذا المصطلح يعني "القدرة على تحويل الانتباه عبر وجهات نظر متعددة، وإطارات، ونماذج عقلية، ونماذج من أجل توليد رؤى وخيارات جديدة للإجراءات. وأكد الباحثون على أربع قدرات تستخدم في إعادة صياغة تتمثل بالآتي:
   - ❖ تعليق الحكم إلى حين جمع المعلومات المناسبة.
   - ❖ أن تكون قادرة على تحديد وفهم النماذج الذهنية، والنماذج والأطر التي يتم استخدامها لتأطير مشكلة أو حالة أو قضية.
   - ❖ أن تكون قادرة على استخدام النماذج العقلية المختلفة، والنماذج والأطر لفهم حالة واحدة.
   - ❖ مراجعة وإصلاح النماذج الذهنية الخاصة والآخرين.
٢. **التفكير النظمي System Thinking:** بدأ التفكير النظمي انطلاقته الحقيقية بعد الحرب العالمية الثانية عندما بدأت المنظمات تلمس التأثير الواضح لنظرية النظم المفتوحة وعلم الضبط الذاتي في تطبيقاتها، مما أصبح يعرف عموما بـ "تفكير النظم التطبيقية". وفي وقت لاحق، في عام (1980) قدم (Forrester) نظرية النظم الديناميكية اعتماداً على دراسة ديناميات نماذج من أنظمة العالم الحقيقي. وفي السنوات الأخيرة ظهر مفهوم التفكير النظمي إلى الواجهة مرة أخرى، وبرز من خلال نظريات التعقيد ونظريات النمو (Clark, 2012, 30). فقد عرف (Aronson, 2008, 1) التفكير النظمي على أنه (ذلك التفكير الذي يسمح للأشخاص بفهم الأنظمة الاجتماعية بشكل واضح "جلي" وتطويرها بالطريقة نفسها التي تمكنهم من استخدام مبادئ الهندسة للاستيضاح وتحسين "تطوير" فهمهم للأنظمة الميكانيكية

"الحركية" أو "الأجهزة الميكانيكية"). ولكي يكون مثمراً يستخدم التفكير النظمي مهارات وموارد أخرى وهذا المنظور يفتح آفاقاً على عمليات أخرى لا ترتبط بالتفكير النظمي إلا إنها تدعم هيكل التفكير النظمي وتمثل العناصر التي تساعد الفرد أو المجموعة في القدرة على تحسين التفكير من خلال **ما** يأتي (James, 2009, 54):

- ❖ القدرة على فهم كيف نشأت الظواهر وبنية النظام ككل.
- ❖ القدرة على رؤية القضية من وجهات نظر متعددة.
- ❖ القدرة على إعادة صياغة القضية.
- ❖ القدرة على رؤية الصورة الأكبر.

٣. **توجه التعلم Learning orientation:** إنَّ الإحساس عنصر حيوي في جميع أنواع التعلم، ويعدُّ ظاهرة متعددة الأوجه التي تنتج تأثيراً، ولا سيما التعلم القائم على الخبرة. وهكذا، والإحساس الإستراتيجي أمر حاسم لخلق التوليفة الشخصية والتكامل واعتماد المعرفة، والتحقق من المعرفة الشخصية، وحالة عاطفية جديدة، وقرار الانخراط في نشاط جديد (Bound *et al*., 1985a, 18-41). وهذا يعني بأنه ليس المشاركة الفردية في السلوكيات الجديدة. بل هو أيضاً نشاط عقلي لتقييم مفهوم الذات - المعتقدات الشخصية، والمشاعر، والآمال، والادعاءات، والخطط...الخ (Fonagy and Target, 1997, 679-700). وأشار (Hannon and Atherton, 1998, 104) إلى الوضع الموازي بين استخدام القدرة على الإحساس الإستراتيجي وتطوير المنظمة المتعلمة. فتوجه التعلم هو القدرة على تنظيم التعلم ككل. ويجب تعزيز القدرة على التعلم لدى المنظمة، وخاصة التعلم ذي الحلقة المزدوجة، لتشكيل القدرة التنافسية ضد التغيير. وبالتالي، يجب أن يكون على درجة من العمق يسهل إعادة تقييم المعايير أو النماذج الذهنية (Celuch *et al.*, 2002, 545-554).

٤. **التأمل Reflecting:** هو القدرة على تطبيق المعرفة على المواقف والحقائق الجديدة (Naktiyok *et al.*, 2009; Bound *et al*., 1985b, 7-17). وإن هذا المفهوم يعني تطوير بعض المعايير البديهية للحالات المقبلة، في إطار دعم الخبرات. ووفقاً لـــ (Pisapia *et al*., 2005, 43)، فإن التأمل هو القدرة على نسج التفكير المنطقي والعقلاني من خلال استخدام التصورات والخبرة والمعلومات لاتخاذ أحكام بشأن ما لديه حدث، ثم يخلق مبادئ بديهية التي توجه الإجراءات المستقبلية. ويتم تحديد القدرات الخمس المستخدمة في التفكير، على النحو الآتي:

- ❖ التعرف على سبب عمل بعض الاختيارات وغيرها من الخيارات.
- ❖ استخدام مبادئ حلقة التعلم المزدوجة الحاكمة.
- ❖ استخدام التصورات والخبرات والمعرفة لفهم الحالات وكيفية التفكير فيها.
- ❖ مزج التصورات والخبرات والمعرفة والتحليل أثناء اتخاذ الإجراءات.
- ❖ لاستخدام التصورات الحالية، والخبرة، والمعرفة، والآخرين من الخبرة السابقة، لخلق فهم للحاضر والمستقبل.

ثالثاً- التفكير الإستراتيجي strategic thinking:

١. مفهوم التفكير الإستراتيجي:

يشير (Mohammad, 2013, 5) إلى وجود العديد من التعريفات لمصطلح "التفكير الإستراتيجي"، ولكن لا يوجد اتفاق على ماهية التفكير الإستراتيجي؟ وهناك المزيد من الالتماس في مجال الإدارة الإستراتيجية. ولا يوجد في الوقت الحاضر دليل على من يمثل مفهوم التفكير الإستراتيجي. وقد استخدم العديد من المؤلفين مفهوم التفكير الإستراتيجي بالتبادل مع المفاهيم الأخرى

(مثل الاستشراف الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية أو التخطيط الإستراتيجي) وهذا ما ولدَّ ارتباكاً كبيراً في الأدبيات وفجوة في ممارسة التفكير الإستراتيجي المرتبط بعدم إدراك المفهوم العام له.

إنَّ المحتوى الأساسي للتفكير الإستراتيجي هو الذي استحوذ عليه مصطلح "التوليد أو التوليف". وقد اشتقت الكلمة الأخيرة من الكلمة اليونانية (syntithenai) التي تعني "وضع معاً"، والتي غالباً ما تستخدم على النقيض من التحليل (نواة التخطيط الإستراتيجي العام) وهذا يعني "الحل". جنباً إلى جنب مع الثنائيات الأخرى، مثل النظم الناعمة مقابل الصلبة، والنظم المفتوحة مقابل المغلقة، والكيمياء مقابل الميكانيك، والتوليف مقابل تحليل التباين واستمر هذا النهج المنظم لسنوات عديدة (Ramodula, 2014, 4).

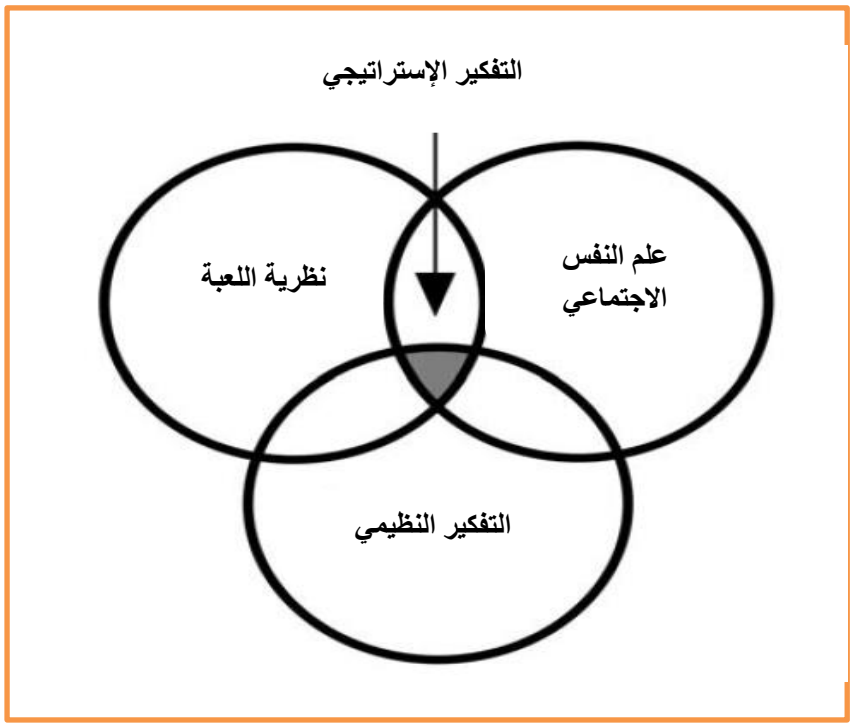
إنَّ التفكير الإستراتيجي من وجهة نظر (Ajwang, 2016, 11) هو ذلك التفكير الذي (يتضمن الابتكار والتخطيط في تحديد الإستراتيجيات التي لديها فرص أفضل لخلق ميزة تنافسية).

فالتفكير الإستراتيجي كعملية هو مشابه مجازياً "التخطيط للذهب". ومن الواضح أن مثل هذا التخطيط يجب أن يسبق العملية الفعلية للتعدين (الذهب) (Haycock *et al*., 2012, 5). وفي السياق نفسه، فإن التفكير الإستراتيجي يشير إليه بـــ"العملية الخطية لتطوير الخطة الإستراتيجية" لأنه يبني رؤية.

ويعرف (Ghorbani and Kiani, 2012, 993) التفكير الإستراتيجي بأنه (المدخل القائم على مبادئ إستراتيجية وردود فعل إيجابية ومفيدة لحل المشاكل، إذ يجري التفكير الإبداعي لخلق الإلهام وتحفيز الناس والقدرة على وضع إستراتيجية ذات قيمة عالية).

ومن وجهة نظر (Kazmi and Naaranoja, 2015, 44) يعبر عن التفكير الإستراتيجي بأنه (التفكير الشامل والذي يعني التفكير المعمق لتحديد الوضع الراهن ثم الاستكشاف والتخطيط لتحقيق أكبر أثر إيجابي ممكن من أجل تحقيق الأهداف).

ومن وجهة نظر أكاديمية، نحن نرى التفكير الإستراتيجي عند تقاطع ثلاثة مجالات أساسية هي علم النفس المعرفي، التفكير النظمي، ونظرية الالعاب والشكل ١ يوضح ذلك. حيث أنَّ علم النفس المعرفي هو دراسة الإدراك والإبداع وصنع القرار، والتفكير. وأن نظم التفكير هو منهج لفهم كيف تتعامل الأنظمة، وتتفاعل مع البيئة، وتؤثر في بعضها البعض. أما نظرية اللعبة فهي دراسة عملية صنع القرار عندما يتضمن القرار طرفين أو أكثر (صانع القرار بوجود الخصم أو العدو).



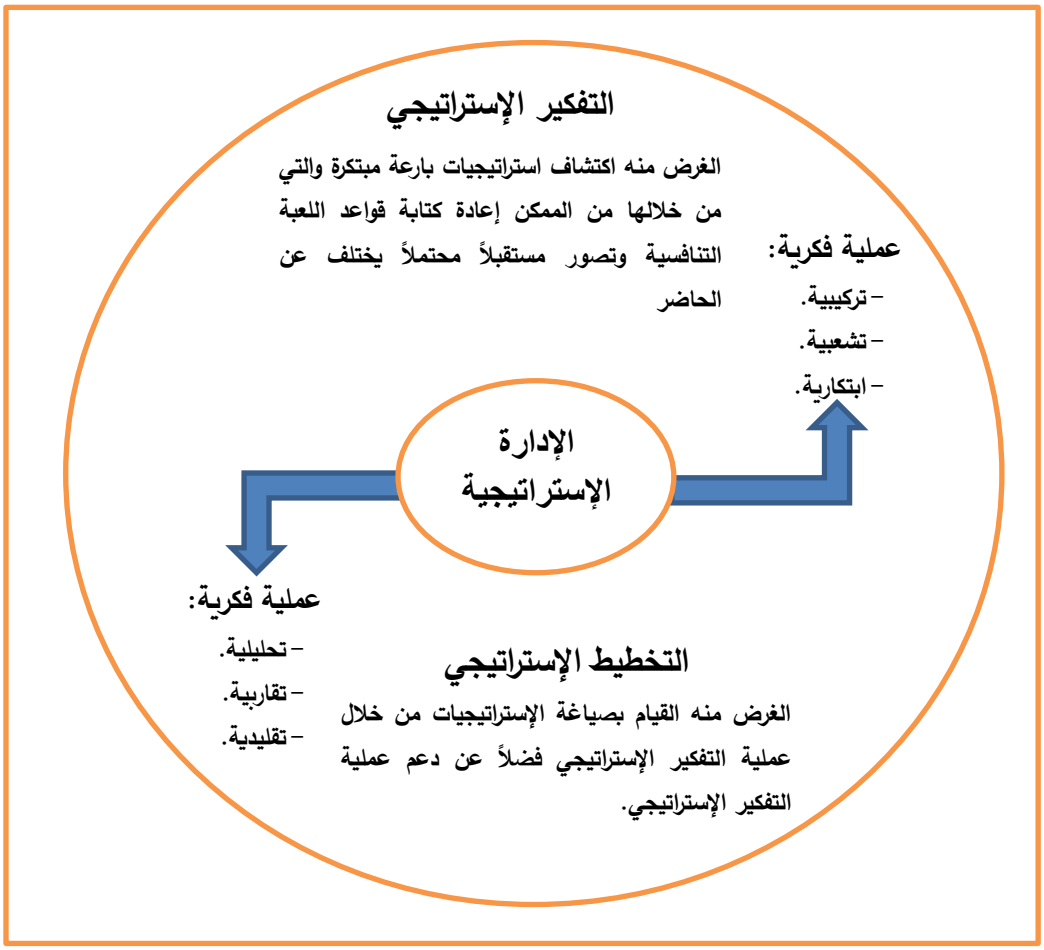
الشكل ٢
مكونات التفكير الإستراتيجي

Source : Olson, F. E. A. K., & Simerson, B. K. (2015), "Fundamentals of Strategic Thinking and Leadership", Innovation (New York: Oxford University Press, 2006), 57, 75.

التفكير الإستراتيجي أداة مهمة تستخدمها المنظمات للوصول إلى لميزة لتنافسية، لأنه يعتمد على المهارة والحدس ثم التنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية (Bonn, 2005, 337).

إنَّ التفكير الإستراتيجي يقود المنظمة إلى نظرة صحيحة، لأنه يوظف ويمزج المواهب مع الابداع. وبالتالي لا يمكن فصل التفكير الإستراتيجي عن المنظمة. ويمكن أن تنشأ الإستراتيجيات بطريقة غير صحيحة وخاطئة، وذلك لأن المدراء ليسوا على دراية كافية بالإستراتيجية. وكذلك يوجد سوء فهم من قبل العديد من الفلاسفة والمهيمنين لصياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي واعتبارها شيئاً واحداص من دون التمييز بينها (Ajwang, 2016).

من هنا أقترح (Heacleous, 1998, 487) علاقة تحاورية بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي تمكن المنظمة من التقدم والتطور إستراتيجياً من خلال وضعها في إطار المحصلات المرغوبة من هذه العلاقة بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي في إطار نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية، وكما هو موضح بالشكل ٣ باعتبار أن التفكير والتخطيط الإستراتيجي جانبان يكملان بعضهما البعض في الإدارة الإستراتيجية.



الشكل ٣

العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي

Source: Heracleous, L., (1998), "Strategic Thinking or Strategic Planning", Long Range Planning, Vol. (31), No.(3), P:487.

٢. أبعاد التفكير الإستراتيجي

هناك مجموعة من الأبعاد للتفكير الإستراتيجي، وقد أدرجها (White, 1998, 47) والمقترحة أصلاً من قبل (Liedtka,1998) وعلى النحو الآتي (Haycock *et al.*, 2012; Mohammad, 2013):

١. التفكير الإستراتيجي يأخذ نظرة شمولية (المنظور النظمي Systems perspective):

هو السمة الأكثر تجذراً للتفكير الإستراتيجي. وتنظر المنظمة باعتبارها نظاماً يتألف من عناصر مختلفة تعمل ككل. وهذا يعني أنه لا يوجد عنصر واحد يعمل بشكل افتراضي، حيث تعدُّ كل هذه العناصر هامة ومترابطة فيما بينها من أجل بقاء النظام. وبهذا المعنى، يشير التفكير الإستراتيجي إلى وجهة نظر أو نهجاً "شاملاً ومنهجياً" خلال عملية وضع الإستراتيجية (**Ghorbani and Fattahi,**

(**2013, 139**. ويشير مفهوم "المنظور النظمي" إلى الإجراءات المنضبطة أو الهادفة بعد العملية "خطوة بخطوة".

إنَّ المفكرين الإستراتيجيين يجب أن يقدروا العلاقات المتبادلة بين الموظفين في أجزائها الداخلية التي تشكل الوحدة كلها، فضلاً عن حقيقة أن الكل أكبر من مجموع أجزائه، وهذا يتعلق بفهم النظام البيئي للبيئة الخارجية التي تعمل المنظمة (Lawrence, 1999).

ووفقاً لـ (Baloch and Inam, 2007, 21)، يجب على المنظمات تطوير ثقافة التعلم وإدارة التغيير بنجاح للمساعدة في تطبيق الدروس المستفادة من أخطاء الماضي ومنع تكرارها في المستقبل. فضلاً عن ذلك هناك مؤشرات مرئية وغير مرئية في ثقافة المنظمة تحتاج إلى معالجة للسماح للقادة بالتفكير الإستراتيجي والبدء في التغيير (Whitlock, 2003).

٢. **يركز التفكير الإستراتيجي على النية أو القصد (Intent-focused)**:

التفكير الإستراتيجي هو عملية يقودها القصد الإستراتيجي، ويوفر التركيز والاهتمام والطاقة التي تؤمن للأفراد والمنظمات لتحقيق الأهداف (Liedtka, 1998)؛ وبالتالي، فان القصد الإستراتيجي هو الموقف المرغوب فيه من قبل القيادة والتهيئة للمستقبل المطلوب، وكذلك يعدُّ الهدف الذي تركز المنظمة عليه. والهدف الإستراتيجي هو بناء رؤية طويلة الأجل للسوق أو الموقف التنافسي للمنظمة التي ترغب في البناء للعقد القادم أو أكثر، لذلك فإنه يحدد نقطة بعيدة في المستقبل ويحول اتجاه المنظمة واهتمام العمال إلى تلك النقطة. فضلاً عن ذلك فإنه يعني نقطة تنافسية فريدة من نوعها في المستقبل، وبالتالي فإنه من المنطقي اكتشاف أسواق جديدة، مما يؤدي إلى السير بالمنظمة نحو الاكتشاف.

وهذا يعني، أن مهما كانت المنظمة، فيجب أن يركز أعضاؤها سواء بشكل فردي أو جماعي على تحقيق أهدافها ولا سيما الأهداف طويلة الأجل. وهذا يدعو أعضاء المنظمة إلى "تنظيم طاقاتهم" سعياً إلى تحقيق الأهداف التي حددوها (Sharifi, 2012, 72). ويجب اختبار تطابق ما تقوم به المنظمة وقصدها باستمرار، وهذا يضمن سير المنظمة بالاتجاه الصحيح.

إنَّ القصد الإستراتيجي هو هدف جدير بالاهتمام في حد ذاته. وهكذا، فإن الاتجاه والاكتشاف والمصير هي سمات القصد الإستراتيجي من خلال تشكيل وإعادة تشكيل مستقبل المنظمة (Hamel and Prahalad,1989, 63-76,1994). وبعبارة أخرى، القصد الإستراتيجي هو الادراك بتوجيه تشكيل وإعادة تشكيل مستقبل المنظمة كأولوية أساسية لتحقيق أهدافها.

٣. **التفكير الإستراتيجي هو اغتنام الفرصة الذكية (Intelligent opportunism)**:

يجب الحفاظ على رؤية سليمة (تركيز على القصد) ولكن هذا لا يلغي أن يعارض الأفكار الجديدة أو الإستراتيجيات البديلة المحتملة في المستقبل. الذكاء الانتهازي يشجع الدمج بشكل واضح للإستراتيجيات الجديدة ذات العلاقة بالرؤية الإستراتيجية. وأن المفكرين الإستراتيجيين لا ينحازون إلى القيادة المسيطرة البيروقراطية أو الجامدة. واذا ما فرضت الظروف اعتماد إستراتيجيات جديدة ضمن العوامل البيئية المحددة فإن التفكير الإستراتيجي يسمح بذلك.

تتمثل روح فكرة اغتنام الفرصة الذكية بأنها فكرة الانفتاح على الخبرة الجديدة التي تسمح للشخص بالاستفادة من الإستراتيجيات البديلة والأفكار الجديدة التي قد تبدو أكثر ارتباطاً ببيئة السوق المتغيرة ديناميكياً (Lawrence, 1999; Liedtka, 1998, 121). وهذا الرأي متوافق مع (Mintzberg and Lampel, 1999, 22) الذي أكد، فيما يتعلق بهذا النهج، الفرق بين الإستراتيجية المدروسة والإستراتيجية الناشئة.

وفضلاً عن ذلك، في تطبيق الذكاء الانتهازي، يجب على المنظمات النظر في مدخلات إستراتيجياتها من الأفراد على مستوى أدنى من التفكير أو الافراد الذين هم أكثر ابتكاراً وأكثر إبداعاً في تحديد الإستراتيجيات البديلة التي قد تكون أكثر ملاءمة للبيئة المنظمة.

٤. **التفكير الإستراتيجي يشجع التفكير في الوقت الحقيقي أو المناسب (Thinking in time):**

على الرغم من تنظيم الطاقة (الموارد المهارات) واستخدامها نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية في الماضي والحاضر. إلاّ هناك فجوة بين الماضي والحاضر والمستقبل يجب أن تدار بالشكل الصحيح. الأهم من ذلك، التعلم من الماضي سواء كان (جيداً أو سيئاً) يؤدي دوراً محورياً في خلق الحاضر للوصول إلى المستقبل. فالتفكير الإستراتيجي يعزز ثقافة فهم الحاضر - حذر بخصوص الازمات والاتجاهات المتغيرة (Sharifi, 2012, 72).

وقد أوضح (Liedtka, 1998, 122) أن عنصر التفكير في الوقت المناسب يجمع بين الماضي والحاضر من أجل خلق مستقبل المنظمة. ويعدُّ هذا التقلب بين الماضي والحاضر والمستقبل خطوة هامة لصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها. ومن أجل تحقيق هذا الهدف من الضروري أن تعتمد المنظمة على ذاكرتها وسجلها التاريخي العريض المتعلق بعملياتها السابقة وغيرها من المنظمات. وأيضاً هذا العنصر هو واحد من أهم العمليات التي تملأ الفجوة بين الحاضر الواقعي واتجاه القصد في المستقبل.

٥. **التفكير الإستراتيجي هو توجيه الفرضيات (Hypothesis driven)**

التنبؤ بالمستقبل يعدُّ توليد فرضيات يجب اختبارها من خلال الانشطة والسياسات التي تضطلع بها المنظمة. وهذا الاتجاه الحديث، إذ أن التفكير الإستراتيجي يقود إلى فرضيات (Liedka, 1998, 122).

وتلخص هذه الخصائص رحلة من فكرة فردية إلى إمكانات جديدة في السعي لتحقيق ميزة تنافسية (Heracleous, 1998, 482). وبالتالي، يعدُّ التفكير الإستراتيجي حافزاً على الميزة التنافسية.

التفكير الإستراتيجي هو القوة الدافعة للفرضية. وهذا العنصر صوره "المنهج العلمي" الذي يتعامل مع إنشاء الفرضية والاختبارات باعتبارها الأنشطة الرئيسة.

تبدأ هذه العملية من خلال طرح السؤال الإبداعي "ماذا لو؟" يليه سؤال حاسم لاختبار فرضية "إذا ...، ثم ...؟" ثم جمع المعلومات ذات العلاقة لتحليلها، بما في ذلك تحليل مجموعة افتراضية من التدفقات المالية المرتبطة بالفكرة (Liedtka, 1998, 121). وتفترض هذه العملية أن الخبراء الإستراتيجيين هم مفكرون "تجريبيون" وأنهم قادرون على اختبار عدة مسارات بديلة للعمل وتقييمها مع إمكانية قبولهم أو رفضهم باستخدام المنهج العلمي لاختبار الفرضيات (Tavakoli and Lawton, 2005).

رابعاً- النصر الإستراتيجي Strategic Victory

أصل النصر (Victory) هو فيكتوريا اللاتينية، من فينكو أو فيكتوس، وهذا يعني "القهر" ووفقاً لقاموس أكسفورد الإنجليزي، فإن النصر هو "موقف أو حالة التغلب على العدو أو الخصم في القتال أو المعركة أو الحرب، أو التفوق الذي تحقق من نتيجة النزاع (Feis, 1958, 288).

وفي اللغة الأنكليزية ظهرت كلمة "النصر" لأول مرة في القرن الرابع عشر، واستكملت المصطلحات الموجودة من قبل، مثل "النجاح" أو "إثبات الحقوق" وأن الانتصار في أي حملة عسكرية محددة يعتمد بوضوح على كيفية تحديد أهداف تلك الحملة.

لقد استخدم الإستراتيجيون العسكريون والعلماء الإداريون والقادة السياسيون مصطلح "النصر" أو مرادفاته. وشملت هذه التعبيرات الجوانب العسكرية والنفسية والفلسفية والسياسية للانتصار وكيفية تحقيقها والحفاظ عليها. غير أنه حتى في مجالات العلوم السياسية والدراسات

العسكرية كان هناك القليل من المعالجة المنهجية لمفهوم النصر، وكيف يمكن التمييز بينها وبين المفاهيم الطبيعية لإنهاء الحرب، والهزيمة، والتدخل...الخ (Rutte and Brinkhof, 2006, 17).

كان (Sun Toz) سون تزو خبيراً إستراتيجياً عسكرياً في الصين القديمة وهو مؤلف الكتاب الشهير "فن الحرب" وكان يحترف فن "قوة الاقناع" ويعتبر أبو الحرب الخاطفة. ويُفضّل (Sun) الفوز بلا قتال بقدر المستطاع أو على الأقل الفوز في المعركة الأسهل. وقد كتبَ: "في الحرب، يسعى الإستراتيجي المنتصر للقتال فقط بعد أن يُحقَّق النصر". ونصح (Sun) قواته قائلاً: "أجعلوا طريقكم يتكون من مسارات غير متوقعة وهاجموا المناطق المكشوفة التي لا حرس يحرسها". وذكر أيضاً: "التكتيك العسكري كالماء. والماء بطبيعته يهبط من الأماكن المرتفعة ويندفع بقوة للأسفل. لذا، تكون الإستراتيجية في الحرب: تجنب ما هو قوي ومهاجمة الأضعف". وتمتد إستراتيجيات (Sun) إلى ما هو أبعد من ميدان المعركة، لأنها تركز على إيجاد أسهل الطرائق لتحقيق الهدف المحدد. ويمكن تطبيق منهج (Sun) على كل شيء من نمو الأعمال التجارية وتحديد الأهداف والتحدث حول كيفية تطبيق الاستراتيجيات العسكرية في السوق التنافسية (https: //dacemirror. sci-hub. bz/ journal).

ولو تمعنا النظر في الجولة الأولى من الدراسات الأدبية التي أجريت بين عامي 2004 و2005، نجد من ناحية المقارنة، انتشاراً واسعاً في البحوث المتعلقة بمفهوم، وتعريف، نظرية، التصور، ومفهوم النصر والغرض منه. ودراسة تعريف وتحقيق الانتصار الحاسم، ووضع الإطار التحليلي للمستوى الإستراتيجي للنتائج العسكرية والآثار السياسية المحتملة أو الناتجة التي تنطبق على حد سواء مستقبلاً (Zaidi, 2009, 64).

ويؤكد (Gray, 2005, 15) على هدف وفائدة الانتصار كمعنى نسبي فيما يتعلق بالأهداف التي تسعى إليها السياسة. إذ تعدَّ تحقيق تلك الأهداف من منظور السياسة انتصاراً حاسماً. فضلاً عن ذلك، يضيف (Gray) اثنين من التصنيف المتميز إلى مفردات الأعمال وهي النجاح الإستراتيجي "والميزة الإستراتيجية". وهذه الانتصارات من حيث الجودة والمنفعة هي بمثابة الظلال والذي هو أقل من الواضح.

ومع ذلك يرى (Robert, 2007, 465) أن الانتصار الحاسم لا يزال ممكناً على الرغم من كونه خارج الموضة من خلال الكثير من الحرب الباردة وما بعدها، فإن الميزة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي أهداف متساوية الأهمية لاستخدام القوة العسكرية، وتلك التي يمكن أن تسفر عن نتائج سياسية ذات مغزى في المساومة الديناميكية. وإن أي شيء أقل من النجاح الإستراتيجي سوف يقع في مجال الجمود، والوضع الراهن أو في مساحة الظلال الأخرى من الفشل.

يعرف النصر الإستراتيجي من قبل (Gerrard, 2004, 12) بأنه "معرفة المنظمة وحاجتها الماسة إلى فهم القصد الإستراتيجي الخاص بها. وتطوير التكتيكات المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية باستخدام مزيج يتكون من ثلاثة أنواع، هي:(الاتصالات الموجهة، العلاقات العامة، تقديم التقارير)".

وينتقد (Mandel, 2007, 464) الفهم التقليدي للفوز، سواء من حيث مقاييس نهاية الدولة أو من حيث التكلفة والفوائد في مجال الأعمال. وإدراكاً للطابع المتعدد الأوجه للانتصار في الحرب، يقدم (Mandel) تعريفا للانتصار الإستراتيجي الذي يشمل عناصر إعلامية وعسكرية وسياسية واقتصادية ودبلوماسية. ومن خلال الاقتراب من النصر بهذه الطريقة، يفترض (Mandel) أنه من الممكن وضع صورة أكثر تعقيداً وشمولاً لنتائج الحرب. وبذلك يصبح تحقيق الانتصار مشكلة موازنة مختلف المفاضلات بين عناصر الانتصار في مرحلة ما بعد العنف. والمبادلات بين عناصر النصر في وضع ما بعد العنف. وهذا يفسر أيضاً الذاتية المتأصلة لمفهوم النصر، ويشير إلى الصعوبات المفاهيمية في تقييم النصر من منظور الحالة النهائية، وتحليل التكلفة والفوائد.

ومن أجل تكوين فهم شامل لمفهوم النصر الإستراتيجي لابد من إجراء التحليل للسوق التي تعمل بها المنظمة والزبائن الذين يتعاملون معها (Vanderzyden, 2016, 3)، والآتي شرح مختصر لمقاييس النصر:

١) منظور السوق Market Perspective: ويفسر هذا المنظور الآتي:

أ- **المنتصرون Victors:** يظهر المنتصرون قوة كبيرة في العلامة التجارية ولها وجود قوي في السوق. وتشير البيانات المالية والمتعلقة بهم إلى الاستقرار ولديهم رؤية مقنعة وأيضاً لديهم إستراتيجية تكنولوجية قوية، ولعملائها تفاعل مع هذه الرؤية. وزبائنهم يعتقدون أن هذه الشركات هي مبتكرة وتوفر قيمة قوية.

ب- **القادة Leaders:** يثبت القادة وجود علامة تجارية قوية واستقرار مالي ولديهم رؤية جيدة. ومع ذلك، فإن المنظمات في هذه الفئة لم تحقق وضع المنتصرين لسببين رئيسين. أولها، بعض القادة قادرون على البقاء ولكن إستراتيجيتهم ورؤيتهم ليست واضحة بشكل جيد كمنظمات مصنفة على أنها منتصرون. وثانياً، النمو أو مسار النمو قد لا تكون قوية كما هو الحال عند المنتصرين.

٢) منظور الزبائن Customer Perspective**: ويفسر هذا المنظور الآتي:**

أ- **المنتصرون Victors:** وتظهر المنظمات المنتصرة هنا قيمة تقنية ومتميزة وتوفر دعماً للزبائن وتحقق درجة قوية من رضا الزبائن بالمقارنة مع المنظمات الأخرى على سبيل المثال كمنظمات SAS وOpen Text وIBM.

ت- **القادة Leaders:** وهنا يكون القادة لديهم منتج قوي، والزبائن عموماً راضون عن حلولهم ويعتقدون أن المنظمات توفر قيمة جيدة. ومع ذلك، فهي ليست عالية مثل المنظمات التي حققت النصر، ومن هذه المنظمات Attensity وTEMIS وMegaputer Intelligence وغيرها.

خامساً- أبعاد النصر الإستراتيجي:

هناك مجموعة من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس النصر الإستراتيجي، أنظر الجدول ١ وعلى النحو الآتي (Kaufman and Kirsh, 2013, 11):

١. **الرؤية الإستراتجية: هي بمثابة قوة إستراتيجية الشركة**: Vision: The strength of the company's strategy: في هذا البعد لابد من توافر مجموعة من السمات التي يتم تقييمها هنا وتشمل: الرؤية وينبغي أن لا تكون واقعية فحسب، بل أيضاً مقنعة وملهمة. فالرؤية غير الواقعية أو مجرد رؤية جيدة غير كافية، بل يجب أن تكون المنظمة مصممة تصميماً جيداً لخريطة الطريق التي يمكنها من دعم هذه الرؤية. وتشمل خصائص الرؤية أيضاً الجوانب التكتيكية لإستراتيجية الشركة مثل خطة التكنولوجيا والحجم والرسائل الموجهة للزبائن وتحديد المواقع وأيضاً الوضوح والذي، ويعني هنا حل مشاكل المنظمة مع الزبائن.

٢. **القدرة على البقاء الإستراتجي: قوه وحيوية الشركة في السوق** Viability: The strength and vitality of the company in the market**:** في كثير من الأحيان لا تكون العلاقة مباشرة بين قوه سوق المنظمة والإيرادات أو عدد السنوات التي كانت المنظمة تمارس فيها أعمالها التجارية. وهذا صحيح بشكل خاص عندما تكون السوق الناشئة. وفي بعض الأحيان يمكن أن تصبح المنظمة قوة رئيسة في غضون سنوات قليلة إذا تم حل المشاكل المعقدة مع الزبائن. فالمنظمة عادة تقيم مجموعة من الخصائص المالية الخاصة بالمنظمة والتي عندما تكون مجتمعة تساعد في تحديد جدوى العمل. وتشمل النسب المالية، معدلات تبني الزبائن، الملكية الفكرية، قوة فريق الإدارة، وقوه الشراكات. وبعض الأمور تقلل من حيوية المنظمة في سوق معينة. على

سبيل المثال، المنظمة قد تكون قوة منتجاتها كبيرة في منطقة معينة، ولكن قد تكون ضعيفة في مكان آخر بسبب محدودية الاستثمار والسوق الفقيرة، أو المنتجات الراكدة التي شهدت تغييراً طفيفاً.

٣. **الصلاحية: قوة المنتج الذي تقدمه الشركة للزبائن:** Validity: The strength of the product that the company delivers to customers **:** هناك فرق بين تحديد موقع المنتج وقدرته على تلبية متطلبات الزبائن. لذلك مؤشر النصر يحلل مدى تنفيذ المنظمة لوعودها. وهذا الجزء من الموضوع يفحص الميزات والوظائف التي يتم تسليمها. وفعالية المنتج في التطور على أساس تغيير متطلبات الزبائن. وتشمل الخصائص الهامة الأخرى لهذا البعد، سهولة الاستخدام، والابتكار، ومدى اندماج المنتج مع التكنولوجيات الأخرى، ومدى إدراجها للمعايير الهامة بحكم الأمر الواقع وبحكم القانون.

٤. **القيمة: الميزة التي توفرها التقنية للزبائن: Value: The advantage the technology provides to customers:** حتى إذا كان المنتج مصمماً بشكل جيد، يجب أن يكون قادراً على مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها. وتتراوح الأهداف من اكتساب فكرة عن الزبائن من أجل أن تكون أكثر قدرة على المنافسة واستخدام التكنولوجية لزيادة الإيرادات. والخاصية الرئيسة التي تقاس في هذا البعد هي مدى دعم المنتج للشركة في تحقيق أهدافها.

الجدول ١
خصائص أبعاد النصر الإستراتيجي

البعد	الخصائص
الرؤية Vision	– وضوح الرؤية، والتطبيق العملي للرؤية، ورؤية مقنعة، استهداف السوق المستهدفة، اتجاه المنتج وخارطة الطريق، رؤية فريق القيادة. – التراسل: قوة الرسالة، القيمة الرئيسة للتفاضل. – ردود الفعل المباشرة من الزبائن بشأن الرؤية.
البقاء Viability	– تدابير الجدوى: الإيرادات / الموظف، صافي الربح، الأصول المتداولة / الالتزامات الحالية، نمو الإيرادات، نمو الزبائن. – الحيوية: قوة رأس المال الفكري، وقوة القيادة. – فريق، اعتماد الزبائن، استقرار الزبائن، قوة تنافسية في السوق، وجود السوق، القناة الاستراتيجية، التعاون. – ردود الفعل المباشرة من الزبائن بشأن البقاء/ الحيوية.
الصلاحية Validity	– مقاييس الزبون الموجه: اتساع وعمق الوظائف، الفائدة التقنية، والتكنولوجيا، والقيمة التقنية، الأداء. – وظيفة المنتج: دعم العلوم والتصنيفات، دقه المشاعر، والتكامل مع غيرها من النظم والبيانات، مصادر دعم اللغة، دعم التصور.
القيمة Value	– رضا الزبون، دعم الزبون، سهولة الاستخدام، المنتج المبتكر، والمنفعة التجارية كما يحددها الزبون، والوقت إلى القيمة، والقيمة/السعر.

Source: Kaufman, Halper and Kirsh, D., (2013), "Text Analytics: The Hurwitz Victory Index Report". Hurwitz and Associate, P:12.

سادساً- كيفية تحقيق النصر الإستراتيجي في منظمات الأعمال:

عند قراءة كتاب فن الحرب نستطيع استنباط خمس إستراتيجيات قوية يمكن أن تؤخذ كدروس للأعمال وللانتصار وهي على النحو الآتي (**Johnson & Tierney, 2006, 12**):

١. **المنتصر هو الذي يعرف متى يقاتل ومتى لا يقاتل:** القائد البارع في الفوز، يفهم جيداً أن الافضل هو كسر مقاومة العدو دون قتال. والقائد البارع يختار المعارك الصحيحة وينوع في التكتيكات والقوات التي ستؤدي إلى الانتصار. **وفي عالم الأعمال،** فإن المنظمات ليست دائماً تفوز أو تنتصر، وعليه فإنه من الأفضل الحفاظ على حجم الصناعة والسوق أو زيادته عموماً؛ ويمكن تحديد المكانة الخاصة بالشركة، وأن تكون شريكاً مع لاعبين آخرين في الصناعة لينمو عملها دون تدمير السوق. فلعبة الفوز ممكنة في مجال الأعمال التجارية.

٢. **المنتصر القادر على التعامل مع قوة كبيرة أو صغيرة على حد سواء:** القيادة مسألة إنسانية، الجدارة بالثقة، الحكمة، الشجاعة والإخلاص، الإحسان، الاستخبارات، والانضباط، واللوجستيات لتنظيم الجيش، فالانضباط يجب أن يكون مفهوماً في أقسامه المناسبة. **وفي عالم الأعمال،** فأن الإستراتيجية والقيادة تعدُّ التكيف أمراً بالغ الأهمية، سواء في الأعمال التجارية أو الرياضية أو العسكرية. ويقول بيتر دراكر، "فقط ثلاثة أشياء تحدث بصورة طبيعة في المنظمات: الاحتكاك، والارتباك، وضعف الأداء. وكل شيء يتطلب القيادة. فالقيادة الفعالة ليست بالخطاب والكلام، وإنما القيادة بالنتائج.

٣. **المنتصر الذي لديه الروح الحيوية نفسها لكل جيشه:** سوف يكون جيشاً فائزاً والذي يعامل جميع الضباط والرجال بالروح نفسها من دون خوف، ومع رغبة فقط لحماية وخدمة بلده، دون البحث عن الشهرة. **وفي عالم الأعمال،** فإن القيادة تمتاز بالبحث عن الرعاية وتعزيز العمل أولاً وقبل كل شيء تمسك بزمام الطاقة الخاصة بالمنظمة وثم المساعدة على تدبير الطاقة من حولها. إن فريق الشركة وسلوكهم سوف يكون انعكاساً لها، وتحتاج إلى العيش والتنفس بالرؤية والقيم التي كانت تتوقع رؤيتها في بلدان أخرى. وحماية الرداءة سيؤدي إلى مشكلة. سواء كانت شركة كبيرة أو مبتدئة، والعاملون هم الأصول الحقيقية. فالزبائن لا يحبون الشركة إلا إذا بدأ الموظفون يحبونها، وموظفيك سفراء العلامة التجارية الخاصة بك إلى الزبائن.

٤. **المنتصر من يهيئ نفسه منتظراً عدم تهيؤ العدو:** إذا كنت تبحث عن النصر فعليك تحضير إستراتيجية وتكتيكات للنشر. إذ يسعى الإستراتيجي المنتصر للمعركة بعد أن يكون قد كسبها أولاً، في حين أن الهزيمة تلحق بمن يحارب أولاً، وبعد ذلك يبحث عن النصر. **وفي عالم الأعمال،** فأن أفضل طريقة للتنبؤ في المستقبل هي إيجاد أو إنشاء المستقبل الخاص بالشركة، والتي تحتاج إلى إعداد نفسها واغتنام الفرصة المتاحة أمامها. فإذا كانت المنظمة ناجحة، فيمكنها إنشاء الفرصة التي لا وجود لها.

٥. **المنتصر من لديه القدرة والمهارة العسكرية، دون تدخل السيادة:** لابد من إعداد معيار واحد من الشجاعة التي يجب أن يصل إلى جميع الجنود. ومن ثم، فإن الزعيم الماهر يكيف نهجه لرجاله ويقود جيشه كما لو أنه جندي من جهة، والنظر إلى مواطن القوة والضعف من جهة أخرى. ففي الحرب، توجد طريقتان للهجوم المباشرة وغير المباشرة. ولتحقيق النصر، فإن القائد يحتاج لوزن فرص؛ ووزن الفرص يحتاج إلى الحساب، والحساب يحتاج إلى تقدير كمية، وتقدير الكمية يحتاج إلى قياس؛ والقياس، أنه يحتاج إلى تقييم الأرض والسماء (رصد التنافسية). **وفي عالم الأعمال،** ترى الشركات المنتصرة فرصة لاقتناصها في الأزمة عند بعض الشركات الآخرى من خلال تحديد نقاط القوة والضعف عند الآخرين إلاَّ أن عليها أولاً: أن تجعل نفسها لا

تقهر؛ وثانياً: تتعلم التكيف والتغلب على حالة عدم اليقين. وثالثاً: الاستفادة من كل نوع من المعلومات الاستخبارية والوقائع لتحقيق التوازن بين الفرص والتهديدات.

المبحث الثالث – الجانب العملي

أولاً- ترميز فقرات الاستبانة:

في البداية لابد من ترميز فقرات الاستبيان بوصفها خطوة أساسية تسبق تحليل البيانات، اذ يستعرض الجدول ٢ ترميز استبانة الدراسة بما تتضمنه من أبعاد وفقرات.

الجدول ٢

ترميز فقرات المقياس

المتغير	البعد	الترميز
الإحساس الاستراتيجي STC		STC1 – STC19
التفكير الاستراتيجي STT	المنظور النظمي SP	SP1 – SP5
	التركيز على القصد IF	IF1 – IF5
	الفرصة الذكية IO	IO1 – IO5
	التفكير في الوقت الحقيقي TT	TT1 – TT5
	توجيه الفرضيات HD	HD1 – HD5
النصر الاستراتيجي STV	الرؤية الاستراتيجية SN	SN1 – SN5
	البقاء الاستراتيجي SV	SV1 – SV5
	الصلاحية VL	VL1 – VL5
	القيمة VU	VU1 – VU5

ثانياً- التحليل الوصفي لفقرات المقياس

يستهدف التحليل الوصفي تلخيص البيانات التي جمعها الباحث، وذلك من خلال مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية، ويستعرض الجدول ٣ أدناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة، والتي أظهرت تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ ٣ (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي)، وهذا يدل على انتشار كافة المتغيرات في المنظمة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسباً متدنية من الانحراف المعياري، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

الجدول ٣

نتائج التحليل الوصفي

Item	Mean	Standard Deviation	Min	Max
STC1	4.067	0.636	2	5
STC2	4.448	0.569	3	5
STC3	4.133	0.731	2	5
STC4	4.381	0.667	2	5
STC5	4.305	0.719	1	5
STC6	4.238	0.697	2	5
STC7	4.124	0.657	2	5

العبادي [٧٩]

Item	Mean	Standard Deviation	Min	Max
STC8	4.229	0.865	2	5
STC9	4.19	0.732	2	5
STC10	4.305	0.818	2	5
STC11	4.057	0.645	2	5
STC12	4.286	0.87	1	5
STC13	4.105	0.729	2	5
STC14	4.248	0.79	2	5
STC15	4.048	0.722	2	5
STC16	4.105	0.631	2	5
STC17	4.495	0.537	3	5
STC18	4.162	0.719	2	5
STC19	4.448	0.662	2	5
SP1	4.171	0.786	1	5
SP2	4.048	0.748	2	5
SP3	4.295	0.85	2	5
SP4	4.048	0.709	2	5
SP5	4.305	0.818	2	5
IF1	4.086	0.649	2	5
IF2	4.352	0.862	1	5
IF3	4.305	0.705	1	5
IF4	4.305	0.678	2	5
IF5	4.2	0.682	2	5
IO1	4.381	0.773	2	5
IO2	4.095	0.711	2	5
IO3	4.286	0.825	2	5
IO4	4.038	0.661	2	5
IO5	4.333	0.869	1	5
TT1	4.295	0.703	1	5
TT2	4.276	0.697	2	5
TT3	4.152	0.673	2	5
TT4	4.333	0.764	2	5
TT5	4.114	0.721	2	5
HD1	4.276	0.856	2	5
HD2	4.048	0.681	2	5
HD3	4.238	0.9	1	5
HD4	4.229	0.796	1	5
HD5	4.286	0.713	2	5
SN1	4.324	0.775	2	5

Item	Mean	Standard Deviation	Min	Max
SN2	4.114	0.721	2	5
SN3	4.286	0.848	2	5
SN4	4.048	0.709	2	5
SN5	4.276	0.856	1	5
SV1	4.257	0.718	1	5
SV2	4.19	0.77	2	5
SV3	4.162	0.705	2	5
SV4	4.362	0.782	2	5
SV5	4.067	0.707	2	5
VL1	4.238	0.868	2	5
VL2	4.114	0.681	2	5
VL3	4.295	0.883	1	5
VL4	4.276	0.775	1	5
VL5	4.257	0.718	2	5
VU1	4.124	0.657	2	5
VU2	4.295	0.816	2	5
VU3	3.981	0.793	2	5
VU4	4.152	0.983	1	5
VU5	4.105	0.675	2	5

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ثالثاً- تقييم أداة القياس

يهدف تقييم أداة القياس إلى تقييم صدق وثبات المقاييس التي تم استخدامها في الدراسة، ويتم تقييم أداة القياس في أسلوب نمذجة المربعات الصغرى (PLS-SEM) وفقاً لـ (Hair *et al.*, 2017) من خلال أربعة معايير وكما يأتي:

١. معامل كرونباخ الفا: الحد الأدنى 0.7.
٢. الثبات المركب: الحد الأدنى 0.6.
٣. ثبات الفقرة (التشبعات): الحد الأدنى 0.7.
٤. متوسط التباين المستخلص (AVE): الحد الأدنى 0.7.

ومن خلال استخدام برنامج SmartPLS فقد تم الحصول على نتائج اختبار أداة القياس والذي يستعرض نتائج الجدول ٤ ادناه، والذي يظهر تحقيق كافة الفقرات والأبعاد والمتغيرات للحد الأدنى من المعايير الخاصة بتقييم أداة القياس وفقاً لـ (Hair *et al.*, 2017).

الجدول ٤
نتائج اختبار أداة القياس

المتغير	البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
الإحساس الاستراتيجي STC		STC1	0.719	0.755	0.845	0.579
		STC2	0.947			
		STC3	0.868			
		STC4	0.841			
		STC5	0.873			
		STC6	0.783			
		STC7	0.737			
		STC8	0.721			
		STC9	0.585			
		STC10	0.761			
		STC11	0.791			
		STC12	0.786			
		STC13	0.718			
		STC14	0.761			
		STC15	0.976			
		STC16	0.746			
		STC17	0.762			
		STC18	0.792			
		STC19	0.765			
التفكير الاستراتيجي STT	SP	SP1	0.942	0.721	0.823	0.539
		SP2	0.775			
		SP3	0.861			
		SP4	0.798			
		SP5	0.704			
	IF	IF1	0.738	0.71	0.803	0.513
		IF2	0.763			
		IF3	0.698			
		IF4	0.741			
		IF5	0.802			
	IO	IO1	0.743	0.719	0.811	0.524
		IO2	0.871			
		IO3	0.759			
		IO4	0.712			
		IO5	0.831			
	TT	TT1	0.776	0.758	0.836	0.565
		TT2	0.814			

المتغير	البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
		TT3	0.782			
		TT4	0.771			
		TT5	0.764			
	HD	HD1	0.810	0.753	0.832	0.557
		HD2	0.717			
		HD3	0.817			
		HD4	0.788			
		HD5	0.799			
النصر الاستراتيجي STV	SN	SN1	0.738	0.703	0.807	0.514
		SN2	0.729			
		SN3	0.843			
		SN4	0.751			
		SN5	0.735			
	SV	SV1	0.934	0.726	0.845	0.645
		SV2	0.714			
		SV3	0.737			
		SV4	0.747			
		SV5	0.757			
	VL	VL1	0.796	0.813	0.863	0.515
		VL2	0.866			
		VL3	0.745			
		VL4	0.732			
		VL5	0.789			
	VU	VU1	0.716	0.726	0.827	0.549
		VU2	0.831			
		VU3	0.796			
		VU4	0.778			
		VU5	0.773			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

رابعاً- اختبار الفرضيات

لقد تضمنت الدراسة الحالية الفرضيات الأربعة الآتية:

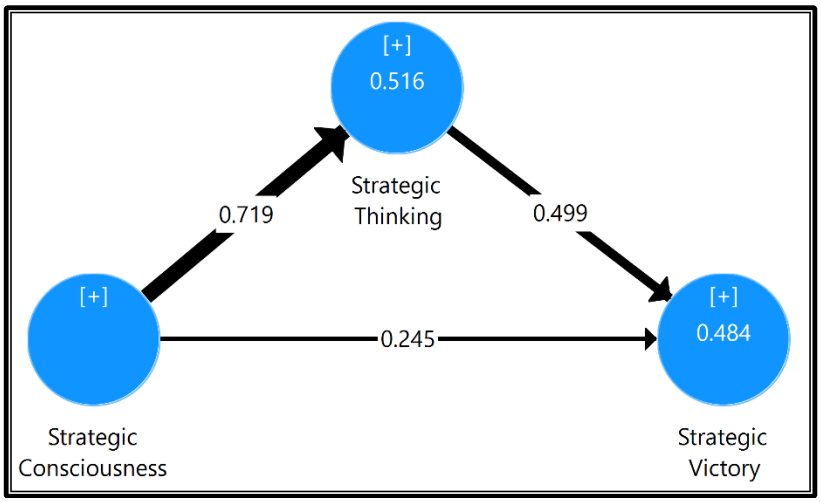
H1 يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحساس الإستراتيجي في التفكير الإستراتيجي.

H2 يوجد تأثير معنوي إيجابي للإحساس الإستراتيجي في النصر الإستراتيجي.

H3 يوجد تأثير معنوي إيجابي للتفكير الإستراتيجي في النصر الإستراتيجي.

H4 يوجد تأثير غير مباشر معنوي إيجابي للإحساس الإستراتيجي في النصر الإستراتيجي من خلال التفكير الإستراتيجي.

لغرض اختبار هذه الفرضيات فقد تم استخدام برنامج (SmartPLS) لغرض بناء أنموذج المسار في الشكل ٤ والذي يستعرض نتائجه الجدول ٥.



الشكل ٤
أنموذج المسار لمتغيرات البحث

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

الجدول ٥
نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	المسار	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	معامل التحديد R^2	R2 المعدل
H1	STC→STT	0.719	11.548	0	قبول	0.516	0.511
H2	STC→STV	0.245	2.425	0.016	قبول	0.484	0.472
H3	STT→STV	0.499	5.327	0	قبول		
H4	STC→STT→STV	0.458	4.761	0	قبول		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول ٥ معاملات المسار التي تمثل حجم التأثير، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة (t) عن (1.96) وأن تتجاوز قيمة (P) عن (0.05) وفقاً لقاعدة (Hair *et al.*,2017). ولما كانت معاملات المسار تتجاوز الحد الأدنى من قيمة (t و p) فإنه يتم قبول هذه الفرضيات جميعاً، أما معامل التحديد فقد بلغ (48%) لمتغير النصر الإستراتيجي، وهذا يشير إلى أن متغيري الإحساس الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي يفسران متغير النصر الإستراتيجي بنسبة (47%) وبقية النسبة هي عوامل لم تتناولها الدراسة.

المبحث الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

١. أظهرت النتائج وجود إحساس إستراتيجي يسهم في مساعدة مديرية شرطة النجف الأشرف في فهم المشاكل الأمنية واستخدام المعلومات التي تم جمعها من قبل الضابط بوصفها خبرة لحل المشاكل.

٢. اتضح لديهم إحساس يقرب المديرية عينة البحث من إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة من وجهات نظر مختلفة، فهي دائماً ما تبحث عن أسباب الخطأ والنجاح.
٣. تدرك المديرية مجتمع البحث أهمية قيامها بتقييم الوضع الأمني باستخدام العديد من وجهات النظر المختلفة، فضلاً عن اهتمامها بالأهداف، والأدوار المتخصصة، والعلاقات الرسمية، والتي تؤثر على مشكلة محددة.
٤. اتضح وجود معالجات فكرية للمشكلات الأمنية التي تواجه الضباط عينة البحث أثناء قيامهم بالأعمال المناطة بهم. وهذا بدوره يشجعهم على الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة لهم.
٥. يسعى الضباط عينة البحث إلى فهم المشكلات بصورة قصدية، ويعملون على استخدم أساليب تفكيرية جديدة في حل مشكلات العمل، تسهم في إتاحة مساحة واسعة من المشاركة في اتخاذ القرار الإستراتيجي.
٦. تعتمد مديرية شرطة النجف الأشرف في طرح الرؤية الإستراتيجية الخاصة بها على أساس البساطة والوضوح والاختصار، وتكون بعيدة عن الغموض، مما يعني توثيقها والعمل على تنفيذها تدريجياً.
٧. تعمل المديرية على حل المشاكل المعقدة مع المواطنين، فضلاً عن عملها على ديمومة جاهزيتها الإستراتيجية اتجاه الحالات الطارئة. وهذا يوفر لها استعداداً إستراتيجياً في تغيير نمط خدماتها الموجه للمواطنين، وعدم التجاهل مع المعلومات التي تتزود بها.
٨. تدرج المديرية مجتمع البحث معايير هامة بعملها بحكم الأمر الواقع وبحكم القانون، وهذا يدعوها إلى الالتزام بتنفيذ وعودها اتجاه المواطنين وتقديم خدمات تلبي متطلباتهم.

ثانياً ـ التوصيات

١. ضرورة الاهتمام بالتعلم كقيمة عليا للوصول إلى النصر الإستراتيجي، وهذا يعتمد على إدراك الضباط عينة البحث أن القدرة على التعلم هي عامل أساسي في الحصول على سبق تنافسي في مواجهة التحديات الامنية.
٢. لابد من قيام المديرية مجتمع البحث بتقييم عمليات القرار والنتائج من أجل تحويل الخبرة إلى المعرفة، لاستثمارها في تحقيق النصر الإستراتيجي، وذلك عن طريق عملية فهم المعلومات المعقدة.
٣. ضرورة عدم وجود معارضة للأفكار الجديدة التي تطرح من قبل وزارة الداخلية، وهذا يعني السماح لزملاء العمل بالاستفادة من الإستراتيجيات البديلة والأفكار الجديدة التي قد تبدو أكثر ارتباطاً بالبيئة.
٤. ضرورة الاستناد في عمل الضباط على الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع الخارجي المحيط بالمديرية، وهذا يسهم في بناء تصور مستقبلي معتمداً على خبرتهم في العمل الإداري والميداني.
٥. ضرورة عدم هدر الكثير من الوقت في جمع البيانات المفصلة عن مشكلات العمل، والحرص على الجمع بالوقت بين الماضي والحاضر من أجل خلق مستقبل المديرية مجتمع البحث، وإبداء الاهتمام بالظهور كشخص مرن بالتعامل مع الزملاء بالعمل.
٦. لابد من تشجيع المنتسبين والضباط في المديرية على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول إمكانية تحقيق أهداف وزارة الداخلية، واختبار الفرضيات من خلال الأنشطة والسياسات التي تضطلع بها المديرية.
٧. لا بد من أن تناقش المديرية مجتمع البحث خطة تنفيذ الرؤية مع شرائح المجتمع، ومعرفة مدى قبولها لديهم، ومعرفة الاستعداد النفسي والمادي للضباط ودورهم في تطبيق هذه الرؤية

الإستراتيجية. وضرورة الإسراع ببناء فريق عمل متكامل لدراسة وتنفيذ الرؤية لعمل الوزارة وفقاً للتقانة الحديثة.

٨. لابد من بث فكرة التعاون من قبل المواطنين مع المديرية مجتمع البحث لاكتشاف الجريمة، وأن يلمس المواطنون المنفعة المتحققة من تقديم خدماتها، وهذا يسهم في تحديد مكانة خاصة بها، وتنعكس على سمعتها الإيجابية.

المصادر

1. Ajwang , Ohol a lenna, (2016), "Strategic thinking and strategic management practices by boogaart betonpompen bv in holland ", a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of nairobi.
2. Aronson, Daniel, (2008), “Overview of Systems Thinking”,P:1, http://www.thinking.net.
3. Baloch, Q. and Inam, M. (2007). Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage. Journal of Managerial Sciences, Vol. 1, No. 2, pp. 1-26.
4. Bonn, Ingrid , 2005, Improving strategic thinking: a multilevel approach, Leadership & Organization Development Journal Vol. 26 No. 5, 2005 pp. 336-354 ,Emerald Group Publishing Limited.
5. Bound D, Keogh R, Walker D (1985a). Promoting reflection in learning: a model, In: Bound D, Keogh R, Walker D (Eds). Reflection: Turning Experience into Learning. Oxon, England: Routhledge Falmer. pp.18-41.
6. Bound D, Keogh R, Walker D (1985b). What is reflection in learning. In: Bound D, Keogh R, Walker D (Eds). Reflection: Turning Experience into Learning. Oxon, England: Routhledge Falmer., pp. 7-17.
7. Celuch KG, Kasouf CJ, Peruvemba V (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. Ind. Mark. Manag. 31:545-554.
8. Clark ,W (2012) " Introducing Strategic Thinking into a Non-profit Organization to Develop Alternative Income Streams" Journal of Practical Consulting. , Vol. 4 Iss. 1.
9. Feis, H.,(1958), "Strategic Surrender: The politics of victory and Defaet", By paul kecskemeti. (Stanford. Calf: Stanford university press.
10. Fonagy P, Target M (1997). Attachment and reflective function: their role in self-organizing. Dev. Psychopathol. 9:679-700.
11. Gerrard, B. (2004). The Triumph of Vanity over Sanity? A Case Study of Strategic Failure in Professional Team Sports. In 12th EASM European Sport Management Congress “Innovation in Co--operation” Book of Abstracts.
12. Ghorbani, M. and Fattahi, S.M.R. (2013) Study of Relationship Between Strategic Thinking Dimensions and Entrepreneurship. Middle-East Journal of Scientific Research, Vol. 13, No. 2, 137-144.
13. Ghorbani, M. and Kiani, B. (2012) the relationship Between Strategic thinking of Managers and Readiness for Strategic Transformation. Middle-East Journal of Scientific Research, Vol. 11, No. 8, pp. 992-1002.
14. Gray, C. S. (2005). How has war changed since the end of the Cold War?. Parameters, 35(1), 14-26.
15. Hair, J., Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.

16. Halis, Muhsin & Sariisik, Mehmet & turkay, oguz, (2010), "institutional strategic consciousness and its reflections: research on qualified hotels in istanbul", Journal of Global Strategic Management | V. 4 | N. 2 | 2010
17. Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. Harvard Business Review, Vol. 67, No. 3, pp. 63-76.
18. Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. Harvard School Press, Boston.
19. Hannon PD, & Atherton A (1998). Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm. J. Small B. Enterp. Dev. 5(2):102-119.
20. Haycock, K., Cheadle, A. and Bluestone, K.P. (2012) Strategic Thinking: Lessons for Leadership from the Literature. Library Leadership and Management, Vol. 26, No. 3/4, 1-23.
21. Haycock, Ken & Cheadle, Anne & Bluestone, Karla Spence, (2012), "Strategic Thinking, Lessons for Leadership from the Literature", Volume 26, number 3/4
22. Heracleous, L 1998, 'Strategic thinking or strategic planning?' Long Range Planning, vol. 31, no. 3, pp. 481-7.
23. Heracleous, L., (1998), "Strategic Thinking or Strategic Planning", Long Range Planning, Vol. (31), No.(3),
24. James B. Williams,(2009)," SYSTEMS THINKING for Health Systems Strengthening", All rights reserved. Publications of the World Health Organization can be obtained from WHO Press, World Health Organization, 20 Avenue Appia .p53
25. Johnson, D. D., & Tierney, D. (2006). Failing to win: Perceptions of victory and defeat in international politics. Harvard University Press.
26. Kaufman, Halper & Kirsh, D., (2013), "Text Analytics: The Hurwitz Victory Index Report". Hurwitz & Associate, P:12.
27. Kazmia, Syeda Asiya Zenab & Naaranojab, Marja, (2015), "Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment", 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 181 (2015) 43 – 52.
28. Lawrence, E 1999, Strategic thinking: a discussion paper, 25 June 2009, Discussion Paper for Public Services Commission of Canada, <http://www.csun.edu/bus302/Course/Materials/Cases/strategic.thinking.pdf>.
29. Liedtka, JM 1998, 'Strategic thinking: Can it be taught?' Long Range Planning, vol. 31, no. 1, pp. 120-9.
30. Mandel, Robert , (2007), "Reassessing Victory in Warfare‘, Armed Forces and Society", Vol. 33, pp. 464-465. The article was originally published online and is available at, http://afs.sagepub.com/cgi/content/ abstract/33/4/461.
31. Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999). Reflecting on Strategy Process. Sloan Management Review (Spring): 21-30.
32. Mohammad, Almarshad, (2013), " Strategic Thinking in Jordanian Publicly Quoted Companies", A thesis submitted to the University of Huddersfield in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy., University of Huddersfield
33. Naktiyok A, Karabey CN, Timuroglu MK (2009). "Strategic Consciousness", Istanbul: Imaj Press.

34. Olson, F. E. A. K., & Simerson, B. K. (2015), "Fundamentals of Strategic Thinking and Leadership", Innovation (New York: Oxford University Press, 2006), 57, 75.
35. Pisapia J, Reyas-Guerra D, Coukos-Semmel E (2005). Developing the leader's strategic mindset: establishing the measures. Leadersh. Rev. 5:41-68.
36. Ramodula, Thabo, (2014), "assessing the extent of the application of strategic thinking in mangaung metropolitan municipality", a dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Master of Commerce in Leadership Studies Graduate School of Business and Leadership College of Law and Management Studies
37. Rutte, C., Taborsky, M., & Brinkhof, M., (2006), "What sets the odds of wining and losing?." Trends in Ecology & Evolution, 21 (1).
38. Sharifi, E. (2012) Strategic Thinking; a Practical View. Ideal Type of Management, Vol. 1, No. 1, 71-84.
39. Tavakoli, I & Lawton, J 2005, 'Strategic Thinking and Knowledge Management', in Handbook of Business Strategy, Emerald Publishing.
40. Thomas JB, McDaniel RR (1990). Interpreting strategic issues: effects of strategy and the information-processing structure of top management teams. Acad. Manag. J. 33(2):286-306.
41. Thompson JL (1993). "Strategic management, awareness and change". 2nd Edition. London: Chapman & Hall.
42. Turkay, Oguz & Halis, Muhsin & Sariisik, Mehmet & Calman, Iskender, (2012), "Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey ", African Journal of Business Management Vol.6 (32), pp. 9188-9201, 15 August, 2012, Available online at http://www.academicjournals.org/AJBM.
43. Vanderzyden, chris, (2016), "how to drive profits using the secret victory code", chris
44. Webster's Online Dictionary (2010). http://www.websters-onlinedictionary. org/definition/consciousness.
45. White, DW 1998, 'The impact of environmental uncertainty on strategy creation style in a franchise channel setting', Journal of Strategic Marketing, vol. 6, no. 4, pp. 273-304.
46. Whitlock, J. (2003). Strategic Thinking, Planning, and Doing: How to Reunite Leadership and Management to Connect Vision with action. The information is available [online] at :<http://www.drjohnlatham.com/Whitlock_on_Strategy_files/StrategicThinkingPlan ningan dDoing-Paper.pdf > accessed [12/10/2010].
47. Zaidi, B. M., (2009), "cranfield defence and security", (Doctoral dissertation, Canfield University).