

أثر التفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار في ظل التحديات  
الجيوسياسية التي تواجهها شركات الأعمال الكبرى

إعداد

الدكتور/ تركي غازي أحمد بدوي

جامعة دار العلوم – الرياض – المملكة العربية السعودية

## المخلص

تناولت الدراسة الحالية موضوع أثر التفكير الإستراتيجي على اتخاذ القرار في ظل التحديات الجيوسياسية التي تواجهها شركات الأعمال الكبرى، حيث تم تناول التفكير الاستراتيجي من خلال متغيرات شملت (القيادة الجيدة، والتصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، وتشكيل إستراتيجية شاملة مرنة، والبحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"، وتحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي)، وتناولت اتخاذ القرار من خلال متغيرات (العقلانية، الأهمية، عدم التأكد، الدافعية، التأثير الجاذب، التهديدات)، شمل مجتمع الدراسة شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية، حيث تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية لتطبيق الدراسة على أكبر عشر شركات في المملكة، حيث تم الاعتماد على المقابلة الشخصية والإستبانة كأداة أولية للدراسة التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها ان الشركات الكبرى لديها مستوى متوسط من التفكير الاستراتيجي بشكل عام فالقادة في تلك الشركات يمتلكون قدرات تفكير استراتيجي تمكنهم من إدارة استراتيجية ناجحة، ان الشركات الكبرى لديها كفاءة عالية في اتخاذ القرار، كما توصلت الى وجود أثر ذي دلالة احصائية للتفكير الإستراتيجي على عدم التأكد في اتخاذ القرار، دافعية اتخاذ القرار، التهديدات عند اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى، وتوصلت أيضا الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية في أبعاد التفكير الاستراتيجي تعزى للتحديات الجيوسياسية، أما أهم التوصيات فكانت الأخذ بنتائج تحليل بيئة الشركة الجيوسياسية الدولية والاقليمية في عملية اتخاذ القرار، وضرورة المحافظة بشكل دقيق على التقاليد المهنية السائدة في اتخاذ القرار، وضرورة تركيز القيادات على تشكيل إستراتيجية شاملة مرنة، و الأخذ بأنماط التفكير التقديرية للمدير، وحكمته في استراتيجية الشركات.

## **Abstract**

**The study aims to examine the impact of strategic thinking on making decisions in light of the geopolitical challenges faces big companies, which was taken up strategic thinking through the variables included (Good leadership, vision and long-term scenarios for the future, and the formation of a comprehensive strategy is flexible, and the search for indicators of environment for the development of the organization "as it should be," and to identify models based on intuitive thinking), and dealt with decision-making through (rationality, importance, uncertainty, motivation, influence attraction, threats), study population big business in the Kingdom of Saudi Arabia. the method of random sampling for the application of the study on the ten largest companies at KSA, where they were to rely on personal interview and questionnaire as the primary tool for the study, which followed the analytical descriptive method, most important results are that the major companies to have a medium level of strategic thinking in general, leaders of these companies have the capabilities of strategic thinking to enable them to manage a successful strategy, the companies Great to have high efficiency in decision-making, also reached that there is a statistically significant effect of strategic thinking on decision-making in major business firms. and there are statistically significant differences in the dimensions of strategic thinking attributed to the challenges of geopolitical, most important recommendations was that leaders should consider the analysis geopolitical environment of the company in decision-making process, and the need to maintain accurately the traditions of professional prevailing in the decision-making, and the need of leadership to focus on the formation of flexible comprehensive strategy, and the introduction of patterns of thinking discretion of the director, and wisdom in corporate strategy.**

## مقدمة:

تزداد أهمية التفكير الاستراتيجي كلما زادت سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء أكانت في التكنولوجيا أم السياسة أم الاقتصاد أم القانون أم الثقافة. إن نمط التفكير الذي بات يعرف اليوم بالتفكير الاستراتيجي والذي هو نمط مغاير للتفكير التنفيذي العملي والغائي وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم "الاستراتيجية" الذي كان في بداية الأمر يحيل إلى فنون وتقنيات الحرب والى وظائف ومهام ومسؤوليات القادة العسكريين، إلى أن يعمم بحيث يشمل المجالات الإدارية وتطوير الأعمال، وأصبح على مساس بمتطلبات واشتراطات النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي والتقدم العلمي والتفوق التكنولوجي وتحقيق الريادة في الأعمال.

إن التفكير الاستراتيجي هو علم وفن التعامل مع المستقبل، ويعتمد التفكير الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل، وهو مهمة ليست سهلة لمديري اليوم فما كان يحدث في الماضي من تطورات في مئات السنين يحدث الآن في أسابيع وشهور فبين عصر الفحم، وعصر الهندسة الوراثية سنوات تعد على أصابع اليد، وحتى في أي من تلك المجالات الأخيرة فإن الاختراعات والابتكارات أصبحت تتوالى على مدى ساعات أو حتى دقائق أيضاً على الساحة العالمية الاقتصادية والسياسية، فإن ما حدث من تطورات في العشر سنوات الأخيرة فاق في نطاقة وأثاره ما حدث في القرن العشرين. إذن نحن نعيش عالماً سريع التغير، وربما تجد أنك عندما توشك على الانتهاء من تصميم أهدافك ، فإن بعضها يكون قد تقادم.

تواجه منظمات الأعمال قوة تنافسية مؤثرة في السوق المحلي أو الإقليمي أو الدولي يتمثل إلى حد كبير في حاجتها إلى تفكير استراتيجي فاعل، والتفكير الاستراتيجي يمارسه مديرون لهم قدرات متكاملة على المبادأة والتنبؤ والابتكار، فضلاً عن كونهم محفزين على التفكير والتصرف استراتيجياً، وعلى التعامل الفاعل مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة على دور المنظمة المؤثر في نجاح أعمالها الحالية والمستقبلية هذه القوى التي تبقى محط الاهتمام ومحور البراعة الإدارية والتي تتطلب إدارة استراتيجية فاعلة لاقتناص فرص تهيئها بيئة المنظمة، أو لتدارك ولتخفيض آثار تهديدات قد تفرزها البيئة، فأهم ما يمكن التركيز عليه في عمليات التفكير الاستراتيجي المتطور تمت دراسته من قبل عدد من علماء الإدارة، إلا أن التركيز في مدى الحاجة لدراسة متغيرات التفكير الاستراتيجي لا تزال تحتاج إلى المزيد من البحث وخاصة فيما يتعلق بمتغيرات القيادة الجيدة، والتصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، وتشكيل استراتيجية شاملة مرنة، والبحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"،

وتحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي، وإعادة تحديد قواعد المنافسة فتلك المتغيرات قام بدراستها بعض الباحثين وبطرق منفصلة ومن أولئك الباحثين (Amitabah, & Sahay,2004)، إلا ان تلك العناصر والمتغيرات لاتزال في حاجة الى إبرازها لبيان العناصر الخاصة بالتفكير الاستراتيجي بشكل عملي يمكن تطبيقه في منظمات الأعمال ذات الأهمية الاستراتيجية، عن طريق زيادة توضيح تلك العناصر والمتغيرات وبيان أهميتها وحاجة المنظمات وقياداتها اليها في الوقت الذي تتزايد فيه التنافسية قوة وشراسة دون اعتبار لحدود جغرافية فالعالم بكامله هو ساحة تلك المنافسة، وبالتالي فإن المنطقة العربية لا بد لها من ان ترفع مستوى قدرتها التنافسية لتصبح على المستوى العالمي ويعتمد ذلك على العديد من المعطيات وربما من أهمها اعتماد استراتيجيات تعتمد على مبادئ واسس قوية مبتكرة عملية تركز على تفكير استراتيجي علمي يقوم على التميز والابتكار والفهم العميق للواقع للتخطيط للمستقبل.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المنطقة العربية العديد من المشكلات والتحديات الجيوسياسية المتسارعة التي أثارته مخاوف الشركات والمنشآت الاقتصادية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وأدت الى بروز نقاط تهديد مباشر وغير مباشر لتلك الشركات، وخاصة فيما يتعلق بالتهديدات الإيرانية وسيطرتها مضيق هرمز الذي يعتبر أهم المنافذ الرئيسية لصادرات وواردات المملكة، والتهديدات المتعلقة بالمشكلات الاقتصادية العالمية التي ألقت بثقلها على الاقتصاد السعودي، وتلك المتعلقة بعدم الاستقرار في العديد من الدول العربية نتيجة ما بات يعرف بالربيع العربي، وغيرها من المشكلات التي تشكل بمجموعها عقبة أمام استمرارية شركات الأعمال الكبرى، مما قد يسبب فقدان العديد من فرص النمو، والتطور، وتزايد التهديدات التي تواجهها الشركات في التفاعل مع المنافسين والأسواق والزبائن.

إن تفاقم التحديات والمشكلات الجيوسياسية قد يساهم بشكل مباشر في تعطيل طاقات الشركات والمنشآت الاقتصادية الكبرى، ويحد من استثمار مواردها مما يبعدها عن تحقيق أهدافها، ومن هنا تبرز الحاجة لإيجاد طرح استراتيجي قادر على مواجهة تلك التحديات والذي يتمثل في أسس تفكير استراتيجي تمكن أصحاب القرار في تلك الشركات من مضي شركاتهم قدماً نحو التطور والنمو، فالتفكير الاستراتيجي يشكل الأساس لاتخاذ قرارات الشركات في التعامل مع حالات التغيير في بيئة أعمالها من فرص وتهديدات تنافسية.

إن التفكير الاستراتيجي أصبح يستخدم في كافة مجالات وعناصر الاستراتيجية، فهو تفكير شمولي كلي منظم يتعلق بكافة مراحل الاستراتيجية بما فيها تطبيقها وهو لا يتحدد بنمط أو حدود ولا يخضع إلى خصائص معينة (Liedtka, 1998, 30) ، وعليه فإن الحاجة إلى ذلك التفكير الاستراتيجي تتزايد باستمرار في عالم يمتلئ بالتحديات والتنافسية والتغيرات مما يزيد في تعقيد عمليات اتخاذ القرار الذي أصبح يخضع إلى العديد من العوامل والافتراضات.

وبالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر التفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار في ظل التحديات الجيوسياسية التي تواجهها شركات الأعمال الكبرى.

### عناصر الدراسة:

ولتحقيق غرض الدراسة تم تحديد الأسئلة الآتية:

1. ما هو مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مدى اعتماد متغيرات التفكير الاستراتيجي (القيادة الجيدة، والتصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، وتشكيل استراتيجية شاملة مرنة، والبحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"، وتحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي) في استراتيجيات شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية؟
3. هل يتم الأخذ بمتغيرات اتخاذ القرار (العقلانية، الأهمية، عدم التأكد، الدافعية، التأثير الجاذب، التهديدات) في شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر التفكير الاستراتيجي على عناصر اتخاذ القرار (العقلانية، الأهمية، عدم التأكد، الدافعية، التأثير الجاذب، التهديدات) في شركات الأعمال الكبرى؟
5. هل توجد فروق في عناصر التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها المنطقة؟

### فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى (H01):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي على اتخاذ

القرار في شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية.

الفرضية السابعة (H07):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في التفكير الاستراتيجي تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها المنطقة.

الفرضية الثامنة (H08):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتخاذ القرار تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها المنطقة.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية وأهميتها التطبيقية كما يأتي:

تكمّن أهميتها النظرية في أصلاتها فهي (وحسب علم الباحث) من الدراسات التي تتناول موضوعاً ذا أهمية عالية في ظل العولمة والتنافسية الشديدة في الوقت الحاضر، وهو التفكير الاستراتيجي في شركات الأعمال الكبرى. فهي تحاول البحث في طبيعة التفكير الاستراتيجي وأثر هذا التفكير على اتخاذ القرار.

كما تكمّن أهمية الدراسة النظرية من خلال اعتمادها على عناصر التفكير التي لم يسبق اعتمادها في الدراسات العربية. وتشتمل تلك العناصر على (قيادة جيدة، وتصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، و تشكيل استراتيجية شاملة مرنة، والبحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن يكون"، وتحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي وإعادة تحديد قواعد المنافسة)، كما اعتمدت الدراسة على أبعاد حديثة لاتخاذ القرار لم تتم دراستها في المنطقة العربية والتي تشتمل على (العقلانية، والأهمية، وعدم التأكد، والدافعية، والتأثير الجاذب والتهديدات).

وللدراسة أهمية خاصة في ظل التحديات الجيوسياسية التي تواجهها المنطقة العربية في الوقت الحاضر وخاصة فيما يتعلق بالتحديات التي ظهرت بسبب برنامج إيران النووي والتحرك الدولي في هذا الاتجاه، والأزمات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي نشأت في ظل الثورات العربية التي نتجت عنها قيادات جديدة في العديد من الدول العربية والتي تعتبر العمق الاستراتيجي لمنطقة الخليج.

أما أهمية الدراسة التطبيقية فتكمّن في اعتمادها على المقابلات والاستبانة كأدوات للدراسة، بالإضافة إلى المصادر الثانوية. وتساهم الدراسة الحالية في تحليل أثر التفكير الاستراتيجي على اتخاذ

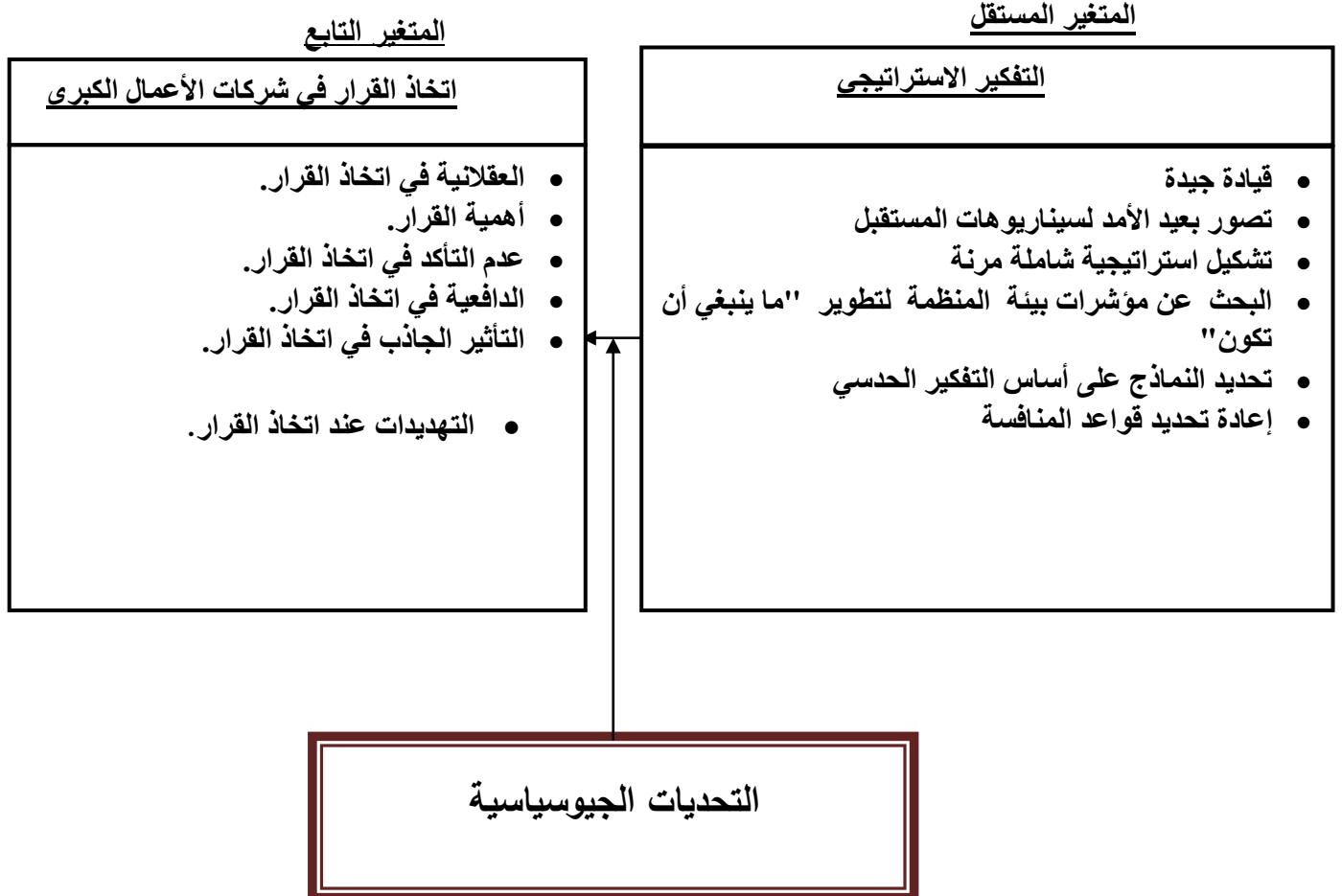
القرار في شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية في ظل تحديات جيوسياسية كبيرة تواجه المنطقة العربية بشكل عام.

إن دراسة تلك التهديدات وبيان أهمية التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في ظل التحديات الجيوسياسية تكتسب أهمية خاصة في المنطقة باعتبارها المورد الأساسي للطاقة في العالم مما يجعلها محط الأنظار، فالدراسة تسعى إلى أن تصل إلى نتائج من شأنها أن تلقي الضوء على عناصر التفكير الاستراتيجي التي من شأنها أن تضعف تأثير التحديات الجيوسياسية التي قد تتعرض إليها المنطقة والتي تشكل خطراً على الشركات الكبرى في كل من المملكة العربية السعودية.

### أنموذج الدراسة:

حددت متغيرات أنموذج الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة. ومنها دراسة (Amitabah, & Sahay, 2004)، ودراسة (LiHedtka, J, 1999) لعناصر التفكير الاستراتيجي، ودراسة (Elbanna & Child, 2007) لأبعاد اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى.

الشكل (1) انموذج الدراسة





## التعريفات الاجرائية:

التفكير الإستراتيجي: هو أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من إنهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها. وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على انه عنصر جوهري يحدد بقاء شركات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير. حيث يمكن تحديد التفكير الاستراتيجي بأنه التصرف من خلال فكرة مؤكدة ذات فرضيات فعالة لاتخاذ القرار مما يؤدي إلى معرفة الكثير عن تقسيماتها التي تتبلور في عقل المفكر، وتم قياسه من خلال العناصر الآتية وذلك بالاعتماد على دراسة (Amitabah, & Sahay,2004):

- قيادة جيدة: هي قيادة تتركز مهمتها في تطوير مفكرين استراتيجيين لشركات الأعمال الكبرى.
- تصور بعيد الأمد للسيناريوهات المستقبلية: تتعلق ببناء سيناريوهات مستقبلية باعتبارها جزءاً مكملاً لممارسة العملية الاستراتيجية في شركات الأعمال الكبرى.
- تشكيل استراتيجية شاملة مرنة: هي عملية صياغة استراتيجية شركات الأعمال الكبرى بحيث تكون ذات طابع عضوي متكيف مع بيئتها.
- البحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن يكون": هي عملية البحث عن مؤشرات بيئية لغرض استدامة عملية تطوير الاستراتيجية وتنفيذها في شركات الأعمال الكبرى وبما يحقق الموقع التنافسي.
- تحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي: تتعلق باستخدام التفكير الحدسي كتفكير ريادي كموجهات استراتيجية لشركات الأعمال الكبرى.
- إعادة تحديد قواعد المنافسة: تعني إبداع قواعد جديد للمنافسة في بيئة شركات الأعمال الكبرى.
- اتخاذ القرار: هي تعبير عن قدرة المديرين في شركات الأعمال الكبرى لاتخاذ قرارات يكون لها مساهمات في نجاحها في الأمد القريب، والمتوسط، والبعيد. وتم قياسه من خلال الأبعاد الآتية:
- عقلانية اتخاذ القرار: هي عملية جمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة والتركيز عليها بطريقة فكرية لاتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى.
- أهمية القرار: هي القدرة على اتخاذ القرار تحت ضغط الوقت، وفي بيئة دينامية لشركات الأعمال الكبرى.

- عدم تأكد في اتخاذ القرار: هي عدم وضوح المعلومات التي يتم جمعها من بيئة غير مستقرة وصعوبة التعامل معها، وصعوبة التنبؤ بمخرجات شركات الأعمال الكبرى.
- الدافعية في اتخاذ القرار: ترتبط بمدى توافر الحرية والثقة كمحفز للأختيار الصحيح لأهداف شركات الأعمال الكبرى.
- التأثير الجاذب لاتخاذ القرار: ترتبط القرارات بمجالات اهتمام شركات الأعمال الكبرى بالربح، والجودة، والإنتاج الإجمالي والتكلفة والمبيعات والحصة السوقية والتغيير.
- التهديدات عند اتخاذ القرار: هي التغييرات المفاجئة في القرار عند حدوث الأزمات العالمية، وكيفية تعامل شركات الأعمال الكبرى معها واحتوائها.
- التحديات الجيوسياسية: ويقصد بها كل ما يتعلق بالعلاقات السياسية وصراعاتها والتهديدات في منطقة الدراسة والمنطقة المحيطة.

#### حدود الدراسة:

- تحدد الدراسة في تقييم أثر التفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار في ظل التحديات الجيوسياسية التي تواجهها شركات الأعمال الكبرى، وتشمل تلك الحدود النقاط الآتية:
1. الحدود المكانية: تشمل الشركات العشر الكبرى في المملكة العربية السعودية.
  2. الحدود الزمنية: تم إعداد الدراسة في الفترة الواقعة ما بين عام 2011 ، و عام 2012 .
  3. الحدود البشرية: وتشمل عينة الدراسة المكونة من المديرين والقيادات العليا دون غيرهم من العاملين في شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية.

#### محددات الدراسة:

واجهت الباحث بعض المحددات وأهمها:

- 1) عدم تعاون الشركات مجتمع الدراسة بشكل تام في توزيع أداة الدراسة على المديرين والقيادين فيها، وصعوبة الوصول إليهم.
- 2) صعوبة الحصول على مراجع تتناول متغيرات الدراسة بشكل واسع، وخاصة فيما يتعلق بالأحداث السياسية المتلاحقة في المنطقة.
- 3) ضيق الوقت المخصص لإجراء الدراسة.
- 4) ثبات آراء عينة الدراسة.

## التفكير الإستراتيجي:

نصور أحيانا أن عقول الناس متفاوتة وأن لكل إنسان حجماً معيناً من العقل، والصحيح أن العقول واحدة ولكن الاختلاف والتباين يكون في التفكير، وليتسنى لنا تحديد مفهوم التفكير الاستراتيجي بشكل شامل لا بد من تحديد مفهوم التفكير وطرقه وذلك التباين فيه.

إن أنماط التفكير تنطوي عليها المراحل المختلفة لعمليات التفكير الإبداعي والاستراتيجي ناهيك عن إنها عملية نوعية تسمح للمنظمات على نحو أكثر فاعلية للإفادة وتطبيق قوة التفكير المتاحة لها، فمعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة للتعبير عن آرائهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها. وقد ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي ليتجاوز الأخطاء التي وقعت أثناء تطبيقاته بما يخدم جهات الاستراتيجية في المنظمات. (Liedtka, 1998, 125)

والتفكير الاستراتيجي هو تفكير افتراقي أو تباعدي بسبب اعتماده على عمليتي الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو اكتشاف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة. وهو لذلك يحتاج الى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها. هو تفكير تركيبى وبنائى يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه. وهو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للاحداث. وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على ضرورة توظيف المعرفة المتاحة وتوفير مناخ يشجع المشاركة في صناعة المستقبل (Liedtka, 1999, 125).

إن أفضل تصور لمفهوم التفكير الاستراتيجي هو ما وضعه (Minzberg, 1994) فقد ذكر أن التفكير الاستراتيجي هو طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، وينجم عنه منظور متكامل للمنظمة من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية.

وقد حدد (Shannassy, 2003, 54) مفهوم التفكير الاستراتيجي بأنه يقع ضمن منحنيين ، الأول يتعلق بالمنحى الواسع، والذي يشير الى توحيد عمليات التركيب، والصياغة، والايجاد، والفكر

المتباعد مع وجود كل من المدخل العقلاني والمدخل التحليلي لحل المشاكل، أما المنحنى الثاني فهو المنحى الضيق على عمليات التركيب، والصياغة، والابجاد، والفكر المتباعد دون وجود أي من المداخل المساعدة.

ويرى الباحث في تعريف التفكير الاستراتيجي بأنه ذلك التفكير المبدع الذي يعتمد على خبرة المفكر، وذكائه وحده في تفسير المعطيات السابقة والحالية وتحليلهما والأخذ بجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد أفضل وأقصر الطرق للوصول الى أهداف المنظمة المنشودة، وتوقع ماهية المخاطر والفرص التي قد تنشأ وإيجاد الحلول لها.

### التحديات الجيوسياسية في منطقة الخليج العربي:

لا يكاد أن تمر فترة من الفترات من دون بروز تحدٍ جديد لمنطقة الخليج العربي، ولعل السمة الأبرز في هذه التحديات أنها متطورة بمعنى أنه لا يكاد أن تمر فترة من الفترات من دون بروز تحدٍ جديد للمنطقة يضاف إلى مجموعة التحديات الأخرى الموجودة فيها من الأساس. فالمد اليساري والخطر الشيوعي كان تحدياً للمنطقة في فترة السبعينات، ومن ثم التهديد العراقي، فخطر الجماعات المسلحة وتأجيج الاختلافات الطائفية (هويدان، 2012)، إلى القضية الفلسطينية – الاسرائيلية وعدم الاستقرار في الشرق الأوسط، وأخيراً الانتفاضات والثورات العربية.

ويرى الباحث ان التحديات التي تواجه الخليج العربي كبيرة نظراً لأهميته والتنافس الدولي الكبير على ثرواته، وتعتبر دول الخليج جيوسياسياً مهددة بشكل مباشر من دول كإيران التي تحاول بسط نفوذها على المنطقة باعتبارها القوة الأكبر فيه بعد غياب العراق كقوة منافسة وتحوله إلى دولة صديقة وحليفة، وتزايد ذلك التهديد منذ إعلان إيران عن برنامجها النووي والذي بسببه نشأت الخلافات بينها وبين الدول الغربية، وتعتبر دول الخليج أيضاً الموقع الجغرافي للتنافس الدولي في ظل بروز أقطاب جديدة في العالم ومن أهمها الصين التي وبعد تطورها الاقتصادي الكبير في السنوات الأخيرة باتت تسعى لنيل مكانتها على المسرح السياسي والاقتصادي العالمي بعد ان كان محتكراً على الدول الغربية وخاصة أمريكا التي اعتبرت القطب الأوحده بعد إنهيار الاتحاد السوفيتي، وأخيراً أصبحت دول الخليج تواجه تحديات جيوسياسية نشأت جراء الثورات والانتفاضات في بعض الدول العربية الهامة إستراتيجياً والتي تسيطر بعضها على منافذ بحرية مثل مصر التي تسيطر على قناة السويس، واليمن التي تسيطر على باب المنب، وأخرى بمكانة بوابة برية لمنطقة الشرق الأوسط مثل سوريا.

ولعل وجود جمهورية إيران الإسلامية شمال شرق منطقة الخليج العربي وتمدد نفوذها في المنطقة، وملفها النووي من أهم التحديات الفعلية لمنطقة الخليج العربي ففي العام 1979 عام التغيرات الدرامية العنيفة في إيران وكان أيضا بداية التدهور الكبير في العلاقات السعودية – الإيرانية، فلم يسبق للعلاقات بين البلدين عبر تاريخها أن شهدت مثل هذا التوتر والاضطراب الذي شهدته خلال الفترة التالية لعام 1979م، فلقد بدا واضحا أن وصول سلطة دينية إلى سدة الحكم في إيران من أنه سيفرض تغييرات سياسية كبيرة في العلاقات الإيرانية الخارجية، وعلى رأسها العلاقات الإيرانية – السعودية، فقد أصبح الاسم الرسمي لإيران "جمهورية إيران الإسلامية" وكان هذا الاسم ينطوي على بعد جديد في العلاقات الإيرانية – السعودية (باديب، 1994، ص 116).

### اتخاذ القرار

القرارات الأحادية هي جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية وتعتبر القرارات الإدارية هي وسيلة القيادة الإدارية لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها، واتخاذ القرارات السليمة والفعالة لحلها.

تعرف عملية اتخاذ القرار بانها " عملية تنطوي على منظورين، المحتوى والعملية حيث يتعامل منظور المحتوى مع قضايا المحتوى الاستراتيجي مثل استراتيجية النمو والتنوع في حين يتناول منظور العملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويركز منظور العملية على الطريقة التي تؤثر على موقف صناع القرار الاستراتيجي للمنظمة من خلال عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Mori&Munisi,2009, 2).

واتخاذ القرار هو " مجموعة مراحل تبدأ بتعريف القضية وتحديد ما ومن ثم الاختيار والتنفيذ". (Engle, 2011, 11).

وعلى الرغم من أهمية المراحل الأولية التي يتخطاها الإداري في حل مشكلة ما، فإن عملية اتخاذ القرار تكون النتيجة النهائية والأهم من بين كافة المراحل. فإذا كان القرار صائبا انعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة، أما إذا كان القرار خاطا فسيكون انعكاس ذلك سلبيا على تلك المؤسسة وتخفق في الوصول إلى أهدافها. هنالك أساليب متعددة في عملية اتخاذ القرار تعتمد على طبيعة القرارات المتاحة

وكذلك على طبيعة المعلومات المتوافرة عن الحالات والظروف التي تحصل بعد اتخاذ القرار (الصراف، 2009، ص1).

في بعض الأحيان فان العوامل التي تؤثر على القدرة على التنبؤ بالأحداث يمكن تحديدها ان هذه المتغيرات الحتمية هي تلك التي تشكل أسباباً محددة أو محددات تشمل الاتجاهات، دورات الأعمال التجارية، والتقلبات الموسمية، فالاتجاهات هي الثابتة، وتكمن وراء الاتجاهات عوامل غير مميزة تتحرك على المستوى القريب أو المتوسط أو البعيد وفي معظم القضايا فإن الاتجاهات خطية فضلاً عن كونها دورانية، تنمو وتنكمش باطراد على مدى فترة من السنوات وعلى سبيل المثال، فإن الميل المتزايد إلى الأعمال التجارية للاستعانة بمصادر خارجية كالدعم الفني وخدمة العملاء في العديد من الشركات عالية التقنية عبر السنوات القليلة الماضية هو شكل من أشكال التوجه أو "الاتجاه" ومع ذلك، ليس كل الاتجاهات خطية. فالاتجاهات الصناعات الجديدة تميل إلى أن تكون منحنية حيث إن الطلب على المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة ينمو بعد عرضه في السوق ثم ينخفض بعد أن يصبح المنتج قد اندمج في النشاطات الاقتصادية، وهناك نوع آخر من العوامل الحتمية وهي دورات الأعمال وهذه هي تغيرات مستمرة متكررة في مجمل النشاط الاقتصادي ومثال على ذلك فقد لوحظ أن سنوات توسع الازدهار التجاري يتبعه في كثير من الأحيان تباطؤ في النمو أو حتى انكماش النشاط الاقتصادي، فدورات النشاط الاقتصادي قد تحدث عبر أحد الصناعات وقطاع الأعمال، أو حتى الاقتصاد بشكل عام وهناك نوع ثالث من العوامل المحددة وهو التقلبات الموسمية إن هذه التغيرات في النشاط الاقتصادي تحدث وترتبط بنمط منتظم إلى حد ما بشكل سنوي أو بفصل معين، أوحى قد ترتبط بأيام العطل، وهذا الأمر شبيه بعملية تسخين الزيت الذي يحتاج إلى طاقة أكبر في الفصول الباردة أكثر منه في الفصول التي تكون فيها درجة الحرارة عالية، (1, 2008, Research starters).

#### الدراسات السابقة:

الآغا (2009)، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، وهدفت بيان أثر الريادة الاستراتيجية في تحسين المعارف المتاحة لدارسي وممارسي وصانعي السياسات العامة وتوصلت الدراسة إلى إن إقامة وإدارة أي مشروع جديد بنجاح وفاعلية تتطلب ضرورة توفر نوع معين من الريادة لخلق كيان تنظيمي جديد هي عملية شديدة التعقيد تتضمن القيام بعدد كبير من الأنشطة التمهيديّة وصناعة العديد من القرارات المؤثرة.

البداح (2011)، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الأداء التنافسي، دراسة تطبيقية على

مديري شركات الوساطة المالية في الكويت

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على الأداء التنافسي في شركات الأعمال حيث تكون مجتمع الدراسة من شركات الوساطة المالية الكويتية المدرجة في سوق الكويت ، والبالغ عددها (14) شركة، أما أفراد عينة الدراسة فشملت كافة المديرين العاملين في هذه الشركات وبلغت عدد الاستبانات المسترجعة والنهائية (67) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) لدى مديري شركات الوساطة المالية في الكويت على الاداء التنافسي.

المومني، (2011) مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية:

دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان.

أبرزت دراسة (المومني، 2011) مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في مدينة عمان، تكونت عينة الدراسة من (159) فرداً من العاملين في تلك الجامعات حيث تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها ان قيادات الجامعات الخاصة في مدينة عمان تتبنى ابعاد الحكمة الإدارية (الاستشراف، الشمولية، التكامل، التحكم)، كما توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية (الاستشراف، الشمولية، التكامل، التحكم) على فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث الالتزام بمعايير ضمان الجودة، والاحتفاظ واستقطاب الكفاءات والاستراتيجية التنافسية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني قيادات الجامعات الخاصة في مدينة عمان للحكمة الادارية (الاستشراف، الشمولية، التكامل، التحكم) تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي لتلك القيادات عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

(Amitabah, Sahay,2004)

**Strategic Thinking: Is Leadership the missing link An Exploratory Study**

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم التفكير الاستراتيجي الذي لا زال غير واضح بسبب الصعوبات في تفعيل تعقيدات التفكير في الدماغ الأيمن والأيسر، وأيضاً بسبب تعقيدات اختلاف وجهات النظر حول الإدارة الإستراتيجية. كما هدفت الدراسة إلى بيان أن ظاهرة القيادة قد توفر جواباً عن النمذجة وتطوير التفكير الإستراتيجي. وذلك بالاستناد إلى البحوث الاستكشافية، وتوصلت الدراسة إلى أنه تم تحديد ستة عوامل للسّمات المركبة وسّمات المفكر الاستراتيجي ومنها القيادة

الجيدة؛ وتصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل؛ تشكيل استراتيجية واسعة مع إضافة التفاصيل مع الوقت؛ البحث عن مؤشرات البيئية لتطوير "ما ينبغي أن يكون"، وتحديد الأنماط على أسس التفكير الحدسي، وإعادة صياغة قواعد المنافسة.

(Elbanna & Child, 2007)

### **The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making :**

هدفت إلى تطوير أنموذج تكاملي لعقلانية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال ثلاثة منظورات، وهي خصائص القرارات، وخصائص البيئة، وخصائص المنظمة كمؤثرات على عقلانية اتخاذ القرار. أجريت الدراسة في مصر. وبلغ حجم عينة الدراسة (115 شركة) وتوصلت إلى أن العقلانية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تجابه بالعديد من المتغيرات من المنظورات الثلاثة المحددة. وأن عملية اتخاذ القرارات لا يمكن أن توضع في إطار أنموذج محدد.

(Michel, 2007)

### **Understanding Decision Making in Organizations to focus its Practices where it Matters :**

هدفت إلى فهم طبيعة عملية اتخاذ القرارات في الشركات في ظل زيادة التعقيد وعدم التأكد البيئي. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة – وأجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق عملية اتخاذ القرار تساعد المديرين في تصميم أنظمة العمل بفاعلية وزيادة تركيزهم على تحقيق أجنداث علمية بكفاءة وفاعلية.

(Reynaud and Vauday,2007)

### **Geopolitics in the international monetary**

تركز هذه الدراسة على الوعي والإدراك المتزايد في أن منح قروض صندوق النقد الدولي لا تتأثر فقط بالاحتياجات الاقتصادية للمقترضين، وإنما قد تعتمد على عوامل أخرى.

وهدفت هذه الدراسة إلى التركيز على حقيقة أن صندوق النقد الدولي يأخذ بأهمية الجغرافية السياسية للدول في منح قروضه وذلك فقا لأهمية الدولة وموقعها، مميزا ما بين القروض الميسرة وغير الميسرة. ولتنفيذ التحليل التجريبي، فقد عملت الدراسة على بناء قاعدة بيانات أصلية تعمل على إحتواء وإشتمال مجموعة واسعة مكونة من 107 من الدول ذات الأهمية الجيوسياسية لصندوق النقد الدولي في



الفترة ما بين 1990-2003، مع التركيز على الاقتصادات الناشئة والنامية. وقد استخدمت الدراسة تحليل العامل لتحديد المحددات الجغرافية السياسية لقروض صندوق النقد الدولي، فضلاً عن التحليلات الممكنة لتحديد الأهمية الجغرافية للمستفيدين من هذه القروض.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن صندوق النقد الدولي يسعى إلى التحكم والسيطرة على المحددات الاقتصادية للدولة طالبة القروض، كما أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الجيوسياسية تؤثر في قرارات منح القروض، فهو قد يقدم تسهيلات غير ميسرة إلى دول ذات أهمية جيوسياسية معينة على حساب دول قد تكون في حاجة أكبر إلى تلك القروض ولا تمتلك تلك الأهمية الجيوسياسية.

تقدم هذه الدراسة دعماً تجريبياً لرأي مفاده أن الاعتبارات الجيوسياسية هي عامل مهم في صياغة قرارات إقراض صندوق النقد الدولي خاصةً عندما تكون القروض غير ميسرة، ومن المحتمل أن تؤثر على فعالية المؤسسة ومصداقيتها، بالتالي تلعب أهمية الدولة الجيوسياسية دوراً هاماً في القرارات التي يتخذها صندوق النقد الدولي.

(Bushra Nafeh, 2008)

### **Strategic Thinking at the Ministry of Health in the Gaza Strip: Management Viewpoint**

هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصحية في قطاع غزة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إتمام هذه الدراسة، حيث تم استخدام العينة التطبيقية العشوائية من مجتمع الدراسة والمتمثل في مختلف المستويات الإدارية في وزارة الصحة. ولقد بينت الدراسة، أن التفكير الاستراتيجي موجود في وزارة الصحة بدرجة مناسبة مع وجود ارتباط قوي بين التفكير الاستراتيجي وكل من ثقافة المؤسسة والبيئة، هذا يعني أن توافر الثقافة التنظيمية والبيئة المناسبين يشجع على تطور التفكير الاستراتيجي في الوزارة والعكس صحيح. ومن النتائج الملفتة أن البيئة الداخلية والخارجية في وزارة الصحة سلبية للغاية ولا تقدم أي دعم للتفكير الإستراتيجي. وتبين الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي بسبب المستوى العلمي أو الموقع الوظيفي أو الخبرة السابقة أو المحافظة التي يعمل فيها الموظف. وقد خلصت الدراسة في نهاية البحث

إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة أن تهتم وزارة الصحة ببناء البيئة والثقافة التنظيمية المناسبين لدعم التفكير الاستراتيجي داخلها.

وأفادة دراستنا الحالية من هذه الدراسة في رفع مستوى أهميتها التطبيقية فقد بينت ان العديد من المنظمات لا تتمتع قياداتها بالتفكير الاستراتيجي بالرغم من أهميته في استراتيجيات الشركات، كما ساهمت الدراسة في التأكيد على ارتباط التفكير الاستراتيجي بكل من ثقافة المؤسسة والبيئة.

(Miller,2008)

**“Internationalization, search and change Anonganizational learning model of strategy change in the pharmaceutical industry”**

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الهام للمعرفة في التوسع الدولي من خلال الميزة التنافسية، عبر توسيع القدرة على التعلم، والحصول على مصدر المعرفة، وأهمية ذلك لأداء الشركة والتغيير الإستراتيجي، من خلال تقبل التقنيات الحديثة والمعرفة من المؤسسات المختلفة والتي تسمح بالتغيير لاستكشاف الفوائد في الأسواق المضطربة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي: أن العلاقة بين سرعة العولمة وإيقاعها، وبين اعتدال الخبرة العالمية على شكل حرف (U) معكوسة مع التغيير الإستراتيجي، وأن هناك علاقة سلبية بين عدم القدرة على الإبداع والتغيير الاستراتيجي على أداء المؤسسة، وأهمية مساهمة الإدارة الاستراتيجية في العالمية للأعمال وبين التعلم التنظيمي.

ساهمت دراسة (Miller,2008) في إثراء الجانب النظري في دراستنا الحالية فهي أكدت على أهمية المعرفة، والمعرفة هي الأساس الذي يشكل تراكمه القدرة على التفكير الاستراتيجي.

( Gibson Munisi & Neema Mori, 2009)

**Strategic Decision Making in Microfinance Organizations:  
Stakeholder Perspective**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تمويل الشركات الصغيرة في فاعلية القرارات الاستراتيجية التي تمكنهم من المنافسة، واعتمدت الدراسة على آراء مجلس الإدارة، وأصحاب المصلحة في فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثره بعمليات التمويل المتزايدة في أوروبا، وتوصلت الدراسة إلى ان تمويل الشركات الصغيرة يمنحها القوة في اتخاذ القرار كما يمنحها القدرة على تطوير القرار الجماعي الحدسي، كما بينت الدراسة إلى ان وجود أعضاء مجلس إدارة مختلفي الاتجاهات الفكرية يؤدي إلى عدم التركيز

على القرار الاستراتيجي المتخذ، وأكدت الدراسة ضرورة مشاركة أصحاب العمل في القرارات الاستراتيجية.

وأفادت الدراسة الحالية من دراسة (Gibson Munisi & Neema Mori, 2009) في بيانها بشكل تفسيري لبعدين من أبعاد دراستنا الحالية ألا وهما عدم التأكد والقرار المعتمد على الحدس.

(Gregory, & Long, 2009)

### **Using Structured Decision Making to Help Implement a Precautionary Approach to Endangered Species Management**

هدفت الدراسة إلى إيجاد نهج وقائي لإدارة مخاطر اقتصادية كبيرة في جميع أنحاء أمريكا الشمالية تتمثل في انتهاء شركات أعمال كبرى في الأسواق وذلك عن طريق تقييم الآثار المتعددة الأبعاد ووضع إطار وقائي للمساعدة من فحص خيارات المنافسة واتخاذ القرار بالاعتماد على إدارة المخاطر، عن طريق إيجاد تقنيات يمكن أن تساعد في خلق وتحليل استراتيجيات وقائية بديلة، وتوصلت الدراسة إلى حاجة المديرين إلى اعتماد نهج وقائي لإدارة المخاطر المحتملة واستخدام التحليل الكمي للمساعدة في تحديد نهج وقائي لمواجهة المخاطر التي تنشأ عن المبادلات الاقتصادية والاجتماعية، والبيولوجية، إلا أن الدراسة أثبتت عدم الإهتمام بتلك الأساليب في إدارة المخاطر، كما عرضت الدراسة الخطوات الرئيسية في عملية صنع القرار وأبعاده المتمثلة في تحديد المشكلة، والأهداف، ومقاييس الأداء، وتطوير البدائل، وتقييم النتائج في شركات (SDM).

وتستفيد الدراسة الحالية من دراسة (Gregory, & Long, 2009) في تحديد أبعاد اتخاذ القرار.

(Coates, D. Allen, 2009)

### **Strategic Decision Making Paradigms: A Primer for senior leaders**

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لاتخاذ القرار للقادة الخريجين في المؤسسات العسكرية في الجيش الأمريكي وقد توصلت الدراسة إلى بناء نموذج لاتخاذ القرار عن طريق طرح طريقة لتحليل المشاكل، ويعتمد كل نموذج على ماهية الفرص والتحديات التي تعبر عن نفسها بدرجات متفاوتة بين حالة وأخرى مما يؤثر على صنع القرار، كما شمل النموذج طرق تحليل نقاط القوة في

تخطيط الاستراتيجية. وشمل النموذج التوجيه نحو عقلانية القرار عن طريق إتخاذ قرارات تشاركية تكون ملائمة لإقامة مصالح مشتركة.

(Schmidt, 2009)

### **Geopolitics, Global Governance and Crisis Narratives**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الجغرافيا السياسية وأفاق الإصلاح المستقبلي لحوكمة الإقتصاد العالمي كنقطة تحول محورية باتجاه الإصلاح الاقتصادي. كما تناولت الدراسة بعض التضمنات، ولا سيما فيما يتعلق بجدوى الدبلوماسية على مستوى القمة، ونقل المسؤوليات إلى المؤسسات المثيرة للخلاف والجدل .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. إن الأزمات تعمل على إيجاد تغير جيوسياسي مهم.
2. إن تفسيرات الأزمة تختلف على نطاق واسع، مما يؤدي إلى تباين الأفكار من مختلف الجهات الفاعلة حول بعضها بعضاً، وحول الإصلاحات المستقبلية.

(Agnew, 2010 )

### **Emerging China and Critical Geopolitics between World Politics and Chinese Particularity**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الحثثيات التي أدت إلى نشوء الصين كقوة اقتصادية عالمية من خلال دراسة الجغرافيا السياسية الحرجة مابين سياسات العالم عموماً والصين بشكل خاص، كما هدفت إلى دراسة القومية المبنية على النمط الغربي والمفهوم التقليدي للنظام العالمي كعامل أساسي في صعود الصين اقتصادياً وسياسياً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها إن الصين ليست القوة المهيمنة التالية في صورة السلم المتحرك من القوى العظمى التي تتحرك صعوداً وهبوطاً في التسلسل الهرمي للدولة العالمية، كما أن الصين في حد ذاتها سوف تكون محط تركيز أكثر أهمية حيث تستوجب دراستها بشكل أكبر مما كانت عليه في مجال الجغرافيا السياسية الحرجة على وجه الخصوص وعلى الجغرافيا السياسية بشكل عام.

(Alaeddin, 2017)

### **The Effect of Strategic Thinking on Organization's Core Competencies: A Case Study of Omani Industrial Companies**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي ومستوى تحقيق الكفاءات الأساسية من ناحية، وتأثير التفكير الاستراتيجي في تحقيق الكفاءات الأساسية من ناحية أخرى. يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الشركات الصناعية العمالية المدرجة في بورصة عمان. تم استخدام تقنية أخذ عينات الراحة. تم جمع البيانات من 285 شركة صناعية من الشركات الصناعية العمالية. استخدم البحث أدوات إحصائية وصفية واستنتاجية في تحليل البيانات التي تم جمعها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية مهمة بين جميع مكونات التفكير الاستراتيجي وهي: التفكير في النظام ، والتركيز على النوايا ، والانتهازية الذكية ، والتفكير في الوقت المناسب ، والفرضية المدفوعة ، والكفاءة الأساسية. ولكن هذه التأثيرات لم تكن كلها في نفس المستوى. ، أيضًا الانحدار المتعدد وجد تحليل التفكير الاستراتيجي هو تأثير كبير إنجاز الكفاءة الأساسية.

(Al-Qatamin & Esam, 2018)

### **Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan**

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تجريبية حول تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية باستخدام عينة من القطاع المصرفي في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (99) شخص من العاملين في القطاع المصرفي الأردني، حيث تم استخدام استبيان التفكير الاستراتيجي (STQ) لجمع البيانات من أجل التحقيق. تم تطوير أربعة نماذج لالتقاط تأثير كل مهارات التفكير الاستراتيجي على كل أبعاد الميزة التنافسية واختبارها من خلال عدة فرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد كأداة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التفكير في مهارة التفكير الاستراتيجي له تأثير كبير على جميع أبعاد الميزة التنافسية في جميع النماذج. من ناحية أخرى ، فشلت مهارات التفكير الاستراتيجي (إعادة التفكير وإعادة تأطير النظام) المتبقية في إظهار أي تأثير كبير على الميزة التنافسية في جميع النماذج التي تم اختبارها في هذا البحث. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تهدف الدراسة إلى تحديد أثر التفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى وهي تتميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي لم تتناول الأبعاد والمتغيرات الاستراتيجية للفكر الاستراتيجي بشكل عام ومتغيرات التفكير الاستراتيجي الحديثة، كما لم تحتوي الدراسات السابقة على متغير اتخاذ القرار بناء على التفكير الاستراتيجي الذي هو محور الاستراتيجية وأساس نجاح الشركات في تحقيق أهدافها الطويلة والقصيرة الأمد.
  2. في محتواها المعرفي الذي يتناول موضوع التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار والتحديات الجيوسياسية بالاعتماد على أحدث الدراسات وأهمها وتناول آراء الباحثين فيها.
  3. في مجتمع الدراسة وعينتها وهي شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية.
  4. في منهجها فهي دراسة تتناول موضوعها بطريقة تطبيقية ميدانية تعتمد منهجاً وصفيًا وتحليلياً.
  5. في أدواتها فهي تستخدم المقابلة والاستبانة للحصول على البيانات.
- منهج الدراسة:

#### اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي:

1. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في وصف أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة (القيادة الجيدة، تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، تشكيل استراتيجية واسعة مع إضافة التفاصيل مع الوقت، البحث عن المؤشرات البنينة لتطوير "ما ينبغي أن يكون"، تحديد الأنماط على أسس التفكير البديهية، إعادة تحديد قواعد المنافسة) وأبعاد المتغير التابع (العقلانية، أهمية القرار، عدم تأكد القرار، دافعية القرار، التأثير الجاذب، التهديدات).
2. المنهج التحليلي بغرض تحليل التفكير الاستراتيجي وأثره على اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى، في ظل وجود تحديات جيوسياسية تواجه الدولة، حيث تم توزيع أداة دراسة ميدانية (استبانات) على الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية بواقع 150 استبانة حيث ركزت الدراسة على القيادات في تلك الشركات التي تم ذكرها في مجتمع وعينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية، حيث تم اعتماد أسلوب العينة القصدية لتطبيق الدراسة على أكبر عشر شركات وقد تم تحديد تلك الشركات وفق مقياس وزارة التجارة والصناعة في المملكة العربية السعودية، حيث أشار ذلك المقياس إلى ان الشركات الأكبر في المملكة العربية السعودية هي (أرامكو السعودية، شركة

سابك للصناعات الأساسية (البتروكيماوية)، الشركة السعودية للكهرباء، شركة رابغ للتكرير والبتروكيماويات، شركة النقل البحري).

وتم توزيع أداة الدراسة على 150 مديراً من المديرين في كل شركة من تلك الشركات حيث تم استرداد 108 استبانات حيث بلغت نسبة الاسترداد 72%، وبعد التدقيق تم إهمال 8 استبانات لعدم استكمال الإجابات وبالتالي بلغ عدد الاستبانات التي تم تطبيقها 100 استبانة اي ما نسبته 75%.

### خصائص عينة الدراسة:

تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

#### جدول رقم (1)

وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	100	100.0
	اناث	1	00.0
	المجموع	100	%100
العمر	30سنة فأقل	1	%1
	31 – 40 سنة	10	%10
	41 – 50 سنة	58	%58
	51 سنة فأكثر	31	%31
	المجموع	100	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	00	%00
	بكالوريوس	59	%59
	ماجستير	25	%25
	دكتوراه	16	%16
	المجموع	100	%100
الوظيفة	مدير عام / مساعد	3.0	%3
	مدير دائرة / مساعد	58.0	%58
	رئيس قسم	24	%24
	أعضاء مجلس ادارة	13	%13
	أخرى	2	%2
	المجموع	100	%100
الخبرة في مجال العمل	5سنوات فأقل	1	%1
	6 – 10 سنوات	8	%8

%47	47	11 – 15 سنة	التخصص العلمي
%44	44	16 سنة فأكثر	
%100	100	المجموع	
%15	15	محاسبة	
%31	31	ادارة عامة	
%1	1	اقتصاد	
%41	41	ادارة اعمال	
%4	4	موارد بشرية	
%1	1	تسويق	
%1	1	تجارة	
%5	5	هندسة	
%1	1	علوم مالية	
%100	100	المجموع	

يظهر الجدول رقم (1) أن 100% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، ولم تحتو عينة الدراسة أية إناث، ويعتقد الباحث ان سبب ذلك يرجع إلى أن الشركات الكبرى عادة ما تكون قياداتها من الذكور في المنطقة العربية بشكل عام وفي منطقة الخليج العربي بشكل خاص.

كما يشير الجدول رقم (1) إلى أن الفئة العمرية (41 – 50 سنة) كانت أعلى فئة للإداريين في الشركات عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (58%) من مجموع عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وبنسبة بلغت (31%)، ثم الفئة (31 – 40 سنة) وبنسبة بلغت (10%)، وأخيراً كانت نسبة الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وبنسبة بلغت (1%)، وتشير تلك البيانات إلى أن الاتجاه في الإدارات للشركات عينة الدراسة كانت لفئات الأعمار الكبيرة نسبياً، ويؤكد ذلك أن تلك الشركات تهتم بشكل كبير في اختيار القيادات من المتمرسين المخضرمين.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، يلاحظ أن أكثر من نصف العينة من حملة البكالوريوس 59 فرداً وبنسبة 59%، بينما كانت نسبة حملة الماجستير فبلغت نسبتهم 25%، وحملة الدكتوراه بنسبة بلغت 16%، وتشير البيانات ان أغلبية الإدارات في الشركات عينة الدراسة على مستوى بكالوريوس واكثر. ويظهر الجدول رقم (1) أن أكثر من نصف العينة في وظيفة مدير دائرة / مساعد 58 فرداً وبنسبة 58% وهي الفئة الأعلى من الفئات الوظيفية للمديرين في الشركات عينة الدراسة، تلتها نسبة الأفراد في المواقع الإدارية وأهمها رئيس قسم وبلغت 24% من عينة الدراسة، تلاها اعضاء مجلس الإدارة



وبنسبة بلغت 13%، أما نسبة من هم بمنصب مدير عام / مساعد فقد بلغت نسبتهم 3% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن 2% من أفراد عينة الدراسة لم يوضحوا مناصبهم الوظيفية.

ويتبين من الجدول أن الفئات ذات الخبرات الطويلة كانت موجودة بشكل أكبر من الخبرات الأقل، فقد بلغت نسبة الإداريين من ذوي الخبرة (11-15) سنة أعلى نسبة من المديرين عينة الدراسة حيث بلغت (47%) بعدد إجمالي بلغ 47 فرداً، تلاها ذوو الخبرات الأطول (16 سنة فأكثر) وبلغت (44%)، أما ذوو الخبرات الأقل (6 – 10 سنوات) فقد بلغت نسبتهم (8%)، وأخيراً كانت نسبة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) وبلغت (1%)، مما يشير إلى أن الخبرة في مجال العمل من العوامل الرئيسية في اختيار القيادات في الشركات عينة الدراسة.

وفي التخصص العلمي، يلاحظ 41% من قيادات الشركات الكبرى كانت من تخصصات إدارة الأعمال، و31% منها من قسم إدارة عامة وتشير تلك النسب إلى أن تلك القيادات تمارس أعمالها بالاعتماد على التخصص الأكاديمي في الإدارة بالإضافة إلى الخبرة الطويلة وذلك ما يجعل تلك القيادات قادة على قيادة شركات كبرى وذات أهمية دولية وإستراتيجية.

### مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

1. مصادر ثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب، الدوريات، ومواقع الإنترنت، فيما يتعلق بمتغيرات أنموذج الدراسة.
2. مصادر أولية: شملت تلك المصادر الإستبانه التي تم إعدادها لغرض الحصول على آراء المديرين عن أبعاد ومتغيرات نموذج الدراسة، الذي تم بناؤها وصياغة فقراتها بالاعتماد على دراسات سابقة تتعلق بأنموذج الدراسة المحدد في التفكير الاستراتيجي، اتخاذ القرار، التحديات الجيوسياسية.

حيث تم الاعتماد على الدراسات التالية في بناء الاستبانه مع إجراء بعض التعديلات لتتوافق مع أهداف وفرضيات ومجتمع دراستنا الحالية:

(1) التفكير الاستراتيجي: " (Amitabah, Sahay,2004)، (Coates, D. Allen, 2009) "، وغيرها من الدراسات والبحوث ذات الصلة.

(2) اتخاذ القرار: " (Elbanna & Child, 2007)، (Gibson & Neema Mori, 2009)، (Munisi, 2007)، (Gregory, & Long, 2009)، (Coates, D. Allen, )، (2009)

(3) التحديات الجيوسياسية: (Schmidt, 2009)، (Agnew, 2010).

صدق الأداة وثباتها:

تطلب التحقق من صدق المقياس الاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئات التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة والإحصاء، وحرص الباحث على العمل وفقاً لتعديلات المحكمين من إضافة وحذف العبارات حسب وجهة نظرهم، حيث كان المقياس في صورته الأولى يتكون من (114) فقرة وفي ضوء ملاحظات المحكمين أصبح المقياس يتكون من (103) فقرات (الملحق رقم 2).  
إختبار اعتمادية أداة الدراسة:

لقد تم استخدام اختبار (كروبناخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة ألفا=85.5% لكافة فقرات الاستبيان البالغة (103) فقرات تمثل أبعاد الدراسة، وهي نسبة جيدة وتشير إلى اعتمادية وصدق عالٍ، كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%، وذلك لكافة مجالات الدراسة. وقد تم إجراء اختبار الاعتمادية لكل بعد من أبعاد الدراسة للتأكد من مستوى الاعتمادية حسب الأبعاد الرئيسية للدراسة وكانت النتائج على النحو التالي:

(1) التفكير الاستراتيجي: بلغت قيمة ألفا = 76.6% لفقرات الاستبيان المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والبالغة (47) فقرة.

(2) اتخاذ القرار: بلغت قيمة ألفا = 61.3% لفقرات الاستبيان المتعلقة باتخاذ القرار والبالغة (41) فقرة.

(3) التحديات الجيوسياسية: بلغت قيمة ألفا = 72.4% لفقرات الاستبيان المتعلقة بالتحديات الجيوسياسية والبالغة (15) فقرة.

الأساليب الإحصائية:

مقاييس الإحصاء الوصفي بالاعتماد على:

(1) النسب المئوية والتكرارات، وذلك لوصف مجتمع الدراسة وعينتها وتحديد خصائصها.

(2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان لبيان مستوى أهمية فقرات الدراسة ومتغيراتها وذلك للجاجة عن أسئلة الدراسة الوصفية المتعلقة بأبعاد نموذج الدراسة.

### الإحصاء التحليلي:

1. لغرض اختبار فرضيات الأثر تم اعتماد تحليل الانحدار المتعدد.
2. لغرض اختبار فرضية الفروق تم اعتماد اختبار (ONE WAY ANOVA).
3. اختبار التوزيع الطبيعي (Kruskal-Wallis Test) حيث أشار إلى ان التوزيع طبيعي.

### نتائج الدراسة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بفقرات الاستبيان وقد تم ترتيبها تنازليا حسب الأهمية بالاعتماد على المتوسط الحسابي:  
أولاً: التفكير الاستراتيجي: يشمل قيادة جيدة، تصوراً بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، تشكيل استراتيجية شاملة مرنة، البحث عن مؤشرات بيئة الشركة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"، تحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي، إعادة تحديد قواعد المنافسة.  
وذلك يجيب عن تساؤلات وعناصر مشكلة الدراسة التالية:

1. ما هو مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مدى اعتماد متغيرات التفكير الاستراتيجي (القيادة الجيدة، والتصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، وتشكيل استراتيجية شاملة مرنة، والبحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"، وتحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي) في استراتيجيات شركات الأعمال الكبرى في المملكة العربية السعودية؟

### عناصر التفكير الاستراتيجي:

يوضح الجدول رقم (2) عناصر التفكير الاستراتيجي التي يتمتع بها القادة الإداريين في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.

## الجدول رقم (2)

عناصر التفكير الاستراتيجي وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب مدى تطبيقها (ن=100)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر التفكير الاستراتيجي
0.94	3.81	1. التصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل
1.02	3.70	2. القيادة الجيدة
0.97	3.56	3. إعادة تحديد قواعد المنافسة
0.94	3.54	4. البحث عن مؤشرات بيئة الشركة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"
1.11	3.27	5. تحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي
0.90	2.79	6. تشكيل استراتيجية شاملة مرنة
0.98	3.445	المتوسط الحسابي العام للتفكير الاستراتيجي

يظهر الجدول رقم (2) وجود درجة متوسطة وأقرب إلى العالية في مستوى التفكير الاستراتيجي في الشركات الكبيرة في المملكة العربية السعودية، فقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام للتفكير الاستراتيجي بلغ (3.445)، مما يشير إلى أن وجود ذلك التفكير بشكل متوسط في الشركات عينة الدراسة.

حيث يشير الجدول إلى أن أهم عناصر التفكير الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة كانت التصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر من التفكير (3.81) مما يشير إلى أن القادة في تلك الشركات يمتلكون قدرات عالية على التصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل كما أن تلك التصورات تتضح في خططهم الاستراتيجية.

أما العنصر التالي في ترتيب عناصر التفكير الاستراتيجي فهو القيادة الجيدة حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر (3.70) مما يشير إلى أن القادة في تلك الشركات يتميزون بمهارات عالية في القيادة ويتمتعون بقدرات قيادية جيدة.

ويشير الجدول رقم (2) إلى أن العنصر الثالث في ترتيب عناصر التفكير الاستراتيجي هو إعادة تحديد قواعد المنافسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر (3.56) مما يشير إلى أن القادة في تلك الشركات يقومون بإعادة تحديد قواعد المنافسة بكفاءة عالية.

أما البحث عن مؤشرات بيئة الشركة لتطوير "ما ينبغي أن تكون" فقد كان على الترتيب الرابع في عناصر التفكير الاستراتيجي في الشركات الكبيرة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لذلك العنصر من التفكير (3.54) مما يشير إلى أن القادة في تلك الشركات يمتلكون قدرات عالية على البحث عن مؤشرات بينة الشركة لتطوير "ما ينبغي أن تكون" كما ان تلك المؤشرات تتضح في الخطط الاستراتيجية لتلك الشركات.

إن تحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي كان على مستوى متوسط في الشركات الكبيرة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر من التفكير (3.27) مما يشير إلى أن القادة في تلك الشركات لا يعملون على تحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي بشكل واضح. أما عنصر تشكيل استراتيجية شاملة مرنة فهو على مستوى ضعيف في الشركات الكبيرة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر من التفكير (2.79) مما يشير إلى أن استراتيجية تلك الشركات لا تتسم بالشمولية والمرونة، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى طبيعة عمل وحجم تلك الشركات التي عادةً ما تكون خارج إطار التنافسية سواء المحلية أم الدولية.

### عناصر اتخاذ القرار:

يوضح الجدول رقم (3) عناصر اتخاذ القرار التي يتمتع بها القادة الإداريون في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية.

#### الجدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بعناصر اتخاذ القرار وقد تم ترتيبها تنازلياً (ن=100)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر اتخاذ القرار
0.73	3.89	1. التأثير الجاذب في اتخاذ القرار
0.81	3.60	2. التهديدات عند اتخاذ القرار
0.97	3.54	3. العقلانية في اتخاذ القرار
0.80	3.50	4. أهمية القرار
0.98	3.43	5. الدافعية في اتخاذ القرار
0.97	3.30	6. عدم التأكد في اتخاذ القرار
0.88	3.54	المتوسط الحسابي العام لاتخاذ القرار

يظهر الجدول رقم (3) وجود درجة عالية في مستوى اتخاذ القرار في الشركات الكبيرة في المملكة العربية السعودية، فقد أشارت النتائج إلى ان المتوسط الحسابي العام لاتخاذ القرار بلغ (3.54)، مما يشير إلى ان وجود كفاءة عالية في اتخاذ القرار في الشركات عينة الدراسة.

حيث يشير الجدول إلى أن أهم عناصر اتخاذ القرار في الشركات عينة الدراسة كانت لعنصر التأثير الجاذب في اتخاذ القرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر (3.89) مما يشير إلى ان للقرارات المتخذة تأثيراً جاذباً على مختلف النواحي الاستراتيجية للشركات المبحوثة.

أما العنصر التالي في ترتيب عناصر اتخاذ القرار فهو التهديدات عند اتخاذ القرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر (3.60) مما يشير إلى ان اتخاذ القرار يأخذ بالتهديدات ويتداركها بشكل فاعل.

ويشير الجدول رقم (22) إلى ان العنصر الثالث في ترتيب عناصر اتخاذ القرار هو العقلانية في اتخاذ القرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر (3.54) مما يشير إلى وجود عقلانية عالية في اتخاذ القرارات في تلك الشركات.

أما أهمية القرار فقد كان على الترتيب الرابع في عناصر اتخاذ القرار في الشركات الكبيرة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر من التفكير (3.50) مما يشير إلى أهمية القرارات المتخذة.

إن الدافعية في اتخاذ القرار كان على مستوى متوسط في الشركات الكبيرة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر (3.43) مما يشير إلى ان وجود دافعية على مستوى متوسط لاتخاذ القرار.

أما عنصر عدم التأكد في اتخاذ القرار فهو على مستوى متوسط والأقل أهمية في القرارات المتخذة في الشركات الكبيرة في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك العنصر من التفكير (3.30).

ثالثاً: التحديات الجيوسياسية: وقد تم قياسها من خلال خمس عشرة فقرة وكانت النتائج على النحو التالي:

#### الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالتحديات الجيوسياسية وقد تم ترتيبها تنازليا حسب درجة الأهمية (ن=100)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
13	تحديات فقدان تحالفات دولية.	4.47	0.82	عالية جدا
14	تحديات فقدان فرص استخدام الأعمال الإلكترونية.	4.14	1.01	عالية جدا
8	تحديات تسرب الكوادر بسبب أزمة إقليمية بإنهاء العقود.	4.13	0.95	عالية جدا
1	تحديات خسارة الموقع التنافسي في الأسواق العالمية	4.03	1.05	عالية جدا
7	تحديات ضعف القوة التنافسية بسبب دخول منافسين جدد في الأسواق الدولية.	4.01	1.03	عالية جدا
15	تحديات انخفاض حجم الاستثمارات الأجنبية.	3.90	1.11	عالية
4	تحديات انخفاض مستوى الطلب من أعضاء في الأسواق الدولية.	3.89	1.05	عالية
6	تحديات المحافظة على مستوى علاقات مع مؤسسات الأعمال.	3.80	1.02	عالية
3	تحديات توقف الخدمات الأساسية.	3.79	1.05	عالية
12	تحديات فقد استفادة الشركة من الميزة التنافسية.	3.78	1.13	عالية
2	تحديات انخفاض العائد على رأس المال.	3.76	0.99	عالية
10	تحديات ارتفاع تكاليف الإنتاج.	3.55	1.31	عالية
9	تحديات إغلاق المنافذ المائية الإقليمية.	3.54	0.96	عالية
5	تحديات مرتبطة بتقلبات سعر الصرف.	3.52	1.22	عالية
11	تحديات بتراجع معدلات المبيعات.	3.27	1.32	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام للتحديات الجيوسياسية	3.84	1.07	عالية

يظهر الجدول رقم (4) أهمية عالية لآراء عينة الدراسة حول التحديات الجيوسياسية التي تواجه الشركات الكبيرة في المملكة العربية السعودية، فقد أشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام للتحديات الجيوسياسية بلغ (3.84)، مما يشير إلى أن وجود أهمية عالية للتحديات الجيوسياسية التي تتعرض إليها الشركات عينة الدراسة.

حيث يشير الجدول إلى أن أهم تحديات تواجه الشركات كانت تحديات فقدان تحالفات دولية، تحديات فقدان فرص استخدام الأعمال الإلكترونية، تحديات تسرب الكوادر بسبب أزمة إقليمية بإنهاء العقود،

تحديات خسارة الموقع التنافسي في الأسواق العالمية، تحديات ضعف القوة التنافسية بسبب دخول منافسين جدد إلى الأسواق الدولية، فقد كانت تلك التحديات على مستوى عالٍ جداً من الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك التحديات أعلى من (4.00) مما يشير إلى أنها تشكل تحديات على مستوى عالٍ جداً من الأهمية للإدارات والقيادات في الشركات عينة الدراسة.

كما يشير الجدول أعلاه إلى وجود تحديات هامة للشركات الكبرى عينة الدراسة وتتمثل تلك التحديات في تحديات انخفاض حجم الاستثمارات الأجنبية، تحديات انخفاض مستوى الطلب من أعضاء في الأسواق الدولية، تحديات المحافظة على مستوى علاقات مع مؤسسات الأعمال، تحديات توقف الخدمات الأساسية، تحديات فقد إفادة الشركة من الميزة التنافسية، تحديات انخفاض العائد على رأس المال، تحديات ارتفاع تكاليف الإنتاج، تحديات إغلاق المنافذ المائية الإقليمية، وتحديات مرتبطة بتقلبات سعر الصرف، حيث شكلت تلك التحديات أهمية عالية للإدارات والقيادات في الشركات عينة الدراسة حيث متوسطها الحسابي أعلى من (3.50) مما يشير إلى وجود تلك التحديات بشكل كبير وهام في الشركات الكبيرة في المملكة العربية السعودية.

ويشير الجدول أعلاه إلى أن التحديات التي تتعلق بتراجع معدلات المبيعات لم تكن على مستوى عالٍ من الأهمية فهي لم تشكل تحديات هامة للإدارات والقيادات في الشركات الكبرى ويرجع السبب في ذلك أن منتجات معظم تلك الشركات تتعلق بالنفط ومشتقاته وهي منتجات لا يمكن الاستغناء عنها فهي تمثل الطاقة التي تحرك العالم.

#### اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى (H01):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الإنحدار لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى، والجدول (5) يبين نتائج الاختبار.



الجدول رقم (5)

تحليل التباين للانحدار أثر التفكير الاستراتيجي على عقلانية اتخاذ القرار

مصدر التغير	مجموع المربعات	DF (درجات الحرية)	متوسط مجموع المربعات	R (الارتباطية)	R <sup>2</sup> (معامل التحديد)	F المحسوبة	مستوى الدلالة
مجموع المربعات بسبب الانحدار SSR	3.025	6	0.504	0.803	0.645	28.209	0.000
مجموع مربعات الانحرافات عن الانحدار (البواقي) SSE	1.662	93	0.018				
مجموع المربعات الكلي SST	4.686	99					

a. Dependent Variable: dication

b. Predictors: (Constant), سيناريو ,التفكير الحدسي ,استراتيجية شاملة مرنة ,قواعد منافسة ,قيادة جيدة ,ماينبغي أن تكون ,المستقبل

يشير الجدول (5) إلى أثر التفكير الاستراتيجي على القرار في شركات الأعمال الكبرى إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر دال احصائياً، حيث بلغ مجموع المربعات بسبب الانحدار SSR (3.025) عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.645) وهي تشير الى قدرة تفسيرية عالية، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (28.209) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للتفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى.

ولبيان أثر عناصر التفكير الاستراتيجي على عقلانية اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد ويشير الجدول رقم (6) إلى ذلك الاثر.

الجدول رقم (6)  
أثر عناصر التفكير الاستراتيجي على عقلانية اتخاذ القرار

Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	
		Beta	Std. Error	B	
.000	10.412		.185	1.924	(Constant)
.000	6.774	.513	.032	.216	قيادة جيدة
.000	3.760	.267	.035	.132	تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل
.677	-.418	-.027	.038	-.016	تشكيل استراتيجية شاملة مرنة
.619	.500	.034	.023	.011	البحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"
.993	-.008	-.001	.031	.000	تحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي
.000	3.865	.254	.025	.096	إعادة تحديد قواعد المنافسة

a. Dependent Variable: dicision

يشير الجدول (6) إلى وجود أثر دال احصائياً للقيادة الجدية على اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة (T) (6.774) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.984)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05.

كما يشير الجدول إلى وجود أثر دال احصائياً لتصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل الجدية على اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة (T) (3.760) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.984)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05.

كما يوجد أثر دال احصائياً إعادة تحديد قواعد المنافسة على اتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة (T) (3.865) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.984)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة 0.05،

الفرضية الثانية (H02):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في التفكير الاستراتيجي

تعزى إلى لتحديات الجيوسياسية التي تواجهها المنطقة.

ولإختبار الفرضية تم استخدام اختبار (One way ANOVA) لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة لأبعاد التفكير الاستراتيجي في شركات الأعمال الكبرى تعزى إلى التحديات

الجيوسياسية التي تواجه المنطقة، على مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$ ، ويشير الجدول رقم (7) إلى نتائج الاختبار، وذلك على النحو التالي:-

الجدول (7)  
التباين الأحادي (One way ANOVA)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
قيادة جيدة	بين المربعات	2	0.695	2.689	0.073
	داخل المربعات	97	0.258		
	المجموع	99	26.465		
تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل	بين المربعات	2	0.317	1.659	0.196
	داخل المربعات	97	0.191		
	المجموع	99	19.170		
تشكيل استراتيجية شاملة مرنة	بين المربعات	2	0.076	0.568	0.568
	داخل المربعات	97	0.134		
	المجموع	99	13.102		
البحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"	بين المربعات	2	8.198	32.983	0.000
	داخل المربعات	97	0.249		
	المجموع	99	40.504		
تحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي	بين المربعات	2	3.672	25.949	0.000
	داخل المربعات	97	0.142		
	المجموع	99	21.073		
إعادة تحديد قواعد المنافسة	بين المربعات	2	1.581	5.193	0.007
	داخل المربعات	97	0.304		
	المجموع	99	32.687		

يشير الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الجيدة تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها المنطقة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.689) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.950)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغ (0.073) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05).

كما يشير الجدول رقم (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها الدولة، حيث بلغت قيمت الاختبار F (1.659) وهي أقل من قيمتها الجدولية (3.950)، وعلى مستوى دلالة بلغت (0.196) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05).

ويشير الجدول رقم (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تشكيل استراتيجية شاملة مرنة، تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها الدولة، حيث بلغت قيمت الاختبار F (0.568) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.39)، وعلى مستوى دلالة بلغت (0.568) وهي أعلى من القيمة المحددة (0.05).

كما يشير الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التفكير الاستراتيجي (البحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"، تحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي، إعادة تحديد قواعد المنافسة) تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها المنطقة، حيث بلغت قيمت الاختبار F قيمة أعلى من قيمتها الجدولية (1.39)، وعلى مستوى دلالة أقل من القيمة المحددة (0.05)، حيث كانت الفروق على النحو التالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في البحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن تكون" تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها الدولة، حيث بلغت قيمت الاختبار F (32.983) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، وعلى مستوى دلالة بلغت (0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن التحديات الجيوسياسية تشكل عاملاً حاسماً لدى قيادات المنظمات الكبرى في كمؤشر في بيئة المنظمة وكلاعب هام في تطوير "ما ينبغي أن تكون".

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها الدولة، حيث بلغت قيمت الاختبار F (25.949) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، وعلى مستوى دلالة بلغت (0.00) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن وجود تحديات جيوسياسية يشكل معطى هاماً في اعتماد التفكير الحدسي لتحديد النماذج الاستراتيجية المستقبلية لمنظمات الأعمال الكبيرة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إعادة تحديد قواعد المنافسة تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها الدولة، حيث بلغت قيمت الاختبار F (5.193) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، وعلى مستوى دلالة بلغت (0.007) وهي أقل من القيمة المحددة

(0.05)، ويشير ذلك إلى أن التحديات الجيوسياسية تشكل عاملاً هاماً في إعادة تحديد قواعد المنافسة.

ولتحديد اتجاهات تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Sceffe) لأبعاد التفكير الاستراتيجي في شركات الأعمال الكبرى تعزى إلى التحديات الجيوسياسية على النحو التالي:

### الجدول (8)

نتائج اختبار شيفيه (Sceffe) للتحقق من دلالة الفروق لأبعاد التفكير الاستراتيجي في شركات الأعمال الكبرى إلى التحديات الجيوسياسية

#### Multiple Comparisons

Scheffe		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
Dependent Variable	(I) geopolitics				(J) geopolitics	Lower Bound	Upper Bound
مابينغياتكون	متنذي	عالي	-.84120*	.11441	.000	-1.1256	-.5568
		عالي جدا	-1.19259*	.19189	.000	-1.6696	-.7156
	عالي	متنذي	.84120*	.11441	.000	.5568	1.1256
		عالي جدا	-.35139	.17748	.146	-.7926	.0898
	عالي جدا	متنذي	1.19259*	.19189	.000	.7156	1.6696
		عالي	.35139	.17748	.146	-.0898	.7926
التفكير الحديسي	متنذي	عالي	-.55159*	.08633	.000	-.7662	-.3370
		عالي جدا	-.82540*	.14480	.000	-1.1854	-.4654
	عالي	متنذي	.55159*	.08633	.000	.3370	.7662
		عالي جدا	-.27381	.13393	.129	-.6068	.0591
	عالي جدا	متنذي	.82540*	.14480	.000	.4654	1.1854
		عالي	.27381	.13393	.129	-.0591	.6068
قواعدمنافسة	متنذي	عالي	-.28439	.12661	.085	-.5991	.0304
		عالي جدا	-.64550*	.21235	.012	-1.1734	-.1176
	عالي	متنذي	.28439	.12661	.085	-.0304	.5991
		عالي جدا	-.36111	.19641	.190	-.8494	.1272
	عالي جدا	متنذي	.64550*	.21235	.012	.1176	1.1734
		عالي	.36111	.19641	.190	-.1272	.8494

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

من خلال النتائج لإختبار شيفيه الموضحة في الجدول (8) أعلاه يتضح أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  حول أبعاد التفكير الاستراتيجي (البحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"، تحديد النماذج على أساس التفكير الحديسي، إعادة تحديد قواعد المنافسة) لصالح التهديدات الجيوسياسية العالية جدا.

الفرضية الثالثة (H03):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في اتخاذ القرار تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها المنطقة.

ولإختبار الفرضية تم استخدام اختبار (One way ANOVA) لمعرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة لأبعاد اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجه المنطقة، على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، ويشير الجدول رقم (9) إلى نتائج الاختبار، وذلك على النحو التالي:-

الجدول (9)  
التباين الأحادي (One way ANOVA)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
العقلانية في اتخاذ القرار	بين المربعات	0.019	2	0.010	0.041	0.960
	داخل المربعات	23.070	97	0.238		
	المجموع	23.090	99			
أهمية القرار	بين المربعات	0.536	2	0.268	1.706	0.187
	داخل المربعات	15.239	97	0.157		
	المجموع	15.775	99			
عدم التأكد في اتخاذ القرار	بين المربعات	3.294	2	1.647	5.684	0.005
	داخل المربعات	28.106	97	0.290		
	المجموع	31.400	99			
الدافعية في اتخاذ القرار	بين المربعات	0.448	2	0.224	0.869	0.423
	داخل المربعات	24.981	97	0.258		
	المجموع	25.429	99			
التأثير الجاذب في اتخاذ القرار	بين المربعات	0.302	2	0.151	1.977	0.144
	داخل المربعات	7.400	97	0.076		
	المجموع	7.702	99			
التهديدات عند اتخاذ القرار	بين المربعات	0.038	2	0.019	0.114	0.892
	داخل المربعات	16.205	97	0.167		
	المجموع	16.243	99			

يشير الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد اتخاذ القرار (العقلانية في اتخاذ القرار، أهمية القرار، الدافعية في اتخاذ القرار، التأثير الجاذب في اتخاذ القرار، التهديدات عند اتخاذ القرار) تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجه المنطقة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة قيمة أقل من قيمتها الجدولية (3.950)، وعلى مستوى دلالة إحصائية أعلى من القيمة المحددة (0.05).

كما يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدم التأكد في اتخاذ القرار تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها الدولة، حيث بلغت قيمت الاختبار F (5.684) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.950)، وعلى مستوى دلالة بلغت (0.005) وهي أقل من القيمة المحددة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن التحديات الجيوسياسية تشكل عاملاً حاسماً لدى قيادات المنظمات الكبرى في كمؤشر في بيئة المنظمة وكلاعب هام في عدم التأكد في اتخاذ القرار. ولتحديد اتجاهات تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Sceffe) لعدم التأكد في اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى تعزى إلى التحديات الجيوسياسية على النحو التالي:

#### الجدول (10)

نتائج اختبار شيفيه (Sceffe) للتحقق من دلالة الفروق لعدم التأكد في اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى تعزى للتحديات الجيوسياسية

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: certintity

Scheffe

(I) geopolitics	(J) geopolitics	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
متدني	عالي	-.41250*	.12353	.005	-.7196	-.1054
	عالي جدا	-.37778	.20719	.195	-.8928	.1373
عالي	متدني	.41250*	.12353	.005	.1054	.7196
	عالي جدا	.03472	.19163	.984	-.4417	.5111
عالي جدا	متدني	.37778	.20719	.195	-.1373	.8928
	عالي	-.03472	.19163	.984	-.5111	.4417

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

من خلال النتائج لإختبار شيفيه الموضحة في الجدول (10) أعلاه يتضح ان هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لعدم التأكد في اتخاذ القرار لصالح التهديدات الجيوسياسية العالية.

### مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى ان الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية لديها مستوى متوسط من التفكير الاستراتيجي بشكل عام فالقيادة في تلك الشركات يمتلكون قدرات تفكير استراتيجي يمكنهم من إدارة استراتيجية ناجحة، وقد أظهرت الدراسة وجود مستوى عالٍ من الكفاءة لدى القيادات على التصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل وفي ذلك بينت الدراسة تفوق قيادات الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، وأشارت الدراسة إلى وجود ضعف في قدرة القيادات على تشكيل استراتيجية شاملة مرنة.

توصلت الدراسة إلى ان الشركات الكبرى لديها كفاءة عالية في اتخاذ القرار فقد أشارت الدراسة إلى اتخاذ القرار يأخذ بالتهديدات ويتداركها بشكل فاعل، ووجود عقلانية عالية في اتخاذ القرارات في تلك الشركات، كما أشارت النتائج إلى أهمية عالية للقرارات المتخذة، ووجود دافعية معتدلة لاتخاذ القرار والتأكد في اتخاذ القرار، وذلك على مستوى .

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  للتفكير الاستراتيجي على اتخاذ القرار في شركات الأعمال الكبرى، ويرجع السبب في تلك النتيجة إلى أن التفكير الاستراتيجي عادة ما يعتمد على الحدس والإلهام لقيادة ذوي خبرة وكفاءة فنظرة أولئك القادة تتميز بأنها قادرة على ايجاد حلول ناجحة ابتكارية مبدعة لا تعتمد بشكل حرفي على أسس أو قواعد محددة.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التفكير الاستراتيجي (البحث عن مؤشرات بيئة المنظمة لتطوير "ما ينبغي أن تكون"، تحديد النماذج على أساس التفكير الحدسي، إعادة تحديد قواعد المنافسة) تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجهها المنطقة، وتعتبر هذه النتيجة عن مدى إدراك الشركات الكبرى لأهمية التحديات الجيوسياسية التي قد تتعرض إليها المنطقة حيث تعمل تلك الشركات على إيجاد الحلول بالاعتماد على التفكير الاستراتيجي الذي يمثل العقل المحرك لاستراتيجيات تلك الشركات.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (عدم التأكد في اتخاذ القرار) تعزى إلى التحديات الجيوسياسية التي تواجه المنطقة، وتدلل تلك النتيجة إلى أن اتخاذ القرار يأخذ أبعاداً جديدة في



حال وجود التحديات الجيوسياسية وتلك القرارات قد تكون في حالة عدم التأكد مقارنة في حال اتخاذها القرار في الظروف العادية.  
التوصيات:

من خلال النتائج توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

(1) ضرورة تركيز القيادات على تشكيل استراتيجية شاملة مرنة فقد أشارت النتائج إلى وجود الضعف في ذلك وبشكل خاص في قيادات الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية، فلا بد للمملكة العربية السعودية من العمل على مستوى الشمولية والمرونة في استراتيجيتها لتتمكن من التأقلم مع الظروف والتحديات التي قد تواجه الشركة وخاصة فيما يتعلق بالتسارعية والمرونة وإيجاد خيارات استراتيجية جديدة من خلال المستويات الإدارية المختلفة، وقدرتها على التحول من استراتيجية إلى أخرى في ظروف البيئة المتغيرة، والتزام الشركات بتنفيذ استراتيجيتها في توقيتات محددة في جدول زمنية.

(2) الأخذ بأنماط التفكير التقديرية للمدير، وحكمته في استراتيجية الشركات الكبرى، فهي في حال عدم الأخذ بذلك لا تفتح المجال أمام الإبداع والتميز المطلوبين في البيئة التنافسية للشركات الكبرى.

(3) الأخذ بنتائج تحليل بيئة الشركة الجيوسياسية الدولية والإقليمية في عملية اتخاذ القرار، وضرورة المحافظة بشكل دقيق على التقاليد المهنية السائدة في اتخاذ القرار.

(4) إجراء المزيد من الدراسات حول استراتيجيات الشركات الكبرى على ضوء التغيرات السياسية التي تعصف بدول محيطة ذات أهمية جيوسياسية واقتصادية كبيرة كدولة العراق.

(5) انطلاقاً من نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث باعتبار هذه الدراسة كمنطلق للبحث في العناصر الحديثة في التفكير الاستراتيجي لشركاتنا العربية حيث إن الدراسات الاستراتيجية وخاصة في عناصر التفكير الاستراتيجي تعمل (في حال الأخذ بنتائجها) على تطوير تلك الشركات ويدفعها قدماً إلى مواكبة الشركات العالمية الكبرى التي تعتمد على رؤية استراتيجية ذات كفاءة ودقة عالية نابعة عن عمليات تفكير استراتيجي وابتكارية.

(6) إن الدراسة الحالية تشكل انطلاقة للباحثين للبحث في موضوعات لها أهمية كبيرة ولم تحظ بالبحث والدراسة كدراسة العلاقات الخليجية بالدول المحيطة بالخليج العربي ومنها الجمهورية الإيرانية وطرق التعاون التجاري والاقتصادي بينها للحيلولة دون تزايد التهديدات الجيوسياسية.

## المراجع

### أولاً المراجع العربية:

- الأغا، وفيق (2009)، الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي، دراسة منشورة في مجلة جامعة الأزهر، المجلد 11، غزة.
- البداح، صلاح حسن محمد، (2011)، أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على الاداء التنافسي، دراسة تطبيقية على مديري شركات الوساطة المالية في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الصراف، زكي، اتخاذ القرار تحت مبدئي عدم اليقين والمخاطرة (دراسة مقارنة)، بحث منشور، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2009.

### ثانياً المراجع الأجنبية:

- Agnew, John, *Emerging China and Critical Geopolitics between World Politics and Chinese Particularity*, Eurasian Geography and Economics, 2010, 51, No. 5, pp. 569–582.
- Alaeddin, M. (2017). The Effect of Strategic Thinking on Organization's Core Competencies: A Case Study of Omani Industrial Companies. *International Journal of Research in Advent Technology* 5(6), 12-18.
- Allen, Charles, Coates, Breena, (2009), *Strategic Decision making paradigms: A Primer for senior leaders*, U.S. Army War College, July.
- Al-Qatamin, A., & Esam, A. (2018). Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*, 13(5), 127-136.
- Amitabah, Sahay, 2004 *Strategic Thinking: Is Leadership the missing link An Exploratory Study*. Financial Times Handbook of Management, 3rd edition. Delhi: Pearson Power.
- Bushra Nafeh, Majed Mohammed El-farra, Mohammed Juda,(2008) *Strategic Thinking at the Ministry of Health in the*

Gaza Strip: Management Viewpoint, دراسة منشورة في مجلة ، ص21-42 ،  
جامعة الازهر، المجلد 10، غزة

- Elbanna, Said & Child, John, (2007)."The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making". Journal of Management Studies. Vol.44. No.
- LiHedtka, J, (1999), "Strategic Thinking: can it be taught?" , Long Range Planning, Vol.31, No. 1:120-129
- Michel, L., (2007). "Understanding decision making in organizations to focus its practices where it matters". Measuring Business Excellence. Vol.11. Iss: 1, pp.33 – 45.
- Miller, toyah (2008), Internationalization, search and change Anonganizational learning model of strategy change in the pharmaceutical industry PHD. Dissertational, Texas A&M University.
- Mori, Neema& Munisi, Gibson, (2009), Strategic Decision Making in Microfinance Organizations: Stakeholder Perspective, Presented at the First European Research Conference on Microfinance from 2nd - 4th June.
- Neema Mori & Gibson Munisi, Strategic Decision Making in Microfinance Organizations: Stakeholder, Presented at the First European Research Conference on Microfinance from 2nd - 4th June, 2009; Brussels.
- Research starters, academic topic overviews, Decision Making Management > Decision Making, EBSCO Research Starters® 2008 EBSCO Publishing Inc.
- Reynaud, Julien and Vauday, Julien, Geopolitics in the International Monetary Fund, Documento de Trabajo DT/02/07, Fundación CILAE, Mayo 2007.