

تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية***بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الأهلية****في محافظة كربلاء المقدسة****The Impact of Strategic Thinking Skills on Enhancing Strategic Response Processes –
Analytical Research on the Opinions of a Sample of Medical and Nursing Staff in
Private Hospitals in Karbala****أ.م.د. حسين حريجة الحساوي**husein.ahasnawi@uokerbala.edu.iq**الباحث / مريم حسين جواد الموسوي****كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء****المخلص:**

يهدف البحث الحالي الى تحديد علاقات التأثير والارتباط بين مهارات التفكير الاستراتيجي وعمليات الاستجابة الاستراتيجية على مستوى عينة من الملاكات الطبية والتمريضية العاملة في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة ، اذ جرى قياس مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد هي (التأمل ، التفكير النظمي واعادة الصياغة) وجرى قياس عمليات الاستجابة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي (سيولة الموارد ، نضج عملية الأعمال ، استجابة الأعمال للبيئة واستباقية الأعمال للبيئة) ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل معلومات البحث وتفسيرها ، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات من عينة بلغت (218) من الملاكات الطبية والتمريضية من العاملين في المستشفيات المبحوثة ، وتم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي ، التحليل العاملي التوكيدي ، الاحصاءات الوصفية ، تحليل الارتباط البسيط (Pearson) ، نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، من خلال البرامج الاحصائية (Microsoft Excel 2010 , SPSS V.25 , Amos V.23).

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية لمهارات التفكير الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية ، كما توصل الى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة التوجه الكامل نحو تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاءها من الاطباء والمرمضين من اجل ضمان تحسين قدرتها على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية لمختلف الظروف البيئية .

abstract

The present research aims to determine the impact relationships and the relationship between strategic thinking skills and strategic response processes at the level of a sample of medical and nursing staff working in private hospitals in the holy province of Karbala, where

* بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في الأيديولوجية التنظيمية لتعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية

the measurement of strategic thinking skills through three dimensions are (meditation, organizational thinking and reformulation) Strategic response processes were measured in four dimensions (resource liquidity, business process maturity, business response to the environment and

proactive business to the environment), and the research relied on a descriptive and analytical

approach to the collection and analysis of research information. The questionnaire was used to collect data and information from a sample of (218) of the medical and nursing staff of the hospital staff. The natural distribution test, empirical factor analysis, descriptive statistics, simple correlation analysis (Pearson), structural equation modeling (SEM) were used. And Path Analysis through statistical programs (Microsoft Excel 2010, SPSS V.25, Amos V.23). The research reached a number of conclusions, the most important of which was the presence of a direct significant significance of strategic thinking skills in the strategic response processes, as well as a set of recommendations, the most important of which is the need to fully orient towards the development of strategic thinking skills of its members doctors and nurses in order to ensure the improvement of their ability To achieve strategic response to various environmental conditions

المقدمة :

يواجه عالم الأعمال اليوم مجموعة من التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، والتي تمثل تحديات كبيرة لكافة المنظمات سواء الحكومية منها أو الخاصة ، حيث أصبح نجاح هذه المنظمات واستمرار تقدمها مرهون بنوع المهارات المعرفية والفكرية التي تستخدمها لحل المشكلات البيئية والتعامل معها بكفاءة وفاعلية ، الأمر الذي زاد من أهمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القادة في المنظمات ، فهي تمكنهم من فهم الواقع التنظيمي ومواجهة تحديات المستقبل المليء بالحركة والفجائية والتعقيد ، وإيجاد الفرص الجديدة ، وتحقيق الأداء الأمثل ، من أجل تحقيق أهدافها ، وزيادة قدراتها التنافسية وبما يضمن بقائها واستمرارها ، من خلال تحقيق الاستجابة الاستراتيجية لتصبح منظمات استباقية استراتيجيا قادرة على تحقيق التكيف البيئي، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية واكتشاف ما توفره من فرص وما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات من أجل اتخاذ القرارات بشأن استراتيجيات الاستجابة الخاصة بالمنظمة وبما يتناسب مع مواردها المتاحة وفي الوقت المناسب .

ولتحقيق ذلك تضمن البحث أربعة مباحث اختص الأول بعرض منهجية البحث وأبرز الدراسات السابقة ، وتضمن المبحث الثاني الإطار النظري لمتغيرات البحث ، وتناول المبحث الثالث عرض اختبار الفرضيات وتفسير نتائج البحث الميدانية، في حين تضمن المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث .

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

يتضمن المبحث الحالي عرض مفصل للمنهجية العلمية للبحث التي تضم مجموعة من الفقرات الأساسية التي تساعد الباحث في تحديد مسارات بحثه وإدارة محاوره وكالاتي:

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه منظمات الأعمال مجموعة من التغيرات والتطورات البيئية المتسارعة التي تزامنت مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والادارية التي شهدها العالم والتي تتطلب مواجهتها والتكيف معها وتحقيق الاستجابة لها تهيأت السبل والوسائل الادارية اللازمة التي تمكنها من استشراف المستقبل والاستعداد له ، وذلك من خلال وجود قادة استراتيجيين يمتلكون مجموعة من المهارات الادارية وخاصة مهارات التفكير الاستراتيجي كونها من أهم المهارات الادارية المطلوبة والتي يجب توفرها لدى قادة الأعمال من أجل التكيف مع هذه التغيرات ، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات تنمية وتطوير مهارات التفكير الاستراتيجي من أجل تحقيق الاستجابة الاستراتيجية لتلك المتغيرات ، ومن خلال ما تقدم تبلورت مشكلة البحث والتي يمكن توضيحها من خلال عدد من التساؤلات وكالاتي :

- أ- ما مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية والفنية في المستشفيات الأهلية عينة البحث ؟
- ج - ما مستوى عمليات الاستجابة الاستراتيجية على مستوى المستشفيات الاهلية عينة البحث ؟
- ما مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وابعادها الفرعية ميدانياً ؟
- د- ما مستوى علاقات التأثير المباشر بين متغيرات البحث وابعادها الفرعية ميدانياً ؟

ثانياً: أهمية البحث :

تنبثق أهمية البحث الحالي من الأهمية الحيوية للمتغيرات المبحوثة ، وعلاقات التأثير والارتباط بينها ، بالإضافة الى أهمية الميدان المختار لتطبيقها ، وهذا يمكن ايضاحه بالنقاط الآتية :

- 1- يستمد البحث الحالي (وحسب اطلاع الباحثين) عدم وجود بحث سابق عربي أو أجنبي حاول قياس متغيرات البحث الحالي مجتمعة خاصة على مستوى القطاع الصحي .
- 2- تبرز أهمية البحث من خلال سعيه في سد الفراغ المعرفي فيما يخص طبيعة ونوع العلاقة التي تربط بين متغيرات البحث (مهارات التفكير الاستراتيجي وعمليات الاستجابة الاستراتيجية).
- 3- يستمد البحث أهميته من سرعة التغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة الصحية على المستوى المحلي والعالمي وضرورة أن يتم تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة المستشفيات عينة البحث بشكل يمكنها من مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستجابة لها .
- 4- تبرز أهمية البحث الحالي من خلال أهمية فحص وتشخيص مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القادة في المستشفيات الأهلية (عينة البحث) وأهمية تحديد سبل توظيفها بما ينعكس ايجاباً على عمليات الاستجابة الاستراتيجية

ثانياً: أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي الى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن توضيحها بالنقاط الآتية :

- 1- بناء اطار معرفي يعطي رؤية واضحة لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية ومعرفة نوع وطبيعة التداخل الفكري والمعرفي بينها .
- 2- تحديد مستوى متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية ميدانياً.
- 3- تحديد وتفسير نوع وطبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية .
- 4- تحديد مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية ميدانياً .

رابعاً: فرضيات البحث:

1-الفرضية الرئيسة الاولى(H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها وعمليات الاستجابة الاستراتيجية.

أ- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التأمل والاستجابة الاستراتيجية .
ب-الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير النظمي وعمليات الاستجابة الاستراتيجية .

ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد اعادة الصياغة وعمليات الاستجابة الاستراتيجية .

2- الفرضية الرئيسة الثانية (H2) : يوجد تأثير مباشر ذات دلالة معنوية لمهارات التفكير الاستراتيجي بأبعاده في عمليات الاستجابة الاستراتيجية .

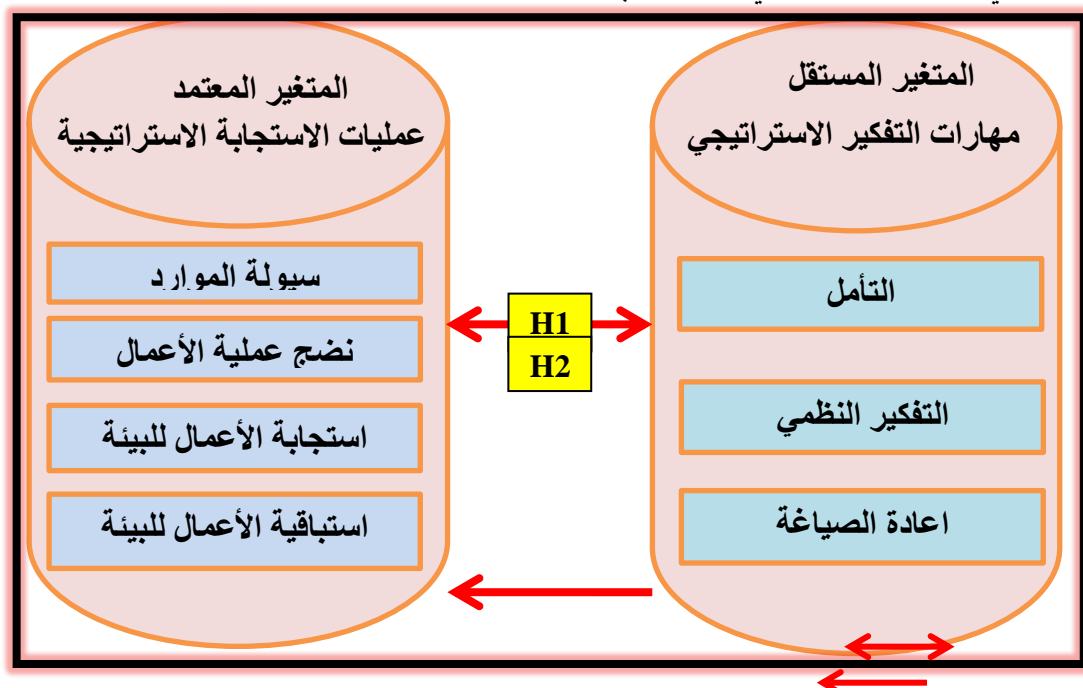
أ- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التأمل في عمليات الاستجابة الاستراتيجية .

ب- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء التفكير النظمي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية

ت- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعء اعادة الصياغة في عمليات الاستجابة الاستراتيجية .

خامساً: لمخطط الفرضي

بالاعتماد على النتائج الفكرية للأدبيات العلمية الحديثة ذات الصلة بمتغيرات البحث صمم نموذج البحث الفرضي وكما موضح في الشكل (1) ليجسد مشكلة البحث وأهدافه والمتمثلة بمعرفة تأثير مهارات التفكير في عمليات الاستجابة الاستراتيجية في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

علاقة تأثير

علاقة ارتباط

المصدر : اعداد الباحثان

سادساً: متغيرات البحث ومقاييسه:

يتكون البحث الحالي من متغيرين اساسيين هما:

1- مهارات التفكير الاستراتيجي (متغير مستقل)

2- عمليات الاستجابة الاستراتيجية (متغير معتمد)

لمعرفة مستويات متغيرات البحث و طبيعة العلاقة بينهما في المستشفيات الأهلية العاملة في محافظة كربلاء (عينة البحث) تم الاعتماد على مقياس (Pisapia et al., 2011) الذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (التأمل ، التفكير النظمي وإعادة الصياغة) و(18) فقرة في قياس المتغير المستقل (مهارات التفكير الاستراتيجي)، في حين تم الاعتماد على (Mavengere,2013) الذي يتكون من اتجاهين هما الاستجابة الداخلية والتي تتكون بدورها من بعدين هما (سيولة الموارد ونضج عملية الأعمال) والاستجابة الخارجية والتي تتكون من بعدين ايضاً هما (استجابة البيئة واستباقية الأعمال للبيئة) و(10) فقرات موزعة بينهما ، ويوضح الجدول (1) هذه المقاييس من خلال أبعادها الفرعية ومعامل الثبات لها .

الجدول (1) متغيرات البحث ومقاييسها

ت	المتغيرات		المقياس	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha للمتغير
	الرئيسية	الفرعية			
1	مهارات التفكير الاستراتيجي	التأمل	(Pisapia et al., 2011)	5	0.929
		التفكير النظمي		8	
		اعادة الصياغة		5	
2	عمليات الاستجابة الاستراتيجية	الاستجابة الداخلية	(Mavengere,2013)	2	0.909
				سيولة الموارد	
		الاستجابة الخارجية		3	
				نضج عملية الأعمال	

المصدر : اعداد الباحثان

سابعاً : نطاق البحث وحدوده :

1- الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية للبحث في المستشفيات الأهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة

وهي (مستشفى العباس الأهلي، مستشفى الكفيل التخصصي ، مستشفى الإمام زين العابدين(ع) ومؤسسة

الإغاثة والتنمية /مستشفى الحجة (عج) الخيري).

2- الحدود الزمانية : تمثلت مدة اعداد البحث بجانبه النظري والميداني بالفترة من (9/1 /2018) الى

(2019/9/1).

ثامناً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بالملاكات الطبية والتمريضية العاملة في المستشفيات الأهلية العاملة في محافظة كربلاء

المقدسة والبالغ عددهم (500) طبيب وممرض ،ولغرض تحديد حجم العينة المناسب تم الاعتماد على الجداول

الخاصة بتحديد العينة ل(Sekaran,2003,294) حيث كان حجم العينة المناسب (218) فردا من الملاكات

الطبية والتمريضية، ولضمان الحصول على هذا العدد قام الباحثان بتوزيع (237) استبانة ، وبلغ عدد الاستبانات

المسترجعة (218) استبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل وبذلك تكون نسبة الاسترجاع (92%)، والجدول (2) يوضح الخصائص البعالمية لعينة البحث .
الجدول (2) خصائص عينة البحث

سنوات الخدمة					العنوان الوظيفي		المؤهل العلمي				الفئة العمرية					النوع الاجتماعي	
20	16	11	-6	-1	ممر	طبيب	اعدادية	بكالور	دبلو	شهادة	أقل من 30	31-40	41-50	51-60	61 فأكثر	انثى	ذكر
فأذ	-	-	1	5	ض	تمريض	يوس	م	عليا								
22	16	21	4	11	125	93	4	127	30	57	2	2	11	37	48	86	13
			5	4													2
218					218		218				218					218	

المصدر: اعداد الباحثان

تاسعاً: أدوات البحث :

لإنجاز البحث بجانبه النظري والميداني وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها، اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية اللازمة لتحقيق هذا الغرض ، وعلى النحو الآتي :

1- الأدوات الخاصة بالجانب النظري :- المصادر المكتبية والالكترونية والتي تمثلت بالكتب والأبحاث والرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

- الأدوات الخاصة بالجانب الميداني:- اعتمدت الاستبانة مصدراً رئيساً في جمع البيانات والمعلومات لتغطية الجانب الميداني ، وقد اعتمد الباحثان في اعدادها على مجموعة من المقاييس العالمية المناسبة ، كما اعتمدا في تصميمها على صياغات بسيطة ومفهومة تلائم متغيرات البحث التي يرغب في قياسها ، وتم عرضها على مجموعة من السادة الخبراء و المحكمين من ذوي التخصص في هذا المجال لتكون في شكلها النهائي وتحقق الهدف المطلوب ، إذ تم الأخذ بكل ما قدموه من ملاحظات قيمة واجراء التعديلات اللازمة ، واشتملت الاستبانة على أربعة أجزاء رئيسة تمثل الجزء الأول بالمعلومات العامة التي تخص المحيب عن الاستبانة وهي (النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل العلمي ، العنوان الوظيفي ، سنوات الخدمة) في حين تضمنت الأجزاء الثلاثة الأخرى المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية ، إذ تألفت الاستبانة من (28) فقرة لمتغيرين رئيسة وسبعة أبعاد فرعية ، كما تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الدرجة في جميع المقاييس والمرتب من عبارة (أتفق تماماً) والتي اعطيت الوزن (5) الى عبارة (لا اتفق تماماً) التي اعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (5-1) جرى تشبيتها اعتمادا على المقاييس المعتمدة وتوجهها بملاحظات وراء السادة الخبراء والمحكمين .

عاشراً: أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية :

- أدوات الصدق والثبات، وتشمل الآتي :

ب - التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد صدق بناء المقياس وضمان ملاءمته مع بنائه النظري.

ج- معامل الثبات : للتحقق من ثبات المقياس ودقته في قياس المتغيرات ميدانياً.

2- الأدوات الاحصائية الوصفية ، وتمثلت بالآتي :

أ- النسب المئوية : لتحديد نسبة اجابات أفراد العينة عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية .

ب- الوسط الحسابي: لمعرفة مستوى الاجابة عن فقرات البحث وتحديد واقع المتغيرات ميدانياً.

ج- الانحراف المعياري : لتحديد مستوى تشتت اجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي .

د- معامل الاختلاف : لتحديد الاختلاف بين قيم الوسط الحسابي والانحراف والمعيار.

هـ- الأهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومعرفة أهميتها النسبية ميدانياً.

3- الادوات الاحصائية التحليلية ، وتشمل الاتي :

أ- معامل الارتباط البسيط (Pearson) : يستخدم لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين .

ب- نمذجة المعادلة الهيكلية : تستخدم لقياس علاقات التأثير بين المتغيرات .

ج- الانحدار المتعدد : يستخدم لقياس تأثير عدة متغيرات مستقلة في المتغير التابع .

المبحث الثاني

الاطار النظري

يتضمن المبحث الحالي محورين اساسيين يعرض الأول منها الاطار الفكري الخاص بمتغير مهارات التفكير الاستراتيجي وأبعاده الفرعية ، في حين تضمن المحور الثاني الاطار الفكري الخاص بمتغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية وأبعادها الفرعية وعلى النحو الآتي:

أولاً: مهارات التفكير الاستراتيجي:

1- مفهوم مهارات التفكير الاستراتيجي :

قبل التطرق الى مفهوم مهارات التفكير الاستراتيجي لابد من الاشارة الى مفهوم التفكير الاستراتيجي الذي يُعد اسلوب إدراكي يحاول أن يكتشف كل ما هو جديد وغير تقليدي من طرق التنافس، إذ يتكون التفكير الاستراتيجي من البصيرة حول الحاضر و المستقبل. لذلك يجب على المنظمات ان تؤمن بانه لا يوجد مستقبل واحد يمكن التنبؤ به وان تكون مستعدة لعدد وافر من الاحتمالات (Shurden & Shurden, 2014 : 112) فبيئة الأعمال الجديدة تصبح معقدة أكثر وأكثر مع الاضطرابات السريعة والتغيرات غير المتوقعة، لذلك تحتاج المنظمات إلى تطوير الإدارة الاستراتيجية كإطار عام قادر على البحث في المستقبل ووضع استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية ،ومن اجل تحقيق ذلك فهي تحتاج إلى طرائق جديدة للتفكير واتخاذ القرارات، وإن جوهر تلك العملية هو التفكير الاستراتيجي (Brătianu , 2015:409) كما يعتبر وسيلة وغاية تسعى إلى خلق قيمة مستقبلية للمنظمات (Young , 2016:7) عن طريق حل المشاكل الاستراتيجية ، والجمع بين نهج استراتيجي عقلائي مع عملية التفكير الإبداعية والمقاربة ويقترح إطاراً مفهوماً يتكون من نظام التفكير والإبداع والرؤية (Nuntamanop et al. , 2013:245) فهو يدور حول كشف أسرار العالم الفوضوي من حولنا وتسخير القوى لتحقيق الاهداف الخاصة، أي استخدام أدوات التحليل والتكتيكات لاتخاذ إجراءات حاسمة وحكيمة فهو العمل الذي يمنحنا أفضل فرصة ممكنة لتحقيق تلك الاهداف ،ويجعل الأحداث التي لا يمكن تفسيرها سابقاً مفهومة (Ridgley, 2012:1) من خلال الخطاب الفكري والتحليلي الاستباقي الذي يهدف إلى خلق اتجاهات ايجابية للشركة من خلال الحصول على الميزة التنافسية على المدى الطويل باستخدام مهاراتهم في التفكير الاستراتيجي (Baloch & Inam , 2007:1) ، والتي تعد من المهارات المهمة للقائد الا ان هناك بعض التشابك وعدم الوضوح في تحديد هذه المهارات والتي تعتبر من اهم مكونات التفكير الاستراتيجي والسبب في ذلك هو حداثة موضوع التفكير الاستراتيجي . وبذلك فإن عرض ومراجعة مجموعة من مفاهيم مهارات التفكير الاستراتيجي وحسب وجهات نظر الكتاب والباحثين المختلفة يعد هدف أساسي وضرورة ملحة يمكن تحقيقها من الجدول (3):

الجدول (3) مفاهيم مهارات التفكير الاستراتيجي حسب وجهات نظر الباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Liedtka, 1998:121)	تعد بمثابة تمرين فكري لاستكشاف ما هو محتمل فهي تحدث من خلال استخدام القياس والتشابهات النوعية لتطوير افكار جديدة و خلاقية.
2	(Baloch & Inam, 2007)	تعد بمثابة حافز لا غنى عنه لأي شركة تريد ان تبني مستقبلها الخاص وتحقق ميزة تنافسية .
3	(Jelenc & Pisapia, 2011:1)	عدة أنواع من المهارات المعقدة و المطلوبة من كل مدير رئيسي في المنظمات الناجحة.
4	(Nuntamanop et al., 2013:245)	مجموعة من المهارات التي يستخدمها المدراء للتفكير بكل ما يخص المنظمة وكيفية تسيير وتطوير استراتيجيتها التي تشمل الرؤية والإبداع والمرونة وريادة الأعمال .
5	(Salavati et al., 2017:433)	من المهارات الضرورية لتوقع التغييرات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه.

في ضوء ما سبق ، تفحص المفاهيم أعلاه نلاحظ ان أغلب الباحثين قد اختلفوا في تحديد مفهوم مهارات التفكير الاستراتيجي الا ان أغلبهم اتفقوا على مرتكزات أساسية تُعبر في محتواها عن معنى ومفهوم مهارات التفكير الاستراتيجي، ومن خلال هذه المرتكزات واعتمادا على وجهات نظر الباحثين يمكن عَرَفَ الباحثين مهارات التفكير الاستراتيجي بأنها مجموعة من المهارات الأساسية ، الضرورية والمطلوبة من كل قائد ومدير لتوقع التغييرات المستقبلية في ظل بيئة ديناميكية ، مضطربة وسريعة التغيير ، من أجل صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف والاستدامة التنظيمية .

2- أهمية مهارات التفكير الاستراتيجي:

تساعد مهارات التفكير الاستراتيجي قادة المنظمة على اقتناص الفرص البيئية ومواجهة الازمات وتعزيز مقدرات المنظمة الابداعية والمساهمة في غلق الفجوات المعرفية وتعزيز المهارات القيادية لاسيما في مجال اتخاذ القرار (احمد، 2014:201) من خلال المطابقة بين أنشطة المنظمة الحالية و البيئة الناشئة في المستقبل، مع الأخذ بنظر الاعتبار ما يمكن أن يتحقق مع الموارد التي تملكها الشركة والقاعدة التي يمكن توليدها (Davies & Ellison, 1998:136) حتى تكون مستجيبة تماما لهذه البيئة الديناميكية و المعقدة اليوم (9-8:2002, apr) باعتبارها المهارات التي تستخدمها إدارة المنظمة لتحديد الاتجاه وتوضيح الرؤية ، أي التفكير من خلال الجوانب النوعية للأعمال (الآراء، الأحكام ، حتى مشاعر أصحاب المصلحة (Osman& Kassim, 2015:11) كما يمكن تطبيقها في مجالات عديدة منها السياسية ،العسكرية والاستراتيجية وتستخدم لتطوير طرق تنفيذ الاستراتيجية (Müller , 2014:11) كذلك من خلال مهارات التفكير الاستراتيجي يمكن للمنظمات الاستفادة من التعلم الفعال والضروري في بيئة الأعمال المحاكاة (Nemoto et al. , 2014:92) وتحسين التعلم في التعامل مع عملية مهمة استنادًا إلى أبحاث مثل تعليم الاستراتيجيات المعرفية (Osman& Kassim , 2015:938) .

وما يزيد من أهمية مهارات التفكير الاستراتيجي بانها البديل الأمثل للنماذج التقليدية المستعرضة والتي توفر صورة جزئية للعالم، خاصة و إن المنظمات تحتاج الى تطوير الاطر التي تحقق لها النجاح في أي وقت من الأوقات ، وفهم العمليات الديناميكية التي تنظر من خلالها إلى الأسواق المتوقعة (Langley, 2015:272-273).

تُعد مهارات التفكير الاستراتيجي احد مؤشرات الكفاءة التنظيمية مثل صياغة استراتيجيات قابلة للتحقيق وفعالة من حيث التكلفة ، ومعالجة الأهداف التنظيمية من تلقاء نفسها أو في التنسيق مع الاستراتيجيات الأخرى، تصميم استراتيجيات تأخذ نقاط قوة المؤسسة والضعف في الاعتبار، بحوث وتفسيرات وتقارير على المدى الطويل ، معرفة اتجاهات العمل لغرض

صياغة السياسة الاستراتيجية المناسبة ، تطوير البرنامج والخطط التي تعالج على المدى الطويل رغبات العملاء وأصحاب المصلحة والاهتمامات (Draganidis & Gregoris , 2006:56) .

في ضوء ما سبق حدد الباحثان أهمية مهارات التفكير الاستراتيجي بأنها من أهم المهارات الضرورية للمديرين والمسؤولين لممارسة المهام الادارية كونها تساعدهم في فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، كما تعتبر عمليات معرفية وعقلية يستخدمها القادة في مواجهة التحديات وحل المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة في ظل موارد المنظمة المتاحة وفي الوقت المناسب .

3- انموذجات مهارات التفكير الاستراتيجي :

من المتفق عليه في الأدبيات الإدارية عموماً أن مهارات التفكير الاستراتيجي تميز القادة الفاعلين من القادة الأقل فاعلية خاصة في ظل ظروف التعقيد ، فهي تضع قسطاً من التميز والتكامل وتزيد من القدرة على الابداع ، كونها تولي أهمية كبيرة للتوليف والتكامل ، و القدرة على التعرف على الأنماط ، والاعتمادية المتبادلة ، واتخاذ القرارات ، من خلال فحص الاحتمالات الجديدة ، والتعامل مع كم هائل من المعلومات ، وامكانية تجميعها في صورة كبيرة ووفقاً لذلك قدم الكتاب والباحثين عدداً من الانموذجات التي يهدف كل منها الى قياس مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القادة ومدى استخدامها في تحقيق أهداف المنظمة ، الأمر الذي يستلزم عرض ومراجعة هذه الانموذجات وتفحصها لغرض اختيار أفضلها في قياس مهارات التفكير الاستراتيجي على المستوى الميداني، إذ حددت (Pisapia et al., 2011) انموذج لقياس مهارات التفكير الاستراتيجي يتكون من ثلاث مهارات اساسية هي (التفكير النظمي ، التأمل وإعادة الصياغة) ، وقدمت (Liedtka, 1998) انموذجاً يتكون من خمسة مهارات اساسية منفصلة لكنها مترابطة قادرة على تحقيق نتائج ايجابية ومهمة للمنظمة هذه العناصر هي (منظور النظم، التركيز على القصد، التفكير في الوقت، استغلال الذكي للفرص، الفرضيات الموجهة) في حين قدمت (Bonn, 2005) انموذج للتفكير الاستراتيجي يتبع منهج متعدد المستويات من خلال التركيز على (الفرد ، المجموعة ، المنظمة) يتكون من ثلاثة مهارات هي (التفكير النظمي ، الابتكار ، الرؤيا) والتي تعتبر من اهم مهارات التفكير الاستراتيجي التي اكد عليها اغلب الباحثين كونها قادرة على تحقيق التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة ، وقدم (Salavati et al. , 2017) انموذج التفكير الاستراتيجي والذي يتكون م اربعة مهارات هي (تفكيرالنظمي ، الاستغلال الذكي للفرص ، التفكير المفاهيمي و التقييم المستقبلي)

في ضوء ما سبق وبعد تفحص الانموذجات السابقة لاحظ الباحثان انها لم تختلف كثيراً من ناحية المضمون والجوهر الا انها اختلفت من حيث الشكل والاسلوب ، لذلك انصب اختيار الباحثان على انموذج (Pisapia et al., 2011) لتحديد مهارات التفكير الاستراتيجي كونه من أشهر الانموذجات التي قدمت وأكثرها تطبيقاً ، إذ اعتمدت العديد من الدراسات هذا الانموذج لتحديد مهارات التفكير الاستراتيجي منها دراسة (Pang & Pisapia & Aktas , 2012 and Kargin ; 2012 ; Hee et al. , 2009)

2011 (Jelenc & Pisapia ,

1- التأمل : (Reflection):

شهد مفهوم وممارسة التأمل تغيراً وتطوراً كبيراً في تعريفه وتطبيقه واتخذ أشكالاً مختلفة في سياقات مختلفة ، فقد عرف بأنه "النشاط الذي يستعيد فيه الناس خبراتهم ويفكرون فيها ويدرسونها وقيمتونها، فهو أداة تستخدم على نطاق واسع في أنشطة وعمليات التعلم الرسمية وغير الرسمية والفردية والتنظيمية (Jordi 2010:2) ، كما عرفته (Pisapia et al., 2009:48) بأنه مهارة معرفية تنطوي على دراسة متأنية لأي اعتقاد أو ممارسة تعزز فهم المواقف ومن ثم تطبيق المعرفة المكتسبة حديثاً لهذه الحالات، فهو يعتمد على إخضاع الأدلة والتصورات والخبرة للتدقيق من أجل فهم معنى

المواقف قبل نسج التفكير، حيث يبدأ القادة بفك الافتراضات والقيم التي تكمن تحت القواعد واللوائح والمهارات في العمل والحياة اليومية. هذا الجهد المستمر لإعادة التقييم والتفسير هو جزء لا يتجزأ من كيفية فهم القادة للحالات، على الرغم من أن القائد ليس لديه كل المعلومات اللازمة، أو هو قدرة القادة على نسج التفكير المنطقي والعقلاني مع التفكير التجريبي من خلال التصورات، والخبرة، والمعلومات لإصدار أحكام بشأن ما حدث ومن ثم خلق مبادئ بديهية توجه الإجراءات المستقبلية، (Mezirow, 1990: 1, 2) كونه عملية عقلية ذات غرض و / أو نتيجة يتم فيها تطبيق التلاعب بالمعنى على الأفكار المعقدة أو غير الهيكلية في التعلم أو المشكلات التي لا يوجد حل واضح لها (Rafferty, 2010: 49).

من خلال ما ورد أعلاه عرف الباحثان التأمل بأنه نشاط فكري يستخدم لدراسة الأحداث وتقييمها من خلال التفكير المنطقي والعقلاني والاستفادة من التجارب السابقة والخبرات المكتسبة منها لتحقيق فهم أفضل للمواقف وتحديد الحلول المناسبة لكل موقف.

2- تفكير النظم (Systems Thinking) :

يُعد التفكير النظم من المفاهيم القديمة والتي لها تاريخ طويل، يعود إلى الفلسفة اليونانية المبكرة، فهو من المصطلحات الأكثر أهمية والتي غالباً ما تستخدم لغرض التعامل مع الاهتمامات الإدارية، فقد كان وقت الحرب العالمية الثانية هو أول المحاولات التي بذلت لتطبيق التفكير النظمي على حل المشاكل الإدارية، كونه الأفضل مقارنةً مع إعادة هندسة العمليات مثلاً وإدارة المعرفة وبطاقة الأداء المتوازنة، ولأن لديها تاريخاً طويلاً إلى حدٍ معقول للتطبيق الذي تم تعلم الكثير منه، باعتبارها من الأنظمة الشمولية، والتي تستخدم تفكيراً مترابطاً، وبالتالي فهي تعالج المشاكل بطريقة أكثر عمقاً، وتفتح بعداً آخر للإبداع (Jackson 2003: 1, 31).

فقد عرفت (Pisapia et al, 2009: 49) التفكير النظمي بأنه قدرة القادة على رؤية الأنظمة بشكل كلي من خلال فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة التي توفر خيارات للإجراءات، أي ان القادة يفكرون بشكل كلي، و يحددوا المشكلة برمتها عن طريق استخراج الأنماط في المعلومات التي يجمعها المرء قبل تقسيم المشكلة إلى أجزاء. هذه القدرة تمكنهم من فهم كيف ترتبط الحقائق ببعضها البعض. كما أنها تمكنهم من البحث عن سبب الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تنتجها منظماتهم قبل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية الطلب والحصول على ردود الفعل لمساعدة الأفراد والمنظمة على تصحيح نفسها.

وأشار (Wade & Arnold, 2015: 671-672) بأن مهارة التفكير النظمي من المهارات المفيدة التي تساعدنا على فهم التعقيد، وتصميم سياسات تشغيلية أفضل، وتوجيه التغيير الفعال، وعلى القادة أن يترجموا هذا الفهم إلى عمل، حيث يمكن أن تؤدي الإجراءات والتغييرات إلى تحسينات كبيرة ودائمة (Sterman 2002: 4)، من خلال توقع الأحداث والاستجابة لها، والاستعداد بشكل أفضل للتحديات الناشئة (Atun, 2012: 5, 6) وبذلك تضمن المنظمة بقائها وتحقق النمو المرغوب (Flood, 2010: 271).

في ضوء ما سبق عرف الباحثان التفكير النظمي بأنه نهج فريد يستخدمه القادة والمدراء ذوي المهارات والقدرات العالية في حل المشكلات من خلال فهم أفضل لمكونات وأجزاء النظام والتوصل للسبب الحقيقي للمشكلة.

(Reframing) إعادة الصياغة 3-

لكي يتمكن القادة من تخطي الظروف البيئية المعقدة والغير متوقعة، ومن أجل الحصول على منظور أفضل لوضع الاستراتيجيات المناسبة والقابلة للتطبيق، وتقديم استجابة فعالة على الفور لابد من استخدام مهارة "إعادة الصياغة" كونها أداة قوية تساعد في توليد الاحتمالات و دراسة الوضع نفسه من وجهات نظر متعددة، و تقدم خيارات جديدة وقوية لتحويل التهديد إلى فرصة واعدة، فإن مهارة "إعادة الصياغة" تعتبر فن أكثر من كونها علم يجلب رؤية مميزة وينتج أعمالاً فريدة

، من خلال استخدام المعرفة والحدس والحكمة لفهم الطرق المناسبة والفعالة (Bolman & Dea , 2008: 16) إذ تُعد من أهم العمليات المعرفية اللازمة لممارسة التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات التي تحدد الحقائق الواقعية والتعرف عليها (العبادي وآخرون، 2019: 129) ، كما تعتبر جهد واعٍ من قبل القادة الهدف منه هو إنتاج معرفة قابلة للاستخدام من خلال نماذج مفاهيمية مناسبة للأنشطة والأحداث التي يواجهونها فالقادة والمدراء الذين يتقنون القدرة على إعادة الصياغة قادرون على تطوير بدائل فريدة وأفكار جديدة حول ما تحتاجه منظماتهم (Pisapia et al. , 2009: 48) أما (Kaufman et al. , 2013: 3) فقد حددوا أهداف استخدام مهارة إعادة الصياغة ومجالات الافادة منها من خلال النقاط الآتية :

1- توضيح أو "تحديث" مفهوم القضايا محل النزاع (من أجل تشجيع تبادل أكثر إنتاجية للمعلومات والاستماع إلى الأفكار التي لم تؤخذ في الاعتبار سابقاً .

2- تشديد فهم الأطراف لمصالحهم وكيف تخدم أساليب العمل التي اختاروها لتحقيق هذه المصالح (من أجل دراسة العمليات المحتملة لإدارة الصراع بشكل أكثر إنتاجية .

3- لتحديد الموضوعات التي تنتظر إليها الأطراف المعنية بشكل مختلف ، حتى عندما يتم فهم أساس الأطر المتباينة بشكل أكثر شمولاً (من أجل تحديد الفرص للمبادلات القائمة على اختلافات مفهومة بوضوح)

4- تحديد الاختلافات التي لا يمكن سدها (من أجل تقدير ديناميكيات النزاع بشكل أكمل وتقييم إمكانات عمليات الحد من النزاعات التي لا تنتهك هذه الاختلافات المستعصية .

تأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان ان إعادة الصياغة هي جهد واعٍ وفن يستخدمه القادة لدراسة الأحداث بطريقة مكثفة ومن وجهات نظر متعددة باستخدام الخبرة والمعرفة والحدس لتوليد الحلول الفريدة واتخاذ القرارات المناسبة لما يواجهون من حالات ومواقف تنظيمية وبيئية طارئة .

ثانياً: عمليات الاستجابة الاستراتيجية: Strategic Response

1- مفهوم الاستجابة الاستراتيجية : Concept Of Strategic Response

- الاستجابة لغة:

الإجابة مصدر الفعل: أجاب، والاسم: الجابة، والإجابة رجع الكلام، نقول: أجاهه عن سؤاله إجابة وجواباً وإجابة واستجوبه واستجابة واستجاب له ، ومنه: "استجاب الله دعاءه" وقد ثبت الله صفة الاستجابة ومنها اشتق اسم المجيب (ابن منظور ، 1984: 283)

2- الاستجابة اصطلاحاً:

إن المتدبر لكتاب الله تعالى يجد دعوة ظاهرة للاستجابة في مواضع عدة من آيات الله، تارة بالأمر بها، وتارة ببيان حقيقتها، وتارة ببيان مآل أهلها الذين أقاموها حق القيام، وتارة ببيان عقوبة المعرضين عنها (الرويشد، 2010: 21) فالاستجابة هي رد الجواب ويقال استجاب له وأطاعه فيما دعاه اليه كما في قوله تعالى (فليستحيبوا لي) ويقال استجاب له فلانا ومنه وله قبل دعاءه وقضى حاجته (معجم اللغة العربية المعاصرة)..كما تعتبر الاستجابة مصطلح نفسي يقصد به الاستجابة الكلية التي تصدر عن الفرد في المواقف المختلفة رداً على منبهات قد تكون داخلية أو خارجية ومن خصائص الاستجابة الانسانية 1- ليست ميكانيكية (اللية) 2- ليست فيزيائية 3- مرنة (الساعدي، 2013: 1).

أما مفهوم الاستجابة الاستراتيجية (Strategic Response) فهو من المفاهيم الحديثة في الجانب الاستراتيجي من علم الإدارة ، ويعتبر هذا المفهوم من السمات التي تميز المنظمات المعاصرة لما له من اثر كبير في ابراز المنظمات وامتلاكها السرعة والدقة في التفوق على المنافسين ،ولقد ظهر هذا المفهوم بصبغته الاستراتيجية مع اتساع افق المنظمات وزيادة

تعقيد بيئتها (هنية، 2016: 11). ومن أجل تسليط الضوء على هذا المفهوم ندرج مجموعة من التعاريف التي أوردها بعض الباحثين وحسب وجهات النظر المختلفة من خلال الجدول (4) وكما يأتي:

جدول(4) مفهوم الاستجابة الاستراتيجية حسب وجهات النظر المختلفة للباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Mwarey, 2008:2)	هي الأنشطة التي ينفذها التنظيم الكلي أو وحدات البناء الخاصة به من أجل التعامل مع التغيير البيئي وتوفير المناخ المناسب للعمل .
2	(Tjemkes et al., 2012:1)	هي مجموعات الردود الفريدة التي تستخدمها المنظمات في للتعامل مع المواقف المعاكسة.
3	(Branas-Garza et al., 2015:10)	هي وسيلة لإنشاء الهدف التنظيمي من حيث الأهداف طويلة الأجل وبرامج العمل وتخصيص الموارد.
4	(Nthigah , 2015:18)	هي السبل التي تتفاعل بها المنظمات مع الضغط الخارجي ، والتي تؤثر على صياغة وتنفيذ وتقييم خططها من أجل تحقيق الأهداف المحددة.
5	(Cannon et al.,2016:1)	تمثل دعوة سريعة ومرتفعة ومستدامة وواسعة النطاق لإدارة التهديدات البيئية الغير متوقعة وتعكس الحاجة إلى الانتقال من الاستجابة قصيرة الأجل إلى استجابة استراتيجية أكثر استدامة ومنظمة .
6	(Nyokabi , 2018:1)	هي مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها، فهي تهتم ببقاء المنظمة في بيئة مضطربة من خلال الاعتماد على استراتيجيات جديدة تتناسب مع التحديات البيئية.

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه

وتأسيساً على ما تقدم عرف الباحثان الاستجابة الاستراتيجية بأنها نهج استراتيجي تستخدمه المنظمة لصياغة وتنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات التنظيمية التي تساعد على التأقلم أو الإذعان والتكيف للمتغيرات البيئية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية (تحليل البيئة) ومواجهتها باستخدام ما تمتلكه المنظمة من موارد ملموسة وغير ملموسة، وبما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على حصتها السوقية.

2- أهمية الاستجابة الاستراتيجية importance of strategic response processes

اجتذبت الاستجابات الاستراتيجية اهتماماً متزايداً كأداة لتعزيز الأداء، وأجريت العديد من الدراسات المتعلقة بالاستجابات والأداء الاستراتيجي (Muchiri et al., 2017: 660) نتيجة تطور الإدارة الاستراتيجية كمنظومة منفصلة لإدارة الأعمال من خلال ثلاث قوى رئيسية وهي "المنافسة الشديدة والعولمة وتكنولوجيا المعلومات"، السبب الذي دفع المنظمات إلى إعادة تنظيم طرق عملياتها من أجل استغلال الفرص في بيئات العمل أثناء التعامل مع التهديدات التي تأتي مع هذه القوى (Nthigah, 2015:19) كما تجبر الشكوك والمخاطر المرتبطة بها المنظمات على اتخاذ استجابات استراتيجية كرد فعل على هذه التحديات والتي تمكنها من وضع الاستراتيجيات اللازمة لكسب ميزة تنافسية على أقرانها (Murule, 2011:2) فالاستجابة الاستراتيجية تعتبر نطاق المنظمة على المدى الطويل من أجل الحصول على ميزة تنافسية في حالة تغير البيئة وتمكين المنظمة من إعادة تنظيم مواردها وتحقيق ما يتوقعه أصحاب المصلحة (Wairugi, 2017:2) كونها تتضمن كميات كبيرة من الموارد والقرارات المتعلقة بها والتي يتم إجراؤها عادة على مستوى الشركات والأعمال ، ولذلك يتعين على المنظمة أن تسخر كل من موجوداتها الملموسة وغير الملموسة للحفاظ على استراتيجيتها في تلك البيئة سريعة التغيير (Mutuku, 2014:32) ولكي تجعل المنظمات نفسها فريدة ومتفوقة ، يجب أن تشكل توقعات وتفاهات الجهات الفاعلة الأخرى والمنظمات في نفس المجال ، (Barman, 2002: 1197). فالاستجابة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الإجراءات التنظيمية الشاملة ، وحتى تصبح أكثر قوة ، ممكن أن تقوم المنظمة بتجميع افتراضات سلوكية مهمة بحيث تكون استجابتها أكثر واقعية قدر الإمكان (Wellman, 2017:15) &

(Cheng) لذلك يجب على المنظمات أن تواجه التحديات البيئية ليس فقط لتلبية احتياجات اليوم على أساس طارئ ، بل أن تتحمل مسؤولية إضافية للحفاظ على الاستجابة عند مستويات مرتفعة بشكل متزايد (Piot, 2006:527) وتأسيساً على ما سبق يرى الباحثان بأن عمليات الاستجابة الاستراتيجية هي من أهم أنشطة التفاعل التي تقوم بها المنظمات مع بيئتها ، والتي تتمكن من خلالها من السيطرة على مشاكل البيئة الداخلية ومواكبة تغيرات البيئة الخارجية بالإضافة الى فهم أفضل للضغوط التنافسية وتوقع المستقبل المجهول وذلك من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات الاستجابة القابلة للتطبيق في ظل ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات ملموسة وغير ملموسة من خلال مجموعة من القرارات والاجراءات التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها مع وجود تحديات المنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة في أذواق وطلبات الزبائن.

4- انموذجات الاستجابة الاستراتيجية :

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد الاستجابة الاستراتيجية وذلك لاختلاف وجهات نظرهم وطبيعة الدراسة والرؤى التي توجهوا اليها ، إذ يعتبر (الطائي ومحمد ، 2017:159) عمليات الاستجابة الاستراتيجية منهج اداري مهم تروم المنظمة من خلاله تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ومواجهتها من خلال القدرات والموارد التي تمتلكها ، ومن أجل قياسها ومعرفة مدى تطبيقها في المنظمات ، قدما انموذجاً يتضمن اربعة ابعاد وهي (الأهداف الاستراتيجية ، التكنولوجيا ، العمليات ، الاجراءات) والتي تم قياسها من خلال (19) فقرة. في حين يعتبر (Mavengere, 2013) الاستجابة الاستراتيجية دليل على قدرة المنظمة على تكوين مواردها و عملياتها بطريقة تمكنها من إعادة التصرف أو التأثير على التغيرات في بيئة الأعمال ، حيث قام بتطوير انموذج يهدف الى قياس الاستجابة الاستراتيجية من خلال تقسيمها الى اتجاهين وهما "اتجاه الاستجابة الداخلية واتجاه الاستجابة الخارجية" ولكل اتجاه بعدين وهما على التوالي " سيولة الموارد ،نضج عملية الأعمال ،استجابة الأعمال للبيئة ،استباقية الأعمال للبيئة" كما تضمن المقياس عشرة اسئلة موزعة على الأبعاد بشكل غير متساوي.

ولأغراض البحث الحالي اعتمد الباحثان انموذج (Mavengere, 2013) كونه المقياس الأشمل حيث يشتمل على كل مقومات الاستجابة التي تمكن المنظمة من تحقيق الاستجابة للبيئة في حال تم تفعيلها والالتزام الكامل بكل ما تشتمل عليه وبهذا يكون الانموذج قد ربط بين بعدين يمثلان الاستجابة الداخلية للمنظمة ،أما بعدي استجابة الأعمال للبيئة واستباقية الأعمال للبيئة فإن تحقيقهما يدل على ان المنظمة قد استوفت كل متطلبات الاستجابة الاستراتيجية وتمكنت من تحقيقها .ومن المناسب هنا توضيح أبعاد النموذج وكما يأتي:

(Resource Fluidity) 1- سيولة الموارد

تشكل السيولة عصب النشاط الاقتصادي والمحرك الرئيس لكافة الأنشطة الاستثمارية والتمويلية سواء الحكومات أو المصارف والمؤسسات المالية الهادفة إلى تحقيق النمو والتطور في ظل العولمة والأزمات المالية وشح السيولة، الأمر الذي يستدعي الاستخدام الأمثل للموارد، والموازنة فيما بين الوفاء بالالتزامات وتدوير الأصول لتحقيق الأرباح والعوائد (طه، 2017:89). كما تنطوي سيولة الموارد على القدرة الداخلية لإعادة تكوين أنظمة الأعمال وإعادة توزيع الموارد بسرعة ، استناداً إلى عمليات الأعمال للعمليات وتخصيص الموارد ، ونهج إدارة الأفراد ، والآليات والحوافز للتعاون الذي يجعل نماذج الأعمال وتحول نظام النشاط أسرع وأسهل ،فالتركيز على سيولة الموارد التي تحاول كثيراً من المنظمات التجارية تحقيقها، يحقق المزيد من الفوائد والتي منها تساهم في تدفق الموارد فهي تسمح لمنظمات الأعمال بتنظيم مبادرات جديدة وأعمال نمو جديدة وإطلاقها وتوسيع نطاقها وتشغيلها ، وقد تجعل أعمالها الأساسية أكثر مرونة (Doz& Kosonen, 2008 :96) فهي بهذا تمثل قدرة الوحدة الاقتصادية على تبادل الثروة (التدفقات النقدية) نظير السلع والخدمات والأصول وإدراك تسهيل هذه التدفقات (Nikolaou , 2009:11) لذلك يتعين على منظمات الأعمال الحفاظ

على مستوى معين من سيولة الموارد من أجل تعبئة الميزانيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات ، كما يجب على المديرين الماليين ورؤساء الأعمال الآخرين أن يكونوا واضحين بشأن المبادرات التي تضفي الطابع الرسمي على سيولة الموارد اللازمة لاستغلال أفضل الفرص الاستثمارية وبناء القدرات الجديدة (Bradley et al., 2018:1,10).

2 - نضج عملية الأعمال (Business process maturity)

تدرك المنظمات بشكل متزايد الحاجة إلى زيادة توجه العملية وتتطلب أطر شاملة مناسبة ، والتي تساعد على تقييم مبادرة ادارة عمليات الأعمال وتوسيع نطاقها (BPM) الخاصة بها، بالإضافة الى التغيير الثقافي والتنسيق مع أهداف المنظمة و الحوكمة الكافية والتركيز على العملاء والاستراتيجية التنظيمية ، والتقنيات المستخدمة ، فقد تم مؤخراً اقتراح عدد من النماذج لقياس نضج إدارة عمليات الأعمال، وكانت القاعدة المشتركة لغالبية هذه النماذج هي نموذج نضج القدرات (CMM) الذي طوره معهد هندسة البرمجيات في جامعة (كارنيجي ميلون) تم تطوير هذا النموذج في الأصل لتقييم نضج عمليات الأعمال (Rosemann, 2005:1) (Bruin , 2005) . بالإضافة الى نموذج نضج عمليات الأعمال (BPMM) لقياس مستويات النضج التي ترتبط بنطاق تأثير مجالات العمليات ، والقدرة على مراقبتها والتأثير على تحسين العملية، فهو يقوم على مبدأ أن أي عملية تجارية تتكون أساساً من الأنشطة التي تنتمي إلى أربع فئات ؛ المدخلات والعمليات والتحكم والإخراج، حيث يساعد نضج عمليات الأعمال القوى العاملة في المنظمة على تحقيق أهداف العمل بمزيد من الكفاءة ويتوافق محسن. كما توفر العمليات الفعالة وسيلة لتقديم واستخدام التكنولوجيا الجديدة بطريقة تلي أهداف المنظمة على أفضل وجه (Lee et al.,2007:384)

وأكدت دراسة حديثة أجرتها (Gartner 2010) بأن تحسين عمليات الأعمال ونضجها مفيد للمهنيين في هذا المجال فإنه يزيد أيضاً من التوقعات حول الضغوط من أجل زيادة القدرة على تحقيق وعود المنظمة التي تتمحور حول العملية (Rosemann & Brocke,2010:107). على الرغم من التحديات التي واجهت تطبيق هذه النماذج إلا انها عملت كأداة تشخيص تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف الحالية في العديد من المجالات مثل تكنولوجيا المعلومات والثقافة (Rosemann et al ,2004:3).

3- استجابة الأعمال للبيئة (Business reaction to the environment)

لم يولد التطور الاقتصادي المنظمات الناجحة والمهيمنة فقط ، ولكن ولد في الغالب مشكلات خطيرة تؤثر على بقاء تلك المنظمات التي لم تستطع توفير استجابة سريعة من أجل التكيف مع بيئة الأعمال بشكل ديناميكي وانتقائي، مثل ايجاد الحلول داخل المنظمة، وتطوير الموارد البشرية نحو أصول استخبارية وإبداعية مهمة ، وكذلك في تطوير وهياكل البحث والتطوير و علاقة أكثر كثافة مع المنظمات في نفس الصناعة و إظهار تفاعلاً سريعاً وفهماً للحاجة إلى اعتماد لوائح السلوك التي ستسمح بإمكانية التكامل مع هذه البيئة الاقتصادية التنافسية والديناميكية (Roxana, 2014:12,15). لأن الاستجابة غير الكافية للتغيرات في بيئة الأعمال سيؤدي بشكل لا لبس فيه إلى تقادم الوضع وخاصة في حالة البيئة الخارجية غير المواتية (Ilarionova, 2011, :259)

ويوجد عدد كبير من المؤيدين الذين يعتبرون الاستجابة أو ما يسمى (التكيف المؤسسي) ظاهرة لاستجابة المنظمة (الكيان الاقتصادي) تجاه الظروف البيئية المتغيرة ونشاط لتغيير بعض العناصر الرئيسية (Hanna et al., 2018:10-11) يمكن أن تتم الاستجابة من خلال ترقب التغيير ، ودراسة الاستراتيجيات التنظيمية وأساليب القيادة في وقت واحد لكي تتوافق مع بعضها، مما يؤدي الى تحقيق الاستجابة البيئية (Afande & Maina, 2015:60).

4-استباقية الأعمال للبيئة (Business proaction to environment)

تعد القضايا البيئية من بين المجالات الأكثر انتشارًا في دراسات الأعمال المعاصرة، حيث تهدف أغلب أبحاث الإدارة البيئية للمنظمات إلى إدراج المتغيرات البيئية والمنظور البيئي الشامل كعنصر متساوٍ في عمليات صنع القرار والأعمال التنظيمية (Karvonen, 2000:13). كما ان عمل المنظمات في بيئات عالمية متزايدة ومضطربة ومعقدة، يفرض عليها الاستجابة بسرعة لتلك التغيرات من أجل أن تظل قادرة على البقاء و المنافسة (Knabke & Olbrich, 2013:3817) ومن أجل تحقيق ذلك فهناك خطوات يمكن للمنظمات التجارية القيام بها (Kareff, 1995:64) (1) التزام الإدارة العليا في تعزيز الروح البيئية في المنظمة (2) تطوير العلاقات بين السمات الديموغرافية (مثل العمر والتعليم) والمواقف (مثل النفور من المخاطر) لكبار المديرين والنهج البيئية (3) تحديد القيم البيئية للمديرين وكيف تؤثر على تبني الممارسات الاستباقية للبيئة (4) تعديلات أنظمة التخطيط والتنفيذ (5) استخدام المبادرات البيئية مثل التبصر البيئي في جميع أنحاء المنظمة (6) تطوير عمليات الإنتاج واستخدام تقنيات الإنتاج البيئي والإنتاج الأخضر للحد من التلوث البيئي وغيرها من الاجراءات التي تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة وتقديم الاستجابة السريعة (Leonidou et al., 2015:2). فعلى الرغم من حقيقة أن كل من ابتكار المنتج والعملية له تأثير إيجابي على أداء الأعمال ، فإن فهم ظروف السوق الخارجية وفحص الأدوار المعتدلة للبيئات الديناميكية والتنافسية له تأثير كبير على فاعلية المنتج وابتكار العملية في أداء الأعمال (Prajogo, 2016:241). فأن انتاج المنتجات هو نتيجة للتفاعل بين بيئة الأعمال التجارية والاستراتيجيات التنظيمية ، لذلك لابد من معرفة العلاقة بين روح المبادرة البيئية واداء الأعمال من خلال دراسة الأبعاد المختلفة أو مظاهر النشاط البيئي ،(González-Benito & Onzález-Benito,s2005 :1-2).

المبحث الثالث :

الجانب التطبيقي للبحث

يعرض المبحث الحالي نتائج الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث ، كما يعرض وصف وتشخيص متغيراته الرئيسية وأبعاده الفرعية ، بالإضافة الى عرض اختبار فرضيات البحث من خلال مجموعة من الأساليب الاحصائية وكما يأتي :

أولاً : التحليل العاملي التوكيدي لتغير مهارات التفكير الاستراتيجي

تم اجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لمقاييس البحث لغرض التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيراته ومدى دقتها ميدانيا ، وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (Amos .v23) ، ولغرض تقييم الانموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لابد من التحقق من معيارين هما: (Schumacker & Lomax, 2010:169)

1- تقديرات المعلمة (Parameter Estimates)

تمثل تقديرات المعلمة المعيارية(نسب التشبع) قيم المسارات (القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الفقرات والأبعاد الفرعية التي تنتمي لها هذه الفقرات) التي تربط بين المتغيرات الكامنة (Latent Var.) والمتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.)، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مجدية ومقبولة اذا تجاوزت مدى القبول المخصص لها (0.40)

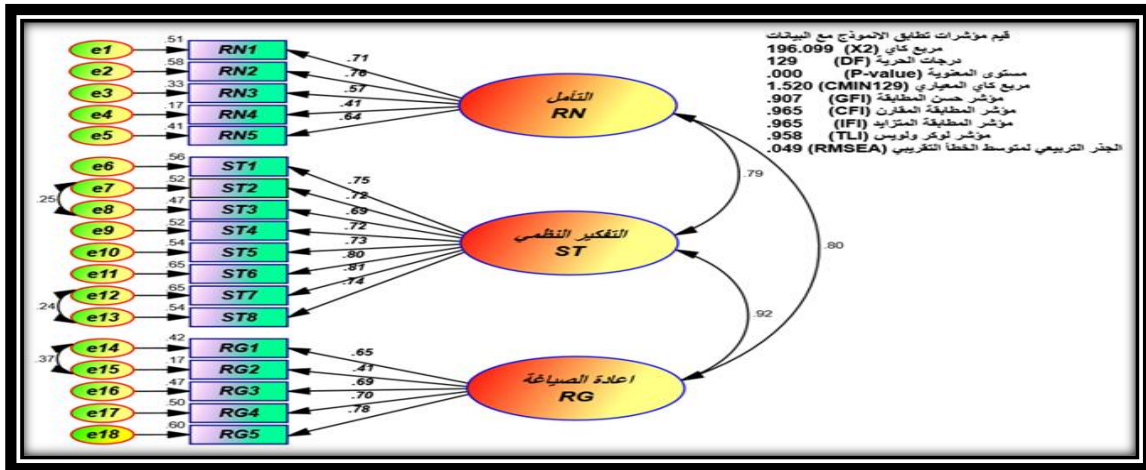
2- مؤشرات مطابقة النموذج (Model Fit Index' s)

تستخدم مؤشرات مطابقة النموذج لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلية المتحقق وصدقه أي التحقق من ان البيانات التي تم الحصول عليها تتسجم مع الانموذج الفرضي للقياس.

وتأسيساً على ما سبق فإن نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغيرات هي كالاتي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مهارات التفكير الاستراتيجي :

يوضح الشكل (2) ان المقياس المعتمد لقياس متغير مهارات التفكير الاستراتيجي يتكون من (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد فرعية بواقع (5) فقرات لبعده التأمل و(8) فقرات لبعده تفكير النظم و(5) فقرات لبعده الصياغة، كما يتضح من خلال الشكل (2) ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها) لفقرات هذا المتغير قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) ، إذ تُعد جمعها نسب معنوية وذلك لأن جميع قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (5) أكبر من (2.56) وعند مستوى معنوية (1%) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات ودقتها ، أما مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت جميعها مستوفية لمديات القبول المحددة لها ، وبهذا يكون النموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة.



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مهارات التفكير الاستراتيجي

(Amos V.23) المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

الجدول(5)المعلمات المتحققة عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مهارات التفكير الاستراتيجي

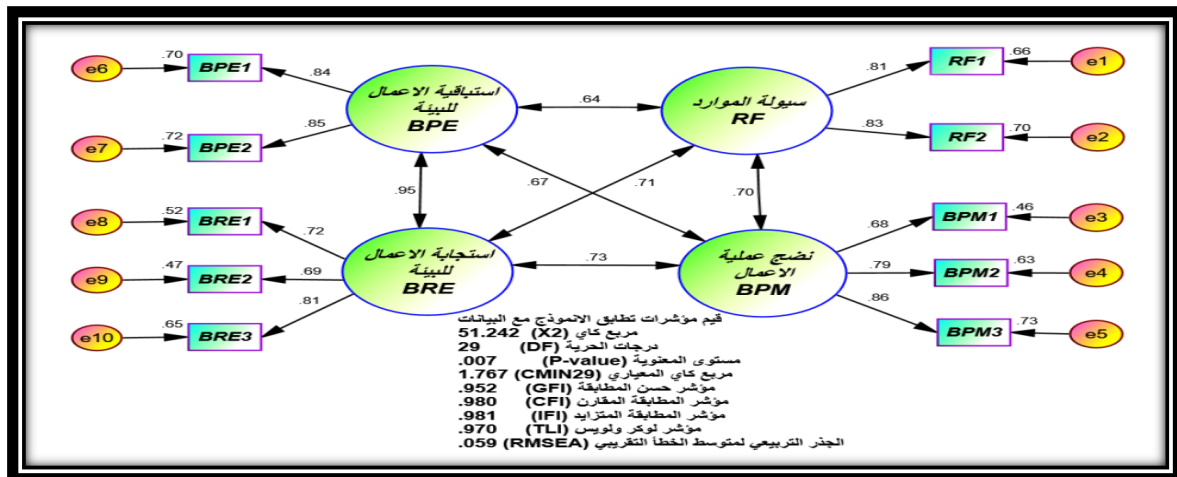
	Estimate	S.E.	C.R.	P	
RN1 <---	Reflection	1.094	.130	8.412	***
RN2 <---	Reflection	1.104	.126	8.790	***
RN3 <---	Reflection	.835	.118	7.082	***
RN4 <---	Reflection	.698	.133	5.268	***
RN5 <---	Reflection	1.000			
ST1 <---	Systems Thinking	.908	.083	10.916	***
ST2 <---	Systems Thinking	1.069	.102	10.459	***
ST3 <---	Systems Thinking	.928	.093	9.972	***
ST4 <---	Systems Thinking	.961	.091	10.522	***
ST5 <---	Systems Thinking	1.090	.102	10.733	***
ST6 <---	Systems Thinking	1.122	.095	11.794	***

	Estimate	S.E.	C.R.	P
ST7 <--- Systems Thinking	1.162	.085	13.669	***
ST8 <--- Systems Thinking	1.000			
RG1 <--- Reframing	.701	.074	9.528	***
RG2 <--- Reframing	.439	.075	5.859	***
RG3 <--- Reframing	.753	.074	10.185	***
RG4 <--- Reframing	.805	.077	10.458	***
RG5 <--- Reframing	1.000			

(Amos V.23) المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية:

يتضح من الشكل (3) ان المقياس المعتمد لقياس متغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية يتكون من (10) فقرات موزعة على اربعة ابعاد فرعية بواقع فقرتين لبعده سبولة الموارد و(3) فقرات لبعده نضج عملية الأعمال و(3) فقرات لبعده استجابة الأعمال للبيئة وفقرتين لبعده استباقية الأعمال للبيئة ، كما يبين الشكل (4) ان جميع تقديرات المعلمات المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها) لفقرات هذا المتغير قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) وبذلك تكون جميعها نسب معنوية وذلك لأن جميع قيم النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (6) أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها ، أما مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت جميعها مستوفية لمديات القبول المحددة لها ، وبهذا يكون النموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة.



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس عمليات الاستجابة الاستراتيجية

(Amos V.23) المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

الجدول (6) قيم المعلمات المتحققة عن التحليل العاملي التوكيدي لمقياس عمليات الاستجابة الاستراتيجية

	Estimate	S.E.	C.R.	P
RF1 <-- Resource Fluidity	.975	.090	10.837	***

	Estimate	S.E.	C.R.	P
RF2 <-- Resource Fluidity	1.000			
BPM1 <-- Business Process Maturity	1.000			
BPM2 <-- Business Process Maturity	1.131	.113	9.999	***
BPM3 <-- Business Process Maturity	1.143	.110	10.426	***
BPE1 <-- Business Reaction to Environment	.841	.060	14.027	***
BPE2 <-- Business Reaction to Environment	1.000			
BRE1 <-- Business Proaction to Environment	.900	.080	11.244	***
BRE2 <-- Business Proaction to Environment	.918	.087	10.559	***
BRE3 <-- Business Proaction to Environment	1.000			

(Amos V.23) المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث :

تعرض الفقرة الحالية (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية والترتيب العام) (لمنغير مهارات التفكير الاستراتيجي وأبعاده الفرعية .

1- وصف وتشخيص متغير مهارات التفكير الاستراتيجي :

يعرض الجدول (7) الاحصاءات الوصفية لأبعاد متغير مهارات التفكير الاستراتيجي والتي جاء ترتيبها (التأمل ، تفكير النظم وإعادة الصياغة) على التوالي وبحسب اهتمام ادارات المستشفيات بهذه الابعاد ،كما نلاحظ من خلال الجدول ذاته ان متغير مهارات التفكير الاستراتيجي بصورة عامة ومن خلال أبعاده الفرعية قد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.877) وانحراف معياري بلغ(0.633) ومعامل اختلاف قدره (16.33%) وأهمية نسبية بلغت (77.558%) كما حصل هذا المتغير على مستوى¹ إجابة مرتفع وهذا يشير الى ان قادة المستشفيات عينة البحث يتمتعون بمستوى جيد من مهارات التفكير الاستراتيجي ويستخدمونها في رسم مستقبل المستشفى، وبذات الوقت هم بحاجة الى المزيد من الاهتمام بهذا المتغير والعمل على تطوير مهاراتهم في التفكير الاستراتيجي من أجل الاستفادة منها في توقع التغيرات المستقبلية وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية المناسبة لتحقيق أهداف منظماتهم .

الجدول (7) الاحصاءات الوصفية لمتغير مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعاده الفرعية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
التأمل	3.961	0.637	16.08	79.23	1
تفكير النظم	3.840	0.774	20.16	76.81	2
إعادة الصياغة	3.822	0.730	19.10	76.45	3
المعدل العام لمتغير مهارات التفكير الاستراتيجي	3.877	0.633	16.33	77.558	

المصدر : مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS)

- وصف وتشخيص متغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية: يعرض الجدول (8) الاحصاءات الوصفية لمتغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية من خلال أبعاده الأربعة والتي جاء ترتيبها (استباقية الأعمال للبيئة ، استجابة الأعمال للبيئة ، سيولة الموارد ونضج عمليات الأعمال) على التوالي وبحسب اهتمام ادارات المستشفيات عينة البحث بهذه الأبعاد إذ حصل متغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية على متوسط حسابي اجمالي بلغ (4.022) وانحراف معياري اجمالي بلغ (0.610) ومعامل اختلاف قدره (15.16%) وأهمية نسبية بلغت (80.45%) كما حصل هذا المتغير على مستوى اجابة مرتفع يشير من جهة الى اتفاق أفراد عينة البحث بأن المستشفيات المبحوثة تهتم بعمليات الاستجابة الاستراتيجية وتعمل جاهدة من أجل التأقلم مع التغيرات البيئية ، ومن جهة اخرى فإن المستشفيات عينة البحث ولكي تصل الى المستوى المطلوب والذي تطمح اليه فعليها مضاعفة جهودها واهتمامها بهذا المتغير خاصة بأنها تعمل في بيئة صحية تشهد تطورات متسارعة عالمياً وعربياً تتيح خيارات متعددة امام المرضى للاختيار من بينها فضلاً عن الوعي والاطلاع الذي يشهده المجتمع العراقي بهذا الجانب ، بالإضافة الى ان المستشفيات الأهلية العاملة في محافظة كربلاء (عينة البحث) قد تشهد حالات مرضية طارئة من زوار من مختلف انحاء العالم خلال فترة المناسبات الدينية في كربلاء المقدسة مما يجعلها محط انظار وتقييم فئات مختلفة .

الجدول (8) الاحصاءات الوصفية لمتغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية بأبعاده الفرعية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
سيولة الموارد	3.988	0.730	18.30	79.77	3
نضج عمليات الأعمال	3.825	0.785	20.52	76.51	4
استجابة الأعمال للبيئة	4.068	0.676	16.62	81.37	2
استباقية الأعمال للبيئة	4.185	0.734	17.55	83.71	1
المعدل العام لمتغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية	4.022	0.610	15.16	80.45	

المصدر : على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (Spss)

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث :

1- تحليل علاقات الارتباط بين مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعاده الفرعية وعمليات الاستجابة الاستراتيجية
توضح الفقرة الحالية نوع وطبيعة العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل وعمليات الاستجابة الاستراتيجية كمتغير معتمد لإثبات ما جاءت به الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعاده وعمليات الاستجابة الاستراتيجية)، وذلك من خلال عرض نتائج الاختبار من خلال الجدول (9) وكما يأتي:

2- وجود علاقة ارتباط قوية بين (المتغير المستقل) مهارات التفكير الاستراتيجي و(المتغير المعتمد) عمليات الاستجابة الاستراتيجية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.619) وقيمة معنوية عند مستوى (1%)، وهذا يدل على ان زيادة الاهتمام بمهارات التفكير الاستراتيجي لدى القادة والعمل على تطويرها يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية .

3- وجود علاقات ارتباط قوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل مهارات التفكير الاستراتيجي (التأمل ، التأمل ، تفكير النظم واعادة الصياغة) والمتغير المعتمد عمليات الاستجابة الاستراتيجية حيث بلغت قيم معاملات الارتباط بينهم (**0.530 ، **0.557 ، **0.568) على التوالي وبمستوى معنوية (1%)، وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين

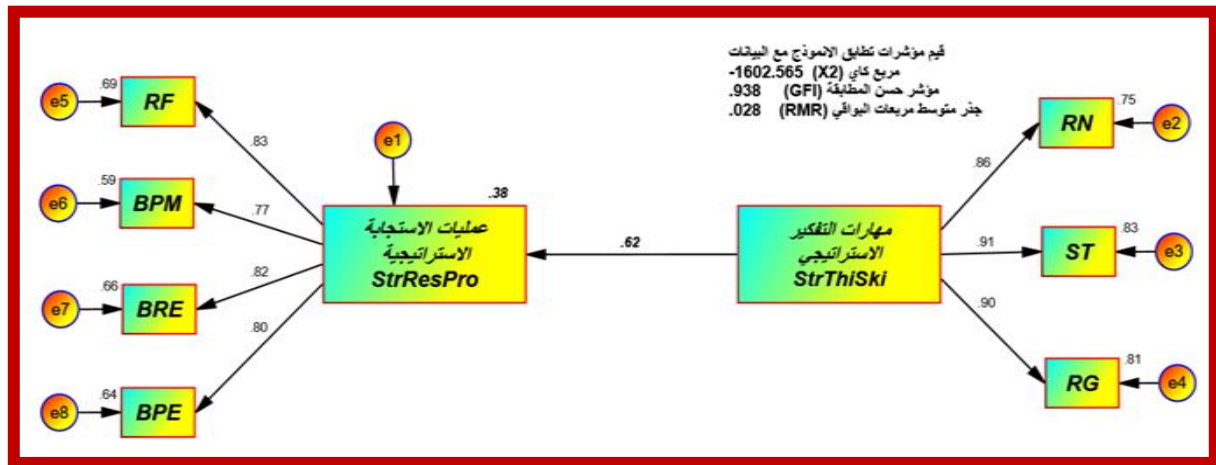
الجدول (9) علاقات الارتباط بين مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها وعمليات الاستجابة الاستراتيجية

ابعاد مهارات التفكير الاستراتيجي			مهارات التفكير الاستراتيجي	المتغير المستقل المتغير المعتمد		الفرضية الرئيسية الاولى
اعادة الصياغة	التفكير النظمي	التأمل		عمليات الاستجابة الاستراتيجية	المتغير المستقل	
0.568**	0.557**	0.530**	0.619**	الاستجابة	عمليات الاستجابة الاستراتيجية	نتيجة القرار
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)		
توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها وعمليات الاستجابة الاستراتيجية عند مستوى معنوية (0.01)						

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS)

2- تحليل علاقة تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية :

توضح الفقرة الحالية علاقة تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل في عمليات الاستجابة الاستراتيجية كمتغير معتمد لإثبات ما جاءت به الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة تأثير بين مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعاده وعمليات الاستجابة الاستراتيجية) ، حيث يوضح الشكل (4) مسارات التأثير لمتغير مهارات التفكير الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية ، بالإضافة الى قيمة معامل التحديد أو التفسير (R^2) حيث بلغت قيمته (0.38). في حين يعرض الجدول (10) مسارات الفرضية الرئيسية الثانية وأوزان الانحدار غير المعيارية والخطأ المعياري (S.E) والنسبة الحرجة (C.R) ومستوى المعنوية إذ يتضح وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير مهارات التفكير الاستراتيجي في متغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية إذ بلغت قيمته (0.60) وهي قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (10) والبالغة (11.603) هي قيمة معنوية .



الشكل (4) الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر : مخرجات برنامج (Amos .V23)

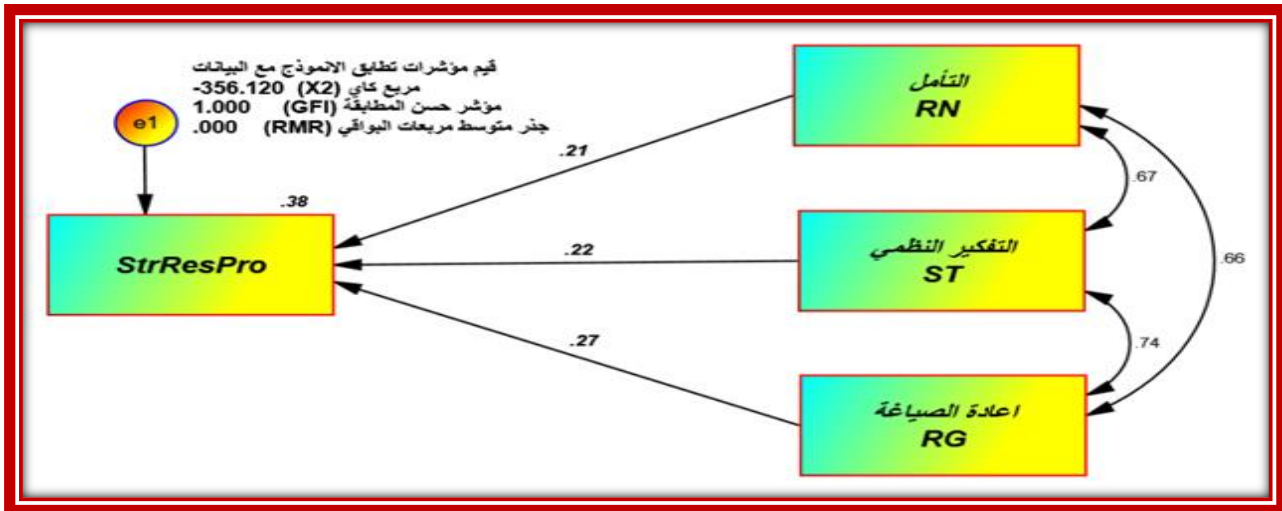
تم تحديد مستوى الاجابات من خلال الأوساط الحسابية ومن خلال الفئات التالية (1-1.80) منخفض جداً، (-2.60-1.80) ، منخفض ، (2.61-3.40) متوسط، (3.41-4.20) مرتفع، (4.21-5) مرتفع جداً (Dewberry,2004,15).

الجدول (10) مسارات ومعلمات الفرضية الرئيسية الثانية

P	C.R.	S.E.	Estimate	Paths	الفرضية
***	11.60 3	.053	.618	StrResPro <--- StrThiSki	الفرضية الرئيسية الثانية
***	25.84 5	.036	.908	RN <--- StrThiSk	
***	.713 32	.033	1.094	ST <--- StrThiSki	
			1.000	RG <--- StrThiSki	
***	22.20 1	.047	1.048	RF <--- StrThiSki	
			1.000	BPE <--- StrThiSki	
***	17.62 5	.059	1.037	BPM <--- StrThiSki	
***	20.74 6	.053	1.096	BRE <--- StrThiSki	

المصدر: مخرجات برنامج (Amos.V23)

كما يوضح الشكل (5) تأثير أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي (التأمل، التفكير النظمي وإعادة الصياغة) في عمليات الاستجابة الاستراتيجية إذ يعرض مجمل المعلمات (مسارات التأثير) المنبثقة عن اختبار الفرضية الفرعية الأولى



الشكل (5) الانموذج الهيكلية الخاص باختبار الفرضية الفرعية الاولى

مخرجات برنامج (Amos V.23)

ويعرض الجدول (11) مسارات الانحدار وتقديرات المعلمة غير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة (C.R) ومستوى المعنوية الخاص بتأثير الأبعاد الثلاثة لمهارات التفكير الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية. حيث تشير نتائج الجدول (11) الى:

1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الصياغة في المتغير المعتمد عمليات الاستجابة الاستراتيجية إذ بلغت قيمته (0.27) وهو قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (11) وباللغة (3.242) هي قيمة معنوية .

2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التفكير النظامي في المتغير المعتمد عمليات الاستجابة الاستراتيجية إذ بلغت قيمته (0.22) وهو قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (11) وباللغة (2.513) هي قيمة معنوية

3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التأمل في المتغير المعتمد عمليات الاستجابة الاستراتيجية إذ بلغت قيمته (0.21) وهو قيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (11) وباللغة (2.705) هي قيمة معنوية .

الجدول (11) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الفرعية الاولى

الفرضية	مسارات التأثير	Estimate	S.E.	C.R.	P
الفرضية الرئيسية السادسة	StrResPro <--- RN	0.195	0.072	2.705	.0070
	StrResPro <--- ST	0.180	0.071	2.513	0.012
	StrResPro <--- RG	0.245	0.076	3.242	.0010

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.23)

وفي ضوء ما تقدم تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية ، وتبين من خلال النتائج أعلاه ان المتغير المستقل مهارات التفكير الاستراتيجي يؤثر تأثيراً مباشراً بالمتغير المعتمد عمليات الاستجابة الاستراتيجية على مستوى المستشفيات الأهلية عينة البحث مما يؤكد بأن امتلاك القادة العاملين في هذه المستشفيات مستوى جيد من مهارات التفكير الاستراتيجي والعمل على تطويرها من خلال التدريبات المستمرة وحضور الندوات والمؤتمرات الداخلية والخارجية واستثمارها في تحديد وتحقيق أهداف المستشفى وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها يزيد من قدرتها على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية للتغيرات البيئية

وتحقيق مركز تنافسي قوي ، وهذا يتوافق مع رأي (أحمد ، 2014 : 225) بأن مهارات التفكير الاستراتيجي وسيلة مهمة في عملية التكيف مع البيئة وادارة التغيير والاستجابة للضغوط المختلفة فيها.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- تُعدّ مهارات التفكير الاستراتيجي ضرورة جوهرية للمنظمات التي تهدف الى تحقيق التميز والنمو كونها توفر الدعم والاسناد لعملية التكيف مع البيئة والاستجابة للضغوط المختلفة فيها من خلال توجيه جهود التغيير والتطوير بما يحقق الكفاءة والفاعلية والأداء المتميز .
- 2- تعتبر عمليات الاستجابة الاستراتيجية من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها النهائية ، فهي مزيج من القرارات والاجراءات التي تساعد المنظمة على صياغة الخطط الاستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها من خلال مواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها.
- 3- حقق متغير مهارات التفكير الاستراتيجي مستوى اجابة مرتفع ومستوى أهمية مرتفع وهذا يشير الى اتفاق أفراد عينة البحث بأن قادة المستشفيات المبحوثة يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تمكنهم من التفكير بطريقة جيدة تجعلهم قادرين على تحديد وتحقيق أهداف وحداتهم التنظيمية من خلال توقع التطورات المستقبلية ومواكبة تغيرات البيئة الصحية .
- 4- حققت أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي مستوى اجابة مرتفع ومستوى أهمية مرتفع ،حيث جاء ترتيبها وحسب أهميتها النسبية (التأمل، التفكير النظمي واعادة الصياغة) على وهذا يدل على ان قادة المستشفيات عينة البحث يمتلكون مهارة التفكير الاستراتيجي ويميلون الى استخدامها كمنشأ فكري ومعرفي لدراسة الأحداث والمواقف العملية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة بالوقت المناسب وبحسب موارد المنظمة وظروفها البيئية.
- 5- حقق متغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية مستوى اجابة مرتفع ومستوى أهمية مرتفع وهذا يدل على ان ادارات المستشفيات عينة البحث تدرك جيداً أهمية متغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية وتعمل على
- 6- تحقيق أفضل استجابة لمتطلبات المرضى بشكل خاص والتطورات الحاصلة في البيئة الصحية بشكل عام . حققت أبعاد عمليات الاستجابة الاستراتيجية مستوى اجابة مرتفع ومستوى أهمية مرتفع ،حيث جاء ترتيبها (استباقية الأعمال للبيئة ، استجابة الأعمال للبيئة ، سيولة الموارد ونضج عملية الأعمال) على التوالي وهذا يدل على ان ادارات المستشفيات عينة البحث تبادر في التحرك نحو تقديم الخدمات والأعمال الجديدة وتحاول ان تستبق الآخرين من خلال تبني ممارسات الاستجابة الاستراتيجية والتكيف مع التغيرات البيئية .
- 7- أكدت اجابات أفراد عينة البحث انه ان تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادة المستشفيات المبحوثة يزيد من قدرتهم على تحقيق الاستجابة الاستراتيجية ، وهذا ما تؤكد قوة ومعنوية علاقة الارتباط والتأثير بين مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعادها الفرعية (التأمل ، التفكير النظمي واعادة الصياغة) وعمليات الاستجابة الاستراتيجية ،الأمر الذي يدل على امكانية الاعتماد والتعويل على هذه العلاقة في القياس والاستنباط بالاستناد على معنوية العلاقة بين المتغيرات.

ثانياً: التوصيات :

ضرورة التوجه الكامل نحو تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضائها من الأطباء والمرمضين وتفعيل الاهتمام بمتغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية لضمان تحسين قدرتها على تحقيق الاستجابة لمختلف الظروف البيئية وذلك من خلال التوصيات الخاصة بكل متغير وحسب الآتي:

1- التوصيات الخاصة بمتغير مهارات التفكير الاستراتيجي :

أ- ينبغي على ادارات المستشفيات عينة البحث التوجه الكامل نحو تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القادة والملاكات الطبية والتمريضية لديها وتفعيل استخدامها في توقع الاحداث المستقبلية وتحسين جودة الخدمات الصحية التي تقدمها من خلال تنمية المهارات الآتية :

تنمية مهارة التأمل لدى القادة واستخدامها في توقع ودراسة الأحداث المستقبلية والتكيف معها ،تنمية مهارة التفكير النظامي واستثمارها في حل المشكلات والمواقف المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية من خلال فهم مكوناتها ومعرفة أسبابها الحقيقية ،تنمية مهارة اعادة الصياغة وتفعيل دورها في تحليل المواقف والحالات الطارئة و دراستها من خلال جمع المعلومات الكافية عنها والاستماع الى وجهات النظر المختلفة وذلك من خلال اتباع الوسائل الآتية:

اتاحة الفرصة أمام القادة والملاكات الطبية والتمريضية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي تقيمها الكليات والجامعات في مجال التفكير الاستراتيجي ،توفير البرامج التدريبية والدورات المتخصصة داخل المستشفى لمناقلة المهارات بين المستويات التنظيمية ،تشجيع جميع الملاكات العاملة لديها على اجراء الدراسات البحثية التي من شأنها أن تنمي مهارات التفكير الاستراتيجي على مستوى الادارة الصحية في المستشفى وابداء التوصيات اللازمة التي ترسم طريق بناء المفكرين الاستراتيجيين على مستوى ادارة المستشفى .

ب- ينبغي على ادارات المستشفيات ومن خلال استراتيجيات الاختيار والتعيين استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بمستوى جيد من مهارات التفكير الاستراتيجي.

ج- الاستفادة من الأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد داخل المستشفى.

2- التوصيات الخاصة بمتغير عمليات الاستجابة الاستراتيجية :

أ- ضرورة استثمار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر التي اسفرت عنها نتائج التحليل الاحصائي بين مهارات التفكير الاستراتيجي وعمليات الاستجابة الاستراتيجية من خلال استثمار هذه المهارات في توقع التغيرات المستقبلية وصياغة استراتيجيات الاستجابة المناسبة

ب- ينبغي على ادارات المستشفيات عينة البحث أن تولي الاهتمام الكافي لبعده سيولة الموارد وتوفيرها كونها تسمح لها في اطلاق مبادرات وأعمال جديدة ،كما تسمح لها في تحقيق السرعة في الاستجابة للتطورات التي تشهدها البيئة و تجنباً لأي خطر مالي غير متوقع من خلال دمجها في الخطط الاستراتيجية في الاستجابة للضغوط البيئية وتحديد الميزانيات المناسبة لتحقيق هذه الاستراتيجيات .

د- ينبغي على ادارات المستشفيات عينة البحث أن تولي المزيد من الاهتمام لبعده نضج عملية الأعمال كونه يساعد الملاكات الطبية والتمريضية وكافة الملاكات الاخرى العاملة لديها على تحقيق الأهداف وانجاز العمل بمزيد من الكفاءة والفاعلية ع

هـ - ينبغي على ادارات المستشفيات عينة البحث أن تولي قدر أكبر من الاهتمام لبعده استجابة الأعمال للبيئة كونه يعتبر من أهم مؤشرات النجاح وذلك من تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى قادتها وملاكاتها الطبية والتمريضية

و- ينبغي على ادارات المستشفيات عينة البحث أن تولي المزيد من الاهتمام لبعدها استباقية الأعمال للبيئة كونه يساعد هذه المستشفيات على زيادة حصتها السوقية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال سبل ووسائل متعددة من بينها ضرورة التخطيط بعناية حول كيفية تلبية طلبات المرضى و تقديم الخدمات الصحية التي تفوق توقعات المنافسين.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية :

أ- الكتب

1. ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، (1405هـ)، "لسان العرب"، ط 300، المجلد الأول أ - ب، أدب الحوزة قم - إيران..
2. أحمد، يوسف عبد الاله، (2014)، "تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين ومعاونيهم الاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (20)، العدد (79).
3. الرويشد، اسماء بنت ذياب، (2010)، "لك استجينا"، ط¹ مكتبة نور، قسم الكتب الاسلامية، ص 191 islamhouse.com/ar/books/369392.
4. العبادي، هاشم فوزي ومنهل، محمد حسين والخزعلي، معتز حميد، (2019)، "التفكير الاستراتيجي"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان

ب- الرسائل والأطاريح

5. الساعدي، سنان، (2013) علم النفس لغة واصطلاحاً، <https://www.google.com/url>.

ثانياً: المصادر الأجنبية

6. الطائي، يوسف حجيم سلطان ومحمد، أحمد عبد اللطيف، (2017)، "الاستجابة الاستراتيجية ودورها في الحد من التكاسل الوظيفي- دراسة ميدانية في ديوان محافظة النجف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14)، العدد (2).

ت- شبكة المعلومات العالمية

7. هنية، محمد أنور رشدي، (2016)، "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة" رسالة ماجستير (غير منشور)، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة

A- Books

1. Afande , F., Ofunya,M. &Mathenge, P. (2015) "Responses of Micro Finance Institutions in Kenya to the Turbulent Business Environment" Journal of Poverty, Investment and Development , Vol (11).
2. Atun, R. (2012)"Health systems, systems thinking and innovation" Health policy and planning, 27(suppl_4), iv4-iv8.
3. Baloch , Q .&Inam , M. (2007) "Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage" Journal of Managerial Sciences , Vol. I, No. 2.

4. Barman, E. A.(2002) **"Asserting Difference: The Strategic Response Of Nonprofit Organizations To Competition"**, University Of North Carolina Press,Vol(80),No(4),Pp:1191-1222.
5. Bolman ,Lee G. & Deal , Terrence E. (2008) **"Reframing Organizations"**,4th , Published by Jossey-Bass,Market Street, San Francisco.
6. Bonn , I. (2005) **"Improving strategic thinking: a multilevel approach"**,Leadership& Organization Development Journal , Vol. (26) , No. (5), pp. 336-354
7. Bradley, C.Hirt , M.& Smit, S. (2018) **"From big talk to bold moves: Putting teeth into the strategyplanning process"**article adapted from book (Strategy Beyond the Hockey), McKinsey on Finance No (66).
8. Branas-Garza, P. ,Meloso , D& Miller, L. (2015) , **"Strategic Risk and Response Time Across Games"**,intnationaler journal of game theory,Vol(3),No(3),Pp:1-25.
9. Brătianu , Constantin , (2015) , "Developing Strategic Thinking in Business Education" , Management Dynamics in the Knowledge Economy , VOL(3) , NO(3) ,p:409-429, www.managementdynamics.ro
10. Cheng, F., & Wellman, M. P. (2017) **"Accounting for strategic response in an agent-based model of financial regulation"** In Proceedings of the ACM Conference on Economics and Computation, pp. 187-203 .
11. Davies , B.& Ellison ,L (1998) **"Futures and strategic perspectives in school planning"** , MCB University Press ,International Journal of Educational Management , P:133-140.
12. Doz , Yves &Kosonen , Mikko ,(2008) , **"The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience"** , California Management, VOL (50), No(3) , pp. 95-118 , Published by: University of California Press
13. Draganidis, F., &Mentzas, G. (2006) **"Competency based management: a review of systems and approaches"** Information management & computer security, V0(14) N0(1), PP.51-64.
14. Flood , R. L. (2010) **"The Relationship of 'Systems Thinking' to Action Research"** , SystPract Action Res ,vol3,pp.269-284.
15. González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005) **"Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis"** Omega, VO(33) NO(1),PP 1-15.

16. Hanna, B. , Alina, B.& Maryna, D. (2018), **"Adaptive Management of Trade Enterprises: Theory And Practice"**, Riseba University Of Business, Arts And Technology Meza Street ,Vol(4), No(2),Pp:1–22
17. Ilarionova, N. (2011) "**Information technologies in transformation of marketing activity**" *Analele Științifice ale Universității Alexandru Ioan Cuza «din Iași. Științe economice*, VO (58) NO(1), PP 259–267.
18. Jackson J., Dennis L., Gillaspay, A, J.& Purc–Stephenson ,R. (2009) "**Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations**", *Psychological Methods* 2009, Vo. 14, No. 1, PP6 –23.
19. Jelenc, L., & Pisapia, J. (2011) "**Individual entrepreneurial behavior in Croatian IT firms: The contribution of strategic thinking skills**" *Journal of Information and Organizational Sciences*, VO(39) NO(2), PP 163–182.
20. Jordi, R. (2011) "**Reframing the concept of reflection: Consciousness, experiential learning, and reflective learning practices**" *Adult education quarterly*, VO (61) NO(2), PP.181–197.
21. Kareff, L. F. (1995) "**Pollution Prevention: A New and Improved Approach to Environmental Protection**" *Policy Perspectives*, VO (2) NO(1), PP. 63–69.
22. Karvonen, M. M. (2000) "**An industry in transition: environmental significance of strategic reaction and proaction mechanisms of the Finnish pulp and paper industry**" (No. 6), University of Jyväskylä.
23. Kaufman, S., Elliott, M., & Shmueli, D. (2003) "**Frames, framing and reframing**" *Beyond intractability*, vo(1), pp1–8. (<http://www.beyondintractability.org>) .
24. Knabke, T., Olbrich, S. (2013) "**Understanding Information System Agility – The Example of Business Intelligence**" , 46th, Hawaii International Conference on System Sciences
25. Langley, A. (2007) "**Process thinking in strategic organization**" *Strategic organization*, Vol(5) No(3), pp. 271–282..
26. Lee ,J., Lee, D., & Kang, S. (2007) "**An Overview of the Business Process Maturity Model (BPMM)**" , Springer–Verlag Berlin Heidelberg, Vol(2), No(3) Pp:385–395.
27. Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015) "**Environmentally friendly export business strategy: Its determinants**"

- and effects on competitive advantage and performance* ,*International Business Review*,Vol (24) No(5), PP.798–811.
28. Liedtka, J. M. (1998) "**Strategic thinking: can it be taught?**" *Long range planning*,Vol (31) No(1),PP. 120–129.
29. Liedtka, J. M. (1998) "**Strategic thinking: can it be taught?**" *Long range planning*,Vol (31) No(1),PP. 120–129.
30. Luo, Y., Tan, J. J., &O'connor, N. G. (2001) "**Strategic response to a Volatile environment: The case of cross-cultural cooperative ventures**" *Asia Pacific Journal of Management*,Vol (18)No (1),PP. 7–25.
31. Mezirow, J. (1990)" **Fostering critical reflection in adulthood**", Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pp. 1–18.
32. Müller, D. H. (2014) "**Is Game Theory Compatible With Clausewitz's Strategic Thinking?**" *ENDC Proceedings* , Vol(19), PP.11–25.
33. Nemoto, Y., Uei, K., Fujiwara, T., Mizoguchi, S., & Shimomura, Y. (2014) "**Strategic thinking in EDIPS: Edutainment for designing integrated product-service system**" *Procedia CIRP*, Vol(16),PP. 92–97.
34. Nikolaou, K. (2009)"**Liquidity (risk) concepts: definitions and interactions**" ,ECB Working Paper, No. 1008, Frankfurt A. M
35. Nuntamanop, P., Kauranen, I., &Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, Vol(6) No(3),Pp. 242–264.
36. Osman, N., &Kassim, H. (2015) "**Exploring strategic thinking skills in process oriented task in ESL classroom**" ,*Procedia-social and behavioral sciences*, Vol(171), PP.937–944.
37. Piot, P. (2006) "**AIDS: from crisis management to sustained strategic response**" *The Lancet*,Vol (368), PP.526–530.
38. Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y., & Morris, J. D. (2009)"**A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study**", *International Education Studies*, Vol(2) No(2), PP.46–58.
39. Prajogo, D. I. (2016) "**The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance**". *International Journal of Production Economics*, Vol(171),PP. 241–249.

40. Ridgley , S. (2012) **"Strategic Thinking Skills Course Guidebook"**, Printed In The United States Of America, Published By: The Great Courses Corporate
41. Rosemann , M.&Brocke, J.v.(2010) , **"The Six Core Elements of Business Process Management"**,Handbook on Business Process Management,Queensland University of Technology, Brisbane, Australia .
42. Rosemann, M., De Bruin, T., &Hueffner, T. (2004) **"A model for business process management maturity"** *ACIS 2004 Proceedings*, Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL).
43. Roxana , A. D. (2014) **" Managing Inner Forces And Outer Threats Of The Company During Crisis"** , International Multidisciplinary Scientific Conference On Social Sciences And Arts September 1–9, 2014, Book 2, Vol (3), PP.49–56.
44. Salavati, S., Veshareh, E. J., Safari, H., Veysian, A., &Amirnezhad, G. (2017) **"Strategic thinking and its related factors in a medical science university in Iran"** *Electronic physician*, Vol(9) No(5), PP.4332.
45. Tjemkes, B. V., Furrer, O., Adolfs, K., &Aydinlik, A. Ü. (2012) **"Response strategies in an international strategic alliance experimental context: Cross-country differences"** ,*Journal of International Management*, Vol(18) No(1),Pp. 66–84.
46. Young , Major Leon,(2016),**"Developing Strategic Thinking"**, Australian Army Journal Spring, Vol.13, No. 2

Thesis And Dissertation B-

47. Mavengere, N. B. (2013) **"Information Systems Role In Strategic Agility A Supply Chain Context"**, *Dissertation Ph.D.*,School Of Information Sciences Of The University Of Tampere Finland
48. Murule , J. (2011) **" Strategic Responses By Manufacturing Pharmaceutical Firms To Changes In The Pharmaceutical Industry In Kenya"**, Master Thesis Of Business Administration (Mba) Degree, School Of Business, University Of Nairobi.
49. Mutuku , J .(2014) **"Strategic Responses To The Dynamic Business Environment In Kenya By Old Mutual Kenya Limited"**, Master Thesis Of Business Administration (Mba) Degree, School Of Business, University Of Nairobi.
50. Mwarey , R., C. (2008) **"Strategic Responses T O Competition By Barclays Bank Of Kenya Limited"**, Master thesis of Business Administration (MBA) Degree, School of Business, University of Nairobi

51. Nthigah, P. M. (2016) "*Role of Competition in Determining Choice of Strategic Response of Multinational Corporations in Kenya*", Doctoral dissertation, Business Administration, Jkuat.
52. Nthigah, P. M. (2016) "*Role of Competition in Determining Choice of Strategic Response of Multinational Corporations in Kenya*", Doctoral dissertation, Business Administration, Jkuat.
53. Nyokabi , M. M. (2018) "*Strategic Responses To The Declining Underwriting Profitability In Insurance Industry In Kenya Particularly In General Insurance*" Masters Thesis In Business Administration (Mba), Chandaria School Of Business , University–Africa , Publisher: Mbataru Mary.
54. Wairugi , M. (2017) "*Strategic Responses And Competitive Advantage Of Commercial Banks In Kenya: A Case Of Equity Bank Branches In Nairobi City County*", Master Thesis Of Business Administration ,Kenyatta University.

الملاحق

ملحق (1) استمارة الاستبانة

السيد المجيب المحترم

تحية و احترام ...

م/ استبانة

نضع بين أيديكم الاستبانة التي اعدت كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال عن الرسالة الموسومة (تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في الايديولوجية التنظيمية لتعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية _ بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة كربلاء المقدسة) . على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ومن واقع تجربتكم وخبرتكم العلمية، علما ان اجاباتكم سوف تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً ، ولكي تكتمل الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1. يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (✓) في الحقل الذي يعطي وصفك الدقيق لمدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.

2. يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الاجابة عليها، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل الاحصائي .

3. الباحثان مستعدان للإجابة عن أي تساؤل قد يتبادر إلى اذهانكم.

نشكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية ، مع تقديرنا وتمنياتنا لكم بالنجاح والتألق الدائم

أ- معلومات عامة تخص المجيب:

1- النوع الاجتماعي: ذكر انثى

2- الفئة العمرية: أقل من 30 31-39 40-49 50-59 60 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: شهادة عليا دبلوم بكالوريوس اعدادية ترميز

4- العنوان الوظيفي: طبيب ممرض

5- سنوات الخدمة الوظيفية: 1-3 4-6 7-9 10-12 13-15

ب: ثانيا: متغيرات الدراسة:

(Strategic Thinking Skills) أولا: مهارات التفكير الاستراتيجي

مجموعة من المهارات الأساسية ، الضرورية والمطلوبة من كل قائد ومدير لتوقع التغيرات المستقبلية في ضل بيئة ديناميكية، مضطربة و سريعة التغيير من أجل صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف والاستدامة التنظيمية ، ويتكون من الأبعاد الآتية :

(Reflection-1 - التأمل)

نشاط فكري يستخدم لدراسة الأحداث وتقييمها من خلال التفكير المنطقي والعقلاني والاستفادة من التجارب السابقة والخبرات المكتسبة منها لتحقيق فهم أفضل للمواقف وتحديد الحلول المناسبة لكل موقف.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
مسؤولي المباشر:-					
1	يفكر في كيفية تحقيق الاتصال بالآخرين.				
2	يستثمر حدسه في تحقيق أهداف المستشفى .				
3	يفكر فيما هو فريد لتمييز المستشفى عن منافسيها .				
4	ينظر في الأسئلة الهامة ويهمل الأخرى.				
5	يفكر فيما هو مهم لمواجهة التحديات المختلفة .				

Systems Thinking -2 تفكير النظم ()

نهج فريد يستخدمه القادة والمدراء ذوي المهارات والقدرات العالية في حل المشكلات من خلال فهم أفضل لمكونات وأجزاء النظام والتوصل للسبب الحقيقي للمشكلة .

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
مسؤولي المباشر:-					
6	يفهم كيف ترتبط الحقائق ببعضها البعض.				
7	يتحقق من المشكلة قبل اتخاذ أي إجراء.				
8	يتحقق في المعلومات المتاحة قبل النظر في التفاصيل.				
9	يبحث عن حلول مختلفة لمشاكل المستشفى.				
10	يفهم كيف يتواصل الملاكات الطبية والتمريضية مع بعضهم.				
11	يتخذ تدابير تصحيحية على المدى الطويل للوقاية من المشاكل.				
12	يشخص المشكلة بأكملها قبل تقسيمها الى أجزاء.				
13	يستخرج أنماط حل المشكلة من المعلومات المتاحة.				

3- إعادة الصياغة (Reframing) :

جهد واعي وفن يستخدمه القادة لدراسة الأحداث بطريقة مكثفة ومن وجهات نظر متعددة باستخدام الخبرة والمعرفة والحدس لتوليد الحلول الفريدة واتخاذ القرارات المناسبة لما يواجهون من حالات ومواقف تنظيمية وبيئية طارئة .

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
مسؤولي المباشر:-					
1	يستفيد من التجارب والمواقف السابقة لفهم ومواجهة المواقف الحالية .				
4	يعتمد على القرارات السابقة في النظر في حالات مماثلة حالية .				
1	يجد عدة تفسيرات للطريقة التي تسير بها الامور.				
5					
1	يرسم مخطط لحل المشكلة قبل تدقيق وجهات النظر المختلفة .				
6					
1	يرسم مخطط لحل المشكلة قبل تدقيق وجهات النظر المختلفة .				
7					
1	يجمع معلومات كافية قبل اتخاذ قرار حل المشكلة .				
8					

strategic response processes: (استراتيجياً : عمليات الاستجابة الاستراتيجية

نهج اداري تستخدمه المنظمة لصياغة وتنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات التنظيمية الخاصة التي تساعد على التأقلم أو الازعان والتكيف للمتغيرات البيئية من خلال توجه الاستجابة الداخلي وتوجه الاستجابة الخارجي ويتكون من الأبعاد الفرعية الآتية :

(Resource fluidity) سيولة الموارد-1-

امكانية تحويل الموارد الى نقد وبأسرع وقت ممكن لكي تتمكن المنظمة من استغلال الفرص التنظيمية المتاحة وتنظيم مبادرات عمل جديدة وإطلاقها من أجل توسيع نطاق أعمالها وتحقيق هدفها في النمو وزيادة الحصة السوقية .

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
41	تتبع المستشفى اسلوب استخدام الموارد وتقليل النفقات (تحسين الموارد).				
42	تستطيع المستشفى تعديل الموارد بسرعة وسهولة.				

2- نضج عملية الأعمال (Business process maturity):

عمليات الأعمال هي أساس كل نشاط تجاري كونها تعمل على تحويل المدخلات الى مخرجات ، لذلك لا بد من توجيهها وتوفير اطر شاملة ومناسبة لها ، وبما يضمن توافقها مع قيم وأهداف المنظمة.

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
4	تدار عمليات الاعمال في المستشفى بشكل جيد .				
3					
4	عمليات المستشفى معيارية تهدف الى تمكين التواصل مع الشركاء الداخليين والخارجيين .				
4	تحديث المستشفى عمليات أعمالها فيما يتعلق بتغيرات بيئة الأعمال.				
5					

3- استجابة الأعمال للبيئة (Business reaction to environment) :

تتخذ المنظمات مجموعة من القرارات والاجراءات وتنفذ بعض الاستراتيجيات كاستجابة للتغيرات البيئية مثل تنظيم الموارد والاستجابة لطلبات الزبائن ومواجهة تحديات المنافسة الشديدة والتعامل بذكاء مع المواقف المعاكسة للتوقعات ...الخ من أجل تحقيق الأهداف وتلبية توقعات المالكين وأصحاب المصلحة .

ت	الفقرات	المقياس			
		أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماماً
4	تتمتع المستشفى بالقدرة على الاستجابة للتغيرات في طلبات المرضى .				
6					
4	تقدم المستشفى خدمات صحية تفوق توقعات مرضاها والمنافسين لها .				
7					
4	تستجيب المستشفى للتغيرات في بيئة الأعمال الصحية .				
8					

4- الأعمال الداعمة للبيئة (Business proaction to environment):

مجموعة المهام التي تمارسها المنظمة لتقدم أدوارا ايجابية في البيئة ولتسهم في المحافظة على ودعم اسس الاستدامة لمجمل قطاعات المجتمع .

ت	الفقرات	المقياس		
		أتفق تماما	أتفق	غير متأكد
49	تتمتع المستشفى بالقدرة على الابداع في تقديم الخدمات الصحية .			
50	تتمتع المستشفى بالقدرة على الابداع في تحسين مجمل عملياتها التنظيمية .			