

التوجيه والتفكير الريادي وأثره على متطلبات التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية العراقية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل

Entrepreneurial Guidance and Thinking and Its Impact on Strategic Change Requirements in Iraqi Industrial Companies: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in the General Company for Automobile Industry in Babylon

م.د شيماء فالح مهدي

Shaimaa Faleh Mahdi

كلية الاسراء الجامعة

Al-Israa University College

ahmedcollege80@gmail.com

احمد عبد السلام احمد

Ahmed Abdul-Salam Ahmed

عميد كلية الادارة والاقتصاد/جامعة سامراء

College of Administration and

Economics / University of Samarra

ahmedcollege80@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى فحص الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا وأثره على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية العراقية الشركة العامة لصناعة السيارات بابل ، وتكونت وحدة المعاينة من جميع القيادات الإدارية العليا في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل ، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (216)، تم استرجاع 198 تبين بان(195) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (90.20%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تعد عالية إحصائياً، وبالتالي أصبحت حجم العينة (195) فرداً، وقد اعتمد الباحثان على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. وقام الباحثان بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات. كما استخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك من أجل اختبار الفرضيات، والانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Regression (Stepwise Multiple لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع والمتمثل في التغيير الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود أثر للوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية العراقية الشركة العامة لصناعة السيارات بابل). وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: العمل على تعزيز مدخل الوضع الذهني بشكل عام والتفكير الاستراتيجي بشكل خاص لتحسين استمرارية التطوير في الشركات المعنية من خلال آليات مختلفة.

الكلمات المفتاحية: الوضع الذهني "التركيبة العقلية"، التفكير الاستراتيجي، الاتجاهات، القيادات الإدارية العليا، الشركات الصناعية، التغيير الاستراتيجي.

Abstract

The study aimed to examine the state of mind For administrative leadership And its impact on the strategic change in Iraqi industrial companies, the General Company for the Automotive Industry Babylon , The sampling unit was composed of all administrative leaders In the General Company for Automotive Manufacturing, Babylon , The number of distributed questionnaires reached (216), and 198 were retrieved. It was found that (195) questionnaires were valid for statistical analysis, at a rate of (90.20%). Of the total questionnaires distributed, a percentage that is considered statistically high, and thus the sample size became (195) individuals. The researchers relied on two main sources to collect information and data: primary data and secondary data. The researchers used a set of statistical methods within the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program to analyze the data. The researchers also used simple linear regression analysis in order to test hypotheses, And Stepwise Multiple Regression to test the effect of the independent variables

combined on the dependent variable, which is strategic change. The study came to a number of results, the most important of which were: There is an impact of the mental state of senior administrative leaders on strategic change in Iraqi industrial companies (General Company for the Automotive Industry of Babylon). The study presented a number of recommendations, the most prominent of which are: Working to enhance the approach to mental state in general and strategic thinking in particular to improve the continuity of development in the companies concerned through various mechanisms.

Keywords: Mindset, Strategic Thinking, Attitudes, Senior Management, Industrial Companies, Strategic Change.

المقدمة

يُلاحظ في الآونة الأخيرة عُمق الأزمات المالية والاقتصادية محلياً، وإقليمياً، وعالمياً، مما أدى إلى الكثير من التكهّنات والاجتهادات من الأطراف المعنية حول المسببات لتلك الأزمات. ومن هذه المسببات التي تمت الإشارة إليها شخصية القيادات وممارساتهم الإدارية، ومدى الحكمة في اتخاذ قراراتهم لحل المشكلات التي واجهت منظماتهم، ناهيك عن مدى مراعاتهم للمصلحة العامة مقابل المصلحة الفردية. وعليه برز اتجاه مختلف للدراسات الحديثة في مجال الإدارة والقيادة بشكل خاص، وبمنهج علمي؛ وذلك بالاعتماد على دراسة الشبكات العصبية، وعلم الأحياء الخلوي، والتركيبية العقلية البشرية.

وتمثل القيادات الإدارية العليا القلب المحرك للمنظمات بشكل عام، وللتغيير بشكل خاص. وبمهد ذلك إلى ضرورة امتلاك هذه القيادات الإدارية لتركيبية عقلية قادرة على تصوّر الرؤية الواضحة للتغيير الاستراتيجي. وأن تكون تلك العقلية قادرة على مشاركة الآخرين لهذه الرؤية واستقطاب انتمائهم وولائهم ليصبحوا جزءاً أساسياً في جوهر عملية التغيير وليس طرفاً متأثراً بها فقط.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة من خلال وصف بيئة منظمات الأعمال بالتعقيد والغموض، فقد وُجد الباحثان من خلال استطلاع بسيط لبعض القيادات في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل أن أسلوب التفكير الخطي الاعتيادي للبيانات والمعلومات التي تواجه القيادات الإدارية يومياً، أصبح لا يتناسب وطبيعة عمل المنظمات المعاصرة ومنها المجتمع المبحوث؛ وبسبب ذلك ينشأ تحدّي أمام هذه القيادات بشأن قدرتهم في تحديد الأولويات ضمن سياقات متنافسة. الأمر الذي يتطلب أن تمتلك القيادات الإدارية آلية تفكير جديدة منطلقة من بنية عقلية وذهنية فلسفية إستراتيجية، تُحقّق لها مستوى عالٍ من القدرات في التوقع والتنبؤ بحلول للمشكلات وتوظيفها في عملية التغيير الاستراتيجي. لذلك فإن دراسة الوضع الذهني للقيادات الإدارية لها أهمية خاصة وهذا ما تم الوصول إليه من خلال استطلاع الراي لبعض القيادات، كونها هي التي تصمم وتضع الخطط التي ترسم صيغة العمل وكيفية تحقيق الأداء والسلوك المطلوب من الأفراد بما يحقق رسالة وغرض منظماتهم (Sutton, 2010, p.17). وبالتالي فإن الغرض من الدراسة هو قياس أثر الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا على التغيير الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل، ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيس الأول: ما أثر التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، والتفكير التأملي، وإعادة تشكيل التفكير) واتجاهاتهم نحو (التغيير، والبحث والتطوير، والتخطيط الاستراتيجي) وأثره على التغيير الاستراتيجي (التغيير الجذري، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، والتغيير التكيفي، والتغيير النشوي) في الشركات الصناعية العراقية (الشركة العامة لصناعة السيارات بابل) وينبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر التفكير الاستراتيجي على التغيير الجذري في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل.
2. ما أثر التفكير الاستراتيجي على إعادة بناء الهيكل التنظيمي في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل.
3. ما أثر التفكير الاستراتيجي على التغيير التكيفي في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل.
4. ما أثر التفكير الاستراتيجي على التغيير النشوي في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل.

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الوضع الذهني (Mindset). فمفهوم الوضع الذهني للقيادات الإدارية الذي أصبح يُشكّل مدخلاً جديداً في إدارة الأعمال لفهم أعمق لمسألة اختيار القرارات الاستراتيجية. ذلك أن البنية العقلية لها علاقة مباشرة مع السلوك. وعليه يجب العمل على تحقيق المواءمة بين الفكر والفعل. وبناءً على ما تقدم فإن الدراسة سعت إلى فحص الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا، من حيث التفكير الاستراتيجي (التفكير النظامي، والتفكير التأملي، وإعادة تشكيل التفكير) واتجاهاتهم نحو (التغيير، والبحث والتطوير، والتخطيط الاستراتيجي) وأثره على التغيير الاستراتيجي (الجذري، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، والتكيفي، والنشوي) في الشركات الصناعية العراقية (الشركة العامة لصناعة السيارات بابل) ، مع إبراز أهمية المدخل المعرفي والإدراكي في تشكيل هذه الاتجاهات.

فرضيات الدراسة:

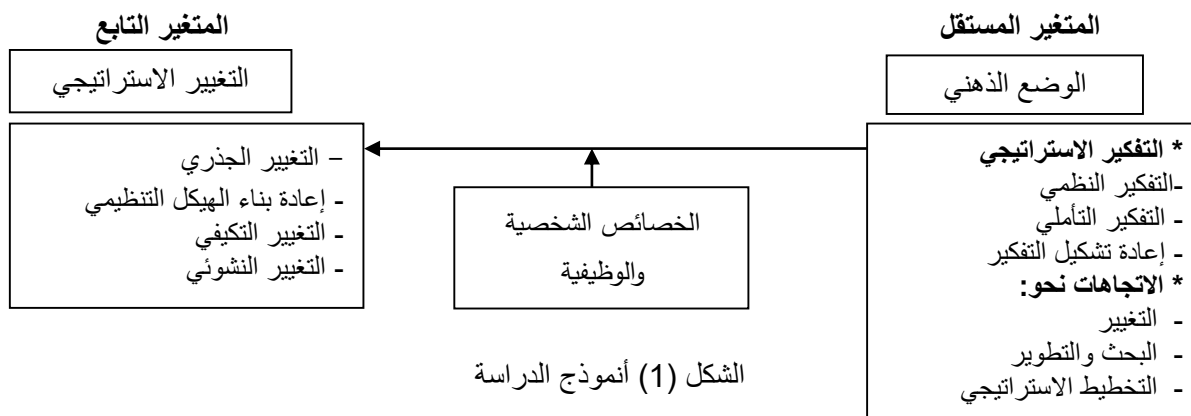
ركزت الدراسة على العوامل المحركة والمؤثرة في تشكيل البنية الرئيسة للوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا وأثرها على التغيير الاستراتيجي. واسترشاداً بمشكلة الدراسة وعناصرها تم فحص نموذج الدراسة واختباره من خلال صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية العراقية (الشركة العامة لصناعة السيارات بابل) . وتتفرع عنها الفرضيتان الرئيستان لكل من التفكير الاستراتيجي، والاتجاهات.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) في مستوى التفكير الاستراتيجي؛ وللاتجاهات؛ وأنواع التغيير الاستراتيجي، تعزى إلى العوامل الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والتخصص العلمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة الإجمالية، ونوع الصناعة) في الشركات الصناعية العراقية (الشركة العامة لصناعة السيارات بابل) . ويتفرع عنها أربع وعشرون فرضية فرعية.

أنموذج الدراسة:

الشكل (1) يوضح الأنموذج المعتمد من قبل الدراسة ويعكس أنموذج الدراسة مكونات الوضع الذهني اعتماداً على مجموعة من التعريفات المفاهيمية وطبيعة العلاقات التشابكية الساكنة (Static Complexity) التي تربط هذه المكونات في محتوى التركيبية العقلية، وتعتبر ضرورية لربط الخواص المتغيرة معرفياً واجتماعياً وذاتياً. كذلك يعكس العملية التشابكية الحركية (Dynamic Complexity) والتي تمثل التفاعلات الاجتماعية من خلال إسهامات القادة وانتقال هذه الإسهامات إلى الآخرين (Hannah, et. al., 2011).



الشكل (1) أنموذج الدراسة

*المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الأدبيات ذات العلاقة والتي سيرد ذكرها عبر الدراسة.

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:

تم اتباع أسلوب المسح الشامل، حيث غطت الدراسة جميع الإدارات في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل ، وتكونت وحدة المعاينة من جميع القيادات الإدارية العليا في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل ، والفكرة وراء اختيار جميع مجتمع

الدراسة بدلاً من اختيار عينة؛ لأن هذه الدراسة كبدية متواضعة تبحث في موضوع الوضع الذهني/ التركيبية العقلية؛ فإنه من المهم محاولة إشراك أكبر عدد ممكن من أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من نتائجها وزيادة دقة التعميم، والتمكّن من وضع تصوّر عن ملامح الوضع الذهني لأفراد المجتمع. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (216). تم استرجاع 198 تبين بأن (195) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (90.20%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تُعدّ عالية إحصائياً.

اعتمد الباحثان على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية، مثل كتب الإدارة والمواد العلمية والنشرات والدوريات المتخصصة التي تبحث في موضوع الدراسة، كذلك المصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث بلغ (93 %) وهي قيمة مرتفعة.

وقام الباحثان بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات. كما استخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) وذلك من أجل اختبار الفرضيات، والانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple) Regression لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع والمتمثل في التغيير الإستراتيجي.

الإطار النظري: مفهوم الوضع الذهني "التركيبية العقلية" Mindset Concept

إن عملية التفكير والتدبر هي عملية عقلية ذهنية. ويقوم التفكير بتوجيه الفكر الإنساني لأفعال وتصرفات وأحكام وهي جميعها نتائج العقل. وجاءت آيات كريمة في القرآن الكريم تُخاطب العقل والفكر الإنساني، لتُبَيّن وتؤكد العناية الإلهية بتنمية وتربية وتهذيب العقل الذي هو محل الوعي والإدراك، والفهم والمعرفة. كما أنها توجه وترشد العقل لعملياته العليا التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يرتقي بمجالات حياته. حيث أصبح التفكير سمة مميزة لأصحاب العقول الراجحة والأفعال مرآة لها.

ويُعرّف المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة التفكير بأنه "نشاط إنساني خالص له شكلان؛ فإما إن يكون التفكير للوصول إلى ما يمكن أن يكون الحقيقة، أو يكون التفكير للبت برأي في مسألة ما. ويصف أرسطو هذين الشكلين من التفكير بأنهما التأمل والتروي، وينتهي التأمل الناجح إلى نتيجة والتروي الناجح إلى قرار. وأن التفكير المتأمل نظري، والتفكير المتروي عملي. والتفكير الإنساني خليط من الشكلين، ويتم باطنياً وقصدياً" (الحنفي، 2000، ص 210).

وعرف Webster (1980, P.725) الوضع الذهني "التركيبية العقلية" بأنه "ميل أو نزعات أو عادة عقلية". ويعرّف Pisapia (2009, P.46) بأن الوضع الذهني هو "الطريقة التي يفكر فيها الفرد حول الأشياء، والتي ترجع إلى مجموعة من المعتقدات والإفراضات للفرد الواحد، أو جماعة من الأفراد، أو المنظمة ككل والتي تُشكّل الهيئة (Outlook) وتتسبب في حدوث فعل ما بطريقة معينة". بمعنى أن التركيبية الذهنية تُوطّر طريقة فهم وتفسير الأحداث، هذا وقد تدعم أو تُحدّ من عملية اتخاذ القرارات. وقد أضاف Pisapia (2009, P.47) بأن التركيبية العقلية الاستراتيجية هي "مرنة وتلتزم لرفع الأداء باستمرار، فهي تبحث عن الفرص، وتجري تجارب عقلية وتقرر بسرعة تبني أو ترك الفرصة. وقد تكون التركيبية العقلية تحليلية، وإبداعية، وتقييمية أو ذرائعية ترتبط بفلسفة ما تتطلبها الحالة قيد المعالجة. وتملك القدرة على رؤية المستقبل، وتفهم جذور الماضي، وتمسك بالصورة الكبيرة، ومن ثم تبتكر وترسم المستقبل للمنظمة".

ويُعرّف كل من Lovvorn & Chen (2011) الوضع الذهني بأنه "مجموع الوعي والإدراك والانفتاح لثقافات وأسواق مختلفة ومتنوعة. وتُعبّر التركيبية العقلية عن رغبة وميل وقدرة المدير إلى إحداث التكامل عبر التنوع والاختلاف. وخلصت دراسة Dweck (2006) إلى أن الوضع الذهني هو "المنظور الشامل الذي يتبناه فرداً ما، والذي يؤثر بعمق على الطريقة التي يقود بها حياته". واختارت الكاتبة أن تسمي نوعين للوضع الذهني وهما أساسيتان لفهم الطرق المختلفة التي ينتهجها الأفراد من أجل التغيير. طريقة التفكير الثابتة Fixed– Mindset. وطريقة التفكير التطورية Growth–Mindset.

أما Worldreference.com (2011) فيعرف الوضع الذهني بأنه "طريقة تفكير تضم اتجاهات الفرد وعقليته، وتعكس تركيبية عقلية وهيئته Outlook". كما ويلاحظ أن كلاً من Pourdehnad, et. al. (2006) قد عرفوا الوضع الذهني بأنه "القيم، والمعتقدات، والخبرات، والافتراضات الذهنية للفرد". ويُعرّف Thefreedictionary (2011) بأن الوضع الذهني هو "الاتجاه الثابت للعقلية، لحسم مسألة ما تكون الاستجابات الفردية فيها محسومة مسبقاً من حيث الاتجاه والنزعة، لتعبر أيضاً عن ميل أو عادة لدى الفرد".

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أنّ الوضع الذهني أو "التركيبية العقلية" (Mindset) يُعدّ من المفاهيم المتعددة التعريفات وذلك باختلاف طبيعة الدراسة والبحث. ويرجع تعدد التعريفات إلى أن طريقة التفكير تنطوي على أبعاد ومكونات متشابكة تعكس طبيعة الدماغ البشري المعقد. وهذه الظاهرة (التركيبية العقلية) لا يمكن التعامل معها إلا من خلال نتائجها وما يُظهره الفرد في المواقف المختلفة. ويمكن القول بأن التفكير يتألف من سلسلة من العمليات الذهنية النشطة وغير المرئية، وتعمل بشكل مستمر

وحواري مع الذات والآخرين عند إدراك وتحسس مثير خارجي (معلومات)، بحيث يُوجه الفرد سلوكه واتجاهاته ويقود عملية إصدار الأحكام لقضية ما لحل المشكلات قيد المعالجة (Pisapia, et. al., 2005; Dweck, 2006).

ولا يمكن هنا تجاهل دور اللاوعي في تطوير التركيبة العقلية. حيث يُشكّل مستوى اللاوعي جزءاً في تطوير التركيبة العقلية والتي بدورها تكون مسؤولة عن خيال المنظمة وتحويله إلى واقع لتفسير الحالات، والظروف، واتخاذ القرارات، وتدفق الأنشطة. وقد يمتلك بعض الأفراد (Darwin, et. al., 2002, P.75-78) تركيبة عقلية نرجسية أو بيروقراطية. وبالتالي فإن المنظمة في جوهرها تأتي كمنتج (مخرجات) للتركيبة العقلية للأفراد والجماعات وخاصة القيادات الإدارية العليا.

أهمية الوضع الذهني "التركيبة العقلية" في الإدارة:

جاءت أهمية الوضع الذهني "Mindset" في مجال إدارة الأعمال بشكل عام عبر دراسات عديدة، منها Weick (1993) الذي أشار إلى أن "بناء الإدراك الذي ينطوي على تفسيرات ملتزمة، والأفراد القائمين بالعمل والسلوك من خلال وضع عقلي يصنع ترابطاً بين السلوك الصادر عن الفرد والدعم الاجتماعي عبر تصميم سببي في ظل توقعاتهم" (Darwin, et. al., 2002, p. 69). وناقشت دراسة كل من Gosling & Mintzberg (2003) أنه من الطبيعي أن يكون هناك نوع من الفصل داخل المنظمات بين "الفعل" و "الفكر". ويؤدي ذلك الفصل إلى إما "عدم التفكير" أي فعل بلا تفكير أو "عدم الفعل" أي تفكير بدون فعل. وفي كلتا الحالتين يمكن أن يقود ذلك إلى التخلي عن بعض الجوانب الأخلاقية من خلال الفعل المتعمد أو عدم الفعل. وفي ضوء مفهومي التأمل والفعل، فقد طُرحت خمسة أنواع مختلفة للتركيبة العقلية عبر الدراسة المذكورة، والتي يمكن أن تُطبق في سياق بيئة الأعمال وهي: إدارة الذات (طريقة التفكير التأملية)، وإدارة المنظمة (طريقة التفكير التحليلي)، وإدارة السياق (طريقة التفكير العالمية)، وإدارة العلاقات (طريقة التفكير التعاونية)، وإدارة التغيير (طريقة التفكير الفعلية). وقد وصف طرق التفكير التأملية والفعلية التي تساعد في عملية الكشف عن تلك العواطف والدوافع للفرد، والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على طريقة تفكير الفرد.

استخدم مفهوم الوضع الذهني بشكل واسع في حقل الأعمال من قبل مجموعة مختلفة من العلماء من بينهم Dweck (2006) و Pisapia (2009) اللذان قاما بربط الوضع الذهني للقادة الإداريين بالنجاح. أما Melby (2008) فقد قام بتطبيق الوضع الذهني على الأفراد ذوي الإنجاز العالي. وقام كل من Gunn & Gullickon (2005) بتفسير الوضع الذهني على أنه يُشكّل (الكلمة والفعل والاتجاه) للمنظمة مستنتجاً أن طرق التفكير دائمة التغيير. ويقود ذلك إلى أنّ التحولات في طرق التفكير تعتمد على (التفكير والتأمل) اللذين يقودان إلى حالة من التناقض حول حقائق قضية ما، وتُمكن الأفراد من الفعل والقيادة في عالم ديناميكي متغير. ويدعو Alter (2010) إلى تعميق مفهوم الوضع الذهني في شركات تكنولوجيا المعلومات من حيث العلاقات والخدمة بين المستويات الإدارية المختلفة. وجاءت دراسة كل من Issa & Pick (2010) لتحديد الوضع الذهني الأخلاقي في محتوى الأعمال الخدمية الأسترالية من ناحية جمالية الحكم، والروحانية، والتفاؤل، والقناعة، والصدق، والمسؤولية الفردية، والمهنية. وتعود هذه الأبعاد إلى الذات الداخلية للأفراد وعقليتهم. وتشير دراسة Pisapia, et. al (2005) بأن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى قادة ذوي تركيبة عقلية تتفهم أن قدرتهم في التأثير مهمة بقدر مركزهم القيادي، وأن القدرة التخيلية أمر لا غنى عنه في إدراك الترابط وأنماط العلاقات المتبادلة. علماً أن القدرة على اتخاذ قرارات تسلسلية ومتتابعة، تتطلب قوى كل من القدرة التحليلية والفتنة، والقدرة على التواصل وهي من القدرات الحاسمة. هذا وقد قام Pisapia (2009) بربط الوضع الذهني للقادة بالتفكير الإستراتيجي لأن هذا الأمر ذو أهمية شديدة لمعالجة التعقيدات والغموض في منظمات القرن الحادي والعشرين، بالإضافة إلى ربط مستوى مهارات التفكير الإستراتيجي بالنجاح.

ويشير Ghemawat (2011) إلى مدى أهمية انفتاح الوضع الذهني وتوجهه عالمياً مساهمة مع التطورات البيئية الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال. ويتجه كل من Lovvorn & Chen (2011) إلى تطوير نموذج يفسر ويوضح التركيبة العقلية العالمية والتمثلة في مدى الانفتاح والوعي للتنوع لدى القيادات العالمية، ومدى التكامل والتجميع عبر التنوع والاختلاف للآخرين. ويتساءل Fuda (2011) كيف يمكن للقائد أن يحقق المواءمة بين عالمه الذاتي وبين طموحاته، أي بين الوضع الذهني الخاص به وعالم عمله في المنظمة؟. ويبين Cavan (2009) أهمية الوضع الذهني عسكرياً للمشاركين في كل من فرق المشاة والأسطول البحري الأمريكي للخوض في حروب طويلة المدى، من حيث المهارات والتعلم المناسب للعمل في بيئات وظروف معقدة وغامضة. تلك البيئات والظروف التي تتطلب منهم الإستعداد لتطوير قدراتهم العقلية والجسدية، بالإضافة إلى المعدات المادية، للاستجابة عند الضرورة بما يتناسب وطبيعة الحروب في السنوات القادمة.

وتعكس الأسطر السابقة أن تحقق نجاح أي تغيير يعتمد بشكل كبير ومحوري على التركيبة العقلية للأفراد والمنظمات. وهذا يتأتى من كيفية رؤية وإدراك الأشياء والمواقف من حولهم، والذي بدوره يؤثر في عملية صنع القرارات وحل المشكلات. ويلاحظ بأن الوضع الذهني يحتل موقعاً في العقل البشري (بول، 2007)، أي (يمثل مركز السيطرة)، ويؤثر ذلك في التعامل

مع أية ظاهرة لأنه يتألف من مجموعة الافتراضات، والأنماط، والمسلمات، وطرق التفكير، والاتجاهات والميول التي يعتنقها الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة ويُمسك بها بقوة. ذلك أن الجذور القوية للوضع الذهني هي التي توجه الحوافز وتثير المشاعر لتنبئ سلوك، أو اختيار، أو رغبة، أو إرادة ما كأداة كامنة في باطن البنية العقلية للأفراد.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن دراسة التركيبة العقلية للأفراد والجماعات تساعد في أحداث التغيير. ومناقشة فكرة التركيبة العقلية في ضوء الفكر التحليلي النفسي، وتكوين مفهومية لتضمينات الأوضاع العقلية المتعددة لإعداد بنين تنظيمي للحياة التنظيمية. ويؤكد Green (2011) هذا التوجه، حيث يرى أن الأنموذج العقلي الجمعي يُسهم في تخطي العقبات المحتملة بين المستويات الإدارية في المنظمات.

دور القيادة الاستراتيجية وأهميتها:

تتمتع القيادة الاستراتيجية بأهمية بالغة تنبثق من دورها في تحديد مسار واتجاه منظمات الأعمال المعاصرة. وهناك إجماع بين كُتّاب الإدارة وغيرهم على هذه الأهمية. إذ يذكر Gavetti (2011) أن دور القائد الاستراتيجي هو رؤية الفرص الصعبة، وتفعيل الأعمال والأنشطة لإستثمارها وتحقيقها. وببساطة، فإن ذلك القائد يُلَوِّح إلى التغيير المتوقع، وعليه؛ يجب أن يبحث عن المجازات، والتناظرات، والصور الممكنة التي تساعد في فهم ترابطات وعلاقات التغيير التي يصبو إليها. أما Davis (2011) فيقترح بقوله أن قيادة منظمات اليوم تحتاج إلى نضوج مشبع بالخبرة والوعي للأنماط العاطفية الذاتية ومنبهاتها وتعلم كيفية كبح ردود أفعالها. وتشير نظرية النخبة (Upper echelons) إلى أن القرارات الاستراتيجية تتم صياغتها من قِبل جماعة صغيرة في المستوى القيادي العالي. وبالتالي فإن هذه القرارات تستمد من خصائصهم وشخصياتهم وخصائلهم من حيث الخبرة والفهم والتفسير للحالات الاستراتيجية التي تواجههم وأثرها على الاختيار الاستراتيجي (Hambrick, 2007, P.334). ويرى جواد (2000، ص 59) بأن "دور إدارة القمة يتلخص في القيادة والرؤيا الاستراتيجية وإدارة عملية التخطيط الاستراتيجية".

أما Sham (2012) فيرى بأن هنالك قيادة جديدة ناشئة وعلى القادة أن يتبنوا منظوراً مختلفاً لدورهم وغرضهم من القيادة لمنظمتهم. ويتساءل Golsby-Smith (2011) عن كم هو عدد الأفراد الذين لديهم القدرة على إيجاد حلول للمشكلات المُتَعَصَّة "Wicked Problems" في المنظمة والذين يُقاس تفكيرهم الاستراتيجي بالطاقة الفكرية "Intellectual Wattag". حيث يرى Aaker (2011) بأن القيادات الإدارية العليا المعاصرة تحتاج إلى قدرتين نوعيتين هما: الموهبة التنفيذية "Executive Talent" والحكم الاستراتيجي "Strategic Judgment"، وأن مثل هذه القدرات تولد مع الأفراد وليست مكتسبة، ويمكن تطويرها ولكن لا يمكن خلقها. أما Alder (2011) فتري أن عالم الأعمال الحديث اليوم الذي يوصف بالرمال المتحركة، وتتطلع إلى وجود قيادات تنظر إلى المستقبل والابداع والجمال أكثر من أن ينحو القادة نحو السلوكات التقليدية في إدارة منظماتهم، والتي يرتبط معها الأسلوب الفني المرفه والتشوق للالتزام الجمالي الفني في القيادة.

وفي ضوء ما سبق فإن فريق الإدارة العليا هو الطرف الذي يتحمل مهام ومسؤولية القيادة الاستراتيجية لمنظمتهم بمُجملها. وإن مشاركة ودعم القيادة الاستراتيجية لفعاليات وعمليات التغيير بأنواعه تُشكل أحد العوامل الهامة لنجاح المنظمات. وبالتأكيد فإن ذلك يعتمد على قدرات القادة في التواصل والترغيب والإقناع والتأثير لتوجيه جهود الأفراد والموارد، وترسيخ التعلم المستمر والاستخدام الفاعل لحلقات التغذية الراجعة الملائمة. هذا فضلاً عن التأكيد على أهمية رأس المال البشري في تفعيل قيم ومفاهيم غُلبا في المنظمات مثل الثقة، والتعاون، والالتزام، والولاء كجزء من الثقافة التنظيمية الملائمة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة.

التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

ما يزال التفكير الاستراتيجي موضع بحث ونقاش بين علماء إدارة الاستراتيجية المعاصرة. ويتكوّن التفكير الاستراتيجي من حزمة المناهج التحليلية التي تُستمد طاقتها من المرونة العقلية والاستبصار والحدس والمهارات والخبرات الشخصية وممارسة علم وفن الإدارة لإكساب المنظمات ميزة تنافسية. ولا يمكن للقائد الإداري أن يحافظ على السلوك الاستراتيجي دون الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والاجتماعية والجمالية، ودون الانغماس في عملية التفكير لمعالجة قضية ما. ومن أجل بلورة اتجاهات مستقبلية ناجحة للمنظمة، ولضمان إنجاز الأهداف، يجب الأخذ بعين الاعتبار تطوير ممارسة مهارات التفكير الاستراتيجي. وتشير Liedtka (1998) إلى أن التفكير الاستراتيجي هو المصطلح الأكثر ملاءمة لاستخدامه وفقاً لمتطلبات الحاضر والإفادة من معطياته، وصولاً إلى تصوّر مستقبلي للمنظمة. وعليه فإن الإداريين والممارسين يحتاجون إلى استخدام طرق مختلفة للتفكير في المشكلات المعقدة، وصقل مداخل محنكة لمعالجة حالات التعقيد والغموض، وصولاً إلى تقديم الحلول الممكنة والمناسبة. ومثال على ذلك كتاب Taleb (2010) بعنوان (The Black Swan) حيث يتلخص محور النقاش فيه، بأن هنالك عالمين للتفكير، الأول يمكن وصفه من خلال التحاليل الإحصائية والنظرة البديهية لعلاقات السبب والأثر. والعالم الآخر،

لا يمكن وصف سلوكه بسهولة. وبالتالي لا يكون هناك تنبؤ صادق، بل يتصف بأنه خارج التغطية والتوقعات، وأن الخبرات السابقة لا تفيد في فهمه والتخطيط له، ويحمل تأثيراً كبيراً لنتائج أفعاله. وهذا ما يدفع القادة إلى استخدام الحدس وبعض الافتراضات لفهم ما يجري، وهذا العالم يُشكل الجزء الأكبر من حقيقة اليوم.

وتشير معظم الأدبيات ومنها جواد (2000)، و Daghir (2005)، والنعمي (2003 و 2008)، و Hambrick (1984) (1989، و Amitabh & Sahay (2004) إلى أن مستوى التفكير الإستراتيجي يتأثر بخصائص القائد الإستراتيجي الشخصية، وبالمحتوى التنظيمي الداخلي والخارجي الذي يخص المنظمة. وبناءً على ما سبق وبعد الاطلاع على الجانب النظري للتفكير الإستراتيجي فإن الجدول (2) يعكس مفهوم التفكير الإستراتيجي عبر وجهات نظر الباحثين وعلى أساس التطور التاريخي.

ويمكن القول، بأن التفكير الإستراتيجي يسعى إلى تصوير وتأطير مستقبل المنظمة. وتحديدًا يسعى لفهم حالات عدم المواءمة وإيجاد الحلول الإستراتيجية. سواء أكانت تلك الحالة تعكس عدم المواءمة الداخلية أم الخارجية، وضمن العوامل التنظيمية الصلبة (Hard) أو في الجانب اللين (Soft). ويمكن إنجاز ذلك من خلال توجيه عمليات التفكير المختلفة لجميع العاملين في المستويات التنظيمية نحو المقاصد الإستراتيجية، لتكوين خاصية الإجماع الإستراتيجي والتفكير الجماعي مما يُسهّل عملية التغيير وإعادة البناء وشيوع المرونة في ممارسات القيادة الإستراتيجية والإدارية في منظمات الأعمال. وهناك عدة نماذج للتفكير الإستراتيجي،

Liedtka (1998)، O'shannassy (1999)، Boon (2005)؛ Wootton & Horne (2004) و Amitabh & Sahay (2004) وأنموذج كل من Pisapia, et. al (2005)، وقد استمدت الدراسة الحالية متغيرات (2010)، وأنموذج Pisapia, et. al (2005) لقياس متغير التفكير الإستراتيجي كجزء من التركيبة العقلية للقيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل.

مفهوم التغيير الاستراتيجي وأهميته:

يرجع مفهوم التغيير الإستراتيجي إلى مجموعة مفاهيم منها إدارة الإستراتيجية، ومنظمة التعلم، والتغيير والتطوير التنظيمي. ويمكن القول، بأن أحد أهداف البحث الإستراتيجي الأساسية هو اكتشاف المسببات، والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما الذي يُحرّك مبادرات التغيير الإستراتيجي؟. وتشير معظم الدراسات، كدراسة Stacey (1995) إلى أن مستوى الأداء يتأثر بالحافز الرئيس للتغيير وخاصة التغيير الجذري. وأن حزمة الموارد تؤثر بدورها في حجم وعمق مستوى التغيير الإستراتيجي القادم (Morrow, et. al., 2007).

ووجد Benjamin, et. al. (2010)، أن العوامل الداخلية للمنظمة هي وراء التغيير الإستراتيجي الجذري في المنظمات التكنولوجية. ويحث Taylor (2010)، على التغيير الإستراتيجي الذي يُحدث تحدياً للوضع الراهن في المنظمة مع تحديد إمكانية إحداث التغيير المطلوب، ويبدأ ذلك من خلال إعادة التفكير بالنمط القيادي لمنظمات اليوم. إلا أن Baligun (2001) ترى أن لكل منظمة بيئة داخلية وخارجية خاصة بها، تختلف عن غيرها في أبعاد التغيير، من حيث الكيفية والنوعية والمسار. وقد شبهت عملية التغيير الإستراتيجي مجازياً بأنها كالمشكاة "Kaleidoscope". بمعنى، أنه لا توجد قضايا وحلول قياسية تنطبق على جميع المنظمات. وأن هذه الحلول تعتمد على الوقت المتاح، وحجم التغيير الضروري، وبماذا تحتفظ المنظمة أو تتخلص من، ودرجة التنوع الموجودة والمرغوبة، والقدرات والطاقات الفردية والتنظيمية، والاستعداد من حيث الوعي والالتزام، ومدى قوة المنظمة واستقلاليته بالنسبة لذوي المصالح. ويُطور هذا المنظور مدى تفرّد التغيير الإستراتيجي وخصوصيته لكل منظمة بغرض تحقيق المواءمة مع بيئاتها المختلفة.

ويمكن القول بأنه على قادة التغيير أن يكونوا في حالة تأهب مستمرة للتعامل مع أشباح التغيير الخفية والمتنوعة. ويؤكد Kotter (2008, P.45) بأن الحلقة المفقودة لعملية التغيير في منظمات أعمال اليوم، هي الإحساس الملح بأهمية التغيير، ولفهم معنى الشعور المتأهب للطوارئ "Sense of Urgency"، فهي مجموعة من المشاعر تقرر وتُلزم الفرد بالتحرك الفوري للفوز. لأن المشاعر تملك قوة تأثيرية أكبر من الأفكار والخواطر على السلوك. كما ناقش Rumelt (2011)، من أن الإستراتيجية الجديدة هي التبصر في طبيعة أية قضية بالجوانب الخفية لها، وكيفية الاستجابة من خلال أسلوب التفكير للقائد. وبناءً على نتائج تنفيذ الإستراتيجية يمكن للقائد المتأهب أن يعرف أكثر ما يناسب منظمته لإجراء بعض التعديلات. بمعنى أن العمل بين طرفي المعلوم والمجهول لتحقيق الإستراتيجية الأفضل لعملية التغيير، في ضوء تماثل الاختيار العلمي للفرضية بأنها صحيحة أو غير صحيحة بهدف الوصول إلى حكم جيد (Rumelt, 2011, P.239-241). هذا، وقد عرّف كل من Rajagopalan & Spreitzer (1997) التغيير الإستراتيجي بأنه "الاختلاف في شكل ونوعية المواءمة لوضع المنظمة مع بيئتها الخارجية، والنمط الأساسي الواقعي لنشر الموارد المخطط لها، وتحديد كيفية إنجاز المنظمة لأهدافها". وأوضح

Source: Baligun, Julia & Hailey, Veronica H., (2004), **Exploring Strategic Change**, 2nd.ed., Pearson Education, P. 20) وبصرف

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي نصت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا على التغيير الإستراتيجي في الشركات الصناعية العراقية الشركة العامة لصناعة السيارات بابل . ويعكس الجدول (3) بأن متغير الوضع الذهني يفسر ($R^2=35.7\%$) من الاختلافات في قيم المتغير التابع (التغيير الإستراتيجي) وأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.598)، وأن اختبار الانحدار لتمثيل العلاقة بين المتغيرين معنوي، حيث يؤثر ذلك قيمة اختبار ($F=107.186$) عند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة ($\text{sig} = 0.00$) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وأن الوضع الذهني يؤثر على التغيير الاستراتيجي بقيمة ($\beta=0.584$). ويعني ذلك أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (الوضع الذهني) سيزيد من قيمة المتغير التابع (التغيير الإستراتيجي) بقيمة (0.584). وهذا الأثر له دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة اختبار معنويته ($t = 10.353$) عند المقارنة مع مستوى الدلالة ($\text{sig} < 0.05=\alpha$). إن المؤشرات في هذا الاختبار تشير إلى وجود أثر معنوي للوضع الذهني على التغيير الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل ، وصلاحيه اختبار الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة بين المتغيرين. وبهذا يمكن اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير الأبعاد الرئيسة للوضع الذهني على كل بعد من الأبعاد الفرعية للتغيير الإستراتيجي، ومن ثم اتخاذ القرار بشأن الفرضية الفرعية الأولى والثانية. ولتحقيق اختبار أثر الأبعاد الفرعية للوضع الذهني تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين ومن ثم استخدام نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار كل فرضية منها وعلى النحو الآتي:

والجدول (3) نتائج قياس أثر الوضع الذهني على التغيير الإستراتيجي

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig*	T	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل					
مستوى الدلالة	المحسوبة								
0.00	10.353	.056	.584	الوضع الذهني	(1, 193)	107.186	.357	.598	التغيير الإستراتيجي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للتفكير الإستراتيجي (التفكير النظامي، والتفكير التأملي، وإعادة تشكيل التفكير) للقيادات الإدارية العليا على التغيير الإستراتيجي (الجزري، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، والتكيفي، والنشوي) في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للاتجاهات نحو (التغيير، والبحث والتطوير، والتخطيط الإستراتيجي) للقيادات الإدارية العليا على التغيير الإستراتيجي (الجزري، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، والتكيفي، والنشوي) في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل .

وبالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، فقد تم اختبار فيما إذا كان هناك أثر للتفكير الإستراتيجي (المتغير المستقل) على التغيير الإستراتيجي (المتغير التابع)، والجدول (4) يبين نتائج الاختبار. وتشير نتائج الاختبار بأن متغير التفكير الإستراتيجي يفسر ($R^2=32.1\%$) من الاختلافات في قيم متغير التغيير الإستراتيجي، وأن اختبار الانحدار لتمثيل العلاقة بين المتغيرين معنوي، حيث يؤثر ذلك قيمة اختبار ($F=91.243$) عند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة ($\text{sig}=0.00$) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، وأن التفكير الإستراتيجي يؤثر على التغيير الإستراتيجي بقيمة ($\beta=0.694$). ويعني زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (التفكير الإستراتيجي) سيزيد من قيمة المتغير التابع (التغيير الإستراتيجي) بقيمة (0.694). وهذا الأثر له دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة اختبار معنويته ($t = 9.552$) عند المقارنة مع مستوى الدلالة ($\text{sig} < 0.05=\alpha$).

الجدول (4): نتائج قياس أثر التفكير الاستراتيجي على التغيير الاستراتيجي.

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل					
0.000	9.552	.073	.694	التفكير الإستراتيجي	(1, 193)	91.243	.321	0.567	التغيير الإستراتيجي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ولمعرفة أي من الأبعاد الفرعية للتفكير الإستراتيجي هي الأكثر أهمية في التأثير على المتغير الرئيسي التغيير الإستراتيجي عندما توظف جميعها في نموذج واحد، وذلك باستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي، والجدول (5) يبين بعدي التفكير الإستراتيجي هما أكثر أهمية في التأثير على التغيير الإستراتيجي، وهي حسب أهمية تأثيرها، حيث بلغت قيمة التأثير لكل من إعادة تشكيل التفكير ($\beta_1 = .412$) والتفكير التأملي ($\beta_2 = .212$). وهذان التأثيران معنويان بموجب قيم اختبار "t" المناظرة لكل منها حيث تقل قيمة (sig) عن مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، ويفسران معاً ($R^2 = 33.4\%$) من الاختلافات في قيم التغيير الإستراتيجي.

الجدول (5) نتائج اختبار أثر الأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي على المتغير الرئيسي التغيير الاستراتيجي.

معاملات الانحدار					Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل						
0.000	5.497	.075	.412	إعادة تشكيل التفكير	0.000	(2, 192)	48.039	.334	.578	التغيير الاستراتيجي
.003	3.061	.069	.212	التفكير التأملي						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وإن اختبار الانحدار المتعدد معنوي، حيث بلغت قيمة ($F = 48.039$) وقيمة (sig) تقل عن مستوى المعنوية (0.05). وبناءً عليه، ترفض الفرضية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة.

وبالنسبة للفرضية الفرعية الثانية، فقد تم اختبار فيما إذا كان هنالك أثر للاتجاهات (المتغير المستقل) على التغيير الإستراتيجي (المتغير التابع)، والجدول (6) يلخص نتائج الاختبار. وتشير نتائج الجدول (6) بأن متغير الاتجاهات يفسر ($R^2 = 27.9\%$) من الاختلافات في قيم متغير التغيير الإستراتيجي. وأن اختبار الانحدار لتمثيل العلاقة بين المتغيرين معنوي، حيث يؤثر ذلك بدلالة قيمة اختبار ($F = 74.723$) عند مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المستخرجة ($\text{sig} = 0.00$) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، وأن متغير الاتجاهات يؤثر على التغيير الإستراتيجي بقيمة ($\beta = 0.481$). ويعني ذلك أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (الاتجاهات) سيزيد من قيمة المتغير التابع (التغيير الإستراتيجي) بقيمة (0.481)، وهذا الأثر له دلالة إحصائية، إذ بلغ قيمة اختبار ($t = 8.644$) عند المقارنة مع مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

إن المؤشرات في هذا الاختبار تشير إلى وجود أثر معنوي للاتجاهات على التغيير الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل، وصلاحيه نموذج اختبار الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة بين متغيري الاتجاهات والتغيير الإستراتيجي،

وبهذا يمكن اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير الأبعاد الفرعية للاتجاهات على كل بُعد من الأبعاد الفرعية للتغيير الإستراتيجي، ومن ثم اتخاذ القرار بشأن الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (6) نتائج قياس أثر الاتجاهات على التغيير الاستراتيجي.

معامل الانحدار					DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل					
0.000	8.644	.056	.481	الاتجاهات	(1, 193)	74.723	.279	.528	التغيير الاستراتيجي

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ولاختبار ذلك تم استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression)، حيث أن المتغير المستقل في كل مرة للأبعاد الفرعية للاتجاهات نحو (التغيير، والبحث والتطوير، والتخطيط الإستراتيجي) على الأبعاد الفرعية للمتغير التابع التغيير الإستراتيجي (التغيير الجذري، والتغيير التكيفي التدريجي، والتغيير النشئي التراكمي، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) لغرض التحقق من وجود أثر لكل من هذه المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. وبعد ذلك تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة هي الأكثر معنوية لبناء نموذج العلاقة بينها وبين المتغير التابع. ولمعرفة أي من الأبعاد الفرعية للاتجاهات هي الأكثر أهمية في التأثير على المتغير الرئيس التغيير الإستراتيجي عندما تُوظف جميعها في نموذج واحد، تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي، والجدول (7) يبين النتائج بأن اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر الأبعاد الفرعية للاتجاهات على التغيير الاستراتيجي، قد أظهر بعدين فرعيين للاتجاهات هما أكثر أهمية في التأثير على التغيير الاستراتيجي، وهي حسب أهمية تأثيرها في المتغير التابع "البحث والتطوير" ($\beta_1 = 0.260$) والاتجاهات نحو التغيير ($\beta_2 = 0.161$)، وهذان التأثيران معنويان بموجب قيم اختبار "t" المناظرة لكل منها، حيث تقل قيمة (sig) عن مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وبفسران معاً ما نسبته ($R^2 = 28.9\%$) من الاختلافات في قيم التغيير الاستراتيجي. وأن اختبار الانحدار المتعدد معنوي، حيث بلغت قيمة ($F = 38.933$) حيث إن قيمة (sig) تقل عن مستوى المعنوية (0.05). وبناءً عليه، ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (7) نتائج اختبار أثر الأبعاد الفرعية للاتجاهات على البعد لرئيسي التغيير الاستراتيجي.

معاملات الانحدار					Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل						
0.000	7.634	.034	.260	البحث والتطوير	0.000	(2, 192)	38.933	.289	.573	التغيير الاستراتيجي
0.001	2.239	.050	.161	التغيير						

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

ولاختبار هذه الفرضية، فقد تم تجزئتها إلى أربع وعشرين فرضية فرعية، كل منها تختبر عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من مستوى التفكير الإستراتيجي، والاتجاهات، والتغيير الإستراتيجي للقيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل تعزى إلى احد متغيرات الدراسة الديموغرافية الثمانية. وقد استخدم اختبار "t" لإختبار الفرضيات

الثالث الفرعية الأولى لتحديد الفرق بين متوسطين في حالة وجود فئتين للمتغير الديموغرافي كما هو الحال لمتغير الجنس، في حين تم استخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه في حالة وجود أكثر من فئة للمتغير الديموغرافي للفرضيات الفرعية الأخرى (الجدول 9).

مناقشة النتائج

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في اختبار فرضيات الدراسة الحالية وتحقيقاً لأهدافها، فقد قام الباحثان بعرض لأهم النتائج مع مناقشتها:

الجدول (8) نتائج اختبار t لمعنوية الفروق لمتغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس واتخاذ القرار.

الفرضيات الفرعية لمتغير الجنس	القيمة المطلقة الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق	اختبار t	Sig* مستوى الدلالة	القرار
1- التفكير الإستراتيجي	0.192	0.092	2.080	0.039	رفض
2- الاتجاهات	0.035	0.126	0.279	0.780	قبول
3- التغيير الإستراتيجي	0.232	0.113	2.047	0.042	رفض

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعنوية الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية واتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية	مصدر التباين	التفكير الإستراتيجي	الاتجاهات	التغيير الإستراتيجي
الرابعة-السادسة	بين الفئات العمرية	رفض	قبول	رفض
	داخل الفئات العمرية			
السابعة-التاسعة	بين فئات المؤهل التعليمي	قبول	رفض	قبول
	داخل فئات المؤهل التعليمي			
العاشرة-الثانية عشر	بين فئات التخصص العلمي	رفض	رفض	رفض
	داخل فئات التخصص العلمي			
الثالثة عشرة-الخامسة عشرة	بين فئات المركز الوظيفي	قبول	قبول	قبول
	داخل فئات المركز الوظيفي			
السادسة عشرة-الثامنة عشرة	بين فئات عدد سنوات الخبرة الحالية	رفض	قبول	رفض
	داخل فئات عدد سنوات الخبرة الحالية			
التاسعة عشرة-الحادية والعشرون	بين فئات عدد سنوات الخبرة الإجمالية	رفض	قبول	رفض
	داخل فئات عدد سنوات الخبرة الإجمالية			
الثانية والعشرون-الرابعة والعشرون	بين فئات نوع الصناعة	قبول	قبول	قبول
	داخل فئات نوع الصناعة			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

أولاً: العوامل الديموغرافية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المتعلقة بوحدة المعاينة

مثل مجتمع الدراسة من جميع ادارات الشركة العامة لصناعة السيارات بابل وقد تكونت وحدة المعاينة من القيادات الإدارية العليا المتمثلة في المديرين أو مساعدي المدير أو من ينوب عنهم. وأظهرت النتائج أن إجمالي المبحوثين هم من الذكور إذ شكلوا نسبة (88.7%) من العدد الإجمالي لوحدة المعاينة مقارنة بنسبة الإناث (11.3%). ويلاحظ هنالك فرق واضح بين نسبة تمثيل الذكور إلى نسبة تمثيل الإناث بين المبحوثين. ويعود ذلك إلى أسباب اجتماعية وثقافية التي تجعل فرص وصول المرأة إلى المناصب القيادية أقل من الرجل نسبياً. أما بالنسبة إلى أعمار المبحوثين فقد تراوحت النسبة الأكبر بين (35-40) عاماً أي ما نسبته (22.6%) من إجمالي عدد المبحوثين. وهذا مؤشر جيد كون هذه الفئة تمتلك خبرة قيادية بالإضافة إلى أنها تمتلك قابلية التحديث وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال العمل. أما بالنسبة للمؤهل التعليمي، فقد لوحظ أن أغلبية المبحوثين كانوا من حملة شهادة "بكالوريوس" إذ شكلوا نسبة (72.3%) من العدد الإجمالي لوحدة المعاينة، وقد يعكس هذا توجه الشركات إلى تعيين الأفراد ذوي خلفية أكاديمية للاستفادة من خبراتهم الأكاديمية إلى جانب ما يتمتعون به من قابليات واستعدادات للتحديث والتطوير.

أما فيما يتعلق بتوزيع وحدة المعاينة حسب التخصص العلمي فقد كانت النسبة الأكبر من المبحوثين هم العاملون في مجال "العلوم الهندسية" بنسبة (46.2%) من العدد الإجمالي لوحدة التحليل. وقد يفسر ذلك حاجة الشركات إلى التخصصات الهندسية بعدد أكبر بالمقارنة مع التخصصات الأخرى. وكان هنالك تقارب في أعداد وحدة المعاينة من حيث المركز الوظيفي؛ إذ بلغ عدد فئة "من ينوب عنهم" (68) وفئة "مدير" (66) من مجموع وحدة المعاينة. أما بالنسبة للفترة الزمنية لتولي الوظيفة الحالية الذي تشغله وحدة المعاينة، فإن النسبة الأكبر هم ممن لديهم خبرة من (1-5) سنوات، وعددهم (60) وقد شكلوا أكبر نسبة وهي (30.8%)، يليهم في ذلك (51) مستجيباً ممن لديهم خبرة من (6-10) سنوات وبنسبة (26.2%)، من العدد الإجمالي لوحدة المعاينة. وقد يعود ذلك إلى توجه الشركات الصناعية إلى التجديد والتغيير في القيادات الإدارية لتشجيع عملية تمكين الغير والاستفادة من إمكاناتهم وقدراتهم. أما بالنسبة للفترة الزمنية الإجمالية للعمل، فقد دلت النتائج على أن النسبة الأكبر من المبحوثين قد أمضوا من (16 - 20 سنة) أي ما نسبته (28.2%) من مجتمع الدراسة، يليهم في ذلك (47) ممن لديهم خبرة أكثر من (20) سنة وبنسبة (24.1%) من وحدة المعاينة. وقد تعكس هذه النتيجة توجه الشركات نحو تعيين القيادات الإدارية ممن لديهم خبرة عملية وذوي اطلاع ودراية بسياسات وإجراءات القطاع الصناعي.

الاستنتاجات

دلت النتائج ذات العلاقة بالأسئلة الوصفية على وجود اتجاهات ايجابية بالنسبة لمتغيرات الدراسة، ومن وجهة نظر وحدة المعاينة المتمثلة في القيادات الإدارية العليا كالاتي:

1. أظهرت النتائج توافر مهارة التفكير الاستراتيجي كأحد أبعاد الوضع الذهني لوحدة المعاينة في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل بشكل عام، ومستوى أهمية مرتفع، إلا أنه في الحدود الدنيا لمستوى المرتفع، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أحد الأبعاد الفرعية التي كانت نتائجها تشير إلى أن مستوى الأهمية للتفكير النظامي في القطاع الصناعي العراقي مرتفع. وبذلك تحقق بُعد التفكير النظامي، الذي يُقدم افقا ولغة علمية وأدوات تساعد في حل المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية المعاصرة. ومع استمرارية الممارسات العملية للتفكير النظامي فإنه سيتولد لدى وحدة المعاينة أسلوب التعلم الذاتي بحيث يعمل على ارتفاع مستوى التفكير الذهني، مما يؤدي إلى وضوح أكثر في فهم العلاقات الخفية للمشكلات والتعامل معها بحكمة ودراية.

وكذلك ارتفاع مستوى الأهمية لإعادة تشكيل التفكير. ويعني ذلك أن وحدة المعاينة تملك القدرة على رؤية الأشياء أو المشكلات ثم العمل على تغيير الاطار أو المرجع الذي يخص قضية ما، أو سلوكاً ما، وإحلال معنى أو ترجمة أخرى جديدة له. بمعنى أن لدى وحدة المعاينة القدرة على رؤية الأشياء من منظور مختلف، يعزز فاعلية إعادة تشكيل التفكير واستخدامه كأداة قوية في مجال الابتكار وحل المشكلات في الشركة محل البحث.

كما أظهرت النتائج أن التفكير التأملي لوحدة المعاينة في شركات القطاع الصناعي العراقي كانت في الحدود العليا لمستوى متوسط الأهمية. وتشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية العليا لمجتمع الدراسة لديهم قدرة متوسطة للتفكير بتأمل وتأن لفهم العلاقات غير المرئية بين الأحداث والقضايا قيد المعالجة، وإدراك تأثيراتها عملياً في شركاتهم. وعليه، فإن تعزيز هذه مهاره "التفكير التأملي" يعمل على تطوّر القيادات مهنيّاً؛ لأن التأمل يجعلهم أكثر وعياً لما يدور في وحول شركاتهم، وقد تكون عملية تطوير سلوكيات التفكير بتأمل هي المفتاح الأساس لتحسين العمل وتعزيز المسار الوظيفي لوحدة المعاينة المعنية. ويلاحظ بأن مستوى التفكير التأملي المتوسط قد أسهم سلباً على مستوى أهمية التفكير الاستراتيجي بشكل عام.

وتختلف النتائج عن نتائج دراسة كل من Daghir & AL zaydie (2005) التي استخدمت مفهوم التفكير الإستراتيجي ولكن كمتغير تابع وقد مثل (13%) فقط من عينة الدراسة.

2. أظهرت النتائج مستوى أهمية متوسط لإتجاهات وحدة المعاينة كأحد أبعاد المتغير المستقل "الوضع الذهني" في شركات القطاع الصناعي في العراق، ومن حيث نتائج الأبعاد الفرعية للاتجاهات فإن مستوى الأهمية نحو التغيير لوحدة المعاينة مرتفع. وتؤكد النتائج على تحقق بُعد التغيير في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل، وكانت الاتجاهات إيجابية مرتفعة. وتم ذلك من خلال تفعيل القناة والحماس للتغيير، وتشجيع القيادات الإدارية دوماً لتبني إجراءات متطورة وحديثة لطرق العمل والأداء لتحقيق أغراض شركاتهم. وتعمل وحدة المعاينة أيضاً على حقن مبدأ التغيير كمفهوم وأجراء كجزء لا يتجزأ من كيان شركاتهم.

وأما مستوى الأهمية للاتجاهات نحو البحث والتطوير لوحدة المعاينة متوسط. وتشير النتائج على تحقق بُعد البحث والتطوير في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل، وذلك بقيامها في تفعيل ونشر ثقافة البحث والتطوير كأحد أهم ركائز النجاح للتغيير الإستراتيجي في شركاتهم، وتشجيع القيادات الإدارية على حضور المؤتمرات والندوات ذات الصلة. إلا أنه ما يزال هناك فجوة بين الواقع والطموح لأنشطة ومهام وحدة البحث والتطوير؛ لأنها تحتاج إلى الدعم المالي والمعنوي الكافي من الإدارة العليا، وفتح وتسهيل قنوات التواصل لإتاحة الفرصة أمام الأعضاء العاملين في تلك الوحدة مع أعضاء الفريق الإداري لاقتراح الحلول الممكنة لمشكلات شركاتهم المعنية. بالإضافة إلى اعتبار وحدة البحث والتطوير بأنها تُشكّل النظام الاجتماعي الذي يعمل على حقن الابتكار والتجديد في غالبية أنظمة الشركة الأخرى.

ويلاحظ أن مستوى الأهمية للاتجاهات نحو التخطيط الإستراتيجي لوحدة المعاينة متوسطة. وقد أوضحت النتائج بأن هنالك أهمية لممارسة التخطيط الإستراتيجي، وأن المديرين من المستويات الإدارية الأخرى في الشركة المعنية يشاركون في أعمال التخطيط الإستراتيجي. وباعتبار أن لكل شركة أهدافاً محددة تعمل على تحقيقها بناءً على التركيبة العقلية لأعضائها؛ فإنه توجد مساحة لتحسين كل من مفهوم وعملية التخطيط الإستراتيجي لدى وحدة المعاينة من الناحية العملية والتنفيذية في شركاتهم المعنية مما يساعد في رسم صورة المستقبل المرغوب فيه، ويؤدي أيضاً إلى زيادة قدرات القيادات الإدارية، وبالتالي رفع القدرات التنظيمية لاستثمار الفرص الممكنة ومواجهة التحديات المحتملة.

3. بينت النتائج أن مستوى الأهمية للتغيير الإستراتيجي لوحدة المعاينة بشكل عام متوسط، وما يزال يحتاج إلى بذل المزيد من الجهود لتوضيحه وفهمه كمفهوم وأجراء قد يكون مفروضاً أو مرغوباً فيه في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل. ويمكن تحسين أهمية التغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل مهارات التفكير الإستراتيجي وتعزيزه. إضافة إلى تحسين اتجاهات وحدة المعاينة وخاصة نحو كل من البحث والتطوير والتخطيط الإستراتيجي؛ حتى تتمكن الشركات الصناعية من التعامل مع قضايا التغيير الإستراتيجي بتركيبة عقلية مختلفة، وبطريقة أكثر إيجابية وتفهم لبيئات العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بأبعاد التغيير الإستراتيجي الفرعية (التغيير الجذري، والتغيير التكيفي، والتغيير النشوي، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي) بأنها جاءت جميعها في مستوى أهمية متوسطة من وجهة نظر وحدة المعاينة.

4. بينت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للتفكير الإستراتيجي على التغيير الإستراتيجي لوحدة المعاينة في القطاع الصناعي في العراق ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.567)$. وتتقارب هذه النتيجة مع دراسة Pisapia, et. al (2006) حيث كانت النتائج إيجابية معنوية لأثر مهارات التفكير الإستراتيجي في نجاح القائد.

5. وبينت النتائج وجود أثر معنوي للاتجاهات كبعد رئيس على التغيير الإستراتيجي كمتغير تابع في القطاع الصناعي في العراق بشكل عام، وذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وعلاقة ارتباط بلغت $R(0.528)$. وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة Beck (2010)، التي سعت إلى فحص التركيبة العقلية للمديرين، من حيث معرفة اتجاهاتهم نحو التغيير والتخطيط الإستراتيجي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Musteen, et. al (2010) حيث كان الاتجاه نحو التغيير (3.92)، وبلغ المتوسط الحسابي للتغيير (4.01) خلال الدراسة الحالية.

6. أشارت النتائج إلى وجود فروق في التفكير الإستراتيجي والتغيير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية العليا في القطاع الصناعي في العراق تعزى إلى اختلاف متغير الجنس، واختلاف العمر، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإجمالية، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). ويرى الباحثان أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة النعيمي (2003) من حيث أهمية الخبرة للمفكر الإستراتيجي، وكذلك دراسة Pisapia, et. al (2009) من حيث تفسير متغير العمر ما نسبته (11%)، و (15%) من التباين للتفكير الإستراتيجي. وتعتمد نتائج الفروق على وجود فروق في مستويات كل من التفكير الإستراتيجي والتغيير الإستراتيجي بين فئات وحدة المعاينة الديموغرافية.

7. أوضحت النتائج عدم وجود فروق في التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية العليا في القطاع الصناعي في العراق يمكن أن تعزى إلى اختلاف المؤهل التعليمي أو المركز الوظيفي، ونوع الصناعة بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية

(0.05). ويمكن القول، بأن السبب وراء تلك النتيجة يعود إلى وجود تجانس في المستوى الوظيفي كإدارة غلباً، وكذلك بالنسبة لنوع الصناعة. وأن البيئة الصناعية لمجتمع الدراسة متشابهة إلى درجة كبيرة، وتحكمها ضوابط، ولوائح، وقوانين، التي توجه منهج العمل للقطاع الصناعي في العراق أكثر من الدور الفردي للقيادات الإدارية للشركة محل البحث.

8. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في الاتجاهات لدى القيادات الإدارية العليا في القطاع الصناعي في العراق تعزى إلى اختلاف المؤهل التعليمي، والتخصص العلمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). وعدم وجود فروق في الاتجاهات لدى القيادات الإدارية العليا في القطاع الصناعي في العراق يمكن أن تعزى إلى اختلاف متغير الجنس، والعمر، والمركز الوظيفي، والخبرة في الوظيفة الحالية والاجمالية لوحدة المعاينة، ونوع الصناعة بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). ويمكن تعليل النتائج بأن الاتجاهات هي مسألة فردية، وقد تكون إيجابية أو سلبية نحو موضوعات أو مواقف معينة. وهي تُعبر عن الميل السلوكي الذاتي لوحدة المعاينة، وبذلك تعكس الإستجابة العملية لكل من المؤهل التعليمي، والتخصص العلمي لهم. وإن سبب وجود الفروق في مستويات الاتجاهات هو بين تخصص العلوم الإدارية مع تخصص العلوم الهندسية.

9. أظهرت نتائج الدراسة الحالية إن غالبية اتجاهات وحدة المعاينة تتجه إلى استخدام الهياكل التنظيمية على أساس الوظائف، ثم الشكل المركزي الهرمي في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل. وأن النسبة الأكبر من وحدة المعاينة تفضل أن تبدأ بالتغيير في الثقافة التنظيمية (تغيير نشوئي)، يليها إعادة تكامل الأعمال (تغيير هيكلي). وأن معظم أفراد وحدة المعاينة تميل إلى اتخاذ قرار البدء بالتغيير بأن يكون اتجاهه من الإدارة العليا نحو الخطوط الأمامية.

10. وتشير النتائج بأن تركيز وحدة المعاينة على التخطيط للتغيير الإستراتيجي كان موزعاً على أبعاده الفرعية على التوالي: هيكلية، جذري ونشوئي، ثم التغيير التكيفي. وقد يكون السبب في ذلك أن الشركات المعنية ما تزال توظف الهياكل التنظيمية التقليدية بدرجة كبيرة، كنوع من التغيير الإستراتيجي، وقد تؤثر هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد وضوح أو معرفة كافية لدى وحدة المعاينة بأنواع ومضامين التغيير الإستراتيجي عملياً. وقد اتفقت النتيجة للدراسة الحالية من حيث إعادة الهيكلة مع ما جاء في دراسة Price (2002) بأن المنظمات المدنية كانت أكثر ميلاً إلى إعادة الهيكلة للتغيير. وأن أكثر نوع شيوياً للتغيير الإستراتيجي في الشركة العامة لصناعة السيارات بابل كان إعادة هندسة العمليات بنسبة كبيرة، تليها عمليات الاستحواذ أو الاندماج، ويأتي بنسب متقاربة لكل من تقليص حجم الأعمال ثم السعي نحو التحالفات. وقد يعود السبب وراء ذلك إلى طبيعة مهام ووظائف الشركات الصناعية التي تعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا وما يتطلب ذلك من تحسين وتطوير وتغيير بشكل شبه مستمر لمواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه شركاتهم.

التوصيات: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج ومن خلال مناقشتها، فإن الباحثان يقدمان مجموعة من التوصيات التي يؤمل من ورائها تحسين عمليات التفكير الإستراتيجي والتغيير الإستراتيجي في الشركات الصناعية خاصة، والشركات الأخرى في العراق من القطاعات غير الصناعية، وكمايلي:

أولاً: توصي الدراسة بأهمية تولي الشركة العامة لصناعة السيارات بابل ومن خلال قياداتها الإدارية تعزيز تطبيق مفهوم الوضع الذهني بشكل عام والتفكير الإستراتيجي بشكل خاص لتحسين عمليات التغيير الإستراتيجي فيها وذلك عن طريق آليات مثل: تطوير وتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء الفريق الإداري عن طريق ورش العمل والدورات التدريبية بقصد تنمية قدراتهم الإدراكية في المجالات المختلفة، وخاصة في مجال التغيير الإستراتيجي. والعمل على التطور الأفقي للتركيبة العقلية، ويعني توسيع القدرات الفردية للقادة من خلال المعرفة، والمهارات، والسلوكات الملازمة للتركيبة العقلية الحالية. وكذلك التطور الرأسي للتركيبة العقلية، وهذا التطور يعمل على نقل طاقة القدرات الفردية للقادة من طريقة التفكير الحالية إلى طريقة تفكير أخرى أكثر فهماً وانفتاحاً، وإلى تركيبة عقلية أكثر تعقيداً وتوجهاً للتفكير الإستراتيجي، وهو ما يهتم القادة الإستراتيجيين.

ثانياً: سعي الشركة العامة لصناعة السيارات بابل نحو بلورة مستوى الاتجاهات نحو البحث والتطوير والتخطيط الإستراتيجي من مستوى متوسط إلى مستوى مرتفع لدى القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية الشركة العامة لصناعة السيارات بابل وذلك من خلال ترسيخ القناة الجدية لدى القادة الإداريين بأهمية كل من البحث والتطوير والتخطيط الإستراتيجي ومدى الفوائد الناجمة عن تطويرهما في تحسين عمليات التغيير الإستراتيجي من خلال سعي قيادة الشركات إلى دعم فرص النمو والتعلم فيها.

ثالثاً: يوصي الباحثان بتولي الشركة العامة لصناعة السيارات بابل رفع تطلعات التغيير الإستراتيجي من مستوى متوسط إلى مستوى مرتفع من خلال تولي قيادة الشركات محل البحث تطوير مصادر للنمو والتعلم بحيث تعمل الشركات على مواكبة جميع التطورات، والتكنولوجية منها خاصة لتطوير قدراتها الطبيعية، وقدرات أعضائها لتحسين عمليات التغيير الإستراتيجي ونجاحها.

رابعاً: توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء موضوع الدراسة الحالية فيما يتعلق بالوضع الذهني وبالتغيير الإستراتيجي:

- 1- إجراء دراسات مقارنة لمعرفة طبيعة التركيبات العقلية بين قطاعات مختلفة، الحكومية منها والخاصة، غير الشركات التي شملتها الدراسة الحالية.
- 2- إجراء دراسات في الجامعات والمراكز الأكاديمية والتدريبية لمعرفة دورها في تنظيم وإعداد البرامج المتخصصة لتوجيه التركيبة العقلية وتنميتها للقيادات الإدارية وبما يمنحهم قوة تأثير إيجابية وعقلية متنامية ذاتياً، وتعزيز التراكيب العقلية الاستراتيجية لمختلف القيادات الإدارية.
- 3- إجراء دراسات تتعلق بموضوع التركيبة العقلية إدارياً، ومن جوانب أخرى مثل أخلاقيات الأعمال، والثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة خاصة القيادة التحولية، وذلك لعدم وجود دراسات باللغة العربية تبحث في موضوع التركيبة العقلية، وكذلك ندرة الدراسات الأجنبية على حد علم الباحثين.
- 4- إجراء دراسة لمعرفة أهمية ودور التغيير الإستراتيجي بالنسبة للشركات في العراق عموماً.

المراجع باللغة العربية

- 1) بول، ديفز، (2007)، **الله والعقل والكون**، ترجمة سعد الدين خرفان و وائل بشير الأتاسي، ط5، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سورية.
- 2) جواد، شوقي ناجي، (2000)، **إدارة الستراتيج**، دار الحامد، عمان، الأردن.
- 3) الحنفي، عبد المنعم، (2000)، **المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة**، مكتبة مدبولي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 4) دراكر، بيتر ف.، (1995)، **الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها**، ترجمة بطرس، صليب، القاهرة، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.
- 5) النعيمي، صلاح عبد القادر، (2003)، **مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة**، مجلد (23)، العدد (1)، حزيران، ص ص 23-79.

Reference

- 1) Aaker, David, (2011), **Great Chief Executive Officers are Born, Not Made**, www.hbr.org/cs/2011/07/what-makes-a-great-ceo.html? July 20,2011. Cited on 07/22/2011.
- 2) Ahuja, K.K., (1993), **Management & Organization**, New Delhi, India.
- 3) Alder, Nancy J., (2011), Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond, **Journal of Management Inquiry**, September, 20:pp. 208-221.
- 4) Alter, Steven, (2010), Applying a Service Mindset When Thinking and Communicating about Systems and Projects, **MIS Review**, Vol. 15, No. 2, pp. 35-54.
- 5) Amitabh, Manu & Sahay, Arun, (2004), **Strategic Thinking: Is Leadership the Missing Link An Exploratory Study**, Strategy Management, M.D.I Gurgaon. www.iitk.ac.in/infocell/announce/convention/papers/Strategy-01-Manu%20Amitabh%20final.pdf , Cited on January 17, 2012.
- 6) Baligun, Julia and Hailey, Veronica H., (2004), **Exploring Strategic Change**, 2ed. ed., Pearson Education.
- 7) Baligun, Julia, (2001), Strategic Change, **Management Quarterly**, Part10. www.tomorrowleaders.com/A5569/, cited on 11/20/2010.
- 8) Beck, Jennifer, (2010), **The Chief Information Officer (CIO) Mindset**, www.gartner.com/it/content/1368385/june-22-the-cio-mindset-jbeck.pdf. Cited on May 20th, 2011.
- 9) Benjamin, Eyal; Gimmon, Eli; and Katzenstain, Liora, (2010), Investor's Perception of Causes for Radical Strategic Change in High Technology New Venture, **AGSE Journal**, pp. 88-101.

- 10) Bonn, I., (2005), Improving strategic thinking: A multilevel approach, **Leadership and Organization Development Journal**, 26 (5), 336-354.
- 11) Cavan, Joshua E., (2009), **Mindset, Structure, Skills: Enhanced Company Operations (ECO) and Hybrid War**, United States Marine Corps, Command Staff College Marine Corps University, 2076 South Street, Marine Corps Combat Development Command, Quantico, VA, www.quantico.usmc.mil/activities/?Section=SVG), Cited on May 21st, 2011.
- 12) -Daghir, M & Al Zaydi, K. (2005). The Measurement of Strategic Thinking Type for Top Managers in Iraqi Public Organization- Cognitive approach. **International Journal of Commerce and Management**, 15 (1), pp.34-46.
- 13) -Darwin, J., Johnson, P.H. & McAuley, J., (2002) **Developing Strategies for Change**, Harlow, England, Prentice Hall.
- 14) Davis, Richard, (2011), **We need More Mature Leaders**,
- 15) Blogs.hbr.org/cs/2011/10/we-need-more-mature-leaders.html? Cited on October 18, 2011.
- 16) Dweck, Carol S., (2006), **Mindset: The New Psychology of Success**.
- 17) Random House, Inc., New York, USA. Flamholtz, Eric & Randle, Yvonne, (2008), **Leading Strategic Change: Bridging Theory and Practice**, Published in USA by Cambridge University Press, New York.
- 18) Fuda, Peter, (2011), **Master Chief, Coach, Russian Dolls: How Leaders Spark & Sustain Change**, part 2. www.hbr.org/cs/2011/10/master-chef-coach-russian-doll.html?
- 19) Garratt, Bob. (1995), **Developing Strategic Thought: Rediscovering the Art of Direction-Giving**, McGraw-Hill Books, Co. London.
- 20) Gavetti, Giovanni, (2011), The New Psychology of Strategic Leadership, **Harvard Business Review**, July-August 2011, pp. 118-125.
- 21) Ghemawat, Pankaj, (2011), **Stretching Your Global Mindset**, Blogs.hbr.org/cs/2011/07/stretching-your-global-mindset.html? Cited on August 18, 2011.
- 22) -Golsby-Smith, Tony, (2011), **Want Innovative Thinking? Hire From the Humanities**. Blogs.hbr.org/CS/2011/03/ Want-Innovative-Thinking-Hire.html? Cited on 04/01/2011.
- 23) Gosling, J. & Mintzberg, H., (2003), The Five Minds of a Manager, **Harvard Business Review**, 81 (11), pp. 54-63.
- 24) -Green, Jason, (2011), **Building a Shared Mental Model to Rekindle Collaboration**. www.hbr.org/CS/2011/06/building-a-shared-mental-model.html? Cited on 06/15/2011.
- 25) Gunn, B. & Gullickson, B. R., (2005), Mind-set, **Strategic Finance**, 87 (3), p. 8.
- 26) Hambrick, D.C. (2007), Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, 32(2), 334-343.
- 27) -Hannah, Sean T.; Lord, Robert G. and Pearce, Graig L., (2011), Leadership and Collective Requisite Complexity, **Organizational Psychology Review**, 1 (3), pp. 215-238. www.sagepub.com/content/1/3/215.abstract. Cited on 10/18/2011.
- 28) Issa, Theodora & Pick, David, (2010), Ethical Mindsets: An Australian Study, **Journal of Business Ethics**, 96: pp. 613-629. <http://search.ebscohost.com>, Cited on 05/17/2011.
- 29) Kappler, Florian, (2007), **A Practice – based Perspective on Strategic Change**, Dissertation of the University of St. Gallen Graduate School of Business Administration, Economics, Law & Social Sciences (HSG), to obtain the title of Doctor Oeconomia, Germany. [www.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3389/\\$FILE/dis3389.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3389/$FILE/dis3389.pdf). Cited on 11/15/2010.
- 30) Kotter, John P., (2008), **A Sense of Urgency**, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, USA.

- 31) Liedtka, J. M., (1998), Strategic Thinking: Can it be Taught?, **Long Range Planning**, Vol. 31, No.1, pp. 120-122.
- 32) Lope, Zaidatul Akmaliah & Abdullah, Abdullah Salleh, (2009), Exploring the entrepreneurial mindset of students: implication for improvement of entrepreneurial learning at university, **The Journal of International Social Research** Volume 2 / 8 Summer 2009.
- 33) - Lovvorn, Al. S. and Chen, Jiun-Shiu, (2011), Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2 No. 9 [Special Issue - May 2011], pp.275-283.
- 34) Melby, L. (2008), **The Most Powerful Wealth Building Mindset**, <http://www.ministryofbiz.com>, Cited on August 21st, 2011.
- 35) Mintzberg, H., (1994a), Rethinking Strategic planning partly: Pitfalls and Fallacies, **Long Range Planning**, Vol. 27, No. 3, pp. 146-148.
- 36) Mintzberg, H., (1994b) The Rise & Fall of Strategic planning, **Harvard Business Review**, Vol. 72, No.1, pp. 107-114.
- 37) Moran, R. T., & Riesenberger, J. R., (1994), **The Global Challenge: Building the New World Wide Enterprise**, London: 55.
- 38) Morrow, J. L.; Sirmon, D. G.; Hitt, M. A., and Holcomb, T. R., (2007), Creating Value in the Face of Declining performance: Firm Strategies and Organizational Recovery, **Strategic Management Journal**, Vol. 28, No. 3, pp. 271-283.
- 39) -Musteen, Martia; Baker LLI; Vincet L. & Baeten, Virginia L., (2010), The Influence of CEO: Tenure and Attitude toward Change on Organization Approaches to Innovation, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 46 (3), pp. 360_387.
- 40) O'Shannassy, Tim, (1999), **Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualization**, ISSN 1038-7448, No. WP 99/21 (November 1999).<http://mams.rmit.edu.au/5rbhieqtd5o.pdf>. Cited on 12/25/2011.
- 41) -Pisapia, J.; Reyes_ Guerra; D. & Coukos- Semmel, E., (2005), Developing the Leader's Strategic Mindset: establishing the measures. **The Leadership Review**, 5(1), pp.41_68.
- 42) -Pisapia, John R., (2009), **The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World**. Charlotte NC: Information Age Press.
- 43) -Pisapia, J.; Reyes- Guerra D. & Yasin, M., (2006), **Strategic Thinking & Leader Success**, Paper Presented of the Advance in Management Annual Meeting, Lisbon, Portugal. www.academia.edu.com , cited on 12/26/2010.
- 44) -Pisapia, J.; Pang , N. S. K.; Hee, T.H.; Lin, Ying & Morria, J.D., (2009) . A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai & the United States: An Exploratory Study, **International Journal of Educational Studies**. 2 (2), pp.48-58.
- 45) Porter, M., (1987), The State of Strategic Thinking, **The Economist**, May 23, 1987.
- 46) Pourdehnad, John; Warren, Bruce; Wright, Maureen & Mairano, John, (2006), **Unlearning/ Learning Organization- The Role of Mindset**, Ackoff Center for Advancement of Systems Approaches, University of Pennsylvania. Ackoffcenter.blogs.com, Cited on November 10th, 2010.
- 47) Price, William H., (2002), **Strategic Change in Government Based on Organization Hierarchy& Role**.[Http://ssrn.com/abstract=1396893](http://ssrn.com/abstract=1396893) (23p.). Cited on 08/20/2010.

- 48) Rajagopalan, N., & Spreitzer, G., (1997), Toward a Theory of Strategic Change : A multi- Lens Perspective and integrative Framework , **Academy of management Review**, Vol.(22), No.(1), pp.48-79.
- 49) Rumelt, Richard P., (2011), **Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters**, Crown Business, Inc., New York.
- 50) Sham, Matthew G., (2012), **The Changing Role of Global Leaders**, Www.blogs.bhr.org, February 14, 2012. Cited on 02/16/2012.
- 51) Stacey, R. D., (1995), The Science of Complexity: An alternative Perspective for Strategic Change Processes, **Strategic Management Journal**, Vol. 16, No. 6, pp. 477-495.
- 52) Sutton, Robert I., (2010), **Good Boss Bad Boss: How to be the best & learn from the worst**, Business Plus, New York, N.Y 10017.
- 53) Taleb, Nassim Nicholas, (2010), **The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable**, 2nd edition, Random House Trade Inc., New York.
- 54) Taylor, William C., (2011), **Practically Radical**, First Edition Harper Collins Publishers, New York, N.Y. 10022.
- 55) Webster's, (1980), **New Collegiate Dictionary**, Spring Field, MA: G & C. Merriam Co.
- 56) Wootton, Simon & Hornem, Terry, (2010), **Strategic Thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers**, Thired ed., kogan page, London, UK. www.thefreedictionary.com/mindset. Cited on July 11, 2011. www.wikipedia.org/mindset/2011. Cited on July 11, 2011. www.wordreference.com/enar/mindset. Cited on March 28, 2011.
- 57) Zyphur, Michael J., (2009), When Mindsets Collide: Switching Analytical Mindsets To Advance Organization Science, **Academy of Management Review**, Vol. 34, No. 4, pp. 677-688.