

الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا وأثره على التغيير الإستراتيجي في الشركات الصناعية

أ.د. شوقي ناجي جواد* أ.م.د. ميسون عثمان أحمد جابر**

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى فحص الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا وأثره على التغيير الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية ، وشملت وحدة المعاينة (276) مديراً أو من ينوب عنهم، ويعملون في الشركات المدرجة في بورصة عمان . وقد اعتمد الباحثان على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. وتم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاختبار الفرضيات . وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود أثر للوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا على التغيير الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: العمل على تعزيز مدخل الوضع الذهني بشكل عام والتفكير الإستراتيجي بشكل خاص لتحسين استمرارية التطوير في الشركات المعنية من خلال آليات مختلفة.

الكلمات الدالة: الوضع الذهني "التركيبية العقلية"، التفكير الإستراتيجي، الاتجاهات، القيادات الإدارية العليا، الشركات الصناعية، التغيير الإستراتيجي .

Top Management's Mindset and Its Impact on Strategic Change in Industrial Companies

Abstract

The study aims at examining "Top Management's Mindset and its impact on Strategic Change in Industrial Companies in Jordan" listed at Amman Stock of Exchange. The unit of analysis consists of (276) managers or equivalents in the above companies. Two sources of information and data collection are adopted: the metadata and secondary data . The study utilizes central tendency measures and measures of dispersion, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) applied to test the hypotheses. The study concludes that there is an Impact of Top Management's Mindset on Strategic Change in the Jordanian Industrial Companies. In the light of the results, the study comes out with some different conclusions and recommendations regarding the adoption of mindset approach and strategic thinking in Industrial Companies, to improve their continuous development through different tools, and enhancements of these concepts in companies' culture. Researchers suggest further research work in this regard. The study provided a foundation for future application and development of mindset theory.

Key Words: Mindset, Strategic Thinking, Top Management, Attitudes, Strategic Change.

المقدمة

* جامعة عمان العربية / عمان - الاردن .

** جامعة عمان العربية / عمان - الاردن .

تأريخ استلام البحث 2016/1/21

تأريخ قبول النشر 2016/3/23

يُلاحظ في الآونة الأخيرة عمق 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.

وتُمثّل القيادات الإدارية العليا القلب المحرك للمنظمات بشكل عام، وللتغيير بشكل خاص. ويمهد 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 :

لما كانت بيئة منظمات الأعمال تتصف بالتعقيد والغموض، فقد وُجد أن أسلوب التفكير الخطي الاعتيادي للبيانات والمعلومات التي تواجه القيادات الإدارية يومياً، أصبح لا يتناسب وطبيعة عمل المنظمات المعاصرة؛ وبسبب ذلك ينشأ تحدّ 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 وذنية 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، لأنها هي التي تُصمّم 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 الشركات الصناعية في الأردن.

أهمية الدراسة :

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 الموازنة بين الفكر والفعل. وبناءً على ما تقدم فإن الدراسة سعت إلى فحص الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا، من حيث التفكير الاستراتيجي (التفكير النظامي، والتفكير التأملّي، وإعادة تشكيل التفكير) واتجاهاتهم نحو (التغيير، والبحث والتطوير، والتخطيط الاستراتيجي) وأثره على التغيير الاستراتيجي (الجدري، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، والتكيفي، والنشوي) في الشركات الصناعية الأردنية، مع إبراز أهمية المدخل المعرفي والإداري في تشكيل هذه الاتجاهات.

فرضيات الدراسة :

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

الفرضية الرئيسية الأولى:

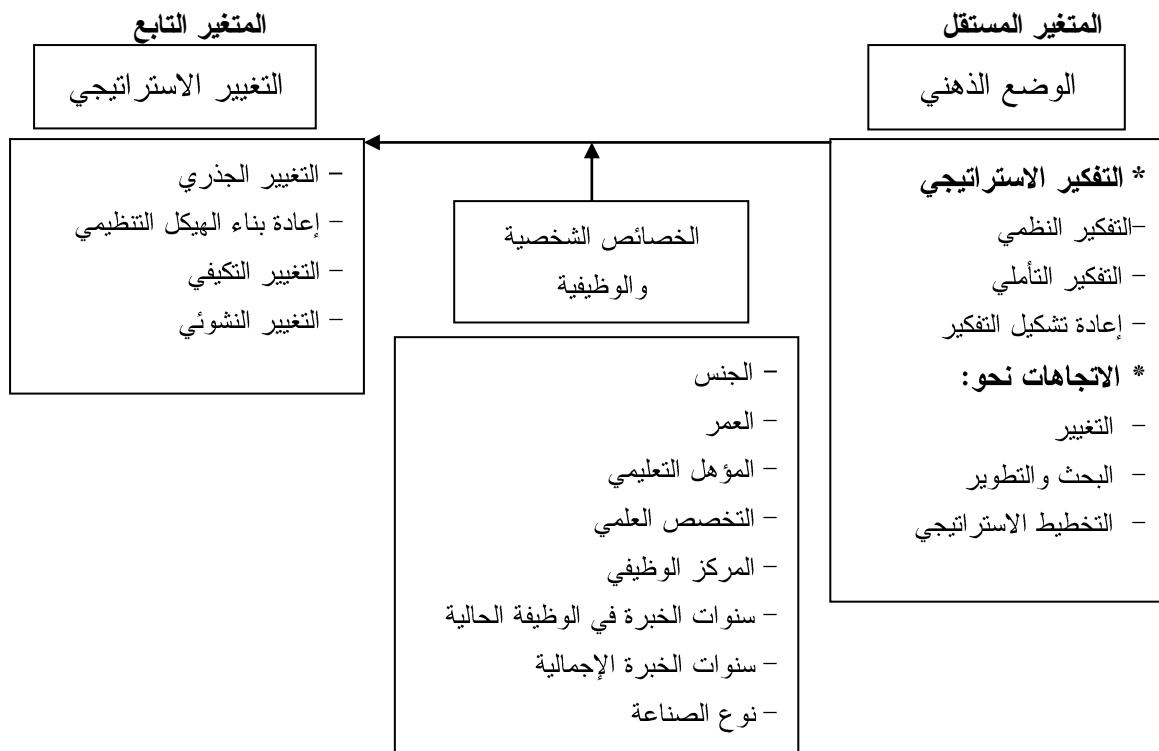
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. وتتفرع عنها الفرضيتان الرئيسيتان لكل من التفكير الاستراتيجي، والاتجاهات.

الفرضية الرئيسية 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 الأردنية. ويتفرع عنها أربع وعشرون فرضية فرعية.

أنموذج الدراسة :

لوحظ من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بأنه قد أشرق أفق جديد في عالم إدارة الأعمال وفكرها الذي يؤكد على أهمية القيادة، وعلى قدراتها الذهنية وتركيباتها العقلية والعاطفية والمعرفية، والتي تشكل مجموعها الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا، والتي يمكن من خلالها توضيح وتفسير أفعالهم وسلوكياتهم لتحقيق أغراض منظماتهم. وانطلاقاً مما سبق؛ فقد تم تصميم أنموذج الدراسة ومتغيراتها في ضوء معطيات الأدبيات السابقة والبحوث ذات الصلة. واعتماداً على مشكلة الدراسة وفرضياتها، ولتحقيق غرضها والوصول إلى أهدافها المحددة، فإن 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، وتعد 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 الباحثين في ضوء الأدبيات ذات العلاقة والتي سيرد ذكرها عبر الدراسة .

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة :

تم اتباع أسلوب المسح الشامل، حيث غطت الدراسة جميع الشركات الصناعية في الأردن، والمدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (69) شركة حسب التقرير السنوي لبورصة عمان (2010). وقد تم فحص جميع مفردات المجتمع، وتوزيعها عبر الجدول (1).

وتكونت وحدة المعاينة من جميع القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية في الأردن، والمقدر عددهم بـ (4) في الشركة الواحدة ليصبح العدد الكلي تقريباً (276) مشاركاً. والفكرة وراء اختيار جميع مجتمع الدراسة بدلاً من اختيار عينة؛ لأن هذه الدراسة كبدائية 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 المستردة (216) فقط، وشكل نسبة (78.26%) من مجموع الاستبانات الموزعة. وتم إستبعاد (21) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبالتالي أصبح عدد الاستبانات التي تم اعتمادها في التحليل الإحصائي (195) استبانة بنسبة (70.65%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وهي نسبة تُعد مقبولة إحصائياً، وبنسبة (90.28%) من مجموع الاستبانات المستردة .

جدول (1)
الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان

الصناعة	عدد الشركات	الصناعة	عدد الشركات
الأدوية والصناعات الطبية	6	الأغذية والمشروبات	11
الصناعات الكيماوية	11	التبغ والسجائر	2
الصناعات الإستخراجية والتعدينية	12	الصناعات الكهربائية	5
الصناعات الهندسية والإنشائية	9	الملابس والجلود والنسيج	6
صناعات الورق والكرتون	3	الصناعات الزجاجية والخزفية	2
الطباعة والتغليف	2	المجموع	69

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على بيانات هيئة الأوراق المالية الأردنية.

واعتمد 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 قيمه مرتفعه.

وقام الباحثين 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.

الاطار النظري

مفهوم الوضع الذهني "التركيبة العقلية" Mindset Concept

إن عملية التفكير والتدبر هي عملية عقلية ذهنية . ويقوم التفكير بتوجيه الفكر الإنساني لأفعال وتصرفات وأحكام وهي جميعها نتاجات العقل. وجاءت آيات كريمة في القرآن الكريم تُخاطب العقل والفكر الإنساني، لثبّين 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.

ويُعرف المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة التفكير بأنه "تشاط 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 قاموس Webster (1980, P.725) الوضع الذهني "التركيبة العقلية" بأنه "ميول أو نزعات أو عادة عقلية". ويعرف Pisapia (2009, P.46) بأن الوضع الذهني هو "الطريقة التي يفكر فيها الفرد حول الأشياء، والتي ترجع إلى مجموعة من المعتقدات والإفتراضات للفرد الواحد، أو جماعة من الأفراد، أو المنظمة ككل والتي تشكل الهوية (Outlook) وتتسبب في حدوث فعل ما بطريقة معينة". بمعنى أن التركيبة الذهنية تؤثر طريقة فهم وتفسير الأحداث، هذا وقد تدعم أو تحذ من عملية اتخاذ القرارات. وقد أضاف Pisapia (2009, P.47) بأن التركيبة العقلية الاستراتيجية هي "مرنة وتلتزم لرفع الأداء باستمرار، فهي تبحث عن الفرص، وتجري تجارب عقلية وتقرر بسرعة تبني أو ترك الفرصة. وقد تكون التركيبة 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 تبني وترسم المستقبل للمنظمة".

ويُعرف كل من Lovvorn & Chen (2011) الوضع الذهني بأنه "مجموع الوعي والإدراك والانفتاح لثقافات وأسواق مختلفة ومتنوعة. وتُعبّر التركيبة 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 أساسيان لفهم الطرق المختلفة التي ينتهجها الأفراد من أجل التغيير. طريقة التفكير الثابتة Fixed-Mindset. وطريقة التفكير التطوري Growth-Mindset.

أما قاموس Worldreference.com (2011) فيعرف الوضع الذهني بأنه "طريقة تفكير تضم اتجاهات الفرد وعقليته، وتعكس تركيبة عقلية وهيئته Outlook". كما ويلاحظ أن كلاً من Pourdehnad, et. al. (2006) قد عرفوا الوضع الذهني بأنه "القيم، والمعتقدات، والخبرات، والإفتراضات الذهنية للفرد". ويُعرف Thefreedictionary.com

(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 أن الوضع الذهني أو " التركيبة العقلية" (Mindset) يُعد من المفاهيم المتعددة التعريفات وذلك باختلاف طبيعة الدراسة والبحث. ويرجع تعدد التعريفات إلى أن طريقة التفكير تنطوي على أبعاد ومكونات متشابهة تعكس طبيعة الدماغ البشري المعقد. وهذه الظاهرة (التركيبة 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 مشير 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 يُشكل 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 القانمين 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 طرحت 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 الإجاز العالي. وقام كل من Gunn & Gullickon (2005) بتفسير الوضع الذهني على أنه يُشكل (الكلمة والفعل والاتجاه) للمنظمة مستنتجاً أن طرق التفكير دائمة التغيير. ويقود ذلك إلى أن 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، والنفاول، 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 مسابرة 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، والمسلّمات، 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 لتبني سلوك، أو اختيار، أو رغبة، أو إرادة ما كاداة كامنّة 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 بنیان تنظيمي للحياة التنظيمية. ويؤكد Green (2011) هذا التوجه، حيث يرى أن النموذج العقلي الجمعي يسهم 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 كتّاب الإدارة وغيرهم على هذه الأهمية. إذ يذكر Gavetti (2011) أن دور القائد الإستراتيجي 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 قبل 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 الإستراتيجي (Hambrick, 2007, P.334). ويرى جواد (2000، ص59) بأن " دور إدارة القمة يتلخص في القيادة والرؤية الاستراتيجية وإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي".

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 المنقصة "Wicked Problems" في المنظمة والذين يُقاس تفكيرهم الإستراتيجي بالطاقة الفكرية "Intellectual Wattag". حيث يرى Aaker (2011) بأن القيادات الإدارية العليا المعاصرة تحتاج إلى قدرتين نوعيتين هما: الموهبة التنفيذية "Executive Talent" والحكم الإستراتيجي "Strategic Judgment"، وإن مثل هذه القدرات تولد مع الأفراد وليست مكتسبة، ويمكن تطويرها ولكن لا يمكن خلقها. أما Alder (2011) فترى أن عالم الأعمال الحديث اليوم الذي يوصف بالرمال المتحركة، وتتطلع إلى وجود قيادات تنظر إلى المستقبل والابداع والجمال أكثر من أن ينحو القادة نحو السلوكيات 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 بمجملها. وإن مشاركة ودعم القيادة الاستراتيجية لفعاليات وعمليات التغيير بأنواعه تُشكّل أحد العوامل المهمة 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 عليا في المنظمات مثل الثقة، والتعاون، والالتزام، والولاء كجزء من الثقافة التنظيمية الملائمة لتحقيق إستراتيجيات المنظمة.

التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking :

ما يزال التفكير الإستراتيجي موضع بحث ونقاش بين علماء إدارة الإستراتيجية المعاصرة. ويتكوّن التفكير الإستراتيجي من حزمة المناهج التحليلية التي تُستمد طاقاتها من المرونة العقلية والاستبصار والحدس والمهارات والخبرات الشخصية وممارسة علم وفن الإدارة لإكساب المنظمات ميزة تنافسية. ولا يمكن للقائد الإداري أن يحافظ على السلوك الإستراتيجي 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 الإستراتيجي. وتشير Liedtka (1998) إلى أن التفكير الإستراتيجي 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 محنّكه لمعالجة حالات التقيد 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 أحداثه. وهذا ما يدفع القادة إلى استخدام الحدس وبعض الافتراضات لفهم ما يجري، وهذا العالم يُشكّل الجزء الأكبر من حقيقة اليوم.

وتشير معظم الأدبيات ومنها جواد (2000)، و Daghir (2005)، والنعمي (2003 و 2008)، Hambrick (1989، 1984) 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

بأهمية التغيير، ولفهم معنى الشعور المتأهب للطوارئ "Sense of Urgency"، فهي مجموعة من المشاعر تقرر وتلزم الفرد بالتحرك الفوري للفوز. لأن المشاعر تملك قوة تأثيرية أكبر من الأفكار والخواطر على السلوك. كما ناقش Rumelt (2011)، من أن الإستراتيجية الجديدة هي التصبر 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 المواعمة لوضع المنظمة مع بيئتها الخارجية، والنمط الأساسي الواقعي لنشر الموارد المخطط لها، وتحديد كيفية إنجاز المنظمة لأهدافها". وأوضح الكاتبان من أن مفهوم التغيير الإستراتيجي يُعرف كمفهوم مركزي أحادي "Unitray" ويقاس من خلال التغييرات المنفصلة لإستراتيجيات كل من المنظمة، والأعمال، والوظيفية. ويُعرف التغيير الإستراتيجي كذلك بأنه "عمل شيء مختلف بطريقة ما، وهذا الاختلاف قد يكون صغيراً (نشوياً) أو جذرياً (تحولياً)" (Flamholtz & Randle, 2008, P.6). وبعد مراجعة الجانب النظري للتغيير الإستراتيجي، لوحظ وجود مدرستين بناءً على منهجية البحث والدراسة المتبعة. المدرسة الأولى، تهتم بالمحتوى "Content" وتركز على تاريخ ونتائج التغيير الإستراتيجي. أما المدرسة الثانية، فهي تهتم وتركز على العملية "Process"، أي على دور المديرين في عملية التغيير الإستراتيجي ومن خلال حالات دراسية وفترات زمنية طويلة (Kappler, 2007).

ويعقب كل من Rajagopalan & Spreitzer (1997) بعد القيام بدراسة أدبيات التغيير الإستراتيجي، بأنه يمكن النظر إليه من خلال ثلاث عدسات، هي: العدسة العقلانية، والتي تنظر إلى التغيير الإستراتيجي كمفهوم أحادي وأن سبب التغيير هو الأداء، ولا تُظهر الدور الفكري والإدراكي للقيادات الإدارية. وعدسة التعلم، والتي ترى أن التغيير الإستراتيجي عملية دائمة ومكررة. فالمديرون لهم سلسلة من التأثيرات ضمن سلسلة من الخطوات تُصمم لإستشعار التغييرات في بيئات المنظمة، اعتماداً على الأدوار الأساسية لعملية التغيير الإستراتيجي. والعدسة الإدراكية/الفكرية "Cognitive Lens" وضمن هذه العدسة، فإنه يجري التأكيد على العمليات الإدراكية والتفسيرية من خلال فهم المديرين للسياق البيئي والتنظيمي ودوره في التغيير الإستراتيجي. كما تشير العدسة الفكرية إلى أن التغيير الإستراتيجي يحدث عندما يكون هناك تغيير في الظروف البيئية للمنظمة، ويصاحبها تغيرات رئيسية في إدراك القيادات الإدارية العليا، وقد يكون هناك تباين لهذه الإدراكات للظروف البيئية نفسها أو شبيهة لها. وبشكل عام، فإن هذه العدسة تتضمن كلاً من العقلانية والتعلم، وتُميز الإدراكات الإدارية عن الأفعال، وهذا التمييز هام لأنه يُزود الإدراكات بالمضامين المنطقية للأفعال الإدارية.

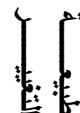
ويقترح كل من Rajagopalan & Spreitzer (1997)، منظوراً تكاملياً يضم العدسات الثلاث (العقلانية، التعلم، والإدراكية) بإستخدام محورين، الأول يمثل اتجاه الوعي والإدراك للظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، والتغيرات التي تنبثق عنها مواطن القوة والضعف، والفرص والتحديات، وهذا الاتجاه يمثل محتوى التغيير. أما المحور الثاني، فهو الوعي وإدراك الحاجة إلى التغيير وإمكانية تنفيذه، ويركز على دور المديرين وأفعالهم في المنظمة، ويمثل ذلك مضامين التغيير الإستراتيجي؛ حيث يوضح كيف يتعلم ويؤمن المديرون بإستمرارية عملية التغيير، وبذلك تُسهّم في إعادة التشكيل الإدراكي للمديرين خلال عملية تنفيذ إجراءات وأنشطة التغيير الإستراتيجي. وبالتالي فإن نتائج التغيير عملياً تنشأ من تأثير أفعال المديرين والتي يوجهها الغرض التنظيمي من التغيير. وبناءً على ما سبق، يلاحظ بأن أي تغيير في حال السعي لإحداث المواعمة بين المنظمة وبينتها يُنتج عنه ما يلي:

- 1- تغيير في المحتوى الإستراتيجي للمنظمة والذي يُعبّر عن نطاق الموارد، والتداوئية، والميزة التنافسية.
- 2- تغيير في بيئة المنظمة الخارجية يقود إلى المبادأة لتطبيق تغييرات في محتوى الإستراتيجية وحسب مستواها (المنظمة، والأعمال، والوظيفية).

وتبنت الدراسة الحالية أنموذج كل من Baligum & Hailey (2004, p. 20) لأنواع التغيير الإستراتيجي كما في الشكل (2). ويعتمد هذا الأنموذج على محورين هما مدى التغيير وطبيعته. ويبين محور طبيعة التغيير وجود اتجاهين، إما أن يكون تدريجياً، وبذلك يعتمد على إستراتيجيات، ومهارات، وروتين، ومعتقدات سابقة، مثل التغيير التكيفي بطريقة حدوثه، وقد تكون هناك تغييرات تحويلية ولكنها تحدث أحياناً. أما الاتجاه الثاني، وهو المفاجئ والسريع للتغيير، فإنه قليلاً ما يحدث عندما تواجه المنظمات أزمات مما يدفعها إلى تغيير اتجاهها للعمل وبسرعة. أما بالنسبة للمحور الآخر، وهو مدى التغيير فإنه يعتمد على إمكانية حدوث التغيير ضمن الثقافة القائمة ويمكن استخدام إستراتيجية إعادة المواعمة. وإذا كانت هناك حاجة إلى تغيير الثقافة من أجل تحقيق التغيير الإستراتيجي المرغوب، فهذا يدل على أن التغيير سيكون تحويلياً.

مدى التغيير

التحويلي	إعادة المواعمة
النشوي	التكيفي
التدريجي	



مفاجئ وسريع	إعادة بناء الهيكل التنظيمي	الجزري
-------------	----------------------------	--------

الشكل (2)

أنواع التغيير الإستراتيجي

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

الدراسات السابقة

استطاع الباحثين الوقوف على مجموعة من الدراسات باللغتين العربية والانكليزية ذات علاقة بمحتوى الدراسة الحالية وكما يأتي:-

الدراسات باللغة العربية :

دراسة النعيمي (2003) بعنوان : مواصفات المفكر الإستراتيجي في المنظمة . وحددت مواصفات ومضامين وقدرات المفكر الإستراتيجي ودوره في المنظمة. وكان مجتمعها مكون من الجامعات العراقية، وعينتها تكونت من الأساتذة والقيادات العلمية والإدارية في الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي، حيث تم أخذ عينة قصدية من الطرفين . وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: وجود أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الإستراتيجي بالإستناد إلى سنوات الخبرة والتحصيل العلمي. وهناك أهمية لمستوى الفلسفة الشخصية للأساتذة والقيادات الإدارية، وكانت أعلى من المتوسط، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين إجابات الطرفين فيما يخص متغيري الفلسفة الشخصية والقرار الإستراتيجي .

الدراسات باللغة الانجليزية :

ففي دراسة أجراها Price (2002) بهدف الكشف عن وجود علاقة بين الدور الذي تؤديه المنظمة ومستوى الهيكلية والحجم والنوع مع مستوى التغيير الاستراتيجي . شارك في الدراسة (95) منظمة حكومية تنفيذه في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة بين التغيير ودرجة إعادة الهيكلة، وبين التغيير والتدريب للتغيير في المنظمات الكبيرة الحجم. وبالنسبة للدور الذي تقوم به المنظمة، فإن الدور العسكري كان معنوياً مع درجة المخاطرة، والمكافأة للتغيير، وكان في الوقت نفسه الأقل من حيث إعادة الهيكلة. حيث إن المنظمات المدنية كانت أكثر ميلاً لإعادة الهيكلة للتغيير. والمنظمات صغيرة الحجم تكافئ التغيير وتدعمه أكثر من المنظمات الكبيرة.

ويهدف تطوير مقياس موضوعي لقياس نوع التفكير الإستراتيجي اعتماداً على المدخل المعرفي، أجرى كل من Dagher & AL zaydie (2005) دراسة لتطوير نموذج للتفكير الإستراتيجي بناءً على بعدين هما : جمع المعلومات، وتقييم المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك خمسة أنواع من التفكير. وكانت نتيجة الدراسة : أن نوع التفكير الحدسي - المنطقي يمثل (2%)، والحدسي - الشعوري يمثل (0%)، والإحساسي - الشعوري يمثل (0%) ، أما الإحساسي - المنطقي فيمثل (85%)، أما التفكير الإستراتيجي فيمثل (13%). وقامت دراسة كل من Pisapia , et. al. (2006) باختبار العلاقة بين التفكير الإستراتيجي ونجاح القائد. وكانت نتائج الدراسة إيجابية معنوية لأثر مهارات التفكير الإستراتيجي في نجاح القائد. وقد فسر أنموذج الدراسة ما نسبته (0.72) من التباين في نجاح القائد.

في حين هدفت دراسة Zyphur (2009) ، إلى توضيح ربط التقنيات التحليلية بالتركيبة العقلية التي توجه العلماء وتحدد التصور المفاهيمي لمواضيع دراساتهم. واعتمدت الدراسة منهجية الأسلوب النقدي لبحوث في علوم المنظمة، وذلك عن طريق عرض توضيحي عن كيفية تحفيز "طرق التفكير التحليلية" المختلفة، وكيف يمكن تحويل التراكيب العقلية تلك بإعادة تشكيل وتطوير البحث العلمي ضمن مجال المسألة. وتم ذلك من خلال مقارنة التراكيب العقلية المختلفة باستخدام تقنيتين تحليليتين لتقديم حلول متعادلة لقضية ما، ولكنهما مرتبطتان بطريقتين مختلفتين للتفكير ، وكيف تقود التراكيب العقلية إلى معالجة الثوابت والمتغيرات. وقد استخلص Zyphur (2009) بأن التحول بطرق التفكير للتركيبة العقلية قد يؤدي إلى طرق جديدة في تصور مواضيع البحث والدراسة ، أو يعزز طريقة جديدة لتصور حياة المنظمة. فضلاً أن عملية التحويل في البناءات الذهنية تتطلب مستوى عالياً من الإدراك والتأمل ، حيث يجب أن يُقر الباحثون بطرق تفكيرهم الفعلية ومن ثم يغيرونها عن وعي وإدراك مسبق لكي تحقق توازناً بين مخاطرة التفكير ذي المعنى الحالي وجائزة التبصر الإبداعي.

وجاءت دراسة Pisapia, et. al (2009) بقصد التعرف على مدى استخدام مهارات التفكير الإستراتيجي لمجموعة من المشاركين في برامج الدراسات القيادية في كل من (هونكونج، وماليزيا، وشنغهاي ، والولايات المتحدة الأمريكية) والمقارنة بين نتائجها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: فسر متغير

الدولة/الموقع ما نسبته (4%) من التباين في استخدام التفكير الاستراتيجي. وفسر متغير العمر نسبة (11%) بالنسبة لمهارة التأمل، و (15%) من التباين للتفكير النظامي.

أما دراسة كل من Lope and Abdullah (2009) فقد سعت إلى اكتشاف التركيبة العقلية الريادية لطلبة الجامعة بعد دراسة مادة الريادة للوقوف على مدى إدراك الطلبة لأهمية أساليب التدريس وعلاقتها بتحسين مهارات الوعي الريادي لديهم، وتحديد أفضل ثلاثة أساليب لتدريس مادة الريادة. وأظهرت الدراسة أن التوجه الريادي للطلبة قد ازداد بعد دراسة مادة الريادة وأصبح لديهم الاستعداد الذاتي لتطوير مهاراتهم الريادية وسلوكياتهم، وبالتالي يمكن للجامعات من تفعيل البنية الذهنية للطلبة من خلال عملية التعلم ومنحهم قوة تأثير إيجابية ذاتية. ثم بينت دراسة Beck (2010) إلى التعرف إلى كيفية التركيبة العقلية لمديري المعلومات التنفيذيين، من حيث أسلوب التفكير بشأن إستراتيجيات النمو في شركاتهم. وشارك في الدراسة (1,586) مديراً وهم يمثلون (27) صناعة من (41) دولة من الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم. وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي تمكنت من البقاء تسعى إلى الازدهار من خلال التركيز على الزبون أولاً وتحسين وتطوير المنتجات ثانياً، وزيادة التعاون البناء واستخدام نماذج جديدة للمعلومات التكنولوجية ثالثاً. كذلك كشفت الدراسة عن مبادئ المديرين، والتي تدفع نحو النمو من خلال تقييم ودمج عدد من الاستراتيجيات، وتبني أبعاد المحاسبة الاجتماعية في شركاتهم، واعتماد نظم أمنية لأنظمة البيانات والمعلومات المتنوعة.

أما دراسة Musteen, et. al (2010) فقد هدفت إلى فحص أثر اتجاه القيادات الإدارية نحو التغيير وتأكيدهم على الابتكار للإستراتيجيات التنافسية. وكان مجتمع الدراسة مكوناً من أعضاء مجلس الإدارة ومديرين تنفيذيين من المركز والفروع لمنظمة United Way غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وعددهم (209) مديرين. وأشارت النتائج إلى أن معدل التأكيد على الابتكار (0.57)، أما الاتجاه نحو التغيير فكان (3.92). أما تولي الوظيفة فكان بمعدل (6.51) سنة، حيث فسر نموذج الدراسة (0.30) من التباين للتأكيد على الابتكار. وجاءت دراسة كل من Issa & Pick (2010) مهيأة إلى تحديد وتعريف التركيبة العقلية الأخلاقية في قطاع الخدمات الأسترالي وعلاقته بكل من العمر، والجنس، والمؤهل التعليمي. ومثل مديري قطاع الخدمات كمجتمع للدراسة، والبالغ عددهم (461) مديراً. وأظهرت النتائج وجود أبعاد للوضع الذهني الأخلاقي في محتوى الأعمال الخدمية الأسترالية، وهي: جمالية الحكم، والروحانية، والتفاؤل، والتناغم والتوازن، والفتاة، والصدق، والمسؤولية الفردية، والمهنية. وأخيراً سعت دراسة كل من Lovvorn and Chen (2011) إلى تطوير نموذج يفسر كيف أن الذكاء الثقافي للمديرين يؤثر على العلاقة بين الخبرة للمهام الدولية وتطوير تركيبة عقلية عالمية (Global Mindset)، حيث كان دور الذكاء الثقافي (الإدراك، والتحفيز، والسلوك) عاملاً ملطفاً لتحويل خبرة المهام الدولية إلى تركيبة عقلية عالمية. اعتمدت الدراسة الأسلوب النظري والنقدي لمجموعة من البحوث المنشورة والتي تعلق بموضوع التركيبة العقلية العالمية. وعليه فقد تم اقتراح نموذج للتركيبة العقلية العالمية بناءً على ثلاثة أساسيات هي: الخبرة والمهارات الدولية، والذكاء الثقافي، مما ينتج عنهم التركيبة العقلية العالمية.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات: تولى الباحثان معالجة البيانات والمعلومات التي تجمعت عن الدراسة بغية استخلاص النتائج واختبار فرضياتها ومناقشة تلك النتائج وكما يأتي :-

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي نصت على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية. ويعكس الجدول (3) بأن متغير الوضع الذهني يفسر ($R^2=35.7\%$) من الاختلافات في قيم المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي) وأن قيمة معامل الارتباط R بلغت (0.598)، وأن اختبار الانحدار لتمثيل العلاقة بين المتغيرين معنوي، حيث يوضح 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 الاستراتيجي) بقيمة (0.584). وهذا الأثر له دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة اختبار معنويته ($t=10.353$) عند المقارنة مع مستوى الدلالة ($\alpha=0.05=\text{sig}$). إن المؤشرات في هذا الاختبار تشير إلى وجود أثر معنوي للوضع الذهني على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية في الأردن، وصلاحيه اختبار الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة بين المتغيرين. وبهذا يمكن اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير الأبعاد الرئيسية للوضع الذهني على كل بعد من الأبعاد الفرعية للتغيير الاستراتيجي، 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 :

جدول (3)

نتائج قياس أثر الوضع الذهني على التغيير الاستراتيجي

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

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

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ للتفكير الإستراتيجي (التفكير النظامي، والتفكير التأملية، وإعادة تشكيل التفكير) للقيادات الإدارية العليا على التغيير الإستراتيجي (الجذري، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، والتكيفي، والنشوي) في الشركات الصناعية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ للاتجاهات نحو (التغيير، والبحث والتطوير، والتخطيط الإستراتيجي) للقيادات الإدارية العليا على التغيير الإستراتيجي (الجذري، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، والتكيفي، والنشوي) في الشركات الصناعية في الأردن. 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 $(sig=0.00)$ 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 $(sig < 0.05 = \alpha)$.

جدول (4)

نتائج قياس أثر التفكير الاستراتيجي على التغيير الاستراتيجي.

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

* 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 تُوظف 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 التأملية $(\beta_2 = .212)$. 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.

جدول (5)

نتائج اختبار أثر الأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي على المتغير الرئيسي التغيير الاستراتيجي.

المتغير التابع	R	معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	معاملات الانحدار			
							المتغير المستقل	β	الخطأ المعياري	t المحسوبة
							Sig* مستوى الدلالة			

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 التأملّي						

* 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 هناك أثر للاتجاهات (المتغير المستقل) على التغيير الاستراتيجي (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 الاستراتيجي. 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 الاستراتيجي بقيمة ($\beta = 0.481$). ويعني ذلك أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (الاتجاهات) سيزيد من قيمة المتغير التابع (التغيير الاستراتيجي) 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 الشركات الصناعية في الأردن، وصلاحيّة نموذج اختبار الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة بين متغيري الاتجاهات والتغيير الاستراتيجي، وبهذا يمكن اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير الأبعاد الفرعية للاتجاهات على كل بُعد من الأبعاد الفرعية للتغيير الاستراتيجي، ومن ثم اتخاذ القرار بشأن الفرضية الفرعية الثانية.

جدول (6)

نتائج قياس أثر الاتجاهات على التغيير الاستراتيجي.

معامل الانحدار					DF	F	R ²	R	المتغير التابع
Sig**	T	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
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 الاستراتيجي) على الأبعاد الفرعية للمتغير التابع التغيير الاستراتيجي (التغيير الجذري، والتغيير التكيفي التدريجي، والتغيير النشوي 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 الاستراتيجي 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)، ويفسران 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.

جدول (7)

نتائج اختبار أثر الأبعاد الفرعية للاتجاهات على البعد لرئيسي التغيير الاستراتيجي.

معاملات الانحدار					Sig*	DF	F	R ²	R	المتغير التابع
Sig*	t	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	

الدالة										
0.000	7.634	.034	.260	البحث والتطوير	0.000	(2, 192)	38.933	.289	.573	التغيير الإستراتيجي
0.001	2.239	.050	.161	التغيير						

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

اختبار الفرضية الرئيسية 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 الشركات الصناعية في الأردن تعزى إلى احد متغيرات الدراسة الديموغرافية الثمانية. وقد استخدم اختبار "t" لاختبار الفرضيات الثلاث 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 :

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

جدول (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
التفكير الإستراتيجي	0.192	0.092	2.080	0.039	رفض
الاتجاهات	0.035	0.126	0.279	0.780	قبول
التغيير الإستراتيجي	0.232	0.113	2.047	0.042	رفض

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

جدول (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 عشر-الخامسة عشرة	بين فئات المركز الوظيفي	قبول	قبول	قبول
	داخل فئات المركز الوظيفي			
السادسة عشر-الثامنة عشرة	بين فئات عدد سنوات الخبرة الحالية	رفض	قبول	رفض
	داخل فئات عدد سنوات الخبرة الحالية			
التاسعة عشر-الحادية والعشرون	بين فئات عدد سنوات الخبرة الاجمالية	رفض	قبول	رفض
	داخل فئات عدد سنوات الخبرة الاجمالية			
الثانية والعشرون-الرابعة والعشرون	بين فئات نوع الصناعة	قبول	قبول	قبول
	داخل فئات نوع الصناعة			

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

* لمزيد من التوضيح للفرضيات انظر صفحة رقم (4).

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

مثل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية في الأردن والبالغ عددها تسعاً وستين شركة (الجدول 9). 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 هناك 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 الأفراد محل البحث 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 هناك 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 ونسبة (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 إمكانياتهم 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 ونسبة (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. أما فيما يتعلق بتوزيع وحدة المعاينة حسب نوع الصناعة فإن النسبة الأكبر من المبحوثين يعملون في "الصناعات الاستخراجية والتعدينية" وبلغ عددهم (59) ونسبة (30.3%) ويمثلون (12) شركة من مجتمع الدراسة، يليهم في ذلك ما نسبته (20%) ممن يعملون في "الصناعات الكيماوية" وكان عددهم (39) ويمثلون (11) شركة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالأسئلة الوصفية :

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

1. أظهرت النتائج توافر مهارة التفكير الاستراتيجي كأحد أبعاد الوضع الذهني لوحدة المعاينة في الشركات الصناعية في الأردن 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 النظمي في القطاع الصناعي الأردني مرتفع. وبذلك تحقق بُعد التفكير النظمي، الذي يقدم أفقاً ولغة علمية وأدوات تساعد في حل المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية المعاصرة. ومع استمرارية الممارسات العملية للتفكير النظمي 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 الإطار 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 الشركات محل البحث. كما أظهرت النتائج أن التفكير التأملي لوحدة المعاينة في شركات القطاع الصناعي الأردني 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 المهاره "التفكير التأملي" يعمل على تطور 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 الاستراتيجي 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 الأردن، ومن حيث نتائج الأبعاد الفرعية للاتجاهات فإن مستوى الأهمية نحو التغيير

لوحة المعاينة مرتفع. وتؤكد النتائج على تحقق بُعد التغيير في الشركات الصناعية في الأردن، 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 وإجراء كجزء لا يتجزأ من كيان شركاتهم.

وأما مستوى الأهمية للاتجاهات نحو البحث والتطوير لوحدة المعاينة متوسط. وتشير النتائج على تحقق بُعد البحث والتطوير في الشركات الصناعية في الأردن، وذلك بقيامها في تفعيل ونشر ثقافة البحث والتطوير كأحد أهم ركائز النجاح للتغيير الاستراتيجي 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. فضلاً عن اعتبار وحدة البحث والتطوير بأنها تشكل النظام الاجتماعي الذي يعمل على حقن الابتكار والتجديد في غالبية أنظمة الشركة الأخرى.

ويلاحظ أن مستوى الأهمية للاتجاهات نحو التخطيط الاستراتيجي لوحدة المعاينة متوسطة. وقد أوضحت النتائج بأن هنالك أهمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي، وأن المديرين من المستويات الإدارية الأخرى في الشركات المعنية يشاركون في أعمال التخطيط الاستراتيجي. وباعتبار أن لكل شركة أهدافاً محددة تعمل على تحقيقها بناءً على التركيبة العقلية لأعضائها؛ فإنه توجد مساحة لتحسين كل من مفهوم وعملية التخطيط الاستراتيجي 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.

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

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

تؤكد النتائج على وجود علاقة أثر معنوي للوضع الذهني على التغيير الاستراتيجي لوحدة المعاينة، ويمكن تفصيلها كما يأتي:

1. بينت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي على التغيير الاستراتيجي لوحدة المعاينة في القطاع الصناعي في الأردن 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 الاستراتيجي في نجاح القائد.
2. وبينت النتائج وجود أثر معنوي للاتجاهات كبعد رئيس على التغيير الاستراتيجي كمتغير تابع في القطاع الصناعي في الأردن 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 الاستراتيجي. 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.

ويمكن القول بأن نتائج الدراسة الحالية تلمح بأن الشركات الصناعية في الأردن لا تميل إلى تطبيق التغيير التكيفي كاستجابة للتغير في بيئات العمل المختلفة، علماً بأنه الأكثر شيوعاً في غالبية الشركات ومنظمات الأعمال في الدول الأخرى وكما جاءت في الدراسات. وفي ضوء ما سبق، فإن القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية في الأردن تملك مهارات التفكير الاستراتيجي (الوسط الحسابي 3.69) وضمن الحدود الدنيا من مستوى أهمية مرتفعة، ولديها اتجاهات إيجابية متوسطة (3.57) نحو كل من (التغيير، والبحث والتطوير، والتخطيط الاستراتيجي)، وبالتالي حصلت على متوسط حسابي متوسط (3.54) للتغيير الاستراتيجي كنتيجة. ويعتقد الباحثان بأن الحلقة المفقودة بين هذه المتغيرات هي المفتاح الرئيس للنقاش، وهي تحت مستوى الرؤية لمعظم وحدة المعاينة. ألا وهي العمل الجاد لتوسيع مساحة الوعي لديهم، وتفاذي منطقة القصور عند التفكير بقضية ما، مما يعطي أهمية للتركيبة العقلية الذاتية والعمل على تطويرها لما لها من قوة وأثر على الأقوال والأفعال التنظيمية.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفروق للعوامل الديموغرافية مع أبعاد الدراسة الرئيسية

1. أشارت النتائج إلى وجود فروق في التفكير الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية العليا في القطاع الصناعي في الأردن 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 الاستراتيجي، وكذلك دراسة Pisapia, et. al (2009) من حيث تفسير متغير العمر ما نسبته (11%)، و (15%) من التباين للتفكير الاستراتيجي. وتعتمد نتائج الفروق على وجود فروق في مستويات كل من التفكير الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي بين فئات وحدة المعاينة الديموغرافية.
2. أوضحت النتائج عدم وجود فروق في التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية العليا في القطاع الصناعي في الأردن 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 لإدارة العليا، وكذلك بالنسبة لنوع الصناعة. وأن البيئة الصناعية لمجتمع الدراسة متشابهة إلى درجة كبيرة، وتحكمها ضوابط، ولوائح، وقوانين، التي توجه منهج العمل للقطاع الصناعي في الأردن أكثر من الدور الفردي للقيادات الإدارية لتلك الشركات.
3. وأشارت النتائج إلى وجود فروق في الاتجاهات لدى القيادات الإدارية العليا في القطاع الصناعي في الأردن 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 الأردن 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 تحليل النتائج بأن الاتجاهات هي مسألة فردية، وقد تكون ايجابية 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.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بآراء وحدة المعاينة بما يتعلق بالتغيير الاستراتيجي
أظهرت النتائج المتعلقة بآراء وحدة المعاينة بما يتعلق بالتغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية في الأردن ما يلي :

- إن غالبية اتجاهات وحدة المعاينة تتجه إلى استخدام الهياكل التنظيمية على أساس الوظائف، ثم الشكل المركزي الهرمي في الشركات الصناعية في الأردن. وأن النسبة الأكبر من وحدة المعاينة تفضل أن تبدأ بالتغيير في الثقافة التنظيمية (تغيير نشوئي)، يليها إعادة تكامل الأعمال (تغيير هيكل). وأن معظم أفراد وحدة المعاينة تميل إلى اتخاذ قرار البدء بالتغيير بأن يكون اتجاهه من الإدارة العليا نحو الخطوط الأمامية.
- وتشير النتائج بأن تركيز وحدة المعاينة على التخطيط للتغيير الاستراتيجي 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 الاستراتيجي، وقد تؤثر هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد وضوح أو معرفة كافية لدى وحدة المعاينة بأنواع ومضامين التغيير الاستراتيجي 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 الاستراتيجي في الشركات الصناعية في الأردن 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 البينية 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 الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية خاصة، والشركات الأخرى في الأردن من القطاعات غير الصناعية، وكما يأتي:

أولاً: توصي الدراسة بأهمية تولي الشركات الصناعية في الأردن ومن خلال قياداتها الإدارية تعزيز تطبيق مفهوم الوضع الذهني بشكل عام والتفكير الاستراتيجي بشكل خاص لتحسين عمليات التغيير الاستراتيجي فيها وذلك عن طريق آليات مثل : تطوير وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء الفريق الإداري عن طريق ورش العمل والدورات التدريبية بقصد تنمية قدراتهم الإدراكية في المجالات المختلفة، وخاصة في مجال التغيير الاستراتيجي. والعمل على التطور الأفقي للتركيبة العقلية، ويعني توسيع القدرات الفردية للقادة من خلال المعرفة، والمهارات، والسلوكيات الملزمة 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 الاستراتيجي، وهو ما يهيم القادة الإستراتيجيين.

ثانياً: سعي الشركات الصناعية في الأردن نحو بلورة مستوى الاتجاهات نحو البحث والتطوير والتخطيط الاستراتيجي من مستوى متوسط إلى مستوى مرتفع لدى القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية الأردنية وذلك من خلال ترسيخ القناعة 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 الشركات الصناعية في الأردن 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 التركيبات العقلية وتنميتها للقيادات الإدارية وبما يمنحهم قوة تأثير إيجابية وعقلية متنامية ذاتياً، وتعزيز التراكيب العقلية الاستراتيجية لمختلف القيادات الإدارية.
 - 3- إجراء دراسات تتعلق بموضوع التركيبات العقلية إدارياً، ومن جوانب أخرى مثل أخلاقيات الأعمال، والثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة خاصة القيادة التحولية، وذلك لعدم وجود دراسات باللغة العربية تبحث في موضوع التركيبات العقلية، وكذلك ندرة الدراسات الأجنبية على حد علم الباحثين.
 - 4- إجراء دراسة لمعرفة أهمية ودور التغيير الإستراتيجي بالنسبة للشركات في الأردن عموماً.

قائمة المراجع :

1. المراجع باللغة العربية :

- 1- بول، ديفز، (2007)، الله والعقل والكون، ترجمة سعد الدين خرفان و وائل بشير الأتاسي، ط5، دمشق، سورية، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة.
- 2- التقرير اليومي لهيئة الأوراق المالية الأردنية Cited on 25/10/2010www.sdc.com.jo .
- 3- جواد، شوقي ناجي، (2000)، إدارة الاستراتيجية، عمان الأردن، دار الحامد.
- 4- جواد، شوقي ناجي (2016) ادارة الأعمال منظور كلي. عمان الأردن، دار الحامد.
- 5- جواد، شوقي ناجي (2016) الإدارة الالكترونية. عمان الأردن، دار الثقافة.
- 6- جواد، شوقي ناجي (2016) الإدارة الدولية عمان الأردن، دار دجلة.
- 7- الحنفي، عبد المنعم، (2000)، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، القاهرة، جمهورية مصر العربية. مكتبة مدبولي.
- 8- دراكر، بيتر ف.، (1995)، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة بطرس، صليب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، الدار الجامعية.
- 9- النعيمي، صلاح عبد القادر، (2003)، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد (23)، العدد (1)، حزيران، ص ص 23-79.

2. المراجع باللغة الأجنبية :

- 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-ibeck.pfd. 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, Blogs.hbr.org/cs/2011/10/we-need-more-mature-leaders.html? Cited on October 18, 2011.
- 15- Dweck, Carol S., (2006), Mindset: The New Psychology of Success, Random House, Inc., New York, USA.
- 16- Flamholtz, Eric & Randle, Yvonne, (2008), Leading Strategic Change: Bridging Theory and Practice, Published in USA by Cambridge University Press, New York.
- 17- 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? Cited on October 21st, 2011.
- 18- Garratt, Bob. (1995), Developing Strategic Thought: Rediscovering the Art of Direction-Giving, McGraw-Hill Books, Co. London.
- 19- Gavetti, Giovanni, (2011), The New Psychology of Strategic Leadership, Harvard Business Review, July-August 2011, pp. 118-125 .
- 20- Ghemawat, Pankaj, (2011), Stretching Your Global Mindset, Blogs.hbr.org/cs/2011/07/stretching-your-global-mindset.html? Cited on August 18, 2011.
- 21- 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.
- 22- Gosling, J. & Mintzberg, H., (2003), The Five Minds of a Manager, Harvard Business Review, 81 (11), pp. 54-63.
- 23- 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
- 24- Gunn, B. & Gullickson, B. R., (2005), Mind-set, Strategic Finance, 87 (3), p. 8.
- 25- Hambrick, D.C. (2007), Upper echelons theory: an update. Academy of Management Review, 32(2), 334-343.
- 26- 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.
- 27- 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.
- 28- 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 Oeconomiae, 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.
- 29- Kotter, John P., (2008), A Sense of Urgency, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, USA.
- 30- Liedtka, J. M., (1998), Strategic Thinking: Can it be Taught?, Long Range Planning, Vol. 31, No.1, pp. 120-122.
- 31- Lope, Zaidatol 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.
- 32- 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.
- 33- Melby, L. (2008), The Most Powerful Wealth Building Mindset, <http://www.ministryofbiz.com>, Cited on August 21st, 2011.
- 34- Mintzberg, H., (1994a), Rethinking Strategic planning partly: Pitfalls and Fallacies, Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, pp. 146-148.
- 35- Mintzberg, H., (1994b) The Rise & Fall of Strategic planning, Harvard Business Review, Vol. 72, No.1, pp. 107-114.
- 36- Moran, R. T., & Riesenberger, J. R., (1994), The Global Challenge: Building the New World Wide Enterprise, London: 55.
- 37- 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.
- 38- 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.

- 39- 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.
- 40- 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.
- 41- Pisapia, John R., (2009), The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World. Charlotte NC: Information Age Press.
- 42- 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.
- 43- 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.
- 44- Porter, M., (1987), The State of Strategic Thinking, The Economist, May 23, 1987.
- 45- 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.
- 46- Price, William H., (2002), Strategic Change in Government Based on Organization Hierarchy & Role. <http://ssrn.com/abstract=1396893> (23p.). Cited on 08/20/2010.
- 47- 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.
- 48- Rumelt, Richard P., (2011), Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters, Crown Business, Inc., New York.
- 49- Sham, Matthew G., (2012), The Changing Role of Global Leaders, www.blogs.bhr.org, February 14, 2012. Cited on 02/16/2012.
- 50- 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.
- 51- Sutton, Robert I., (2010), Good Boss Bad Boss: How to be the best & learn from the worst, Business Plus, New York, N.Y 10017.
- 52- Taleb, Nassim Nicholas, (2010), The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, 2nd edition, Random House Trade Inc., New York.
- 53- Taylor, William C., (2011), Practically Radical, First Edition Harper Collins Publishers, New York, N.Y. 10022.
- 54- Webster's, (1980), New Collegiate Dictionary, Spring Field, MA: G & C. Merriam Co.
- 55- Wootton, Simon & Hornem, Terry, (2010), Strategic Thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers, Third ed., Kogan Page, London, UK.
- 56- www.thefreedictionary.com/mindset. Cited on July 11, 2011.
- 57- www.wikipedia.org/mindset/2011. Cited on July 11, 2011.
- 58- www.wordreference.com/enar/mindset. Cited on March 28, 2011.
- 59- 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.

.....

