



The effect of goal orientation diversity on strategic thinking

An exploratory analytical study of a sample of the opinions of the officers of the Ministry of Interior in the Holy Karbala Governorate

*تأثير تنوع توجه الهدف على التفكير الاستراتيجي

دراسة تحليلية استكشافية لعينة من اراء ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة

**عبدالله علي صكر **أ.د. فيصل علوان الطائي **أ.م.د. الهام ناظم الشيباني

Abstract

The study aims to know the impact of the diversity of the variable goal orientations independent of its dimensions (learning goal orientation, performance goal orientation - validation and performance goal orientation - avoidance), which was determined based on me (VandeWalle, 1997). In strategic thinking as a mediating variable with its dimensions (reflection, organizational awareness, destination analysis and model discrimination), which was determined based on (Sanjay Dhir, etal: 2018). Given the importance of the security sector and its impact in the country, the study was conducted on all the subordinates of the Ministry of Interior in Karbala Governorate. The views of a sample of (314) senior and middle leaders in the organization in question, who are of the rank of (Lieutenant Colonel, Colonel, Brigadier, and Major General) were surveyed through the questionnaire as a main tool for obtaining data and information. A set of statistical methods were used (Cronbach's alpha test, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, relative importance, simple correlation coefficient, and the statistical programs SPSS V. 25)), (Amos V. 23) were used,

*بحث مسئل .

**جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد .

and the study reached a set of conclusions. The most important of which is (Teams that are characterized by a goal-orientation towards learning have high strategic thinking.) The study also concluded with a set of recommendations, most notably (Most of the great and distinctive innovations and achievements made by organizations around the world were born in the womb of an organizational climate dominated by democracy that allows individuals to To express and share their opinions and what they know and work as a team.

المستخلص: تهدف الدراسة الى معرفة تأثير تنوع نوجه الهدف المتغير مستقل بإبعاده (توجه هدف التعلم، توجه هدف الأداء-اثبات و توجه هدف الأداء-تجنب) والذي تم تحديده استناداً الى (VandeWalle, 1997). في التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط بإبعاده (الانعكاس، الوعي التنظيمي ،تحليل الوجهة وتمييز النموذج) والذي تم تحديده استناداً الى (Sanjay Dhir,etal:2018). ونظراً لأهمية القطاع الامني وتأثيره في البلد فقد اجريت الدراسة على كافة توابع وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة، اذ تم استطلاع آراء عينة مكونة من (٣١٤) من القيادات العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة وهم من برتبة (مقدم ، عقيد ، عميد ، لواء) عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات. تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية { اختبار الفا كرونباخ ،الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ،الاهمية النسبية، معامل الارتباط البسيط ،وقد اعتمد البرامج الاحصائية (SPSS V. 25)، (Amos V. 23) / وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف نحو التعلم يكون لديها التفكير الاستراتيجي مرتفعاً)، كما ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات ابرزها (إن معظم الابتكارات والإنجازات الكبيرة والمميزة التي حققتها المنظمات على مستوى العالم كان ولادتها في رحم مناخ تنظيمي يسوده الديمقراطية التي تسمح للأفراد من أن يعبروا ويشاركوا بأرائهم وبما يعرفوا ويعملون كفريق عمل واحد) .

المقدمة// تشهد بيئة الاعمال تغيرات سريعة في التكنولوجيا وتنوع حاجات ورغبات الزبائن وزيادة حدة المنافسة في الاسواق العالمية، لذا تسعى هذه المنظمات الى اتباع نهج في الأداء وإظهار الكفاءة من خلال التفوق على الآخرين، من خلال استخدام التفكير الاستراتيجي كأحد العمليات العقلية المعرفية العليا، الكامنة وراء تطور الحياة الإنسانية، وسيطرة الإنسان على كافة الكائنات الحية، واكتشاف الحلول الفعالة التي يتغلب بها على ما يواجهه في الحياة من مصاعب ومشكلات، بل أن معظم الإنجازات العلمية والعملية التي حققتها البشرية مبنية على التفكير. من هنا يهدف البحث إلى توضيح تأثير تنوع توجه الهدف على التفكير الاستراتيجي، في أربع مباحث تناول الأول المنهجية العلمية

وعالج الثاني الإطار النظري في حين تطرق الثالث الى الجانب العملي والأخير الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول - منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة : وقد واجهت الشرطة العراقية العديد من التحديات منذ ان أسست وخاصة بعد تشكيلها من قبل سلطة التحالف المؤقتة بعد سقوط النظام البائد، فقد أصبح رجل الشرطة هدفاً للإرهابيين من داخل، وخارج العراق ومع عدة آلاف من الضباط الذين استشهدوا على يد المجموعات الإرهابية التكفيرية اذ كان المتمردون، والارهابيون الاجانب ينفذون خططا دولية داخل السيادة العراقية مما استدعى بناء منظومة شرطوية قادرة على مواجهة هذه الخطط وهذا التنظيم وهذا الامر يستدعي بناء افراد ذوي خبرات ومهارات عالية وكفاءة علمية متميزة عن طريق تكوين فرق عمل لديها القدرة والبراعة ومما تقدم فانه يمكن لنا صياغة المشكلة من خلال طرح مجموعة من التساؤلات التي تخص مشكلة الدراسة وكما يأتي:

١. هل تتبنى ادارة المنظمة المبحوثة تنوع توجه الهدف؟
 ٢. هل تؤمن ادارة المنظمة المبحوثة ان هنالك تأثير تنوع توجه الهدف على التفكير الاستراتيجي؟
 ٣. ما مدى الترابط والتوافق بين ابعاد متغيرات الدراسة؟
 ٤. الى أي مدى تتبنى المنظمة المبحوثة أنشطة التفكير الاستراتيجي في إدارة أنشطتها؟
 ٥. ما حجم الدور الذي يلعبه تنوع توجه الهدف على التفكير الاستراتيجي في المنظمة عينة البحث؟
- ثانياً: أهمية الدراسة :** تنطلق أهمية الدراسة من خلال تناولها لمتغيرين أساسيين هما (تنوع توجه الهدف والتفكير الاستراتيجي) تساهم في تحقيق اهداف العينة المبحوثة المتمثلة بعينة من ضباط وزارة الداخلية في محافظة كربلاء المقدسة وان هذه المتغيرات لم يتم دراستها مجتمعاً من قبل.
- كما وتتجلى أهميتها في كونها اول دراسة تناولت متغير تنوع توجه الهدف، كما انها من الدراسات القليلة جداً وخاصة انها أطروحة دكتوراه في المنظمة عينة البحث بحسب اطلاع الباحث.
- اذ تبرز أهمية الدراسة من خلال مجتمع الدراسة مكان التطبيق، والمتمثل بتوابع وزارة الداخلية العراقية في محافظة كربلاء المقدسة، كونها الجهة المسؤولة عن حفظ النظام وتحقيق الأمن للفرد العراقي بشكل عام والكربلائي بشكل خاص، لذا كان من الضروري دراسة هذه المفاهيم والأفكار النظرية في ميدان العمل واختبار تأثير تنوع توجه الهدف على التفكير الاستراتيجي للتعرف على أي الأبعاد أكثر تأثيراً للاهتمام به وتعزيزه وتقديم المقترحات المناسبة لتحسين أداء المنظمة المبحوثة.

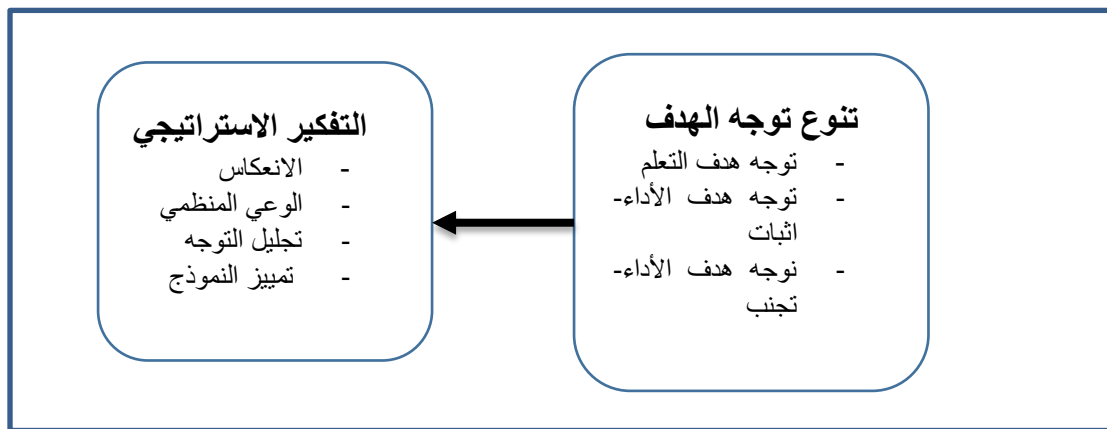
ثالثاً: اهداف الدراسة : ان هدف الدراسة الحالية يتمحور في بيان طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (تنوع توجه الهدف) والمتغير المعتمد (التفكير الاستراتيجي) وذلك من اجل الافادة منها في مكان الدراسة وتحويل النتائج المتوقعة الى واقع عملي يساهم في الارتقاء بمستوى براعة الفريق مكان الدراسة، اضافة الى جملة من الاهداف الاخرى وكما يأتي:

١. بناء إطار فكري ومعرفي كامل لمتغيرات الدراسة الخاصة بـ (تنوع توجه الهدف والتفكير الاستراتيجي) من خلال معرفة اهم المنطلقات العلمية والمعرفية الخاصة بهذه المتغيرات.
٢. تشخيص دور تنوع توجه الهدف في إمكانية التأثير بالتفكير الاستراتيجي.
٣. اختبار علاقات الارتباط والتأثير ان وجدت للمتغير المستقل (تنوع توجه الهدف) والمتغير المعتمد (التفكير الاستراتيجي)
٤. معرفة مستوى تنوع توجه الهدف لدى عينة الدراسة.
٥. الوقوف على فهم عينة الدراسة لطبيعة وفاعلية التفكير الاستراتيجي على مستوى المنظمة عينة الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة والمخطط الفرضي :

الفرضية الرئيسة " توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير تنوع توجه الهدف والتفكير الاستراتيجي" وتتفرع منها النظريات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد توجه هدف التعلم والتفكير الاستراتيجي
- ب- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد توجه هدف الأداء- اثبات والتفكير الاستراتيجي
- ج- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد توجه هدف الأداء- تجنب والتفكير الاستراتيجي



المصدر: اعداد الباحث - شكل (١) مخطط الدراسة الفرضي

التنوع في توجه الهدف Diversity in goal orientation

الأول: مفهوم (التنوع) في توجه الهدف : كما أشرنا سابقا ان بناء توجه الهدف له جذوره في نظرية أنكينسون (١٩٦٤) لدوافع الإنجاز التي ركزت على التأثير المشترك للدافع للنجاح والدافع لتجنب الفشل في مواقف الإنجاز. كما هو مذكور أعلاه، تم تصور التوجه نحو الهدف على أنه يحتوي على كل من السمات ومكونات الحالة (Cellar, et al., 2011:468). اما توجه نهج الأداء فهو التركيز على إظهار الكفاءة من خلال التفوق على الآخرين. وبالتالي، فإن معيار تقييم الأداء يكون خارجيا مثل المقارنة مع الآخرين ويعكس اتجاه تجنب الأداء أيضاً معيار الأداء المرجعي الآخر، ولكن ينصب التركيز هنا على تجنب الأداء الذي يكون أسوأ من الآخرين، الدافع هنا هو تجنب الظهور غير الكفاء (Nederveen, et al., 2013:789).

ويرى الباحث ان مفهوم توجه الهدف يمكن تلخيصه بالآتي " هو ادراكات وتوجهات او هو رؤية الافراد في السعي او اعتماد طريقة او نهج معين نحو تحقيق الأهداف".

ابعاد التنوع في توجه الهدف : من الأمور الرئيسة لفهم كيفية تأثير توجيه الهدف على السلوك والأداء فأن الدراسات التي وجدت أن توجهات أهداف التعلم والأداء مرتبطة بأطر معرفية مختلفة لكيفية تفسير المواقف. الأبعاد البارزة لهذين الإطارين هي المعتقدات حول القدرة والجهد، ومعنى التغذية الراجعة، والكفاءة الذاتية (VANDEWALLE, 2001:164). اذ يرى (Button et al., 1996: 33) ان ابعاد التنوع في توجه الهدف هي كل من توجه هدف الأداء وتوجه هدف التعلم. ان النماذج ثنائية الأبعاد وثلاثية الأبعاد التي اقترحها Button et al. (1996) و VandeWalle (1997) يعكسان التناقضات في تصور أبعاد بناء اتجاه الهدف (McKinney, 2003:13).

في حين يرى (Russo, 2012:126) ان ابعاد التنوع في توجه الهدف هي توجه التعلم، إثبات الأداء وتجنب الأداء. ومن جانب اخر فقد تم تصور توجه الهدف في الأصل على أنه فئتان من الأهداف الأساسية التي يمكن للأفراد السعي وراءها (Cron, et al., 2005: 57):

(أ) توجيه هدف التعلم لتطوير الكفاءة من خلال اكتساب مهارات جديدة وإتقان المواقف الجديدة، و
(ب) توجه هدف الأداء-اثبات لإظهار الكفاءة والتحقق من القيمة من خلال السعي للحصول على أحكام مواتية

(ج) توجه هدف الأداء- تجنب هو تجنب الأحكام السلبية حول كفاءة الفرد.

ويبين الجدول رقم (٤) عدد من الدراسات والمقاييس التي تبنت ابعاد توجه الهدف وكالاتي:

الجدول (٤) ابعاد تنوع توجه الهدف بناء لعدة مقاييس

ت	البعـد الباحـث والسنة	توجه الهدف للتعلـم	توجه هدف الأداء	توجه هدف الأداء - اثبات	توجه هدف الأداء - تجنب
1	(Dweck, & Leggett, 1988)	*	*		
٢	(Sujan et al ,1994)	*	*		
٣	(Button, Mathieu, & Zajac, 1996)	*	*		
٤	(VandeWalle, 1997)	*		*	*
٥	(VandeWalle & Cummings 1997)	*		*	*
٦	(Phillips & Gully, 1997)	*	*		
٧	(Steele, et al., 2000)	*	*		
٨	(Chen et al, 2000)	*	*	*	
٩	(Bell & Kozlowski, 2002)	*		*	*
١٠	(Pieterse et al., 2011)	*	*		
١١	(Russo,2012)	*		*	*
١٢	(Schwinger & Wild,2012)		*	*	*
١٣	(Schwinger, et al.,2016)		*	*	*
١٤	(Madjar et al., 2017)		*	*	*
١٥	.(Lukasz,2019)		*	*	*

المصدر: اعداد الباحث

وقد حدد الباحث ابعاد توجه الهدف والتي هي كل من توجه هدف التعلم، توجه هدف الأداء - اثبات وتوجه هدف الأداء - تجنب والتي اختارها حسب المقياس الذي وضعه (VandeWalle, 1997) للأسباب الآتية:

- ١- ان هذه الابعاد تحظى بقبول و اتفاق الكثير من الباحثين
- ٢- ان هذه الابعاد هي أكثر دقة وانسجاما مع ابعاد متغير براعة فريق الإدارة العليا
- ٣- ان Vande من الأوائل الذين طرحوا فكرة تنوع توجه الهدف

٤ - ملائمة المقياس لطبيعة ومجتمع الدراسة الحالية.

١-توجه هدف التعلم:يعرّف VandeWalle توجيه هدف التعلم بأنه "الرغبة في تطوير الذات من خلال اكتساب مهارات جديدة، وإتقان المواقف الجديدة، وتحسين كفاءة الفرد ويمكن أن يؤدي فهم محددات طموحات الأفراد في بداية حياتهم المهنية إلى تحديد النغمة للطريقة التي يتم بها دمج القادمين الجدد وتمكين المشاركة المثلى لكل فرد خلال هذا الجزء الرئيسي من التنشئة الاجتماعية التنظيمية، على مستوى أكثر عمومية، فإن تحديد عقلية العاملين فيما يتعلق بالتوجه نحو الهدف والالتزام يسمح للشركات بإدارة أداء العاملين بفعالية وذلك لأن التوجه نحو الهدف يقود تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية، مثل التوجه نحو السوق والابتكار (Longin, et al., 2021:1). توجيه هدف التعلم هو عقلية النمو، يسعى الأفراد الذين لديهم عقلية النمو هذه لتعلم مهارات جديدة ويصبحوا أكثر كفاءة، إذ ترتبط التوجه نحو هدف التعلم بالسلوكيات المبتكرة والتأثير الإيجابي والرضا والمشاركة والانفتاح والتكيف مع التغيير وسلوك المواطن التنظيمية والأداء وأن توجيه هدف التعلم يمارس تأثيراً قريباً على تنظيم سلوكيات العمل وهو قادر على تخفيف الآثار السلبية لـ_____ لضغوط العمل (Templer, et al., 2020:307).

ويرى الباحث بان توجه هدف التعلم هو " سعي الافراد من ذوي التوجه نحو هدف التعلم في الحصول على تغذية راجعة حول الأداء السابق لتقييم الأداء الحالي اذ يركز هؤلاء الافراد على تحسين المهارات واكتساب المعرفة، وهم أقل اهتماماً بارتكاب الأخطاء".

٢-توجه هدف الأداء-اثبات: يُعرّف الأداء بأنه سلوكيات العاملين التي تؤدي مباشرة إلى أهداف ونتائج تنظيمية، وقد حظي دائماً بأكبر قدر من الاهتمام من الباحثين والممارسين ونظراً لأن طبيعة العمل تصبح أكثر ديناميكية وتنافسية بشكل متزايد، فإن أحد المتغيرات الرئيسية في تحسين أداء الموظف، والذي حظي باهتمام كبير على مدار العقدين الماضيين، هو تغير الاختلافات في التوجه نحو الهدف (Lim, & Shi,2020:1). وهو توجه للأداء، يتميز بنهج نظرية الكيان، ينظر إلى المهارات والقدرات على أنها سمات ثابتة لا يمكن تطويرها بدلاً من ذلك، فإن الجهد المتزايد هو انعكاس لمهمة أكثر صعوبة ونقص في القدرة على إنجاز المهمة ويقود الإيمان بعدم ثبات قدرة الفرد الذي يركز على الأداء إلى متابعة الأهداف مع إظهار الكفاءة والتحقق منها في الاعتبار وعلى الرغم من الاختلافات في منظور كل اتجاه حول مرونة المهارة، يسعى كلاهما إلى تحقيق النتائج المرجوة (Johnson, et al.,2011: 753).

اذ نلاحظ المواقف هي متغير تحفيزي من المتوقع أن يؤثر على تخصيص الجهد أثناء التعلم اذ ويرى الباحث ان توجه هدف الأداء – اثبات ه قدرة الفرد واصراره على التمسك بالمهمة المناطة به ايماناً منه بأهمية تلك المهمة لتحقيق أهدافه وإظهار قدرته امام زملائه والظهور بمظهر المبدع او المبتكر لكي لا يتم الحكم سلباً عليه.

٣-توجه هدف الأداء- تجنب:يكون هدف الفرد هو تطوير الكفاءة من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، وعند السعي لتحقيق أهداف الأداء، يكون هدف الفرد هو إظهار الكفاءة بالنسبة للآخرين ومع ذلك، لا يتم توجيه جميع الافراد بشكل إيجابي نحو الكفاءة، ويتبنى البعض أهداف تجنب العمل التي تركز على تقليل الجهد (Harackiewicz, 2002: 562). اذ يتوجه الافراد ذوي توجهات الاهداف - تجنب نحو الإمكانية غير المرغوبة لإظهار القدرة المنخفضة والاندماج في المهمة مع غرض تجنب مثل هذا الاظهرار، وهو هدف يحاول الفرد فيه تجنب الاحكام السالبة عن الكفاءة او محاولته للحصول على احكام ايجابية وتوصل ان الافراد يهتمون بالحصول على احكام ايجابية عن ادائهم ويدركون الذكاء على انه بنية ثابتة لا تتغير ونمط الفرد السببي هو تجنب التحدي والاستمرار في الاداء لمواجهة الصعوبات وتناسب القدرة عكسياً مع الجهد وينتج عن ذلك جوانب وجدانية سالبة مثل القلق وتهديد تقدير الذات والشعور بالخجل والذنب ويختارون المهام السهلة لعدم المخاطرة بالأخطاء.(Pintrich and Schunk ، ٢٠١٠ : ١٠٢).

ويرى الباحث ان توجه هدف الأداء- تجنب هو ان الافراد غالبا ما يمتنعون عن أداء الواجبات المناطة بهم لأسباب يرونها مهمة بالنسبة لهم كتجنب الاحكام السلبية او تجنب الفشل من إتمام العمل او التقييم غير الجيد مقارنة بالآخرين لذلك يتجنبوا أداء تلك الاعمال.

المبحث الثاني - التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

الاول: مفهوم التفكير الاستراتيجي :يعد التفكير إحدى العمليات العقلية المعرفية العليا، الكامنة وراء تطور الحياة الإنسانية، وسيطرة الإنسان على كافة الكائنات الحية، واكتشاف الحلول الفعالة التي يتغلب بها على ما يواجهه في الحياة من مصاعب ومشكلات، بل أن معظم الإنجازات العلمية والعملية التي حققتها البشرية مبنية على التفكير

قبل الخوض بمفاهيم التفكير الاستراتيجي لابد لنا معرفة ما هو العقل بصورة عامة، اذ ان العقل هو العقل هو مجموع التفاعلات بين الأجزاء أو المكونات التي يتم تشغيلها من خلال هذا التفاعل لأثارة المعلومات، والعقل قادر على إدارة النشاط (العملية العقلية) التي تتطلب (أ) الموارد والطاقة الداخلية لنفسها،

(ب) القدرة على ترميز (بشكل ما قد يتغير بمرور الوقت) المعلومات التي تتصورها،

(ج) سلاسل هرمية دائرية ومعقدة (حلقات تغذية مرتدة) تعتمد على إنشاء تسلسل هرمي للأنواع المنطقية من المعلومات (Udwadia& Mitroff,1991:36)

ان مصطلح العقل الاستراتيجي هو مرادف للتفكير الاستراتيجي وهو العملية الادراكية التي يقوم من خلالها متخذوا القرار بأحراز وتحليل المعلومات التي تخص المشكلة الاستراتيجية ومن ثم صياغة الحل لها (Liu,2015:2) اذ عرّف المنظرون العقل الاستراتيجي (القدرة الأخيرة) على أنها الوعي

واستخدام استراتيجيات التعلم الفعالة، والتي يطلقون عليها "تعلم المحتوى الاستراتيجي" (Brydges,2016:365).

وكونه يمثل "ضرورة ملحة يستخدم من قبل القيادات العليا في كافة المستويات انطلاقاً من أن تفوق وبقاء المنظمة يكمن في معطيات التفكير الصحيح باتجاه صناعة الاستراتيجيات الفاعلة (Ivancevich,2007:184).

ويعرف (Goldman,2006:23) التفكير الاستراتيجي على أنه نشاط إداري مختلف موجه نحو اكتشاف استراتيجيات منافسة، تصورية، فيها جدة أو حداثة، والمحاولة في تصور مستقبل ذات إمكانيات مختلفة ومميزة.

وبعد استعراض المفاهيم أعلاه يمكن للباحث أن يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه عملية تستخدم المعلومات الاستراتيجية وتفاعلها مع الحدس ضمن العقل الاستراتيجي المبني على الاستقرار للوصول إلى الأبداع وبلورة تصور استراتيجي واضح

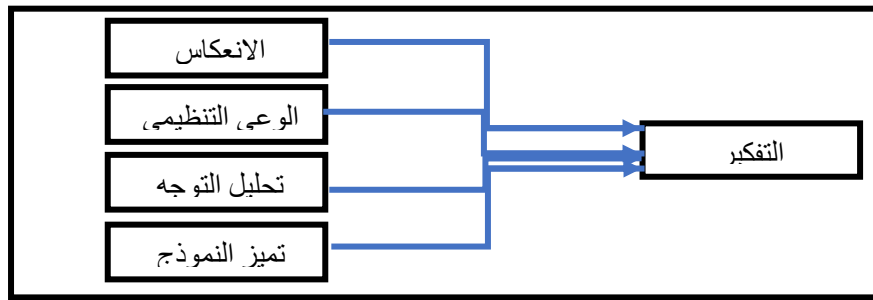
ثانياً. أهمية التفكير الاستراتيجي : عالم اليوم عالم مليء بالاضطرابات والتغيرات الهائلة في التكنولوجيا التي يمتلئ هيكلها الفكري بتعميق واستخدام المعرفة والاهتمام بمشاركتها وكذلك استخدام القوى العاملة المعرفية بدلاً من الموارد البشرية الوظيفية.

يرى (Robinson، ٢٠٠٥ :٢) ان أهمية التفكير الاستراتيجي تتمحور في تركيزه على القضايا الجوهرية للمنظمات كالتغيير الجذري او التدريجي، تحديد الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في توجه المنظمة، إدراك الاهداف الاستراتيجية وربط المهام اليومية بالاستراتيجيات طويلة الامد، فضلاً عن تخصيص الموارد التي لها تأثير ايجابي في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة. ويساعد التفكير الاستراتيجي القادة على تكوين تصورا واضحا بشأن أين هم الآن، واين ينبغي ان يكونوا في المستقبل لكي يتمكنوا من ان يتحركوا في هذا الاتجاه بشكل أسرع ومجهود اقل، كما يعد من العوامل الأساسية الداعمة لتحقيق الاداء الاستراتيجي (Scott & Goldman. ٢٠١٦ :٢٥٩).

ومما تقدم يرى الباحث ان اهم خاصية للتفكير الاستراتيجي تكمن في انه الأسلوب الأمثل الذي تستطيع من خلاله العقول الاستراتيجية الموجودة في المنظمات من مواجهة التحديات والأزمات بصورة فاعلة ونجاح متميز من خلال رؤية واضحة لمختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تجعل من عملية التغيير عملية سلسلة وبسيطة وغير معقدة .

ثالثاً: ابعاد العقل الاستراتيجي :اعتماداً على أكثر من ٣٠ بحثاً علمياً قدمها كل من (Weaver,2014) (Hogarth,2010), (Nastase, 2010), (Bibu,et al., SanjayDhir,et al, واستطاع (2018: 8). ان يبلورها على شكل ابعاد للتفكير الاستراتيجي وهي أحدث ما توصلت لها بحوث التفكير الاستراتيجي، ولملائمتها لمكان الدراسة الحالية ولا حاطتها بجوانب المفهوم فانه سيتم الاعتماد

عليها وتبنيها في هذه الدراسة. وقد اشارت الدراسة اعلاه الى اربعة ابعاد وهي: (الانعكاس الوعي المنظمي، تحليل التوجه، تمييز النموذج) والتي يبينها الشكل رقم (٢)



الشكل (٢) ابعاد التفكير الاستراتيجي

Source: Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). "Defining and developing a scale to measure strategic thinking". Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689 Foresight

١. الانعكاس: التفكير سلسلة عقلانية من أفكار الفرد في الماضي والحاضر تظهر خلال التجربة للاستفادة منها في قراءة المستقبل واتخاذ القرارات الصائبة. إذ إنه يدمج البيانات الجديدة ويكتشف كيفية تطوير تقنيات أكثر قابلية للتطبيق. مع مراعاة الفوارق الفردية بين الافراد لتوجيه الأنشطة المستقبلية. يشتمل هذا الإجراء الذكي على مدى فهم نجاح بعض القرارات، باستخدام التعلم، وتطبيق الملاحظات على كل من المعلومات والخبرات السابقة من خلال الإدراك والفحص، وأخذ الأنشطة، وتقييم، وإعادة صياغة الافكار كشرط مسبق للإنجاز (SanjayDhir,et al.,2018: 5).

يقوم المفكرون والرواد الاستراتيجيون ببناء بنية تمكنهم من وضع تصور وفهم مجموعة من الصعوبات الهرمية والتكيف معها من خلال ربط الاجزاء مع بعضها البعض، وخلق ردود فعل اختيارية. إن تأثير التفاعل الجماعي من خلال عملية تحفيز الأفكار الجديدة يسلط الضوء على الجانب الأساسي للتفكير، إذ يتعامل الانعكاس مع قدرة اتخاذ القرار و يقوم بدمج البيانات الجديدة ويكتشف في وقت سابق كيفية تنمية تقنيات أكثر قابلية للتطبيق، إذ يطبق رواد التفكير عن قصد أو عن غير قصد عندما "ينسجون بشكل شرعي وسليم مع مراعاة استخدام الفهم والخبرة والبيانات لإصدار أحكام في مسألة ما حدث وبعد ذلك يضعون قاعدة غريزية توجه الأنشطة المستقبلية" (Pisapia&Yasin,2006:30).

ويرى الباحث ان الغرض من التفكير هو تحديد مكونات النشاط واسترجاعها وإدراكها لذلك يعرف الانعكاس على انه مهارة خاصة، تتمثل في القدرة على إدراك بؤرة الاهتمام، وكذلك مراقبة الحالة النفسية والأفكار والمشاعر في عملية اتخاذ القرارات وهو تقييم لحالة الفرد، والإجراءات. والتفكير في أي حدث يعتمد عمق الاستبطان على مستوى اتخاذ القرار، وتعليم الشخص، وقدرته على السيطرة على نفسه

٢. الوعي المنظمي :يعد الوعي المنظمي اداة اساسية للتفكير الاستراتيجي حيث يتضمن فهمًا كلياً للمنظمة، والعلاقات المعقدة التي تحدث بين النظم الفرعية وتفاعلاتها مع العالم الخارجي. اذ تم الاعتراف بأهمية الغرض المنظمي للمفكر الاستراتيجي.

كما يجب على المنظمة تحديد الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق أو نماذج الأعمال التي توفر قيمة للعميل. وتخلق الهيكل العام للوعي المنظمي و ترتيب الحماس بين اقسام المنظمة المختلفة والافراد اي التفاعل فيما بين هذه الأجزاء للمساهمة في تحقيق منظومة متسقة متشابكة لتحقيق اهداف المنظمة، اذ تؤثر ثقافة المنظمة وهيكلها على ريادة الأعمال، وتتطلب وجهة النظر المنسقة للمنظمة فهمًا مكثفًا للتقدم الداخلي والخارجي، يتضمن ذلك فهم كيفية تثبيت المنظمات داخل أطر واسعة ومعقدة، على سبيل المثال، الأسواق والمنظمات والبلدان وكيف تتأثر بتطور هذه الأطر وترابطها(Weaver,2014:55).

او هو القدرة على تجميع ودمج عناصر متنوعة وفهم كيفية تفاعلها وكيف يمكن موائمتها لتحقيق غرض المنظمة (3: 2004, Maccoby et al).

ويرى الباحث ان الوعي المنظمي هو استراتيجية تفكير ناجحة في مواجهه المشكلات وحلها استنادا الى تقنيات جيده التحديد من خلال معرفه التفاعلات والروابط الاكثر اهميه بين الاطراف في علاقة ضمن نظام معين وهي تفاعلات وروابط يصعب كثيرا الوصول اليها دون استخدام هذا التفكير.

٣. تحليل التوجه :يتعامل تحليل التوجه مع تحديد المعرفة داخل النظام والقدرة على تعيين الأنماط اذ يمكن تعريفه على أنه "تحول من رؤية المنظمة على أنها مجموعة من الأجزاء المنفصلة والتنافس على الموارد، إلى رؤية الشركة والتعامل معها كنظام شامل يدمج كل جزء في العلاقة مع الكل" وهذا يتطلب من الأفراد ليس فقط تحديد المعلومات الأساسية ولكن أيضًا ربطها، مع مواءمتها في نفس الوقت مع رؤية المنظمة وإنه يحدد اتجاه الهدف النهائي لنجاح المؤسسة, (Collins and Porras, 2008:126). ويتضمن هذا البعد تحديد المعرفة داخل النظام والقدرة على التعيين للخيار الاسلم، اذ عرف بأنه "تحول في رؤية المنظمة او انه مجموعة من الأجزاء المتنافسة على موارد المنظمة، والتعامل معها كنظام كلي يدمج هذه الاجزاء مع بعضها البعض وهذا يتطلب من الأفراد ليس فقط تحديد المعلومات الأساسية ولكن أيضًا توصيلها، ومواءمتها مع رؤية المنظمة في وقت واحد (Dhir&Chaurasia,2014:7). ويجب على المفكر الاستراتيجي الاستفادة الكاملة من البيانات والخبرات التي يمكن الوصول إليها وتأمينها في شكل هياكل قديمة وأمثلة قديمة وأفكار قديمة وتميزات قديمة (Dhir et al., 2014:91).

ويرى الباحث ان تحليل التوجه هو إمكانية تجميع توجهات الافراد وتحديد جوانب الأعمال على أنها فرص للتحسين. اي فهم ما يعمل بشكل جيد وما تحتاج إلى معالجته. اذ يمكن التركيز على أكثر

مجالات الأعمال أهمية وأكثرها تأثيراً لتحسين تجربة الافراد والتي يستفاد منها بشكل هياكل وأفكار لتحقيق نجاح المنظمة.

٤. تمييز الانموذج :ان تحليل الأنماط يشجع أنماط المسؤولية ويساهم في ترابط الفريق اذ يعد تفكيراً استراتيجياً رفيع المستوى ويعطي احساساً بأهمية التوجيه في صنع القرار، كما يشير الى وجود علاقة بين الغرض التنظيمي والتفكير الاستراتيجي نحو مستقبل المنظمة المنشود (Bonn,2005:339).

على نطاق أوسع، يمكن تفسير التفكير الاستراتيجي على أنه يخص المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار متغير البيئة والكفاءة ويتم التعرف على الأنماط مع القدرة على التأسيس والتبديل بين النماذج الظرفية ونماذج المنظور المتعدد، إن صورة الإطار التمثيلي الانفرادي للتفكير الاستراتيجي لظروف ذات طبيعة عالية تم تجربتها سابقاً ، ومع ذلك ، فإنه لا يوضح كيف يدير مديرو المستويات العليا المهمات القيادية الأساسية الجديدة والمربكة وغير المنظمة جيداً، اذ تتطلب هذه المهام التعامل مع قرب المناهج المحتملة العديدة للحصول على نتيجة مرغوبة وإدماج مختلف أنواع البيانات للحكم على الاحتمالات المستقبلية لهذا الغرض ، لذا ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة فهم واستيعاب البيانات والمواقف المميزة التي يحتمل أن تكون متعارضة وبناء نظرة مستقبلية معززة (Tavakoli&Lawton,2005:45).

وأخيراً يرى الباحث ان هذه الابعاد الأربعة والتي ستنبأها الدراسة ملائمة للمنظمة التي يراد بحثها وذلك لا نها جاءت كخلاصة لبحوث وجهود مجموعة متنوعة وكبيرة من الباحثين وعلى مدى اكثر من عشر سنوات منذ عام ٢٠٠٦ الى عام ٢٠١٦ حيث تجمع بين الجوانب العقلية والجوانب المنظمة والجوانب التطبيقية والعملية من خلال التحليل لنماذج معينة للخيارات وصولاً لتحديد الخيار الافضل مؤكدة على ضرورة الوعي بواقع المنظمة والمنظمات الاخرى وخصوصاً انها تؤكد على ربط الماضي بالحاضر وصولاً للمستقبل وهذا بالضبط ما تحتاجه مثل هذه المنظمات .

الفصل الثالث - الجانب العملي

اولاً. اختبار مقاييس الدراسة

١. ترميز مقاييس الدراسة : قبل ان البدء بعملية اختبار مقاييس الدراسة لابد ممن اعطاء رموز توضيحية بمثابة حروف مختصرة لمصطلحات متغيرات الدراسة باللغة الانجليزية. اذ تتكون مقاييس الدارسة الحالية من ثلاثة اجزاء الجزء الاول يتعلق ب تنوع توجه الهدف والجزء الثاني يخص متغير التفكير الاستراتيجي اما الجزء الاخير فانه يتناول متغير براعة الفريق علما ان كل جزء يتكون من عدة ابعاد فرعية والجدول رقم (٥) يقدم توضيح حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات:

جدول (٥) الترميز والتوصيف

المتغير	البعد	الرمز	عدد الفقرات	المصدر
تنوع توجه الهدف	١. توجه هدف التعلم	Lea	4	(VandeWalle, 1997)
	٢. توجه هدف الاداء	Avo	4	
	٣. توجه هدف تجنب الاداء	Per	4	
التفكير الاستراتيجي	١. الانعكاس	Ref	4	(Jansen, et al.,2016)
	٢. التحليل	Ana	4	
	٣. النمذجة	Mod	3	
	٤. الادراك	Perc	4	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الاستبانة الخاصة بالدراسة

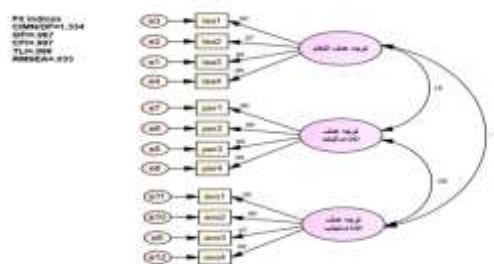
٢. الوصف لأداة قياس الدراسة: اعتمد الباحث مدرج ليكرت الخماسي بهدف الوقوف على مستوى اجابات الافراد في العينة المختارة للدراسة لمعرفة قناعاتهم وتوجهاتهم تجاه متغيرات الدراسة في بيئة التطبيق وكما يلي

جدول (٦) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

٣. اختبار الصدق الظاهري والمحتوى لمقاييس الدراسة :

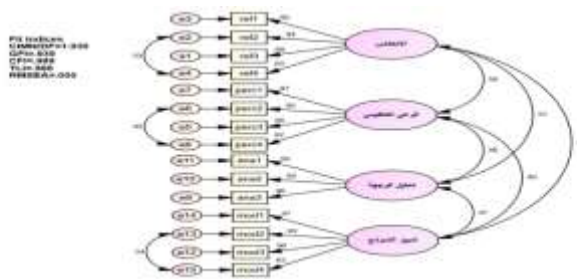
أ. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس تنوع توجه الهدف: يلاحظ من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٤) مع تلك الموجودة في الجدول (٧) الى صحة افتراض أن الـ (12) عبارة تقيس بنية (تنوع توجه الهدف) التي تتكون من ثلاث ابعاد اساسية (توجه هدف التعلم، وتوجه هدف الاداء-اثبات، وتوجه هدف الاداء-تجنب). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها أكبر من (0.50) وهي مقبولة احصائياً (Costello& Osborne,2005) .



(٤) شكل

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس تنوع توجه الهدف

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التفكير الاستراتيجي: يلاحظ من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٥) مع تلك الموجودة في الجدول (٧) الى صحة افتراض أن الـ (15) عبارة تقيس بنية (التفكير الاستراتيجي) التي تتكون من اربعة ابعاد اساسية (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل الوجهة، تمييز النموذج). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.50) وهي مقبولة احصائياً. أي بعبارة اخرى ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (الانعكاس، الوعي التنظيمي، تحليل الوجهة، تمييز النموذج)، حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة (0.50) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها.



شكل (٥) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التفكير الاستراتيجي

٥. اختبار الثبات لأداة القياس

١. اختبار الثبات لأداة القياس: يعتبر اختبار الثبات من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله . وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة وهي تمثل جذر كرونباخ الفا ويعد تجاوز قيم الابعاد والمتغيرات لنسبة (0.70) دليلاً على قبولها.

اذ نلاحظ من الجدول (٦) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.79-99) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد الدراسة جدول ٧

ت	المتغيرات والابعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الثبات الهيكلي
1	توجه هدف التعلم	0.98	0.98
	توجه هدف الاداء-اثبات	0.97	0.98
	توجه هدف الاداء-تجنب	0.97	0.98
2	تنوع توجه الهدف	0.79	0.89
	الانعكاس	0.97	0.98
	الوعي التنظيمي	0.96	0.98
	تحليل الوجهة	0.97	0.98
	تمييز النموذج	0.96	0.98
	التفكير الاستراتيجي	0.94	0.97

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثانيا. الوصف الاحصائي

١. الوصف الإحصائي لمتغير تنوع توجه الهدف :يبين الجدول (٨) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول ابعاد متغير تنوع توجه الهدف الذي تم قياسه بثلاث ابعاد هي (توجه هدف التعلم، وتوجه هدف الاداء-اثبات، وتوجه هدف الاداء-تجنب) وبواقع (12) فقرة موزعة أربع فقرات (Lea1-Lea4) لبعد توجه هدف التعلم اذ بلغ وسط الاستجابات لبعد توجه هدف التعلم اجمالا (3.44) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.267) وضمن مستوى اهمية نسبية (69%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعا مما يؤكد ان الضبط عينة الدراسة يبدون استعدادا لتعلم المهارات التي تمتاز بالصعوبة وتنتج اداء افضل لمجال عملهم مما يمكنهم من القبول بالمهام الصعبة التي تستلزم جهدا ومعرفة ومهارة اعلى واكثر. وقد حصلت الفقرة (٢) التي محتواها (غالبا ما أبحث عن فرص لتطوير مهارات ومعارف جديدة) على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.48) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.259) وضمن مستوى اهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعا حول هذه الفقرة. وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (1) (3.42) وهو الاقل لمحتواها (أنا على استعداد لاختيار مهمة عمل صعبة يمكنني أن أتعلم منها كثيرا). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقدار (1.324) وضمن مستوى أهمية تقدر بـ(68%) ، وهذا يعطي فهما لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة. اما بعد توجه هدف الاداء- اثبات تم قياسه بأربع فقرات (Avo1-Avo4) اذ بلغ متوسط الاستجابات لبعد توجه هدف الاداء-اثبات اجمالا (3.41) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.138) وضمن مستوى اهمية نسبية (68%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا

البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الضباط عينة الدراسة لديهم احساس بالمنافسة في مجال العمل مع زملائهم فهم يسعون الى اثبات قدراتهم وامكانياتهم من خلال ما يقدمونه من انجازات في العمل.

الجدول (٨) الوصف الاحصائي لأبعاد تنوع هدف الاداء

الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات	
						حسب البعد	حسب المتغير
توجه هدف التعلم	أنا على استعداد لاختيار مهمة عمل صعبة يمكنني أن أتعلم منها كثيراً.	3.42	1.324	مرتفع	.68	4	5
	غالبًا ما أبحث عن فرص لتطوير مهارات ومعارف جديدة.	3.48	1.259	مرتفع	.70	1	2
	أستمتع بالمهام الصعبة في العمل حيث سأتعلم مهارات جديدة.	3.43	1.240	مرتفع	.69	3	4
	بالنسبة لي ، فإن مزيدًا من التطوير لقابلية العمل الخاصة بي مهم بما يكفي لتحمل المخاطر.	3.45	1.238	مرتفع	.69	2	3
معدل البعد		3.44	1.267	مرتفع	.69	الاول	
توجه هدف الاداء- اثبات	احب ان يظهر ادائي افضل من زملائي في العمل	3.50	1.128	مرتفع	.70	1	1
	احاول معرفة ما يلزم لاثبات قدرتي للآخرين في العمل	3.39	1.140	معتدل	.68	3	7
	أستمتع عندما يدرك الآخرون في العمل مدى جودة أدائي.	3.40	1.143	مرتفع	.68	2	6
	أفضل العمل في مشاريع يمكنني من خلالها إثبات قدرتي للآخرين	3.35	1.144	معتدل	.67	4	8
معدل البعد		3.41	1.138	مرتفع	.68	الثاني	
توجه هدف الاداء- تجنب	أتجنب تولي مهمة جديدة إذا كانت هناك فرصة لأن أبدو غير كفاء إلى حد ما للآخرين.	2.50	1.186	منخفض	.50	4	12
	إن تجنب إظهار القدرة المنخفضة أكثر أهمية بالنسبة لي من تعلم مهارة جديدة	2.56	1.208	منخفض	.51	2	10
	انا قلق بشأن تولي مهمة في العمل اذا كان ادائي سيكشف عن ضعف قدراتي	2.51	1.188	منخفض	.50	3	11
	افضل تجنب المواقف في العمل اذ قد يكون ادائي ضعيف	2.57	1.210	منخفض	.51	1	9
معدل البعد		2.53	1.198	منخفض	.51	الثالث	
المعدل للأبعاد		3.13	1.201	معتدل	.63		

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

٢- الوصف الإحصائي لمتغير التفكير الاستراتيجي: يبين الجدول (٩) استجابات عينة الدراسة وتفسيرها حول ابعاد متغير التفكير الاستراتيجي الذي تم قياسه بأربع ابعاد هي (الانعكاس، الوعي

التنظيمي، تحليل التوجه، وتمييز النموذج) وبواقع (15) فقرة موزعة أربع فقرات (Ref1-Ref4) لبعد الانعكاس اذ بلغ وسط الاستجابات لبعد الانعكاس اجمالاً (3.44) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.156) وضمن مستوى اهمية نسبية (69%).

وقد حصلت الفقرة (٢) التي محتواها (نأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين الوحدات والمهام التنظيمية المختلفة). على القيمة الاعلى للوسط الحسابي والتي بلغت (3.48) وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (1.135) وضمن مستوى اهمية بلغت (70%) ، وهذا يبين ان الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

الجدول (٩) الوصف الاحصائي لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي

الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات	
						حسب البعد	حسب المتغير
الانعكاس	نعمل على إيجاد الأهداف المشتركة بين العناصر المختلفة في العمل.	3.42	1.188	مرتفع	.68	4	9
	نأخذ بنظر الاعتبار العلاقة بين الوحدات والمهام التنظيمية المختلفة.	3.48	1.135	مرتفع	.70	1	2
	نحن نميز دور الفرد في اكبر الانظمة ومدى تأثيره على المخرجات.	3.44	1.142	مرتفع	.69	3	6
	نفضل توجيه الأسئلة السببية عن حدوث الأشياء من اجل تطوير فهم أعمق حول المشاكل.	3.45	1.161	مرتفع	.69	2	5
معدل البعد		3.44	1.156	مرتفع	.69	الثاني	
الوعي التنظيمي	نحن على وعي بمواقع القوة والضعف في أداء المديرية.	3.51	1.171	مرتفع	.70	1	1
	دانما ما نأخذ بنظر الاعتبار الفرص الموجودة في بيئة عمل المديرية.	3.39	1.128	معتدل	.68	3	11
	نحاول التعرف دانما على الغموض والتعقيدات من اجل زيادة قدرتنا على تفسير الأحداث وتقييمها.	3.40	1.162	مرتفع	.68	2	10
	نهتم دانما بتحليل الوضع الداخلي والخارجي للمديرية.	3.36	1.097	معتدل	.67	4	12
معدل البعد		3.41	1.139	مرتفع	.68	الثالث	
تحليل التوجه	نفهم وضع المديرية ضمن الإطار الواسعة لبيئة العمل، مثل العلاقة بالدولة والأنظمة والساحة الدولية.	2.51	1.079	منخفض	.50	3	15
	نفهم التغييرات المتنوعة في البيئة الداخلية والخارجية للمديرية.	2.56	1.082	منخفض	.51	1	13
	نفضل تصميم العمليات والآليات اللازمة لتعزيز التغيير والتطوير داخل المديرية.	2.52	1.145	منخفض	.50	2	14
معدل البعد		2.53	1.102	منخفض	.51	الرابع	
تمييز النموذج	نحاول فهم الروابط بين الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية في بيئة عمل المديرية.	3.43	1.153	مرتفع	.69	4	8
	نحاول اختيار واستخدام أنماط العمل المناسبة لخلفية عمل المديرية.	3.48	1.144	مرتفع	.70	1	3
	نفضل تجاهل المكاسب قصيرة الأمد من اجل تحقيق مكاسب بعيدة الأمد للمديرية.	3.44	1.198	مرتفع	.69	3	7

4	2	.69	مرتفع	1.137	3.45	نفضل تجاهل المكاسب قصيرة الأمد من أجل تحقيق مكاسب بعيدة الأمد.
	الاول	.69	مرتفع	1.158	3.45	معدل البعد
		.63	معتدل	1.139	3.210	المعدل للأبعاد

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة: تتعلق الفقرة الحالية باختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة (النموذج الوسيط) من خلال ثلاث مسارات تأثير هي (مسار تأثير مباشر لتنوع توجه الهدف تجاه التفكير الاستراتيجي) و (مسار تأثير مباشر من متغير التفكير الاستراتيجي تجاه متغير براعة الفريق) و(مسار التأثير الغير مباشر من متغيرات توجه هدف التعلم، ومتغير توجه هدف الاداء-اثبات، ومتغير توجه هدف الاداء-تجنب تجاه براعة الفريق من خلال المتغير الوسيط التفكير الاستراتيجي) وفي ادناه توضيح لبيانات اختبار كل فرضية.

١- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين تنوع توجه الهدف والتفكير الاستراتيجي، ويتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية.

يظهر الجدول (١٠)) بيانات اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية. إذ يتضمن الجدول عرضاً لمعاملات التأثير (coeff) التي تبين وجد تأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد والخطأ المعياري (se) واختبار (t) لتحديد معنوية معاملات التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وقيمة المعنوية (p) لتحديد معنوية نموذج الانحدار المختبر بينما تبين فترات الثقة (LLCI-ULCI) قبول النتيجة اذا كانت قيمهما يحملان نفس الاشارة اما في حال اختلاف اشارة قيمهما فهذا يعني رفض النتيجة واعتبارها غير مقبولة.

اذ يتبين من خلال الجدول (١٠) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توجه هدف الاداء ومتغير التفكير الاستراتيجي اذ بلغ معامل الانحدار (COEFF= 0.90) وضمن مستوى معنوية ($P < 0.01$) كما تبين النتائج ان الحدود العليا والحدود الدنيا كانت تحمل نفس الاشارة ($LLCI=0.30-ULCI=1.51$). وهذا يدل على ان الفرق التي تتصف بمستوى توجه هدف يركز على الأداء والتنافس أيضا يعزز من مستوى التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء الفريق. هذا يدعم الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى. كما يتبين من خلال الجدول (١٠) عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توجه هدف تجنب الاداء ومتغير التفكير الاستراتيجي اذ بلغ معامل الانحدار (COEFF= -0.28) وهي قيمة سالبة تبين وجود تأثير عكسي بين توجه دف تجنب الاداء والتفكير الاستراتيجي وان مستوى معنوية ($P > 0.05$) كما تبين النتائج ان الحدود العليا والحدود الدنيا كانت تحمل الاشارة مختلفة ($LLCI=-0.82-ULCI=0.25$).

جدول (١٠) نتائج اختبار تأثير متغيرات تنوع توجه الهدف في التفكير الاستراتيجي حسب الفرق (n-33)

احصاءات النموذج		R	R-sq.	MSE	F	df1	df2	p
		.6788	.4608	.1873	8.2619	3.0000	29.0000	.0004
↓ المتغيرات	→ الاحصاءات	coeff	se	t	Sig.	LLCI	ULCI	
الثابت		.9875	.5922	1.6675	.1062	-.2237	2.1986	
توجه هدف التعلم ← التفكير الاستراتيجي		1.2176	.3539	3.4406	.0018	.4938	1.9415	
توجه هدف الاداء ← التفكير الاستراتيجي		.9098	.2960	3.0732	.0046	.3043	1.5153	
توجه تجنب الاداء ← التفكير الاستراتيجي		-.2847	.2659	-1.0705	.2932	-.8286	.2592	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات Process macro-SPSS. V.25

الفصل الرابع -المبحث الأول

الاستنتاجات

١. ان الفرق التي تتصف بتوجه هدف نحو التعلم يكون لديها التفكير الاستراتيجي مرتفعاً.
٢. ان متغير توجه هدف الأداء أيضا يرتبط بشكل ايجابي ومعنوي بمتغير التفكير الاستراتيجي وهذا يدل على ان الفرق التي تتصف بمستوى توجه هدف يركز على الأداء والتنافس أيضا يعزز من مستوى التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء الفريق
١. تبين ان نسبة القادة الامنيين أصحاب التفكير الاستراتيجي هم أكبر بنسبة جيدة من القادة الذين لا يستخدمون نمط التفكير الاستراتيجي
٢. أظهرت النتائج أن نسبة القادة الذين يتفقون مع مؤشرات تنوع توجه الهدف مقارنة لنسبة القادة الذين يتفقون مع مؤشرات تنوع توجه الهدف، فضلا عن أن آراء القادة عينة الدراسة كانت متقاربة أيضا بخصوص نماذج التفكير الاستراتيجي، مما يعني ان هناك توافقا فكريا للقادة حول مستقبل المنظمات عينة البحث.
٣. ظهر توافر دور التفكير الاستراتيجي في الدوائر المبحوثة بنسب جيدة، إذ إن إجابات أفراد العينة عن جميع الفقرات المتعلقة بهذا المتغير أو أبعاده كانت تتفق بشكل جيد مع بعضها، وهذا يؤشر الترابط بين أبعاد دور التفكير الاستراتيجي لأن أحدهما يدعم الآخر، وجميعها تعبر عن وجود دور للتفكير الاستراتيجي.

التوصيات

١. لغرض تدعيم تنوع توجه الهدف لدى الافراد لابد من أشراكهم بالدورات التدريبية وورش العمل من اجل تطوير القدرات المعرفية والمهارية وتدعيم وتنمية مهارات التعلم والخبرات لديهم وكذلك انشاء برامج تعليم مشتركة تمنح شهادات مشاركة، او التنسيق مع المراكز التدريبية الوطنية في البلد او المشاركة بالدورات التدريبية والبرامج التعليمية المتخصصة خارج القطر.
٢. انشاء مجمع خاص بأعضاء الإدارة العليا في وزارة الداخلية لتبادل الخبرات والمعرفة وتبادل الدورات التدريبية والبرامج الاكاديمية للتدريب وتبادل الخبرات والمعلومات بين مراكز البحث والمشاركة في الندوات

والمؤتمرات العلمية من خلال ايجاد قواعد واجراءات تنظم هذا المجمع وتيسر حركة القيادات بالاتجاه وخاصة في مجالات البحث العلمي المختلفة.

٣. الحرص على نشر ثقافة العمل بأسلوب الفريق ويتم ذلك من خلال التعريف بميزات عمل الفريق عن طريق دورات تعليمية.

المصادر

- 1- Bell, B. S., & Kozlowski, W. J. (2002). Goalorientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497.
- 2- Bibu, N., Sala, D. and Alb, M. (2016), "Vision and strategic thinking in the Romanian fast growing firms management", *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Vol. 25 No. 1.
- 3- Bonn, I. (2005), "Improving strategic thinking: a multilevel approach", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 5, pp. 336-354.
- 4- Brydges, R., Hatala, R., & Mylopoulos, M. (2016). Examining residents' strategic mindfulness during self-regulated learning of a simulated procedural skill. *Journal of Graduate Medical Education*, 8(3), 364-371.
- 5- Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(1), 26-48.
- 6- Cellar, D. F., Stuhlmacher, A. F., Young, S. K., Fisher, D. M., Adair, C. K., cocknes, S., ... Riester, D. (2011). Trait goal orientation, self-regulation, and performance: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 467-483.
- 7- Che-Ha, N., Mavondo, F. T., & Mohd-Said, S. (2014). Performance or learning goal orientation: Implications for business performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2811-2820.
- 8- Collins, J.C. and Porras, J.I. (2008), "CMR classics: organizational vision and visionary organizations", *California Management Review*, Vol. 50 No. 2, pp. 117-137.
- 9- Cron, W. L., Slocum, Jr, J. W., VandeWalle, D., & Fu, Q. (2005). The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's performance goal. *Human Performance*, 18(1), 55-80

- 10-Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). "Defining and developing a scale to measure strategic thinking". Emerald Publishing Limited, ISSN 1463-6689 Foresight.
- 11-Dhir, S., Mital, A. and Chaurasia, S. (2014), "Balanced scorecard on top performing Indian firms", International Journal of Indian Culture and Business Management, Vol. 9 No. 1, pp. 89-100.
- 12 Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95(2), 256.
- 13- Goldman, E., & Cahill, T. (2009), Experiences that develop the ability to think strategically, *Journal of Healthcare Management*, Vol 54, No 6 : pp 1-12.
- 14- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Tauer, J. M., & Elliot, A. J. (2002). Predicting success in college: A longitudinal study of achievement goals and ability measures as predictors of interest and performance from freshman year through graduation. *Journal of educational psychology*, 94(3), 562.
- 15- Hogarth, R.M. (2010), "Intuition: a challenge for psychological research on decision making", *Psychological Inquiry*, Vol. 21 No. 4, pp. 338-353.
- 16- Johnson, P. D., Shull, A., & Wallace, J. C. (2011). Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 751-766.
- 17- Lim, H. S., & Shin, S. Y. (2020). Effect of learning goal orientation on performance: Role of task variety as a moderator. *Journal of Business and Psychology*, 1-11.
- 18-Longin, M. D., Hruška, D., & Sedinić, V. (2021). Relationship between Personality and Learning Goal Orientation Preceding the First Employment. *Sustainability*, 13(6), 3003
- 19- Maccoby, M., (2004). "Only the Brainiest Succeed", *RTM*", Vol. 44, No. 5, pp. (1-4).
- 20- Madjar, N., Weinstock, M., & Kaplan, A. (2017). Epistemic beliefs and achievement goal orientations: Relations between constructs versus personal profiles. *The Journal of Educational Research*, 110, 32–49.
- 21- Middleton, E. D., Walker, D. O., & Reichard, R. J. (2019). Developmental trajectories of leader identity: Role of learning goal orientation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 495-509

- 22- Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782-804.
- 23- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of applied psychology*, 82(5), 792.
- 24- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 153-164
- 25- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. and Yasin, M. (2006), "Strategic thinking and leader success", presented at the Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management, Lisbon.
- 26- Robinson, Ron, (2005), *Overcoming Barriers to Strategic Thinking*, ABARIS Consulting Inc., Strategic Management Process Consultants
- 27- Russo, M. (2012). Diversity in goal orientation, team performance, and internal team environment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- 28- Schwinger, M., Steinmayr, R., & Spinath, B. (2016). Achievement goal profiles in elementary school: Antecedents, consequences, and longitudinal trajectories. *Contemporary Educational Psychology*, 46, 164–179.
- 29- Steele-Johnson, D., Beauregard, R. S., Hoover, P. B., & Schmidt, A. M. (2000). Goal orientation and task demand effects on motivation, affect, and performance. *Journal of Applied psychology*, 85(5), 724.
- 30- Sujana, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of marketing*, 58(3), 39-52.
- 31- Tavakoli, I. and Lawton, J. (2005), "Strategic thinking and knowledge management", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6 No. 1, pp. 155-160.
- 32- Templer, K. J., Kennedy, J. C., & Phang, R. (2020). Customer orientation: the interactive effect of role clarity and learning goal orientation. *Journal of Asian Business and Economic Studies*.

- 33- Udwadia, F. E., & Mitroff, I. I. (1991). Crisis management and the organizational mind: Multiple models for crisis management from field data. *Technological Forecasting and Social Change*, 40(1), 33-52.
- 34- VandeWalle, D. (2001). Goal orientation:: Why wanting to look successful doesn't always lead to success. *Organizational Dynamics*, 30(2), 162-171.
- 35- Weaver, G.J. (2014), "Teaching" cause and effect" in business schools: a pathway to improved strategic thinking skills", *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 18 No. 3, p. 111.