

فصلنامه تحقیقات جدید علوم انسانی

Human Sciences Research Journal

دوره چهارم، شماره ۲۸، تابستان ۱۳۹۹، صص ۳۳-۴۹  
New Period 4, No 28, 2020, P 33-49

شماره شاپا (۲۴۷۶-۷۰۱۸) ISSN (2476-7018)

**مدی ارتباط الحکمۀ والتفکیر الاستراتیجی فی اتخاذ القرارات الناجحۀ  
لماذا خسرت شركة نوكيا معركة الهواتف النقالة؟ (دراسة حالة)**

م. م. موعد كاظم الاسدی

جامعة كربلاء - كلية العلوم السياحية

**الملخص:**

الدراسة الحالية تهدف الى بيان العلاقة بين متغري الحکمۀ والتفکیر الاستراتیجی التي ينبغي أن تتمتع بها إدارات المنظمات من جهةً وبين متغير اتخاذ القرارات الناجحۀ من قبل تلك الإدارات من جهةً أخرى، إذ إنَّ المنظمات التي تطمح بأن تكون منظمات ذات قرارات ناجحۀ ينبغي أن تمتاز بالحکمۀ و تفکیر مختلف عن الاخرين ليؤهلها ذلك الى النجاح والتفوق في بيئۀ الأعمال ذات المنافسة العالیۀ، تلك البيئۀ التي طالما اتصفت بتغيرها المستمر، مما يتطلب من إدارات المنظمات أن تركز معظم وقتها لتضمن أنها وبجميع أعضائها ملتزمين بتحقيق الیات تطبيق الحکمۀ و التفکیر الاستراتیجی. فالمنظمات التي ترغب بان تكون منظمات ذكيۀ و ذات تفکیر استراتیجی مطلوب منها أن تجيب على سؤال (كيف تحقق الحکمۀ وان تصبح منظمة بتفکیر استراتیجی بامتياز؟) ولتحقيق هدف الدراسة لابد من فهم كيفية إيجاد اساسات الحکمۀ و التفکیر الاستراتیجی، وقد تم اختيار شركة نوكيا (NOKIA) للاتصالات الخلويۀ عينۀ للدراسة لتربعها على عرش شركات الهاتف العالمیۀ في بدايات عملها في هذا المجال ومن ثم بيعها كشركة خاسرة الى شركة مايكروسوفت في نهاية حياتها.



### Abstract

The current study aims to clarify the relationship between the two wisdom variables and strategic thinking that should be enjoyed by the departments of organizations on the one hand and the variable of successful decision-making by those departments on the other hand, as organizations that aspire to be organizations with successful decisions should be characterized by wisdom and reflection Different from others to qualify it for success and excellence in the highly competitive business environment, that environment which has long been characterized by its constant change, which requires the departments of organizations to devote most of their time to ensure that they and all of their members are committed to achieving the mechanisms of applying wisdom and strategic thinking. Organizations that want to be smart and strategic thinking organizations are required to answer the question (How do you achieve wisdom and become an organization with strategic thinking?) In order to achieve the goal of the study, it is necessary to understand how to find the foundations of wisdom and strategic thinking, and Nokia Communications has been chosen. Cellular is a sample of the study to be placed on the throne of international phone companies in the beginning of its work in this field and then sold as a losing company to Microsoft at the end of its life.

### المقدمة

إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين في شتى المجالات، بعد أن أصبحت إدارة المشروعات عملية معقدة، مما يستلزم أن يبنى اتخاذ القرارات الناجحة على أسس موضوعية، وأساليب أكثر دقة، حيث لم تعد الأساليب التقليدية مجدية في اتخاذ القرارات الناجحة ومن هنا فقد ظهرت توجهات حديثة في الإدارة تركز على ضرورة اللجوء والاعتماد على الحكمة من ناحية والتفكير الاستراتيجي من ناحية أخرى لأنها تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة لتلك المشاكل، واليوم مع دخول العالم إلى الألفية الجديدة، في هذا العصر الذي يتسم بالسرعة واستعمال المعلوماتية والرقمنة، ظهرت جلياً الحاجة الملحة لاستخدام الحكمة والتفكير الاستراتيجي حيث أصبحت المشاكل الإدارية فيها على درجة عالية من التعقيد. وعلى ما تقدم جاء هدف هذا البحث المتمثل بمعرفة العلاقة بين إدارة الحكمة من خلال أبعادها (المعرفية، التأملية، الوجدانية) والتفكير الاستراتيجي من جهة ومدى ارتباطهما في عملية اتخاذ القرارات الادارية الناجحة. وحددت مشكلة البحث في تساؤل رئيسي مفاده هل هنالك دور لإدارة الحكمة والتفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار المناسب والناجح وفي الوقت المناسب والى اى مدى يمكن ان يؤثر عدم استخدامهما او تجاهلهما على سير اعمال المنظمة. وقد تم تسليط الضوء على شركة نوكيا (NOKIA) للاتصالات الخلوية كحالة دراسية وذلك لسير اغوارها ومعرفة الاسباب وراء انحدارها وفشلها الكبير بعد ان كانت متربعة على سوق صناعة الهواتف النقالة في العالم، وقد توصل



البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها أن الحكمة والتفكير الاستراتيجي تمثلان قمة استثمار المعرفة وانهما تمثلان الاجتهاد ضمن الفضاء المعرفي غير المحسوم، وتحديدًا في فضاءات الفجوة المعرفية التي لا يتوافر فيها نص واضح. اما والتوصيات فان اهمها كان بأهمية التأمل والتبصر في قضية العلاقة التراتبية للبيانات، والمعلومات، والمعرفة، وتنميتها على اساس موضوعية تحقق الانتفاع الاقصى من مزايا الجانبين (الحكمة و التفكير الاستراتيجي) في اساليب التفكير وفي القرارات الادارية.

### المبحث الاول: البنية الاجرائية للبحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث واهدافه واهميته وهي:

#### أولاً: مشكلة البحث

أن أحد أكثر الظواهر شيوعاً في عالم الاعمال اليوم و أكثرها أثارة للحيرة والتساؤل، هي ظاهرة الانهيار السريع للشركات الناجحة عندما تواجه بتغييرات كبيرة في بيئتها تفشل في التكيف معها. و تأتي شركة نوكيا كمثال بارز لهذه الشركات، فبعد أن برعت نوكيا لأكثر من جيل كامل قادت خلاله البشر خطوة بخطوة على طريق ثورة الاتصالات المحمولة، انتهى بها الامر الى بيع مقرها الرئيسي في فنلندا و التخلص مما يزيد عن 40 ألف موظف، و اخيراً تم بيعها بمبلغ 2.7 مليار دولار الى مايكروسوفت الامريكية في أوائل 2014.

إن الاهتمام بكيفية إيجاد منظمات ذات حكمة و تفكير استراتيجي يعد اهتماماً حديثاً نسبياً في مجال إدارة الأعمال، وفي الاونة الأخيرة أخذت منظمات الأعمال تبحث عن أساليب وممارسات فضلى تجعلها منظمات تختلف عن غيرها كأن تصبح منظمات عالية الأداء ومنظمات متميزة ومنظمات موهوبة، ومنظمات خبيرة و غيرها من المسميات الخاصة بالمنظمات وتفوقها. و تعد كلاً من الحكمة و التفكير الاستراتيجي من بين الأساليب المتطورة التي تجد لنا منظمات متفوقة في مجال عملها. ولقد أظهرت الأدبيات ذات العلاقة في هذا المجال من أن ارتفاع مستويات الحكمة و التفكير الاستراتيجي لها دوراً فاعلاً في تحقيق التنافسية المستدامة في الأعمال.

وعليه تبنى الباحث ومن خلال بحثه هذا، موضوعي الحكمة و التفكير الاستراتيجي وكيفية استخدامهما من منظمات الاعمال في اتخاذ القرارات الصائبة في حقل عملها مما يتيح لها السبق التنافسي في بيئة تكتنفها الغموض وسرعة التغيير.

#### ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث في الجانبين العلمي والعملية، ففي الجانب الاول، سيقدم البحث ملخص عن أهم أفكار الباحثين والكتاب والادبيات لمتغيرات الدراسة (الحكمة والتفكير الاستراتيجي) و (اتخاذ القرارات الناجحة) مراعيًا في ذلك أصالة المصادر وحدائتها. أما في الجانب الثاني فيتجلى في دراسة اهم الاسباب التي ادت



بشركة نوكيا (NOKIA) الى الانهيار في سوق الاتصالات العالمية بعد ان كانت متصدرة ذلك السوق بالإضافة إلى تقديم معلومات وتوصيات للشركات والمنظمات بخصوص تطوير قابليتها في اتخاذ القرارات المستقبلية في ظل الظروف المتغيرة فضلاً عن صقل قابليات مواردها البشرية في وضع رؤية استراتيجية واضحة وقوية تمكنها من تحقيق أهدافها.

### ثالثاً: أهداف البحث

#### تتجلى أهداف البحث بما يلي:

- 1- معرفة الاسباب التي تحول الشركات الناجحة الى شركات فاشلة عندما تواجه بتغيرات في بيئتها
- 2- تسليط الضوء حول مفاهيم كلاً من مفردات الحكمة، التفكير الاستراتيجي والقرار الاداري، وتحديد طبيعتهم ومكوناتهم، وتوضيح طبيعة عملهم وكيف يتم بنائهم.
- 3- وضع شركة نوكيا في منظار مقرب منذ تأسيسها ولغاية سقوطها من على قمة صناعة الهواتف المحمولة و دراسة الاسباب التي ادت الى هذا السقوط المدوي في عالم الاعمال.
- 5- تحديد و معرفة دور الحكمة و التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار الصائب والصحيح.
- 6- بيان خاتمة بشأن مستقبل المنظمات الذكية في عالم الأعمال المتغير، المتنوع، والمتقلب.

### المبحث الثاني: الاطار النظري

#### اولاً: ادارة الحكمة:

##### 1- مفهوم إدارة الحكمة

اختلف العلماء ورجال الاصطلاح و المنطقيون في تحديد تعريف دقيق للحكمة و مفاهيمها، وذلك لاختلاف مصادر المعلومات التي تعكس بيناتهم و فكرهم و ايدولوجياتهم و توجهاتهم، فضلاً عن اختلافهم في الحكمة من حيث اقسامها، انواعها، درجاتها، مصادرها و ديمومتها.

ان مفهوم الحكمة يشمل تحليلها الى العناصر المكونه لها، و يشير (ناصر الدين، ٢٠١٣) الى ان مكوناتها ثلاثة، اذ انها كما يرى فانها " ذكاء و معرفة و ارادة. فالذكاء اللماح و المعرفة الواسعة و الارادة الصلبة تكون معاً مجتمعة الحكمة، وعلى مقدار تكامل هذه العناصر الثلاثة يكون تكامل الحكمة. ان الذكاء لوحده لا يجعل من الانسان حكيماً، وكذلك المعرفة بدون الذكاء تجعل استفادة صاحبها منها يتسم بالمحدودية و يكون هنا مجرد الحفظ و النقل، المعرفة دون ذكاء تؤخر في بيان الموقف الحكيم، و لا يكفي الذكاء اللماح والخبرة الواسعة في جعل الشخص ذى حكمة مالم يمتلك قوة الارادة، اذ انها لوحدها تجعل الانسان ينصاع لامر الخبرة و هي التي تنتج سلوكاً يخفى فيه الفارق بين النظرية و التطبيق (ناصر الدين، ٢٠١٣: ٣).

ويرى (McKenna et. Al, 2009, 178) بأن الحكمة هي مفتاح الحصول على ميزة تنافسية من التعلم و المعرفة التنظيمية، وبالتالي أن الحكمة هي مورد استراتيجي رئيسي و ينظر



إليها على أنها ضرورية لاتخاذ القرارات المعقدة، وتطبيق المعرفة. ويرى، Yang, (2011, 616) إن تعريف الحكمة يشمل ثلاثة عناصر (1) التكامل المعرفي، (2) التجسيد (التضمين) و (3) الآثار الإيجابية. بينما (Cooper, 2014, 44)، يرى الحكمة من منظور آخر بوصفها العملية التي تتضمن المعرفة في الأطار الأخلاقي والمعنوي. والحكمة هي العملية التي من خلالها يمكننا تمييز الحق من الباطل والخير من الشر، في حين ان العيدي عرفها " قدرة الشخص على اظهار التوازن بين امكاناته المعرفية و الوجدانية، و اظهار ذلك في مجالات الحياة كافة، ولاسيما في المواقف الصعبة للمشكلة والخروج بالافضل (العيدي، 2015: 186).

## ٢- أبعاد إدارة الحكمة

تتكون ادارة الحكمة من عدة أبعاد حالها حال كل المواضيع الادارية الاخرى وهذه الأبعاد اشتقت من التطبيق العملي وفقا لقدرة الفرد على التفكير العميق وقدرة الفرد على تحليل الاحداث الماضية وانعكاسها على الوقت الحاضر، حيث ان الانفتاح والاستماع للآخرين يؤدي إلى التسامح ويعطى وجهات نظر مختلفة وتعطى فرصة لإيجاد الحلول الممكنة للمشاكل، وان امتلاك المنظمة للمواهب يعبر عن تفاعلها على المستوى الداخلي و يكسبها القدرة على مواجهة التحديات الخارجية في إمكانيتها على مواجهته هذه التحديات واستغلال الفرص المتوفرة لئديها (Ekmekci et. al, 2014, 1200) ويرى (Izak, 2013, 109)، إن طبيعة الحكمة تتمثل في شكل رباعي الأبعاد، حيث يشمل الإدراك، العزم، العاطفة، والأخلاق. بينما (Ardelt, 2003, 277)، يرى إن إدارة الحكمة تتكون من ثلاثة أبعاد وهي: (بعد المعرفة، بعد التأمل و البعد الوجداني).

في حين ان (Jifa, 2013, 716)، يرى إن مصدر إدارة الحكمة يأتي من الحكمة الفردية، والحكمة الجماعية و آلة الحكمة (الذكاء الاصطناعي) ويشمل التفكير الحدسي والتفكير المنطقي، والتفكير الإبداعي. وعلى ضوء ما تقدم الباحث بان إدارة الحكمة تستند على ثلاث أبعاد رئيسة وكما يلي:

أ - البعد المعرفي (الإدراكي)

ب- البعد التأملي (التفكير)

ج- البعد الوجداني (العاطفي). وفيما يلي توضيحا لأبعاد إدارة الحكمة:

أ - البعد المعرفي (الإدراكي): يعني هذا البعد ان الفرد قادر على معرفة ما يدور في العالم الخارجي وإيضاً الى إمكانية ذلك الفرد على تفسير الظواهر والمتغيرات و المعطيات المحيطة به فيما يتعلق بالمحيط الخارجي او المسائل الشخصية و الذاتية داخل الفرد نفسه

ب- البعد التأملي (التفكير): يعتبر هذا البعد من اهم الأبعاد او المكونات التي تسهم في تطوير البعد المعرفي للحكمة فهو يشير الى قدرة الفرد على تصور الواقع وهذا التصور يحتاج الى الانخراط و الانصهار



في التفكير التأملی من خلال تفسير و تحليل الاحداث التي تدور حول المنظمة و من عدة وجهات نظر وذلك بغاية زيادة الوعي الشخصی والبصيرة الذاتية و تطويرها.

ج - البعد الوجدانی (العاطفی): يعتمد هذا البعد على الذات الشخصیة وفهم سلوك الاخرين داخل المنظمة و ممارسة السلوك الايجابي اتجاه الافراد العاملين و محاولة تجنب السلبيه و التاكيد على تبادل المشاعر الصادقة والحب والرحمة في العمل. وهذا السلوك يتطلب من الافراد العاملين ان يتعلموا ادراك المشاعر الايجابية و تحديدها في داخلهم و داخل الاخرين وان يستجيبوا لها بشكل مناسب (الطائي والعطوي، ٢٠١٠: ٤٩).

ان الأبعاد الثلاثة لإدارة الحكمة لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، وفي الوقت ليست متطابقة من الناحية المفاهيمية. على سبيل المثال، ان فهم حقيقة (البعد المعرفی) يختلف تماما عن شعور التعاطف والرحمة للآخرين (البعد الوجدانی). على سبيل المثال، من دون العنصر العاطفی، قد يكون تقييم الأداء الإدراکی متقدماً ولكن ليس بالضرورة ان تكون حكمة. وبالمثل، من دون المكون المعرفی، قد يكون الشخص حسن النية ولكن ليس بالضرورة ناجح وفعال عند التعامل مع الآخرين وأخيراً، عدم وجود البعد التأملی استدعاء صورة مستشار متعاطف غير قادر على مساعدة نفسه. والبعد التأملی للحكمة هو العنصر الحاسم بين الثلاثة لأنه يشجع على تطوير كل من المكون المعرفی والعناصر العاطفية .

### ثانياً: التفكير الإستراتيجی

يعد التفكير الإستراتيجی مرحلة ذات اهمية كبيرة من مراحل تطور الاستراتيجية العامة، ولقد تناولته النظريات والاتجاهات المختلفة في حقل المعرفة الإستراتيجیة اذ يتسم التفكير الاستراتيجی بالحدائث على مستوى التأطير والتصنيف، ويعد من الموضوعات البكر والتي مازال سير الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل كثيراً من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير.

### ١- مفهوم التفكير الإستراتيجی:

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تداولاً مكثفًا لمصطلح التفكير الإستراتيجی والذي استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجیة، ولقد عرف مفهوم التفكير الإستراتيجی بتعريفات عديدة، تباين بعضها في أسلوبها، وبعضها الآخر في الزاوية التي نظر من خلالها إلى مفهومه (الحراشنة، ٢٠٠٣ م: ٢٣). فقد تناوله (Torset, 2001, 23) بأنه " عمليات إدراكية فردية وجماعية تهدف إلى البحث عن القضايا والفرص الاستراتيجية عبر مراقبة الموارد والبيئة ". اما (الكبيسي، ٢٠٠٦: ٥) عرفه بأنه " أحد أنواع التفكير في إطار مجموعة من الفرضيات والأطر النظرية التي تتحدى المقدمات والممارسات السائدة، ويسعى إلى إحداث نقلة نوعية لما هو أفضل ". وعرفته معصومه المبارك



(٢٠٠٦ م: ١٨) بأنه: " ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بدايةً من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي". وآخرون يرون أن التفكير الاستراتيجي هو " قناة فكرية تبت وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن و تشوشه وتعيق سرعته وفاقليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع " (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧: ٦٥). (الظاهر، ٢٠٠٩: ١٩) فقد عرفه هو " مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء الأفكار المشابكة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن اثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة، ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع وهذا ما يرمى إليه التفكير الاستراتيجي ". وبرز رأى مفاده أن التفكير الاستراتيجي هو أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسة تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها. وقد حلل التفكير الاستراتيجي وفق نظرة معرفية على انه عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير. وعبر عنه بالبوستر الاستراتيجي الذي يبين اتجاه المنظمة إزاء بيئتها. (الخفاجي، ٢٠١٠: ٦٧).

## ٢- عناصر التفكير الاستراتيجي:

يبرهن (Bonn, 2005, 340) ، على أن التفكير الاستراتيجي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية و هي شكل رقم (١):



شكل رقم (١)

## عناصر التفكير الاستراتيجي

Source: Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. Leadership & Organization Development Journal, 26 (5),p 340.



Emerald Group Publishing Limited 0143- 7739، DOI 10.1108/01437730510607844.

أ - التفكير المنظم **System Thinking**: يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها، من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام. (3: Maccoby، 2004).

ب - الإبداع: **Creativity** هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم. (جروان، 2002:22)

ج - الرؤية المستقبلية **Vision**: وأشار (البرواري، 2006:21) أن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها.

### ٣- سمات التفكير الاستراتيجي:

يتسم التفكير الاستراتيجي بالخصائص الآتية (الظاهر، 2009: 32):

أ- تفكير تفاعلي وأنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويبحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.

ب- تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوى البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضى الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون مبالون للمخاطرة وللمنافسة لمواصلة التفكير في ما هو جديد.

ج- يعد التفكير الاستراتيجي تفكيراً تطويرياً أكثر من إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارة، وبالمثالية تارة أخرى.

د- التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الإمام في فهمه للماضي، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.

هـ- وهو يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاطراد في فهم المتغيرات المستقلة والتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.



#### ٤- عناصر التفكير الإستراتيجي:

يشتمل التفكير الإستراتيجي على العديد من العناصر التي يختلف بعضها عن بعض تبعاً لاختلاف علماء الإدارة في طرحها، وقد ذكرت (Liedtka، 120-122: 1998) الآتي:

أ- عنصر القصد الإستراتيجي: إن التفكير الإستراتيجي هو تفكير مقصود يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية، مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.

ب- عنصر التفكير الموجه نحو الغايات: يتجه التفكير الإستراتيجي نحو تحقيق الغايات التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها ضمن استراتيجياتها، من خلال الاستفادة القصوى من الفرص، وتفادي التهديدات التي قد تؤثر على نجاح تحقيق تلك الغايات.

ج- عنصر توقيت التفكير: إن التفكير الإستراتيجي هو دائماً التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، وذلك باعتبار أن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبؤية، وأن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي، وأخيراً استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.

د- عنصر شمولية التفكير: إن النظرة الشمولية لمفهوم التفكير الإستراتيجي تجعل عملية الربط الاستراتيجي الواضح بين الماضي ومتطلبات الحاضر ورؤية المستقبل ممكنة، مما يمكن من استخدام أفضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق، لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة.

هـ- عنصر التوجه نحو الفرضيات: إن التفكير الإستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة؛ لذلك فهو يتجنب الأسلوب التحليلي وأسلوب المبادرات والأسلوب المستند على التخطيط الرسمي، وبالتالي فإن بناء الفرضيات واختيارها يفتح الباب أمام أفكار جديدة أمام المنظمة.

#### ثالثاً: القرار الإداري

##### ١- ماهو القرار الإداري

إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من الواجبات الرئيسة للإدارة، فالإدارة تواجه وبشكل مستمر مشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات معينة من أجل حلها، وعلى هذا الأساس فإن عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة (بلال، ٢٠٠٤: ٢٢) أما برنارد (Bernard) فيرى أن اتخاذ القرار "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أو توماتيكية أو رد فعل مباشر" (كنعان، ٢٠٠٧: ٧٣).



كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها " الإدراك الكامل للبدائل المتاحة و امكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته " (Jean & Brigitte, 1998: 175).

إن عملية اتخاذ القرار يجب أن تكون مبنية على أساس علمي مدروس في حين أن العشوائية و الحدس و التخمين لم يعد مناسباً لاتخاذ القرارات فكما يقول دوفيدى " إن القرارات الصحيحة هي السر الأوحى لنجاح المدير " لذلك لم يكن (Herbert Simoun) مغالياً عندما عرف الإدارة على أنها " عملية اتخاذ القرارات فهي قلب الإدارة النابض الذى يحقق للمؤسسة البقاء والنمو والازدهار" (Herbert, 1986). إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي العملية التى تحدد طريقة الاستخدام الأفضل فى ظل مجموعة ظروف معينة، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار وظيفة أساسية وهامة من وظائف الإدارة إذ لا تقتصر على فرد واحد بل تعتبر وظيفة حياتية لكل الأفراد عاديين كانوا أو مسؤولين.

## ٢- أهمية اتخاذ القرارات:

يعرف المدير أحيانا أنه الشخص الذى يتخذ القرارات وهذا ما يميزه عن بقية الموظفين التنفيذيين الذين يقومون بتنفيذ هذه القرارات ولذا يعتبر بعض الكتاب بأن المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرارات ويقضى المدير معظم وقته فى اتخاذ القرارات أو التحضير لها. ويلاحظ وجود تشابه بين عمليتي اتخاذ القرارات والتخطيط ففى الحالتين يوضع عدد من البدائل ويتم اختيار أفضل البدائل من بينها وعملية اتخاذ القرارات عملية مطلوبة فى أى مستوى إدارى فى المؤسسة فبعضها يعتبر القرار روتينى بسيط والبعض الآخر يعتبر هام واستراتيجى كما أن بعض القرارات يظهر نتيجة الأمور المفاجئة والغير متوقعة وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، حيث إن القدرة على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإدارى (الغالى، ١٩٩٩: ٢١٩).

## ٣- عناصر اتخاذ القرار:

- أ- الهدف من اتخاذ القرار: لا يؤخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية القرار المراد تحقيقه، كلما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم.
- ب- الدافع: لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع معين لتحقيق الهدف.
- ج- التنبؤ: هو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث فى المستقبل فى اتخاذ قرار معين، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الشركة.



د- البدائل: البديل هو الحل الذي تم اختياره من عدة بدائل وعادة ما يضع المدير عددا من الحلول لمشكلة واحدة فمتخذ القرار لا يعتمد على وضع حل واحد وانما عدة حلول ثم يقوم باختيار البديل المناسب الذي يعتقد انه يحقق هدفا.

هـ - قيود اتخاذ القرار: يواجه متخذ القرار قيودا عند اتخاذ قرار معين مثل هذه القيود: درجة المخاطر درجة التأكد من المردود مصادر التمويل . . الخ لذا وجب عليه اخذها بعين الاعتبار ودراستها حتى يتأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على الشركة في المستقبل ويتميز القرار الصائب والجيد بخصائص معينة منها: توفر معلومات مؤكدة، وضوح حجم المردود المرغوب فيه إذ يجب أن يكون القرار واقعي وأن يأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الخارجية والداخلية (الغالبى، ١٩٩٩: ٢٥٢).

### المبحث الثالث: الحالة الدراسية (كيف خسرت نوكيا معركة الهاتف الذكي؟)

سيتم تقسيم هذا البمبحث الى عدة محاور وكالاتي:

#### المحور الاول: من هي شركة نوكيا؟

نوكيا الكيان الفنلندي متعدد الجنسيات، كانت من أهم شركات المحمول في العالم، وكانت أهم منتجاتها هي الهواتف المحمولة، كما أنها كانت تقوم بانتاج تطبيقات للهواتف وبرامج لأجهزة الكمبيوتر، وكان يبلغ حجم أرباحها نحو ١٣ مليار دولار سنويا، وعلى الرغم من أنها كانت رائدة في هذا المجال و أنها أول من قدم للعالم الهواتف الذكية، إلا أنها لم تستطع المحافظة على تلك الريادة ولم تسعى للتطور أو التغيير، فخسرت كل شيء.

#### المحور الثاني: تاريخ نوكيا

هي شركة فنلندية يرجع تاريخ تأسيسها إلى عام ١٨٦٥، و كان نشاطها في بداية الأمر هو صناعة الأوراق و الأخشاب، ولكن بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بدأت في مجال الإلكترونيات والاتصالات، وكان أول هاتف محمول أنتجته في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، وكانت هذه الفترة هي أزها فترات قسم الاتصالات بنوكيا، حيث اشتهرت هواتفها المحمولة في كل مكان و أصبحت تكتسح العالم كله، حتى مع وجود منافسة قوية مع شركة موتورولا، وكانت شركة موتورولا مهيمنة على السوق الأمريكي، ولكن كانت تظل نوكيا هي العلامة التجارية المفضلة للمستخدمين في باقي أنحاء العالم.

لم تكن نوكيا أول شركة تطرح الهواتف المحمولة، ولكنها كانت الاولى التي نجحت في هذا المسعى نجاحا باهرا والاولى التي حظيت بشعبية طاغية. لقد برعت لأكثر من جيل كامل قادت خلاله البشر خطوة بخطوة على طريق ثورة الاتصالات المحمولة، كانت هي الرائدة والاسم الأقوى في عالم الهواتف الذكية، حيث انتشرت مبيعاتها في كل القارات وكانت الخيار الأول لكل المشتريين.



لرسالة نوكيا الترحيبية التي قامت باضافتها وهي عبارة عن " يدين تمسك احدهما بالأخرى " كان لها وقع في نفوس زبائنها، و كذلك ادخالها لفكرة استبدال أوجه الهواتف ببدائل ملونة و أنيقة، وايضاً ابدعت عندما اتحفت مستخدمى أجهزتها بأفضل لعبة على المحمول لعبة النعابين **Snakes**. وبالتالي اصبحت نوكيا هي المهيمون الوحيد على سوق المحمول بشكل شبه كامل بحيث لم يكن الناس يذكرون اسم الشركة بل اسم الموديل.

في أواخر الثمانينات، أطلقت نوكيا أول هواتفها المحمولة، وخلال التسعينات ، أطلقت نوكيا مجموعة من الهواتف ذات ميزات مبتكرة في استجابة سريعة لاحتياجات السوق، مما أدى لتصبح أكبر شركة لتصنيع للهواتف المحمولة في العالم. (9).

في منتصف عام ٢٠٠٠ حدث تغيير كبير في سوق الهواتف المحمولة، حيث قامت بعض الشركات المصنعة الأخرى مثل **DOPOD** في وقت لاحق "HTC" التايوانية، و **Hewlett-Packard** الأمريكية و **Sony** اليابانية في تصنيع الهواتف الذكية التي تعمل باللمس، حيث لاقت تلك الهواتف اقبالا متزايدا من المستخدمين. (ANGEL, 2011)

### المحور الثالث: اسباب سقوط نوكيا

لا يزال من المدهش كيف سقطت نوكيا من المرتبة العليا لشركة الهاتف المهيمنة إلى أن تباع إلى مايكروسوفت في غضون خمس سنوات. كيف حدث هذا؟ والأهم من ذلك، هل يمكن أن يحدث هذا لشركات أخرى أيضا؟

سيتم في هذا المبحث بيان اسباب الفشل من ثلاث زوايا و كالآتي:

### الجانب الاول: تحليل أسباب فشل شركة نوكيا من زاوية توظيف الحكمة وابعادها:

١- فشل نوكيا في الادراك السليم لموقفها الحالي و وضعها المستقبلي (ماضى، ٢٠٠٧: ١٩٥-١٩٧) فالادراك هو أول و أهم مرحلة في عملية التغيير، وعلى الشخص القائم بالتغيير أن يحدد:

- ما الذي يحدث فعلا الان (الواقع / الوضع الحالي)؟
  - ما الذي يحتمل حدوثه في المستقبل اذا لم تحدث مجهودات التغيير(الوضع المستقبلي)؟
  - ما العقبات و القيود التي تحول دون الانتقال من الموقف الفعلي الى الوضع الامثل (العقبات و القيود)؟
- ٢- فشل نوكيا في ادراك و العمل من خلال مستويات التغيير: (ماضى، ٢٠٠٧: ٢٠٣-٢٠٥)

فهناك أربعة مستويات للتغيير:

المستوى الاول: تغيير المعرفة **Knowledge Change**: يعتبر أسهل مستويات التغيير.

المستوى الثاني: تغيير الاتجاهات **Attitudinal Change**: أكثر صعوبة من تغيير المعرفة، لأنه مرتبط بالعاطفة و شحنها سلبا او ايجابا.



المستوى الثالث: تغيير السلوك (الاداء) الفردي: **Individual Behavior Change** أكثر صعوبة و يحتاج الى وقت و جهد أطول من سابقه.

المستوى الرابع: تغيير السلوك الجماعي أو التنظيمي **Group Or Organizational Performance Change**: و هو يمثل أمر شديد الصعوبة و يحتاج الى وقت و جهد بلا حدود، لأنه عند هذا المستوى من التغيير، يتم محاولة تغيير القيم و التقاليد و العادات التي تم اكتسابها على مدى العديد من السنين.

الجانب الثاني: تحليل أسباب فشل شركة نوكيا من زاوية توظيف التخطيط الاستراتيجي:

و بالتطبيق على شركة نوكيا نجد أنها فشلت فشلا ذريعا في تشخيص مشكلتها الاساسية، بداية من تحديد موقعها من التغييرات الجذرية التي طرأت على صناعة الهواتف المحمولة و خصوصا مع تحول المنافسة، من المنافسة على تصنيع الهواتف الذكية الى المنافسة على الأجهزة والبرامج والمطورين، والتطبيقات، والتجارة الإلكترونية، الى فشلها في تحديد الوضع المأمول الوصول اليه.

١- فشلت نوكيا في تخطي المستوى الاول لهرم الاحتياجات بالشكل الموضح أدناه، مقارنة بمنافسيها و بخاصة أبل و سامسونج و الذين توصلوا الى أن كل ما تحتاجه من المحمول هو شاشة فقط و الباقي تتكفل به البرمجيات.

٢- ولم تكن نوكيا بطيئة الاستجابة فقط ولكنها لم تتوقع أن تأتي المنافسة من شركات ZTE،HAWAI،HTC في سوقها الصيني كأكب سوق لنوكيا.

٣- معاناة شركة نوكيا من ظاهرة القصور الذاتي (Sull، 1999:50)

عانت شركة نوكيا فيما يعرف بظاهرة القصور الذاتي (Active Inertia) و الذي عرفها علماء الفيزياء بأنه "الخاصية التي تصف ميل الجسم الى أن يبقى على حالته و يقاوم التغير في حالته الحركية". و تحدث ظاهرة القصور الذاتي عند "أصرار الشركات الناجحة على التمسك باتباع و استخدام نفس أنماط و أساليب الفكر و العمل و السلوك الذي حقق لها النجاح في الماضي و ذلك في مواجهة التغييرات الجذرية التي تحدث في البيئة المحيطة" و هو ما يعني ببساطة أن الاصرار على عدم التغيير اعتمادا على نفس المعادلة القديمة للنجاح يؤدي حتما الى الفشل.

و من أهم مظاهر ظاهرة القصور الذاتي التي اتضح معالمها لدى شركة نوكيا:

١- الاطر الاستراتيجية أصبحت كالغمامات.

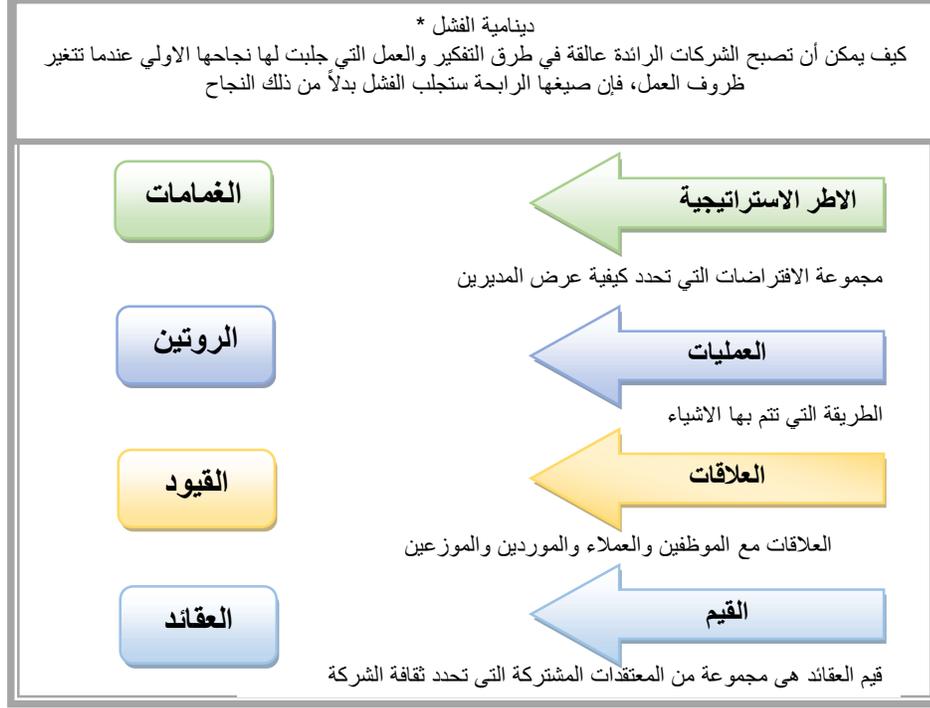
٢- العمليات تحولت الى روتين.

٣- العلاقات تتحول الى قيود.

٤- القيم تتحول الى عقائد.



شكل رقم (٢)  
ظاهرة القصور الذاتي



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات.

يتبين من الشكل اعلاه ما يأتي:

- ١- فقد بدت نوكيا راضية عن نفسها و أدائها، فقد كانت تشعر بأنها لا يمكن أن تخطأ، و بسبب الثقة الزائدة في منتجاتها، وعدم مواكبتها لتطور متطلبات المستهلكين في هواتفهم (من سهولة الاستخدام وسرعة و قوة الاداء، الى تنوع المطورين ووجود مجموعة كبيرة من البرامج و التطبيقات التي تسهل الاعمال اليومية) خسرت نوكيا الكثير.
- ٢- ركزت نوكيا على انتاج أجهزة قيمة (معادلة النجاح القديمة)، و بذلت في سبيل ذلك جهوداً مضنية عبر عقد كامل متجاهلة أهمية البرمجيات بالنسبة للهاتف المحمول، و يظهر هذا الخطاء بوضوح عندما رفضت ادارة نوكيا عرض جوجل باستخدام نظام اندرويد على هواتفها.
- ٣- بطء تفاعل نوكيا مع مستجدات السوق: قدمت نوكيا مفهوم الهاتف الذكي للعالم بنظامها (Symbian) المستخدم على أجهزتها العديدة في سنة ٢٠٠٢ و ظلت صامدة في السوق حتى سنة ٢٠٠٧ عندما قدمت شركة



(Appel) هاتفها (iPhone) بنظامه المستقل الجديد وشاشة اللمس وتطبيقاته العديدة والذي غير مفهوم الهواتف الذكية في العالم. لكن نوكيا لم تستجب لهذه المنافسة القوية ومع الوقت شاخ نظام (Symbian) ولم يستطع الصمود أمام نظام (IOS)، ولاحقاً أتى نظام Android وانفجر سوق الهواتف الذكية وزادت المنافسة حدة ولم تستجب نوكيا لكل هذا أو ذلك حتى سنة ٢٠١١، حينما دخلت، وبعد فوات الأوان في شراكة مع شركة مايكروسوفت واستخدمت نظام (windows phone)، والذي لم يكن اختياراً مناسباً. ٤- لم تواكب نوكيا التطور في الخدمات المقدمة في الأجهزة المحمولة، تطبيقات متاجرها لم تكن متاحة بالشكل المطلوب، وتجاهلت أهمية البرمجيات بالنسبة للهاتف المحمول.

### الخاتمة

زوال نوكيا هو مثال رئيسي لما يمكن للصناعات الأخرى أن تتعلم منه وتتفاعل مع الابتكار القادم من خارج الصناعة. وحتى الشركة التي كانت على القمة وتسيطر على سوقها كانت ضعيفة بشكل مدهش وانخفضت من القمة إلى القاع في فترة تقل عن ٥ سنوات بسبب عدم امتلاكها لحكمة قراءة المؤشرات وللذكاء الاستراتيجي في تحليل المستقبل، تحليل تلك العوامل، ومقارنتها بالشركة والصناعة الخاصة، ثم رد فعل لجعل التحسينات اللازمة هي الخطوات الأولى لجعل منظمكم أكثر مرونة للتغيرات البيئية من حيث الحكمة واستخدام الذكاء الاستراتيجي.

بما أن البيئة أصبحت أكثر اضطراباً، ومع ظهور العدد الذي لا يحصى من أصحاب المصالح فإن أنموذجاً إدارياً جديداً بدأ بالظهور وكان أساس هذا الأنموذج أن المنظمة لا يمكن لها البقاء والنجاح ما لم تكن منظمة ذكية وحكيمة في مجال أعمالها، ومع زيادة الاضطراب السياسي والعولمة مع التطور التكنولوجي جعل بقاء منظمات الأعمال ناجحة مستقبلاً بحاجة لبناء أساسات الحكمة وقواعد الذكاء الاستراتيجي وأساليب عمليات من منظور ذكائي لم يحلم بها أو ليتوقعها مدراء الشركات المنافسة .

### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية:

- ١- جروان، فتحى عبد الرحمن (٢٠٠٥): الإبداع: مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان.
- ٢- الخفاجي، نعمة (٢٠١٠): " الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان
- ٣- الطائي، يوسف حجيم سلطان و العطوي، عامر على حسين، (٢٠١٠)، " الذكاء الشعوري في المنظمات مدخل متكامل"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.



- ٤- الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩): الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ٥- الغالي، كمال (١٩٩٩)، " الإدارة العامة "، مطبعة الدوادى، دمشق.
- ٦- الغالي وإدريس (٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- ٧- ماضى، محمد المحمدى (٢٠٠٧): دراسات متقدمة فى علم الادارة، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر.
- ٨- ناصر الدين، يعقوب عادل، (٢٠١٣)، " مفهوم الحكمة وأبعادها شرعاً ووضعا (بحث نظري) "، من منشورات جامعة الشرق الأوسط. المملكة الأردنية، عمان.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية:

- 1- ARDELT, MONIKA, (2003), " Empirical Assessment of a Three - Dimensional Wisdom Scale", Sage Publications.
- 2- Cooper, Paul, (2014), " Data, information, knowledge and wisdom "، by Published by Elsevier Ltd.
- 3- Ekmekçi, Aslı Küçükaslan & Seray Begüm Samur Teraman & Pınar Acar, (2014), " Wisdom and management: a conceptual study on wisdom Management", Published by Elsevier Ltd, 10th International Strategic Management Conference.
- 4- Gonzales, Michael L & Zamia, Arlene, (2008), " Strategic Intelligence Framework "، Teradata Magazine, Vol. 8, No. 2.
- 5- Herbert A. Simon and Associates, (1986), " Decision and problem solving "، National Academy press, washington, DC.
- 6- Jean François Dhénin, Brigitte Fournie, (1998), " 50 thème d'initiation à l'économie d'entreprise", Edition Breal, Paris. .
- 7- Jifa, Gu, (2013), " Data, Information, Knowledge, wisdom and metasynthesis of wisdom-comment on wisdom global and wisdom cities", Published by Elsevier Ltd, by Information Technology and Quantitative Management.
- 8- McKenna, Bernard & Rooney, David & Boal, Kimberley B, (2009), " Wisdom principles as ameta-theoretical basis for evaluating leadership", Published by Elsevier Ltd, The Leadership Quarterly 20.
- 9- Zak, Michal, (2013), " The foolishness of wisdom: Towards an inclusive approach to wisdom in organization" by Scandinavian Journal of Management.



### ثالثاً: الاطاريح و رسائل الماجستير والبحوث العلمية:

- ١- البراوري، عمر حسين ويسى (٢٠٠٦): "دور التوجه الإستراتيجي في تحديد خصائص العمليات" دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينه من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٢- الحراحشة، محمد. (٢٠٠٣). مستوى التفكير الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا)، عمان، الأردن.
- ٣- العبيدي، عفراء خليل ابراهيم، (٢٠١٥)، " الحكمة وعلاقتها بالسعادة النفسية لدى عينه من طلبة جامعة بغداد"، المجلة العربية لتطوير الموهبة، المجلد السادس، العدد ١٠.
- ٤- قاسم، سعاد حرب، (2011)، " أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على مدراء مكتب غزة الاقليمي التابع للانوروا"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ٥- الكبيسي، عامر. (٢٠٠٦). التفكير الإستراتيجي في المنظمات العامة. ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الخبر، خلال الفترة ٢١-٢٢.
- ٦- المبارك، معصومة. (٢٠٠٦). القيادة والتفكير الإستراتيجي الطريق إلى المستقبل. ورقة عمل مقدمة للقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الخبر، خلال الفترة ٢١-٢٢.

### رابعاً: شبكة الانترنت والتقارير الدورية:

- 1- ANGEL، J.، March 21، 2018. The Windows Mobile Phones Showcase. EWEK، Ziff Davis Enterprise Holdings Inc. Available from: <http://www.windowsfordevices.com/c/a/Windows-For-Devices-Articles/The-Windows-Mobile-Phones-Showcase/>
- 2- Maccoby، Michael، (2004)، Brainiest، Research technology management، Vol. 44، No. 5. Bonn، I. (200MMGOUGDLA5). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. Leadership & Organization Development Journal، 26 (5)، 336-354. Emerald Group Publishing Limited 0143-7739، DOI 10.1108/01437730510607844.
- 3- Torset، C.،2001،" Strategic Thinking: Why، What and How? An Organizational model of strategic thinking" WWW.dauphine.fr.