

الرسالة الأولى:

أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط
للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك
عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص

الرسالة الثانية:

أثر التفكير الاستراتيجي في التنمية المستدامة: الدور المعدل
Prepared by
لتمكين العاملين لدى شركات صناعة الأسمدة الأردنية

فهد مساعد



أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف

الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع

الخاص

العجايب، آمنة طشحيل ونان، والنجار، فايز جمعة صالح. (٢٠٢١). أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف

الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية

العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219677>

تكشف النتائج التي قدّمها الباحث في الرسالة الأولى عن مستوى مرتفع من الدقة المنهجية في تلخيص المخرجات الإحصائية وتحويلها إلى خلاصات مترابطة تُظهر صورة واضحة عن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي، والتميّز التنظيمي، والاستشراف الاستراتيجي. فقد استطاع الباحث أن يقدم تلخيصاً متماسكاً يبيّن أنّ التفكير الاستراتيجي بأبعاده المتنوعة—التفكير المستقبلي، المنظور النظمي، القصد الاستراتيجي، استغلال الفرص، وصياغة الفرضيات، والتفكير الديناميكي—يمارس تأثيراً إحصائياً جوهرياً في تحسين التميّز التنظيمي بأبعاده المتضمنة: تميز الممكنات، ونتائج الأداء، والابتكار.

مما تعكس النتائج مقدار القوة التفسيرية العالية للنموذج، إذ بلغ معامل التحديد $83,5\%$ ، مما يدل على أن التباين في التميز التنظيمي يمكن تفسيره بدرجة كبيرة من خلال التفكير الاستراتيجي.

وتُبرز النتائج كذلك الدور المحوري للاستشراف الاستراتيجي، الذي أثبت فاعلية تفسيرية بلغت ٨٦,٢% في التأثير على التميز التنظيمي، كما شكّل وسيطاً مهماً بين التفكير الاستراتيجي والتميّز التنظيمي، وهو ما يُبرز علاقة بنائية عميقة بين قدرات التفكير الاستراتيجي وقدرات الاستشراف المستقبلية داخل المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص. وتعد هذه الخلاصة من أهم ما توصل إليه الباحث، لأنها لا تكتفي بإثبات العلاقات بل تُظهر تموضع الاستشراف بوصفه وسيطاً معرفياً وتنظيمياً يساعد على انتقال أثر التفكير الاستراتيجي إلى مستويات التميز العليا.

يظهر تفسير الباحث للنتائج مستوى جيداً من القدرة على ربط الظواهر النظرية بالسياق العملي للمنظمات المدروسة. فقد أوضح أنّ ارتفاع مستويات التفكير الاستراتيجي يعود إلى تبني المنظمات المستهدفة لنماذج عمل تركز على الرؤية المستقبلية، والتحليل المستمر للفرص والتهديدات، وتطوير خطط طويلة المدى ذات طابع ديناميكي قادر على الاستجابة للمتغيرات البيئية كما فسّر الباحث نتائج التميز التنظيمي من خلال تركيز تلك المنظمات على إدارة الموارد بكفاءة، وتحسين العمليات، والاعتماد على الابتكار كمدخل رئيس لتعزيز القدرة التنافسية. وقد جاء تفسير الباحث داعماً بالأدبيات السابقة، ما يعكس اطلاعاً منهجياً جيداً وتوظيفاً مدروساً للمرجعيات العلمية..

قدّم الباحث تفسيراً معمقاً لنتائج الاستشراف الاستراتيجي، مؤكداً أنّ قدرة المنظمات على تحليل البيئة المستقبلية وبناء سيناريوهات متعددة—ولو بدرجة أقل في جانب بناء السيناريوهات تحديداً—ينمّ عن وعي تنظيمي متقدم بضرورة الاستعداد للمستقبل، وهو ما ينعكس على جودة القرارات الاستراتيجية. ويلاحظ أن تفسير الباحث اعتمد على دمج نظريات صنع القرار، وإدارة المستقبل، وإدارة الجودة، في قراءة النتائج، وهذا الربط النظري يعد نقطة قوة في التحليل، لأنه يخرج النتائج من إطار الإحصاء إلى مستوى الفهم الاستراتيجي والتطبيقي المتعمق.

تكشف النتائج أن التأثير المتبادل بين التفكير الاستراتيجي والتميز التنظيمي ليس تأثيراً سطحياً، بل يمثل بنية معرفية وسلوكية تتحرك داخل المنظمة وتؤثر في قراراتها وسياساتها التشغيلية. فارتفاع التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى تعزيز منظومة التميز التنظيمي عبر تحسين الممكّنات، وتطوير العمليات، ورفع مستوى الأداء، وزيادة إنتاجية الأفراد. النتائج هنا لا تقدم إثباتاً لعلاقة سببية فحسب، بل تُظهر درجة التأثير الكبيرة عبر المعاملات التفسيرية العالية، والتي تشي بوجود نضج إداري واستراتيجي داخل المنظمات الفائزة بالجائزة.

أما أثر الاستشراف الاستراتيجي فقد بدا أكثر عمقاً، إذ أثبت أنه ليس مجرد نشاط مستقبلي منفصل، بل يمثل محركاً رئيساً للابتكار والتميز. وقد بيّنت النتائج أنّ المنظمات التي تمتلك قدرات استشرافية متقدمة قادرة على تحقيق مستويات أعلى من التميز التنظيمي، لأنها تستعد مبكراً للتغيرات، وتطوّر سيناريوهات مستقبلية تساعد على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. هذا التأثير يعكس انتقال المنظمات من نموذج الإدارة برد الفعل إلى نموذج الإدارة بالاستباق، وهو تحول نوعي في الثقافة التنظيمية..

تضمّنت الرسالة عدداً من التوصيات البحثية التي تعكس وعياً جيداً بحدود الدراسة وامتداداتها النظرية. فقد اقترح الباحث دراسة الاستشراف الاستراتيجي في القطاع العام، ودراسة أثر تطبيق معايير الجائزة على الأداء، وبحث دور التفكير والاستشراف في دعم صنع القرار الاستراتيجي. هذه التوصيات تمثّل امتداداً طبيعياً للنتائج، لأنها توجه الباحثين نحو اختبار النموذج الحالي في بيئات جديدة، أو توسيعه ليشمل متغيرات إضافية مثل إدارة المعرفة أو الذكاء الاستراتيجي. كما أن طريقة صياغة التوصيات تُظهر إدراك الباحث لأهمية الاختلافات السياقية بين القطاعات وأنماط الإدارة.

كان بالإمكان إثراء التوصيات البحثية من خلال اقتراح إجراء دراسات مقارنة بين المنظمات الفائزة وغير الفائزة بالجائزة، ودراسة أثر التحول الرقمي على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتميز، إضافة إلى توجيه الباحثين نحو استخدام أساليب نوعية أكثر عمقاً تكشف الأبعاد الثقافية والقيمية التي تفسر مفاهيم التفكير والاستشراف في السياق الأردني. لكن على الرغم من ذلك، تبقى التوصيات المقدمة مناسبة وقابلة للتنفيذ وتمثل امتداداً منطقياً للنتائج.

قدّم الباحث حزمة من التوصيات الموجهة للقيادات الإدارية في منظمات القطاع الخاص، وقد جاءت منسجمة جداً مع طبيعة النتائج. فقد أوصى بالاستمرار في تبني التفكير الاستراتيجي وتطويره عند القيادات والعاملين، والمحافظة على تبني المنظور النظمي والديناميكي، وتعزيز مفهوم الاستشراف الاستراتيجي ودمجه في عمليات التخطيط وصنع القرار، إضافة إلى بناء وحدات استشراف تعتمد أدوات متقدمة لتحليل المستقبل

تعكس هذه التوصيات مستوى جيداً من الوعي التطبيقي، لأنها توجه الممارسين نحو إجراءات عملية وليست مجرد نصائح عامة. وتتسم التوصيات أيضاً بقابلية عالية للتطبيق، إذ تركز على تطوير رأس المال البشري، وتمكين العاملين من المشاركة في القرار، وربط الأداء بالتحفيز، وتطوير عمليات بناء السيناريوهات. وهي توصيات تعكس فهماً عميقاً للإشكاليات الإدارية التي قد تعيق التميز التنظيمي

تقييم توصيات الباحث للسياسات

قدّم الباحث توصيات على مستوى السياسات، تضمنت دعوة لمواصلة دعم مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، وتعزيز تبني المعايير العالمية للتميز، وإنشاء جائزة للابتكار في القطاع الخاص، إلى جانب تطوير سياسات التحفيز المرتبطة بالابتكار وتحسين رضا

العملاء

هذه السياسات، إذا ما طبقت، من شأنها خلق بيئة داعمة للابتكار والتميز في القطاع الخاص، كما تعزز من قدرته التنافسية في السوقين المحلي والإقليمي. وتشير التوصيات كذلك إلى أهمية بناء أنظمة حوافز مبتكرة، وتوسيع نطاق تقييم الأداء التنظيمي، وتبني سياسات حكومية تشجع الاستشراف وتضمن استدامة التميز، وهو ما يمثل إضافة نوعية في هذا الفصل. غير أن التوصيات كان يمكن أن تشمل إشارات أوضح إلى ضرورة بناء شراكات وطنية بين القطاعين العام والخاص لتعزيز ثقافة الاستشراف، إضافة إلى تطوير سياسات وطنية تُعنى بالاستعداد الاستراتيجي للدولة.



أثر التفكير الاستراتيجي في التنمية المستدامة: الدور المعدل لتمكين العاملين

لدى شركات صناعة الأسمدة الأردنية

الفاعوري، بيان حمدي فالح، و الزعبي، حسن علي. (٢٠٢٢). أثر التفكير الاستراتيجي في التنمية المستدامة: الدور المعدل لتمكين العاملين لدى شركات

صناعة الأسمدة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1428512>

النتائج الرئيسية

قدّم الباحث في الرسالة الثانية عرضاً للنتائج اتسم بالوضوح والتنظيم، حيث استطاع أن يجمع بين التحليل الوصفي والتحليل الاستدلالي بطريقة متسقة. فقد عرض متوسطات التفكير الاستراتيجي وأبعاده، ومتوسطات التنمية المستدامة، ومستويات تمكين العاملين، ثم انتقل مباشرة إلى نتائج اختبار الفرضيات، مقدماً صورة كمية شاملة عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات. ويُحسب للباحث أنه حافظ على منطقية التسلسل، فبدأ من توصيف الظاهرة، ثم قدّم العلاقات الإحصائية، وهو ما يعكس تمكناً منهجياً جيداً. كما أن الأرقام التي أوردها كانت دقيقة ومطابقة للأصل، الأمر الذي يدل على التزام الباحث بالأمانة العلمية، وحرصه على الربط بين النتائج ونظريات سابقة بطريقة مختصرة وواضحة. مع ذلك، يُلاحظ أن الباحث اكتفى بعرض النتائج في شكل نقاط مباشرة، دون تقديم تفاصيل تفسيرية موسّعة في متن الجزء الخاص بعرض النتائج، حيث جاء العرض أقرب إلى "تلخيص إحصائي" منه إلى "عرض نقدي تحليلي". ورغم أن النتائج كانت شاملة،

فإنها افتقرت أحياناً لربط أوضح بين الأرقام والمعاني النظرية.

تقييم تفسير الباحث للنتائج

في تفسير النتائج، أظهر الباحث قدرة على ربط النتائج بالأدبيات العلمية، وقدم قراءات مقبولة حول العلاقة الإيجابية بين التفكير الاستراتيجي والتنمية المستدامة، إضافة إلى دور التمكين في تعزيز هذه العلاقة. وقد نجح في تفسير التفاوت بين أبعاد التفكير الاستراتيجي، مثل تفوق بعد التصور النظمي على القصد الاستراتيجي، وهو تفسير مهم بالنظر إلى طبيعة القطاع الصناعي الذي يعتمد على شمولية الرؤية ودقة العمليات. كما اعتمد الباحث على مراجع دراسية سابقة لتدعيم تفسيره، مما يعكس انفتاحه على الأدبيات ووعيه بضرورة المقارنة العلمية.

غير أنّ تفسير الباحث ظل موجزاً نسبياً، ولم يتوسع بما يكفي في شرح الأسباب العميقة وراء الفروقات بين الأبعاد أو في تحليل خصائص شركات صناعة الأسمدة التي قد تفسّر النتائج بصورة أدق. ومع ذلك، فإنّ تفسيره بقي متسقاً مع المعطيات الإحصائية، وملتزماً بمبادئ القراءة التحليلية المقبولة في البحوث الميدانية. ورغم الحاجة إلى مزيد من التعمق، فإنّ الباحث أظهر قدرة جيدة على تحويل الأرقام إلى دلالات مفهومية، وهو ما يعد نقطة قوة في منهجه التفسيري.

أظهر الباحث فهماً جيداً لدلالات حجم التأثير الذي تم الكشف عنه في الفرضيات، خصوصاً الارتفاع الملحوظ في نسبة التفسير عند إدخال متغير التمكين الإداري، حيث قفزت نسبة التفسير من ٣٥,٢% إلى ٦٣,١%، ما يدل على استيعاب الباحث للعلاقات المعقدة بين المتغيرات. وقد استخدم الباحث هذا الارتفاع بوصفه مؤشراً على الأهمية الاستراتيجية للتمكين في تعزيز أثر التفكير الاستراتيجي على التنمية المستدامة، وهو استنتاج منطقي يعكس فهماً علمياً سليماً. كما قدّم الباحث تحليلاً بسيطاً لأثر التفكير الاستراتيجي في كل بعد من أبعاد التنمية المستدامة، مبرزاً أن البعد البيئي هو الأكثر تأثراً، وهو ما يعد قراءة دقيقة للنتائج.

غير أن الباحث يمكنه أن يعزز تقييم “مدى التأثير” من خلال تقديم تأطير نظري أعمق يشرح لماذا تميز البعد البيئي بهذا المستوى من التأثير، وما العلاقة بين طبيعة القطاع الصناعي والتحولات الاقتصادية والبيئية التي قد تفسر الفروق بين الأبعاد الثلاثة. كما أن تقييم التأثير ظل معتمداً بشكل كبير على النسب المئوية فقط، دون تحليل نوعي للسياق الصناعي المحيط. ومع ذلك، فإن الباحث نجح في إبراز المعنى العام للأثر وفي توظيف الأرقام بطريقة منطقية، مما يدل على استيعاب جيد لطبيعة العلاقات البنوية بين المتغيرات.

قدّم الباحث جملة من التوصيات التطبيقية العملية التي جاءت منسجمة بصورة مباشرة مع النتائج. فقد دعا إلى تبني التفكير الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتحسين استغلال الموارد وتعزيز القدرة التنافسية، وإلى نشر ثقافة تنظيمية موجهة نحو التمكين والإبداع، وإلى تحسين العلاقات مع الشركاء والموردين عبر التدريب وتبادل الخبرات، وكل ذلك يأتي في إطار منطقي يتناسب مع طبيعة قطاع صناعة الأسمدة

كما شملت التوصيات دعوة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة والتدريب عليها، وهو ما يمثل ترجمة دقيقة لنتائج البعد البيئي من التنمية المستدامة. ورغم جودة هذه التوصيات، إلا أنّ بعضها جاء عاماً، مثل الدعوة لتبني التكنولوجيا أو تعزيز العلاقة مع الموردين، دون تقديم توجيهات تفصيلية أو آليات تطبيق محددة تساعد الشركات على تحويل هذه التوصيات إلى خطط فعلية. كان من الممكن أن يقدم الباحث نماذج تطبيقية أو خطوات إجرائية واضحة، وهو ما كان سيمنح التوصيات قوة أكبر.

تقييم توصيات الباحث للسياسات

على الرغم من أن الباحث لم يفصل توصيات سياساتية بشكل مستقل، إلا أن المحتوى تضمّن إشارات مهمة يمكن تحويلها إلى توصيات سياسية واضحة، مثل ضرورة الاطلاع على التجارب العالمية، وتشجيع الشركات على اعتماد أنظمة معلومات متقدمة، وتحفيز إدخال التكنولوجيا النظيفة، وهي توجهات يمكن صياغتها ضمن سياسات قطاعية لتطوير صناعة الأسمدة بشكل مستدام. وهذا يدل على أن الباحث، بشكل غير مباشر، كان مدركاً لدور السياسات العامة في دعم الممارسات التكنولوجية والإدارية التي تقود إلى التنمية المستدامة، وإن لم يُصرّح بذلك صراحة. ومع ذلك، فإن الباحث لم يبلور رؤية سياساتية مكتملة، وكان من الممكن أن يقدم توصيات تتعلق بدور الحكومة، أو الإطار التنظيمي، أو السياسات البيئية الوطنية، أو الحوافز الاقتصادية الداعمة للتنمية المستدامة. هذا الجانب يُعدّ أضعف عناصر الفصل، لأنه لم يحظَ بمعالجة مباشرة رغم أهميته. ورغم ذلك، فإن المحتوى المتاح يسمح باستنتاج أن الباحث يمتلك وعياً عاماً بالدور السياساتي، لكنه لم يحوِّله إلى توصيات صريحة.

تقييم توصيات للبحث المستقبلي

قدّم الباحث توصيات بحثية واضحة ومباشرة، أبرزها دعوة الباحثين إلى دراسة متغيرات بسيطة أو معدلة أخرى مثل القدرات التكنولوجية ومشاركة المعرفة والبراعة التنظيمية، وهي توصيات تنسجم بصورة دقيقة مع طبيعة النتائج، خاصة أن التمكين أثبت دوره المعدل بشكل كبير.

وقد أظهر الباحث وعياً جيداً بأن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتنمية المستدامة ليست علاقة مغلقة، بل قابلة للتوسع عبر إدخال متغيرات تنظيمية حديثة. وهذا التوجه يعكس فهماً متقدماً لإمكانية تطوير النموذج البحثي وتوسيعه في دراسات لاحقة. مع ذلك، فإن التوصيات البحثية جاءت مقتصرة على توجيهات عامة دون تقديم تبريرات منهجية معمقة، مثل الحاجة إلى اعتماد مناهج نوعية أو دراسات مقارنة أو دمج أساليب تحليل مستقبلية. كان من الممكن للباحث أن يوسع من أفق هذه التوصيات لتشمل مقترحات حول تطوير أدوات القياس أو دراسة العلاقات الطولية عبر الزمن.



Thank You