

# فصلنامه تحقیقات جدید علوم انسانی

Human Sciences Research Journal

دوره چهارم، شماره ۲۸، تابستان ۱۳۹۹، صص ۴۹-۳۳

New Period 4, No 28, 2020, P 33-49

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

## مدى ارتباط الحكمه والتفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة

لماذا خسرت شركة نوكيا معركة الهواتف النقالة؟ (دراسة حالة)

م. موعد كاظم الاسدي

جامعة كربلاه - كلية العلوم السياحية

### الملخص:

الدراسة الحالية تهدف الى بيان العلاقة بين متغيري الحكمه والتفكير الاستراتيجي التي ينبغي أن تتمتع بها إدارات المنظمات من جهة وبين متغير اتخاذ القرارات الناجحة من قبل تلك الإدارات من جهة اخرى، إذ إن المنظمات التي تطمح بأن تكون منظمات ذات قرارات ناجحة ينبغي أن تمتاز بالحكمه و التفكير مختلف عن الآخرين ليؤهلها ذلك الى النجاح والتفوق في بيئة الأعمال ذات المنافسة العالمية، تلك البيئة التي طالما اتصفت بتغيرها المستمر، مما يتطلب من إدارات المنظمات أن تكرس معظم وقتها لتضمن أنها وبجميع أعضائها ملتزمين بتحقيق اليات تطبيق الحكمه والتفكير الاستراتيجي. فالمنظمات التي ترغب بأن تكون منظمات ذكية و ذات تفكير استراتيجي مطلوب منها أن تجيب على سؤال (كيف تتحقق الحكمه وان تصبح منظمة بتفكير استراتيجي بامتياز؟) ولتحقيق هدف الدراسة لابد من فهم كيفية إيجاد اساسات الحكمه والتفكير الاستراتيجي، وقد تم اختيار شركة نوكيا (NOKIA) للاتصالات الخلويه عينة للدراسة لtribuها على عرش شركات الهاتف العالمية في بدايات عملها في هذا المجال ومن ثم بيعها لشركة 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 معقّدة، مما يستلزم أن يبني اتخاذ القرارات الناجحة على أساس موضوعي، وأساليب أكثر دقة، حيث لم تعد الأساليب التقليدية مجديّة في اتخاذ القرارات الناجحة ومن هنا فقد ظهرت توجهات حديثة في الإدارة ترتكز على ضرورة اللجوء والاعتماد على الحكم 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 والرقمية، 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، التأมيمية، الوجودانية) والتفكير الاستراتيجي من جهة ومدى ارتباطهما في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة. وحددت مشكلة البحث في تساؤل رئيسي مفاده هل هناك دور لإدارة الحكمة والتفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار المناسب والناجح وفي الوقت المناسب والى اي مدى يمكن ان يؤثر عدم استخدامهما او تجاهلهما على سير اعمال المنظمة. وقد تم تسلیط الضوء على شركة نوكيا (NOKIA) للاتصالات الخلوية كحالة دراسية وذلك لسر اغوارها وعراقة 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 الحكمه والتفكير الاستراتيجي تمثلاً قمة استثمار المعرفة وانهما تمثلاً الاجتهاد ضمن الفضاء المعرفي غير المحسوم، وتحديداً في فضاءات الفجوة المعرفية التي لا يتوافر فيها نصٌ واضح. اما والتوصيات فان اهمها كان بأهمية التأمل والتبصر في قضية العلاقة التراتبية للبيانات، والمعلومات، والمعرفة، وتنميتها على اسسٍ موضوعية تحقق الارتفاع الاقصى من مزايا الجانين (الحكمه والتفكير 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 وأكثرها أثاره للحيرة والتساؤل، هي ظاهرة الانهيار السريع للشركات الناجحة عندما تواجه بغيرات كبيرة في بيئتها تفشل في التكيف معها. وتأتي شركة نوكيا كمثال بارز لهذه الشركات، وبعد أن بربعت نوكيا لأكثر من جيل كامل قادت خالله البشر خطوة بخطوة على طريق ثورة الاتصالات المحمولة، انتهت بها الامر الى بيع مقرها الرئيسي في فنلندا والتخلص مما يزيد عن ٤٠ ألف موظف، و اخيرا تم بيعها بمبلغ ٧.٢ مليار دولار الى مايكروسوفت الامريكية في أوائل ٢٠١٤.

إن الاهتمام بكيفية إيجاد منظمات ذات حكمه وتفكير استراتيجي يعد اهتماماً حديثاً نسبياً في مجال إدارة الأعمال، وفي الاونة الأخيرة أخذت منظمات الأعمال تبحث عن أساليب ومارسات فضلى تجعلها منظمات تختلف عن غيرها كأن تصبح منظمات عالية الأداء ومنظمات متميزة ومنظمات موهوبة، ومنظمات خيرية وغيرها من المسمايات الخاصة بالمنظمات وتفوقها. و تعد كلاً من الحكمه و التفكير الاستراتيجي من بين الأساليب المتطورة التي تجد لها منظمات متقدمة في مجال عملها. وقد أظهرت الأدبات ذات العلاقة في هذا المجال من أن ارتفاع مستويات الحكمه و التفكير الاستراتيجي لها دوراً فاعلاً في تحقيق التنافسية المستدامة في الأعمال.

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

#### ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث في الجانين العلمي والعملي، ففي الجانب الاول، سيقدم البحث ملخص عن أهم انكارات الباحثين والكتاب والأدباء لمتغيرات الدراسة (الحكمه والتفكير الاستراتيجي) و (اتخاذ القرارات الناجحة) مراعياً في ذلك أصالة المصادر وحداثتها. أما في الجانب الثاني فيتجلى في دراسة اهم الاسباب التي ادت



بشركة نوكيا (NOKIA) الى الانهيار في سوق الاتصالات العالمية بعد ان كانت متقدمة ذلك السوق بالإضافة إلى تقديم معلومات ووصيات 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 تمكنتها من تحقيق أهدافها.

### ثالثاً: أهداف البحث

#### تتجلى أهداف البحث بما يلى:

- ١- معرفة الاسباب التي تحول الشركات الناجحة الى شركات فاشلة عندما تواجه بغيرات في بيئتها
- ٢- تسلیط الضوء حول مفاهیم کلأ من مفردات الحكمه، التفكير الاستراتیجي والقرار الاداری، وتحديد طبیعتهم و مكوناتهم، وتوضیح طبیعة عملهم وكيف يتم بنائهم.
- ٣- وضع شركة نوكيا في منظار مقرب من تأسيسها ولغاية سقوطها من على قمة صناعة الهاتف المحمولة و دراسة الاسباب التي ادت الى هذا السقوط المدوى في عالم الاعمال.
- ٤- تحديد دور الحكمه و التفكير الاستراتیجي في اتخاذ القرار الصائب والصحيح.
- ٥- بيان خاتمة بشأن مستقبل المنظمات الذكية في عالم الاعمال المتغير، المتنوع، والمتقلب.

### المبحث الثاني: الاطار النظري

#### أولاً: ادارة الحكمه:

##### ١- مفهوم إدارة الحكمه

اختلف العلماء ورجال الاصطلاح و المنطقيون في تحديد تعريف دقيق للحكمه و مفاهيمها، وذلك لاختلاف مصادر المعلومات التي تعكس بيئتهم و فكرهم و ايدلوجياتهم و توجهاتهم، فضلاً عن اختلافهم في الحكمه من حيث اقسامها، انواعها، درجاتها، مصادرها و ديمومتها.

ان مفهوم الحكمه يشمل تحليلها الى العناصر المكونه لها، و يشير (ناصر الدين، ٢٠١٣) الى ان مكوناتها ثلاثة، اذ انها كما يرى فانها " ذكاء و معرفة و اراده. فالذكاء اللامح و المعرفة الواسعة و الارادة الصلبة تكون معاً مجتمعة الحكمه، وعلى مقدار تكامل هذه العناصر الثلاثة يكون تكامل الحكمه. ان الذكاء لوحده لا يجعل من الانسان حكيمًا، وكذلك المعرفة بدون الذكاء تجعل استفادة صاحبها منها يتسم بالمحظوظة و يكون هنا مجرد الحفظ والنقل، المعرفة دون ذكاء تؤخر في بيان الموقف الحكيم، و لا يكفى الذكاء اللامح والخبرة الواسعة في جعل الشخص ذي حكمه مالما يمتلك قوة الارادة، اذ انها لوحدها تجعل الانسان ينصاع لامر الخبرة وهي التي تنتج سلوكاً يختفي فيه الفارق بين النظرية و التطبيق (ناصر الدين، ٢٠١٣: ٣).

ويرى (McKenna et. Al, 2009, 178) بأن الحكمه هي مفتاح الحصول على ميزة تنافسية من التعلم والمعرفة التنظيمية، وبالتالي أن الحكمه هي مورد استراتیجي رئيسي وينظر



إليها على أنها ضرورية لاتخاذ القرارات المعقّدة، وتطبيق المعرفة. ويرى، Yang, (2011, 616) إن تعريف الحكمَة يشمل ثلاثة عناصر (١) التكامل المعرفي، (٢) التجسيد (التضمين) و (٣) الآثار الإيجابية. بينما (Cooper, 2014, 44)، يرى الحكمَة من منظور آخر بوصفها العمليَة التي تتضمن المعرفة في الإطار الأخلاقِي والمعنى. والحكمَة هي العملية التي من خلالها يمكننا تمييز الحق من الباطل والخير من الشر، في حين أن العبيدي عرفها "قدرة الشخص على اظهار التوازن بين امكاناته المعرفية و الوج다ية، واظهار ذلك في مجالات الحياة كافة، ولاسيما في المواقف الصعبة للمشكلة والخروج بالافضل (العيدي, ٢٠١٥, ١٨٦:٢٠).

٢- أبعاد إدارية الحكمة

ت تكون ادارة الحكمه من عده ابعاد حالها حال كل المواقيع الاداريه الاخرى وهذه الابعاد اشتقت من التطبيق العملي وفقا لقدرة الفرد على التفكير العميق وقدرة الفرد على تحليل الاحداث الماضية وانعكاسها على الوقت الحاضر، حيث ان الانفتاح والاستماع لآخرين يؤدى إلى التسامح ويعطى وجهات نظر مختلفة وتعطى فرصة لإيجاد الحلول الممكنة للمشاكل، وان امتلاك المنظمه للموهاب يعبر عن تفاعلها على المستوى الداخلي و يكسبها القدرة على مواجهه التحديات الخارجيه فى إمكانيتها على مواجهه هذه التحديات واستغلال الفرص المتوفه لدعها (Ekmekci et. al, 2014, 1200) ويرى (Izak, 2013, 109)، إن طبيعة الحكمه تمثل فى شكل رباعي الأبعاد، حيث يشمل الإدراك، العزم، العاطفه، والأخلاق. بينما (Ardelt, 2003, 277)، يرى إن إداره الحكمه تتكون من ثلاثة أبعاد وهى: (عد المعرفة، بعد التأمل، و العد الوجداني).

في حين ان (Jifa, 2013, 716)، يرى إن مصدر إدارة الحكمَة يأتِي من الحكمَة الفردية، والحكمَة الجماعية و آلة الحكمَة (الذكاء الاصطناعي) ويشمل التفكير الحدسي والتفكير المنطقي، والتفكير الإبداعي. وعلى ضوء ما نقدم الباحث بان إدارة الحكمَة تستند على ثلاثة أبعاد رئيسية وكما يلي:

## أ- بعد المعرفي (الإدراكي)

### بـ- البعد التأتملي (التفكير)

جـ- البعد الوجوداني (العاطفي). وفيما يلي توضيحا لأبعاد إدارة الحكم:

أ - بعد المعرفى (الإدراكي): يعنى هذا بعد ان الفرد قادر على معرفة ما يدور في العالم الخارجى وايضاً الى امكانية ذلك الفرد على تفسير الظواهر والمتغيرات و المعطيات المحيطة به فيما يتعلق بالمحیط الخارجی او المسائل الشخصية و الذاتية داخل الفرد نفسه

بـ- **البعد التأملي (التفكيرى):** يعتبر هذا البعد من اهم الابعاد او المكونات التى تسهم فى تطوير البعد المعرفى للحكمة فهو يشير الى قدرة الفرد على تصور الواقع وهذا التصور يحتاج الى الانخراط والانصهار



في التفكير التأملي من خلال تفسير و تحليل الاحداث التي تدور حول المنظمة ومن عده وجهات نظر وذلك بغية زيادة الوعي الشخصى والبصرة الذاتية و تطويرها.

ج - **البعد الوجданى (العاطفى):** يعتمد هذا البعد على الذات الشخصية وفهم سلوك الاخرين داخل المنظمة و ممارسة السلوك الايجابى اتجاه الافراد العاملين و محاولة تجنب السلبية واساليبها و التاكيد على تبادل المشاعر الصادقة والحب والرحمة في العمل. وهذا السلوك يتطلب من الافراد العاملين ان يتعملا ادراك المشاعر الايجابية و تحديدها في داخلهم و داخل الاخرين وان يستجيبوا لها بشكل مناسب (الطائى والعطوى، .٤٩:٢٠١٠).

ان الأبعاد الثلاثة لإدارة الحكمه لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، وفي الوقت ليست متطابقة من الناحية المفاهيمية. على سبيل المثال، ان فهم حقيقة (البعد المعرفى) يختلف تماما عن شعور التعاطف والرحمة للاخرين (البعد الوجدانى). على سبيل المثال، من دون العنصر العاطفى، قد يكون تقييم الأداء الإدراكي متقدم ولكن ليس بالضرورة ان تكون حكمه. وبالمثل، من دون المكون المعرفى، قد يكون الشخص حسن النية ولكن ليس بالضرورة ناجح وفعال عند التعامل مع الآخرين وأخيرا، عدم وجود البعد التأملى استدعاء صورة مستشار متعاطف غير قادر على مساعدة نفسه. والبعد التأملى للحكمه هو العنصر الحاسم بين الثلاثة لأنه يشجع على تطوير كل من المكون المعرفى والعناصر العاطفية .

### ثانياً: التفكير الإستراتيجي

بعد التفكير الإستراتيجي مرحلة ذات اهمية كبيرة من مراحل تطور الإستراتيجية العامة، ولقد تناولته النظريات والاتجاهات المختلفة في حقل المعرفة الإستراتيجية اذ يتسم التفكير الإستراتيجي بالحداثة على مستوى التأثير والتصنيف، ويعد من الموضوعات البارزة والتي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحظوظة مما جعل كثيراً من مفاهيمه وأبعاده لم تحسن على مستوى الفكر والتنظير.

#### ١- مفهوم التفكير الإستراتيجي:

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تداولاً مكثفاً لمصطلح التفكير الإستراتيجي والذى استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية، ولقد عرف مفهوم التفكير الإستراتيجي بتعريفات عديدة، تباعن بعضها في أسلوبها، وبعضها الآخر في الزاوية التي نظر من خلالها إلى مفهومه (الحراسة، 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 (الكيسى، ٥: ٢٠٠٦) 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 ". وعرفه معصومة المبارك

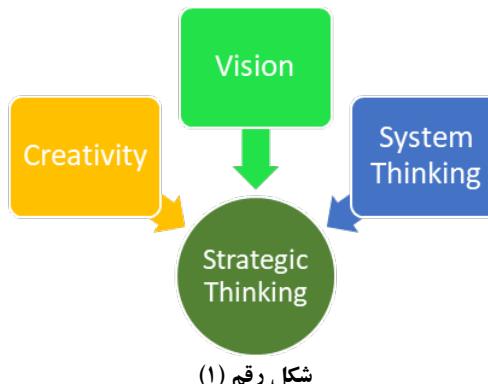


٢٠٠٦ م: ١٨) بأنه: "ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بدايةً من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهه الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي". وآخرون يرون أن التفكير الاستراتيجي هو "قادة فكرية تبت وتسقبل صورا وأفكارا تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسلة من قناعة فكرية أخرى ترافق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفعاليته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع" (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧: ٦٥). (الظاهري، ٢٠٠٩: ١٩) فقد عرفه هو "مسار فكري له خط سير خاص به يريح العقل من عناء الأفكار المتشابكة والشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء 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 يرمي 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 يئي 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 وهي شكل رقم

: (١)



## عناصر التفكير الاستراتيجي

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



أ - **التفكير المنظم System Thinking**: يمثل القدرة على ترسيخ 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. (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 لتوذدي إلى نتاج أصلي وفريد 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 تتحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها.

### ٣- سمات التفكير الاستراتيجي:

يتسم التفكير الاستراتيجي بالخصائص الآتية (الظاهر، ٢٠٠٩: ٣٢):

أ- تفكير تفاؤلى وأنسانى يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويبحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجزاء المشجعة على المشاركة فى صناعة المستقبل.

ب- تفكير تناقضى يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتعلمون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوى البصيرة من يسبقون الآخرين فى اكتشاف المعرفة الجديدة، أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل فى إدخال عنصر المخاطرة التى ترضى الزبائن وتخلى قيمة مضافة، والاستراتيجيون ميلون للمخاطرة وللمنافسة لمواصلة التفكير فى ما هو جيد.

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

د- التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤية والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الامام فى فهمه للماضى، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدى لفهم ما هو كلى، ويلجأ للتحليل التشخصى لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.

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



#### ٤- عناصر التفكير الإستراتيجي:

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

بـ- 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.

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

٥- عنصر التوجّه نحو الفرضيات: إن التفكير الإستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكّد صحتها أو يرفضها وفق الشّاطّاطات والموارد المتاحة؛ لذلك فهو يتّجنب الأسلوب التحليلي وأسلوب المبادرات والأسلوب المستند على التخطيط الرسمي، وبالتالي فإن بناء الفرضيات و اختيارها يفتح الباب أمام أفكار جديدة أمام المنظمة.

### ثالثاً: القراء الاداري

## ١- ماهو القرار الاداري

ان عملية اتخاذ القرارات تعتبر من الواجبات الرئيسية للادارة، فالادارة تواجه وبشكل مستمر مشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات معينة من أجل حلها، وعلى هذا الأساس فإن عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجحة 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 الغال استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر " (كعan، ٢٠٠٧: ٧٣).



كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها "الإدراك الكامل للبدائل المتاحة و امكانية المفاضلة بينها و اختيار 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 و متابعته " Jean (1998: 175.& Brigitte).

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

## ٢- أهمية اتخاذ القرارات:

يعرف المدير أحيانا أنه الشخص الذي 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 في اتخاذ القرارات أو التحضير لها .ويلاحظ وجود تشابه بين عملية اتخاذ القرارات والتخطيط ففي الحالتين يوضع عدد من البدائل ويتم اختيار أفضل البدائل من بينها وعملية اتخاذ القرارات عملية مطلوبة في أي مستوى إداري في المؤسسة فبعضها يعتبر القرار روتيني بسيط والبعض الآخر يعتبره هام واستراتيجي 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 الإداري (الغالبي، 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 واضحًا 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 في المستقبل في اتخاذ قرار معين، ذلك أن معظم القرارات تعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الشركة.



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

هـ - قيود اتخاذ القرار: يواجه متخد القرار قيودا عند اتخاذ قرار معين مثل هذه القيود :درجة المخاطر درجة التأكيد من المردود مصدر التمويل . . .الخ لذا وجب عليه اخذها بعين الاعتبار ودراستها حتى يتأكيد 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 واقعى وأن يأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الخارجية والداخلية (الغالبى، ١٩٩٩: ٢٥٢).

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

سيتم تقسيم هذا المبحث الى عدة محاور وكماليات:

#### المحور الاول: من هي شركة نوكيا؟

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

#### المحور الثاني: تاريخ نوكيا

هي شركة فنلندية يرجع تاريخ تأسيسها إلى عام ١٨٦٥، وكان نشاطها في بداية الأمر هو صناعة الأوراق والأحشاب، ولكن بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بدأت في مجال الإلكترونيات والإتصالات، وكان أول هاتف محمول أنتجته في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي، وكانت هذه الفترة هي أزها فترات قسم الإتصالات بـنوكيا، حيث اشتهرت هواتفها المحمولة في كل مكان و أصبحت تكتسح العالم كله، حتى مع وجود منافسة قوية مع شركة موتورولا، وكانت شركة موتورولا مسيطرة على السوق الأمريكي، ولكن كانت تقلل 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 المسعي نجاحا باهرا والى التي حظيت بشعبية طاغية. لقد برعـت لأكثر من جيل كامل قادرـ خالـه البـشر بـخطـة على طـريق ثـورة الـاتـصالـات المـحمـولـة، كانتـ هـي الرـائـدة والـاسـم الـأـقـوى في عـالـم الـهـوـاـفـ الذـكـيـ، حيث انتـشـرتـ مـيـعـانـهاـ فيـ كـلـ الـقـارـاتـ وـكـانـتـ الـخـيـارـ الـأـوـلـ لـكـلـ الـمـشـرـنـ.



لرسالة نوكيا الترحيبية التي قامت بضافتها وهي عبارة عن " يدين تمسك احدهما بالأخرى " كان لها وقع في نفوس زبائنهما، وكذلك ادخالها لفكرة استبدال أوجه الهاتف ببدائل ملونة وأنيقة، وايضاً أبدعت عندما اتحفت مستخدمي أجهزتها بأفضل لعبة على المحمول لعبة الثعابين **Snakes**. وبالتالي أصبحت نوكيا هي المهيمن الوحيدة 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. ([٩])

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

### المحور الثالث: أسباب سقوط نوكيا

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

سيتم في هذا المبحث بيان أسباب الفشل من ثلاثة زوايا و كالتالي:

#### الجانب الأول: تحليل أسباب فشل شركة نوكيا من زاوية توظيف الحكماء وابعادها:

١- فشل نوكيا في الادراك السليم لموقفها الحالي و وضعها المستقبلي (ماضي، ١٩٥٧-١٩٧٠: ٢٠٠٧) فالادراك هو أول وأهم مرحلة في عملية التغيير، وعلى الشخص القائم بالتغيير أن يحدد:

- ما الذي يحدث فعلاً 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: (ماضي، ٢٠٠٣-٢٠٠٥) 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 وشحنه سلباً او ايجابياً.



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 والتقاليد و العادات التي تم اكتسابها على مدى العديدة من السنين.

الجانب الثاني: تحليل أسباب فشل شركة نوكيا من زاوية توظيف التخطيط الاستراتيجي: و بالتطبيق على شركة نوكيا نجد أنها فشلت فشلاً ذريعاً في تشخيص مشكلاتها الأساسية، بداية من تحديد موقعها من التغيرات الجذرية التي طرأت على صناعة الهاتف المحمول و خصوصاً مع تحول المنافسة، من المنافسة على تصنيع الهواتف الذكية إلى المنافسة على الأجهزة والبرامج والمطوريين، والتطبيقات، والتجارة الإلكترونية، إلى فشلها في تحديد الوضع المأمول الوصول اليه.

١- فشلت نوكيا في تحظى المستوى الاول لهم الاحتياجات بالشكل الموضح أدناه، مقارنة بمنافسيها وبخاصة 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 كأكبر سوق لنوكيا.

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

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 الحر كية".

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 التغيرات الجذرية التي تحدث في البيئة المحيطة" و هو ما يعني ببساطة أن الاصرار على عدم التغيير اعتماداً على نفس المعادلة القديمة للنجاح يؤدي حتماً الى الفشل.

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

١- الاطر الاستراتيجية أصبحت كالغمamsات.

٢- العمليات تحولت الى روتين.

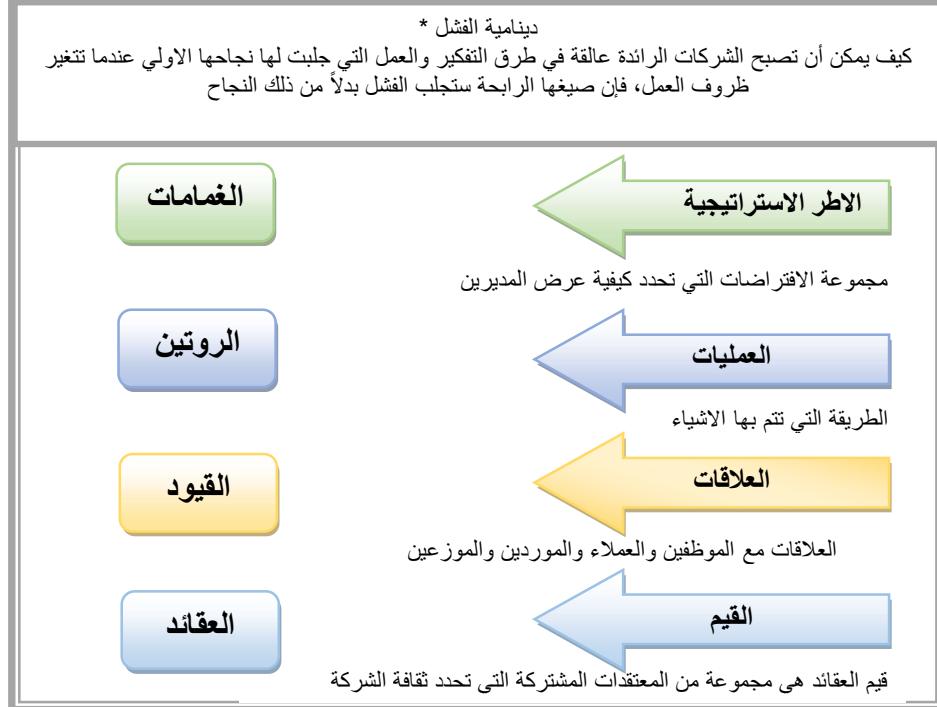
٣- العلاقات تحولت الى قيود.

٤- القيم تحولت الى عقائد.



شكل رقم (٢)  
ظاهرة القصور الذاتي

كيف يمكن أن تصبح الشركات الرائدة عالة في طرق التفكير والعمل التي جلبت لها نجاحها الأولي عندما تتغير ظروف العمل، فإن صيغها الرابحة ستجلب الفشل بدلاً من ذلك النجاح



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات.

يتبيّن من الشكل اعلاه ما يأْتِي:

١- فقد بدت نوكيا راضية عن نفسها وأدائها، 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 قوّة الأداء، إلى تنوع المطوروين 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 بذلك في سبيل ذلك جهودا مضنية عبر عقد كامل متجاهلة أهمية البرمجيات بالنسبة للهاتف المحمول، و يظهر هذا الخطأ بوضوح عندما رفضت ادارة نوكيا عرض جوجل باستخدام نظام اند رويد 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



(iPhone) هاتفيها (Appel) بنظامه المستقل الجديد وشاشة اللمس وتطبيقاته العديدة والذى غير مفهوم الهاتف الذكى فى العالم. لكن نوكيا لم تستجب لهذه المنافسة القوية ومع الوقت شاخ نظام (Symbian) ولم يستطع الصمود أمام نظام (IOS)، ولاحقاً اتى نظام Android وانهجر سوق الهاتف الذكى وزادت المنافسة حدة ولم تستجب نوكيا لكل هذا او ذلك حتى سنة ٢٠١١، بينما دخلت، وبعد فوات الأوان فى شراكة مع شركة مايكروسوفت واستخدمت نظام (windows phone)، والذى لم يكن اختياراً مناسباً.

٤- لم تواكب نوكيا التطور فى الخدمات المقدمة فى الاجهزة 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 وتفاعل مع الابتكار القادر من خارج الصناعة. وحتى الشركة التي كانت على القمة وتسير على سوقها كانت ضعيفة بشكل مدهش وانخفضت من القمة إلى القاع في فترة تقل عن ٥ سنوات بسبب عدم امتلاكها لحكم قراءة المؤشرات وللذكاء الاستراتيجي في تحليل المستقبل، تحليل تلك العوامل، ومقارنتها بالشركة والصناعة الخاصة، ثم رد فعل لجعل التحسينات الازمة هي الخطوات الأولى لجعل منظمتكم أكثر مرونة للتغيرات البيئية من حيث الحكم 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 الأنماذج أن المنظمة لا يمكن لها البقاء والنجاح ما لم تكن منظمة ذكية و حكيمه في مجال أعمالها، ومع زيادة الاضطراب السياسي والعلمية مع التطور التكنولوجي جعل بقاء منظمات الأعمال ناجحة مستقبلاً بحاجة لبناء اساسات الحكم 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، معاييره، نظرياته، قياسيه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان.
- ٢- الخفاجي، نعمة (٢٠١٠): "الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمقاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان
- ٣- الطائي، يوسف حجيم سلطان و العطوى، عامر على حسين، (٢٠١٠)، "الذكاء الشعورى فى المنظمات مدخل متكامل"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.



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

**ثانية: المصادر الأجنبية:**

- 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& Pinar 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: الاطاريج و رسائل الماجستير والبحوث العلمية:

- ١- البراورى، عمر حسين ويسي (٢٠٠٦): "دور التوجه الإستراتيجي في تحديد خصائص العمليات" دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة 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، غفراء خليل ابراهيم، (٢٠١٥)، "الحكمة وعلاقتها بالسعادة النفسية لدى عينة من طلبة جامعة بغداد"، المجلة العربية لنطوير الموهبة، المجلد السادس، العدد ١٠.
  - ٤- قاسم، سعاد حرب، (٢٠١١)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على مدراء مكتب غزة الاقليمي التابع للاتوروا"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
  - ٥- الكبيسي، عامر. (٢٠٠٦). التفكير الإستراتيجي في المنظمات العامة. ورقة عمل مقدمة لقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الخبر، خلال الفترة ٢٢-٢١.
  - ٦- المبارك، معصومة. (٢٠٠٦). القيادة والتفكير الإستراتيجي الطريق إلى المستقبل. ورقة عمل مقدمة لقاء الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، الخبر، خلال الفترة ٢٢-٢١.

#### رابعاً: شبكة الانترنت والتقارير الدورية:

- 1- ANGEL, J., March 21, 2018. The Windows Mobile Phones Showcase. EWEEK, Ziff Davis Enterprise Holdings Inc. Available from: <http://www.windowsforddevices.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](http://WWW.dauphine.fr).