فصلنامه تحقیقات جدید در 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 الحكمة والتفكير الاستراتيجى فى اتخاذ القرارات الناجحة لماذا خسرت شركة نوكيا معركة الهواتف النقالة؟ (دراسة حالة)

م. م. موعد كاظم الاسدى
جامعة كربلاء – كلية العلوم السياحية

الملخص:
الدراسة الحالية تهدف الى بيان العلاقة بين متغيرى الحكمة والتفكير الاستراتيجى التى ينبغى أن تتمتع بها إدارات المنظمات من جهة وبين متغير اتخاذ القرارات الناجحة من قبل تلك الإدارات من جهة اخرى، إذ إنَّ المنظمات التى تطمح بأن تكون منظمات ذات قرارات ناجحة ينبغى أن تمتاز بالحكمة و وتفكير مختلف عن الاخرين ليؤهلها ذلك الى النجاح والتفوق فى بيئة الأعمال ذات المنافسة العالية، تلك البيئة التى طالما اتصفت بتغيرها المستمر، مما يتطلب من إدارات المنظمات أن تكرس معظم وقتها لتضمن أنها وبجميع أعضائها ملتزمين بتحقيق اليات تطبيق الحكمة و والتفكير الاستراتيجى. فالمنظمات التى ترغب بان تكون منظمات ذكية و ذات تفكير استراتيجى مطلوب منها أن تجيب على سؤال (كيف تحقق الحكمة وان تصبح منظمة بتفكير استراتيجى بامتياز؟) ولتحقيق هدف الدراسة لابد من فهم كيفية إيجاد اساسات الحكمة و التفكير الاستراتيجى، وقد تم اختيار شركة نوكيا (NOKIA) للاتصالات الخلوية عينة للدراسة لتربعها على عرش شركات الهاتف العالمية فى بدايات عملها فى هذا المجال ومن ثم بيعها كشركة خاسرة الى شركة مايكروسوفت فى نهاية حياتها.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

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 التى شهدتها الإدارة فى مطلع القرن العشرين فى 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 فى اتخاذ القرارات الناجحة ومن هنا فقد ظهرت توجهات حديثة فى الإدارة تركز على ضرورة اللجوء والاعتماد على الحكمة من ناحية والتفكير الاستراتيجى من ناحية اخرى لانها تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة لتلك المشاكل، واليوم مع دخول العالم إلى الألفية الجديدة، فى هذا العصر الذى يتسم بالسرعة واستعمال المعلوماتية والرقمنة، ظهرت جلياً الحاجة الملحة لاستخدام الحكمة والتفكير الاستراتيجى 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 الاستراتيجى من جهة ومدى ارتباطهما فى عملية اتخاذ القرارات الادارية الناجحة. وحددت مشكلة البحث فى تساؤل رئيسى مفاده هل هنالك دور لإدارة الحكمة والتفكير الاستراتيجى فى اتخاذ القرار المناسب والناجح وفى 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 لسبر اغوارها ومعرفة الاسباب وراء انحدارها و فشلها الكبير بعد ان كانت متربعة على سوق صناعة الهواتف النقالة فى العالم، وقد توصل

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها أن الحكمة والتفكير الاستراتيجى تمثلان قمة استثمار المعرفة وانهما تمثلان الاجتهاد ضمن الفضاء المعرفى غير المحسوم، وتحديدا فى فضاءات الفجوة المعرفية التى لا يتوافر فيها نصٌ واضح. اما والتوصيات فان اهمها كان بأهمية التأمل والتبصر فى قضية العلاقة التراتبية للبيانات، والمعلومات، والمعرفة، وتنميتها على اسسٍ موضوعية تحقق الانتفاع الاقصى من مزايا الجانبين (الحكمة و التفكير الاستراتيجى) فى اساليب التفكير وفى القرارات الادارية.

المبحث الاول: البنية الاجرائية للبحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث واهدافة واهميتة وهى:

أولاً: مشكلة البحث

أن أحد أكثر الظواهر شيوعا فى عالم الاعمال اليوم و أكثرها أثارة للحيرة والتساؤل، هى ظاهرة الانهيار السريع للشركات الناجحة عندما تواجه بتغييرات كبيرة فى بيئتها تفشل فى التكييف معها.

و تأتى 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 الرئيسى فى فنلندا و التخلص مما يزيد عن ٤٠الف موظف، و اخيرا تم بيعها بمبلغ ٧. ٢مليار دولار الى مايكروسوفت الامريكية فى أوائل ٢٠١٤.

إن الاهتمام بكيفية إيجاد منظمات ذات حكمة وتفكير استراتيجى يعد اهتماماً حديثاً نسبياً فى مجال إدارة الأعمال، وفى 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 الاستراتيجى من بين الأساليب المتطورة التى تجد لنا منظمات متفوقة فى مجال عملها. ولقد أظهرت الأدبيات ذات العلاقة فى هذا المجال من أن ارتفاع مستويات الحكمة و التفكير الاستراتيجى لها دوراً فاعلاً فى تحقيق التنافسية المستدامة فى الأعمال.

وعليه تبنى الباحث ومن خلال بحثه هذا، موضوعى الحكمة و التفكير الاستراتيجى وكيفية استخدامهما من منظمات الاعمال فى اتخاذ القرارات الصائبة فى حقل عملها مما يتيح لها السبق التنافسى فى بيئة تكتنفها الغموض وسرعة التغيير.

ثانياً: أهمية البحث

تأتى أهمية البحث فى الجانبين العلمى والعملى، ففى الجانب الاول، سيقدم البحث ملخص عن أهم أفكار الباحثين والكتاب والادبيات لمتغيرات الدراسة (الحكمة والتفكير الاستراتيجى) و (اتخاذ القرارات الناجحة) مراعياً فى ذلك أصالة المصادر وحداثتها. أما فى الجانب الثانى فيتجلى فى دراسة اهم الاسباب التى ادت

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

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

ثالثاً: أهداف البحث

تتجلى أهداف البحث بما يلى:

١- معرفة الاسباب التى تحول الشركات الناجحة الى شركات فاشلة عندما تواجه بتغييرات فى بيئتها

٢- تسليط الضوء حول مفاهيم كلاً من مفردات الحكمة، التفكير الاستراتيجى والقرار الادارى، وتحديد طبيعتهم و مكوناتهم، وتوضيح طبيعة عملهم وكيف يتم بنائهم.

٣- وضع شركة نوكيا فى منظار مقرب منذ تأسسيها ولغاية سقوطها من على قمة صناعة الهواتف المحمولة و دراسة الاسباب التى ادت الى هذا السقوط المدوى فى عالم الاعمال.

٥- تحديد و معرفة دور الحكمة و التفكير الاستراتيجى فى اتخاذ القرار الصائب والصحيح.

٦- بيان خاتمة بشأن مستقبل المنظمات الذكية فى عالم الأعمال المتغير، المتنوع، والمتقلب.

المبحث الثانى: الاطار النظرى

اولاً: ادارة الحكمة:

١- مفهوم إدارة الحكمة

اختلف العلماء ورجال الاصطلاح و المنطقيون فى تحديد تعريف دقيق للحكمة و مفاهيمها، وذلك لاختلاف مصادر المعلومات التى تعكس بيئاتهم و فكرهم و ايديولوجياتهم و توجهاتهم، فضلاً عن اختلافهم فى 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 ومعرفة وارادة. 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 ويكون هنا مجرد الحفظ والنقل، المعرفة دون ذكاء تؤخر فى بيان الموقف الحكيم، و لايكفى الذكاء اللماح والخبرة الواسعة فى جعل الشخص ذى حكمة مالم يمتلك قوة الارادة، اذ انها لوحدها تجعل الانسان ينصاع لامر الخبرة وهى التى تنتج سلوكاً يختفى فيه الفارق بين النظرية و التطبيق (ناصر الدين، ٢٠١٣: ٣).

ويرى (**McKenna et. Al, 2009, 178**) بأن الحكمة هى مفتاح الحصول على ميزة تنافسية من التعلم والمعرفة التنظيمية، وبالتالى أن الحكمة هى مورد استراتيجى رئيسى وينظر

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

إليهـا علـى أنهـا ضـرورية لاتخـاذ القـرارات المعقـدة، وتطبيـق المعرفـة. ويـرى، **Yang, (2011, 616)** إن تعريـف الحكمـة يـشمل ثلاثـة عناصـر(١) التكامـل المعرفـى، (٢) التجـسيد (التـضمين) و (٣) الآثـار الإيجابيـة. بينمـا **(Cooper, 2014, 44)**، يرى الحكمة من منظور آخر بوصفها العمليـة التـى تتـضمن المعرفـة فـى الإطـار الأخلاقـى والمعنـوى. والحكمـة هـى العمليـة التـى مـن خلالهـا يمكننـا تمييـز الحـق مـن الباطـل والخيـر مـن الشر، فى حين ان العبيدى عرفها " قدرة الشخص على اظهار التوازن بين امكاناته المعرفية و الوجدانية، واظهار ذلك فى مجالات الحياة كافة، ولاسيما فى المواقف الصعبة للمشكلة والخروج بالافضل (العبيدى،٢٠١٥:١٨٦).

٢- أبعاد إدارة الحكمة

تتكـون ادارة الحكمة مـن عـدة أبعـاد حالها حال كل المواضيع الادارية الاخرى وهـذه الأبعـاد اشتقت مـن التطبيق العملى وفقا لقدرة الفـرد علـى التفكيـر العميق وقـدرة الفـرد علـى تحليـل الاحداث الماضية وانعكاسـها علـى الوقت الحاضـر، حيـث ان الانفتـاح والاسـتماع للآخـرين يـؤدى إلـى التـسامح ويعطـى وجهـات نظـر مختلفـة وتعطـى فرصـة لإيجـاد الحلـول الممكنـة للمـشاكل، وان امـتلاك المنظمـة للمواهـب يعبـر عـن تفاعلها علـى المـستوى الـداخلى و يكسبها القـدرة علـى مواجهـة التحـديات الخارجيـة فـى إمكانيتهـا علـى مواجهـة هـذه التحـديات واسـتغلال الفـرص المتوفره لـديها**(Ekmekci et. al, 2014, 1200)** ويـرى **(Izak, 2013, 109)**، إن طبيعـة الحكمـة تتمثـل فـى شكل ربـاعى الأبعـاد، حيث يـشمل الإدراك، العزم، العاطفة، والأخلاق. بينمـا**(Ardelt, 2003, 277)** ، يـرى إن إدارة الحكمـة تتكـون مـن ثلاثـة أبعـاد وهـى: (بعد المعرفة، بعد التأمل و البعد الوجدانى).

فى حين ان**(Jifa, 2013, 716)** ، يرى إن مصدر إدارة الحكمـة يـأتى مـن الحكمـة الفرديـة، والحكمـة الجماعيـة و آلة الحكمة (الذكاء الاصطناعى) ويشمل التفكير الحدسـى والتفكيـر المنطقـى، والتفكيـر الإبـداعى. وعلـى ضوء ما تقدم الباحث بان إدارة الحكمة تستند على ثلاث أبعاد رئيسة وكما يلى:

أ - البعد المعرفى (الإدراكى)

ب- البعد التأملى (التفكير)

ج- البعد الوجدانى (العاطفى). وفيما يلى توضيحا لأبعاد إدارة الحكمه:

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

ب- البعد التأملى (التفكيرى): يعتبر هذا البعد من اهم الابعاد او المكونات التى تسهم فى تطوير البعد المعرفى للحكمة فهو يشبر الى قدرة الفرد على تصور الواقع وهذا التصور يحتاج الى الانخراط و الانصهار

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

فی التفکیر التاملی من خلال تفسیر و تحلیل الاحداث التی تدور حول المنظمۀ ومن عدۀ وجهات نظر وذلک بغایۀ زیادۀ الوعی الشخصی والبصیرۀ الذاتیۀ و تطویرها.

ج – البعد الوجدانی (العاطفی): یعتمد هذا البعد علی الذات الشخصیۀ وفهم سلوک الاخرین داخل المنظمۀ و ممارسۀ السلوک الایجابی اتجاه الافراد العاملین و محاولۀ تجنب السلبیۀ واسالیبها و التاکید علی تبادل المشاعر الصادقۀ والحب والرحمۀ فی العمل. وهذا السلوک یتطلب من الافراد العاملین ان یتعلموا ادراک المشاعر الایجابیۀ و تحدیدها فی داخلهم وداخل الاخرین وان یستجیبوا لها بشکل مناسب (الطائی والعطوی، ۲۰۱۰: ۴۹).

ان الأبعاد الثلاثۀ لإدارۀ الحکمۀ لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، وفی الوقت لیست متطابقۀ من الناحیۀ المفاهیمیۀ. علی سبیل المثال، ان فهم حقیقۀ (البعد المعرفی) یختلف تماما عن شعور التعاطف والرحمۀ للآخرین (البعد الوجدانی). علی سبیل المثال، من دون العنصر العاطفی، قد یکون تقییم الأداء الإدراکی متقدم ولکن لیس بالضرورۀ ان تکون حکمۀ. وبالمثل، من دون المکون المعرفی، قد یکون الشخص حسن النیۀ ولکن لیس بالضرورۀ ناجح وفعال عند التعامل مع الآخرین وأخیرا، عدم وجود البعد التأملی استدعاء صورۀ مستشار متعاطف غیر قادر علی مساعدۀ نفسه. والبعد التأملی للحکمۀ هو العنصر الحاسم بین الثلاثۀ لأنه یشجع علی تطویر کل من المکون المعرفی والعناصر العاطفیۀ .

ثانیاً: التفکیر الإستراتیجی

یعد التفکیر الإستراتیجی مرحلۀ ذات اهمیۀ کبیرۀ من مراحل تطور الإستراتیجیۀ العامۀ، ولقد تناولته النظریات والاتجاهات المختلفۀ فی حقل المعرفۀ الإستراتیجیۀ اذ یتسم التفکیر الإستراتیجی بالحداثۀ علی مستوی التأطیر والتصنیف، ویعد من الموضوعات البکر والتی مازال سبر الغور فیها یتراوح بین الندرۀ والمحدودیۀ مما جعل کثیراً من مفاهیمه وأبعاده لم تحسم علی مستوی الفکر والتنظیر.

۱- مفهوم التفکیر الإستراتیجی:

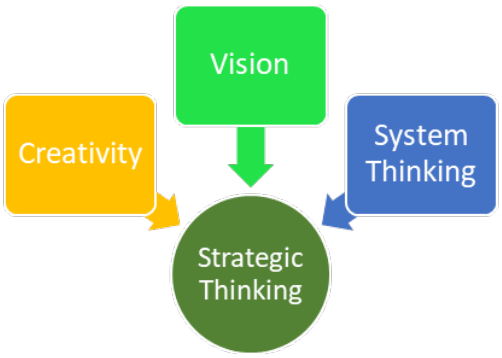
لقد شهدت السنوات الأخیرۀ من القرن العشرین تداولا مکثفًا لمصطلح التفکیر الإستراتیجی والذی استخدم بشکل واسع فی نهایۀ القرن العشرین وبالذات فی إطار الإدارۀ الإستراتیجیۀ، ولقد عرف مفهوم التفکیر الإستراتیجی بتعریفات عدیدۀ، تباین بعضها فی أسلوبها، وبعضها الآخر فی الزاویۀ التی نظر من خلالها إلی مفهومه (الحراحشۀ، ۲۰۰۳ م: ۲۳). فقد تناوله **(Torset, 2001, 23)** بانه " عملیات إدراکیۀ فردیۀ وجماعیۀ تهدف إلی البحث عن القضایا والفرص الاستراتیجیۀ عبر مراقبۀ الموارد والبیئۀ ". اما (الکبیسی، ۲۰۰۶: ۵) عرفه بأنه " أحد أنواع التفکیر فی إطار مجموعۀ من الفرضیات والأطر النظریۀ التی تتحدی المقدمات والممارسات السائدۀ، ویسعی إلی إحداث نقلۀ نوعیۀ لما هو أفضل ". وعرفته معصومۀ المبارک

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

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

٢- عناصر التفكير الاستراتيجى:

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



شكل رقم (١)

عناصر التفكير الاستراتيجى

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

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 فى خدمة أهداف النظام. (**Maccoby ،2004 :3**).

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

ج – الرؤية المستقبلية **Vision**: وأشار (البرواري، ٢٠٠٦:٢١) أن الرؤية الاستراتيجية هى التطلعات المستقبلية للمدراء التى تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقى الذى تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التى تعمل فيها.

٣- سمات التفكير الاستراتيجى:

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

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

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

ج- يعد التفكير الاستراتيجى 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 استباقى وان كان البعض يوصفه بالثورية تارة، وبالمثالية تارة أخرى.

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

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

٤- عناصر التفكير الإستراتيجى:

يشتمل التفكير الإستراتيجى على العديد من العناصر التى يختلف بعضها عن بعض تبعًا لاختلاف علماء الإدارة فى طرحها، وقد ذكرت (**Liedtka،1998:120-122**) الاتى:

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

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

ج- عنصر توقيت التفكير: إن التفكير الإستراتيجى هو دائمًا التفكير فى الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، وذلك باعتبار أن المستقبل مرتبط بالماضى، والماضى له قيمته التنبؤية، وأن النظرة لما سيحدث فى المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضى، وأخيرًا استمرارية المقارنة بين ما جرى فى الماضى والحاضر وما سيجرى فى المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.

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

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

ثالثاً: القرار الادارى

١- ماهو القرار الادارى

ان 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 التى لا تكون فى الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر " (كنعان، ٢٠٠٧: ٧٣).

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

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 فى 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 علمى مدروس فى حين أن العشوائية و الحدس و التخمين لم يعد مناسبا لاتخاذ القرارات فكما يقول دوفيدى " إن القرارات الصحيحة هى السر الأوحد لنجاح المدير " لذلك لم يكن**(Herbert Simoun)** مغاليا عندما عرف الإدارة على أنها " عملية اتخاذ القرارات فهى قلب الإدارة النابض الذى يحقق للمؤسسة البقاء والنمو والازدهار" (**Herbert، 1986**). إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هى العملية التى تحدد طريقة الاستخدام الأفضل فى ظل مجموعة ظروف معينة، حيث تعتبر عمليه اتخاذ القرار وظيفة أساسيه وهامة من وظائف الإدارة إذ لا تقتصر على فرد واحد بل تعتبر وظيفة حياتيه لكل الأفراد عاديين كانوا أو مسوؤلين.

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 هى اتخاذ القرارات ويقضى المدير معظم وقته فى اتخاذ القرارات أو التحضير لها .ويلاحظ وجود تشابه بين عمليتى 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 يعتبره 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 هى التى تميزه عن غيرة من أعضاء التنظيم الإدارى (الغالبى، 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- التنبو: 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 الشركه.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

د- البدائل :البديل هو الحل الذى تم اختياره من عده 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 الذى 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 علية اخذها بعين الاعتبار ودراستها حتى يتأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على الشركة فى 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: الحالة الدراسية (كيف خسرت نوكيا معركة الهاتف الذكى؟)

سيتم تقسيم هذا البمحث الى عدة محاور وكالاتى:

المحور الاول: من هى شركة نوكيا؟

نوكيا الكيان الفنلندى متعدد الجنسيات، كانت من أهم شركات المحمول فى العالم، وكانت أهم منتجاتها هى 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 فى هذا المجال و أنها أول من قدم للعالم الهواتف الذكية، إلا أنها لم تستطع المحافظة على تلك الريادة ولم تسعى للتطور أو التغير، فخسرت كل شىء.

المحور الثانى: تاريخ نوكيا

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

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

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

لرسالة نوكيا الترحيبية التى قامت باضافتها وهى عبارة عن " يدين تمسك احداهما بالأخرى " كان لها وقع فى نفوس زبائنها، و كذلك ادخالها لفكرة استبدال أوجه الهواتف ببدائل ملونة و أنيقة، وايضاً ابدعت عندما اتحفت مستخدمى أجهزتها بأفضل لعبة على المحمول لعبة الثعابين **Snakes**. وبالتالى اصبحت نوكيا هى المهيمن الوحيد على سوق المحمول بشكل شبه كامل بحيث لم يكن الناس يذكرون اسم الشركة بل اسم الموديل.

فى أواخر الثمانينات، أطلقت نوكيا أول هواتفها المحمولة، وخلال التسعينات ، أطلقت نوكيا مجموعة من الهواتف ذات ميزات مبتكرة فى استجابة سريعة لاحتياجات السوق، مما أدى لتصبح أكبر شركة لتصنيع للهواتف المحمولة فى العالم. ([۹])

فى منتصف عام ۲۰۰۰ حدث تغيير كبير فى سوق الهواتف المحمولة، حيث قامت بعض الشركات المصنعة الأخرى مثل **DOPOD** فى وقت لاحق **"HTC"** التايوانية، و **Hewlett-Packard**الامريكية و **Sony** اليابانية فى تصنيع الهواتف الذكية التى تعمل باللمس، حيث لاقت تلك الهواتف اقبلا متزايد 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 فى غضون خمس سنوات. كيف حدث هذا؟ والأهم من ذلك، هل يمكن أن يحدث هذا لشركات أخرى أيضا؟

سيتم فى هذا المبحث بيان اسباب الفشل من ثلاث زوايا و كالاتى:

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

۱- فشل نوكيا فى الادراك السليم لموقفها الحالى و وضعها المستقبلى (ماضى، ۲۰۰۷: ۱۹۵-۱۹۷)

فاالادراك هو أول و أهم مرحلة فى عملية التغيير، وعلى الشخص القائم بالتغيير أن يحدد:

- ما الذى يحدث فعلا الان (الواقع / الوضع الحالى)؟
- ما الذى يحتمل حدوثه فى المستقبل اذا لم تحدث مجهودات التغيير(الوضع المستقبلى)؟
- ما العقبات و القيود التى تحول دون الانتقال من الموقف الفعلى الى الوضع الامثل (العقبات و القيود)؟

۲- فشل نوكيا فى ادراك و العمل من خلال مستويات التغيير: (ماضى، ۲۰۰۷: ۲۰۳-۲۰۵)

فهناك أربعة مستويات للتغيير:

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

المستوى الثانى: تغيير الاتجاهات **Attitudinal Change**: أكثر صعوبة من تغيير المعرفة، لأنه مرتبط بالعاطفة وشحنها سلبا او ايجابا.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

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

المستوى الرابع: تغيير السلوك الجماعى أو التنظيمى **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 التى تم اكتسابها على مدى العديد من السنين.

الجانب الثانى: تحليل أسباب فشل شركة نوكيا من زاوية توظيف التخطيط الاستراتيجى:

و بالتطبيق على شركة نوكيا نجد أنها فشلت فشلا ذريعا فى تشخيص مشكلتها الاساسية، بداية من تحديد موقعها من التغييرات الجذرية التى 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 فى تحديد الوضع المأمول الوصول اليه.

١- فشلت نوكيا فى تخطى 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 الباقى تتكفل به البرمجيات.

٢- ولم تكن نوكيا بطيئة الاستجابة فقط ولكنها لم تتوقع أن تأتى المنافسة من شركات **ZTE،HAWAI،HTC** فى سوقها الصينى كأكبر سوق لنوكيا.

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

عانت شركة نوكيا فيما يعرف بظاهرة القصورالذاتى (**Active Inertia**)و الذى عرفها علماء الفيزياء بأنه " الخاصية التى تصف ميل الجسم الى أن يبقى على حالته و يقاوم التغير فى حالته الحركية ".

وتحدث ظاهرة القصور الذاتى عند " أصرار الشركات الناجحة على التمسك باتباع و استخدام نفس أنماط و أساليب الفكر و العمل و السلوك الذى حقق لها النجاح فى الماضى و ذلك فى مواجهة التغييرات الجذرية التى تحدث فى البيئة المحيطة "و هو ما يعنى ببساطة أن الاصرار على عدم التغيير اعتمادا على نفس المعادلة القديمة للنجاح يؤدى حتما الى الفشل.

و من أهم مظاهر ظاهرة القصور الذاتى التى اتضحت معالمها لدى شركة نوكيا:

١-الاطر الاستراتيجية أصبحت كالغمامات.

٢-العمليات تحولت الى روتين.

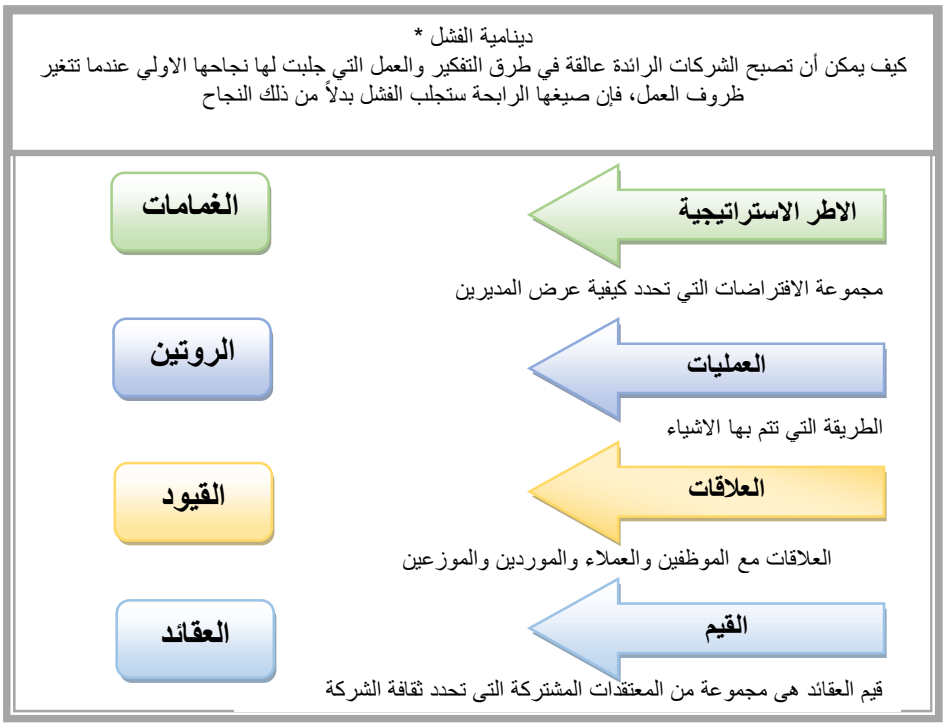
٣- العلاقات تتحول الى قيود.

۴- القيم تتحول الى عقائد.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

شكل رقم (٢)

ظاهرة القصور الذاتى



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات.

يتبين من الشكل اعلاه ما يأتى:

١- فقد بدت نوكيا راضية عن نفسها و أدائها، فقد كانت تشعر بأنها لا يمكن أن تخطأ، و بسبب الثقة الزائدة فى منتجاتها، وعدم مواكبتها لتطور متطلبات المستهلكين فى هواتفهم (من سهولة الاستخدام وسرعة و قوة الاداء، الى تنوع المطورين ووجود مجموعة كبيرة من البرامج و التطبيقات التى تسهل الاعمال اليومية) خسرت نوكيا الكثير.

٢- ركزت نوكيا على انتاج أجهزة قيمة (معادلة النجاح القديمة)، و بذلت فى سبيل ذلك جهودا مضنية عبر عقد كامل متجاهلة أهمية البرمجيات بالنسبة للهاتف المحمول، و يظهر هذا الخطاء بوضوح عندما رفضت ادارة نوكيا عرض جوجل باستخدام نظام اند رويد على هواتفها.

٣-بطء تفاعل نوكيا مع مستجدات السوق: قدمت نوكيا مفهوم الهاتف الذكى للعالم بنظامها **(Symbian)** المستخدم على أجهزتها العديدة فى سنة ٢٠٠٢ وظلت صامدة فى السوق حتى سنة ٢٠٠٧ عندما قدمت شركة

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

(Appel) هاتفها (IPhone) بنظامه المستقل الجديد وشاشة اللمس وتطبيقاته العديدة والذى غير مفهوم الهواتف الذكية فى العالم. لكن نوكيا لم تستجب لهذه المنافسة القوية ومع الوقت شاخ نظام (Symbian) ولم يستطع الصمود أمام نظام (IOS)، ولاحقا اتى نظام Android وانفجر سوق الهواتف الذكية وزادت المنافسة حدة ولم تستجب نوكيا لكل هذ او ذلك حتى سنة ٢٠١١، حينما دخلت، وبعد فوات الأوان فى شراكة مع شركة مايكروسوفت واستخدمت نظام (windows phone)، و الذى لم يكن اختيارا مناسبا.

٤- لم تواكب نوكيا التطور فى الخدمات المقدمة فى الاجهزة المحمولة، تطبيقات متاجرها لم تكن متاحة بالشكل المطلوب، و تجاهلت أهمية البرمجيات بالنسبة للهاتف المحمول.

الخاتمة

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

بما أن البيئة أصبحت أكثر اضطراباً، ومع ظهور العدد الذى لا يحصى من أصحاب المصالح فان أنموذجا إداريا جديدا بدأ بالظهور وكان أساس هذا الأنموذج أن المنظمة لا يمكن لها البقاء والنجاح ما لم تكن منظمة ذكية و حكيمة فى مجال أعمالها، ومع زيادة الاضطراب السياسى والعولمة مع التطور التكنولوجى جعل بقاء منظمات الأعمال ناجحة مستقبلا بحاجة لبناء اساسات الحكمة وقواعد الذكاء الاستراتيجى وأساليب عمليات من منظور ذكائى لم يحلم بها أو ليتوقعها مدراء الشركات المنافسة .

المصادر:

اولاً: المصادر العربية:

١- جروان، فتحى عبد الرحمن (٢٠٠٥): الإبداع: مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسيه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان.

٢- الخفاجى، نعمة (٢٠١٠): " الإدارة الاستراتيجية – المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان

٣- الطائى، يوسف حجيم سلطان و العطوى، عامر على حسين، (٢٠١٠)، " الذكاء الشعورى فى المنظمات مدخل متكامل "، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

۴- الظاهر، نعيم إبراهيم (۲۰۰۹): الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

۵- الغالبى، كمال (۱۹۹۹)، " الادارة العامة "، مطبعة الدوادى، دمشق.

۶- الغالبى وإدريس (۲۰۰۷): الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجى متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان.

۷- ماضى، محمد المحمدى (۲۰۰۷): دراسات متقدمة فى علم الادارة، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر.

۸- ناصر الدين، يعقوب عادل، (۲۰۱۳)، " مفهوم الحكمة وأبعادها شرعاً ووضعا (بحث نظرى) "، 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، washigton، 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.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]

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 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، عفراء خليل ابراهيم، (٢٠١٥)، " الحكمة وعلاقتها بالسعادة النفسية لدى عينة 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 الانترنيت والتقارير الدورية:

1- ANGEL، J.، March 21، 2018. The Windows Mobile Phones Showcase. EWEEK، 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.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2025-07-08]