

التفكير الإستراتيجي وعلاقته بالتوجهات الزمنية لدى إطارات مؤسسة ENICAB

أ. آدم شيتير

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

ملخص:

في ظل التغيرات السريعة في ميدان الإقتصاد وإدارة المؤسسات، أصبح من الضروري بناء وتواجد رؤية للمستقبل، كما زادت الحاجة لتبني التفكير الإستراتيجي كمنهج جديد لبناء إستراتيجيات فعالة. لهذا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى فهم مصطلح التفكير الإستراتيجي والمفاهيم المرتبطة به، ونحاول إيجاد العلاقة بين تفكير قادة المؤسسات والزمن كعامل نفسي و إجتماعي يعكس جزء من شخصيتهم. والزمن هنا نحصره في التوجهات الزمنية التي يبني الفرد من خلالها سلوكاته، أفكاره، أفعاله وحتى طموحاته أي مدى إرتباطه بماضيه وحاضره ومستقبله والعلاقات الذهنية التي يضعها الفرد بين هذه الأزمنة الثلاثة. فالدراسات الحديثة المتعلقة بالسلوك التنظيمي وشخصية القادة تجمع على أن التوجه الزمني للقائد يؤثر على تصوراته و إدراكه وبالتالي حتميا على قراراته وأفعاله. الكلمات المفتاح: التفكير الإستراتيجي، الأنماط الزمنية، التوجهات الزمنية.

Abstract:

In light of the rapid changes in the field of economics and management of organizations, it became necessary to build a vision for the future, as the greater the need to adopt a new strategic thinking as a way to build effective strategies. For this, we seek through this study to understand the term of strategic thinking and concepts associated with it, and try to find the relationship between leaders thinking and the time as a sociological and psychological factor reflects part of their personality. The modern Studies relating to organizational behavior and personality of the leaders gathered that the time orientation of leader has an influence for him perceptions and him methodology of thinking. The leader with time orientation to the future is a person who encourages the risk and has a vision and strategic thinking very competitive, while the leader who has a time orientation to the past has a vision and strategic thinking governed which doesn't encourage the change.

Key word: Strategic thinking, time styles, time orientations.

المقدمة:

كثيرا ما نسمع عن منظمات صعّدت إلى القمة وحققت نجاحات وأصبح إسمها معروفا عبر العالم كما نسمع عن منظمات زالت واختفت أو ضعفت وتقهقرت، ولقد استوجب على المنظمات بغض النظر عن المجال الذي تنتشط فيه، أن تتبّع منهج مبني على تفكير بناء يساعدها على تحقيق أهدافها، هذا النوع من التفكير يظم في طياته أفكار إبداعية وإبتكارية أو يمكن القول أن هذا التفكير يجب أن يكون تفكير إستراتيجي. ولقد تناولت عدة دراسات التفكير الإستراتيجي باعتباره أحد الركائز في ميدان المناجمنت و المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة. إلا أنه، وبالرغم من هذا الاهتمام، فقد ظل هناك متغير مهم لم يستكشف بشكل واف في أدبيات المناجمنت. يتعلق الأمر هنا بالمتغير الزمني وفهم تعقيداته ودوره الحرج في كفاءة المدراء من خلال تحول المنظمة نحو الإبداع. ومع هذا انتبه عدد من الباحثين أمثال: valette Florance و usunier (1995)؛ Ancona (2001)؛ Goddard (2001)؛ Orlikowski (2002)؛ Yayas (2002)؛ Saunders (2002)، إلى الأهمية التي يمكن أن يأخذها هذا الزمن إذا أدمج في عملية فهم المنظمات والسلوك التنظيمي بشكل خاص والسلوك الإداري بشكل عام، ولهذا يعتبر هذا البحث جهدا إضافيا نهتم من ورائه بالربط بين عنصر التفكير الإستراتيجي وبين عنصر الزمن كمتغير يساعد على فهم سلوك المدراء وتفسيره.

بقي دور الزمن في نظريات علم النفس التنظيمي وإدارة المنظمات وتطبيقاتهما بعيدا عن الصورة التي يمكن دراستها وفهمها ومن ثم الاعتماد عليها سواء من الجانب النظري أم التطبيقي. وعلى هذا الأساس، فإن مشكلة الدراسة تحاول فهم التوجهات الزمنية لدى عينة من المدراء والإطارات المسيرة وعلاقتها بنمط أو منهج التفكير الإستراتيجي لديهم وهذا من خلال الإجابة عن الإشكالية التالية: "علاقة التوجه الزمني للمدير والإطار المسير(محدد في بعدين أساسيين هما التوجه نحو الماضي والتوجه نحو المستقبل) بالتفكير الإستراتيجي(محدد ببعدين هما درجة التنبؤ ودرجة الرسمية)؟".

يكتسي هذا البحث أهمية بالغة من خلال أنه يندرج ضمن مسعى وهدف محددين، بحيث نهدف من ورائه إلى إبراز الفهم الحقيقي لأداة التفكير الإستراتيجي حيث نحاول أن نخرج بنتيجة مفادها وجود إختلاف لا نقول جذري ولكن ذو أهمية بين منهج التفكير الإستراتيجي والمناهج الأخرى من تخطيط وإدارة إستراتيجيين، بالإضافة إلى التطرق لعنصر الزمن من

خلال إبراز التعقيد الكامن وراء فهم هذا البعد ومحاولة ربط هذا الأخير بالتفكير الإستراتيجي لدى عينة من المدراء و الإطارات المسيرة في مؤسسة جزائرية بقصد التعرف على الخلفية الإستراتيجية لهذه الشريحة باعتبارها العقل المدبر للمؤسسة والتي تحدد مصيرها، وكذا للتعرف على معالم البعد والتصور الزمني لهذه الإطارات وكذا توجهاتهم الزمنية وتأثيرها على أدائهم ضمن المسعى الإستراتيجي للمؤسسة ككل لنحاول في الأخير الوصول إلى نتيجة مفادها التأثير الخفي للبعد الزمني على طريقة وطبيعة تفكير المنظمات. تندرج هذه الدراسة مثلها مثل أي بحث علمي ضمن نوع بحوث اختبار الفروض، إذ تستعمل التناول الاستنباطي من خلال استخدام نموذج الأنماط الزمنية لـ Valette-Florence و Usunier (سعيد لوصيف، سليمان مظهر، 2008:171) ونموذج التفكير الإستراتيجي لـ Calori و al (Pascal Auregan؛ 1998؛ 30) في تصميم الدراسة وصياغة فرضياتها، وبالتالي إرتأينا بصورة إعتيادية طرح فرضيات تستجيب للأهداف والإشكالية بهدف إختبارها، وقد تمت صياغتها على النحو التالي:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة بين نمط التفكير الإستراتيجي و البنية الزمنية التي يتبناها القادة.

الفرضية الثانية: تتبنى قيادة مؤسسة ENICAB نمط التفكير المخطط والذي يعتمد من جهة على التخطيط الإستراتيجي ومن جهة على التخطيط قصير الأجل.

الفرضية الثالثة: يعتبر التوجه الزمني نحو المستقبل هو التوجه المسيطر على البنية الزمنية لقادة مؤسسة ENICAB.

الفرضية الرابعة: التوجه نحو المستقبل يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة على نمط التفكير قادة مؤسسة ENICAB.

المراجعة النظرية:

أولا - التفكير الإستراتيجي:

مع عقد الثمانينات بدأت الأدبيات تتناول بكثافة مصطلح التفكير الاستراتيجي كعملية سابقة للتخطيط ولإدارة الإستراتيجية وبدأ الحديث يدور حول القيادات والعقول التي تفكر بطريقة إستراتيجية، ومن هنا أصبح مصطلح التفكير الاستراتيجي يتقدم على بقية المصطلحات الإستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون

هناك خطط أو إدارات إستراتيجية. وقد تولد عن الإهتمام الأكاديمي في دراسة التفكير الإستراتيجي عدة تصورات وتحليلات نظرية يمكن حصرها في ثلاثة محاور رئيسية:

- إهتم بعض الباحثين في **المحور الأول** بدراسة التفكير الإستراتيجي كونه نشاطاً للتحليل الإستراتيجي، حيث إعتبروا أن التفكير الإستراتيجي هو مصطلح مطابق لمصطلح التحليل الإستراتيجي يرتبط أساساً بأدوات التشخيص الإستراتيجي والتحليل التنافسي، حيث يجمع العديد من المفاهيم كالميزة التنافسية وعوامل النجاح والرؤية الإستراتيجية....

- إهتم فريق آخر من الباحثين ضمن **المحور الثاني**، بدراسة التفكير الإستراتيجي وإعتبره كمسار تنظيمي عند مقارنته مع مسارات أخرى كالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، حيث يعتبر منهج التفكير الإستراتيجي مشابهاً لمنهج التخطيط الإستراتيجي من حيث الشكل ويختلفان من حيث المضمون، فالتفكير الإستراتيجي له سماته الخاصة ويرتقي بالمنظمة إلى أبعاد أكبر وأشمل في صياغة الإستراتيجيات والبناء الإستراتيجي.

- أما **المحور الثالث**، فقد جاء ليبين التناقض الضمني أو الصريح في المحورين السابقين، فهو يفترض أن التفكير الإستراتيجي نشاط لخلق وتوليد الأفكار، لا يمكن فصله عن إطاره ومساره التنظيمي الذي يندرج فيه. هذه الأعمال تقدم رؤياً عن التفكير الإستراتيجي تجمع بين المسار والمحتوى (المضمون)، المستويات الفردية والتنظيمية.

ثانياً - البنية الزمنية للمنظمة:

إن الفكرة القائلة بأن الفرد يتعامل مع محيطه ويستجيب لمنبهاته الموضوعية بشكل آلي وميكانيكي، لم تعد اليوم فكرة رائدة، إذ أعيد النظر فيها وتم نقدها. وعليه، فإذا كان الواقع لا وجود له بهذا الشكل، فبالتالي يصبح بناءاً يتأسس على تصورات فردية وجماعية (سعيد لوصيف، 36، 2001). فإذا نظرنا إلى المجتمعات والثقافات كل منها على حدة، لوجدنا أن كل ثقافة تنتج وتتبنى تصوراً زمنياً خاصاً بها. ويمثل موضوع الزمن التنظيمي ميدان بحث حديث النشأة نسبياً، جلب إهتمام العديد من الباحثين الإجتماعيين والنفسيين والمنظرين في نظرية التنظيم (Bergmann، 1992؛ Naccache و Tarondea، 2001). كما أصبح مفهوم الزمن اليوم من أهم الأبعاد المعرفية التي تتأسس عليها دراسة النشاط التنظيمي في المنظمة، أو علاقتها بالمحيط. وقد تولد عن الإهتمام الأكاديمي في دراسة البعد الزمني للمنظمات عدة أطروحات وتحليلات نظرية، يمكن حصرها في ثلاثة محاور رئيسية:

- إهتم الباحثون في المحور الأول بدراسة الزمن الخارجي والموضوعي واعتباره نمط من أنماط التنسيق الداخلي والتعديل الهيكلي في التنظيم، وهذا من خلال الإهتمام بالكيفية التي تسير بها المنظمة المشكلات التي ترتبط مباشرة بـ: (الإرتياب الزمني Temporal uncertainty)، والصراعات الناتجة من صراعات الأدوار (Roles conflicts)، وأخيراً عملية تخصيص الموارد الزمنية (Temporal resources allocation) (سعيد لوصيف، سعيد مظهر، 2008، 163).

- إهتم عدد آخر من الباحثين في المحور الثاني، بدراسة الزمن كزمن خارجي واعتباره وسيلة للتنسيق بين المنظمة ومحيطها. ويرجع المنظرون هنا إلى توضيح فكرة المنظمة كنظام مفتوح تتبادل المعلومات والمادة مع محيطها. فالمنظمات من منظور نظامي، شأنها شأن الكائنات الحية، تواجه في الواقع أوساط وبيئات مختلفة، و بالتالي لكي تضمن كل منظمة تطورها واستمرارها في الوجود، يستوجب عليها التكيف مع محيطها عن طريق آلية التعديل الهيكلي (سعيد لوصيف، 2006-2007، 74).

- أما المحور الثالث، فالدراسات التي تدرج ضمن هذا المحور تهتم بالإضافة إلى الزمن الخارجي والموضوعي بالزمن الذاتي للمنظمة وتعدديته، وعلى هذا الأساس، يظهر أن الزمن التنظيمي ليس زمناً وحيد البعد، بل هو تركيب لمجموعة من الأزمنة المتباينة التي تأخذ معنى تبعاً للحدث الذي تدرج فيه (سعيد لوصيف، 2006-2007، 67).

تبين من خلال ما سبق من تصورات، أن زمن المنظمة يمكن تصوره إنطلاقاً من مظهرين: الزمن الخارجي والزمن الداخلي. ففي المظهر الأول يوجه فيه الإهتمام نحو الآليات الخارجية للتعديل (المنظمة والمحيط) أو الداخلي (التنسيق بين الهياكل والأفراد)، فالمنظمة في هذه الحالة لديها ثلاثة وسائل لنجاح في عملية التكيف هي التخطيط والمزامنة وتخصيص الموارد الزمنية (GUTEK،SCHRIBER: 1987؛ 642-650)، أما في المظهر الثاني، فإن الإهتمام يوجه نحو البعد النفسي و الإجتماعي للأنماط الزمنية، فإدراك القائد للزمن من أهم العناصر النفسية الإجتماعية التي تؤثر في التصميم التنظيمي ونمط القيادة والتصور الإستراتيجي للمنظمة، إذ يظهر من خلال بعض الدراسات أن مصطلح الزمن يدخل ضمن العديد من المقاربات والمفاهيم والتصورات للإستراتيجية ومن أمثلة ذلك مصطلح " المنظور المستقبلي " أو مصطلح "المخاطرة".

ثالثاً- الأنماط الزمنية للفرد: عند مراجعة الأدبيات التي تناولت دراسة الأنماط الزمنية، يظهر جليا إمكانية حصر مجموع هذه الدراسات في فئتين كبيرتين: مجموعة أولى، اهتمت أساسا بالبحث في البنية الكلية للمفهوم الزمني؛ إنصب الجهد فيها أساسا على إبراز مختلف الأبعاد الزمنية وانتظامها، خاصة في سياقات ثقافية مختلفة، في حين اهتمت المجموعة الثانية من الدراسات بنمط معين من الأنماط الزمنية ومحاولة اكتشاف محتواه وقدرته الكامنة في تفسير السلوك(سعيد لوصيف، سليمان مظهر، 2008:166). وأكدت العديد من الدراسات أن الطريقة التي يوظف بها الفرد الزمن، ذات ارتباط قوي ببنية شخصيته، كما أن التوجهات الزمنية(Time orientations) تعد من الخصائص الأساسية للتطور المعرفي للفرد، والثقافة والنظام الاجتماعي (Tomas و Cunningham) (سعيد لوصيف، 2004:2). من هذا المنظور، فإننا نعتقد أن دراسة الأنماط الزمنية(Time styles) تعد من الأبعاد المهمة التي ينبغي أن ينصب عليها الإهتمام في هذا الميدان؛ حيث تدمج بوصفها متغيرا نفسيا إضافيا، يساعد على فهم البنية النفسية للقادة، ويفسر كفاءتهم وقدرتهم على إحداث التغيير.

لقد قدمت كل من الأنثروبولوجيا الثقافية و السيكولوجيا مساهمات هامة في دراسة الزمن، لكن الفرق بين الأنثروبولوجيا و السيكولوجيا في هذا الإطار، هو أن الأولى ركزت أساسا على تقديم مفاهيم وصفية للزمن، في حين أن السيكولوجيا إهتمت نحو تطوير مقاييس سيكومترية تقيس التصورات المعرفية التي يحملها الأفراد عن الزمن في وسط ثقافي معين(سعيد لوصيف، 2006-2007:23).

ويظهر مفهوم أنماط الزمن كمفهوم متعدد الأوجه(خارجي/موضوعي، داخلي/ذاتي) (87؛1995؛AI·VALETTE-FLORENCE) يضم ثلاثة أبعاد أساسية على النحو التالي:

✓ **الزمن الإقتصادي: Economic Time** وإدراكه كزمن أحادي في مقابل الزمن المتعدد، حيث يتميز الأفراد الذين يظهرون توجهها نحو هذا الزمن بحساسية شديدة تجاه الزمن الضائع، فعندما يكون الزمن والنقود قابلين للتبادل فيما بينهم، إقتصادية الزمن تكون أعلى (5؛2000؛AL·JEAN-MARC). إذ نجد أن الأفراد يفرطون في استخدام مسجلات الزمن كالساعات والأجندة...إلخ، ويخصصون مقادير زمنية يحددون فيها نقطة بداية كل نشاط من نشاطاتهم اليومية أو الأسبوعية ونهايته. إن زمنهم زمن البرمجة والتخطيط، وبالتالي

يظهر الزمن الإقتصادي أنه منظم بشكل خطي، ويشير إلى توجهات الأفراد نحو التخطيط العقلاني للنشاطات (سعيد لوصيف، 2006-2007:24).

✓ **التوجهات الزمنية: Temporal Orientations** هنالك عدة تناولات جاءت بها الدراسات الأنثروبولوجية والسيكولوجيا التجريبية في ما يتعلق بالتوجهات الزمنية لدى الفرد، حيث تشير هذه الدراسات إلى الكيفية التي يدرك بها الفرد ذاته في طيف الزمن (Spectrum of time) (سعيد لوصيف، 2006-2007:24). ويعرف BERGADAA (1989) التوجه الزمني كما يلي: " تفضيل الفرد أو استعداده للظهور والتواجد في واحدة من المناطق أو الأفق الزمنية، فنقول مثلا، أن الفرد هو "متوجه نحو الماضي أو الحاضر أو المستقبل" وهذا انطلاقا من القيمة أو الأهمية النسبية التي سيمنحها للأحداث الواقعة في هذا الأفق أو الآخر" (BERGADAA، 1989:41). في حين نجد أن SETTLE و AL (1978) يعرفون التوجه الزمني على أنه: "إصرار الفرد على توجيه أفكاره وأحاسيسه نحو منطقة أو أفق زمني معين" (DENISGUIOT·ZIADMALAS، 2007:6).

ونشير هنا بالتوجهات الزمنية إلى التوجه نحو الماضي والمستقبل أساسا الذين يمكنهما أن يتعايشا مع بعضهما البعض من غير أن يتناقضا، أي وجود أحدهما لا يلغي وجود الآخر حتما فقد يصبح الماضي مستقبلا والمستقبل ماضيا وهكذا.

✓ **الأبعاد السيكلوجية: Psychological Dimensions** ونعني بها تلك الأبعاد التي تفسر الكيفية التي يسير بها الفرد الزمن، من جهة كمورد اقتصادي خارجي يضغط عليه، ومن جهة أخرى، كعملية اجتماعية وثقافية تساعده في التزامن Synchronization مع الآخرين. وتنحصر الأبعاد النفسية في البعدين التاليين:

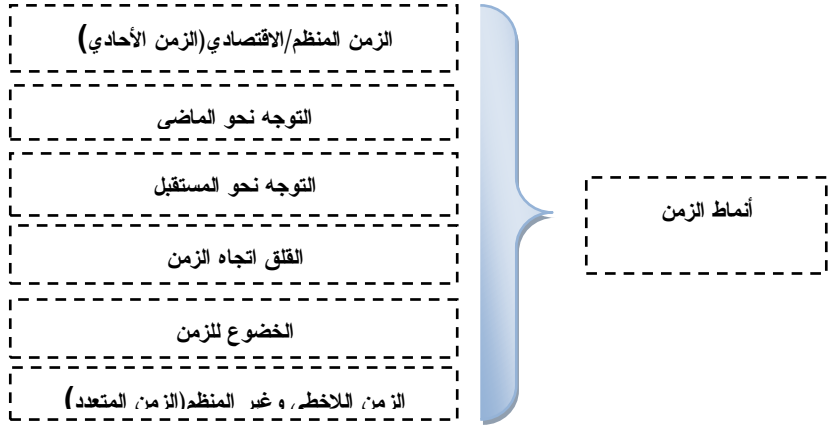
- **القلق اتجاه الزمن:** ويعني شعور الأفراد بالقلق عندما يجدون صعوبات في ضبط زمن نشاطاتهم، بسبب الاعتقاد بأن هذه النشاطات هي التي تحدد تنظيمهم للزمن.

- **الخضوع للزمن:** وهو بعد يشير إلى تقاني الفرد وتقيده بالزمن (خضوع الفرد لزمن المواعيد والبرامج والجدول الزمنية...). ويمكن أن نلخص جميع هذه الأنماط الزمنية في الشكل رقم (01).

أما فيما يخص أهمية الأنماط الزمنية وبالأخص التوجهات الزمنية (موضوع الدراسة) في ميدان الأعمال، فلقد إستعملت هذه الأخيرة ضمن العديد من الدراسات والبحوث كمتغير يفسر الاختلافات بين سلوك المستهلكين، فنجد عدة دراسات تناولت التوجهات الزمنية

كمعيار لتجزئة المجتمع أو جزء من المجتمع (BERGADAA، AUREGAN) كما نجدها تناولت لدراسة مدى تأثيرها على سلوكيات الشراء و تفضيلات المستهلكين.

الشكل البياني رقم (01): أبعاد أنماط الزمن كما حددها Usunier و Valette-Florence (1995)



المصدر: من إعداد الباحث

منهج البحث وإجراءاته:

أولاً - منهج البحث:

تندرج هذه الدراسة مثلها مثل أي بحث علمي ضمن نوع بحوث اختبار الفروض، إذ تستعمل التناول الاستنباطي من خلال استخدام نموذج الأنماط الزمنية لـ Valette-Florence و Usunier (سعيد لوصيف، سليمان مظهر، 171) ونموذج التفكير الإستراتيجي لـ Calori و al (Auregan، 1998؛ 30) في تصميم الدراسة وصياغة فرضياتها. كما نعلم أن أي بحث علمي لا بد وأن يكون مبني على أساس منهجي يستند إليه الباحث لعرض محتويات البحث، وتختلف مناهج البحث من علم لآخر ومن بحث لآخر حتى في نفس المجال، وهذا حسب متطلبات البحث وأولويات الباحث. أما في ما يخص البحث الحالي، فلقد ارتأينا الاعتماد على منهجين أساسيين هما: أولاً، المنهج الوصفي، وهذا بغرض وصف وعرض كل ما يتعلق بالتفكير الإستراتيجي والتوجهات الزمنية من شتى الأوجه، والاعتماد على ما تضمنته الأدبيات التي تناولت الموضوعين. ثانياً، المنهج التحليلي، بغرض تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، وهذا بالاعتماد على الطرق الإحصائية سواء في جمع

البيانات وكذا تحليلها وترجمتها إلى نتائج تسهل على المهتم فهم طبيعة الموضوع وأهدافه واختبار فرضياته من حيث حدوثها أو غير ذلك.

ثانيا - إجراءات البحث :

(أ) **وصف عينة البحث:** أجري البحث الميداني على مؤسسة ENICAB كما سبق الذكر، ولقد وقع إختيار الباحث لهذه المؤسسة كميدان لإجراء البحث الميداني لسبب أساسي يتعلق بكون المؤسسة (وبالتالي مديريها و إطاراتها المسيرة) رائدة في هذا المجال خاصة في ظل سيورة التحول الإقتصادي الذي تعرفه الجزائر الأمر الذي يساهم في إثراء البحث ويجعله أكثر موضوعية. في ما يخص العينة، شملت عدد من المديرين (خمسة مديرين وهم : مدير الإنتاج، مدير المشتريات، مدير برنامج النوعية، مدير الأشخاص والتكوين، المدير التجاري والمالي) و عدد من الإطارات المسيرة حسب ما يطلق عليهم داخل المؤسسة (ثمانية إطارات وهم: إطارين مسيرين ضمن المصلحة التجارية، إطار مسير خاص بالمخزون، إطار مسير ضمن مصلحة الموارد البشرية، إطار مسير خاص بالمكتب القانوني، إطار مسير خاص بالمالية، إطار مسير خاص بالأمن، إطار مسير خاص بالتسويق) والتي تليهم مباشرة في الهرم التنظيمي للمؤسسة حيث كانت ما نسبته 38.5% من العينة المدروسة تمثل المديرين الذين يحتلون مركز قيادي أعلى من الإطارات المسيرة والتي تمثل نسبتهم 61.5% من العينة الكلية، كما أن أغلب الإطارات القيادية في المؤسسة (نسبة 92.3%) هم من الذكور عكس الإناث الذات تمثنا نسبة 7.7% فقط من العينة.

(ب) وصف أداة البحث وخصائصها:

1. وصف مقياس التفكير الإستراتيجي: تركز الدراسة على تحديد نمط التفكير الإستراتيجي الذي حدده كل من الباحثين Calori و al (1997)، ويتكون من ثمانية بنود (للاشارة فإن البنود تعني الأسئلة التي يتكون منها المقياس).

جدول رقم (01): عوامل مقياس أنماط التفكير الإستراتيجي وبنوده

رقم	تعريف	البنود	أمثلة عن البنود
1	التنبؤ	2,3,4,1	الأهداف الرئيسية للمؤسسة مبرمجة ضمن أفق يمتد إلى أكثر من 3 سنوات
2	الرسمية	5,6,7,8	الإدارة تبرمج بعناية وبدقة توجهات واختيارات المؤسسة (3 سنوات فأكثر)

المصدر: من إعداد الباحث

ولقد صمم المقياس وفق سلم Likert من خمس درجات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) وتم توزيع الاستقصاءات على العينة ككل.

2. وصف مقياس الأنماط الزمنية: يعتبر مقياس أنماط الزمن من المقاييس التي صممت وفق سلم Likert، ويشتمل هذا المقياس على ستة عوامل أو أنماط بمجموع 23 بنداً.

جدول رقم (02): عوامل مقياس أنماط الزمن وبنوده

رقم العامل	تعريف العامل	البنود	أمثلة عن البنود
1	تفضيل الزمن الإقتصادي/الزمن المنظم (الزمن الأحادي)	9،11،15،19	أحب أن يكون لي برنامجا محددًا، وألتزم به.
2	التوجه نحو الماضي	2،8،12،16	لدي حنين للماضي.
3	التوجه نحو المستقبل	6،7،14،18	غالبًا ما أفكر في الأشياء التي سوف أقوم بها في المستقبل.
4	القلق تجاه الزمن	3،20،21،22	أشعر دائمًا من أن حياتي هي من غير غاية وهدف محدد.
5	الخشوع للزمن	1،5،10،13	أفضل الوصول مبكرًا وأبقى أنتظر عوض أن أتأخر على موعد.
6	تفضيل الزمن اللاخطي وغير المنظم (الزمن المتعدد)	4،7،28	أكره إتباع جدول توقيت

المصدر: من إعداد الباحث

ويؤكد Valette-Florence و Usunier أن مقياس أنماط الزمن هو مقياس يتميز بثبات جيد، حيث قدر معامل ألفا في دراستهما سنة 1994 بـ(0.80)، وعلى معاملات ثبات بالنسبة للعوامل الستة تتراوح ما بين (0.68) و(0.88). كما هو موضح في الجدول رقم (3) والذي سوف يتم الإعتماد عليه في دراستنا (سعيد لوصيف، 2006-2007، 136).

جدول رقم (03): معاملات الإتساق الداخلي Alpha Cronbach لمقياس أنماط الزمن والعوامل الستة المكونة له

العوامل	تسمية العوامل	معامل ألفا
1	تفضيل الزمن الخطي/الزمن الإقتصادي(الزمن الأحادي)	.88
2	التوجه نحو الماضي	.79
3	التوجه نحو المستقبل	.74
4	القلق اتجاه الزمن	.78
5	الخشوع للزمن	.70
6	تفضيل الزمن اللاخطي وغير المنظم(الزمن المتعدد)	.68
	معامل ألفا للمقياس	.80

المصدر: سعيد لوصيف، 2006-2007، 136

يعد معامل ألفا من أهم التقنيات الإحصائية والأكثر استعمالاً في البحوث الاجتماعية لقياس الاتساق الداخلي وثبات المقاييس السيكولوجية. وهنا نشير إلى أن ثبات النتائج في أي دراسة من الدراسات هي من القواعد الرئيسية لفهم العلاقات بين المتغيرات والمفاهيم التي تحتوي عليها المقاييس.

ثالثاً - عرض نتائج البحث:

من المعلوم أنه أمام كثرة المعلومات يجد العقل الإنساني صعوبة في معالجة كل جزئياتها دفعة واحدة. وعليه، فالحل المنهجي يكمن في أن يترك الإنسان جانب الجزئيات، ويركز اهتمامه على السمات الكبرى التي تساعده على فهم متغيرات موضوع البحث. وفي هذا الصدد، يسمح لنا التحليل الإحصائي الوصفي بتلخيص المعلومات وفهمها، ولقد اعتمدنا هنا على متغيرين اثنين أساسيين هما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والذين يعتبرون من مقاييس التشتت المعروفة وهذا لتسهيل القراءة.

(أ) التحليل الإحصائي الوصفي لبعض المتغيرات المرتبطة بالعينة :

من خلال التحليل الإحصائي لمتغير الخبرة في المنصب القيادي، نلاحظ أن هناك تفاوت في عدد سنوات الخبرة بالنسبة للعينة المدروسة، إذ نجد أن نسبة 76.9% من العينة لا تزيد خبرتهم في المركز الذي يشغلونه عن 10 سنوات، كما نجد أن نسبة الإطارات القيادية الذين تقدر خبرتهم في المركز المشغول بـ 10 سنوات هي 38.5%، و15.4% تخص خبرة 15 سنة، هذا ما يدل على أن أغلب الإطارات القيادية للمؤسسة لديهم خبرة كافية لشغل المركز القيادي وبالتالي فكرهم الإستراتيجي يكون مبني على إدارة خبيرة في التعامل مع المواقف وكذا اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية يكون نتيجة لخبرة وتعلم طويلين مما يعود على المؤسسة بالفائدة المرجوة. كما نجد أن متوسط الخبرة بالنسبة للعينة هو 8.29 سنة بانحراف معياري قدر بـ 5.299 سنة وتباين 28.1، وهذا يعد متوسط مهم يدل على الخبرة الكافية التي يتمتع بها مديري ومسيرو المؤسسة، زائد إنحراف عن المتوسط متوسط نسبياً يدل على تنوع الخبرة داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير العمر نلاحظ أن نسبة 46.2% من العينة يقدر عمرهم بأقل من 50 سنة ونسبة 53.8% عمرهم أكثر من 50 سنة مما يدل على ارتفاع معدل أعمار الإطارات القيادية بالمؤسسة وهذا ما يعكس خبرتهم الطويلة في ميدان الإدارة والتسيير،

وكان متوسط الأعمار يقدر بـ 45.77 سنة بالانحراف المعياري يقدر بـ 10.117 وهو متوسط مهم يعكس اهتمام المؤسسة بالكفاءات ذات الخبرة والحنكة الإدارية والتنظيمية ما ينعكس إيجاباً على الفكر الإستراتيجي للمؤسسة ككل.

(ب) التحليل الإحصائي الوصفي للمقاييس:

من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لكلا المقياسين وجدنا أن متوسط بنود مقياس نمط التفكير الإستراتيجي ينحصر ما بين 3.46 و 4.31 بانحراف معياري يقع ما بين 494.127 مما يعني أن تشتتها ضيق. ويدل المتوسط الحسابي هنا على ارتفاع نسبة أهمية كل من عوامل التفكير الإستراتيجي والمكونة هنا في إرتفاع نسبة الإعتماد على التنبؤ وكذا الإعتماد على التخطيط الرسمي في قولبة تفكير المؤسسة.

أما متوسط بنود مقياس التوجهات الزمنية ينحصر بين قيم 2.54 و 4.38 بانحراف معياري ينحصر بين 506.1 و 1.316 مما يدل على تشتتها الضيق. ويوحى لنا المتوسط الحسابي إلى أن العينة متباينة التوجه إذ تتنوع البنية الزمنية لديها من توجه نحو الماضي إلى توجه نحو المستقبل وإن كانت الغلبة للتوجه نحو المستقبل.

رابعا - دراسة العلاقات :

استندنا في دراسة العلاقة أو العلاقات بين متغيرات هذا البحث (التفكير الإستراتيجي والتوجه الزمني) إلى معامل الارتباط. ويستعمل معامل الارتباط كمؤشر لقياس العلاقة بين متغيرات البحث. و يظهر لنا من خلال دراسة العلاقة بينهما، أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التوجهات الزمنية والتفكير الإستراتيجي، حيث نجد أن $r=0.639$ مما يشير على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين هاذين المتغيرين. وفيما يلي تفصيل للعلاقة بين التفكير الإستراتيجي وكلا التوجهين:

1. التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو الماضي: يمكن أن نبين العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو الماضي عن طريق إستخدام معامل إرتباط Pearson حيث وجدنا أن $r=0.356$ مما يدل على وجود إرتباط تحت المتوسط بينهما. و يمكن ترجمة هذه النتيجة كون التوجه نحو الماضي يجعل الفرد(القائد) حبيس ماض-حاضر، يحد من قدرته(الطبيعية) في بناء مشروع مستقبل له ولمؤسسته. و" بعيدا عن أي وظيفة تعديل للأحداث الحاضرة أو المستقبلية، فالماضي يظهر لنا أنه يؤدي وظيفة كابحة لا يستهان بها،

ويؤثر في عملية إدراك الزمن. فالماضي يبقي الفرد ضمن " حلقة زمنية مفرغة "، ويوهمه بأن الحاضر والمستقبل لا يمثلان سوى عملية إنتاج لأمر حدثت من قبل. فكل مبادرة أو محاولة يكون هدفها تحويل أو تغيير هذا النظام الزمني الدائم، إلا وكانت تحمل فرصا ضئيلة للنجاح " (سعيد لوصيف، 2006-2007، 179).

2. التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو المستقبل: بالنسبة للعلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتوجه الزمني نحو المستقبل كانت النتيجة كما يلي: $r = 0.782$ و هو ما يدل على الارتباط القوي بينهما و يرجع هذا كون التوجه الزمني للفرد (القائد) نحو المستقبل، يجعله يعيش ضمن مجال مفتوح يسمح له بإحداث التغيير والعمل على خلق حاضر ومستقبل مرغوب فيه سواء بالنسبة له أو لمؤسسته. فالفرد ضمن هذا التوجه تكون لديه دافعية نحو الأمام ويحاول دائما خلق فرص جديدة وآفاق مستقبلية لا نقول منفصلة تمام عن الماضي ولكن دائما ما تكون أنجح وذات فعالية أكبر. و بالنسبة للإطارات القيادية للمؤسسة محل الدراسة، توجههم نحو المستقبل يوحي بنظرتهم البعيدة والتفاؤلية لمستقبلهم ومستقبل المؤسسة.

خامسا - مناقشة نتائج البحث:

إرتكزت هذه الدراسة على فهم التفكير الإستراتيجي وعلاقته بالتوجه أو التوجهات الزمنية لدى عينة من الإطارات القيادية في مؤسسة إقتصادية ناجحة (الأولى في إفريقيا سنوات الثمانينات والتسعينيات وحاليا عرفت نقلة نوعية من خلال عقود الشراكة التي أبرمتها مع كبرى الشركات العالمية (General Cable و SGPCABELEQ)). وكان الهدف منها أساسا، الوقوف من جهة، على نمط أو طريقة التفكير الإستراتيجي لدى هذه العينة باعتبارها المدبر والمفكر الأول في المؤسسة وذلك اعتمادا على نموذج نمط التفكير الإستراتيجي المستعمل سابق، ومن جهة أخرى، على نمط أو طبيعة التوجه الزمني أو التوجهات الزمنية (بين الماضي والمستقبل) لدى هذه العينة، وذلك استنادا على نموذج التوجهات الزمنية الذي يعتبر جزءا من نموذج الأنماط الزمنية المتناول سابقا، وأخيرا اختبار العلاقة بين المتغيرين وتحديد طبيعة هذه العلاقة. وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها سواء تلك التي ترتبط بنمط التفكير الإستراتيجي أو بالتوجه الزمني أو تلك المتعلقة بالعلاقة بينهما، فإنها تقدم كلها فهما من قريب أو من بعيد لأهمية بعض الأبعاد الزمنية في تشكيل مسار التفكير الإستراتيجي

ودورها في تفعيل سيرورة بناء الإستراتيجية وإدارة المنظمات على المستويين النظري والعملية.

1). التفكير الإستراتيجي للعينة في المؤسسة: من خلال النموذج الذي استندنا إليه للتحديد نمط التفكير الإستراتيجي الغالب أو المتبع من قبل العينة المدروسة وبالتالي المؤسسة ككل، كانت نتائج الأنماط التفكيرية الأربعة كما يلي:

❖ **المدراء:** بالنسبة للمدراء كانت مصفوفة أنماط التفكير الإستراتيجي كما يلي: شكل رقم(02). من خلال الشكل، يمكن القول أن عينة المدراء تتبنى نمط تفكير استراتيجي من نوع التخطيط الإستراتيجي وهذا بنسبة 100%. حيث نجد أن المديرين يعتمدون في تفكيرهم على الرؤية بعيدة المدى والتخطيط الطويل الأفق اعتمادا على خطط وأهداف محددة مسبقا بدقة ومضبوطة في برامج ومخططات تسمح بمعرفة النتائج مسبقا، وهذا قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتبني التوجهات الإستراتيجية وفقا لتحليل أعمق وبعيد النظرة للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

شكل رقم (02): مصفوفة نمط التفكير الإستراتيجي بالنسبة للمدراء

التفكير القائم على التخطيط الاستراتيجي: 5 مدراء (100% من العينة)	نمط التفكير المقاولاتي	قوي	التنبؤ
التفكير القائم على تخطيط عملي على المدى القصير	نمط التفكير التكيفي	ضعيف	
قوية	ضعيفة		
الرسمية			

المصدر: من إعداد الباحث

❖ **الإطارات المسيرة:** بالنسبة للإطارات المسيرة كانت مصفوفة نمط التفكير الإستراتيجي كما يلي: شكل رقم(03). من خلال الشكل، يمكن أن نلاحظ وجود تنوع في الأنماط التفكيرية للإطارات المسيرة للمؤسسة، وهذا ما نترجمه النتائج، إذ نجد أن نسبة 50% من الإطارات المسيرة تتبع نمط التخطيط الإستراتيجي لبلورة تفكيرها الإستراتيجي وذلك وفق الرؤية البعيدة للمستقبل والضبط الأولي والدقيق للخطط والإستراتيجيات، كما نجد نسبة 37.5% من الإطارات المسيرة تتبنى نمط التفكير التكيفي أي تكيف تفكيرها الإستراتيجي وفق ما يمليه عليها المحيط بحيث نكتفي بالتكيف ولا تحاول المغامرة في

تفكير بعيد المدى قد ينجر عنه أخطاء وخسائر، أما النمط الثالث من التفكير الموجود بالنسبة لعينة الإطارات المسيرة فهو نمط التفكير المفاولي بالنسبة 12.5%، وهي نسبة ضئيلة تعكس محدودية هذا النمط من التفكير.

شكل رقم (03): مصفوفة نمط التفكير الإستراتيجي بالنسبة للإطارات المسيرة

التنبؤ	قوي	نمط التفكير المفاولي: إطار واحد (12.5% من العينة)	التفكير القائم على التخطيط الاستراتيجي: 4 إطارات (50% من العينة)
	ضعيف	نمط التفكير التكيفي: 3 إطارات (37.5% من العينة)	التفكير القائم على تخطيط عملي على المدى القصير
		ضعيفة	قوية
الرسمية			

المصدر: من إعداد الباحث

❖ العينة ككل: بالنسبة للعينة المدروسة ككل، كانت مصفوفة التفكير الإستراتيجي كما يلي: شكل رقم (04). وجاءت النتائج من خلال الدمج بين كل من نتائج نمط التفكير الإستراتيجي للمدراء من جهة والإطارات المسيرة من جهة أخرى كما يلي:

- ✓ النمط المفاولي: عدد المدراء = 0 + عدد الإطارات = 1 بالتالي المجموع = 1.
- ✓ النمط التكيفي: عدد المدراء = 0 + عدد الإطارات = 3 بالتالي المجموع = 3.
- ✓ نمط التخطيط الإستراتيجي: عدد المدراء = 5 + عدد الإطارات = 4 بالتالي المجموع = 9.
- ✓ نمط التخطيط العملي: عدد المدراء = 0 + عدد الإطارات = 0 بالتالي المجموع = 0.

من خلال المصفوفة المنحصل عليها يمكن القول أن ما نسبته 69% من الإطارات القيادية للمؤسسة تتبنى التخطيط الإستراتيجي كنمط للتفكير ولبناء الإستراتيجيات والخطط، أي الإعتماد على التنبؤ القوي من خلال الرؤية المستقبلية والبعيدة الأفق لمستقبل المؤسسة وبلورة هذه الرؤية من خلال الخطط والبرامج والموازنات التي تسمح بمعرفة النتائج والانحرافات عن الأهداف الموضوعية، كما يلتزم هذا النمط من التفكير بالخوض في اختيارات وقرارات لا نقول خطيرة ولكن جريئة عكس الأنماط الأخرى من التفكير. أما

بالنسبة للنمط التكيفي، فهو يمثل ما نسبته 23.3% من العينة ككل، وهي نسبة مهمة تعكس التنوع الفكري للإطارات وتعدد الرؤى داخل المؤسسة، كما نجد نسبة 7.7% فقط من العينة ككل ذات تفكير مقاولاتي يؤثر بشكل ضئيل على التفكير السائد ككل.

شكل رقم (04): مصفوفة نمط التفكير الإستراتيجي للعينة ككل

التفكير القائم على التخطيط الاستراتيجي: 9 أفراد (69% من العينة)	نمط التفكير المقاولاتي: فرد واحد (7.7% من العينة)	قوي	التنبؤ
التفكير القائم على تخطيط عملي على المدى القصير	نمط التفكير التكيفي: 3 أفراد (23.3%) من العينة)	ضعيف	
قوية	ضعيفة		
الرسمية			

المصدر: من إعداد الباحث

2). التوجه الزمني للعينة: يظهر من مراجعة الأدبيات التي تناولت دراسة الأنماط الزمنية أنه من الممكن حصر مجموعة هذه الدراسات في فئتين كبيرتين: مجموعة أولى، اهتمت أساسا بالبحث في البنية الكلية للبعد الزمني، انصب الجهد فيها أساسا على إبراز مختلف الأبعاد الزمنية وانتظامها خاصة ضمن سياقات ثقافية مختلفة. بينما اهتمت المجموعة الثانية من الدراسات بنمط معين من الأنماط الزمنية ومحاولة اكتشاف محتواه وقدرته الكامنة في تفسير السلوك. ومهما يكن، وبالنظر إلى أهداف البحث، فإن مناقشة التوجهات الزمنية لدى الإطارات القيادية (عينة البحث) تندرج ضمن المجموعة الثانية من الدراسات، وهذا للأهمية التي يمكن أن يكتسبها نمط معين من الأنماط الزمنية (التوجهات الزمنية نحو الماضي والمستقبل) في تفسير سلوك القادة ونمط تفكيرهم، ولكن هذا لا يعني أنه هو المحدد الوحيد لإدراكهم الزمن في ميدان التنظيم، بل إن البعد الزمني هو مفهوم مركب ومعقد لا يمكن بأي حال من الأحوال اختصاره في نمط زمني بعينه.

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد الدراسة الميدانية، يمكن أن نلخص التوجهات الزمنية للعينة كما يلي:

❖ **التوجه الزمني للمدراء:** من خلال تحليل توزيع المدراء بين التوجهين الزمنيين الماضي والمستقبل وجدنا بأن مدراء المؤسسة لديهم توجه نحو الماضي بنسبة 100% وتوجه نحو المستقبل بنسبة 100% وهذا ما يدل على تنوع البنية الزمنية من خلال التوجهات الزمنية

للمدراء واهتمامهم بكل من ماضي المؤسسة ومستقبلها دون إهمال أي جانب من الجوانب، وهذا يعد أساساً للتفكير الإستراتيجي الذي يمتد من الماضي نحو المستقبل.

❖ التوجه الزمني للإطارات المسيرة: بالنسبة للإطارات المسيرة يمكن القول أن التوجه الزمني الغالب على الإطارات المسيرة هو التوجه نحو المستقبل، مما يدل على المنظور الزمني المستقبلي لهذه الفئة واعتمادها على أهمية المستقبل في تجسيد نظرتها للمستقبل مع وجود اثنين من الإطارات المسيرة بنسبة 25% لديهم توجه مزدوج بين الماضي والمستقبل أي بنفس توجه المدراء.

❖ التوجه الزمني للعينة ككل: من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بالتوجه الزمني للمدراء والتوجه الزمني للإطارات المسيرة، يمكن أن نستخرج التوجه الزمني للعينة ككل كما يلي:

✓ التوجه الزمني للماضي: ت ز م للمدراء = +5 ت ز م للإطارات = 2 بالتالي المجموع = 7.

✓ التوجه الزمني للمستقبل: ت ز مس للمدراء = +5 ت ز مس للإطارات = 8 بالتالي المجموع = 13.

نلاحظ بأن التوجه الزمني للإطارات القيادية للمؤسسة محل الدراسة لا ينحصر في أحد التوجهين فقط، بل هو مزيج من التوجه نحو الماضي والتوجه نحو المستقبل، إذ نجد أن نسبة 100% من العينة أي الإطارات القيادية كلها لديها توجه زمني مبني على المستقبل، في حين نجد نسبة 54% من نفس العينة لديها توجه زمني مبني على الماضي والمستقبل، وهذا ما يعكس ما سبق ذكره في الجانب النظري عن إمكانية تعايش كل من التوجه نحو الماضي والتوجه نحو المستقبل مع بعضهما، وأن وجود أحدهما لا يلغي تواجد الآخر.

3. التوجه الزمني ودوره في تحديد نمط التفكير الإستراتيجي: في محيط غير مستقر

ومعقدة، ويعرف تزايد في حدة المنافسة، يؤكد Thoms و Greenberger (سعيد لوصيف، 2006-191، 2007) أنه في حالات التغيير السريع للمحيط، ينبغي على القادة في جميع المستويات أن يوجهوا اهتماماتهم وانتباههم إلى النشاطات التي تتطلب توجهها مهما نحو المستقبل أو أفقا زمنيا بعيد المدى، عن طريق خلق رؤية واضحة للمستقبل.

وفي هذا الإطار فقد جاءت نتائج البحث لتؤكد على أهمية البعد الزمني (التوجه الزمني) في تحديد نمط التفكير الإستراتيجي، إذ بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين كل من التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو المستقبل ($R=0.782$)، وكذا علاقة طردية بين التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو الماضي ($R=0.356$)، وهي نتيجة منطقية من الناحية النظرية، خاصة إذا عرفنا أن انشغال التفكير الإستراتيجي أكثر ما يرتبط بالبناء المستقبلي دون إهمال للجانب الماضي من تاريخ المؤسسة. فالقصدية، أي الإرادة في إسقاط الذات والمؤسسة (تشكيل الرؤية) في المستقبل، هي التي تجعل من القادة والمسيرين أفراد فعالين في إحداث التغيير وإدارته (سعيد لوصيف، 2006-2007، 191).

وفي نظرنا أن هذا التحليل يتدعم أكثر بالنظر إلى النتيجة التجريبية لعلاقة التوجه الزمني (نحو المستقبل على الخصوص) بنمط التفكير الإستراتيجي (التخطيط الإستراتيجي). وعليه، وتبعاً لهذه النتيجة، يمكن أن نستخلص على المستوى المفاهيمي أن التوجه نحو المستقبل كنمط زمني، هو محدد من محددات تشكل وبناء سيرورة التفكير الإستراتيجي (التخطيط الإستراتيجي) لدى المديرين و الإطارات المسيرة في مؤسسة ENICAB، و شرط من شروطه. فالتوجه نحو المستقبل يصبح بهذا المعنى كفاءة من الكفاءات التي يتطلبها المناجمنت الحديث، و هذا ما يفرضه النظام الدولي الحديث وهو فعلاً ما تتبناه المؤسسة منذ نشأتها إلى اليوم.

خاتمة:

إذا كانت نتائج البحث قد أكدت الفرضيات التي انبثقت عن النموذج النظري، فإنها أيضاً وضحت أهمية كل من التفكير الإستراتيجي كمفهوم جديد ضمن المناجمنت الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات وتنظيم المنظمات، وكذا أهمية البعد الزمني كمحدد من محددات حدوث التفكير الإستراتيجي، وهي نتيجة ذات أهمية بالغة على المستوى النظري والعملي، خاصة في ظل مشاريع التغيير التنظيمي والتفكيري للمؤسسات الجزائرية. وكاستنتاجات يمكن تلخيصها في عدة نقاط نذكرها كما يلي:

1). على المستوى الأكاديمي: كاستنتاجات على المستوى الأكاديمي يمكن حصرها في النقاط التالية:

أولاً: لا يزال مشروع التفكير الإستراتيجي، إلى غاية الآن، في دراسة الإستراتيجية و المناجمت الإستراتيجي يعتقد أنه شكل من أشكال التحليل الإستراتيجي أو التخطيط الإستراتيجي، وهذا ما نتج عنه عدم وجود منهج واضح من الناحية النظرية والعملية يمكن تناوله سواء في البحوث أو حتى في إدارة المنظمات. أما بالنسبة للزمن، إلى حد السنوات القليلة الماضية، ظل في دراسة علم النفس التنظيمي وميدان المناجمت يعتقد أنه مشكل يمكن حله عن طريق التخطيط وتصميم البرامج وتحديد الآجال (سعيد لوصيف، 2006-2007، 195)، أي عن طريق التعديل والمراقبة، ولهذا بقي "بعيد" عن إشكاليات التنظيم، والتفكير الإستراتيجي على وجه الخصوص.

ثانياً: لقد حاولنا من خلال نتائج هذا البحث وتحليلها، أن يوجه الاهتمام نحو فهم، **أولاً** التفكير الإستراتيجي كمنهج جديد لا يقف فقط عند التحليل والتخطيط الإستراتيجيين، بل يمتد ليشمل النواحي السلوكية والأبعاد السيكلوجية (القصدية، الزمن، الإبداع....) وصياغته ضمن مسار تفكير يتميز بالتفكير العام والخاص، التفكير الشمولي، التفكير الباحث وليس المسلم، التفكير المرن، التفكير الممتد من الماضي إلى الحاضر نحو المستقبل.. **ثانياً**، الإهتمام بضرورة فهم البنية الزمنية للقادة، وبالذات في حالة الإطارات القيادية للمؤسسات الجزائرية، لفهم أهمية وضرورة التفكير الإستراتيجي كمسار لإحداث التغير التنظيمي ونجاح واستمرارية المؤسسات، لأنه، في نظرنا، أن فهم البنية الزمنية للقيادة تعطينا فهما للتركيبية الذهنية لهؤلاء وتصوراتهم وطريقة تفكيرهم الإستراتيجي. وبالرجوع إلى النتائج التي جاء بها Mintzberg حول هيمنت نمط التخطيط الإستراتيجي على فكر القادة (AUREGAN، 1998:31)، فإن نتائج هذا البحث جاءت لتؤكد نفس النتيجة.

(2). على مستوى الممارسة: كاستنتاجات على مستوى البحث الميداني يمكن حصرها في النقاط التالية:

أولاً: نجد أن نمط التفكير الإستراتيجي لدى الإطارات المسيرة وبالتالي المؤسسة يغلب عليه نمط التخطيط الإستراتيجي، والذي يسعى من خلاله قادة المؤسسة إلى بناء إستراتيجية تنافسية جادة وتطبيقها بفعالية ضمن مسار يدمجون فيه جميع العوامل و المتغيرات الموقفية التي يحتاجها التخطيط الناجح.

ثانياً: بالرجوع إلى نتائج كل من ZIMBARDO، GONZALES و DAS، الذين وجدوا أن التوجه الزمني نحو المستقبل هو التوجه السائد والمهيمن لدى المسيرين، فإن نتائج هذا البحث قد بينت ذلك/ مع وجود توجه زمني نحو الماضي ولكن بدرجة أقل. وهذا ما يجعلنا نضع التخمينات التالية:

1). ألا يعبر وجود نمط للتفكير الإستراتيجي داخل المؤسسة عن عدم وجود أنماط أخرى لا نقول تكمله ولكن تسمح بتحقيق التنوع الفكري وتعدد الأساليب الفكرية؟! بل على العكس، يمكن أن يتواجد نمط تفكيري مهيم وأنماط تفكيرية أخرى ضمن سياق الفكر الإستراتيجي للمنظمة الواحدة!؟

2). ألا يعبر وجود توجه زمني نحو الماضي عن إلغاء تام لوجود توجه زمني نحو المستقبل، بل على العكس، يمكن للتوجهين أن يتكاملان لإعطاء تصور وإدراك زمني متداخل وممتد من الماضي نحو المستقبل!؟

3). أن يعبر التوجه الزمني نحو المستقبل السائد لدى الإطارات القيادية لمؤسسة ENICAB عن قوة المنظور المستقبلي لديهم ووجود إرادة كاملة لديهم بغض النظر عن المجتمع وبنيتة الثقافية والزمنية عن مراقبة الارتباب (Incertitude) والتفكير في ما هو قادم بشكل فيه نوع من الإرادة والجرأة. تظهر جليا هذه الإرادة في هذا البحث، من خلال الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة والتغير التنظيمي الجذري الذي تلتزم به من خلال شراكتها وانفتاحها على الإقتصاد العالمي وهذا لإيجاد مستقبل أكثر نجاح وفعالية. وقد أشار Hofstede أن الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافة (محصورة في ثقافة المؤسسة) تتمتع بمؤشر قوي في مراقبة اللاتأكد، نجدهم يسعون إلى تفادي المواقف الغامضة عن طريق التنظيم المحكم، ويبادرون بسلوكات يطبعها طابع المخاطرة (HOFSTDE، 1994، 151).

وعلى أي حال، ينبغي أن نعلم أنه على المستوى التنظيمي وبناء الإستراتيجيات، يبقى الزمن يحتاج إلى تناول مفهوماتي، أي بمعنى قدرة المسيرين على بلورة تصور عن مستقبل مرغوب، ذلك أن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي فهم مسيروها أن المستقبل المرغوب (المؤسسة كمشروع دائم) هو الذي يحدد نشاطها ونشاط مستخدميها في الحاضر.

أما فيما يخص التوصيات إن صح القول، ففي الحقيقة، المطلع على موضوع التفكير الإستراتيجي يدرك تماما أهمية هذا الأخير في حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كما يدرك مباشرة العلاقة بين هذا المنهج من التفكير والزمن كبعد فردي أو جماعي داخل المنظمة وخارجها على مستوى المحيط. من هنا يمكن أن نلخص مجموعة من التوصيات كما يلي:

1. التسليم المطلق من طرف المديرين والقائمين على أعمال المنظمات بشكل عام والمنظمات الجزائية بشكل خاص، بضرورة تبني منهج التفكير الإستراتيجي كمنهج تركز عليه سيرورة بناء الإستراتيجية إنطلاقا من الرؤية الإستراتيجية إلى غاية الفعل الإستراتيجي مرورا بالمحتوى الإستراتيجي.

2. الإهتمام بالأبعاد السيكولوجية والسلوكية للأفراد كأفراد وكجماعات داخل المنظمة، وخاصة البعد الزمني نظرا للتأثير الكبير وإن كان غير بادي على طريقة ونمط التفكير لدى الأفراد وكذا سلوكياتهم وقراراتهم. وهنا نركز على المستوى الأعلى من الهرم التنظيمي، أين تصاغ الإستراتيجيات وتدار شؤون المنظمة، فالتوجه الزمني للمدير أو المدراء ينعكس بطريقة أو بأخرى على تصرفاته وقراراته وحتى توجهاته الإستراتيجية مما يدفع بالمنظمة نحو الأمام أو يعود بها إلى الخلف.

3. بالنسبة لمؤسسة ENICAB، قادة المؤسسة يجب عليهم تبني تفكير إستراتيجي أشمل من نمط التفكير القائم على التخطيط الإستراتيجي فقط، هذا التفكير الشامل تتفاعل ضمنه مجموعة من المتغيرات (القصدية الإستراتيجية، الإنتهازية الذكية، السيناريوهات...) ليس بالضرورة تتناقض مع سيرورة التخطيط الإستراتيجي لكن يعتبر هذا الأخير جزء منها. أما بالنسبة للتفكير في الزمن، فعلى القائمين على المؤسسة يجب عليهم خلق ترابط بين الماضي، الحاضر والمستقبل؛ فالإهتمام بالمستقبل صحيح يحفز للبحث عن كل ما هو جديد لكن لا يمكن بناء مستقبل دون الأخذ بعين الإعتبار النجاحات والإخفاقات السابقة من جهة، والأحداث والأولويات الحاضرة.

المراجع:

- 1). سعيد لوصيف، الأسس الزمنية للثقافة التنظيمية و سياق الإتصال في إدارة المنظمات، المجلة الجزائرية للإتصال، العدد 18، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، جانفي-جوان، 2004.
- 2). سعيد لوصيف، علاقة أنماط الزمن بالقيادة التحويلية: حالة الإطار القيادية الوسطى - محاولة تحليل نفسي إجتماعي - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم النفس التنظيمي، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- 3). سعيد لوصيف، سليمان مظهر، دراسة الأنماط الزمنية لدى عينة من القيادات الإدارية الوسطى في قطاع البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية ، المجلد 36، العدد 4، جامعة الكويت، 2008.
- 4). BERGADAA.M,"Le temps et le comportement de l'individu",2ème Partie, Recherche et application en marketing, Vol (4), n°1,1989.
- 5).HOFSTDE,G."Vivre dans un monde multiculturel", Editions d'Organisation, Paris, 1994.
- 6).JEAN-MARC FERRANDI ; PIERRE VALETTE-FLORENCE and OTHERS : "Linking Personal values and time orientations: The case of the attitude towards cellular phone in France and Germany", Conférence de vennis sur "la tendance de marketing en Europe", vennis, 2000.
- 7).Pascal Auregan, "Perception du temps et réflexion stratégique : Le cas des dirigeants d'entreprise moyenne", Finance Contrôle Stratégie, Vol(1), N°1, Mars 1998.
- 8). VALETTE-FLORENCE P, USUNIER J.C, FALCY S, « Comparaison des systèmes de valeurs et styles de temps : une étude exploratoire », Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n° 21 (5), 1995, pp. 87-115.
- 9).ZIADMALAS, DENISGUIOT;"La perspective future: Essai de clarification des construits et utilisations possibles on comportement du consommateur",6ème journées Normandes de recherche sur la consommation: société et consommation, ROUEN, 19-20 Mars2007