

جامعة قطر
كلية الإدارة والاقتصاد

دور مراكز التفكير الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار لدى القيادات
العليا

إعداد

محمد عمر احمد ال سالم المناعي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 2023\1444هـ

لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالب محمد عمر احمد ال سالم المناعي بتاريخ 2023/06/22،

وُؤفّق عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه أعلاه، وحسب

معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون

جزء من امتحان الطالب.

الدكتور عبد الكريم عواد.

المشرف على الرسالة

الدكتور عبد اللطيف عنوز

المناقش

المُلخَص

محمد المناعي، ماجستير في القيادة:

يونيو 2023.

العنوان: دور مراكز التفكير الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار لدى القيادات العليا
المشرف على الرسالة: الدكتور عبد الكريم عواد

تلعب مراكز التفكير الاستراتيجي دورًا حاسمًا في دعم قادة المؤسسات والدول في عملية اتخاذ القرارات، حيث تقوم هذه المراكز برصد وتحليل الظواهر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، وتوفير المعلومات اللازمة لتمكين القادة من اتخاذ قرارات ذات جودة عالية وكفاءة عالية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الوضع الحالي لمراكز التفكير الاستراتيجي في دولة قطر وتحديد دورها في دعم صناعة القرارات واتخاذها. تنطلق الدراسة من مشكلة أساسية، وهي عدم وجود مراكز تفكير استراتيجي متكاملة في دولة قطر، إذ يقتصر الأمر على عدد قليل من المراكز التابعة للمؤسسات التعليمية. تركز المشكلة في هذه الدراسة على السؤال التالي: ما هو مدى قدرة المراكز البحثية الحالية على توفير البيانات الضرورية لدعم قادة المؤسسات في صناعة القرارات؟

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، حيث أظهرت أن هناك حاجة ملحة لوجود مركز تفكير استراتيجي يتبع المستويات العليا في الدولة، ويكون دوره الرئيسي توفير المعلومات الداعمة

لقادة المؤسسات في اتخاذ القرارات. كما أشارت الدراسة إلى أهمية وجود هذا المركز وتقديم رؤية
مقترحة بشأن كيفية تشكيله.

Abstract

The Role of Strategic Thinking Centers in Supporting Decision-Making for Senior Leadership:

Strategic thinking centers are among the most important tools utilized by institutions and countries to acquire information. These centers monitor and analyze social, political, economic, and other phenomena, providing leaders with high-quality, efficient, and effective information for decision-making.

The aim of this study is to analyze the current status of strategic thinking centers in Qatar and identify their role in supporting decision-making processes. The study addresses the fundamental issue of the lack of fully integrated strategic thinking centers in Qatar, as the existing centers are limited to a few educational institutions. The research focuses on the following question: To what extent are the current research centers capable of providing the required data to support leadership in decision-making?

The study has yielded several significant findings. It highlights the urgent need for the establishment of a strategic thinking center that operates at the highest levels in the country, with its primary role being the provision of information that supports leadership in decision-making. The study emphasizes the importance and necessity of such a center and offers a proposed vision for its formation.

شكر وتقدير

"أود أن أعرب عن تقديري لدعم جامعة قطر في توفير كافة الاحتياجات اللازمة لتحقيق متطلبات هذه الدراسة"

أتقدم بالشكر للدكتور عبد الكريم عواد على جهوده الواضحة على اخراج الرسالة والبحث بالشكل المطلوب واللائق

أيضا أتقدم بالشكر للدكتور احمد الكواري على جهوده معنا ومتابعته المباشرة للبرنامج وحرصه على تلقي المعلومات المفيدة علمياً وعملياً

كما ونشكر مكتب الدراسات العليا / كلية الإدارة والاقتصاد على توجيهاتهم ودعمهم المتواصل والمستمر لنا خلال مدة البرنامج

الإهداء

اهدي هذا العمل الى كل من نذل الصعوبات للوصول الى هذه المرحلة

فهرس المحتويات

و.....	شكر وتقدير
ل.....	قائمة الجداول
م.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	مشكلة الدراسة:
4.....	تساؤلات الدراسة:
4.....	أهمية الدراسة:
4.....	أهداف الدراسة:
4.....	منهج البحث:
5.....	مصادر البيانات:
5.....	صعوبات البحث:
5.....	مصطلحات البحث:
5.....	الدراسات السابقة:
7.....	مناقشة الدراسات السابقة:
9.....	الفصل الثاني: ماهية وأبعاد مراكز الفكر الاستراتيجي
10.....	المبحث الأول: مراكز التفكير الاستراتيجي المفاهيم والأبعاد والتطور
10.....	مفهوم مراكز التفكير الاستراتيجي:

11	الفرق بين مراكز الأبحاث والدراسات ومراكز التفكير الاستراتيجي
12	نشأة مراكز الفكر الاستراتيجي:
14	تطور مراكز التفكير الاستراتيجي في الدول العربية:
15	التوزيع الجغرافي لمراكز الفكر والبحوث العربية:
17	عدد المراكز البحثية في دول العالم:
19	دور مراكز التفكير في صنع القرار:
23	مؤشرات فعالية مراكز التفكير الاستراتيجي:
25	المبحث الثاني: تصنيف مراكز التفكير وعوامل نجاحها
25	تصنيف مراكز الفكر الاستراتيجي:
26	عوامل نجاح مراكز التفكير الاستراتيجي
27	أنواع مراكز التفكير الاستراتيجي في الدول العربية:
28	مراكز التفكير في دولة قطر:
29	أدوات ووسائل تأثير مراكز الفكر:
30	الخلاصة:
32	الفصل الثالث: دور مراكز التفكير الاستراتيجي في دعم القيادات في اتخاذ القرار.
33	المبحث الأول: القيادة ودورها في اتخاذ القرار
33	تعريف القيادة:
33	مهارات القيادة:
34	الأمور التي يجب على القائد التركيز عليها:
35	عناصر القيادة:

36	أركان القيادة:
37	الرؤية المستقبلية:
37	أساليب تأثير القيادات:
38	مشكلات ومعوقات القيادة:
39	التحديات التي تواجه القيادة في البيئة المتغيرة:
42	العوامل المؤثرة على القيادة في صنع القرار:
44	المبحث الثاني: علاقة مراكز التفكير الاستراتيجي بصناعة واتخاذ القرار.....
44	تعريف القرار:
45	عملية صنع القرار:
46	عناصر عملية القرار:
47	مراحل صنع القرار:
49	أهمية اتخاذ القرارات:
50	الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات:
52	تأثير مؤسسات التفكير الاستراتيجي على صنع القرار:
52	المعلومات وصنع القرار:
54	العوامل المؤثرة على القرارات:
56	الصعوبات التي تواجه اتخاذ القرار:
57	الفصل الرابع: رؤية مقترحة لإنشاء مركز تفكير استراتيجي.....
58	المبحث الأول: رؤية مقترحة لمركز التفكير الاستراتيجي في قطر.....
58	نبذة عن المركز المقترح:

58	الجهات المستفيدة من المركز
59	استراتيجية المركز:
59	الرؤية:
59	الرسالة:
59	القيم:
60	الأهداف الاستراتيجية
60	الاختصاصات:
61	دوافع انشاء مركز للتفكير الاستراتيجي:
62	آليات التنفيذ:
72	مهام كل إدارة وقسم:
73	المبحث الثاني: النتائج والتوصيات
73	أولاً: النتائج:
74	ثانياً: التوصيات:
76	قائمة المراجع
76	أولاً: مراجع باللغة العربية
83	ثانياً: مراجعة باللغة الإنجليزية:
85	ثالثاً: مواقع الانترنت:

قائمة الجداول

جدول (1) المراكز البحثية العالمية 17

قائمة الأشكال

- 15 الشكل (1) توزيع المراكز حسب الدول
- 16 الشكل (2): التوزيع التخصصي لمراكز التفكير في الدول العربية
- 19 الشكل (3) مراكز التفكير حول العالم
- 65 الشكل (4) الهيكل التنظيمي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مراكز التفكير الاستراتيجي هي مؤسسات تعمل من خلال مجموعة من العلماء في تخصصات متعددة بهدف إجراء أبحاث حول سياسات وقضايا تغطي مختلف الموضوعات التي يتم التعامل معها سواء اجتماعية، او اقتصادية، أو سياسية، أو ثقافية وغيرها. وهي تقوم على إجراء البحوث العلمية وإجراء مناقشات وتوليد الأفكار ومراقبة السياسات العامة وتوفير الموارد الفكرية لخدمة المجتمع.

مراكز التفكير الاستراتيجي هي مؤسسات تهتم بالدراسات والبحوث الموجهة لصناع القرار، من خلال تقديم توصيات معينة متعلقة بقضايا محلية ودولية، فهي تهدف إلى تمكين صناع القرار من اتخاذ القرارات وتحديد السياسات حول قضايا عامة لها تأثير على الدولة. وتعرف مراكز التفكير الاستراتيجي بأنها هيئات مستقلة للبحث تركز وقتها وجهدها لقضايا متعلقة بالمصلحة العامة وتحليلها وهدفها توفير المعلومات التي تدعم صناع القرار. وقد تكون تابعة هذه المراكز حكومية أو شبه حكومية او غير ربحية.

وتختلف مراكز التفكير الاستراتيجي عن مراكز الأبحاث في أن الأولى وهي مراكز التفكير الاستراتيجي تركز على دعم القيادات والسياسات العامة في الدولة، أما مراكز الأبحاث فهي تركز على الموضوعات من الناحية الأكاديمية.

تعمل مراكز التفكير الاستراتيجي على تزويد الجهات المعنية بالدولة بالمعلومات حول مختلف القضايا الرئيسية، حتى تمكن القيادات من صناعة واتخاذ القرار. ويعمل في هذه المراكز خبرات متنوعة في مجالات مختلفة تتميز بالقدرة والخبرات العلمية والتي تمكنها من تحليل الواقع واستشراف المستقبل حتى تمكن القيادات من اتخاذ القرارات التي تساعد في النجاح.

وتعدد أنواع مراكز التفكير فهناك مراكز تفكير أيولوجية وهي تعمل على حل المشكلات وإقناع صانعي القرار طبقاً لأيدولوجية معينة (مثل معهد بروكينغز يميل للحزب الديمقراطي في أمريكا)، وهناك مركز تفكير متخصصة تركز على موضوعات محددة مثل السياسة الخارجية أو الحد من البطالة والفقر، وهناك مراكز تفكير مرتبطة بالحكومة وهي تركز على سياسات معينة، ومراكز تفكير عملية وهي تشبه المعاهد والمنظمات غير الحكومية وهي التي تعمل على تطوير مشروعات معينة وخاصة غير الحكومية.

وبالتالي تركز هذه الدراسة على دور مراكز التفكير الاستراتيجي في دعم متخذي القرار لدى القيادات العليا، وتتعلق الدراسة من تحليل الوضع الراهن بدولة قطر لتحديد مشكلة الدراسة والتي تتمثل فيما مدى قدرة المراكز البحثية الحالية على توفير البيانات المطلوبة لدعم القيادة في صناعة واتخاذ القرار؟، وترجع أهمية الدراسة في كونها تركز على دراسة هذا الموضوع على مستوى دولة قطر، وترجع أهميتها في تركيزها على تقديم تصور مقترح لإنشاء مركز تفكير استراتيجي يساهم في دعم القيادات في صناعة واتخاذ القرار

مشكلة الدراسة:

تلعب مراكز التفكير الاستراتيجي دوراً مهماً في صنع السياسات العامة ودعم صانعي القرار، وذلك من خلال دراسة مختلف الظواهر وتقديم المعلومات حول مختلف القضايا المؤثرة على صنع السياسات العامة في الدولة.

من خلال دراسة استطلاعية لواقع دولة قطر يتضح أن هناك بعض المراكز الموجودة، ولكنها تتبع بالأساس إلى جامعات وبعضها تتبع منظمات غير ربحية في دول أجنبية، ولكن لا يوجد مركز تفكير استراتيجي متخصص يتبع المؤسسات الحكومية تكون مسؤوليته توفير المعلومات بشكل

مستمر لدعم صناعة القرار ومتابعة مختلف الظواهر ودراستها وتوفير المعلومات عنها بما يساهم

في تحسين جودة القرار. والمراكز التي تقوم بالبحوث والدراسات في قطر مثل:

- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات التابع لمعهد الدوحة للدراسات العليا.
- معهد راند- قطر للسياسات- المدينة التعليمية.
- مركز الدراسات الدولية والإقليمية جامعة جورج تاون.
- مركز بروكنجز- الدوحة وهو منظمة غير ربحية للسياسات العامة ومقره الرئيسي في واشنطن.

وبالتالي يتضح أنه:

- لا يوجد مركز متخصص في الدولة يعمل كمركز للتفكير الاستراتيجي يعتمد على دراسة المتغيرات المحلية والخليجية والإقليمية والدولية وتأثيرها على الدولة.
 - لا توجد جهة محددة تعمل على توفير المعلومات التي تساعد في دعم القيادات وفي دعم اتخاذ القرارات.
 - حاجة الدولة إلى مركز متخصص في مجال التفكير الاستراتيجي لمواجهة المتغيرات التي تواجه الدولة.
 - قدرة الدولة بما تمتلكه من امكانيات في انشاء هذه المركز.
- ومن هنا تركز مشكلة الدراسة على التساؤل الآتي ما مدى قدرة المراكز البحثية الحالية على توفير البيانات المطلوبة لدعم القيادة في صناعة واتخاذ القرار؟

تساؤلات الدراسة:

ما المقصود بمراكز الفكر الاستراتيجي؟ وما هي مراحل تطور الفكر الاستراتيجي؟ وما هو دور مراكز الفكر الاستراتيجي في دعم القيادات في صنع واتخاذ القرار؟

أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية الدراسة من كونها تركز على دراسة وتحليل مراكز الفكر الاستراتيجي وأهميتها في مساعدة القيادات في صنع واتخاذ القرارات المؤثرة على السياسات العامة، وتحديد وتحليل دور مراكز الفكر الاستراتيجي الموجودة في دولة قطر، كما انها تركز على إضافة مادة عملية تساهم في اثراء المكتبة ومساعدة الباحثين في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. تحليل الوضع الراهن لمراكز الفكر الاستراتيجي في دولة قطر.
2. تحديد دور مراكز الفكر الاستراتيجي في دعم صناعة واتخاذ القرار.
3. تقديم رؤية مقترحة لكيفية إنشاء مركز للفكر الاستراتيجي على مستوى الدولة.

منهج البحث:

يركز البحث على المناهج التالية:

المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل الأدبيات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لفهم أبعاد الموضوع والمتمثل في دور مراكز التفكير الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار لدى القيادات العليا.

مصادر البيانات:

البيانات الثانوية:

يتم الحصول عليها من الكتب والمراجع ومواقع الانترنت المتعلقة بموضوع الدراسة،

صعوبات البحث:

- نقص المراجع المتاحة حول موضوع البحث.
- صعوبة إجراء دراسة تطبيقية نظرا لصعوبة الوصول لأصحاب المصلحة نتيجة عدم وجود مراكز تفكير استراتيجية بالشكل المطلوب في قطر.

مصطلحات البحث:

- مراكز التفكير الاستراتيجي: هي مؤسسات عبارة عن مراكز للأبحاث والدراسات تعمل على تحليل قضايا وموضوعات عامة. (محمود، 2013، 8)
- اتخاذ القرار: كلمة القرار هي البت النهائي في موضوع ما واتخاذ القرار هو أسلوب الاختيار بشكل رشيد من بين البدائل المتاحة (غانية، 2014، 30)
- القيادة: هي الجهود التي تبذل من خلال القائد للتأثير على سلوك الموظفين بهدف الوصول إلى أهداف محددة (حلاق، 2020، 13)

الدراسات السابقة:

1. دراسة السقيلي (2019)

تناولت الدراسة دور مراكز الفكر والبحث في صنع القرار، واقع مراكز البحث العربية، وانطلقت من مشكلة أساسية وهي ما هو واقع مراكز التفكير الاستراتيجي في الدول العربية؟ وركزت الدراسة على معرفة طبيعة عمل هذه المراكز وتأثيرها على صنع القرار ومعرفة مدى حاجة هذه المراكز لتطوير

دورها بما يساهم في دعم صنع القرار وصناعة السياسات. كما هدفت الدراسة إلى دراسة دور هذه المراكز في ترشيد القرار والسياسات. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه المراكز لا تتميز بالتنوع البحثي وبالتالي عليها استقطاب باحثين متخصصين والتنوع فيها بما يخدم دعم اتخاذ القرار.

2. دراسة البزيم والحواسنى (2021) هدفت الدراسة إلى معرفة دور مراكز الأبحاث المغربية التي تشتغل في مجال السياسة الخارجية، وإلى مدى تساهم في صنع القرار الخارجي وتكون وتشكيل المعرفة. استخدمت الدراسة المنهج الوظيفي والتحليل الوصفي لرصد طبيعة وأدوار هذه المراكز ودورها في صناعة التوجهات الاستراتيجية وتحديد مجال أهدافها، وتعزيز الخبرات في دعم السياسات الخارجية المغربية. وتوصلت الدراسة إلى أن مراكز التفكير الاستراتيجي بالمغرب يتركز دورها الرئيسي في رغبة الفاعل السياسي في تعزيز صورة الدبلوماسية وأنها تلعب دورا مهما في عملية صناعة القرار.

3. دراسة العالول (2017)

تناولت هذه الدراسة دور الأبحاث الصهيونية ودورها في صناعة القرار، من خلال دراسة وتحليل مراكز التفكير الاستراتيجي الصهيونية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن مراكز الأبحاث الصهيونية لها تأثير مباشر على الحكومة، وأن هذه المؤسسات هي مراكز عسكرية في المقام الأول، وهي تعمل على دعم الكيان الصهيوني بالبيانات والمعلومات التي تمكنه من تحقيق أهدافه. وأوصت الدراسة متابعة ورصد مراكز الأبحاث والدراسات الصهيونية المهمة نظرا لما لها من تأثير في صناعة القرار، وإنشاء قواعد بيانات لكافة هذه المراكز المهمة بالقضية الصهيونية.

4. دراسة فلاق (2021)

تناولت هذه الدراسة واقع مراكز التفكير الاستراتيجي على مستوى العالم من خلال تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بها وركزت الدراسة على تحليل المهام الاستراتيجية التي تقوم بها هذه المراكز،

نظرا لما تتمتع به من أهمية في صناعة و ترشيد السياسات العامة والقرارات ، والمساهمة بكفاءة وفعالية في صناعة القرارات الاستراتيجية والقدرة على استشراف المستقبل ويأتي ذلك من اهتمام الدول وايمانها بأهمية هذه المراكز في الوصول إلى نتائج أفضل تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة، ولهذا ركزت الدراسة على تقديم نماذج تطبيقية عن تعبر عن مراكز التفكير الاستراتيجي المتقدمة بهدف لفت انتباه صناع القرار بالوطن العربي لأهميتها ودورها الفعال.

مناقشة الدراسات السابقة:

من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت مراكز التفكير الاستراتيجي يتضح أنها ركزت على:

1. الدراسات التي تتناول الجوانب السياسية ودور مراكز التفكير الاستراتيجي في صناعة القرار السياسي.

2. معظم هذه الدراسات ركزت على المجتمعات والمؤسسات الغربية.

3. الدراسات العربية في مجال المراكز البحثية نادرا جدا وتوصل الباحث منها إلى دراسة واحدة تناولت تقييم الوضع الراهن في مراكز التفكير في الدولة العربية، وبعض الدراسات التي تناولت دور مراكز التفكير الاستراتيجي في اسرائيل وتأثيره في السياسة الخارجية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تركز على تقييم الوضع الراهن لمراكز التفكير الاستراتيجي بشكل عام وفي دولة قطر بشكل خاص. وتركز على إلى أي مدى تساهم هذه المراكز في دعم القرار في دولة قطر مع التركيز على أن يكون هناك مراكز تفكير استراتيجية يغلب عليها الهوية الوطنية، والتي تمكن الدولة من دراسة مختلف الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها في مركز واحد او أكثر من مركز متخصص مما يحقق الأهداف التي تسعى الدولة للوصول

إليها. وتسعى هذه الدراسة على تصور مقترح لكيفية بناء نموذج لمركز الدراسات الاستراتيجية في

دولة قطر.

الفصل الثاني: ماهية وأبعاد مراكز الفكر الاستراتيجي

يتميز عالم اليوم بالسرعة والتعقيد، وأصبحت عملية اتخاذ القرار من المهام الصعبة. وهذا أدى إلى الاهتمام بمراكز التفكير الاستراتيجي التي تساعد صانعي القرار على التعامل مع القضايا المعقدة من خلال تزويدهم بالبيانات التي يعتمدون عليها في صنع القرار. هذه المراكز المكونة من خبراء ومتخصصين من مختلف المجالات، تبحث هذه المراكز وتحلل القضايا المهمة وتقدم توصيات للهيئات الحكومية والمؤسسات الخاصة وغير الحكومية، من خلال الاستفادة من خبرة العاملين بها في مختلف المجالات، يمكن لهذه المراكز توفير البيانات المطلوبة لصنع القرار والمساعدة في ضمان أن تكون القرارات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ومفيدة للمجتمع. تعتبر مراكز التفكير الاستراتيجي أحد الأدوات المهمة التي تساعد في دراسة مختلف الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، ولهذا تهتم الدول والمؤسسات بأهمية وجود مراكز للتفكير الاستراتيجي تعمل على دعم القيادات في صناعة واتخاذ القرار من خلال تحليل وتفسير البيانات ومختلف الظاهر مما يمكنها من تحقيق أهدافها.

وتسعى المؤسسات إلى الاستفادة من البيانات التي تنتجها هذه المراكز في تفسير الكثير من القضايا الشائعة واتخاذ القرارات الداخلية والمتعلقة بالقضايا العامة التي تحتاج إلى سياسات عامة تقوم بها الحكومة لحل هذه القضايا، كما تستخدم هذه البيانات في رسم وبناء سياستها الخارجية وتحديد توجهاتها المستقبلية.

يتم تناول هذا الفصل من خلال مبحثين:

المبحث الأول: مراكز التفكير الاستراتيجي المفاهيم والأبعاد والتطور

المبحث الثاني: تصنيف مراكز التفكير وعوامل نجاحها

المبحث الأول: مراكز التفكير الاستراتيجي المفاهيم والأبعاد والتطور

مفهوم مراكز التفكير الاستراتيجي:

تعرف مراكز الفكر على انها هيئات مستقلة للبحث تعمل وتوظف كل وقتها لقضية عامة وتحليلها. (حزب البعث العربي الاشتراكي، 16، 2008). كما تعرف بانها تنظيمات تتسم بالاستقلالية النسبية وتعمل في المجال البحثي على نطاق كبير وتهدف من ذلك إلى الحصول على نتائج لها تأثير على الشأن العام في الدولة كما تعرف بانها مراكز تركز على البحث والتعليم وتختلف عن الجامعات ولا تقدم مقررات دراسية وهي مؤسسات لا تهدف إلى الربح وتهدف إلى البحث في السياسات العامة للدولة ولها تأثير فعال على هذه السياسات وتوجهها، كما تركز الاهتمام على النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمن والدفاع وغيرها ، وتعتمد في مناقشة هذه المجالات على التحليل المتعمق لكي تؤثر على القرارات. (Wiarda,2008,96).

تعرف أيضا بأنها مؤسسات تهتم بأنشطة بحثية سياسية تهدف إلى تثقيف المجتمع ومساعدة صناع القرار ولها تأثير كبير في صناعة القرار السياسي وخاصة الدول التي تعتمد على اللامركزية في النظام السياسي. (بوشية ورويو، 2009، 57). كما تعرف بانها مؤسسات تعمل بصورة دورية ومستمرة بالقيام بأبحاث حول موضوعات معينة متعلقة بالسياسات العامة، وهذه المنظمات عبر عن جسر يربط بين المعرفة والسلطة في الدول الديمقراطية (محمود، 2013، 29).

يتضح من التعريفات السابقة أن مراكز الفكر الاستراتيجي هي مؤسسات قد تكون مستقلة او مستقلة نسبيا او قد تكون حزبية أو غير هادفة إلى الربح تهدف هذه المؤسسات إلى دراسة مختلف الظواهر والقضايا للحصول على المعلومات التي تساعد القيادة في صناعة واتخاذ القرار.

وتعتبر مراكز التفكير الاستراتيجي هي المصدر المهم للمعلومات والتحليلات التي يتم الحصول عليها من خلال الأبحاث والدراسات. وقد لعت وسائل الاتصال دروا كبير في الترويج لهذه المؤسسات وفي توصيل الأفكار على قطاعات كبيرة من المستفيدين وأصحاب المصلحة. كما انها تعتبر مصدرا مهما لوسائل الأعلام حيث تقوم هذه المراكز بتزويدها بالمعلومات والإحصاءات. والعاملين في هذه المراكز ترتبط علاقة قوية مع السياسيين وصناع السياسة، وتعمل هذه المؤسسات على البحث والتنقيب عن الخباء والمفكرين لتوظيفهم في هذه المراكز. كما تعتبر هذه المراكز من أهم المؤسسات التي تؤثر في صناعة واتخاذ القرار (عرفة، 2011، 28)

ويتضح مما سبق أن مراكز التفكير الاستراتيجي عبارة عن مؤسسات حكومية وغير حكومية تركز على انتاج الدراسات والأبحاث المرتبطة بقضايا ذات أهمية كبيرة ويهتم بها قطاع كبير من الرأي العام، ويتم فيها استخدام أدوات ووسائل معينة تعمل على الحصول على النتائج المطلوبة، وكذلك التأثير على صناع القرار من أجل اعتماد نتائجها في إعداد ورسم السياسات العامة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فهذه المراكز لا تهتم فقط بالتدريب وجمع البيانات ولكن ترتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسات المسؤولة عن صناعة القرارات واستشراف المستقبل.

الفرق بين مراكز الأبحاث والدراسات ومراكز التفكير الاستراتيجي

هناك تفرقة بين مراكز الأبحاث ومراكز التفكير الاستراتيجي، مراكز الأبحاث هي المراكز التي تركز على عمل الدراسات والبحوث الموجهة لصانعي القرار وهذه الدراسات والأبحاث تنتهي بتوصيات وتوجهات محددة حول قضايا محلية ودولية وتهدف إلى تمكين صناع القرار من بناء وصياغة السياسات العامة حول القضايا العامة. وهي تضم نخبة من ذوي الخبرات المتميزة الذين يقوم بإجراء دراسات متعمقة لتقديم استشارات متعلقة بالمستقبل تساعد أصحاب القرار في رسم

السياسة المتعلقة بالمستقبل وهي مراكز يرى البعض أنها مجرد مراكز أكاديمية. أما مراكز التفكير الاستراتيجي فلها غايات استراتيجية متعلقة بالمستقبل فهي مخازن للأفكار ولا تعتمد فقط على الدراسات الأكاديمية، ولكنها تركز على الموضوعات بشكل أكثر عمقا وأكثر تحليلا لمختلف القضايا التي يتم تحليلها والتي ترتبط بقرارات مصيرية تترب عليها آثارا بعيدة المدى. (العالول، 2016، 7)

نشأة مراكز الفكر الاستراتيجي:

بداية هذه المراكز كانت في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة فيما يتعلق بالسياسة الخارجية في بداية القرن الماضي. وذلك نتيجة اهتمام السياسيين والمتقنين في ان شاء مؤسسات تضم باحثين من القطاع الخاص والقطاع العام لمناقشة قضايا عامة محلية وإقليمية ودولية وتوفير معلومات عنها لصانعي السياسات العامة. وبداية هذه المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية كانت مؤسسة كارنجي للسلام العالمي 1910، ومؤسسة هوفر عام 1919، وجلس العلاقات الخارجية 1927. بعد ذلك ظهر معهد المشروع الأمريكي لأبحاث السياسة العامة عام 1943 وركز على القضايا الخارجية. وبعد نهاية الحرب العالمية الثانية ظهرت مؤسسة راند عام 1946 وكانت تابعة لشركة دوجلاس للطائرات، ثم أصبحت مستقلة عام 1948 وعملت على ربط التخطيط العسكري مع البحث والتطوير. وفي عام 1970 ظهرت العديد من المراكز والمؤسسات البحثية المتخصصة وكانت تركز على تقديم النصح والمشورة للقطاعات السياسية والعسكرية. وفي نهاية عام 1970 زاد عدد هذه المؤسسات، ولكنها كانت ذات طابع حزبي وبعضها يعتمد على أيديولوجيات معينة (رزايقية، 2017، 269). ومع بداية القرن العشرين وصل عدد المراكز إلى أكثر من 1200 مؤسسة تهتم بقضايا الرأي والسياسة الأمريكية وتنوعت مصادر تمويلها وكانت هذه المؤسسات

لها انتماءات لمختلف الجامعات مثل مؤسسة بحوث الشرق الأوسط والتي كانت تتبعها إلى جامعة كولومبيا، وكذلك معهد بروكنجز وهو يتبع الحزب الديمقراطي الأمريكي، ومؤسسة هيرتي وتتبع الحزب الجمهوري. (نامق، 2009، 139)

ومن الأسباب التي دفعت على زيادة هذه المؤسسات هي حاجة صناع القرار إلى المعلومات والبيانات والنصائح المستقلة والمتعلقة بالسياسة الخارجية، وكذلك زيادة مسؤولية صانعي القرار في الاهتمام بالسياسة الأمريكية وتأكيد دورها في السيطرة على العالم، كما كان الهدف من هذه المؤسسات هي مساعدة القيادة في تطوير السياسات المتبعة في الأمن القومي. (Abelson, 2002, 11)

وهناك تصور آخر لنشأة وتطور هذه المراكز وهو: (الجوارين، 2016)

المرحلة الأولى: بدأت هذه المرحلة في عام 1910-1920 وكانت مع ظهور اول مركز في الولايات المتحدة الأمريكية وهو انشاء معهد كارينجي للسلام ثم معهد برولينجز. المرحلة الثانية: خلال الفترة من 1930-1951 وهي فترة الحرب العالمية الثانية والتي ظهرت فيها الأمم المتحدة وفيها تم تأسيس معهد انتربرايز الأميركي لأبحاث السياسات العامة وانشاء مؤسسة راند.

المرحلة الثالثة: من 1951-1988 خلال هذه الفترة تم تأسيس المعهد الدولي للدراسات الاستراتيجية في لندن ومركز أبحاث فض المنازعات في جامعة ميتشجان ومعهد استكهولم لأبحاث السلام.

المرحلة الرابعة: من 1989-2000 وهي الفترة التي شهدت الحرب الباردة بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة الأمريكية وظهور العولمة وظهرت فيها العديد من المراكز التي فرتها متغيرات هذه الفترة.

المرحلة الخامسة: من 2001 - الآن وهي الفترة التي شهدت الحرب على الإرهاب وتأثيره على الأمن القومي للدول واهتما فيها الولايات المتحدة بشكل كبير بمراكز التفكير الاستراتيجي.

تطور مراكز التفكير الاستراتيجي في الدول العربية:

تمثل مراكز التفكير الاستراتيجي في العالم العربي 6% من مراكز التفكير العالمية، ومعظمها يتمركز في شمال أفريقيا والشرق الأوسط والخليج العربي، في حين الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك لوحدها 22% طبقا لإحصائيات 2021 كما جاء في تقرير مراكز الفكر والمجتمع المدني والذي تصدره جامعو بنسيفانيا، وهذا ما يشير إلى أهمية هذه المراكز في رسم وصنع وتوجيه السياسات العامة للدول الكبرى، خصوصا في ظل عالم يعاني من حالة من الأزمات والتعقيد وعدم التأكد. وهذا يجعل من مراكز التفكير الاستراتيجي ضرورة حتمية للمساهمة في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، نتيجة لما تتمتع به من مرونة لا تتمتع بها المؤسسات السياسية الرسمية. (حجال وآخرون، 2021، 7)

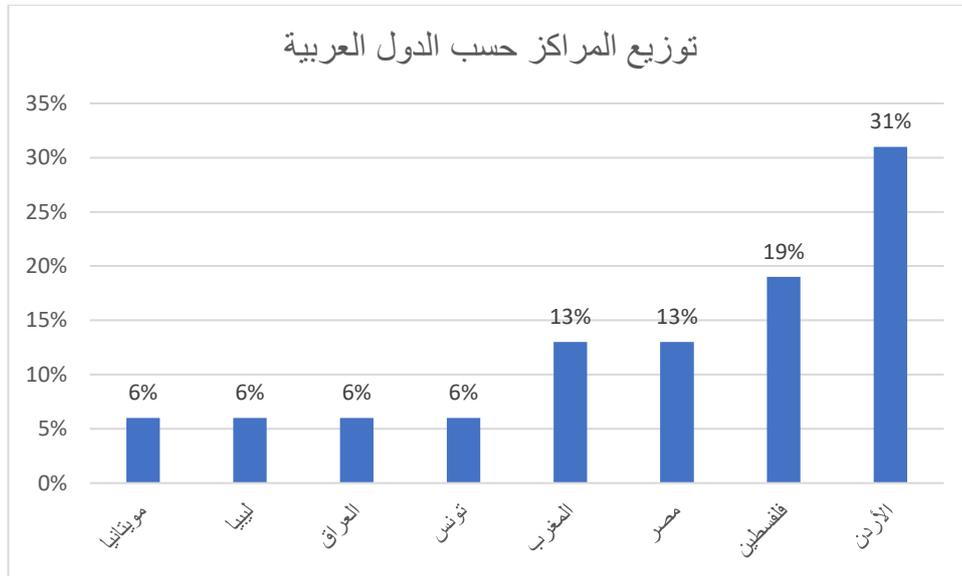
يغلب على مراكز الأبحاث العربية ارتباطها بالحكومة أو بالجامعات وهنا مراكز أبحاث مرتبطة بالقطاع الخاص. وتعتبر مراكز الأبحاث في الجامعات في العالم العربي لها مصداقية أكبر عند الدول وعند صناع القرار مقارنة بمراكز الأبحاث الجامعية في الدول الغربية، وفي الفترات الأخيرة حدثت الكثير من الشركات بين مراكز البحث والتفكير في العالم العربي مع القطاع الخاص وهذا يساهم في تعزيز دور مراكز التفكير ومؤسسات البحث العلمي في تحقيق الأهداف التي تسعى الدولة إلى الوصول إليها. (الخرندار والأسعد، 2012، 17)

خلال السنوات السابقة اهتمت الدول العربية بتشكيل العديد من مراكز الأبحاث المستقلة أو التابعة للجامعات، وتمثلت مهمة هذه المراكز في القيام بالأنشطة البحثية في مختلف المجالات،

وتعد مركز الأبحاث والدراسات العربية التابعة لجامعة الدول العربية الذي تأسس عام 1952م، هو أول مركز للبحوث في العالم العربي، بعد ذلك تم تأسيس المركز القومي للبحوث بالقاهرة عام 1956م، ثم إنشاء مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية عام 1968م، ومركز دراسات الوحدة العربية عام 1975م، ومركز الإنماء العربي في طرابلس عام 1976. (البرق، 2020، 54)

والشكل ادناه يبين التوزيع الجغرافي لمراكز التفكير الاستراتيجي في العالم العربي

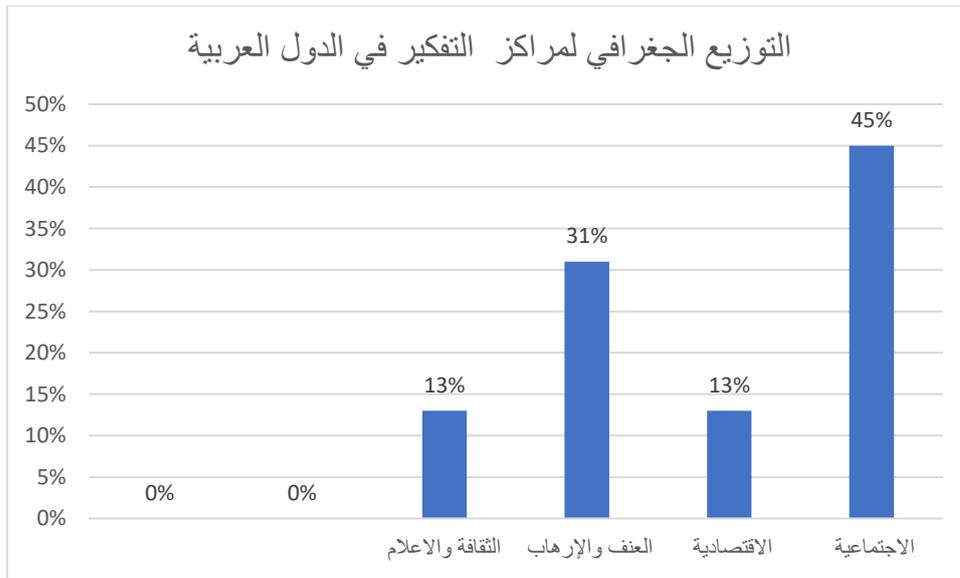
التوزيع الجغرافي لمراكز الفكر والبحوث العربية:



الشكل (1): توزيع المراكز حسب الدول

معظم مراكز التفكير الاستراتيجي موجودة في الأردن وفلسطين مصر والمغرب، إذ تحتل الأردن المركز الأول من حيث عدد المراكز الفكرية بنسبة 31% ومن أهم هذه المراكز: مركز الفينيق للدراسات الاقتصادية والمعلوماتية، مركز الدراسات الاستراتيجية- الجامعة الأردنية، مركز ابن

خلدون للبحوث والدراسات، مركز البديل للدراسات والأبحاث، مؤسسة الحوار للبناء والاعلام، فيما تأتي فلسطين في المركز الثاني بنسبة 19%، ومن أمثلة المراكز فيها مركز قياس للاستطلاعات والدراسات المسحية- قياس، مركز إعلام حقوق الإنسان والديمقراطية - شمس، مرصد السياسات الاجتماعية والاقتصادية- المرصد. المرتبة الثالثة، المغرب بحيث نجد تنوعا في المراكز والمؤسسات الفكرية ومن المراكز المهمة بها مركز باحثون للدراسات والأبحاث في العلوم الاجتماعية ومعهد الدراسات الاجتماعية والإعلامية، وكذلك في المرتبة الثالثة مصر تتساوى مع المغرب بنسبة 13% ومن المراكز بها منتدى النائل العربي للدراسات، المركز المصري المرتبة الرابعة بنسبة 6% وشملت تونس والعراق وليبيا وموريتانيا (حجال وآخرون، 11).



الشكل (2): التوزيع التخصصي لمراكز التفكير في الدول العربية

كما تعمل هذه المراكز في عدة مجالات مختلفة ساهمت في تطور المجتمعات وتنمية مختلف جوانب الحياة التي تهتم بالعنصر البشري كونه رأس مال بشري مهم في عملية التطوير والتحسين والبناء، في مختلف نواحي الحياة ومن هنا اهتمت مراكز التفكير الاستراتيجي بالمجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية وغيرها (حجال وآخرون، 12)

يتضح مما سبق أن مراكز التفكير الاستراتيجي في الدول العربية مازالت في حاجة إلى تطوير كما تحتاج هذه المراكز إلى زيادة عددها بما يتناسب مع المتغيرات والتحديات التي تواجه هذه الدول وخاصة في ظل الحاجة الملحة لصانع القرار إلى المعلومات مع وجود تطور ملحوظ في بعض الدول العربية. حيث يتضح من مختلف الدراسات التي تم الاضطلاع عليها انها لا تساهم بفعالية في صنع ورسم السياسات العامة وصنع القرارات، كما أن الكثير من هذه المراكز لا يمتلك الإمكانيات والأدوات التي تعمل على استشراف المستقبل ولا تساهم في ترشيد القرارات في مختلف المجالات.

عدد المراكز البحثية في دول العالم:

هناك العديد من المراكز البحثية في مختلف دول العالم، ويوضح الجدول التالي أهم هذه المراكز لأهم الدول التي تضم اعداد كبيرة من هذه المراكز ويتم ترتيبها من الأعلى إلى الأسفل كما هو واضح من الجدول:

جدول 1: المراكز البحثية عالمياً

الترتيب	الدولة	عدد المراكز البحثية
1	الولايات المتحدة الأمريكية	1535
2	الصين	435
3	المملكة المتحدة	288
4	الهند	180
5	ألمانيا	195
6	فرنسا	180
7	الأرجنتين	138
8	روسيا	122

الترتيب	الدولة	عدد المراكز البحثية
9	اليابان	109
10	كندا	99
11	إيطاليا	97
12	البرازيل	89
13	جنوب أفريقيا	86
14	السويد	77
15	سويسرا	73
16	استراليا	63
17	المكسيك	61
18	إيران	59
19	بوليفيا	59
20	إسرائيل	58
21	هولندا	58
22	أسبانيا	55
23	رومانيا	54
24	كينيا	53
25	بلجيكا	53

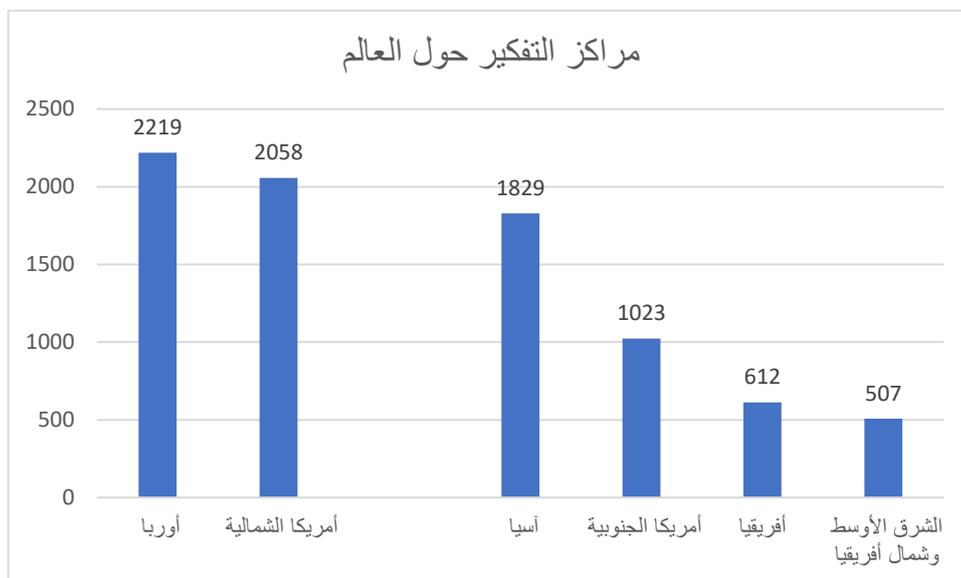
Source: James G. McGann (2016), Global to think tank index

Report, P.26

ويتضح من الجدول أن الدول العربية بعيدا نهائيا عن مراكز التفكير الاستراتيجي التي لها تأثير على صناعة القرار. وهذا يشير إلى ضرورة ان يكون هناك اهتمام من قبل الحكومات العربية بضرورة أن تكون هناك مراكز متخصصة في الفكر الاستراتيجي التي تساعد القيادات في هذه المؤسسات في صناعة واتخاذ القرار.

كما يوضح الشكل التالي توزيع مراكز التفكير الاستراتيجي حسب الأقاليم على مستوى العالم ويتبين من الشكل أن شمال أفريقيا والشرق الأوسط هي أقل المراكز في مراكز التفكير الاستراتيجي.

(حجال وآخرون، 86)



الشكل (3): مراكز التفكير حول العالم

دور مراكز التفكير في صنع القرار:

1. مؤسسة راند:

تم انشاء مؤسسة راند عام 1948 واشتق اسمها من كلمتي البحث والتطوير، حيث ركزت على ضرورة تحقيق السلام العالمي بعد الانتهاء من الحرب العالمية الثانية وضرورة العمل على تعزيز وتحقيق ضمان واستقرار الأمن والسلام العالمين، وكان هدف راند في البداية هو الاهتمام بشكل كبير بالموضوعات المتعلقة بالدفاع والأمن القومي، بعد ذلك توسع نشاطها ليشمل مجالات أخرى

مثل الصحة والتعليم. (تومسون، www.wise-gater.org)

ومنذ انشاء راند ركزت على ضرورة التعاون بين المؤسسات الصناعية ومختلف الأجهزة الحكومية وكذلك الجامعات وذلك بهدف تحقيق التواصل بين المؤسسات التي تقدم المعرفة والعلم وبين

المؤسسات التي تواجهها المشكلات والعمل على تحليلها وتقديم حلول لها وهناك عدة اقسام بحثية في مؤسسة راند وهي التعليم والصحة والدفاع وغير ذلك بالإضافة إلى اهتمامها بالنشر وخدمة قواعد البيانات التي توفرها للباحثين. (مؤسسة راند، <http://www.marefa.org/>) وتمثل تأثير راند في القرار الأمريكي في تعزيز الأداء المهني للأجهزة الحكومية وهي إحدى أذرع السياسة الخارجية الامريكية حيث تلعب دورا كبيرا في تحديد وتنفيذ الأجندة السياسة والسياسة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية. كما كان للمعلومات التي تقدمها الأجهزة التنفيذية دورا كبيرا في تحليل القضايا التي تواجه السياسة الأمريكية ودعمها بالمعلومات التي تساهم في رسم سياستها الداخلية والخارجية.

2. المعهد الملكي للشؤون الدولية تشاتام هاوس

تم إنشاء المعهد الملكي للشؤون الدولية عام 1920 وهو من أعرق وأهم مراكز التفكير المستقلة ويهدف هذا المركز على بناء عالم يتميز بالأمن والسلام والعدالة من خلال النقاشات والحوارات والتحليل للأفكار باستقلالية ومن خلال التواصل مع الجمهور، ويشارك في أبحاث المعهد الحكومة والقطاع الخاص من خلال نقاشات مفتوحة وخاصة فيما يتعلق بأهم التطورات الدولية، ويعقد المعهد المئات من ورش العمل والمؤتمرات سنويا مع مختلف الشركاء في لندن وخارجها. ويصد المعهد ثلاث دوريات عالمية وهي مجلة العالم اليوم، ومجلة الشؤون الدولية، ومجلة السياسة الإلكترونية. كما يقدم المعهد المشورة والتقارير والسياسات لمختلف حكومات العالم ومن أشهر البرامج التي يقدم من خلالها هذه المشورة برنامج الشرق الوسط والذي يركز على أحداث فلسطين ولبنان والعراق. أما على مستوى المملكة المتحدة والعلاقة مع الحكومة البريطانية فقد قدم العديد من الاستشارات حول مختلف القضايا حيث قدم في عام 2016 تقريرين أحدهما حول الأثار المترتبة

على خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي على سياسة تغير المناخ والطاقة، والثاني العلاقة الاقتصادية المستقلة مع الاتحاد الأوروبي. (<https://www.chathamhouse.org>)

3. المعهد الفرنسي للعلاقات الدولية:

تم تأسيس المعهد الفرنسي للعلاقات الدولية في عام 1979 يوجد المعهد في باريس وله مكتب في بروكسل، يضم المعهد أكثر من 50 باحث وخبير ويقدم 10 برامج بحثية ويؤدي خدماته للعديد من الدول منها الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا وأفريقيا والشرق الأوسط. ومن أهم المخرجات اتلي تأثير على صناعة القرار هي مجلة السياسة الخارجية، قدم المعهد في عام 2018 أكثر من 70 ورقة سياسات عامة كان لها التأثير الإيجابي في كثير من المجالات التي تناولتها هذه الأوراق، كما يقدم المعهد ورش العمل والندوات والتي تستضيف شخصيات هامة جدا منهم مسؤولين حكوميين ورؤساء دول (<https://www.ifri.org/en>).

4. مؤسسة فريدرش إيبيرت

تم إنشاء المؤسسة في عام 1925 وهي من أهم المؤسسات الألمانية كمركز تفكير استراتيجي وهي مؤسسة مستقلة لا تهدف إلى الربح وهي من أكثر مراكز التفكير الاستراتيجي تأثيرا طبعا لتصنيف مراكز التفكير في عام 2018. تهتم المؤسسة وتركز على الأفكار والقيم المتعلقة بالديمقراطية والحياة الاجتماعية والتضامن والعدالة ، وتقوم المؤسسة بوضع الخطط والاستراتيجيات المرتبطة بالقضايا التي لها تأثيرات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية وتعمل على تحليلها وتقديم المعلومات الخاصة بها لصناع القرار، كما ان هناك تأثيرات لمخرجات هذه المؤسسة على التعاون الدولي من خلال مكاتبها المنتشرة في أكثر من 100 دولة حول العالم والتي تعمل من خلالها على الاهتمام بحقوق الانسان ودعمها والاهتمام بالتعليم والاعلام والديمقراطية والتثقيف السياسي ([./https://mena.fes.de](https://mena.fes.de)).

5. معهد استكهولم لأبحاث السلام:

تم تأسيس المعهد عام 1966 وهو معهد مستقل ومختص بالنزاعات المسلحة ونزع السلاح والعمل على مراقبة ومتابعة الأسلحة. يتم تمويله من الحكومة السويدية بالإضافة إلى بعض التبرعات. يوفر المعهد الكثير من البيانات والتحليلات التي تمكن صانعي السياسات والعاملين في البحث العلمي والمهتمين من الاستفادة منها في اتخاذ القرارات. ويعتبر من أهم المراكز البحثية في العالم ويعمل بالمركز أكثر من 60 خبيراً وباحثاً ويعقد الكثير من الندوات والمؤتمرات التي تركز على متابعة وتحليل النزاعات المسلحة، ومن أهم البيانات التي يمكن الاستفادة منها ويصدره المعهد هي البيانات الخاصة بموازنات الدفاع والانفاق العسكري العالمي. ([/https://www.sipri.org](https://www.sipri.org)).

6. مراكز التفكير في الامارات

من خلال دراسة على مراكز البحوث في الامارات وعدد المراكز التي شملتها العينة (28) مركزاً، يتضح أن 65% منها لها علاقة قوية بصانع القرار و30% علاقتها ضعيفة والبعض الآخر ليس له علاقة بصانع القرار، وغالبية المراكز تعتمد على التمويل الحكومي بنسبة 85%. يركز مجال عمل هذه المراكز على اقتراح ووضع سياسات اقتصادية واجتماعية بنسبة 60%، والمساهمة في تقييم السياسات الاقتصادية بنسبة 60% والمساهمة في تطوير قواعد البيانات الاقتصادية والاجتماعية بنسبة 70%. وتبين من الدراسات أن من اهم العقبات التي تواجه هذه المراكز هي عدم توفر الخبرات والكفاءات المناسبة، وان هناك تشابه كبير في عمل هذه المراكز فمعظمها تقوم بنفس التخصصات وهي التركيز على الندوات والمؤتمرات. (www.arab-api.org)

7. لجنة المشاريع والارث

لعبت لجنة المشاريع والارث دورا مهما لتحضير كأس العالم 2022 من خلال تنسيق العديد من المشاريع المرتبطة بتحضير وتنظيم كأس العالم، ولهذا قامت اللجنة بتوفير بيانات مهمة لجميع الفرق المشاركة وللجماهير المهتمة بالتعرف على التفاصيل المتعلقة بالملاعب وموقع تنظيم المباريات. كما قامت لجنة المشاريع والارث بتوفير بيانات شاملة عن الملاعب والمرافق والمشجعين، وأنظمة الحجوزات الخاصة بالفنادق، ووسائل النقل، والأماكن السياحية، وغيرها. وعملت اللجنة على توفير بيانات مهمة حالات الطقس وغيرها. كما ركزت على توفير المعلومات عن نظام إدارة الأزمات والطوارئ خلال البطولة. ساهمت هذه المعلومات التي وفرتها اللجنة في مساعدة القيادة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات التي ساهمت في نجاح كأس العالم نظرا لتوفير بيانات شاملة عن كل ما يتعلق بالبطولة. (<https://www.sc.qa/en/fifa-world-cup/qatar-2022/about-us>)

مؤشرات فعالية مراكز التفكير الاستراتيجي:

هناك مجموعة من المؤشرات تشير إلى فعالية وكفاءة مراكز التفكير الاستراتيجي وهي مؤشرات يمكن استخدامها في دعم اتخاذ القرار: (محفوظ، 2017، 22)،

<https://www.ifri.org/en>

1. إنجاز أبحاث وأوراق عمل وإنتاج استشارات على درجة عالية من الاحترافية والجودة والصدقية.

2. السمعة العلمية والأكاديمية التي تتصف بها المراكز ومدى مصداقيتها.

3. تحقيق التكامل بين الفاعلون في صنع السياسات العامة وصنع القرار.

4. التواصل الفعال مع وسائل الاعلام والنشطاء السياسيين.
5. الدفاع عن السياسات والخيارات السياسية للجمعات والدول.
6. جذب الباحثين في مختلف التخصصات والاتجاهات البحثية والخبرات.
7. التركيز على النشر في الندوات والمؤتمرات.
8. الاعتماد على الفعالين في صنع السياسة.
9. قدرة هذه المراكز على تحويل الأفكار إلى سياسات قابلة للتطبيق.
10. التعامل مع التفكير الإبداعي والتفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار ومقترحات جديدة.

ويتبين أن مراكز التفكير الاستراتيجي تعتبر عنصراً أساسياً لأي منظمة تسعى إلى النجاح في ظل هذه البيئة المعقدة. وتركز هذه المراكز على تحليل المشكلات، والبحث عن الحلول البديلة، وتحديد النتائج. وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة التي نشهدها اليوم، لم يعد مجرد الرد على الأحداث فور حدوثها شيئاً كافياً، ولكن يجب على المنظمات أن تفكر بشكل استباقي وتخطط لأعمالها طبقاً لمتغيرات البيئة وهذا ما جعل مراكز التفكير الاستراتيجي تلعب دوراً مهماً ومتزايداً دعم المؤسسات في عالم اليوم. فمراكز التفكير الاستراتيجي في عالم اليوم الذي يتصف بالسرعة والتعقيد مهمة في مساعدة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات. والتحديات المتطورة، وتساعد هذه المراكز المؤسسات على البقاء والاستمرار في الصدارة والتميز. وتعتبر مراكز التفكير الاستراتيجي ذات أهمية عالية في تشكيل ورسم توجه المنظمة، وتركز هذه المراكز على المستقبل وتساعد المنظمات على الاستعداد للتحديات والفرص القادمة، وتساعد اتخاذ قرارات رشيدة من خلال دراسة مختلف السيناريوهات وتحديد المخاطر والفوائد المحتملة. وهذا يساهم في دعم عملية القرار.

المبحث الثاني: تصنيف مراكز التفكير وعوامل نجاحها

هناك عدة تصنيفات لمراكز التفكير الاستراتيجي، بعض هذه المراكز تكون تابعة لجهات حكومية وبعضها تتبع جامعات وهيئات خاصة وهناك أنواع أخرى من المراكز تكون تابعة لمنظمات غير حكومية، وعلى الرغم من اختلاف هذه التصنيفات إلا أنها في النهاية هدفها واحد وهو توفير البيانات التي تساعد القيادات في دعم اتخاذ القرار.

تصنيف مراكز الفكر الاستراتيجي:

تصنف مراكز الفكر الاستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية طبقاً لما يلي: (بوشنافة، 2017، 203)

• المراكز التقدمية:

وتعتمد هذه المراكز على دعم تدخل الدولة في السياسات الاقتصادية بشكل كبير وبشكل أقل في السياسات الداخلية، وتركز هذه المراكز على تقليل الانفاق العسكري والفصل بين الدين والسياسة.

• مراكز الوسط:

وهي المراكز التي تشمل قطاع أكبر من المراكز البحثية الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتضم عدد كبير من الباحثين يعملون بها وهي تتفاعل مع السياسات العامة من منظور غير حزبي، فهي تجمع بين الفكر التقدمي والفكر المحافظ.

• المراكز المحافظة:

وهذه المراكز تدعم تحرير اقتصاد السوق وتقليل التدخل الحكومي والاهتمام بالحقوق المدنية، بالإضافة إلى اهتمامها بدور الدين في المجتمع.

كما يصنفها البعض من حيث طبيعة العلاقة بينها وبين القيادات العليا إلى تنوعين وهما:

(السجيلي، 2019، 9)

الأول: من القمة إلى القاعدة، ويصنف هذا الاتجاه مراكز التفكير من حيث الجهة التي تملكها أو تمويلها وبالتالي تقدم خدماتها لها، أو تطلب القيادات العليا منها القيام بأبحاث ودراسات معينة. وهذه المراكز تتصف بالضعف بسبب التمويل الحكومي لها والذي يؤثر في مهنتها وفيما تقدمه من معلومات.

الثاني: من القاعدة إلى القمة: وهي المراكز التي تتبع المجتمع المدني وهي كثيرة في أمريكا وأوروبا وتعتمد على الدعم والتمويل من مساهمات جهات أخرى وخاصة المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة

عوامل نجاح مراكز التفكير الاستراتيجي

هناك مجموعة من العوامل تساعد في نجاح مراكز التفكير الاستراتيجي وهي:

- طبيعة النظام السياسي، كلما تميز بالمركزية ساعد ذلك في دعم ونجاح مراكز التفكير الاستراتيجي. (العداوي، 2014، 13)
 - غياب السيطرة الحزبية مما يساعد في حرية العمل في هذه المراكز وحرية النقاش وحماية هذه المراكز من السيطرة المباشرة مما يعطيها الحرية في تناول الموضوعات.
 - الحصول على المنح التبرعات من المؤسسات الخيرية والمؤسسات الخاصة والتي تشكل مصدرا مهما من مصادر تمويل هذه المراكز.
 - احترام الأثراء والمقترحات التي تصدر عن هذه المراكز من قبل صناع القرار لقناعتهم بها.
- وطبقا لتقرير مراكز التفكير والمجتمع المدني الذي يصدره معهد لود التابع لجامعة بنسلفانيا والذي صدر في عام 2016 أن عدد مراكز التفكير في العالم وصل 6846 مركزا في قارة آسيا. 1262 في قارة أمريكا اللاتينية. والشرق الأوسط وشمال أفريقيا 389 وأمريكا الشمالية

1931 منها 1835 في أمريكا. وبلغ عدد المراكز في أوروبا 1779 ويتضح أن 55% من

مراكز التفكير الاستراتيجي في أمريكا الشمالية. (McGann, 2017, 8).

أنواع مراكز التفكير الاستراتيجي في الدول العربية:

هناك عدة تصنيفات لمراكز التفكير في المنطقة العربية وهي: (حجال وآخرون، 2021، 16-

(17

من حيث التمويل:

- أولاً: مراكز مستقلة: وهي المراكز المستقلة استقلالاً كاملاً عن الكومة وجامعا المصالح، فهي تمول بعيداً عن الحكومة، ولا تتبع سياسات الحكومة أو جهات أخرى.
- ثانياً: مراكز تابعة للحكومة: وهي تعتمد على تمويلها من الحكومة وتتبع سياسات الحكومة، ويتم اختيار أفرادها بناء على سياسات حكومية.
- ثالثاً: مراكز شبة مستقلة: هذه المراكز تمولها جهات مانحة أو جماعات مصالح، فهي تعتمد على المصادر الخارجية لتغطية نفقاتها.
- رابعاً: مراكز تابعة لشركات ربحية: وهي في معظم الأحيان لا تهتم كثيراً بالجانب العلمي أو المعرفي، ولكنها تهتم بالمشاريع التجارية، وتسعى إلى تحقيق أهداف ربحية ومجتمعية.
- خامساً: مراكز ذات اتجاهات سياسية وأيدولوجية هناك مراكز تفكير بحثية ليبرالية، ومراكز بحثية محافظة: دينية، قومية، اجتماعية، يسارية.
- سادساً: مراكز مستقلة وغير مستقلة: هناك مراكز مستقلة، ومراكز شبة مستقلة، ومراكز جامعية، ومراكز حزبية، مثل: مؤسسة كونرادايناور في ألمانيا ومركز الدراسات السياسية في فرنسا.

- سابعا: مراكز متخصصة وغير متخصصة: توجد مراكز تفكير متخصصة في مجالات معينة على سبيل المثال مؤسسة راند الأمريكية التي تركز في دراساتها على القضايا ذات الطبيعة العسكرية والمخابراتية والاستراتيجية
- ثامنا: مراكز على نطاق جغرافي محدود ومراكز ذات نطاق واسع: يغطي مناطق جغرافية محددة كدولة على سبيل المثال مركز أبحاث البصرة والخليج العربي، ومعهد واشنطن لسياسة الشرق الأدنى وغيرها. (البرق، 2020، 45).

مراكز التفكير في دولة قطر:

- مركز الدراسات الدولية والإقليمية (GUSFSQ) Center for International and Regional Studies. يركز هذا المركز على الدراسة الأكاديمية للقضايا الإقليمية والدولية ومن خلال الحوار والنقاش وتبادل البحوث والدراسات الأكاديمية والمشاركة العلمية على المستويين الوطني والدولي. يتبع هذا المركز جامعة جورج تاون - قطر.
- مركز بروكنجز الدوحة The Brookings Institution، تعود بداية هذا المركز لعام 1916 في أمريكا، وهو مؤسسة غير ربحية تعمل في مجال السياسات العامة مقرها واشنطن، وتعمل في مجال اجراء البحوث المتعمقة للحصول على أفكار تساهم في حل المشكلات التي تواجه المجتمع محليا وعالميا. (الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي، qnrf.org)
- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات التابع لمعهد الدوحة للدراسات العليا. وهو مؤسسة فكرية بحثية مستقلة تركز على دراسة العلوم الاجتماعية والإنسانية. ويعمل المرز على تعزيز البحث العلمي لفهم قضايا المجتمع تم تأسيس المركز في عام 2010 ويتناول

دراسة القضايا التي تؤثر على الوطن والمواطن العربي. (المركز العربي للأبحاث ودراسة

السياسات، www.dohainstitute.org)

- معهد راند قطر للسياسات: هذا المعهد شراكة بين مؤسسة قطر ومؤسسة راند، وهي مؤسسة تعمل في المجال البحثي بهدف تطوير السياسات العامة ووضع حلول لها بدأت الشراكة في عام 2003 وانتهت في عام 2013. وكان تركيزها على التعليم والرعاية الصحية والطاقة والأمن والسياسات الداخلية (org.onthintanks).

أدوات ووسائل تأثير مراكز الفكر:

هناك دورا محوريا تقوم مراكز التفكير الاستراتيجي على الساحة الدولية والمحلية لأي دولة من الدول. يتمثل هذا الدور في توفير الأبحاث التي تساهم في صناعة وتقييم السياسات العامة، وتقديم الاستشارات والعمل على تحقيق درجة من استقلالية الحكومة. والأحزاب السياسية. وهناك العديد من الأدوار المهمة التي تقوم بها هذه المراكز منها القيام بدور الوساطة بين الدولة والمجتمع بناء الثقة في المؤسسات العامة، والقيام بتحويل الأفكار والمشاكل والقضايا التي تواجه المجتمع إلى قضايا سياسية، كما تعمل على تقييم هذه القضايا وتقديم الاقتراحات والبرامج التي تساهم في تفسير القضايا ومختلف الأحداث والسياسات في مختلف وسائل الإعلام والعمل على فهم القضايا السياسية المحلية والدولية وانعكاساتها على المجتمع. وتتمثل أشكال التأثير لهذه المراكز على المجتمع في النقاط التالية: (فلاق، 2021، 51)

الأنشطة العلمية التفاعلية: وهذا النوع من الأنشطة يكون في عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل المتعلقة بطبيعة القضايا التي تكون في إطار اهتمام المسؤولين وصناع القرار،

الحلقات البحثية أو اللقاءات المغلقة: وتعتبر هذه الأمور ضمن الأنشطة البحثية التي تعتمد على التفاعل، ولكنها تكون في غالبية الأحيان بين كبار المسؤولين وصناع القرار وفريق مكون من الخبراء المسؤولين عن اعداد دراسات تتعلق بقضايا معينة أو سياسات معينة وسائل الإعلام: وهي قيام وسائل الإعلام باستضافة الباحثين والخبراء الذين ينتمون ويتبعون هذه المراكز لمعرفة آرائهم وتحليلهم العلمي حول القضايا والأزمات وسياسات الحكومة التي يهتم بها الرأي العام، وتلعب هذه الآراء دوراً مهماً في توجيه الرأي العام. المشاركة في النشاط العام من خلال دعوة الخبراء في مراكز التفكير الاستراتيجية للمشاركة في لقاءات ومحاضرات وأنشطة عامة، وهذه المشاركات تلعب دوراً تسويقياً فاعلاً لآرائهم وافكارهم السياسية والعلمية.

العلاقات المباشرة أو الشخصية مع صناع القرار: وهذا يسهل من قدرتهم على الإقناع والتأثير ومعرفتهم لاحتياجات ومتطلبات صناع القرار والمسؤولين. النشر العلمي والمؤلفات العلمية: وهو الأساس والنتائج الذي تركز مراكز التفكير الاستراتيجي، ولها تأثير على المدى المتوسط والبعيد من خلال اعتماد الدراسات والكتب والمؤلفات العلمية.

الخلاصة:

يتضح مما سبق أن العالم اليوم يعمل في حالة من عدم التأكد والتعقيد البيئي، مما جعل عملية صنع القرار عملية معقدة، مما دفع المؤسسات إلى التفكير في اساليب وطرق تساعد في صنع القرار، وكان الطريق إلى ذلك هو الاعتماد على مراكز التفكير الاستراتيجي وتوظيفها بما يساهم في دعم القرار، ومن هنا ركز هذا الفصل من خلال الباحثين على مفهوم مراكز التفكير الاستراتيجي وأهميتها وأبعادها وتصنيفاتها والمشكلات التي تواجهها ودور هذه المراكز في عملية القرار. وتبين

أن هذه المراكز تلعب دورا مهما وأساسيا في تشكيل القرار سواء محليا أو إقليميا أو عالميا. وتهدف هذه المراكز إلى تزويد المنظمات بتحليل وتقييم متقدم لمختلف القضايا لدعم صانعي القرار في اتخاذ قرارات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية..

الفصل الثالث: دور مراكز التفكير الاستراتيجي في دعم القيادات في اتخاذ

القرار

نظرًا لأن المجتمع الآن أصبح أكثر تعقيدًا وديناميكية، فمن الضروري أن يكون لدى صانعي القرار إمكانية وطريقة الوصول إلى المعلومات المحدثة والموثقة وتحليلات الخبراء. التي تساهم في اتخاذ القرار. ولهذا تقدم مراكز أن تكون السياسات القرارات التي يتم صناعتها على مستوى مميز. وتساعد هذه المراكز القيادات في صناعة القرارات وتعتمد الحكومات في جميع أنحاء العالم على الخبرات التي توفرها مراكز التفكير الاستراتيجي لاتخاذ القرارات المهمة.

تلعب مراكز التفكير الاستراتيجي دورا مهما في صناعة واتخاذ القرار، ولهذا يهتم القادة بهذه المراكز ودورها في توفير البيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات على درجة عالية من الكفاءة. حيث تساهم هذه المراكز في ترشيد القرار وفي تحسين جودة القرار ونجاح القيادات في التعامل مع مختلف الظواهر والقضايا والمشكلات.

وتبين من الدراسات ان المسؤولين في مختلف المؤسسات تهتم بشكل كبير بمراكز التفكير الاستراتيجي وتهتم بها بشكل كبير وتقوم بدعم هذه وتوفير الخبرات والكفاءات والأجهزة التي تساهم في تحليل البيانات الناتجة عنها. ومن هنا يتضح أهمية هذه المراكز في دعم قرار القيادات. ومن هذا المنطلق يمكن تناول دور مراكز التفكير الاستراتيجي في دعم القيادات في اتخاذ القرار من خلال مبحثين:

المبحث الأول: القيادة ودورها في اتخاذ القرار

المبحث الثاني: علاقة مراكز التفكير الاستراتيجي بصناعة واتخاذ القرار

المبحث الأول: القيادة ودورها في اتخاذ القرار

القيادة هي محور أساسي في المؤسسة وهي التي تتحمل مسؤولية القرار من حيث صناعته واتخاذها وتحمل تبعاته. فعملية صنع القرار بكل تعقيداتها وتبعياتها هي مسؤولية القيادة في المقام الأول. ويعتبر القرار من أصعب الأمور التي تواجه القادة نظرا لحاجة القادة إلى معلومات دقيقة لصنع القرار، وهذا ما دفع المؤسسات إلى ضرورة وجود مراكز متخصصة تهتم بتوفير المعلومات التي تدعم القادة في اتخاذ القرار.

تعريف القيادة:

القيادة هي قوة التأثير في الآخرين وتوجيههم لتنفيذ المهام التي تحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. (سعيد وآخرون، 2003، 102). كما تعرف القيادة بأنها التأثير في سلوك العاملين والجامعات ودفعتهم وتوجيههم إلى العمل بما يحقق الأهداف التي تم تحديدها سابقا (آل علي والموسوي، 2002، 15) كما تعرف بأنها العملية التي يمارسها الشخص ويكون لها تأثير على الآخرين لتحقيق الهدف. وهي التأثير في نشاط مجموعة منظمة من البشر لتنفيذ مهمة وفقا لأهداف موضوعة (wolfram and Mohr, 2009, 103)

مهارات القيادة:

تشير الأبحاث إلى أن هناك الكثير من المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد وتساعده في النجاح في تحقيق الأهداف منها ما يلي: (لوصيف، 2014، 81-82)

- القدرة: وهي قدرة القائد على أداء الأعمال بطريقة تتميز بالذكاء والقدرة على الابداع وتطوير وتحسين العمل واتباع افكار غير تقليدية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رؤيتها المستقبلية.

- الانجاز: وتعتمد القدرة على الانجاز على درجة الثقافة التي يتمتع بها المدير ومدى إلمامه بالمعلومات التي تمكنه من دراسة القضايا والمشكلات والأبعاد المختلفة المؤثرة على المؤسسة.
- تحمل المسؤولية: وهي أحد المهارات المهمة التي تجعل المدير قادرا على اتخاذ القرار والتأكد من صدق ودقة المعلومات، والبحث المستمر لتطوير الأداء في المؤسسة ومساعدة الجميع على العمل وتحقيق الأهداف.
- روح المشاركة: وهذه من المهارات المهمة والتي تركز على العمل الجماعي وكيف يمكن للمدير أن يتعاون مع الآخرين في المؤسسة سواء في دراسة القضايا أو صناعة القرارات أو تنفيذ الأعمال التي يكلف بها.
- المكانة الاجتماعية: يجب أن يتحلى القائد بصفات تجعله محبوبا بين الموظفين لأن هذا يساعد الجميع على احترامه وحيه وطاعته والعمل المستمر على تنفيذ ما يصدره من توجيهات.
- القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب من المدير الدراسة الجيدة للموقف في ضوء البيانات المتاحة والتي تمكنه من تحديد المشكلة بدقة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والأسباب الحقيقية وراء حدوث أي موقف وبالتالي اتخاذ القرار بشكل سليم.

الامور التي يجب على القائد التركيز عليها:

كما يجب على القائد التركيز علي: (Crawford, 2005, 12) بناء ثقافة الاحترام: تعتمد ثقافة الاحترام على بناء الثقة بين القائد والاتباع وتعزيز عملية المشاركة في المعرفة وبناء درجة عالية من الولاء التنظيمي داخل المؤسسة وهذا يساعد في تطوير وبناء الثقة والاحترام بين القائد والاتباع.

1. تمكين الموظفين: وهذا يتطلب من القائد العمل تدريب العاملين معه واعطائهم المزيد من السلطات والصلاحيات وذلك من أجل بناء ثقافة مشتركة تساهم في اعداد صف ثاني من القيادات يساهم في النهوض بتطوير المؤسسة.
2. توفير بنية تحتية معرفية: هذه البنية تساهم بشكل كبير في بناء قاعدة معرفية تساهم في توفير كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بطبيعة عمل المؤسسة والمشكلات التي تواجهها وبالتالي يمكن الحصول على هذه البيانات والمعارف في صناعة واتخاذ القرار.

عناصر القيادة:

يمكن تحديد عناصر القيادة في النقاط التالية: (غانم، 2015، 15-16)

- القائد وهو المحور الرئيسي في عملية القيادة وهو الذي لديه القدرة على التأثير في الجماعة وهو القادر على توجيهها نحو تحقيق الأهداف وهو الذي يهتم بسلوك الجماعة.
- الجماعة: او التابعين وذلك له لا توجد قيادة بدون جماعة وهذا يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة وهنا يكون التأثير للقائد في توجيههم ويجب على القائد أن يراعي الجماعة واهتماماتها.
- التأثير: يلعب التأثير دورا مهما في القيادة وهو سلوك يعتمد عليه القائد من خلال قدرة على تغيير سلوك أو موقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة لاتي يراها مناسبة إما عن طريق المكافأة أو الاكراه أو باستخدام الخبرة التي يتمتع بها في مجاله. وعملية التأثير التي يقوم بها القائد على الاتباع: وتتمثل في الوسائل والطرق والأساليب التي يتبعها القائد في اقناع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف، وتختلف هذه الأساليب حسب نوعية المرؤوسين التي يتعامل معهم

القائد. وبالتالي القائد في حاجة إلى استخدام وسائل القوة وبدرجات مختلفة طبقا للموقف وبما يمكنه من تحقيق الأهداف.

- تحقيق المهمة أو الهدف: أي مؤسسة من المؤسسات لها هدف أو عدة أهداف وغالبا ما يكون هناك اختلاف على الأهداف بين القائد والجماعة وهنا تظهر الحاجة إلى توحيد الجهود نحو تحقيق الهدف وهذا دور القيادة. تحقيق أهداف المؤسسة: عن الهدف من توحيد جهود العاملين من خلال عملية تأثير القائد في سلوكهم وتوجهاتهم لتحقيق الأهداف عملية مهمة جدا حيث تعمل على تحقيق التوافق بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسة، وفي هذه الحالة تزيد مهمة القائد تعقيدا في كيفية تحقيق هذا التوازن. ويتطلب منه كيفية عمل انسجام بين الأهداف لتحقيقها.

- توحيد الجهود: توحيد جهود المرؤوسين من خلال استخدام القوى النفسية والاجتماعية تساعد القائد في توحيد جهود المرؤوسين وبناء فريق عمل لدية القدرة على التعاون والعمل الجماعي وتوجيه العمل في المؤسسة نحو أهدافها من خلال مشاركة المرؤوسين في صنع القرار وتحقيق رغباتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لتحقيق الأهداف. (غانم، 2015، 11-12)

أركان القيادة:

هناك عدة أركان تشكل القيادة هذه الأركان يمكن تحديدها فيما يلي: (لوصيف، 2014، 74-

(75

الرؤية المستقبلية:

وهي أن يكون للقائد رؤية للمستقبل يستطيع من خلالها رسم الصورة التي يسعى للوصول إليها ويحقق أهداف المؤسسة، وهذا الرؤية تعتبر ملهمة للموظفين وتمكنها من العمل وزيادة الدافعية التي تساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف.

الاتباع:

وهم العنصر الرئيسي في المؤسسة وكل قائد يجب ان يكون له اتباع تساعد في تنفيذ المهام، والاتباع هم الذين يساعدونه في صناعة القرار وفي تنفيذ المهام. فمن خلال الأدوار التي يجب أن يقوم بها تابع منهم يستطيع القائد ان يوجه الجهود والجميع نحو تحقيق الأهداف والوصول إلى المؤسسة إلى الرؤية المستقبلية.

أساليب تأثير القيادات:

يمكن تحديد أهم أدوات الأدوات التالية من قبل القيادة لإحداث التأثير على المرؤوسين:

هناك عدة عوامل لها تأثير في القيادة وهي: (بونخله، 2007، 84) 1

- استخدام الثواب والعقاب: وهي تعتمد على الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت وغيرها التي تستخدم لتشجيع الموظفين.
- تحديد أهداف العمل: من خلال وضع أهداف تقوم على أساس موضوعي وتكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس والعمل على اقناع الموظفين بها لتحقيق طموحاتهم.

¹ فريد بونخله (2007)، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- جمع ونشر البيانات وهي جمع وتحليل البيانات التي تخص الموظفين واختيار أفضل هذه البيانات التي تؤثر في الموظفين بالإضافة إلى فتح قنوات تواصل مع المرؤوسين.
- تحديد أساليب العمل: وقيام القائد بتوفير التدريب لمرؤوسيه وتحديد أفضل طرق التنفيذ وتحديد المهام وتوجيه الموظفين وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تهيئة ظروف العمل: من خلال توفير بيئة جيدة وهذه تزيد من تأثيره على الموظفين.
- تقديم النصح والمشورة: فعندما يواجه الموظفين بأي مشكلة من المشكلات يتدخل القائد بما لديه من خبرات لتقديم النصح والمشورة لهم لحل هذه المشكلات.
- مشاركة الآخرين في صنع القرار: مشاركة العاملين في صنع القرار تساهم في تحسين جودة القرار وتقلل من مقاومة التغيير وتحقق درجة رضا عالية للموظفين.

مشكلات ومعوقات القيادة:

يمكن تحديد اهم مشكلات ومعوقات القيادة فيما يلي: (غانم، 2015، 67-68)

- عدم وجود قيادات على درجة عالية من الكفاءة: ويرجع ذلك لهجرة القيادات من الكثير من المنظمات عندما لا تتوافر لها الإمكانيات المناسبة لأداء الأعمال، أو لعدم وجود آلية واضحة يتم الاعتماد عليها في اختيار القيادات للمناصب القيادة وهذا يمثل مشكلة كبيرة في عملية صنع واتخاذ القرار نتيجة غياب العناصر المؤهلة.
- عدم ملائمة طرق وأساليب القيادات: الكثير من الدول لا تمتلك أساليب وطرق جيدة تتضمن المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في اختيار القيادات وعدم وجود هذه المعايير يؤدي إلى نقص الكفاءات التي يمكن الاعتماد عليها في شغل المناصب القيادية. وبالتالي يجب ان تكون معايير يمكن الاعتماد عليها في اختيار القائد الذي يناسب كل مشروع او منصب معين.

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي: في حالة عدم وجود استقرار وظيفي في المؤسسة فإن ذلك يؤدي إلى صعوبة تحديد الكفاءات التي يمكن اختيارها لشغل المناصب القيادية وفي نفس الوقت صعوبة إعداد لصف الثاني من القيادات، وهذا يؤثر على عملية صناعة واتخاذ القرار نظرا لعدم وجود خبرة للقائد نظرا لعدم الاستقرار الوظيفي.
- اعتماد القيادات على الاستشارات الأجنبية: نتيجة نقص الكفاءات القيادية وعدم وجود صف ثاني من القيادات وعدم وجود عناصر مؤهلة للقيام بهذا الدور يجعل قيادات المؤسسة تلجا إلى الاستشارات والخبرات الأجنبية، وهذا يؤثر في اتخاذ القرار كون هؤلاء الخبراء غير ملمين بالبيئة التي تعمل بها المؤسسة.

التحديات التي تواجه القيادة في البيئة المتغيرة:

- هناك مجموعة من التحديات تواجه القيادة نتيجة العمل في بيئة متغيرة لا تتسم بالثبات، ولكنها تتصف بالغموض وعدم التأكد يمكن ذكر أهمها فيما يلي: (عيد، 2020، 352-353)
1. العولمة: وما فرضته من منافسة قوية بين الدول وفي مختلف مجالات العمل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها وهذا فرض تصنيف الدول على اساس جودتها ومخرجاتها.
 2. ثورة المعرفة: مما فرض على المؤسسات والحكومات الكثير من التحديات وضورة الاهتمام بما يدور في كل مكان في العالم والحاجة المستمرة على تطوير المعرفة.
 3. التطور التكنولوجي: وهذا ما أدى إلى سهولة التواصل والاتصال وازالة الحواجز مما كان له الأثر الكبير في ضرورة الاهتمام بتوفير البيانات وتحسين وسائل التواصل حتى تستطيع المؤسسات والدولة اتخاذ القرارات السليمة.

4. التكتلات الاقتصادية، والتوجه نحو الكيانات الكبيرة والاهتمام بالعمل على المستوى الدولي مما يعقد قدرة المؤسسات في اتخاذ القرار والحاجة إلى معلومات تساعد في ذلك.

5. الانفتاح الاقتصادي واتفاقيات التجارة التي أدت إلى الغاء القيود وازالة الحواجز وهذا يتطلب المزيد من المعرفة حول المؤسسات والكيانات في مختلف دول العالم وضورة توفر المعلومات عنها لاتخاذ القرار.

مما سبق يتضح ان هناك الكثير من التحديات التي تواجه القيادات في مختلف المؤسسات مما جعل هناك حاجة ضرورية لتوفير بيانات على درجة عالية من الجودة الكفاءة حتى يمكنها من اتخاذ القرار المناسب وهذا يتطلب ضرورة أن تكون لدى الدول مراكز تفكير استراتيجية توفر لها البيانات والمعلومات المطلوبة حتى تستطيع اتخاذ القرار بشكل صحيح وفي التوقيت المناسب. أهم المشاكل التي تواجه القيادة في صناعة القرارات في المنظمة.

وتشير الكثير من الدراسات في عملية صنع القرار أن أسلوب صنع القرار يعتبر عاملا رئيسيا يساهم في نجاح القادة في أدائهم. وأن أسلوب اتخاذ القرار هو الطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تصور المواقف والتفكير فيها وأن أسلوب القرار هو أحد المجالات التي يمكن أن توفر فهما لكيفية تعامل القادة مع المعلومات والمعرفة المرتبطة بعملية صنع القرار وفهمها معالجتها لضمان جودة القرار (Prince, 2015, 32)

ويعد القرار عملية صعبة لأنها تختبر قدرة المدير وذكائه على تحمل المسؤولية والعمل على تسيير الأمور، ولما زاد حج المؤسسة زادت درجة التعقيد نظرا لزيادة أهدافها والمهام التي تقوم بها وكلما كانت هذه المهام مرتبطة بالمجتمع أو بقطاع كبير من الجمهور كلما زادت درجة تعقيد القرار. وتزداد أهمية القرار على مستوى الجماعة نتيجة تأثير كل عضو في سلوك الأعضاء الآخرين نتيجة القيم والمعايير التي تؤثر على السلوك. (غانم، 2015، 41)

هناك مجموعة من المشاكل صناعة القرار يمكن تحديدها فيما يلي: (يونس، 2005، 168).

1. **جودة القرار:** تمثل عملية صناعة القرار ضغطا كبيرا على المدير نظرا لاهتمامه بضرورة ان

يكون القرار صحيحا وذو جودة عالية، وتزداد مسؤولية المدير في صناعة القرار كلما كانت

احتمالية المخاطر كبيرة في حالة حدوث خطأ في اتخاذ القرار. وهذا يتطلب من المدير مقدرة

عالية في تحليل البيانات وفي صناعة واتخاذ القرار. ويتضمن صنع القرار الجيد النظر في

جميع المعلومات المتاحة، وتحديد الإيجابيات والسلبيات، واختيار البديل الذي يحقق المزيد من

الفوائد ويعمل على تقليل المخاطر.

2. **بيئة القرار:** تلعب البيئة المادية والتنظيمية دورا أساسيا ومؤثرا في عملية صنع القرار، ولكما

كانت بيئة القرار مميزة وملئمة لاتخاذ قرار رشيد كلما كان لهذه البيئة تأثيرا ايجابيا على القرار

وعلى النتائج المترتبة عليه. بيئة القرار تساهم بشكل كبير في تشيد القرار إذا كانت البيئة

ايجابية والعكس صحيح تماما إذا كانت البيئة سلبية وبها الكثير من المعوقات. وعملية مستمرة

تتطلب التفكير المستمر والمراقبة والتعديلات. نظرا للتغير المستمر في البيئة لذلك من الضرورة

عن صناعة القرار الدراسة المستمرة لمختلف العوامل التي تؤثر في بيئة القرار قبل اتخاذ القرار

نظرا لأنها تثر على المعلومات المطلوبة لصناعة القرار وتحديد البدائل.

3. **الجوانب النفسية:** القرار الذي يتم اتخاذه من قبل القيادة يكون نتيجة تأثير مجموعة من العوامل

الشخصية، وبالتالي لا بد أن تكون شخصية متخذ القرار مهينة عن اتخاذ القرار فهناك علاقة

تبادلية بين متخذ القرار والمنظمة فالمنظمة بها مجموعة من العوامل التي تؤثر على متخذ

القرار وهذه العوامل لها تأثير على متخذ القرار وفي نفس الوقت التركيبة الشخصية لصناع

القرار لها تأثير على القرار وكذلك على المنظمة.

العوامل المؤثرة على القيادة في صنع القرار:

يعتبر القرار من اهم العمليات التي تحتاج إلى الدقة لن الخطأ في المعلومات يكون له تأثير سلبي على جودة القرار وبالتالي هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على صناعة القرار ويمكن حصر هذه العوامل في النقاط التالية: (أبو قحف، 2002، 140)

1. العوامل الانسانية:

- اعتماد متخذ القرار على الخبرة السابقة
- عدم تركيز واهتمام صانع القرار من مقاومة التغيير التي يقوم بها من يطبق عليهم.
- درجة القبول والاقناع من قبل المعيين بالقرار
- اعتماد صانع القرار على العواطف والمشاعر.
- عدم الدراسة الجيدة وعدم القدرة على التفرقة بين ظواهر المشكلة وأسباب المشكلة.
- عدم الاعتماد على مجموعة من البدائل تتناسب والمتغيرات البيئية.
- عدم الدراسة الجيدة للبدائل وتحديد مزايا وعيوب كل بديل.

2. العوامل التنظيمية:

- الغموض في العلاقات التي تحكم العلاقة بين صانعي القرار والمتأثرون بالقرار
- ضعف نظام الاتصال والتواصل.
- عدم توافر أنظمة معلومات جيدة.
- عدم وضوح الأهداف من القرار الذي يتم اتخاذه.
- عدم توافر الإمكانيات البشرية المطلوبة لتنفيذ القرار.

وتشير الدراسات إلى أن أحد العناصر المهمة التي تؤثر في القيادة واتخاذ القرار هو الذكاء العاطفي، فالقادة الجيدون هم الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً ولديهم القدرة على إلهام الموظفين وتحفيزهم، وتوفير بيئة عمل إيجابية، واتخاذ قرارات رشيدة من خلال مراعاة العوامل المختلفة، والقادة الذين يفتقرون إلى الذكاء العاطفي يكون تأثيرهم ضاراً على كل من الأفراد والمؤسسات، لأن القرارات التي يتخذونها متسرعة غير عقلانية، ويخلقون نوعاً من التوتر بين العاملين في المؤسسة.. وبالتالي فإن القدرة على جمع المعلومات ومعالجتها ونقدها وتحليلها يساهم في قرارات جيدة.

وبالتالي يمكن القول إن القيادة وصنع القرار عمليتان متلازمتان وخاصة عندما يتعلق الأمر بتحقيق النجاح في أي منظمة. والقادة الذين يتمتعون بكفاءة وفعالية لهم تأثير عميق على قيادة المنظمة وفي تحقيق النجاح من خلال رؤيتهم الواضحة وقدرتهم على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبطريقة فعالة ومناسبة. ويمتلك القادة المميزين مهارات عالية في الاتصال وحل النزاعات وبناء الفريق ، والتي تعتبر ضرورية في بناء ثقافة تنظيمية صحية وتوفر القدرة على اتخاذ قرارات سليمة و تسمح للمؤسسات بالتغلب على التحديات والتهديدات التي تواجهها وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيير، وتلعب القيادة وعملية صنع القرار دوراً محورياً في أي مؤسسة ، سواء كانت شركة خاصة أو حكومية أو مؤسسة غير ربحية، ولهذا السبب من المهم التركيز على صفات القائد الجيد وأنماط القيادة المختلفة وعملية صنع القرار، وهذا يساعد على النجاح في عالم القيادة وصنع القرار المعقد، و القيادة واتخاذ القرار هما ركيزتان أساسيتان تساعدان في نجاح أي منظمة وتساعد في التغلب على التحديات والمواقف المعقدة، و اتخاذ القرارات الجيدة أمراً بالغ الأهمية لضمان اختيار البدائل الصحيحة في الوقت المناسب.

المبحث الثاني: علاقة مراكز التفكير الاستراتيجي بصناعة واتخاذ القرار

يعتبر القرار من أصعب العمليات التي تقوم بها القيادات في المؤسسة، حيث يتطلب توافر معلومات وبيانات على درجة عالية من الجودة، لأن النقص في هذه البيانات يكون له تأثير سلبي على القرار وفي نفس الوقت تأثير سلبي على المنظمة.

تعريف القرار:

هو الاختيار من بين عدة بدائل (عطية وجمعة، 2001، 258). القرار هو عملية الاختيار الرشيد من بين البدائل التي تم التوصل إليها والتي تحقق هدف معين (مصطفى وبهجت، 1999، 243). كما ينظر للقرارات على انها حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة وترتبط القرارات ارتباطا قويا بوظائف العملية الإدارية وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. (ماهر، 2003، 280) كما تعرف عملية القرار بانها الاختيار على أساس مجموعة من المعايير لمجموعة من البدائل ويتم من خلالها اختيار البديل المناسب للتعامل مع مشكلة معينة (أيوب، 2005، 182).

يعرف القرار أي كانت طبيعته على انه مجموعة من المعلومات التي يجب أن تتوفر لصانع القرار حول المتغيرات والتأثيرات والظروف البيئية المختلفة والتي لها تأثير على القرار وتؤثر على البدائل المتاحة. ويتأثر القرار بالبيئة التي يصنع فيها وتؤثر هذه البيئة كما يؤثر متخذ القرار على فعالية وجودة القرار هذا بالإضافة إلى المؤسسات التي يمكن أن يؤثر لا عليها القرار والتي تسمى اصحاب المصلحة كل هذه الأمور المتاحة في البيئة تؤثر في القرار. (نعمة، 1987، 76)

ويعرف القرار بانه اختيار أفضل البدائل من البدائل المتاحة وذلك بعد دراسة النتائج المتوقع الحصول عليها من كل بديل من البدائل لاتي يتم دراستها. (بالعجوز، 2008، 101) ويعرف بأنه اختيار من بين بدائل مختلفة وعلى متخذ القرار اختيار البديل الذي يتناسب وطبيعة القضية

التي يتعامل معها (المقدم، 2016، 8). كما يعرف بأنه العملية التي على أساسها يتم دراسة البدائل المتاحة والمتعلقة بحل مشكلة محددة ومعرفة النتائج التي سوف تنتج عنها واختيار أفضلها (الذهبي وعبد الله، 2005، 101).

عملية صنع القرار:

تتميز عملية صنع القرار بالغموض والتعقيد وهو الأساس المسيطر على طبيعة القرارات، فالقرارات لا تتبع قواعد نظرية يتم الاعتماد عليها في صناعتها، ولكنها تعتمد على المعلومات والدراسات. وتلعب مراكز التفكير دورا مهما في التوصل إلى هذه البيانات والحقائق من خلال الدراسات التي تقوم بها ويزداد دور هذه المراكز أهمية في ظل المتغيرات التي تواجه العالم حاليا، وبالتالي هذه التغيرات أثرت بشكل كبير على صناعة القرار. (رانجه، 2015، 4)

وتعد عملية اتخاذ القرارات من الأساليب والممارسات المهمة التي يتم الاعتماد عليها في عمل المؤسسات وتختلف عملية القرارات طبقا لحالة التأكد وحالة عدم التأكد والتي تؤثر عليها البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة ودرجة المخاطرة، وفي حالة نقص المعلومات المطلوبة يؤثر هذا على طبيعة القرار الذي يتم اتخاذه. وهناك تصنيفات للقرارات تقليدية تتعلق بالعمليات البسيطة وهناك قرارات استراتيجية تتعلق بالقضايا الاستراتيجية التي يكون لها تأثيرا قويا على المؤسسات، وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى الكثير من المعلومات والمزيد من البحث والتحليل والقدرة على استقراء المستقبل. (الشمري، 2017، 328)

وعملية اتخاذ القرار تتطلب من القيادات بدور مهم في تطور المعلومات ووضع الاستراتيجيات التي تمكن قادة المؤسسات من الترابط مع المجتمع والحصول على البيانات والمعلومات التي تساهم في صناعة القرار (Calderon and Mathis, 2013, 81)

وهذا يتطلب ان يكون لدى القيادات باحثين ومتخصصين يعملون من أجل الحصول على المعلومات التي تساهم بشكل كبير في صناعة القرار ، وذلك باعتبار هؤلاء هم المصدر المؤثر على صناعة القرار واتخاذها (Bosch and Taylor, 2011, 447)

وتلعب البحوث دورا كبيرا في تزويد المتخصصين بالمعلومات الموثقة التي تعزز فعالية المؤسسة وتساهم في زيادة حجم العمل المنجز وتوفير المعلومات التي تؤكد المصداقية لمتخذي القرار في المعلومات الذين يتوصلون إليها. وهذا يشير إلى أهمية المراكز المتخصصة في عملية صنع القرار (Alford,2011,62).

عناصر عملية القرار:

1. متخذ القرار وهو الشخص الذي لديه السلطة التي تمكنه من اتخاذ القرار ويكون له شخصية تتميز بالمهارات والقدرات والمهارات والكفاءات التي تمكنه من القدرة على الابداع وتوليد الحلول في القرارات الصعبة التي تواجه العمل في المؤسسة.
2. موضوع القرار وهو المشكلة أو القضية التي تحتاج إلى دراسة تركز على طبيعتها ومكوناتها ودرجة التعقيد التي تتسم بها ودرجة التأكد أو عدم التأكد ومستويات المخاطرة التي يمكن أن تواجه القرار .
3. الأهداف والدافعية: وهي انطلاقا من أن القرار عبارة عن صرف يقوم به شخص لتحقيق هدف.
4. البيانات والمعلومات من المعروف أن عملية اتخاذ القرار تعتمد بشكل اساسي على المعلومات وجودة القرارات تتوقف على جودة المعلومات

5. المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار حيث إن البيئة نفسها لها تأثير كبير على اتخاذ القرار وتطبيقه ومتابعة النتائج المترتبة على القرار.

ويتضح مما سبق أهمية مراكز التفكير الاستراتيجية في عملية صناعة القرار التي تمكن القيادات من اتخاذ القرار حيث يتضح درجة التعقيد الكبيرة التي تواجهه، فعملية توافر المعلومات والبيئة المناسبة لصناعة واتخاذ القرار والتصرفات المرتبطة به وتحديد موضوع القرار بدقة هذا يحتاج إلى جهة متخصصة لديها امكانيات بشرية متمثلة في الخبرات وامكانيات مادية متمثلة في التمويل وهذه لن تتحقق إلا من خلال وجود مراكز متخصصة وهي مركز التفكير الاستراتيجي.

مراحل صنع القرار:

هناك عدة مراحل يمر بها القرار وهي: (Thomas and Scott,2009,89) تحديد المشكلة: وفيها يتم التفرقة بين ظواهر المشكلة وتحديد الأسباب الحقيقية وتحديد هل هذه المشكلة متكررة أم طارئة فهناك مشكلة روتينية بسيطة وهناك مشكلات جوهرية تحتاج إلى دراسة وتحليل بشكل متعمق.

1. تحديد البدائل وهي المرحلة التي يتم فيها تحليل البيانات وتحديد الحلول المحتملة لحل

المشكلة وفيها يتم تحديد أكبر عدد من البدائل.

2. تقييم البدائل وهي مرحلة صعبة وتحتاج وضع مجموعة من المعايير التي على أساسها يتم

تقييم البدائل وتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن المعايير التي يمكن استخدامها في التقييم

التكلفة، العائد المتوقع درجة المخاطر بكل بديل وغير ها.

3. تنفيذ القرار وفيها يقوم متخذ القرار بإقناع القائمين على التنفيذ بأهمية القرار في حل المشكلة

ومناقشتهم واقناعهم لتقليل مقاومة تنفيذ البديل.

4. متابعة تنفيذ القرار : وفيها يتم متابعة التنفيذ وهل القرار يتم تنفيذه وتقييم البديل والتأكد من أن البديل يتم تنفيذه طبقا لما هو مخطط، والتدخل في الوقت المناسب لتحديد الانحرافات والعمل على علاجها.

أهمية اتخاذ القرارات:

تعتبر القرارات مهمة للمؤسسة والعاملين بها حيث تؤثر القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا على الوضع الوظيفي للمدير وعلى العاملين بالمؤسسة، وتزداد أهمية القرارات كلما زاد حجم المؤسسة وتعد دورها ويمكن تحديد الأهمية في النقاط التالية: (غانية، 2014، 30)

- عملية اتخاذ القرارات أسولب علمي وفني ناجح لتطبيق وتنفيذ السياسات بشكل علمي.
- تلعب القرارات الادارية دورا مهما في عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.
- توضح القرارات العوامل المؤثرة على سلوك القيادات مما يسهل عملية الرقابة عليها.
- تعتبر القرارات الإدارة وسيلة لقياس ومتابعة قدرة القيادات على أداء الوظائف والمهام المطلوب تحقيقها.

كما ترجمه أهمية القيادة إلى: (العوالي والمزروع، تحت النشر 2024، 29) توفير المناخ الذي يحفز الموظفين على اظهار ما لديهم من معارف ومهارات.

- تحسين المناخ الوظيفي والبيئة التي تعمل بها المؤسسة.
 - القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيه العاملين بالشكل الصحيح.
- هناك مجموعة من النقاط تعير عن أهمية اتخاذ القرارات يمكن تحديد أهمها فيما يلي: (يوسف، 2018، 50)

- اتخاذ القرارات من المهام الأساسية للقائد فقد القائد في اتخاذ القرار تميزه عن غيره من أعضاء المنظمة.

- هناك العديد من الأهداف المعقدة التي تواجه المؤسسات الحديثة والتعارض بين هذه الأهداف يؤدي إلى الكثير من المشاكل وهذا يتطلب من القائد اتخاذ العديد من القرارات التي تتعامل مع هذه المشكلات.
- في حالة عدم اتخاذ القرارات فإن العملية الإدارية لا تتم وهذا يمكن ان يؤدي إلى توقف العمل والتأثير على الأداء.

الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات:

هناك عدة اساليب في اتخاذ القرارات منها:

1. بحوث العمليات: وفيها يتم استخدام الأساليب الكمية التي تهدف إلى تحليل المشكلة والوصول إليها من خلال حل رياضي. وفيها يتم استخدام طرق وفنون علمية تساهم في توجيه القادة إلى الوصول إلى النتائج المطلوبة. (جلدة، 2009، 71)
2. شجرة القرارات: وهو أسلوب يعتمد على تفاعل مجموعة من الأدوات والوسائل يتم استخدامها في اتخاذ القرار ويفترض هذا الأسلوب ان هناك مجموعة من التأثيرات المترابطة الموجودة في البيئة وهذا التأثيرات تتفاعل معا وتؤثر على صناعة القرار. وهذه الطريقة عبارة عن مجموعة من الرسوم والشكال تعبر عن المواقف المحتملة والتي يمكن أن يواجهها القائد عند اتخاذ القرار. (السيد، 2003، 62)
3. نظرية المباريات: وهي يتم استخدامها لاتخاذ أفضل القرارات من خلال تحليل البدائل واختيار أفضل بديل من خلال معرفة قدرة كل بديل على مواجهة البدائل الأخرى.

4. بناء السيناريوهات: وهي تقوم على افتراض عدد من المواقف ويتم بناء أكثر من سيناريو لكل موقف من المواقف وهو عبارة عن تخيل لطريقة الحل المحتملة التي يمكن تطبيقها وتساهم في تحقيق نتائج ايجابية.

5. نظم دعم القرار: وهو مجموع من البرمجيات التي تعمل بشكل متكامل، وهي عبارة عن مجموعة الأجهزة التي تستخدم في تحليل البيانات والحصول على حلول مقترحة. فهي تساعد صانع القرار في التفاعل مع النظم بشكل مباشر والاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرار. (عبد الله، 2015، 99).

تأثير مؤسسات التفكير الاستراتيجي على صنع القرار:

تؤثر مؤسسات التفكير الاستراتيجي على صنع القرار من خلال خمسة طرق وهي: (حسين، 2008، 2018) الحصول على أفكار وبدائل متنوعة ومختلفة تساهم في رسم السياسة.

- تأمين مجموعة من المختصين للعمل النتائج البديلة التي تخدم الحكومة.
- توفير بيئة مناسبة للنقاش والحوار على مستويات رفيعة.
- تثقيف الجمهور في مختلف الأماكن.
- تساهم في استكمال الجهود الرسمية للتوسط في حل النزاعات.

المعلومات وصنع القرار:

تقوم المعلومات بدورا مهما في صنع القرار وتعتبر عنصرا مهما من مظاهر قوة الدولة وقوة القيادات عند اتخاذ القرار ولها أثر كبير في نجاح القرارات. وتعتبر عنصر حيويا لا يمكن الاستغناء عنه وتشير التجارب الإنسانية عبر العصور على أهمية المعلومات كمون أساسي في صنع القرار وأحد الروافد الداعمة التي تضمن نجاح القيادة، ونجاح المجتمعات. وتعتبر التطورات والتغيرات التي شهدها العالم في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين هي التي أدت إلى اندثار النظم الإدارية القديمة وظهور نظم حديثة ومبادئ تقوم عليها الدولة لم تكن موجودة من قبل، وهذا ساهم في تعظيم دور المعلومات في اتخاذ القرار. وزادت أهمية المعلومات بشكل كبير مع التطور التكنولوجي الذي حدث في السنوات الأخيرة والتي ساهمت في إزالة الحواجز وتقريب المسافات مما جعلت المعلومات من السهل الوصول إليها وفي نفس الوقت ضرورة البحث عنها واستخدامها في القرار. (عودة، 2019، 30-37)

وتعد المعلومات هي الانطلاقة الأساسية للأبحاث العلمية المختلفة، وهي الأداة المهمة في اتخاذ القرارات العلمية السليمة، ولهذا فقد تطورت مفاهيم المعلومات، وتوسعت مكوناتها. أيضا تعتبر المعلومات من العناصر الأساسية لأي عمل يهتم به الإنسان، فهي أساس لغالبية الأشياء، وتظهر الحاجة إلى المعلومات في كل أوجه النشاطات الإنسانية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والعسكرية، والعلمية، والترفيهية، وغيرها. وتميز العصر الحالي بما يعرف بالمعلومات والبيانات الضخمة التي تشمل جميع جوانب الحياة. وتواجه المؤسسات في العصر الحديث بحالة من التحدي وذلك نتيجة الثورة العلمية والتقنية في مختلف الميادين، وحتى يكون القرار الذي يتم صناعته واتخاذها مرتكزا بشكل فعال في تمكين الإدارة العليا من أن تقوم دورها في استثمار التطورات التقنية والمعرفية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح العصر، لا بد من تحديد مرتكزات فكرية والعمل على بناءات نظريات لديها القدرة على تحقيق أهداف المؤسسات، من خلال عملية اتخاذ القرار الذي يمكن الإدارة من التعامل بشكل فاعل مع متغيرات البيئة المختلفة (إبراهيم، 2012، 13).

ويتضح أن المنظمات التي تعمل في هذه البيئة المعقدة والمتغيرة في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعلومات يجب أن يكون لديها القدرة على تحقيق الأهداف التي تعمل من أجلها وأن تتفاعل بشكل قوى مع البيئة المتغيرة. وذلك من خلال استثمار التطورات التقنية التي أحدثتها ثورة المعلومات وعليها استثمار كل المعارف التي تساهم في دعم القرار، العمل على الاستفادة من عامل الوقت والتكلفة واتباع المنهجيات العلمية واستخدام المعرفة ونظم التفكير التي تساهم في صنع القرار، بما يساهم ويتناسب مع متغيرات العصر (عودة، 2019، 30-125).

العوامل المؤثرة على القرارات:

تحظى عملية اتخاذ القرار بالكثير من الاهتمام لزيادة كفاءة وفعالية القيادة. فعملية اتخاذ القرار وقدرة القادة على اتخاذ القرارات الفعالة مهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءة وجودة المخرجات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وتزداد أهمية القرار في الفترة الحالية نتيجة التغير في البيئة وخاصة في ظل التغيرات التكنولوجية، وهذا يتطلب وجود قيادة فعالة تساعد في حل المشكلات وتحقيق أهداف أصحاب المصلحة. وبالتالي يجب على المؤسسات التركيز على أساليب القيادة وعمليات صنع القرار لأن القرار هو الأكثر تأثيراً على القيادة (Albejaidi and at. El, 2020,5).

صنع القرار ظاهرة معقدة، وتزداد عملية التعقيد نتيجة التطور التكنولوجي والعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ويختلف القادة في اتخاذ القرار نتيجة اختلاف الأسلوب المعرفي لديهم انطلاقاً من أن القرار قائم على المعلومات وعلى الأسلوب المعرفي للقائد، وبالتالي يجب التركيز على أن صناعة القرار هي عملية معرفية تقوم على الإدراك لجميع جوانب القضية التي يتم التعامل معها، وكيفية تجنب عدم اليقين أثناء اتخاذ القرار. (Prince, 2015, 1)

توجد عدة عوامل تؤثر على القرارات وهي: (الابراهيم والقضاة، 2006، 34) متخذ القرار: فالخبرة والعمر والمستوى التعليمي والقدرة على المخاطرة والقدرة على الابداع التي يتميز بها الشخص لها تأثير على القرار، فكلما توافرت هذا الأمور في الشخص كلما كان لها تأثيراً إيجابياً في اتخاذ القرار.

- **أهداف المؤسسة:** أهداف المؤسسة هل الاتجاه الرئيسي لجميع العمليات في المؤسسة وهي محل اهتمام متخذ القرار، وبالتالي اختيار أنسب الوسائل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **ثقافة المجتمع:** تؤثر الثقافة الموجودة في المجتمع على القرار فالعادات والتقاليد والأعراف وطبيعة المجتمع لها تأثير كبير في عملية اتخاذ القرار.

- **العوامل السلوكية:** ويتكون الإطار السلوكي من القدرة على تفسير السلوك النفسي للقائد في اتخاذ القرار، والبيئة النفسية التي تؤثر وتوجه القائد في الاختيار من بين البدائل، ودور المؤسسة في تهيئة البيئة النفسية.

- **العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:**

- **العوامل الإنسانية:** وتأتي هذه العوامل نتيجة التفاعل الإنساني بين مجموعة من العوامل المنطقية والعوامل غير المنطقية والموضوعية والشخصية، وهذه العوامل لها تأثير في تحليل وتقييم البدائل والاختيار من بينها وهي التي تؤثر على رشد وسلامة القرار ومن هذه العوامل المدير نفسه، والمساعدون الذين يستشيرهم المدير، المرؤوسين وغيرهم من المتأثرين بالقرار. (غانم، 2015، 52)

- **العوامل التنظيمية:** وتتمثل هذه العوامل في القوى المؤثرة في الموقف والذي يتعامل مع المشكلة التي يدرسها القرار ومن هذه العوامل نمط التنظيم وتعدد المستويات، طبيعة المشكلة التي يتم دراستها، نوع القرار وأهميته، مدى ملائمة الظروف البيئية الداخلية والخارجية، أيضا الاتصالات الإدارية تؤثر في القرار باعتبارها مكونا أساسيا من مكونات العوامل التنظيمية. مستويات المركزية واللامركزية والتفويض لها تأثير على عملية صناعة واتخاذ القرار.

- **العوامل البيئية:** وتتمثل هذه العوامل في طبيعة النظام السياسي والنظام الاقتصادي المتبع في الدولة حيث تؤثر هذه العوامل على عملية اتخاذ القرار، من خلال درجة التعقيد التي تفرضها هذه النظم أيضا مراعاة درجة انسجام القرار مع الصالح العام واهداف الجمهور، درجة التقدم

التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات، والضغط التي يفرضها والتي تتمثل في مادي ما

للمدير من سلطة في اتخاذ القرار تؤثر بشكل كبير على القرار. (سالم، 1992، 289)

الصعوبات التي تواجه اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من الصعوبات تواجه اتخاذ القرار منها: (السلمي، 1989، 512)

1. صعوبة التحديد الدقيق للمشكلة بشكل دقيق وبالتالي صعوبة تحديد الأسباب بدقة وبالتالي

صعوبة الوصول إلى حل.

2. عدم التحديد الدقيق للأهداف المطلوب تحقيقها من اتخاذ القرار.

3. صعوبة وضع معايير دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تحديد البدائل وتحليلها وتحديد ميزات

وعيوب كل بديل.

4. عدم توافر البيانات الكافية التي يمكن التعامل معها من خلال متخذ القرار والتي تمكنه من

التنبؤ بالمستقبل قبل اتخاذ القرار.

وهناك صعوبات يمكن تحديدها في عدم توافر الوقت محدود لاتخاذ القرار، مما قد يضطر صانع

القرار إلى اتخاذ القرارات بسرعة دون الحصول على معلومات كافية أو التفكير الدقيق. وعدم وجود

إطار واضح يمكنه الاعتماد عليه عند اتخاذ القرار، مما يجعل متخذ القرار يعتمد على تجاربه

الشخصية ورؤيته الفردية.

الفصل الرابع: رؤية مقترحة لإنشاء مركز تفكير استراتيجي

في ظل التطورات العالمية والمتغيرات التي تواجه المؤسسات عند صنع واتخاذ القرار، أصبحت هناك حاجة ضرورية للمعلومات، نظرا لأن القرار يعتمد على البيانات، وجودة البيانات تؤثر بشكل كبير في جودة القرار، كما تزداد أهمية مراكز دعم اتخاذ القرار في ظل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والحاجة الكبيرة إلى الاستفادة من هذه البيانات من خلال دراستها وتحليلها، وتوفير المعلومات للقيادات التي تستطيع من خلالها اتخاذ القرار الذي يحقق الأهداف التي تسعى للوصول إليها. ونتيجة التطور الكبير الذي يشهده العالم نتيجة التغيرات الكثيرة وتأثيرها على صانع القرار وفي ظل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي أصبح هناك ضرورة لوجود مراكز بحثية ذات أهداف واضحة واختصاصات محددة وهياكل تنظيمية تتناسب وطبيعة الدولة حتى تستطيع هذه المؤسسات تقديم المعلومات التي تساعد القيادات على صناعة واتخاذ القرارات التي ترسم المستقبل. ويتم تناول هذا الفصل من مبحثين:

المبحث الأول: رؤية مقترحة لمركز تفكير استراتيجي

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: رؤية مقترحة لمركز التفكير الاستراتيجي في قطر

نبذة عن المركز المقترح:

يقترح أن يكون المركز بعنوان " مركز الدراسات المستقبلية، ويتبع المركز الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ويتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة من الناحية المالية والإدارية. ويتم اختيار مجموعة من الأشخاص من ذوي الخبرة في للعمل في المركز. يقوم المركز بدراسة مختلف الظواهر وجمع البيانات عن الظواهر الحالية ومعرفة مدى تأثيرها على واقع العمل في الدولة وعلاقتها الخارجية، كما يقوم المركز بالتركيز على الدراسات المستقبلية من خلال التنبؤ بالأوضاع المتوقعة في المستقبل وكيفية الاستفادة منها في صنع واتخاذ القرارات. يقوم المركز بالتنسيق مع مختلف الجهات المناظرة محليا وإقليميا وعالميا بهدف تطوير النظم والأساليب التي يمكن استخدامها في دراسة مختلف الظواهر، والاستفادة من تبادل البيانات وخاصة في حالة دراسة الظواهر المشتركة بين الدولة والدول الأخرى التي تشترك في دراسة ظاهرة معينة.

الجهات المستفيدة من المركز

1. المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والقطاع الخاص.
2. الجامعات والمؤسسات التعليمية
3. مؤسسات الأبحاث والبحث العلمي
4. الجهات المناظرة محليا وإقليميا ودوليا.
5. مؤسسات المجتمع المدني
6. المؤسسات المسؤولة عن صنع السياسات الخارجية
7. المؤسسات الأمنية والعسكرية.

استراتيجية المركز:

يعتمد نجاح مركز التفكير الاستراتيجي، على التزام أعضائه وخبراتهم. كل عضو في المركز بالمسؤوليات الموكلة له. أي مؤسسة فكرية ناجحة تعتمد على الباحثين والمحليين والخبراء والذين من خلال معارفهم وخبراتهم يقدمون المعلومات لصانع القرار. وتعمل آراءهم وتحليلاتهم على دفع أبحاث المركز على إنتاج أفكار مبتكرة ومؤثرة. وتعمل هذه المراكز على مساعدة متخذي القرار على توفير المعلومات مما يساهم في التأثير في القرارات التي يتم اتخاذها ومساعدة القادة في تحسين وتطوير الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

ولهذا تضع هذه المراكز استراتيجية بعيدة المدى تتعلق بالمستقبل من أجل تحسين وتطوير الأداء والمعلومات التي يتم الحصول عليها مما يعظم دورها في استشراف المستقبل وتوفير المعلومات التي تساعد في دعم اتخاذ القرار، ولهذا تكون هذه المراكز لديها رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية.

الرؤية:

تطوير مراكز تفكير استراتيجي فعالة في دولة قطر قادرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات على جميع المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

الرسالة:

يسعى مركز التفكير الاستراتيجي الى توفير قاعدة بيانات ومعلومات تدعم متخذ القرار في المستويات المختلفة في دولة قطر في صنع القرارات الملائمة في ضوء المتغيرات والمستجدات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

القيم:

1. النزاهة والشفافية.

2. الأمانة والمصداقية.

3. الاحترافية والكفاءة.

الأهداف الاستراتيجية

1. دراسة وتحليل مختلف الظواهر المختلفة وتوفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار.
2. اعداد الدراسات التي تعالج القضايا العامة والمرتبطة بمستقبل الدولة.
3. توعية و تثقيف الرأي العام حول القضايا ذات التأثير على الرؤية المستقبلية للدولة.
4. وضع الاليات التي تساعد مؤسسات الدولة في الاستعادة من البيانات الضخمة.
5. تنفيذ الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل.
6. دعم القيادات في مختلف قطاعات الدولة بالمعلومات التي تساهم في اتخاذ القرار.
7. توفير المعلومات التي تساعد القيادة في رسم السياسات العامة للدولة.

الاختصاصات:

يختص المركز بما يلي:

1. رصد وتحليل الأحداث والتطورات والمتغيرات والظواهر والقضايا الداخلية والإقليمية والدولية وتأثيرها على واقع الدولة.
2. إعداد الدراسات المستقبلية، ومتابعة المستجدات والتحديات المحتملة في مختلف المجالات، وتقديم المقترحات اللازمة لمواجهتها .
3. تزويد الجهات المستفيدة بالمعلومات المطلوبة لمعالجة المشكلات واتخاذ القرار.

4. المساهمة في توفير المعلومات اللازمة لمجلس الوزراء ومجلس الشؤون السياسية والأمنية ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، بما يمكنها من ممارسة اختصاصاتها ومهامها .
5. جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة باختصاصات المركز والمهام المخولة إليه والموضوعات التي يكلف بها وتوثيق تلك البيانات والمعلومات، وتحليلها، ومعالجتها، وحفظها .
6. المساهمة في تثقيف وتوعية الرأي العام حول القرارات المتخذة والموضوعات المطروحة والقضايا المثارة .
7. بناء شراكات مع الجهات المناظرة محليا وإقليميا ودوليا.
8. الاستعانة بالكوادر والقدرات الوطنية المميزة في مجالات عمل المركز
9. استطلاع اتجاهات الرأي العام حيال الموضوعات والقضايا التي تهم المواطن، وكذلك حيال القرارات التي تُتخذ قبل صدورها وبعده .
10. إجراء البحوث والدراسات اللازمة في الموضوعات ذات الصلة بأهداف المركز .
11. إيجاد قنوات اتصال مع الرأي العام عبر وسائل الإعلام التقليدي والجديد .

تعمل مراكز التفكير على حل المشكلات المعقدة والبحث عن الأفكار وتقييمها وتقديم التوصيات التي تؤثر على السياسة العامة في الدولة. وتهتم هذه المراكز بشكل أساسي على دعم القيادات وتطويرها نظرا لوجود علاقة ارتباط قوية بينها وبين صناع القرار والقيادات.

دوافع انشاء مركز للتفكير الاستراتيجي:

1. نقص كبير في مراكز التفكير الاستراتيجي في العالم العربي بصفة عامة وفي دولة قطر بصفة خاصة.

2. زيادة التحديات التي تواجه التي تواجه العالم وخاصة المتعلقة بالمشكلات الكبيرة والمعقدة.
3. الحاجة على دراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والسياسة وغيرها وتأثيرها على دولة قطر.
4. دراسة وتشخيص القضايا المحلية المعقدة التي تحتاج إلى أفكار غير تقليدية لها والتعامل معها.

5. تحسين قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات الفعالة والتحليل الدقيق للمعلومات وتوجيه السياسات والخطط والاستراتيجيات

6. المساهمة في التخطيط المستقبلي في ضوء الرؤية الوطنية لدولة قطر.
7. أهمية مراكز التفكير الاستراتيجي في تحقيق نهضة الدول والعلاقة الوثيقة بينها وبين صناعات القرار

8. الاستفادة من الخبرات الكفاءات المتميزة في معالجة المشكلات ومواجهة التحديات.
9. توجيه الاستثمارات المستقبلية وتحديد المجالات الأكثر فعالية للاستثمار.

آليات التنفيذ:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والجهات المعنية

تحديد الهدف الرئيسي لمركز التفكير الاستراتيجي: يتعين عليك تحديد الهدف الرئيسي الذي تريد تحقيقه من خلال إنشاء مركز التفكير الاستراتيجي. على سبيل المثال، قد يكون الهدف هو تطوير استراتيجية جديدة للشركة أو تحليل الاتجاهات الجديدة في السوق.

تحديد المهام والمسؤوليات: يتعين عليك تحديد المهام والمسؤوليات التي يجب على أعضاء فريق المركز الاستراتيجي القيام بها، بما في ذلك تحليل البيانات، وتطوير الاستراتيجيات، وتنفيذ الخطط،

وقياس النتائج

تحديد أصحاب المصلحة والجهات المعنية داخل الدولة والتي تحتاج إلى معلومات لصناعة واتخاذ القرار وهذه المرحلة تتطلب حصر جميع الجهات المعنية والجهات أصحاب المصلحة والمستفيدة من مركز التفكير الاستراتيجي. يتم تحديد الأهداف التي سيعمل عليها المركز في المستقبل.

المرحلة الثانية: تحديد اختصاصات المركز والهيكل التنظيمي:

في هذه المرحلة يتم تحديد الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها المركز لخدمة الجهات المعنية. وتحتاج هذه المرحلة مراجعة الاختصاصات والهيكل المقترح من هذه الدراسة مراجعته وتحديد مدى الاستفادة منه في بناء المركز.

المرحلة الثالثة: تحديد الكوادر والموارد

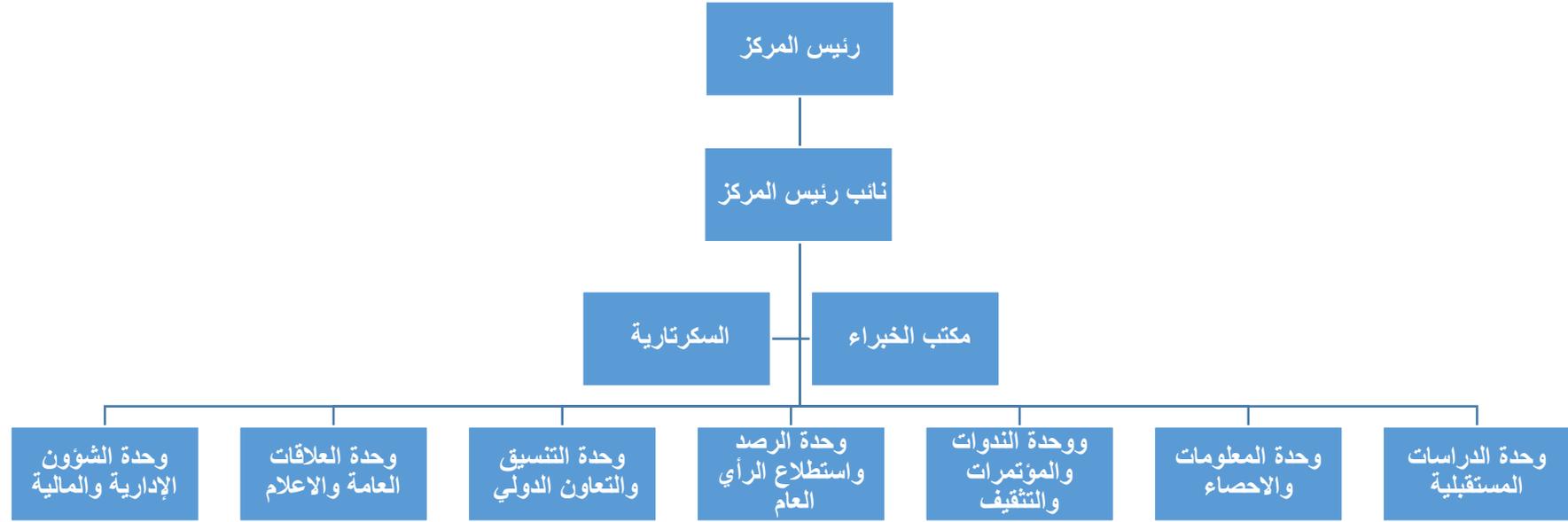
توظيف فريق ذو خبرة: يجب توظيف فريق ذو خبرة ومهارات متنوعة لتشكيل المركز الاستراتيجي. يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالقدرة على التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات بشكل فعال، وتوفير الموارد اللازمة: يتعين عليك توفير الموارد اللازمة للمركز الاستراتيجي، بما في ذلك الأجهزة، والبرامج، والأدوات، والتكنولوجيا. تطوير قدرات الكوادر وتدريبهم على مهارات جديدة، بما في ذلك التفكير الاستراتيجي وتحليل البيانات واتخاذ القرارات.

المرحلة الرابعة: استراتيجية مركز التفكير الاستراتيجي

تعتبر استراتيجية مركز التفكير الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح هذا المركز. ولتصميم استراتيجية فعالة لمركز التفكير الاستراتيجي، يجب اتباع الخطوات التالية:

1. دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمركز لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
2. تحديد الأهداف يتعين عليك تعريف الأهداف التي تريد تحقيقها من خلال المركز الاستراتيجي. يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.

3. تحديد الجمهور المستهدف: يجب تحديد الجمهور المستهدف من خلال المركز الاستراتيجي، وذلك لتحديد المتطلبات والاحتياجات الخاصة بهذا الجمهور.
4. تحليل البيانات: يتعين عليك تحليل البيانات المتاحة لديك، بما في ذلك البيانات الخاصة بالجمهور المستهدف والسوق والمنافسين، وذلك لتحديد الفرص والتحديات والاتجاهات الحالية والمستقبلية
5. تحديد آليات التنفيذ: يجب تحديد الاستراتيجية الأنسب لتحقيق الأهداف المحددة، وذلك بالاعتماد على البيانات المحللة والمتطلبات الخاصة بالجمهور المستهدف.
6. تنفيذ الخطة: تنفيذ الخطة المحددة بشكل فعال، بما في ذلك توظيف الموارد اللازمة وتوجيه الفريق المسؤول عن تنفيذ الخطة.
7. قياس النتائج: يجب قياس النتائج المحققة من خلال الاستراتيجية المحددة، وتقييمها بشكل دوري، وذلك لتحديد مدى فعالية الاستراتيجية وتحديد النقاط التي يجب تحسينه



شكل (4): الهيكل التنظيمي

مهام كل إدارة وقسم:

رئيس المركز: الاشراف الكامل والمتابعة اليومية لأعمال المركز.

نائب رئيس المركز: يقوم بمهام الرئيس في حالة عدم وجوده او أي مهام قد يفوضها له الرئيس.

مكتب الخبراء: استقطاب الخبرات القطرية وغير القطرية للعمل وتقديم الدعم اللازم والاستشارات للمركز.

السكرتارية: تقديم الدعم الإداري للمركز.

وحدة الدراسات المستقبلية: تقديم الدراسات اللازمة لمتخذ القرار لاستشراف المستقبل.

وحدة المعلومات والاحصاء: تقوم بأعداد الاستبيانات والاحصائيات الكمية والنوعية لدعم الدراسات التي يقوم المركز بإجرائها.

وحدة المؤتمرات والندوات والتثقيف: الاشراف الكامل على اعداد المؤتمرات والندوات وتنظيمها والدعوات لها.

وحدة الرصد واستطلاع الرأي العام: رصد ما يتم بثه ونشره وكتابته سواء في الاعلام او التواصل الاجتماعي واعداد التقارير اللازمة عنه.

وحدة التنسيق والتعاون الدولي: اعداد مذكرات التفاهم مع المراكز الدولية المناظرة ووضع خطط التعاون معها.

وحدة العلاقات العامة والاعلام: فتح قنوات التواصل الفعال مع الجمهور وتوضيح الدور الكبير للمركز.

وحدة الشؤون الإدارية والمالية: تقديم الدعم الإداري للمركز واعداد الموازنات وتوفيرها.

المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

تناول الفصل الأول مراكز التفكير الاستراتيجية من حيث مفهومها ونشأتها وتطورها وأنواعها وتصنيفاتها، ومدى تأثير هذه المراكز على صنع القرار ومدى اهتمام الدول بضرورة هذه المراكز، وتبين ان الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول التي لديها مراكز تفكير استراتيجي، وتبين في الفصل الأول أن معظم تركيز هذه المراكز على السياسة الخارجية.

وفي الفصل الثاني تناول مفهوم القيادة وأبعادها ودورها في صناعة القرار والمشكلات والمعوقات التي تواجه قادة المؤسسات عند اتخاذ القرار نظرا لتعديدها، وأن القيادة لها دور كبير ومؤثر في صنع القرار، وتواجه القيادات بالكثير من المشكلات عند اتخاذ القرار نظرا لعدم وجود المعلومات الكافية، وهذا يتطلب ضرورة وجود جهات توفر هذه المعلومات بحيث تكون هذه المعلومات موثقة ودقيقة وتضمن الدقة في اتخاذ القرار .

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت مراكز التفكير الاستراتيجي تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: النتائج:

1. تبين أن الدراسات التي تناولت مراكز التفكير الاستراتيجي ركزت على دور هذه المراكز في الجوانب العسكرية وفي رسم السياسات الخارجية.
2. تبين المراكز التفكير الاستراتيجي التي تعمل في دولة قطر معظمها تابعة إلى جامعات مختلفة ولا تركز بشكل أساسي على القضايا التي تؤثر على الاتجاه العام للدولة.
3. نقص وضعف مراكز التفكير في المنطقة العربية والحاجة إلى زيادتها وتفعيل دورها.

4. عدم وجود مراكز بحثية وطنية متخصصة في دراسة القضايا التي تواجه الدولة وخاصة في ظل المتغيرات العالمية.
5. تبين أن الدول الغربية والأمريكية هي أكثر الدول التي تسيطر على مراكز التفكير الاستراتيجي.
6. اتضح أن هناك تأثير كبير للمعلومات على صناعة واتخاذ القرار وأن هناك تأثير كبير من القيادة على صناعة واتخاذ القرار.
7. هناك الكثير من المشكلات التي تواجه الدول العربية في درجة اعتمادها على مراكز التفكير الاستراتيجي وخاصة المراكز التي تعتمد بشكل كبير على استشراف المستقبل.
8. تساعد مراكز التفكير الاستراتيجي على رفع وتحسين الأداء في صناعة واتخاذ القرارات والقدرة على التعامل مع إدارة المخاطر وإدارة المشاريع وتعزيز مهارات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
9. تساهم مراكز التفكير الاستراتيجي في زيادة القدرة على الابتكار والتحسين المستمر وتحسين جودة المخرجات والقدرة على مواجهة مختلف التحديات.
10. تعمل مراكز التفكير الاستراتيجي على زيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأعمال من خلال الدراسة المتعمقة للبيئة والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

ثانياً: التوصيات:

1. إنشاء مراكز تفكير استراتيجي وطنية متخصصة في جميع المجالات التي تهتم بها الدولة.
2. تشجيع البحث العلمي من خلال التركيز على القضايا المؤثرة على الدولة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية وغيرها وتشجيع الباحثين في المراكز البحثية بتبني هذه القضايا ودراستها والوصول إلى حلول بشأنها.

3. زيادة الدعم والتمويل الخاص بهذه المراكز وتوفير الامكانيات المادية والبشرية وغيرها لدفع هذه المركز إلى زيادة النتاج البحثي لها.
4. ربط هذه المراكز بالجامعات للاستفادة من النظريات التي تطرحها الجامعات واستفادة الجماعات من الحالات التطبيقية والدراسات التي تقوم بها الجامعات
5. توفير قاعدة بيانات متكاملة لمساعدة العاملين والخبراء في هذه المراكز بدراسة الموضوعات التي يركز المركز على دراستها.
6. ضرورة زيادة درجة التعاون والتنسيق والتفاعل مع مراكز التفكير الاستراتيجي وبعضها البعض، سواء كانت حكومية أو خاصة أو غير حكومية حتى تكون مخرجاتها مرتبطة بالواقع.
7. يجب على مراكز التفكير التركيز والاهتمام بالدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة وخاصة القضايا الاقتصادية والبيئية والتكنولوجية لوضع حلول تساهم في التطوير والتنمية المستدامة.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

- (1) أحمد ماهر (2003)، الإدارة والمهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- (2) احمد مصطفى وخاطر بهجت (1999)، إدارة المنظمات الاجتماعية، مفاهيم وقضايا، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- (3) اسلام شحده خليل العالول (2017)، الأبحاث الصهيونية ودورها في صناعة القرار، رسالة ماجستير، برنامج دبلوم الدراسات الفلسطينية، أكاديمية دراسات اللاجئين.
- (4) إسماعيل محمد السيد (2003)، الأساليب الكمية في الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- (5) بسمة خليل نامق (2009)، مؤسسات مخازن التفكير الاستراتيجي ودورها في صياغة السياسة الخارجية للدولة الحديثة النموذج الأمريكي، مجلة لاقادسية للقانون والعلوم السياسية، المجلد2، العدد2، كانون الأول.
- (6) بطرق حلاق (2020)، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- (7) جاسم محمد الذهبي ونجم عبد الله (2005)، مبادئ الإدارة العامة منطور استراتيجي شامل، بغداد: مكتب الجزيرة للطباعة.

- (8) جهاد عودة (2018)، المعلومات وصناعة القرار، القاهرة: المكتب العربي للمعارف
- (9) حزب البحث العربي الاشتراكي، مركز الدراسات الأمريكية وصناعة القرار، سلسلة دراسات استراتيجية، العدد الأول، تشرين الأول، 2008.
- (10) حسن بلعجوز (2008)، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- (11) حنان حمد العوهلي وشذى مزروع المزروع (2024)، دور القيادات في جامعة الملك سعود في تفعيل التدريب الموجه ذاتيا، المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، (تحت النشر، يونيو 2024).
- (12) حنان رزايقية (2017)، دور مراكز الفكر في صنع السياسة الخارجية الأمريكية، الحرب على العراق نموذجا، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 4 العدد 1. (265-276)
- (13) خالد عليوي العرداوي (2013) تفعيل دور مراكز الأبحاث في صنع القرار السياسي العراقي، صوت العراق، 22 ديسمبر
- (14) خالد وليد محمود (2013)، دور مراكز الأبحاث في الوطن العربي: الواقع الراهن شروط الانتقال إلى فعالية أكبر، سلسلة دراسات مركز الوحدة العربية لأبحاث والدراسات الدولية.

15) رشيد البزيم وآمال الحواسني (2021)، المراكز البحثية ودورها في صناعة السياسة

الخارجية في المغرب، مركز بحوث العلوم الاجتماعية.

16) رضا صاحب أبو أحمد آل علي وسنان كاظم الموسوي (2002)، وظائف إدالة المؤسسة،

عمان: مؤسسة الوراق للطباعة والنشر.

17) زكية رانجه (2015)، دور مؤسسات البحث العلمي ومراكز الفكر في ترشيد السياسات

العامة في الدول العربية، المؤتمر الدولي التاسع، 18-19 أوت 2015، الجزائر.

18) سامي الخزندار وطارق الأسعد (2012)، دور مراكز الفكر والدراسات في البحث العلمي

وصنع السياسات العامة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، العدد السادس، جانفي

2012،

19) ستيفن بوشية ومارتن رويو (2009)، مراكز الفكر الاستراتيجي: ادمغة حرب الأفكار،

الطبعة الأولى، ترجمة ماجد كنج، بنان: دار الفاربي.

20) السعيد مبروك ابر إبراهيم (2012)، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي،

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

21) سليم جلدة (2009)، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، عمان: دار الرياة.

(22) سهيلة لوصيف (2014)، أسلوب القيادة وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بتعاونية

الحبوب والبقول الجافة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر الديمقراطية الشعبية.

(23) السيد عبد الحميد عطية وسلمي محمود جمعة (2001)، العمل مع الجماعات، الدراسة

والعمليات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

(24) شمة بوشنافة (2017)، تأثير مراكز الفكر في الولايات المتحدة على صنع السياسة

الخارجية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 2، جنافي 2017. (193-2010)

(25) صادق حجال وآخرون (2021)، واقع مراكز البحوث والفكر في المنطقة العربية،

الاحتياجات، الفعالية والتأثير، المعهد العربي للبحوث والسياسات (نواه).

(26) طارق شريف يونس (2005)، الفكر الاستراتيجي للقيادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة.

(27) عبد الباقي المقدم (2016)، التدقيق الداخلي ودوره في تحسين اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة

كأحد متطلبات الماجستير، قسم علوم التسيير جامعة قاصدي مراح.

(28) عبد السلام أبو قحف (2002)، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعة

الجديدة للنشر.

(29) عبير بسيوني (2011)، السياسة الخارجية الأمريكية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة

الأولى، القاهرة: دار النهضة العربية.

(30) عدنان بدري الابراهيم ومحمد على القضاة (2006)، فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى

مدير ومديرات المدارس الثانوية في محافظة مجدلاوي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة،

العدد 62، الجزء 2.

(31) عدنان فرحان الجوارين (2016) نحو دور مؤثر لمراكز الأبحاث والدراسات العربية، بغداد

شبكة الاقتصاديين العراقيين، ب

(32) عقيل سعيد محفوض (2017)، مراكز التفكير في التحديات والكيفيات والتحديات، مركز

دمشق للأبحاث والدراسات

(33) علي السلمي (2020)، مهمة الإدارة، الكويت: مجلة عالم الفكر، العدد الثاني.

(34) عمر سعيد وآخرون (2003)، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى عمان: دار الثقافة

(35) عمر فلاق (2012)، قراءة حول واقع مراكز الفعل في العالم، مجلة جيل للدراسات

السياسية والعلاقات الدولية، العدد 31، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.

(36) عيسى غانم (2015)، دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة

صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة مجمع سونلغاز، رسالة ماجستير في العلوم السياسية

والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

(37) غانية ايطاحين (2014)، أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل

المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 2، العدد 4، جوان 2014. (28-43)

(38) غربي الشمري (2017)، دور البحث المؤسسي في دعم اتخاذ القرارات بالجامعات

السعودية الناشئة: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، العدد 124 الجزء الأول (321-339)

(39) فريد بونخله (2007)، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي

الجزائري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية

والعلوم الاجتماعية.

(40) فضل النبي عبد الرحمن يوسف (2018)، دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرار الإداري

في السودان دراسة حالة مجلس الوزراء السوداني 2011-2016، رسالة ماجستير، جامعة

النيلين، كلية الدراسات العليا.

(41) كاظم هاشم ننمه (1987)، العلاقات الدولية، بغداد: ايداد للطباعة والنشر.

42 لطيفة عمر البرق (2020)، دور المراكز البحثية في إثراء المعرفة والبحث العلمي: دراسة

ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة سرت، مجلة جيل العلوم

الإنسانية والاجتماعية، العام السابع، العدد 67

43 محمد جمال عبد الله (2015)، نظم المعلومات الإدارية، عمان: داره المعنز للطباعة

والنشر

44 محمود محمد السقيلي (2019)، دور مراكز الفكر والبحث في صنع القرار: واقع مراكز

الفكر العربية، موقع العلوم القانونية، marocdroit.com

45 مصطفى جاسم حسين (2008)، السياسة الخارجية الأمريكية حيال الشرق الأوسط، رسالة

دكتوراه، جامعة النهرين، كلية العلوم السياسية.

46 نادية أيوب (2005)، نظرية القرارات الإدارية، سوريا: مطبعة ترابي.

47 نهاد منال (2016)، دور مراكز التفكير الاستراتيجي في صنع الاستراتيجية العسكرية

الإسرائيلية 2016-2016، رسالة ماجستير، تخصص دراسات الأمنية استراتيجية، جامعة

قاصدي مرباح، ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

48 نواف كنعان سالم (1992)، القيادة الإدارية، الطبعة الثالثة، عمان: دار الثقافة للنشر

والتوزيع.

49) هالة فوزي محمد عيد (2020)، تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن

الحادي والعشرين، المجلة العلمية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد 3 العدد 1.

ثانياً: مراجعة باللغة الإنجليزية:

- 1) Alford, H. (2011), what is institutional Research?
www.rupp.edu.ku/kiyo/hash-2023rupp_3_addition_ir_by_alford.pdf
- 2) Antoine L. Prince, Sr. (2015), Examining the relationship between leadership decision making styles and Personality type within department of defense, Doctoral Philosophy Dissertation, Old Dominion University.
- 3) Bosch, A. and Taylor, J. (2011), proposed framework of institutional research development phase, Journal of Higher education Policy and management, vol.33, No. 5, (443-457)
- 4) Calderon A. and Mathies, C. (2013), institutional research in the future: challenges with higher education and the need for excellence in professional practice, new direction for institutional research, Spring 2013, 157, 77- 90

- 5) Crawford C.B. (2005), Transformational leadership, innovation and knowledge management: empirical finding and Emergent Conclusions, Knowledge management leadership
- 6) Donald E. Abelson (2002), think tank and U.S. Foreign policy: an historical Perspective, An Electronic Journal of the U.S. Department OF STATE, Vol.7, No.3, November 2002.
- 7) Fahad Albjaidi , Ghulam M. Kundi and Yasir H. Mughal (2020), Decision making, Leadership styles and leadership effectiveness: an amos-sem approach, African Journal of hospitality, Tourism and leisure, Vol.9 (1) (1-15)
- 8) Howard J. Wiarda, the new Powerhouses think tanks and foreign policy, American foreign policy interests, vol.30, no.2.
- 9) James G. McGann (2016), Global to think tank index report, university of pennsylvania
- 10) Tomas S. Batman and Scott A. Snell (2009), Management, Leading and Collaboration in Competitives Worled, MCGraw- Hill, U.S.A
- 11) Wolfram, H. and Mohr,G. (2009), transformational leadership, team Goal Fulfillment and follower work: the moderator effect of deep level similarity in leadership dyads, Journal of leadership and organizational studies, vol.15. No.2 (260-274).

ثالثاً: مواقع الانترنت:

- (1) جايمس تومسون، مؤسسة راند البحثية، على الموقع الالكتروني، www.wise-gater.org،
، تاريخ الدخول على الموقع 2023 /3/9
- (2) مؤسسة راند، <http://www.marefa.org/> تاريخ الدخول 2023/3/25
- (3) موقع المعهد الملكي للشؤون الدولية، <https://www.chathamhouse.org> / تاريخ زيارة
الموقع 2023/3/17
- (4) موقع مؤسسة فريديش ايبيرت، <https://mena.fes.de> / زيارة الموقع بتاريخ 2023/3/21
- (5) معهد استكهولم لأبحاث السلام (<https://www.sipri.org>) / تاريخ الدخول للموقع
2023/3/10
- (6) عبد الرازق فارس الفارس، مراكز البحوث وصنع القرار / في الامارات العربية المتحدة)
www.arab-api.org تاريخ الدخول على الموقع 2023/3/15
- (7) المعهد الفرنسي للعلاقات الدولية (<https://www.ifri.org/en>)
- (8) الصندوق القطري لرعاية البحث العلمي، عضو في مؤسسة قطر، www.qnrf.org تاريخ
الاطلاع 2023/1/15.
- (9) المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، معهد الدوحة للدراسات العليا،
www.dohainstitute.org، تاريخ الاطلاع 2023/1/15).
- (10) معهد راند للسياسات، www.onthintanks.org تاريخ الاطلاع، 2023/1/15.

(11) لجنة المشاريع والارث، <https://www.sc.qa/en/fifa-world-cup/qatar-2022/about->

us تاريخ الاطلاع 2023/5/13 .