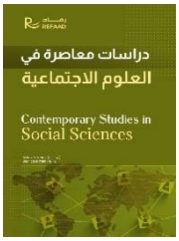
www.refaad.com

Contemporary Studies in Social Sciences (CSSS)
دراسات معاصرة في العلوم الاجتماعية
Journal Homepage: https://www.refaad.com/Journal/Index/20
E-ISSN 2959-7609 | P-ISSN 2959-7595
Vol. 3, No. 2, 2025, pp. 96 - 110



Teleological Thinking in Personal Planning: A Conceptual Analysis for Adapting Results-Based Management at the Individual Level

Moataz Mostafa Abo-moch[1*]
[1] PhD Student, An-Najah National University, Palestine.
[*] Corresponding Author: Moataz Abo-moch (m.a.topmedia@gmail.com)

نمط التفكير المآلي في التخطيط الشخصي: تحليل مفاهيمي لتكييف الإدارة المبنية على النتائج على المستوى الفردي

معتز مصطفى أبو مخ[1*]
[1] طالب دكتوراة- جامعة النجاح الوطنية- فلسطين.
*الباحث المراسل: معتز أبو مخ (m.a.topmedia@gmail.com)

This file is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International

Received استلام البحث	Revised مراجعة البحث	Accepted قبول البحث
2025/8/13	2025/9/8	2025/10/1

DOI: https://doi.org/10.31559/CSSS2025.3.2.2

Abstract:

Objectives: This study aims to analyze the concept of Teleological Thinking as a future-oriented cognitive pattern that guides individuals in making personal decisions and plans based on a clear vision of desired future outcomes. It seeks to address a gap in Arabic literature by formulating an independent theoretical definition of this concept and linking it to the Results-Based Management (RBM) framework.

Methods: The study adopted the concept analysis methodology according to Walker & Avant's eight-step model, which includes identifying the defining attributes, examining uses of the concept, constructing model cases, determining antecedents and consequences, and suggesting practical applications.

Results: The analysis revealed five core attributes of teleological thinking: orientation toward long-term outcomes, linking ends to means, predictive foresight, cognitive flexibility, and reliance on a clear personal vision. Analytical cases were developed to demonstrate the distinction between this concept and related notions such as results-based thinking.

Conclusions: Teleological thinking represents a promising theoretical framework for advancing personal planning models, integrating long-term vision with practical awareness to enhance decision-making effectiveness and sustainability. The study recommends developing measurement tools and training applications based on this thinking pattern, paving the way for future empirical research.

Keywords: *Teleological thinking; personal planning; concept; results-based management; future-oriented thinking.*

الملخص:

الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم نمط التفكير المآلي بوصفه نمطًا معرفيًا استشرافيًا يُوجّه الأفراد نحو بناء قرارات وخطط شخصية تستند إلى تصور واضح للمآلات المستقبلية. وتسعى إلى سد فجوة في الأدبيات العربية من خلال صياغة تعريف نظري مستقل لهذا المفهوم وربطه بإطار الإدارة المبنية على النتائج.

المنهجية: اعتمدت الدراسة منهجية تحليل المفاهيم وفق نموذج Walker & Avant، الذي يتضمن ثماني خطوات منهجية تشمل تحديد السمات الجوهرية للمفهوم، وتحليل استخداماته، وبناء حالات نموذجية، وتحديد المسببات والنتائج، والمقترحات التطبيقية.

النتائج: أظهر التحليل أن التفكير المآلي يتميز بخمس سمات أساسية: التوجه نحو المآل البعيد، الربط بين الهدف والوسيلة والظروف المحيطة، الاستشراف التنبؤي للأثر، المرونة الذهنية، والاستناد إلى رؤية شخصية واضحة. كما تم تطوير حالات تحليلية توضّح تميّز هذا المفهوم عن مفاهيم قريبة مثل التفكير المبني على النتائج أو الغايات.

الخلاصة: يمثل التفكير المآلي إطارًا نظريًا واعدًا لتطوير نماذج التخطيط الشخصي، إذ يدمج بين الرؤية البعيدة والوعي العملي بما يعزز فاعلية القرارات واستدامتها. ويُوصى بتطوير أدوات قياس وتطبيقات تدريبية قائمة على هذا النمط، بما يفتح المجال أمام دراسات ميدانية مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: *التفكير المآلي؛ التخطيط الشخصي؛ تحليل المفاهيم؛ الإدارة المبنية على النتائج؛ التفكير الاستشرافي.*

الاستشهاد

Citation

أبو مخ، معتز. (2025). نمط التفكير المآلي في التخطيط الشخصي: تحليل مفاهيمي لتكييف الإدارة المبنية على النتائج على المستوى الفردي. *دراسات معاصرة في العلوم الاجتماعية*، 3 (2)، 96- 110.

Abo-moch, M. M. (2025). Teleological Thinking in Personal Planning: A Conceptual Analysis for Adapting Results-Based Management at the Individual Level. *Contemporary Studies in Social Sciences*, 3(2), 96-110. https://doi.org/10.31559/CSSS2025.3.2.2 [In Arabic]

المقدمة:

تعيش المجتمعات المعاصرة، تحولات متسارعة وغير مسبوقة على المستويات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، الأمر الذي يجعل من الضروري تطوير أنماط جديدة من التفكير والتخطيط تساعد الأفراد -خاصة أصحاب المناصب الإدارية- على التكيف بمرونة مع المستقبل. وقد برز التخطيط الشخصي كأداة محورية في إدارة الذات، وتحقيق التطور الفردي، وضمان التكيف مع التحديات المهنية والحياتية (Boyatzis, 2008)، غير أنّ معظم نماذجه الشائعة تفتقر إلى إطار منهجي يربط بين الرؤية بعيدة المدى والخطوات التنفيذية العملية، كما تفتقر إلى إدماج تقدير الآثار الممتدة في عملية اتخاذ القرار. هذا القصور يضعف من قدرة الأفراد على المواءمة بين طموحاتهم البعيدة وقراراتهم اليومية.

من جهة أخرى، قدّمت نماذج الإدارة المبنية على النتائج (Results-Based Management – RBM) إطارًا منهجيًا ناجحًا في السياقات المؤسسية، يقوم على الربط بين المدخلات والمخرجات والنتائج وصولًا إلى الأثر النهائي. ورغم نجاعته في مؤسسات دولية كالأمم المتحدة والبنك الدولي، فإن تكييفه على المستوى الفردي في مجال التخطيط الشخصي لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات الأكاديمية. كما أن الخطاب العربي في الإدارة والتخطيط ما زال يفتقر إلى مفهوم أصيل يميّز بوضوح بين "النتائج" المباشرة و"المآلات" البعيدة، رغم الفارق الدلالي والمعرفي بينهما في اللغة العربية.

انطلاقًا من هذه الفجوة النظرية واللغوية، تطرح هذه الدراسة مفهوم "نمط التفكير المآلي" بوصفه نمطًا معرفيًا استشرافيًا يركّز على استحضار المآل البعيد بوصفه منطلقًا للتخطيط، ويعيد بناء الوسائل والخطوات بصورة عكسية، مع دمج التحليل المسبق للأثر البعيد في عملية اتخاذ القرار. بهذا التوجه، تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العربية بمفهوم أصيل له أسس فلسفية ومعرفية، وذلك اعتمادًا على تكييف أطر عملية حديثة مثل الإدارة المبنية على النتائجRBM .

وبناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل مفاهيمي لنمط التفكير المآلي من خلال نموذجWalker & Avant ، بما يسمح بصياغة تعريف نظري واضح للمفهوم، وتحديد سماته الجوهرية، وتمييزه عن المفاهيم القريبة، واستكشاف إمكانية توظيفه في التخطيط الشخصي.

مشكلة الدراسة:

قدّمت نماذج الإدارة المبنية على النتائج (Results-Based Management – RBM) إطارًا فعالًا لإدارة البرامج والمشاريع في السياقات المؤسسية، حيث تركّز على صياغة النتائج المرجوة مسبقًا، وتخصيص الموارد والأنشطة بطريقة تضمن تحقيق تلك النتائج (United Nations Development Group [UNDG], 2011; OECD, 2002). وقد اعتمدت مؤسسات دولية كالأمم المتحدة والبنك الدولي هذا النهج في خططها التنموية، لما يوفره من شفافية وقابلية للمساءلة، وارتباط واضح بين المدخلات والمخرجات والمآلات النهائية. ورغم نجاح هذا الإطار على المستوى المؤسسي، لم يتم تكييفه بعد على المستوى الفردي في سياق التخطيط الشخصي، مما يُعد فجوةً في الأدبيات الأكاديمية والممارسات التطبيقية على حد سواء.

وانطلاقًا من هذه الفجوة، يُطرح في هذا البحث مصطلح "نمط التفكير المآلي" كمفهوم نظري جديد يشير إلى توجه معرفي يُركّز على استشراف ما ستؤول إليه الأفعال والخطط والقرارات مستقبليًا، بدلًا من الاقتصار على تحقيق نتائج فورية أو قصيرة المدى. ويستند هذا النمط من التفكير إلى الجذور الفلسفية للتصور الأرسطي الذي اعتبر أن "الغاية" هي التي تمنح الفعل معناه وغايته (Aristotle, trans. 2009)، كما يرتبط بنظريات التفكير المستقبلي (future-oriented thinking) والتفكير الموجه نحو الأهداف (goal-directed thinking) في علم النفس المعرفي (Seginer, 2009).

وعند مراجعة الخطاب العربي في مجالات الإدارة والتخطيط، يُلاحظ غياب استخدام مصطلح "التفكير المآلي"، مقابل شيوع مصطلحات مترجمة مثل "التخطيط المبني على النتائج" أو "الإدارة بالنتائج"، المستمدة مباشرة من الأدبيات الغربية (مثل: Results-Based Planning). إلا أن هذا الاستخدام الاصطلاحي يغفل الفروقات اللغوية والدلالية الدقيقة في اللغة العربية، لا سيما الفرق بين "المآلات" و"النتائج". فبحسب ابن منظور (1999)، فإن "المآل" هو "العاقبة أو المصير الذي تؤول إليه الأمور"، أي أنه يحيل إلى بُعد زمني مستقبلي واحتمالي، بينما تُعرف "النتيجة" بأنها "ما يُستخلص من مقدمات أو ما يُتوصل إليه بعد عمل" (المعجم الوسيط، 2004)، أي أنها تحيل إلى ما تحقق فعليًا ويمكن قياسه. ومن هنا، يعبّر التفكير المآلي عن نمط ذهني استشرافي يُعنى بتوقع المآلات وتقدير أثر القرارات في المدى الطويل، بخلاف التفكير في النتائج الذي يركز على الإنجاز القابل للقياس في المدى القصير أو المتوسط.

بناءً على ما سبق، وفي حدود علم الباحث، تكمن مشكلة البحث في غياب تعريف نظري أو نموذج مفاهيمي لمفهوم "نمط التفكير المآلي" في سياق التخطيط الشخصي، بالإضافة إلى إمكانية تكييف المبادئ الإدارية المؤسسية كـ RBM لتكون إطارًا منهجيًا لتوجيه هذا النوع من التفكير على المستوى الفردي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديمها لمفهوم "نمط التفكير المآلي" بوصفه نمطًا معرفيًا جديدًا لم يُحلل نظريًا في الأدبيات الإدارية والنفسية، بالاعتماد على تكييف المبادئ الإدارية المؤسسية كـ RBM لتكون إطارًا منهجيًا لتوجيه هذا النوع من التفكير على المستوى الفردي.خصوصًا في السياق العربي. وتتمثل أهمية هذا المفهوم في أنه:

- يدمج بين الرؤية المستقبلية بعيدة المدى والقرارات اليومية التنفيذية.
- يُسهم في تطوير نماذج تخطيط شخصي تتجاوز الأهداف الآنية إلى المآلات الاستراتيجية.
- يفتح المجال لبناء أدوات قياس معرفية وسلوكية تُستخدم في التقييم الشخصي والتربوي.
- يُعزز من وعي الأفراد بعواقب قراراتهم وتأثيرها المستقبلي، مما يرفع من جودة الأداء الشخصي والمهني.

- يُثري الأدبيات العربية بمفهوم أصيل نابع من الفهم اللغوي والدلالي لمصطلح "المآل" كما ورد في اللغة العربية الكلاسيكية (ابن منظور، 1999؛ المعجم الوسيط، 2004).

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تحليل منهجي لمفهوم "نمط التفكير المآلي" باستخدام نموذج Walker & Avant (2011) لتحليل المفاهيم، بما يتيح تقديم تعريف نظري واضح لهذا المفهوم، وتحديد سماته الجوهرية، واستكشاف علاقته بنماذج التفكير والتخطيط الأخرى، ولا سيما الإدارة المبنية على النتائج. وتتلخص الأهداف التفصيلية فيما يلي:

- تحليل مفهوم "نمط التفكير المآلي" وفق منهجية Walker & Avantلتحديد مكوناته الأساسية.
- تحديد السمات الجوهرية المميزة لهذا المفهوم وتمييزه عن المفاهيم القريبة.
- استكشاف إمكانية تكييف مبادئ الإدارة المبنية على النتائج (RBM) في سياق التخطيط الشخصي.
- توضيح أوجه الاختلاف بين التفكير المآلي والمفاهيم المجاورة مثل التفكير المبني على النتائج.
- صياغة تعريف عملي للمفهوم يمكن أن يشكل أساسًا للدراسات المستقبلية والتطبيقات التدريبية.

أسئلة الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة لتقييم ما مدى إمكانية تكييف مبادئ الإدارة المبنية على النتائج (RBM) المعتمدة في الإدارة المؤسسية، لتوظيفها على المستوى الفردي في إرساء "نمط التفكير المآلي" ثم للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما السمات الجوهرية التي تحدد مفهوم "نمط التفكير المآلي" في سياق التخطيط الشخصي؟
- كيف يختلف مصطلح "التفكير المآلي" عن التفكير المبني على النتائج من حيث البنية المفاهيمية والتطبيقات العملية؟
- كيف يمكن أن يسهم التفكير المآلي في تحسين جودة القرارات والخطط الشخصية وتعزيز فاعليتها على المدى البعيد؟

مصطلحات الدراسة

- **نمط التفكير المآلي: (Teleological Thinking)**

يُقصد به نمط معرفي استشرافي ينطلق من تصور المآلات النهائية للأفعال والخطط، ويعيد بناء الوسائل بصورة عكسية بما يضمن اتساقها مع تلك المآلات، مع دمج تقدير الأثر الممتد قبل التنفيذ وأثناءه. وقد ارتبط هذا المفهوم في الأدبيات بجهود تحليل المفاهيم (Walker & Avant, 2011) ونظريات التوجه نحو المستقبل .(Seginer, 2009) وفي هذه الدراسة، يتم تناوله بوصفه إطارًا يوجّه الأفراد إلى صياغة رؤية بعيدة المدى ثم تحويلها إلى خطوات مرحلية وأدوات متابعة عملية، بما يميّزه عن التفكير المبني على النتائج قصيرة المدى.

- **المآلات: (Telos / End States)**

يُستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى العاقبة أو المصير النهائي الذي تؤول إليه الأمور، وهو يحيل إلى بعد زمني مستقبلي واحتمالي أوسع من النتائج المباشرة (Ibn Manzur, 1999 ؛ Al-Mu'jam al-Wasīt, 2004). وتشكل المآلات في هذه الدراسة البوصلة المركزية التي ينطلق منها التفكير المآلي، حيث تُعتمد كأساس لبناء التخطيط العكسي ولتقدير أثر القرارات على المدى البعيد، بما يجعلها محورًا يميز هذا النمط عن أنماط التفكير الأخرى.

- **التخطيط الشخصي: (Personal Planning)**

يُعرَّف بأنه عملية منظمة لتحديد الرؤى والأهداف قصيرة وبعيدة المدى للفرد، وترجمتها إلى خطط تنفيذية قابلة للتقييم والتحسين المستمر(Megginson & Whitaker, 2017 ؛Boyatzis, 2008) وتتعامل الدراسة مع التخطيط الشخصي كسياق تطبيقي لتجسيد نمط التفكير المآلي، حيث يُعاد تنظيم الممارسات الفردية وفق رؤية نهائية واضحة، وخطوات مرحلية قابلة للقياس، بما يعزز من جودة القرارات وفاعليتها.

- **الإدارة المبنية على النتائج: (Results-Based Management – RBM)**

تمثل إطارًا إداريًا مؤسسيًا يقوم على الربط المنهجي بين المدخلات والأنشطة والمخرجات فالنتائج وصولًا إلى الأثر، مع الاعتماد على مؤشرات قياس دقيقة لضمان الشفافية والمساءلة (OECD, 2002؛ UNDG, 2011) وتطرح هذه الدراسة إمكانية تكييف هذا الإطار على المستوى الفردي ليصبح أداة عملية توجه التخطيط الشخصي، وذلك من خلال دمج مبادئه الأساسية كالتخطيط العكسي ومؤشرات الأداء وتحليل الأثر البعيد في عملية بناء الخطط الشخصية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولًا: الجذور الفلسفية والمعرفية

يُشير التفكير المآلي (Teleological Thinking) إلى النمط العقلي الذي ينظر إلى الأفعال والقرارات من منظور غاياتها النهائية ومآلاتها المحتملة. ويعود أصله الفلسفي إلى أرسطو، الذي رأى أن لكل فعل أو ظاهرة "غاية" (Telos) توجهه، وأن الغاية النهائية تمنح الفعل معناه (Aristotle, Nicomachean

Ethics). في تصوره، يسعى كل كائن في الكون إلى تحقيق غايته الداخلية التي يحددها نوعه، بحيث تخدم الأنواع الأدنى الأنواع الأعلى.

واعتبر أرسطو أن السبب الفاعل والغاية النهائية هما في جوهرهما شيء واحد، وأن المآل ليس مجرد هدف نسعى إليه، بل عامل محفّز للنشاط المؤدي إليه. من هذا المنطلق، يُفهم التفكير المآلي على أنه إطار معرفي يمكّن الأفراد من الانطلاق من النتيجة أو المآل المتوقع ثم الرجوع إلى الوسائل والخطوات اللازمة لتحقيقه.

واستكمالًا لهذا المحور الفلسفي، فإن التفسير اللغوي العربي بضيف بعدًا آخر، فالمآلات تشير إلى ما قد تؤول إليه الأمور مستقبلًا، أي أنها تحيل إلى بُعد زمني مستقبلي واحتمالي، بينما النتائج تحيل إلى ما يُستخلص من مقدمات أو ما يُتوصل إليه فورًا بعد عمل (المعجم الوسيط، 2004)، أي أنها تحيل إلى ما تحقق فعليًا ويمكن قياسه. هذا الفرق ليس لغويًا فقط، بل معرفي وسلوكي؛ إذ يخدم مصطلح التفكير المآلي معنى استشراف العواقب بعيدة المدى، في حين يركز التفكير المبني على النتائج على الإنجازات القريبة زمنيًا والقابلة للقياس كميًا.

وبينما تشير الغاية إلى المقصد الواعي والمحدد الذي يسعى الفاعل إلى بلوغه، وذلك دون الالتفات إلى الظروف المحيطة أو العوامل المؤثرة، فإن المآل يحيل إلى العاقبة أو المصير الذي ستؤول إليه الأمور، سواء كان مقصودًا أو نتيجة غير مباشرة للفعل. ومن ثم فإن المآل يتضمن بعدًا زمنيًا مستقبليًا واستشرافيًا واحتماليًا أوسع من الغاية، ويأخذ في اعتباره التأثيرات البعيدة المدى والنتائج المترتبة على القرار أو الخطة.

في سياق هذه الدراسة، يعد التركيز على المآلات لغويًا، أكثر ملاءمة لأنه ينسجم مع طبيعة التفكير المآلي كنمط معرفي يستشرف ما قد تؤول إليه القرارات والخطط، ويقيّم أثرها في المستقبل، مع اعتبار أن تحديد الغاية ليس سوى خطوة أولى ضمن عملية أوسع تهدف إلى ضمان توافق الوسائل والمسار مع المآلات المنشودة.

مع ذلك، فمن الملاحظ أن مصطلح "نمط التفكير المآلي" لا يشيع استخدامه في الأدبيات الإدارية أو النفسية العربية، بل تُستخدم بدائل مترجمة مثل "التخطيط المبني على النتائج" أو "الإدارة بالنتائج" المأخوذة عن المصطلح الإنجليزي (Results-Based Management)، دون التفريق الدقيق بين "المآلات" و"النتائج". او "المآلات" و"الغايات".

في حين أنه من وجهة النظر المعرفية، أو علم النفس المعرفي، والذي يُعتبر أحد الفروع المركزية في علم النفس الحديث، إذ يدرس العمليات الذهنية الأساسية مثل الإدراك والانتباه والذاكرة والتفكير وحل المشكلات، مع التركيز على كيفية معالجة الأفراد للمعلومات وصياغة التمثيلات الذهنية التي توجّه السلوك (Goldstein, 2022) ومن هذا المنظور، لا يُعتبر السلوك الإنساني نتيجة مباشرة للمنبهات فحسب، بل كنتيجة لتفاعلات معرفية معقدة تتضمن بناء الصور الذهنية والتنبؤ بالمستقبل كجزء من عملية اتخاذ القرار.

ضمن هذا الإطار، يمكن تفسير التفكير المآلي بوصفه آلية معرفية عليا تجمع بين القدرة على تصوّر المآلات البعيدة من خلال بناء الصور الذهنية المستقبلية، وبين تنظيم السلوك الحالي بما ينسجم مع المآلات. وقد تناولت عدة نظريات هذا الجانب:

- **نظرية التوجه نحو المستقبل: (Future Orientation)** التي ترى أن استحضار صور المستقبل والتنبؤ به، يعد شرط أساسي ومهم للتخطيط الفعّال(Seginer, 2009).
- **التفكير الموجه نحو الأهداف: (Goal-Directed Thinking)** الذي يصف تنظيم الأفعال وفق أهداف بعيدة لكنها قابلة للتحويل إلى خطوات عملية (Locke & Latham, 2002).
- **نظرية الاستبصار: (Prospection)** التي ترى أن الوظيفة المركزية للعقل البشري هي محاكاة المستقبل وتقدير بدائله قبل اتخاذ القرار (Seligman et al., 2013).

وبهذا المعنى، يتجاوز التفكير المآلي حدود التفكير المستقبلي العام، لأنه يدمج بين تصوّر المآل النهائي والتخطيط العكسي وتحليل الأثر، مما يجعله إطارًا معرفيًا متكاملًا متمايزًا عن المفاهيم المجاورة. ومن ثمّ فهو يُمثل نقطة التقاء بين البعد الفلسفي الغائي، والدلالات اللغوية العربية، والرؤية المعرفية الحديثة في علم النفس، ويرتبط كذلك بالتحفيز الداخلي والانضباط الذاتي، ويمثل مؤشرًا على الوعي بالنتائج والعلاقات السببية بين الفعل والأثر.

ثانيًا: التخطيط الشخصي والاستراتيجي

يُعرف التخطيط الشخصي بأنه عملية منظمة لتحديد أهداف الفرد قصيرة وطويلة المدى، ووضع خطط عملية لتحقيقها ضمن أطر زمنية واقعية (Boyatzis, 2008). من أبرز أدواته الحديثة خطط التنمية الشخصية (PDPs)، المستخدمة في البيئات التعليمية والمهنية (Megginson & Whitaker, 2017). غير أن معظم هذه الأدوات تركّز على الأهداف والمراحل التنفيذية دون ربط واضح بنتائج قابلة للقياس أو مؤشرات أثر، مما يستدعي تطوير نماذج أكثر ارتباطًا بالمآلات النهائية أو العواقب الممتدة لقرارات الفرد.

وفي الأدبيات الحديثة، برز مفهوم الرؤية الشخصية (Personal Visioning) باعتباره عنصرًا أساسيًا في التخطيط الفعّال، حيث يُعرّف بأنه صياغة صورة مستقبلية واضحة وذات معنى، تتضمن القيم والغايات الكبرى التي يسعى الفرد إلى تحقيقها .(Boyatzis & Akrivou, 2021) وتشير الدراسات إلى أن الأفراد الذين يملكون رؤية شخصية مكتوبة يتمتعون بقدرة أعلى على ضبط قراراتهم اليومية في ضوء أهدافهم بعيدة المدى، وعلى تعديل مساراتهم المهنية أو التعليمية بما ينسجم مع هذه الرؤية.

كما يتقاطع التخطيط الشخصي مع مفهوم التفكير المستقبلي (Future-Oriented Thinking) الذي يُشير إلى القدرة على استحضار صور ذهنية محتملة للمستقبل واستخدامها كمرجع لاتخاذ القرارات .(Seginer, 2009) غير أن التفكير المستقبلي يظل أعمّ وأقل تنظيمًا، بينما يتطلب التخطيط

الشخصي ترجمة هذه الصور إلى خطط عملية ومؤشرات متابعة. ومن هنا يكتسب التفكير المآلي مكانته كمتغير رئيسي، إذ يدمج بين الرؤية الشخصية والتفكير المستقبلي في إطار أكثر منهجية، حيث يبدأ من المآل النهائي ويعيد صياغة الخطوات بصورة عكسية، مع إدماج التحليل المسبق للأثر البعيد. وبهذا المعنى، يشكّل التخطيط الشخصي البيئة التطبيقية الطبيعية للتفكير المآلي، ويتيح اختبار مدى فاعليته في تحسين جودة القرارات والانسجام بين الأهداف القريبة والمآلات البعيدة.

ثالثًا: الإدارة المبنية على النتائج (RBM)

تمثل الإدارة المبنية على النتائج (Results-Based Management – RBM) أحد أهم الأطر الإدارية التي تبنتها المؤسسات الدولية بالإضافة إلى الشركات الكبرى منذ مطلع الألفية، وذلك لما توفره من منهجية متكاملة تربط بين الرؤية العامة والأنشطة التفصيلية عبر سلسلة مترابطة منطقية (OECD, 2002؛ UNDG, 2011) يقوم هذا الإطار على افتراض أن وضوح النتائج المستهدفة مسبقًا يوجّه عملية تخصيص الموارد والأنشطة، ويعزز من الشفافية والمساءلة. وقد أثبتت التجارب المؤسسية نجاح هذا النهج في رفع كفاءة البرامج والمشاريع التنموية (FarFish Consortium, 2022).

وتعتمد RBM في بنيتها الأساسية على التسلسل التالي:

- **المخرجات :(Outputs)** وهي المنتجات أو الخدمات المباشرة الناتجة عن الأنشطة التنفيذية.
- **النتائج :(Outcomes)** وهي التغييرات متوسطة المدى التي تطرأ على السلوك أو القدرات أو الأنظمة نتيجة المخرجات.
- **الأثر :(Impact)** وهو التغيير الجوهري بعيدة المدى، والذي يعكس الغاية النهائية للعملية بأكملها.

إن هذا التسلسل المنطقي يعكس في جوهره مبدأً مآليًا، حيث لا تُعتبر الأنشطة غاية في ذاتها، وإنما وسائل لتحقيق مخرجات، تقود بدورها إلى نتائج، تنتهي في النهاية إلى أثر يمثل المآل النهائي المرجو. ومن هنا يظهر الرابط النظري بين RBM ومفهوم التفكير المآلي؛ فكلاهما ينطلق من وضوح الغاية البعيدة (الأثر/المآل) ثم يعيد تنظيم الوسائل والأنشطة بصورة منهجية لضمان تحقيقها.

وإذا كان تطبيق RBM قد اقتصر تقليديًا على السياقات المؤسسية، فإن هذه الدراسة ترى أن تكييفه على المستوى الفردي يفتح آفاقًا جديدة لفهم وتطبيق نمط التفكير المآلي. فكما تُمكّن RBM المؤسسات من ربط المدخلات بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، يمكن تكييف مبادئها لتساعد الأفراد على ربط قراراتهم وخططهم اليومية برؤاهم الشخصية ومآلاتهم النهائية. وبذلك يصبح RBM ليس مجرد إطار إداري مؤسسي، بل أيضًا مصدر إلهام لبناء نموذج معرفي فردي يعكس جوهر التفكير المآلي.

رابعًا: الثغرة النظرية

على الرغم من وجود دراسات عديدة حول التخطيط الشخصي والتفكير المستقبلي والتحفيز الذاتي، حيث أظهرت دراسات مثل Seginer (2009) أن وضوح الرؤية الشخصية والتوجه نحو المستقبل يسهمان في تعزيز فعالية التخطيط وتحقيق الأهداف البعيدة، عبر رفع مستويات الكفاءة الذاتية والتحفيز الداخلي. وفي سياق الإدارة المؤسسية، وثّقت دراسات حديثة نجاح تطبيق نموذج الإدارة المبنية على النتائج (RBM) في تحسين الأداء المؤسسي، وربط الأنشطة بالأهداف الاستراتيجية، كما في مشروع FarFish الممول من الاتحاد الأوروبي (FarFish Consortium, 2022) ، وفي برامج منظومة الأمم المتحدة (UNSSC, 2023)، إضافةً إلى إرشادات INTRAC (2024) التي أكدت تكامل RBM كإطار للتخطيط والمتابعة والتقييم. إلا أن المفهوم المركّب "نمط التفكير المآلي في التخطيط الشخصي" لم يحظَ بتحليل نظري معمّق في الأدبيات، كما لم تُختبر إمكانية تكييف نموذج RBM لخدمة الأفراد في التخطيط الذاتي، رغم ما يوفره من أدوات قياس ومتابعة يمكن أن تعزز فاعلية هذا التخطيط. هذه الفجوة تمثل منطلق هذه الدراسة التي تسعى لتحليل المفهوم وفق نموذج 2.2 (Walker & Avant, 2011).

الدراسات السابقة:

لم تتناول الدراسات مفهوم "التفكير المآلي" بوصفه إطارًا معرفيًا مستقلًا، وإنما أشارت إليه ضمنيًا في سياقات التفكير المستقبلي أو الإدارة بالنتائج. بعض الدراسات ركزت على أثر وضوح الرؤية الشخصية في تحسين التخطيط، وأخرى على فعالية استخدام RBM في الإدارة المؤسسية، والتي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة إضافة إلى دراسة نموذجية تبنت منهجية البحث منهجية Walker & Avant (2011) من أهم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها:

- **أثروضوح الرؤية الشخصية على حسن التخطيط**

قدّمت (Seginer, 2009) إطارًا نظريًا متكاملًا لفهم أثر التوجه نحو المستقبل (future orientation) على سلوكيات الفرد، موضحة أن القدرة على استحضار صور ذهنية للمستقبل تمثل عنصرًا أساسيًا في صياغة الأهداف والخطط الشخصية. وأشارت نتائجها إلى أن وضوح الرؤية الشخصية يسهم في تعزيز الالتزام بخطط طويلة المدى، ورفع مستويات التحفيز الداخلي، وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات المتسقة مع الأهداف البعيدة. كما دعمت دراسات لاحقة هذه النتائج، مؤكدة أن الأفراد ذوي الرؤية الواضحة يظهرون مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية (self-efficacy) والتفاؤل، مما يزيد من فعالية التخطيط الشخصي (Seginer, 2009).

- **استخدام الإدارة المبنية على النتائج (RBM) في الإدارة المؤسسية**

تُظهر الأدبيات الحديثة استمرار اعتماد نموذج الإدارة المبنية على النتائج (Results-Based Management – RBM) كإطار فعال لتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في قطاعات التنمية والمساعدات الدولية. فعلى سبيل المثال، وثّق مشروع FarFish الممول من الاتحاد الأوروبي ضمن برنامج Horizon 2020، كيف ساعد إطار RBM على ربط الأنشطة بالنتائج الاستراتيجية، وتحسين عملية المراقبة والتقييم.(FarFish Consortium, 2022)

كما تطبّق منظومة الأمم المتحدة RBM لدعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، من خلال أدوات مثل *نظرية التغيير* (*Theory of Change*)والإطار المنطقي، (Logical Framework) بهدف تعزيز الشفافية والمساءلة .(United Nations System Staff College [UNSSC], 2023) وتؤكد وثائق INTRAC (2024)أن RBM يمثل استراتيجية إدارة متكاملة تدمج التخطيط والمتابعة والتقييم في دورة واحدة، ما يعزز القدرة على تحقيق النتائج المنشودة.

- **دراسات حديثة اعتمدت منهجية (Walker & Avant, 2011)**

اعتمدت عدة دراسات حديثة منهجية (Walker & Avant, 2011) لتحليل المفاهيم بصورة منهجية شاملة. على سبيل المثال، قامت دراسة Moghbeli et al. (2024) بتحليل مفهوم "الرعاية البيئية (ecological care) "في الممارسة التمريضية، مستخدمة جميع الخطوات الثماني للنموذج. وقد توصلت الدراسة إلى تعريف مفاهيمي للرعاية البيئية باعتبارها "مجموعة من الممارسات التمريضية الهادفة إلى حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية التي يعيش فيها المريض، من خلال دمج الوعي البيئي في أنشطة الرعاية الصحية اليومية"، كما حددت الدراسة سمات أساسية مثل: الوعي البيئي، المسؤولية الاجتماعية، والاستدامة في اتخاذ القرارات المهنية.

وبالمثل، استخدمت دراسة (Joolaee et al., 2022) المنهج نفسه لتحليل مفهوم "الرعاية السيئة (poor care) "في السياق التمريضي. وقد عرّفت الدراسة هذا المفهوم بأنه "الرعاية التي تفشل في تلبية احتياجات المريض الجسدية والنفسية والاجتماعية ضمن معايير الممارسة المهنية المقبولة"، وحددت سماته الجوهرية مثل: نقص الكفاءة المهنية، غياب التواصل الفعّال، وتجاهل قيم المريض، كما أوضحت نتائجه المترتبة مثل انخفاض جودة الحياة والثقة في المؤسسات الصحية.

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق منهجية Walker & Avant لا يقتصر على المجال التمريضي أو الصحي فحسب، وإن كانت الأمثلة السابقة مأخوذة من هذا الحقل نظرًا لوضوحها وحداثتها في تطبيق الخطوات الثماني، إلا أنها تتضمن أبعادًا إدارية واجتماعية يمكن الاستفادة منها في مجالات أخرى. ويُظهر ذلك مرونة المنهجية وقدرتها على إنتاج تعريفات مفاهيمية دقيقة تصلح لتطوير أدوات قياس ونماذج تطبيقية متنوعة، وهو ما يعزز وجاهة اختيارها في هذه الدراسة لتأصيل مفهوم "التفكير المآلي" في التخطيط الشخصي والإداري.

منهجية الدرسة وإجراءاتها:

منهجية الدراسة:

نظرًا لحداثة مفهوم "نمط التفكير المآلي" وغياب تعريف دقيق له في الأدبيات العربية والأجنبية، اعتمدت هذه الدراسة منهج تحليل المفاهيم (Concept Analysis) باعتباره الأداة الأنسب لتأصيل المفاهيم الناشئة وتوضيح معالمها النظرية والإجرائية. حيث يُستخدم تحليل المفاهيم على نطاق واسع في العلوم الإنسانية والإدارية، خاصة عند محاولة تأصيل مفهوم لم يُعرف بعد ضمن حقل معرفي معين، أو عندما تسبق التطبيقات العملية للمفهوم صياغته النظرية. وينطبق هذا تمامًا على "نمط التفكير المآلي"، الذي يُمارس ضمنيًا في بعض السياقات، لكنه لم يُصغَ كمفهوم نظري متكامل، ولم يُدمج ضمن نماذج التفكير والتخطيط الإداري والفردي.

تُعد منهجية تحليل المفاهيم التي طوّرتها (Walker & Avant, 2011) من أكثر الأدوات شيوعًا واستخدامًا في تطوير الإطار النظري للمفاهيم الناشئة أو الغامضة. وقد انبثقت هذه المنهجية في الأصل من مجال التمريض والعلوم الصحية، إلا أنها وجدت طريقها لاحقًا إلى ميادين متعددة مثل الإدارة، علم النفس، التربية، والعلوم الاجتماعية، نظرًا لقدرتها على توفير معالجة منهجية دقيقة للمفاهيم التي لم تتبلور بعد في الأدبيات. تقوم الفكرة المركزية لهذه المنهجية على أن الكثير من المفاهيم المتداولة في العلوم الإنسانية والاجتماعية تُستخدم بطرق غير متجانسة، أو يتم تحميلها بمعانٍ مختلفة تبعًا للسياق، مما يضعف من قيمتها التفسيرية. ومن هنا جاءت الحاجة إلى أسلوب علمي يُعيد صياغة هذه المفاهيم بصورة أكثر وضوحًا، ويحدد حدودها وسماتها الجوهرية، ويقترح مؤشرات عملية قابلة للرصد والقياس.

تتميز هذه المنهجية بقدرتها على الانتقال من المستوى التجريدي إلى المستوى التطبيقي؛ فهي لا تكتفي بتحليل الاستخدامات النظرية للمفهوم، بل تدفع الباحث إلى بناء حالات نموذجية وحدودية ومناقضة، بما يتيح اختبار المفهوم في سياقات واقعية أو افتراضية. كما أنها تدمج بين **البعد التاريخي والمعرفي** للمفهوم وبين **البعد العملي والإجرائي**، ما يجعلها أداة فعالة لتطوير نظرية متماسكة يمكن أن تبنى عليها أبحاث كمية أو نوعية مستقبلية. ولهذا السبب، تُعد منهجية Walker & Avant خيارًا مفضّلًا للباحثين الذين يهدفون إلى تقديم تعريفات نظرية وإجرائية متكاملة لمفاهيم جديدة أو معاد صياغتها، مثل "نمط التفكير المآلي" في هذه الدراسة وقد تم اختياره في هذه الدراسة دون غيره من نماذج تحليل المفاهيم لعدة اعتبارات منها:

- **الوضوح والعملية** :إذ تُوفّر خطوات محددة وقابلة للتطبيق تساعد الباحث على تنظيم التحليل بصورة منهجية.
- **الانتشار الأكاديمي** :حيث استُخدم على نطاق واسع في حقول متعددة كالتمريض، علم النفس، الإدارة، والعلوم الاجتماعية، مما يمنحه موثوقية علمية.
- **المرونة** :إذ يتيح للباحث دمج الأدبيات النظرية مع الأمثلة التطبيقية، مما يجعله ملائمًا لتأصيل مفهوم جديد مثل "التفكير المآلي."
- **الملاءمة لسياق الدراسة** :نظرًا لغياب تعريف واضح أو نموذج سابق للتفكير المآلي في الأدبيات العربية أو الأجنبية، كان من الضروري اعتماد منهجية تسمح بصياغة تعريف مفاهيمي وإجرائي متكامل يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية.

طبقت هذه الدراسة نموذج (Walker & Avant, 2011) وقد تم اتباع الخطوات الثماني التي حددها النموذج على النحو الآتي:

- اختيار المفهوم: تم اختيار "نمط التفكير المآلي" كمفهوم ناشئ، يُعرَّف بأنه نمط معرفي يتجه نحو تصور المآلات المستقبلية للأفعال والخطط، ويُفترض أنه يختلف جوهريًا عن التفكير القائم على النتائج المحققة فقط.
- تحديد الغرض من التحليل: شمل الغرض تقديم تعريف نظري مبدئي للمفهوم، تحديد سماته الأساسية، توضيح العوامل المسبقة والنتائج المحتملة، اقتراح مؤشرات تجريبية لاستخدامه في القياس، وبناء قاعدة نظرية لتطوير نموذج تطبيقي في التخطيط الشخصي.
- مراجعة الاستخدامات المختلفة للمفهوم: تمت مراجعة الأدبيات المتعلقة بمفاهيم قريبة مثل التخطيط المبني على النتائج، التفكير الموجه نحو الأهداف، التفكير المستقبلي، والإدارة الإستراتيجية الفردية، بالاعتماد على مصادر أكاديمية باللغتين العربية والإنجليزية من قواعد بيانات مثل Scopus وSpringer وGoogle Scholar، للفترة 2000–2024.
- تحديد السمات المميزة للمفهوم: تم استخلاص السمات الجوهرية التي تميّز "نمط التفكير المآلي" عن المفاهيم القريبة.
- بناء حالة نموذجية: صياغة سيناريو افتراضي يعكس جميع سمات المفهوم ويوضح ممارسته في سياق تخطيط شخصي واقعي.
- بناء حالات إضافية: صياغة حالات حدودية تمثل بعض السمات دون اكتمالها، وحالات مناقضة تفتقر للسمات، وحالات مرتبطة تتشابه دون التطابق، مثل "التفكير المبني على النتائج".
- تحديد المسببات والنتائج: تحديد العوامل التي تسبق ظهور التفكير المآلي، مثل وجود رؤية شخصية واضحة ووعي استشرافي، والنتائج المترتبة عليه مثل تحسين جودة التخطيط وتحقيق الأهداف بعيدة المدى.
- تحديد المؤشرات التجريبية: إدراج مؤشرات تدل على وجود التفكير المآلي، مثل البدء من الرؤية النهائية، التفكير في الآثار البعيدة، واستخدام أدوات قياس وتقييم ذاتي مرتبطة بالمآلات.

أساليب الدراسة:

يقتصر "اسلوب الدراسة" على الأعمال المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية، في مجالات الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، علم النفس المعرفي، وتحليل المفاهيم. كما لا تتناول هذه الدراسة عينة بشرية أو مجتمع ميداني، إذ إنها دراسة نظرية تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات والمصادر العلمية، ونظرًا لكون الدراسة نظرية تحليلية، لم تُستخدم الأساليب الإحصائية، واعتمد التحليل على المقارنة النوعية واستخلاص السمات والمحددات من الأدبيات.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

لقد تم تنظيم عرض النتائج بما يتوافق مع الخطوات المنهجية الثمانية التي اعتمدتها الدراسة وفقًا لمنهجية تحليل المفاهيم وفق نموذج Walker & Avant (2011)، بدءًا من اختيار المفهوم وتحديد الغرض من تحليله، مرورًا بمراجعة الاستخدامات المختلفة له، واستخلاص سماته المميزة، ووضع حالات نموذجية وإضافية توضح أبعاده، وصولًا إلى تحديد المسببات والنتائج والمظاهر التجريبية التي يمكن من خلالها رصد هذا النمط من التفكير في الممارسة العملية.

اختيار المفهوم والغرض من التحليل:

تم اختيار مفهوم "نمط التفكير المآلي" بوصفه مفهومًا ناشئًا لم يتم تناوله صراحة في الأدبيات العربية أو الأجنبية كمفهوم معرفي مستقل، رغم أن بعض أبعاده وممارساته يمكن رصدها ضمن مفاهيم أخرى مثل التفكير المستقبلي أو التخطيط المبني على النتائج. يُشير هذا المفهوم إلى نمط ذهني يستند إلى تصور واضح للمآلات النهائية المرغوبة، وينطلق منها عكسيًا نحو تحديد الوسائل والخطوات التنفيذية، مع تحليل الأثر المحتمل قبل اتخاذ القرار. كان الغرض من التحليل هو تأصيل المفهوم نظريًا عبر تحديد سماته الجوهرية، والعوامل المسبقة والنتائج المترتبة عليه، والتمييز بينه وبين المفاهيم المجاورة، وصولًا إلى صياغة تعريف إجرائي يمكن استخدامه في البحوث المستقبلية والتطبيقات العملية، خاصة في مجال التخطيط الشخصي.

مراجعة الاستخدامات المختلفة للمفهوم:

أظهرت أظهرت مراجعة الأدبيات المتوفرة باللغتين العربية والإنجليزية أن مصطلح "نمط التفكير المآلي" لم يُستخدم بوصفه مفهومًا معرفيًا مستقلًا، سواء من حيث التعريف النظري أو الإطار التطبيقي. ومع ذلك، يمكن ملاحظة أن مضمونه الفكري يتقاطع مع مجموعة من المفاهيم المعروفة، دون أن يتطابق معها أو يذوب فيها.

- **التقاطع مع التفكير المستقبلي(Future-Oriented Thinking)**

يُعرَّف التفكير المستقبلي (Future-Oriented Thinking) بأنه القدرة المعرفية على استحضار صور واحتمالات متعددة للمستقبل، واستخدام هذه التمثيلات الذهنية لتوجيه القرارات والسلوكيات في الحاضر. ويشمل هذا النمط من التفكير عمليات مثل التخيّل، التنبؤ، وضع السيناريوهات، وتقدير الفرص والمخاطر المحتملة. وقد أشارت الأدبيات النفسية إلى أن الأفراد ذوي التوجه المستقبلي الواضح يتمتعون بقدرة أعلى على ضبط الذات، واتخاذ قرارات أكثر انسجامًا مع أهدافهم بعيدة المدى، إضافةً إلى مرونة أكبر في التعامل مع التغيرات البيئية (Seginer, 2009) . ويشترك التفكير المآلي مع التفكير المستقبلي في البعد الزمني الممتد نحو المستقبل، والقدرة على استحضار صور ذهنية لما يمكن أن يحدث لاحقًا، غير أن التفكير المستقبلي يركّز غالبًا على توقعات أو تصوّرات عامة، في حين أن التفكير المآلي يذهب أبعد من ذلك، إذ يحوّل هذه التصورات إلى نقطة انطلاق عملية لصياغة خطوات عكسية تبدأ

من المآل النهائي وتعود إلى الحاضر.

- **التقاطع مع التخطيط المبني على النتائج (Results-Based Planning)**

يُعرَّف التخطيط المبني على النتائج بأنه إطار إداري ومنهجي يركّز على صياغة النتائج المرجوّة مسبقًا، ثم تنظيم الأنشطة والموارد والعمليات بما يضمن تحقيق هذه النتائج وفق مؤشرات قابلة للقياس. ويُعدّ هذا النهج جزءًا من منظومة الإدارة المبنية على النتائج – Results-Based Management) (RBMالتي تتبناها منظمات دولية مثل الأمم المتحدة والبنك الدولي (UNDG, 2011 ؛ OECD, 2002) ويتميّز التخطيط المبني على النتائج بأنه يحوّل الاهتمام من تنفيذ الأنشطة بوصفها غاية بحد ذاتها إلى ما تحققه هذه الأنشطة من مخرجات ونتائج وأثر بعيد المدى. ومن الناحية العملية، يُسهم هذا النمط في تعزيز الشفافية والمساءلة وربط الجهود اليومية بالأهداف الاستراتيجية. ويتقاطع التفكير المآلي مع التخطيط المبني على النتائج في فكرة الربط بين المدخلات والمخرجات والنتائج، مع وجود مؤشرات قياس موضوعية .(OECD, 2002) إلا أن التخطيط المبني على النتائج غالبًا ما يُستخدم في الأطر المؤسسية متوسطة أو قصيرة المدى، بينما يدمج التفكير المآلي هذا الربط في أفق فردي طويل المدى، مع التركيز على المآلات النهائية بوصفها الغاية المركزية، وليس فقط النتائج المرحلية.

- **التقاطع مع الرؤية الشخصية (Personal Visioning)**

تُعرَّف الرؤية الشخصية بأنها صياغة صورة مستقبلية واضحة وذات معنى، تعبّر عن القيم الجوهرية للفرد وطموحاته طويلة المدى، وتشكل إطارًا مرجعيًا يوجّه قراراته وخططه الحياتية والمهنية .وتشمل الرؤية الشخصية عادة تحديد المآلات المرغوبة (End States) والقيم التي يقوم عليها السلوك، بحيث تصبح بمثابة "بوصلة داخلية" تنظّم أولويات الفرد وتمنحه إحساسًا بالاتجاه والمعنى .(Boyatzis & Akrivou, 2021) وقد بينت الأدبيات أن الأفراد الذين يملكون رؤية شخصية مكتوبة يتميزون بقدرة أعلى على الالتزام بخططهم طويلة المدى، وضبط سلوكياتهم اليومية بما ينسجم مع أهدافهم الاستراتيجية، فضلًا عن مرونة أكبر في تعديل مساراتهم مع الحفاظ على اتساقهم الداخلي. وعلى الرغم من أن التفكير المآلي مع الرؤية الشخصية في الانطلاق من غاية أو صورة مستقبلية مرغوبة، لكنه يختلف عنها في أن الرؤية الشخصية كثيرًا ما تظل في إطار الطموح العام أو التصور القيمي، دون تحويلها بالضرورة إلى خطة منهجية مدعومة بخطوات تنفيذية وتحليل أثر. التفكير المآلي يحوّل الرؤية إلى إطار تشغيلي يربط الغاية بالوسيلة بشكل متسلسل ومنهجي.

- **التقاطع مع التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking)**

يُعرَّف التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking) بأنه القدرة العقلية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستيعاب المعطيات المعقدة، وصياغة توجهات وقرارات شمولية تمتد في أفق زمني بعيد، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية أو بلوغ الأهداف الكبرى (Mintzberg, 1994). في حين يرتبط التفكير المآلي بالتفكير الاستراتيجي في كونهما يتناولان القرارات ضمن سياق واسع ويمتدان في أفق زمني طويل. لكن التفكير الاستراتيجي غالبًا ما يظل مرهونًا ببيئات العمل والمؤسسات، ويركّز على تحليل الوضع الراهن والخيارات الممكنة، بينما يركّز التفكير المآلي على استحضار المآل النهائي كمنطلق، حتى في السياق الشخصي، وبغض النظر عن المعطيات الحالية.

إذًا، يمكن القول إن التفكير المآلي يجمع بين البعد الاستشرافي للتفكير المستقبلي، والبنية المنطقية للربط بين العناصر في التخطيط المبني على النتائج، والبعد القيمي للرؤية الشخصية، والشمولية الزمنية للتفكير الاستراتيجي. ولكنه يتمايز عن كل منها في كونه إطارًا معرفيًا وسلوكيًا يبدأ من المآل النهائي كحقيقة موجّهة، ثم يعمل عكسيًا لبناء الوسائل والخطوات، مع دمج مستمر لعملية تقييم الأثر المتوقع.

السمات المميزة للمفهوم:

استنادًا إلى مراجعة الأدبيات وتحليل المفاهيم القريبة، إضافةً إلى تطبيق منهجية (Walker & Avant, 2011)، تم تحديد خمس سمات أساسية تميّز "نمط التفكير المآلي" عن غيره من أنماط التفكير والتخطيط. هذه السمات ليست مجرد أوصاف نظرية، بل تمثل خصائص إجرائية يمكن ملاحظتها وقياسها في الممارسة العملية.

- **التوجّه نحو المآلات (End-State Orientation)**

يركّز التفكير المآلي على المآل النهائي أو الغاية القصوى التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، معتبرًا أن هذه الغاية هي الموجه الأساسي لبقية القرارات والخطوات (Aristotle, trans. 2009)؛ (Zimbardo & Boyd, 2020) بخلاف التفكير المبني على النتائج الذي قد يتوقف عند تحقيق أهداف مرحلية قابلة للقياس، ينظر التفكير المآلي إلى هذه الأهداف باعتبارها محطات وسيطة في الطريق نحو المآل الأوسع.

- **الربط العكسي بين الوسائل والغايات (Backward Goal-Setting)**

يتبنى التفكير المآلي منهجية الانطلاق من الغاية ثم الرجوع عكسيًا نحو تحديد الوسائل والخطوات اللازمة لتحقيقها، وهو ما يعرف في أدبيات التخطيط بـ"التخطيط العكسي (backward planning) (Wiggins & McTighe, 2005) "هذا الربط العكسي يمنح التخطيط وضوحًا في ترتيب الأولويات وضبط الموارد المتاحة.

- **الاستشراف التنبؤي (Predictive Foresight)**

يتضمن التفكير المآلي قدرة منهجية على توقع الأثر المحتمل للقرارات قبل تنفيذها، من خلال تحليل السيناريوهات البديلة وتقدير المخاطر والفرص .(Voros, 2003) هذه السمة تجعل التفكير المآلي مختلفًا عن التخطيط التقليدي الذي قد يكتفي بوضع الأهداف دون تحليل كافٍ للعواقب بعيدة المدى.

- **المرونة الذهنية (Cognitive Flexibility)**

يمتاز التفكير المآلي بالقدرة على تعديل المسار والخطط مع ظهور مستجدات أو تغير الظروف، دون فقدان البوصلة الاستراتيجية أو الانحراف عن المآل النهائي (Martin & Rubin, 1995). هذه المرونة تمكّن الفرد من التعامل مع بيئات ديناميكية معقدة، وتحافظ على استدامة التوجه نحو الغاية.

- **الاستناد إلى رؤية شخصية واضحة (Clear Personal Vision)**

لا يمكن ممارسة التفكير المآلي بكفاءة دون امتلاك رؤية شخصية محددة المعالم، تُعبّر عن القيم والمبادئ التي تحكم اختيار المآلات النهائية (Boyatzis, 2008) . هذه الرؤية تشكّل الإطار المرجعي الذي تُقاس عليه القرارات اليومية والخطط المرحلية، وتضفي الانسجام على المسار المهني والشخصي للفرد.

هذه السمات الخمس تعمل معًا بشكل تكاملي: فالرؤية الواضحة تحدد المآل، والربط العكسي يحدد المسار، والاستشراف التنبؤي يقيّم أثر الخيارات، والمرونة الذهنية تحافظ على التكيف مع الظروف، بينما يبقى التوجّه نحو المآلات هو البوصلة التي تحكم جميع المراحل. هذا التكامل يجعل التفكير المآلي إطارًا متميزًا يمكن توظيفه في التخطيط الشخصي والاستراتيجي على حد سواء.

الحالة النموذجية:

لإيضاح لإيضاح التفاعل المتكامل بين السمات الخمس المميزة للتفكير المآلي، يمكن عرض حالة "ليلى"، وهي مديرة تسويق في شركة دولية تبلغ من العمر 35 عامًا. منذ بداية مسارها المهني، كانت ليلى تحمل رغبة واضحة في تحقيق استقلال مهني ومالي بحلول سن الأربعين، بحيث تصبح قادرة على تأسيس شركتها الاستشارية الخاصة في مجال التسويق الرقمي.

- **التوجّه نحو المآلات**

حددت ليلى مآلها النهائي بوضوح: أن تكون مؤسسة ناجحة تقدم خدمات تسويق رقمي مبتكرة لعملاء من قطاعات مختلفة، مع سمعة مهنية متميزة في السوق الإقليمي. لم يكن هذا المآل مجرد فكرة عامة، بل كان موثقًا في خطة مكتوبة تتضمن وصفًا للرؤية المستقبلية وشكل الشركة، ونوعية العملاء، ونطاق الخدمات، والأثر الذي تطمح إلى تحقيقه في القطاع.

- **الربط العكسي بين الوسائل والغايات**

بدلًا من الانطلاق من الوضع الحالي والتفكير في خطوات متفرقة، بدأت ليلى برسم مسار عكسي يبدأ من شركتها المستقبلية ويعود إلى اللحظة الراهنة. سألت نفسها: "ما المهارات والخبرات والعلاقات التي يجب أن أمتلكها عند بلوغي سن الأربعين؟"، ثم حددت خطوات وسيطة تشمل: العمل على مشاريع دولية لتوسيع خبرتها، الحصول على شهادة متقدمة في التسويق الرقمي، وبناء شبكة علاقات قوية مع قادة الصناعة.

- **الاستشراف التنبؤي**

قبل اتخاذ كل قرار وظيفي أو استثماري، كانت ليلى تقوم بتحليل أثره المحتمل على مآلها النهائي. على سبيل المثال، رفضت عرضًا وظيفيًا براتب أعلى لأنه كان سيقيدها ضمن مجال ضيق لا يخدم خطتها المستقبلية. في المقابل، قبلت فرصة عمل في مشروع ناشئ براتب أقل لكنه وفّر لها خبرة تقنية متقدمة وشبكة علاقات قيّمة.

- **المرونة الذهنية**

خلال تنفيذ خطتها، واجهت ليلى تغيرات في السوق مثل التحول السريع نحو الذكاء الاصطناعي في التسويق. بدلًا من التمسك بالخطة كما هي، أعادت تقييم أهدافها الجزئية، وأدرجت في جدولها الزمني برامج تدريبية في تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، لتواكب التطورات وتحافظ على صلة مآلها النهائي بالواقع المهني.

- **الرؤية الشخصية الواضحة**

كانت رؤية ليلى الشخصية متجذّرة في قيمها؛ فهي تؤمن بأن التسويق يجب أن يركز على بناء قيمة حقيقية للعميل، وليس مجرد بيع منتجات. هذه القيم انعكست في جميع قراراتها المهنية، وجعلت من مآلها النهائي هدفًا ذا معنى شخصي واجتماعي، وليس مجرد طموح مادي أو مهني.

خلاصة الحالة النموذجية:

تعكس قصة ليلى جميع سمات التفكير المآلي: فهي تعرف مآلها النهائي بدقة، وتعمل وفق خطة عكسية، وتقيّم أثر القرارات على المدى البعيد، وتتسم بالمرونة عند تغير الظروف، وتستند في جميع خطواتها إلى رؤية وقيم واضحة. هذه الحالة توضح كيف يمكن للتفكير المآلي أن يتحول من إطار نظري إلى ممارسة عملية مستمرة توجه القرارات اليومية نحو غايات استراتيجية بعيدة المدى.

الحالات الإضافية حالة حدودية (Borderline Case):

بعد عرض الحالة النموذجية التي تجسد التفكير المآلي بكامل سماته الخمس، من المهم تقديم أمثلة إضافية توضح كيف يمكن أن تظهر بعض السمات دون اكتمالها، أو تغيب تمامًا، أو تتجسد في سياقات جزئية. تهدف هذه الحالات الإضافية إلى إبراز الفروق الدقيقة بين مستويات تطبيق المفهوم، مما يساعد على فهم أعمق لطبيعته وحدوده، ويعزز القدرة على تمييزه عن المفاهيم أو الممارسات القريبة.

أولًا: الحالة الحدودية (Borderline Case)

"سامي" هو باحث أكاديمي في منتصف الثلاثينيات من عمره، يعمل في جامعة محلية ويسعى للحصول على درجة الدكتوراه بهدف تحسين وضعه المهني. ورغم أن لديه وعيًا عامًّا بأهمية التطوير الشخصي، فإن سمات التفكير المآلي لديه تتجسد بشكل جزئي فقط:

- **التوجّه نحو المآلات**

يمتلك سامي طموحًا بأن يصبح أستاذًا جامعيًا، لكن مآله النهائي غير محدد التفاصيل، فلا يعرف ما إذا كان يريد أن يركز على البحث العلمي، أو التدريس، أو العمل الإداري الأكاديمي.

- **الربط العكسي بين الوسائل والغايات**

خطته للحصول على الدكتوراه لا تتضمن خطوات وسيطة مترابطة تعود عكسيًا من المآل النهائي، بل يكتفي بالتقدم نحو الدرجة العلمية دون التفكير في المهارات أو الشبكات أو الخبرات التي سيحتاجها لاحقًا.

- **الاستشراف التنبؤي**

يقوم أحيانًا بتقييم العروض الأكاديمية بناءً على تأثيرها المحتمل على مساره، لكنه لا يعتمد تحليلًا منهجيًا للأثر بعيد المدى لكل قرار، وغالبًا ما يتخذ قراراته وفق الظروف الآنية.

- **المرونة الذهنية**

عندما واجهت خطته بعض التأخيرات بسبب نقص التمويل، استغرق وقتًا طويلًا للتكيف وإعادة ضبط المسار، مما أبطأ تقدمه.

- **الرؤية الشخصية الواضحة**

تفتقر رؤيته إلى بيان واضح لقيمه المهنية أو الأثر الذي يرغب في تركه، ما يجعل أهدافه عرضة للتغير السريع بتأثير البيئة المحيطة.

- **خلاصة الحالة**

يمثل سامي حالة حدودية لأنه يمتلك بعض عناصر التفكير المآلي (التوجه العام نحو المستقبل، ومحاولات متقطعة للاستشراف)، لكن غياب وضوح المآل النهائي، وضعف الربط العكسي، وعدم تجذّر الرؤية، كلها عوامل تمنع تكامل السمات الخمس.

ثانيًا: الحالة المناقضة (Contrary Case)

"نادر" موظف في شركة خدمات لوجستية، يبلغ من العمر 40 عامًا، يتخذ قراراته المهنية والشخصية استجابةً فورية للظروف دون أي تخطيط بعيد المدى. في حالته، جميع السمات الخمس للتفكير المآلي غائبة تقريبًا:

- **التوجّه نحو المآلات**

لا يمتلك أي مآل نهائي واضح، بل يقرر أهدافه قصيرة المدى بناءً على الفرص أو المشكلات اليومية. على سبيل المثال، قد يقرر الانتقال إلى وظيفة أخرى لمجرد أن راتبها أعلى، دون النظر إلى أثر القرار على مساره المهني بعد خمس سنوات.

- **الربط العكسي بين الوسائل والغايات**

لا يستخدم أي شكل من أشكال التخطيط العكسي، وتُتخذ الخطوات لديه بشكل عشوائي أو تفاعلي مع الأحداث، دون وجود غاية مركزية تحكمها.

- **الاستشراف التنبؤي**

لا يقوم بأي تحليل للأثر المستقبلي لقراراته، ويعتمد على المقولة الشائعة: "لكل حادث حديث". وهذا يؤدي إلى قرارات ذات آثار سلبية لاحقًا، مثل قبول مشاريع غير متسقة مع مهاراته أو أهدافه.

- **المرونة الذهنية**

غياب الخطة يجعل مسألة "المرونة" بلا معنى، إذ إن التكيف في حالته ليس تعديلًا للمسار نحو غاية، بل مجرد تغيير مستمر للاتجاهات دون بوصلة.

- **الرؤية الشخصية الواضحة**

لا توجد رؤية أو قيم مهنية واضحة، ما يجعل قراراته متأثرة بالكامل بمتغيرات خارجية، كالعروض المالية أو ضغوط المحيط الاجتماعي.

- **خلاصة الحالة**

يمثل نادر نموذجًا معاكسًا تمامًا للتفكير المآلي، حيث يغيب الوعي بالمآلات، وينعدم التخطيط العكسي أو الاستشراف، وتفتقر القرارات لأي إطار قيمي أو رؤية بعيدة المدى.

ثالثًا: الحالة المرتبطة (Related Case)

"هيثم" مدير مشاريع في شركة تقنية، في أواخر الثلاثينيات من عمره. في عمله، يُعرف هيثم بدقته العالية في تطبيق نموذج الإدارة المبنية على النتائج (Results-Based Management – RBM)، وهو مسؤول عن تخطيط المشاريع الكبرى وتنفيذها بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية وقياسها بدقة.

- **التوجّه نحو المآلات (في السياق المؤسسي فقط)**

عند إدارة المشاريع، يحدد هيثم مخرجات ونتائج واضحة، ويصمم مؤشرات أداء لقياس مدى التقدم نحو الأهداف النهائية للمشروع. إلا أن هذا التوجّه نحو المآلات ينحصر داخل بيئة العمل، ولا يطبّقه في مساره الشخصي أو المهني طويل المدى.

- **الربط العكسي بين الوسائل والغايات**

يُتقن هيثم استخدام التخطيط العكسي في المشروعات؛ يبدأ من النتيجة المرجوة ويعود إلى تحديد الموارد والمهام المطلوبة. ومع ذلك، لا يستخدم هذه الآلية عند التفكير في مستقبله الشخصي، كمساره الوظيفي أو تطوره المعرفي، بل يتعامل مع حياته على نحو لحظي دون بناء خطوات متسلسلة نحو غاية شخصية.

- **الاستشراف التنبؤي**

يحلّل هيثم المخاطر المحتملة للمشروعات ويتخذ إجراءات وقائية، لكنه لا يُجري تحليلًا مشابهًا لقراراته الشخصية، مثل الانتقال إلى وظيفة جديدة أو استثمار وقته في تعلم مهارة قد تخدمه بعد سنوات.

- **المرونة الذهنية**

في العمل، يمتلك هيثم قدرة عالية على تعديل الخطط بناءً على تغيرات السوق أو متطلبات العملاء. أما في حياته الشخصية، فالتعديلات التي يجريها تكون استجابة للأحداث الطارئة، وليست تعديلات استراتيجية مرتبطة برؤية أو مآل محدد.

- **الرؤية الشخصية الواضحة:**

يعمل هيثم ضمن رؤية مؤسسية واضحة تحددها إدارة الشركة، لكنه لا يمتلك رؤية شخصية مكتوبة أو موثقة لنفسه، ولا أهداف بعيدة المدى تتجاوز إطار الوظيفة الحالية.

- **خلاصة الحالة**

تمثل حالة هيثم "الحالة المرتبطة" لأنه يطبّق بعض أدوات ومبادئ التفكير المآلي من خلال نموذج RBM في بيئة العمل، لكنه لا يترجم هذا النهج إلى سياق حياته الفردية. وهكذا، فإن السمات المميزة للتفكير المآلي موجودة في مجال واحد (المؤسسي)، لكنها غائبة أو ضعيفة في المجال الشخصي، ما يحدّ من قدرتها على توجيه مساره الشامل.

المسببات والنتائج:

يُقصد بـ المسببات العوامل أو الظروف التي تسبق وتُمهّد لظهور "نمط التفكير المآلي" لدى الفرد، في حين تشير النتائج إلى المخرجات أو التغييرات التي تطرأ على السلوك أو الأداء نتيجة تبنّي هذا النمط من التفكير(Walker & Avant, 2011).

أولًا: المسببات (Antecedents)

تشير الأدبيات إلى أن ظهور التفكير المآلي يتطلب توافر بيئة معرفية وشخصية تدعمه، ومن أبرز المسببات:

- **وعي ذاتي مرتفع بالقدرات والقيم**

يمتلك الأفراد القادرون على ممارسة التفكير المآلي إدراكًا عميقًا لذواتهم، بما يشمل نقاط قوتهم وضعفهم، وقيمهم الشخصية التي توجه خياراتهم (Boyatzis, 2008). هذا الوعي يشكل البنية المرجعية التي تُبنى عليها الرؤية والمآلات.

- **التعرّض المسبق لتجارب تخطيط طويلة المدى**

أظهرت الدراسات أن الأفراد الذين شاركوا في أنشطة أو برامج تركز على الأهداف بعيدة المدى (مثل إدارة المشاريع الاستراتيجية أو التخطيط الأكاديمي متعدد السنوات) يطورون قابلية أعلى للتفكير بالمآلات (Seginer, 2009).

- **التدريب على أساليب الاستشراف وتحليل الأثر**

التدريب على أدوات مثل تحليل السيناريوهات (scenario analysis) أو التخطيط العكسي يعزز القدرة على توقع العواقب بعيدة المدى واتخاذ قرارات متسقة مع الغايات النهائية (Voros, 2003).

- **الإيمان بأثر القرارات في تشكيل المستقبل**

تبني قناعة معرفية وسلوكية بأن كل قرار يومي يسهم في رسم المسار المستقبلي يزيد من احتمالية ممارسة التفكير المآلي، كما تشير إليه نظريات الدافعية الموجهة نحو الأهداف (Locke & Latham, 2002).

ثانيًا: النتائج (Consequences)

ينتج عن تبنّي التفكير المآلي مجموعة من التأثيرات الإيجابية التي تنعكس على سلوك الفرد وفاعلية قراراته، ومنها:

- **وضوح أكبر في عملية اتخاذ القرار**

بفضل الرؤية الواضحة للمآل، تصبح عملية المفاضلة بين الخيارات أكثر منهجية ودقة، مما يقلل من القرارات العشوائية أو الاندفاعية.

- **تماسك ذاتي واستمرارية في المسار المهني أو الشخصي**

يعمل التفكير المآلي كـ"بوصلة معرفية" تحافظ على اتساق القرارات على المدى الطويل، حتى مع مواجهة ضغوط أو تغييرات في البيئة Zimbardo)

& Boyd, 2020).

- **تقليل احتمالية الندم على القرارات**

لأن القرارات تُتخذ بعد تحليل أثرها المستقبلي، تقل احتمالات الشعور بالندم الناتج عن قرارات قصيرة النظر أو آنية.

- **زيادة المرونة الاستراتيجية**

يسهم التفكير المآلي في تعزيز القدرة على تعديل المسارات عند الحاجة، مع الحفاظ على التوجه نحو الغاية النهائية، ما يمنح الأفراد قدرة أكبر على التكيف دون فقدان الهدف (Martin & Rubin, 1995).

المؤشرات التجريبية:

وفقًا لمنهجية (Walker & Avant, 2011)، تشير المؤشرات التجريبية إلى السمات أو السلوكيات أو المخرجات القابلة للملاحظة والقياس، والتي يمكن من خلالها التحقق من وجود المفهوم قيد الدراسة في الواقع العملي. وفي حالة "نمط التفكير المآلي"، فإن هذه المؤشرات تمثل دلائل عملية يمكن رصدها في سلوك الأفراد أو في ممارساتهم التخطيطية.

أولًا: صياغة رؤية شخصية واضحة ومكتوبة

- الوصف: قيام الفرد بكتابة بيان رؤية شخصية (personal vision statement) يتضمن المآل النهائي الذي يسعى إليه، والقيم التي تحكم قراراته، والأثر الذي يرغب في تركه على المدى الطويل.
- طريقة القياس: تحليل محتوى الوثيقة للتحقق من وضوح المآل، وتماسكه مع القيم والأهداف المرحلية (Boyatzis, 2008).

ثانيًا: اعتماد التخطيط العكسي (Backward Planning)

- الوصف: قيام الفرد بتحديد الخطوات الوسيطة بدءًا من المآل النهائي والرجوع إلى الوضع الحالي، مع ترتيب هذه الخطوات زمنيًا.
- طريقة القياس: مراجعة خطط العمل أو الجداول الزمنية للتأكد من تسلسل الخطوات عكسيًا من الهدف النهائي (Wiggins & McTighe, 2005).

ثالثًا: استخدام أدوات تقييم دورية لمتابعة التقدم نحو المآل

- الوصف: تطبيق مؤشرات أداء شخصية (Personal KPIs) أو أدوات متابعة مثل المراجعة الفصلية أو السنوية للأهداف.
- طريقة القياس: فحص سجلات التقييم أو نتائج المراجعات الدورية للتأكد من ارتباطها بالمآلات النهائية، وليس فقط بالإنجازات قصيرة المدى (Locke & Latham, 2002).

رابعًا: التفكير في الأثر بعيد المدى قبل اتخاذ القرارات

- الوصف: قيام الفرد بتحليل الأثر المستقبلي لخياراته قبل الالتزام بها، بما في ذلك دراسة المخاطر والفرص على المدى الطويل.
- طريقة القياس: استخدام استبيانات الميول نحو المستقبل (Future Orientation Scales) أو مقابلات نصف مهيكلة لرصد وجود هذا النمط من التفكير (Zimbardo & Boyd, 2020).

خامسًا: ربط القرارات اليومية بالمآل النهائي

- الوصف: قدرة الفرد على تفسير كيف يخدم كل قرار يومي (مهني أو شخصي) رؤيته ومآله النهائي.
- طريقة القياس: تحليل الإجابات في مقابلات أو سجلات القرارات اليومية، مع تقييم مدى اتساقها مع الرؤية المعلنة (Seginer, 2009).

التعريف المفاهيمي المقترح (Conceptual Definition)

"نمط التفكير المآلي" هو إطار معرفي استشرافي يوجّه الفرد نحو اتخاذ القرارات وبناء الخطط انطلاقًا من تصور واضح ومفصل للمآلات النهائية المرغوبة، مع ربط منهجي بين الغايات والوسائل من خلال التخطيط العكسي، وتحليل الأثر المتوقع لكل خطوة قبل التنفيذ. يتميز هذا النمط بخمس سمات أساسية هي: التوجّه نحو المآلات، الربط العكسي بين الوسائل والغايات، الاستشراف التنبؤي، المرونة الذهنية، والاستناد إلى رؤية شخصية واضحة، مما يمنحه طابعًا استراتيجيًا مستدامًا في التخطيط الشخصي والمهني.

التعريف الإجرائي المقترح (Operational Definition)

يُعتبر الفرد ممارسًا لـ"نمط التفكير المآلي" إذا ظهرت في سلوكه وممارساته التخطيطية المؤشرات الآتية:

- وجود **رؤية شخصية مكتوبة** تتضمن المآل النهائي والأثر المرغوب على المدى البعيد.
- استخدام **التخطيط العكسي**، بحيث تبدأ الخطط من الغاية النهائية وتعود إلى الوضع الحالي عبر خطوات مرحلية مترابطة.
- القيام بـ **تحليل أثر بعيد المدى** قبل اتخاذ القرارات المهمة، مع دراسة المخاطر والفرص.
- وجود **آليات تقييم دورية** لمتابعة التقدم نحو المآل، مثل مؤشرات الأداء الشخصية أو مراجعات الأهداف الفصلية.
- قدرة الفرد على **ربط القرارات اليومية** بمآله النهائي، وتعديل المسار عند الحاجة دون الانحراف عن الغاية الأصلية.

ويتم قياس ذلك باستخدام مزيج من أدوات القياس الكمية (مثل استبيانات ميول نحو المستقبل ومقاييس التخطيط العكسي) والنوعية (مثل

المقابلات نصف المهيكلة وتحليل محتوى خطط العمل الشخصية).

الخاتمة:

أولًا: النتائج

أظهرت نتائج هذه الدراسة، من خلال تطبيق منهجية تحليل المفاهيم وفق نموذج (Walker & Avant, 2011)، وجود حاجة معرفية ملحّة لتعريف وتأطير مفهوم "التفكير المآلي" بوصفه نمطًا معرفيًا وسلوكيًا مستقلًا، وذلك نتيجة غيابه في الأدبيات الإدارية والنفسية والتربوية كمفهوم مركّب له تعريف محدد وسمات واضحة. وقد بينت المراجعة النقدية للأدبيات أن الممارسات التي تحمل بعض خصائص هذا النمط غالبًا ما تُدرج تحت مسميات أخرى، مثل "التفكير المستقبلي" أو "التخطيط المبني على النتائج"، دون أن تجمع بين جميع عناصره الجوهرية في إطار نظري واحد.

كذلك أظهرت الدراسة أن اصطلاح "المآل" -بما يحمله من دلالة لغوية على "العاقبة أو المصير الذي تؤول إليه الأمور"- هو الأكثر دقة وملاءمة للتعبير عن السمات الأساسية للمفهوم، مقارنةً بترجمة مصطلحات مثل "النتائج" أو "المخرجات" التي قد تحيل إلى إنجازات آنية أو مرحلية أو مصطلح "الغايات" الذي يشير بمعناه إلى أخذ العوامل المؤثرة الواقعية بالحسبان. هذا الاختيار اللغوي يعكس الطبيعة الاستشرافية للتفكير المآلي، الذي يضع المآلات البعيدة كأساس لعملية التخطيط واتخاذ القرار.

وقد حدّدت الدراسة خمس سمات مميزة للتفكير المآلي، هي:

- التوجّه نحو المآلات بوصفها الغاية القصوى للعملية التخطيطية.
- الربط العكسي بين الوسائل والغايات من خلال البدء بالمآل النهائي وإعادة بناء الخطوات عكسيًا.
- الاستشراف التنبؤي عبر تحليل الأثر المحتمل قبل اتخاذ القرارات.
- المرونة الذهنية في تعديل المسارات مع الحفاظ على الاتجاه نحو المآل.
- الاستناد إلى رؤية شخصية واضحة تنسجم مع القيم والأهداف طويلة المدى.

كما بيّنت النتائج أن التفكير المآلي يتميز عن المفاهيم القريبة بأنه لا يكتفي بوضع أهداف قابلة للقياس أو صياغة رؤى عامة، بل يدمج بين الرؤية بعيدة المدى والإجراءات العملية وآليات التقييم المستمر، مما يمنحه طابعًا استراتيجيًا مستدامًا.

وتشير النتائج إلى أن تبنّي التفكير المآلي يمكن أن يسهم في:

- تحسين جودة القرارات وتقليل العشوائية والاندفاعية في الاختيار.
- رفع درجة التماسك الداخلي للخطط الشخصية والمهنية.
- تقليل احتمالات الندم المرتبط بالقرارات قصيرة النظر.
- تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات دون الانحراف عن الغاية النهائية.

كما خلصت الدراسة إلى أن تكييف مبادئ الإدارة المبنية على النتائج (RBM) على المستوى الفردي يمكن أن يشكل إطارًا عمليًا فعالًا لترسيخ التفكير المآلي في التخطيط الشخصي، عبر دمج أدوات مثل التخطيط العكسي، مؤشرات الأداء، وتحليل الأثر، في سياق الأهداف والمآلات الفردية.

ثانيًا: التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي بما يلي:

- **تضمين التفكير المآلي في برامج التدريب والتطوير الشخصي والمهني**

يُوصى بتصميم وحدات تدريبية تستند إلى السمات الجوهرية للتفكير المآلي، مع التركيز على بناء الرؤية الشخصية، والتخطيط العكسي، وتحليل الأثر البعيد. ويمكن استهداف فئات متنوعة مثل رواد الأعمال، القادة، الطلاب الجامعيين، والكوادر الإدارية، بما يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية شخصية أكثر وعيًا واستشرافًا.

- **تطوير أدوات قياس كمية ونوعية خاصة بالتفكير المآلي**

توصي الدراسة ببناء أدوات قياس تستند إلى السمات الخمس المميزة للتفكير المآلي وهي: التوجّه نحو المآلات، الربط العكسي بين الوسائل والغايات، الاستشراف التنبؤي، المرونة الذهنية، والرؤية الشخصية الواضحة. غير أن تطوير هذه الأدوات يتطلب جهدًا بحثيًا لاحقًا للتحقق من المنطلقات النظرية للمفهوم، ومن البنية العاملية للأبعاد الفرعية التي قد يتضمنها. ويُقترح في هذا السياق إجراء دراسات كمية تستخدم التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للتأكد من مدى استقلالية هذه السمات أو اندماج بعضها ضمن أبعاد أوسع، بما يضمن صلاحية الأداة وثباتها قبل تعميمها. كما يُوصى على المستوى النوعي بإعداد بروتوكولات مقابلات شبه مقننة تستند إلى مؤشرات التفكير المآلي (مثل صياغة رؤية شخصية، استخدام التخطيط العكسي، تحليل الأثر البعيد)، وتحليل محتوى خطط شخصية أو وثائق مهنية مكتوبة لرصد مدى توافر هذه المؤشرات عمليًا.

- **دمج التفكير المآلي في المناهج الأكاديمية وبرامج إعداد القادة**

يُوصى بإدخال التفكير المآلي ضمن مقررات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الذات، والقيادة، وربطه بالنماذج العالمية القائمة مثل الإدارة المبنية على النتائج (RBM) مع تكييفها للبعد الفردي. هذا من شأنه أن يثري المناهج الجامعية ويمنحها بعدًا تطبيقيًا جديدًا في إدارة المستقبل الشخصي والمهني.

- **إجراء ورش عمل ومختبرات تفكير (Think Labs)**

يُوصى بإنشاء بيئات تطبيقية تجريبية تتيح للمشاركين اختبار نمط التفكير المآلي في خطط شخصية أو مهنية فعلية، مع توفير أدوات تقييم وتغذية راجعة فورية. ويسهم ذلك في تحويل المفهوم من إطار نظري إلى ممارسة عملية، ويُهيئ أرضية لدراسات ميدانية مستقبلية تقيس أثر تبني التفكير المآلي على الأداء الشخصي والمهني.

- **تعزيز الوعي اللغوي بالمفهوم**

نشر الوعي باستخدام اصطلاح "المآل" بدلًا من "النتيجة" عند الإشارة إلى الأبعاد البعيدة المدى، لما يحمله من دقة لغوية ودلالية متسقة مع جوهر المفهوم.

ثالثًا: المقترحات

للبحوث المستقبلية، تقترح الدراسة ما يلي:

- إجراء دراسات كمية لاختبار البنية العاملية للتفكير المآلي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، للتحقق من مدى استقلالية السمات الخمس التي حددتها الدراسة.
- إجراء دراسات مقارنة لفحص الفروق في مستويات التفكير المآلي بين فئات مختلفة (مثل: الجنس، المستوى التعليمي، الخلفية الثقافية).
- دراسة العلاقة بين التفكير المآلي والمتغيرات النفسية والسلوكية مثل: الدافعية الداخلية، القدرة على ضبط الذات، مهارات اتخاذ القرار، والرضا عن الحياة.
- إجراء دراسات نوعية معمقة (مقابلات، مجموعات تركيز) لاستكشاف كيفية إدراك الأفراد لمفهوم التفكير المآلي، وكيفية تجسيده في حياتهم العملية واليومية.

References:

Al-Muʿjam al-Wasīṭ. (2004). *Al-Muʿjam al-Wasīṭ [The concise Arabic dictionary]* (4th ed.). Academy of the Arabic Language in Cairo.

Aristotle. (2009). *Nicomachean ethics (W. D. Ross, Trans.)*. Oxford University Press.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. [CrossRef]

Boyatzis, R. E., & Akrivou, K. *(2021).* The role of personal vision in self-directed learning. *Frontiers in Psychology,* 12, *642.* [CrossRef]

FarFish Consortium. (2022). Lessons learned from applying results-based management in a multi-partner EU project. *Marine Policy*, 137, 105–121. [CrossRef]

Goldstein, E. B. (2022). *Cognitive psychology: Connecting mind, research, and everyday experience* (6th ed.). Cengage Learning

Ibn Manzur. (1999). *Lisan al-Arab [The tongue of the Arabs]*. Dar Sader.

INTRAC. (2024). *Results-based management: A guide for NGOs. International NGO Training and Research Centre*. https://www.intrac.org/app/uploads/2024/12/Results-based-Management.pdf

Joolaee, S., Nikbakht-Nasrabadi, A., & Cheraghi, M. A. (2022). Poor care: A concept analysis. *BMC Nursing,* 21(1), 36. [CrossRef]

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. [CrossRef]

Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports,* 76(2), 623–626. [CrossRef]

Megginson, D., & Whitaker, V. *(2017). Continuing professional development (3rd ed.).* Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Moghbeli, G., Soheili, A., Ghafourifard, M., Shahbazi, S., & Karkan, H. A. (2024). Ecological care in nursing practice: A Walker and Avant concept analysis. *BMC Nursing,* 23, 614. [CrossRef]

OECD. (2002). *Glossary of key terms in evaluation and results-based management*. Organisation for Economic Co-operation and Development. https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf

Seginer, R. (2009). Future orientation: Developmental and ecological perspectives. Springer. [CrossRef]

Seligman, M. E. P., Railton, P., Baumeister, R. F., & Sripada, C. (2013). Navigating into the future or driven by the past. *Perspectives on Psychological Science,* 8(2), 119–141. [CrossRef]

United Nations Development Group. (2011). *Results-based management handbook: Harmonizing RBM concepts and approaches for improved development results at country level*. United Nations. https://unsdg.un.org/resources/results-based-management-handbook

United Nations System Staff College. (2023). *Results-based management to support the 2030 Agenda*. https://www.unssc.org/courses/results-based-management-support-2030-agenda

Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10–21. [CrossRef]

Walker, L. O., & Avant, K. C. (2011). *Strategies for theory construction in nursing (5th ed.).* Prentice Hall.

Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by design (2nd ed.).* ASCD.

Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (2020). *The time paradox: The new psychology of time.* Simon & Schuster.