



جمهورية العراق
رئاسة ديوان الوقف السني



Republic of Iraq
Al-Sunni Endowment

مَجَلَّةُ كُتَيْبَةِ

الإمام الأعظم أبي عبد الله محمد باقر

مَجَلَّةُ كُتَيْبَةِ

الجزء
٢

اقراء في هذا العدد: مجلة علمية فصلية محكمة

١. علم الكلام موضوعه وسماته وعوامل نشأته
ازبار علي حميد محمد - أ. د. رحيم سلوم مرهون

٢. خلق الجنة والنار ويقاؤهما
أ. م. د. سمير عمر سعيد البرزنجي

٣. الأديان والموسيقى دراسة مقارنة بين الموقف الفقهي والتأثير الروحي للموسيقى ..
أ. م. د. المقداد خليل صالح

٤. قراءة ابن محيىن في تفسير الكشاف (جمع ودراسة)
م. د. مهند سعد شاكر شينخلة

٥. الضوابط الفقهية المتعلقة بالنيكاح في كتاب «الأشباه والتطائير» ...
م. م. عبد المحسن ظاهر عبد الخالق السعدون - أ. د. محمد أحمد الرواشدة

٦. الصورة الشعرية في شعر مذهب الدين بن الخيمي
م. م. مهجة مفيد علوان حسن

٧. مدى كفاية التشريعات في الحد من الفساد في الوظيفة العامة
م. م. حازم علي حسين العزي

ذي الحجة ١٤٤٦ هـ - حزيران ٢٠٢٥ م

Al- Imam Al-Adham
University College

A.D 2025

A.H 1446



العدد الثاني والخمسون

ذي الحجة ١٤٤٦ هـ - حزيران ٢٠٢٥ م

الرقم الدولي: ISSN:1817-6674

ISSN: 1817-6674

coll.magazine@imamaladham.edu.iq

مَجَلَّةُ كَلِّةِ
الإمام الأعظم أبي عبد الله محمد بن أبي
الحسين محمد باقر

العدد الثاني والخمسون

«الجزء الثاني»

ذي الحجة ١٤٤٦ هـ

حزيران ٢٠٢٥ م

هيئة تحرير المجلة لسنة ٢٠٢٥م

- أ. د. صلاح الدين فليح حسن - عميد كلية الإمام الأعظم الجامعة المشرف العام
- أ. د. فهيمي أحمد عبد الرحمن رئيس التحرير
- أ. م. د. علي داود خلف مدير التحرير
- أ. د. إسماعيل عبد عباس عضو
- أ. د. محمود عبد العزيز محمد عضو
- أ. د. حقي إسماعيل محمود عضو لغوي
- أ. د. حسام مشكور عواد عضو
- أ. د. محمد عبد القادر عجاج عضو مترجم إنكليزي
- أ. د. وسام محمد خليفة عضو
- أ. د. أحمد ياسين معتوق عضو
- أ. د. خالد مصطفى عبيد عضو
- أ. د. نور سعد محسن عضو
- أ. د. وصفي عاشور أبو زيد / تركيا عضو
- أ. د. محسن المطيري / الكويت عضو
- أ. د. لبنى خميس مهدي / وزارة التعليم العالي عضو
- أ. م. د. عبد الوهاب أحمد حسن الطه عضو
- أ. م. د. محمد صالح حسن / دائرة البحوث عضو

شروط النشر في مجلة كلية الإمام الأعظم الجامعة/ العراق



الرقم الدولي ISSN:1817-6674

تعدُّ مجلة كلية الإمام الأعظم الجامعة، مجلة إنسانية من المجلات العلمية الأكاديمية الرصينة، وقد صدرت موافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ لاعتمادها بالرقم: بت/٨٦٤ في ٢٤/٥/٢٠٠٥م.

شروط النشر العامة:

تهدف هيئة التحرير في مجلة كلية الإمام الأعظم الجامعة إلى الارتقاء بمعامل التأثير (Impact Factor)؛ تمهيداً لدخول المستوعبات العلمية العالمية، لذا تنشر مجلة الكلية البحوث التي تتسم بالرصانة العلمية والقيمة المعرفية، وبسلامة اللغة، ودقة التوثيق على وفق الشروط الآتية:

١. ألا يكون البحث منشوراً سابقاً أو سبق نشره في مجلة أخرى، أو جزءاً من بحث سابق منشور، أو من رسالة أو أطروحة جامعية، وألا يقدمه للنشر في مجلة أخرى بعد نشره في مجلة كليتنا، وعلى الباحث أن يوقع تعهداً بذلك، وأن يوافق على نقل حقوق نشر البحث إلى المجلة في حال قبول نشره.

٢. ألا يذكر اسم الباحث أو أي إشارة تدلُّ عليه في متن البحث؛ لضمان سرية وحيادية عملية التقويم.

٣. ألا يزيد عدد الكلمات في البحث على (٨٠٠٠) ثماني آلاف كلمة، مع المصادر والملاحق، وألا يزيد على خمس وعشرين صحيفة.

٤. أن تحتوي الصّحيفة الأولى من البحث على ما يأتي :
 - أ. عنوان البحث باللّغة العربيّة والإنجليزيّة.
 - ب. اسم الباحث ، ودرجته العلميّة، وتخصّصه باللّغة العربيّة والإنجليزيّة.
 - ج. مكان عمل الباحث باللّغة العربيّة والإنجليزيّة.
 - د. رقم هاتف الباحث، وبريده الإلكترونيّ الجامعيّ.
 ٥. يقدّم الباحث ملخصاً (باللّغة العربيّة والإنجليزيّة) لا يقل على (١٥٠) خمسين ومئة كلمة.
٦. يوضع بعد الملخص (Abstract) مباشرة الكلمات المفتاحية لموضوع البحث، (Key word)، باللّغة العربيّة والإنجليزيّة.
٧. يجب على الباحث اتّباع قواعد الاقتباس وتوثيق المصادر، وأخلاقيات البحث العلميّ بما يتوافق مع سياسة المجلة.
٨. تكتب الهوامش داخل المتن وبين قوسين (ABI) النظام الأمريكي وكما يأتي :
 - مع تطور الحياة (الرّمخشريّ، ٣٢: ١٩٩٩).
 - قائمة المصادر باللّغة العربيّة (ABI).
 - قائمة المصادر باللّغة الإنكليزيّة.
٩. الاستشهاد بعددين من أعداد المجلة المنشورة سابقاً والمرفوعة في الموقع الإلكتروني الخاص بكلّيتنا في الرّابط الإلكترونيّ : <https://www.iasj.net/iasj/journal/224/issues>
١٠. تطبق المجلة نظام فحص الاستلال الإلكتروني باستخدام برنامج (Turnitin)، ويرفض نشر الأبحاث التي تتجاوز فيها نسبة الاستلال ٢٠٪.
١١. يخضع البحث لفحص أوليّ تقوم به هيئة التّحرير في المجلة؛ وذلك لتقرير أهلية البحث للتّحكيم، ويحق لها أن تعتذر عن قبول البحث دون تقديم الأسباب.
١٢. تتبع المجلة التّقويم المزدوج السّري؛ لبيان صلاحية البحث للنّشر، إذ يعرض البحث المقدّم للنّشر على محكمين اثنين من ذوي الاختصاص، ويتمّ اختيارهما بسرية مطلقة، فضلاً عن عرض البحث على خبير لغويّ؛ لتقويمه لغويّاً.
١٣. الأبحاث التي يقترح المحكمون إجراء تعديلات عليها؛ لتكون صالحة للنّشر، تعاد إلى أصحابها؛ لإجراء التّعديلات المطلوبة، وخلاف ذلك لا يتمّ تسلم البحث، وستتمّ مراجعة البحث من هيئة التّحرير؛ للتّأكد من التزام الباحث بالأخذ بالملحوظات المثبتة جميعها من المقيمين.

١٤. تُعبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها، لا عن رأي المجلة.
 ١٥. تنشر المجلة أعداداً خاصة بالمؤتمرات العلمية المتوافقة مع تخصص المجلة.
 ١٦. أجور نشر البحث: يدفع الباحث (٥٠) خمسين ألف دينار؛ لتغطية أجور التحكيم، ويكمل دفع بقية الأجور عند قبول البحث للنشر.
 ١٧. لا تأخذ المجلة أي أجور نشر الأبحاث المقدمة من الباحثين خارج العراق.
 ١٨. تخريج النصوص القرآنية والحديث النبوي الشريف على ضوء المنهج العلمي الدقيق.
 ١٩. يُزود الباحث بنسختين مستلة، بعد النشر.
 ٢٠. يتم رفع الأبحاث على منصة المجلة <https://journal.imamaladham.edu.iq/index.php/al-Imam-Al-Adham/user/register>. أو من مسح رمز QR في أعلى الصحيفة.
- شروط النشر الفنية:

١. يُقدّم البحث بملف واحد، يبدأ بالعنوان وينتهي بالمصادر، وألا يزيد على (٢٥) خمس وعشرين صحيفة.
٢. تكتب الهوامش داخل المتن وبين قوسين (ABI) النظام الأمريكي وكما يأتي:
مع تطور الحياة (الزمخشري، ٣٢: ١٩٩٩).
قائمة المصادر باللغة العربية (ABI).
قائمة المصادر باللغة الإنكليزية.
٣. حجم الخطّ للمتن (١٦) ستة عشر، وللهامش (١٢) اثنا عشر.
٤. نوع الخطّ باللغة العربية (Simplified Arabic واللغة الإنجليزية Times New Roman).
- ملحوظة: في حال عدم الأخذ بشروط النشر نعتذر عن تسلم البحث ونشره.
- يمكن زيارة موقع المجلة في مبنى الكلية في سبع أبنكار أو التواصل عبر البريد الإلكتروني coll.magazine@imamaladham.edu.iq.

أو الاتصال بمدير التحرير عبر الهاتف (٠٠٩٦٤٠٧٧٣٢٤٣٥٦٩٣)، ويمكن الاطلاع على أعداد المجلة عن طريق موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: <https://www.iasj.net/iasj/journal/224/issues>

مميزات المجلة:

١. سياسة الوصول المفتوح: كل الأبحاث متاحة مجاناً فور نشرها.
٢. تنشر أربعة أعداد سنوياً منذ عام ٢٠٠٥م.

٣. تستخدم برامج متقدمة للكشف عن الانتحال؛ لضمان الأمانة العلمية.
٤. تُعنى بنشر الأبحاث التي تواكب التطورات، وتسهم في معالجة قضايا المجتمع، والحد من الظواهر السلبية.
٥. تنشر أعمال المؤتمرات والندوات المتخصصة.

شروط النشر (الفنية):

- ١- يقدم البحث بملف واحد، يبدأ بالعنوان وينتهي بالمصادر، وألاً يزيد على خمس وعشرين صحيفة.
- ٢- تكون الهوامش أسفل كل صحيفة (تلقائياً وليس يدوياً).
- ٣- حجم الخط للمتن (١٦)، وللهامش (١٢).
- ٤- نوع الخط باللغة العربية ((Simplified Arabic واللغة الإنجليزية Times New Roman)).
- ملاحظة: في حال عدم الأخذ بشروط النشر نعتذر عن استلام البحث ونشره.
- يمكن زيارة موقع المجلة في مبنى الكلية في سبع إيكار أو التواصل عبر البريد الإلكتروني magazine@imamaladham.edu.iq.
- أو الاتصال بمدير التحرير عبر الهاتف (٠٧٧٣٢٤٣٥٦٩٣)، ويمكن الاطلاع على أعداد المجلة عن طريق موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال مسح رمز QR في أعلى الصفحة.

كلمة العدد الثاني والخمسين

يَعُدُّ الْعِلْمُ مِنْ أَهَمِّ مَزَايَا الْعَقْلِ الْإِنْسَانِيِّ عَلَى الْإِطْلَاقِ، بَلْ هُوَ أَعْلَى صِفَةٍ يَتَحَلَّى بِهَا الْبَشَرُ، وَأَسْمَى غَايَةٍ يَقْصِدُهَا النَّاسُ، وَصَلَ ذَلِكَ إِلَى حَدٍّ أَنْ عَرَفَتْهُ الْعَامَّةُ فِي أَسْوَاقِهَا، وَتَهَاوَتْ عَلَى الْإِتِّسَامِ بِمَيْسَمِهِ وَالتَّعَوُّذِ مِنْ ضِدِّهِ، وَلَكِنْ مَعَ ذَلِكَ لَوْ اقْتَصَرُوا عَلَيْهِ لَفَسَدَ نِظَامُ الْكُونِ كَمَا لَوْ اقْتَصَرُوا عَلَى غَيْرِهِ، فَأَمَرَهُمُ اللَّهُ سُبْحَانَهُ أَنْ تَنْفَرِ مِنْ كُلِّ فِرْقَةٍ مِنْهُمْ طَائِفَةٌ؛ لِتَحْصِيلِ الْعِلْمِ وَالتَّفَقُّهِ فِي الدِّينِ؛ لِأَنَّ الْعِلْمَ لَا يَسْتَقِيمُ بِغَيْرِهِ.

فَبِالْعِلْمِ يَعْلُو شَأْنُ الشُّعُوبِ، وَتَتَّسِعُ آفَاقُهُمْ، وَيَتَفَاضِلُ النَّاسُ فِي انْتِسَابِهِمْ إِلَى شَرْفِهِ وَفَضِيلَتِهِ.

وَتَبْنِي مَوْسِسَاتُ الدَّوْلَةِ بِهِ، لَا سِيَّمَا التَّعْلِيمِيَّةُ وَمِنْهَا الْجَامِعَاتُ وَالْكُلِيَّاتُ، وَالَّتِي تَعْرِفُ بِأَسَاتِيذِهَا وَنَتَاجِهِمُ الْعِلْمِيِّ مِنْ بَحُوثٍ رَصِينَةٍ تَنْشُرُ بِمَجَلَّاتٍ رَصِينَةٍ، وَمِنْ هَذِهِ الْمَجَلَّاتِ مَجَلَّةُ كَلِيتِنَا.

وَأَخِيرًا نَسْأَلُ اللَّهَ تَعَالَى السَّدَادَ وَالتَّوْفِيقَ لِلْقَائِمِينَ عَلَيْهَا.

هيئة التحرير

المحتويات

١. الأديان والموسيقى دراسة مقارنة بين الموقف الفقهي والتأثير الروحي للموسيقى في المسيحية واليهودية أ. م. د. المقداد خليل صالح ١١
٢. خلق الجنة والنار وبقاؤهما أ. م. د. سمير عمر سعيد البرزنجي ٣٥
٣. المبادئ التربوية المستنبطة من «سورة القمر» أ. م. د. محمود علي فرحان العزاوي ٧١
٤. فاعلية برنامج تدريسي قائم على الفيديو التفاعلي في تنمية دافعية التعلم نحو مادة الفيزياء لدى متعلمين الصف الخامس العلمي أ. م. د. قاسم محمد ٩٧
٥. علم الكلام موضوعه وسماته وعوامل نشأته أ. م. د. رزبار علي حميد محمد ١٣٣
٦. السخرية من المرأة في قصص أميرة بدوي أ. م. د. علي حمد علي جاد الله ١٥٥
- أ. م. د. محمد قحطان حتروش محمد ١٥٥

٧. إنعكاسُ مهاراتِ التفكيرِ الاستراتيجيِّ في إستراتيجياتِ التَّغييرِ المنظميِّ (دراسة تطبيقية في مصنع القطنية - بغداد) ١٧٩
 م. د. محمد درع أحمد
 م. م. ثامر كاظم حسن
٨. قراءة ابن محيَّصن في تفسير الكشاف (جمع ودراسة) ٢٠٩
 م. د. مهند سعاد شاكر شيخلر
٩. حكم الإنتفاع بالخلايا الجذعية الجنينية (دراسة أصولية) ٢٣٧
 م. م. إسراء مهند كامل الهيتي
١٠. الفن والأدب في العراق الحديث تعبيرات عن الهوية الوطنية ٢٦٥
 م. م. باسم ثائر أحمد عبد
 م. م. رنا عبد حماد حمادي
١١. مدى كفاية التشريعات في الحدِّ من الفساد في الوظيفة العامَّة ٢٩٩
 م. م. حازم علي حسين العزي
١٢. القانون الواجب التطبيق على عقود التجارة الإلكترونية ٣٢٩
 م. م. سعد جاسم محمد الدليمي
١٣. الضَّوابطُ الفقهيَّةُ المتعلِّقةُ بالنِّكاح في كتاب «الأشباه والنظائر» لابن نجيم الحنفيِّ «نماذج تطبيقية» ٣٨١
 م. م. عبد المحسن ظاهر عبد الخالق السعدون
 أ. د. محمد أحمد الرّواشدة

١٤. جواز أخذ الأجرة لقراءة القرآن تأليف المولى الفاضل العلامة المؤرخ المدرس أمر الله محمد بن سيرك الحسيني محي الدين الرومي الإستانبولي الحنفي المشهور سيرك زاده [٩٤٥هـ - ١٠٠٨هـ] (دراسة وتحقيق) ٤١١
- م. مصطفى علوان عبود
م. جليل إبراهيم إسماعيل
١٥. الصورة الشعرية في شعر مهذب الدين بن الخيمي ٤٤٧
- م. مهجج مفيد علوان حسن
١٦. البداية الكتائية كوسيلة إثبات إستثنائية: دراسة تحليلية مقارنة بين القانون الأردني والفرنسي ٤٧٣
- د. أحمد سليمان المعاينة
١٧. آثار التغيرات الإقليمية والدولية على العلاقات العربية العربية ٤٩٧
- مها سميح كامل المواضية
الأستاذ الدكتور صداح الحباشنة
١٨. السياسية المائية التركية وإنعكاساتها على الأمن المائي العراقي ٥٣٣
- م. مهاد محمد عبدالله
١٩. التغيرات الاقتصادية في آسيا بعد الحرب العالمية الثانية (الصين والهند إنموذجا) ٥٥٣
- م. سهاد فاروق إبراهيم

إنعكاسُ مهاراتِ التَّفكيرِ الاستراتيجيِّ
في إستراتيجياتِ التَّغييرِ المنظميِّ
(دراسة تطبيقية في مصنع القطنية - بغداد)

The Reflection of Strategic Thinking Skills in Organizational Change
Strategies

An Applied Study In The Cotton Factory – Baghdad

إعداد الباحث الأول

م. د. محمد درع أحمد

تدريسي في جامعة المشرق

Mohammad Draï Ahmed

Teaching at the University of Mashreq

Mohammad d.ahmed@uom.edu.iq

07823762212

الباحث الثاني

م. د. ثامر كاظم حسن

تدريسي في جامعة المشرق

Thamer Kazam Hassan

Teaching at the University of Mashreq

thamer.kazam.h@uom.edu.iq

07700295954

الملخص

يهدف البحث إلى معرفة انعكاس مهارات التفكير الاستراتيجي (التفكير التأملي، إعادة صياغة التفكير، التفكير النظامي) في استراتيجيات التغيير المنظمي (الإقناع، القوة، التوعية الموجهة) في مصنع القطنية- بغداد؛ وذلك لأهمية الموضوعين والنتائج المتوقعة وتقديم عدد من التوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل برامج في التغيير المنظمي في مصنع القطنية، والتحري على مدى تحقيق أعلى المستويات في صياغة لاستراتيجيات التفكير الاستراتيجي، تمّ استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وكذلك الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وتمّ اختيار عينة قصدية مكونة من (٢١) مديرًا، ولتحقيق الهدف من البحث تمّ تطوير استبانة باستخدام بعض من الدراسات السابقة من أجل قياس متغيرات البحث، وقد توصل البحث عبر التطبيق إلى مجموعة نتائج كان أبرزها عدم وجود تأثير في استراتيجيات التغيير المنظمي على المستوى الإجمالي، وكانت أبرز التوصيات ضرورة اشراك مديري ورؤساء الأقسام في صياغة التفكير الاستراتيجي للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: (مهارات التفكير الاستراتيجي، استراتيجيات التغيير المنظمي، مصنع القطنية).

Abstract:

The research aims to know the reflection of strategic thinking skills (reflective thinking, reformulating thinking, systemic thinking) in organizational change strategies (persuasion, power, directed awareness) in the cotton factory - Baghdad, due to the importance of the two topics and the expected results and to provide a number of recommendations that contribute to the application of the best programs in organizational change in the cotton factory, and to investigate the extent to which the highest levels are achieved in formulating strategic thinking strategies. The descriptive and analytical approach was used, as well as the use of the statistical program (SPSS). A purposeful sample of (21) managers was selected. To achieve the goal of the research, a questionnaire was developed using some of the previous studies in order to measure the research variables. The research reached a set of results through the application, the most prominent of which was that there is no impact on organizational change strategies at the overall level, and the most prominent recommendations were the necessity of involving managers and heads of departments in formulating the strategic thinking of the organization.

Key words: Strategic thinking skills, organizational change strategies, cotton factory.

المقدمة

يشهد اليوم عالماً تغيرات سريعة في مجال التكنولوجيا، لذا ازداد الاهتمام بمهارات التفكير الاستراتيجي في منظمات الأعمال لما لها من تأثير واضح وفاعل في أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة؛ إذ إنَّ مهارات التفكير الاستراتيجي في المنظمة تمكّن الموظفين برؤية استراتيجية وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء بما يوفر لها الاستدامة واستقرار المستقبل.

وتزامنت تلك الاهتمامات مع استراتيجيات التغيير المنظمي، وكيفية تبنيه كمنهج عمل في منظمات الأعمال؛ لتحقيق التمايز وإنَّما ذهبت إلى أبعد من ذلك ليكون هدف ومسؤولية الجميع بدءاً من الإدارة العليا وباقي أفراد المنظمة من بث الإقناع، والتوعية الموجهة بين صفوف أفرادها، والتوجه نحو المنافسة والحصول على موقع تنافسي مميز؛ يضمن لها البقاء والاستمرار مع المنظمات.

لذلك قدم هذا البحث لاختبار هذا الدور عن طريق اختيار عينة قصدية شملت (٢١) مديراً، وصيغت لمعالجة مشكلة البحث عدد من الفرضيات تمثلت بوجود علاقة تأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية، وأبعاد التوجه الاستراتيجي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية المناسبة، ويهدف هذا البحث إلى تحديد وبناء مخطط نظري يصف العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث والتعرف على واقع تطبيق التسويق الثقافية التنظيمية والتوجه الاستراتيجي ومدى تبنيهما من قبل المنظمة.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تعدُّ مهارات التفكير الاستراتيجي في بيئة الأعمال من أهم العوامل المسببة إلى الاستقرار في المنظمات، لذا لا بدَّ للمنظمات من أن تتغير نحو الأفضل، وهذا ما يستوجب السعي الحثيث إلى تنشيط عملية التغيير المنظمي للتعامل بشكل أفضل مع التفكير الاستراتيجي، ولكون ضمان بقاء المنظمات وديمومتها، ضرورة فوجدنا إهمال لهذا المتغير من المنظمة المبحوثة وعدم جعله من أولوياتها، فهذا الانعكاس المتوقع شكل نقطة الانطلاق في إرساء مشكلة البحث التي جاءت لتبيين مدى انعكاس التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات التغيير المنظمي، لذا فإنَّ مشكلة البحث تحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما طبيعة الجدل الفكري حول ترابط التفكير الاستراتيجي مع استراتيجيات التغيير المنظمي؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي مع استراتيجيات التغيير المنظمي؟
٣. ما مستوى وطبيعة تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات التغيير المنظمي؟
٤. هل هناك دور للإدارة العليا في عملية التغيير المنظمي.
٥. هل هناك دور لمشاركة العاملين في عملية التغيير المنظمي.

ثانياً: أهمية البحث:

إنَّ عملية تطبيق نماذج التفكير الاستراتيجي أصبحت حاجة ملحة في الوقت الحالي ولا بدَّ من اعتماد الطرق والوسائل الأقصر والأقل كلفة وجهود في إرساء دعائم التغيير المنظمي؛ لذا تبرز أهمية دراستنا بالآتي:

- ١- تحفيز الإدارة العليا على استخدام التفكير الاستراتيجي ونماذج التغيير الناجحة لأجل تحقيق الإدارة الأفضل.
- ٢- إظهار الدور الريادي للأفراد العاملين في العملية التغييرية ودوره المستقبلي في إرساء مبادئ التفكير الاستراتيجي.

٣- اقتناص بعض التغيرات الخارجية التي يمكن استنباطها من البيئة المحيطة وجعلها البداية للتغيير.

٤- تكييف هياكل وبنى المنظمة مع التغيرات الجديدة نتيجة إفرازات البيئة الخارجية.

ثالثاً: أهداف البحث:

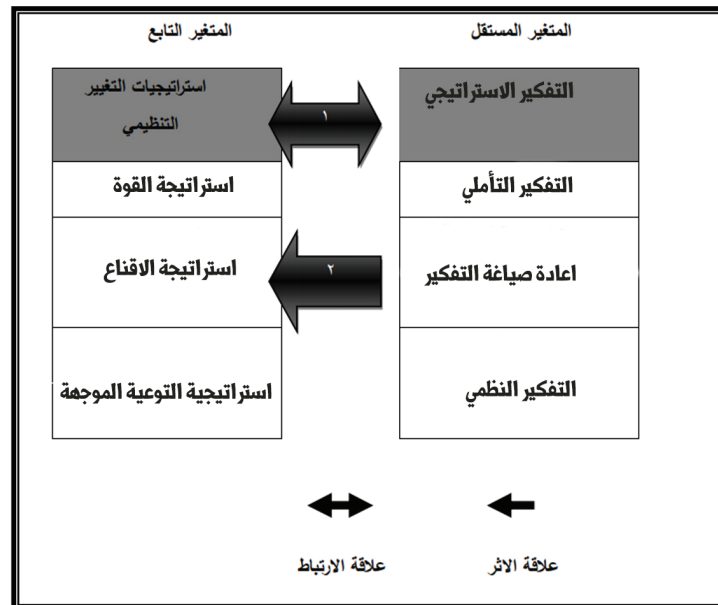
١- تحديد الأساليب التي تعزز من كفاءة وقابلية الأفراد من ذوي التفكير الاستراتيجي.
٢- بيان التحديات التي تواجه الأشخاص من ذوي التفكير الاستراتيجي، وما طرق التعامل معها.

٣- بيان مستوى العلاقة بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات التغيير المنظمي.

٤- توضيح مستوى تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات التغيير المنظمي.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

تمَّ اختيار أبعاد المتغيرات على وفق المناهج الفكرية والأدبية للدراسات السابقة، إذ يجمع هذا المخطط الجانب الكمي والكيفي لشكل هذه العلاقة على وفق المتغيرات الآتية وكما في الشكل أدناه:



الشكل (١) نموذج البحث الفرضي

الشكل رقم (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين

خامسًا: متغيرات البحث: يعتمد البحث على متغيرين هما:

١. المتغير المستقل: مهارات التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير التأملي، إعادة صياغة التفكير، التفكير النظامي).
٢. المتغير التابع: استراتيجيات التغيير التنظيمي بأبعاده (استراتيجية القوة، استراتيجية الإقناع، استراتيجية التوعية الموجهة).

سادسًا: فرضيات البحث: بناءً على مشكلة البحث وفي إطار مخططها الفرضي، جرى صياغة فرضيات البحث وكالاتي:

Ho١: الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \geq 0.05)$ بين المتغير المستقل المتمثل بمهارات التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير التأملي، إعادة صياغة التفكير، التفكير النظامي)، والمتغير التابع المتمثل باستراتيجيات التغيير التنظيمي بأبعاده (استراتيجية القوة، استراتيجية الإقناع، استراتيجية التوعية الموجهة).

Ho٢: الفرضية الثانية: لا توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \geq 0.05)$ بين المتغير المستقل المتمثل بمهارات التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير التأملي، إعادة صياغة التفكير، التفكير النظامي)، والمتغير التابع المتمثل باستراتيجيات التغيير التنظيمي بأبعاده (استراتيجية القوة، استراتيجية الإقناع، استراتيجية التوعية الموجهة)، وتنبثق من الفرضية الرئيسة الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده المجتمعة واستراتيجية القوة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده مجتمعه واستراتيجية الإقناع.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده مجتمعة وتحديد استراتيجية التغيير الملائمة.

سابعًا: الحدود المكانية:

مصنع القطنية – بغداد- العراق

ثامناً: الدراسات السابقة:

١. دراسة إسماعيل (٢٠١٥):

عنوان الدراسة (دور الاستثمارات في تحقيق التنمية المستدامة- سوريا أنموذجاً).
هدفت الدراسة إلى تحديد دور وأهمية الاستثمار في تحقيق التنمية سواء كانت اقتصادية أم بيئية أو اجتماعية مع تحليل التطور الحاصل في الاستثمارات السورية ودورها في مؤشرات التنمية المستدامة من خطط التنمية للتعرف على حجم وكفاءة وتوزيع الاستثمارات ومدى إمكانية تعرضها للعقاب وكيفية معالجتها.
أما أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهناك علاقة ارتباط معنوية كبيرة بين الاستثمارات في سورية وتحقيق الهدف من التنمية المستدامة من توجيه الحكومة بمختلف الطرق لهذه الاستثمارات نحو قطاعات تعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
وكما أوصت الدراسة بالتوسع بالمشاريع الصناعية والزراعية والاهتمام بتنوع مصادر النمو خدمة للبنى التحتية التي تسمح بزيادة حجم الاستثمارات وليتسنى للاقتصاد تحسين نصيب الفرد السوري من الناتج المحلي.

٢. دراسة عبد الأمير (٢٠١٩):

عنوان الدراسة (التمويل الأخضر ودوره في تحسين أداء المصارف الخضراء- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف).
هدفت الدراسة بيان مدى تبني المصارف العراقية لاستراتيجيات التمويل الأخضر ومدى تأثيره في تحسين أداء المصارف الخضراء من محاولة تمويل للمشاريع الصناعية الصديقة للبيئة.
وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي عدم تمويل المصارف للمشاريع الخضراء بسبب حاجة مثل هكذا مشاريع إلى مبالغ عالية تفوق إمكانية المصارف في تمويلها؛ لذا توجد علاقة قوية بين المصارف الخضراء والتمويل الأخضر حيث إنَّ الصيرفة الخضراء لا تتحقق دون وجود التمويل الأخضر.
وكما أوصت الدراسة بضرورة تحول المصارف نحو مفهوم الصيرفة الخضراء؛ لتحقيق التنمية المستدامة من دعم المشاريع الصناعية والتكنولوجية صديقة البيئة ومشاريع الطاقة المتجددة.

٣. دراسة عبد الرؤوف (٢٠١٩):

عنوان الدراسة (آليات تمويل الاقتصاد الأخضر للتوجه نحو التنمية المستدامة – عرض تجارب بعض الدول الأردن، المغرب، الجزائر).

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات التمويل الأخضر من تجارب كل من الأردن والمغرب والجزائر وتحديد العلاقة بين الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة.

وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنَّ الاقتصاد الأخضر يساهم في توفير فرص عمل خضراء في مجال الطاقة المتجددة كما يساهم في رفع حجم النشاط الاقتصادي وحماية البيئة من التلوث واستنزاف مواردها الطبيعية.

وكما أوصت الدراسة بضرورة التحول إلى الاقتصاد الأخضر من دعم البحث العلمي والابتكار التكنولوجي الخاص بالبعد البيئي وإعطاء الأولوية لمشاريع التنمية الخاصة بالطاقة المتجددة كمشاريع تدوير النفايات والطاقة الشمسية وطاقة الرياح لتحقيق التنمية المستدامة.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي حالة فريدة من الاستشعار البيئي ينماز بها الأشخاص من ذوي التفكير الإبداعي؛ الذين تولد لديهم عند الفطرة أو نتيجة تراكم الخبرات والمهارات من القرار الاستراتيجي الذي تتبناه المنظمة أخذًا بنظر الاعتبار رسالتها وتوجهاتها والأهداف القائمة عليها (عبد الحسين، ٢٠١٨: ٧١)

ثانيًا: التحديات التي تواجه المفكر الاستراتيجي:

في ظل التطور العلمي والتكنولوجي والعمولة التي جعلت العالم قرية صغيرة وألغت الفواصل والحدود الجغرافية والزمنية بين الدول والمجتمعات والتي جعلت أغلب دول العالم تنتهج نظام اقتصاد السوق الذي ترتب عنه تحرير للتجارة وإلغاء للقيود على حركة رأس امال (محمد، ٢٠٠٩: ١٨)، مع إدراك تلك الأسواق بأن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية، وأن القيمة الحقيقية والبعيدة المدى للمعرفة ليس بالضرورة تعتمد على قيمتها في لحظة توليدها، بل يمكن أن يجنى ثمارها بعد مرور عدة سنوات من ظهورها (الكبيسي، ٢٠١٧: ١٤)، وفي خضم هذا النوع من البيئات التي تتسم ظروفها بالتنافسية الشديدة، والتغير السريع والتنوع الإبداعي يواجه المفكر الاستراتيجي مجموعة تحديات ومعوقات تقف أمام تحقيق طموحه الاستراتيجي يمكن إجمالها كالآتي:

١- سوء المناخ التنظيمي وسيادة ثقافة الركود والإذعان والانتقاد المبكر للأفكار دون فحص نتائجها أو الغرض منها (القريوتي، ٢٠٠٠).

٢- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي، وبين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية والإدارات الوسطى.

٣- تعطيل القدرات الفكرية نتيجة الروتين والحرص على النظم البيروقراطية، فكلما كانت إجراءات وخطوات العمل محددة في المنظمة، يكون تطبيق أسلوب عمل جديد ومبتكر لكن محدود جدًا، مما يترتب عليه تجمد للسلوك الوظيفي نتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات (

المربع، ٢٠١٥).

- ٤- الصراع التنظيمي غير السليم وعدم وجود تقنين واضح للمهام والأدوار الذي يولد عنه تضارب في الجهود والمسؤوليات (القريوتي، ٢٠٠٩: ٣١٥).
- ٥- ضعف الاتصال أو فقدانه بين المعنيين بالتطوير والمسؤولين عنه يخلق بدوره فجوة كبيرة بين المفكر الاستراتيجي والعاملين في المنظمة (كبرو، ٢٠١٧: ٣٢).
- ٦- ضعف الثقة في الدوافع الحقيقية للأشخاص المطالبين بالتغيير وسوء الفهم فيما يتعلق بالأسباب والنوايا الحقيقية وراء التغيير والتطوير التنظيمي (منور وفؤاد، ٢٠٠٥: ٢٧٤).

ثالثاً: متطلبات التعامل مع التحديات التي تواجه المفكر الاستراتيجي:

لأغراض تهيئة أرضية صلبة تقبل التغيير في منظمات الأعمال من دون صراع أو مقاومة من العاملين فيها، يستلزم بذل جهود منظمة ومستمرة في تحسين قيم وتوجهات العاملين عن طريق تطوير القيم والاتجاهات التنظيمية السائدة (القريوتي، ٢٠٠٩: ٣٢٤-٣٢٥)، والتي يجب أن يصاحبها تغيرات سلوكية تستهدف تغيير الثقافة السائدة لدى العاملين، وكذلك الهياكل التنظيمية، لتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (Warren ١٩٦٥: ١١٠)، وهذا يمكن تحقيقه ما لم يتم تمكين المديرين من التعرف على المسببات المؤدية إلى محاولة التنبؤ به مستقبلاً السلوك الذي يمكن، فالقيادة الإدارية مسؤولة عن التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة) (عنصر وليتيم، ٢٠١٤: ١٢٦ إلى ١٢٨).

ونستعرض بذلك مجموعة من العوامل التي يمكن الاستفادة منها في مجال تقنين سلوكيات الأفراد العاملين لقبول التغيير وكالاتي:

- ١- تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- ٢- إزالة الخوف لديهم من النتائج التي قد تأتي من ارتكاب الأخطاء عند تطبيق فكرة جديدة.

٣- تنمية شعورهم بالثقة والانتماء الوظيفي من تحفيزهم بالتركيز على نقاط القوة في أعمالهم وتخصيص وقت كبير في التحدث عن أعمالهم المستقبلية (القريوتي، ٢٠٠٩: ٣٣٧).

٤- إشاعة جو من الثقة من خلال مختلف مستويات التنظيم عن طريق إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية بما يؤدي إلى تحقيق الانتماء والولاء

- للمنظمة ٩٨ : ١٩٧٨ Sherwood, الشعور في دفع الأفراد نحو الابتكار والإبداع.
- ٥- تعزيز روح المنافسة الإيجابية على مستوى الأفراد والجماعات، يدفع بدوره سلوك الفرد ويوجه إلى تحقيق مزيد من الابتكار والتحدي والتطوير (عنصر وليتيم، ٢٠١٤ : ١).
- ٦- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.

رابعاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي :

- ١- التفكير التأملي: هذه المهارة تتضمن عملية بناء عدد من المعايير البديهية للقضايا المستقبلية مدعومة بالخبرات والقدرات المكتسبة في تطبيق المعرفة في قضايا وحقائق جديدة تستخدم في حلّ القضايا المستقبلية (Halis, et, al, ٢٠١٠)، ويعدُّ التأمل معرفة جديدة تطبيق لزيادة وتعميق الوعي الذاتي لدينا لتكون قادرين على إظهار النماذج العقلية إلى السطح واستخدامها في أسهل طريقة (pangand hisia : ٢٠١٢).
- ٢- إعادة صياغة التفكير: تتعلق إعادة صياغة التفكير بقدرة المدراء في تغيير الانتباه إلى وجهات نظر مختلفة ونماذج عقلية وصياغات متعددة من أجل توليد رؤى وخيارات جديدة؛ لاتخاذ إجراءات لحلول مطلوبة ان الهدف من ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير هو ابتداع معرفة قابلة للعمل أو للتطبيق عن طريق التناوب من استخدام نماذج ذهنية مناسبة للإجراءات والاحداث التي تمّ ملاحظتها (pisapia et ,al, ٢٠٠٩).
- ٣- التفكير النظامي: هو عبارة عن نظام يتجاوز الأحداث التي تبدو مستقلة ومنفصلة عن بعضها بعضاً، إلى نماذج وأنماط أكثر عمقاً، وذلك من إدراك الروابط بين الأحداث ومن ثمّ تحسين فهم الأحداث والتأثير فيها (العامري وقيصر، ٢٠٠٧).

خامساً: التغيير المنظمي:

١. مفهوم التغيير المنظمي:

هو تغيير ملموس في المنظمة مثل عملية إعادة التنظيم أو إضافة منتج جديد أو خدمة كبرى، عرفه (٢٠٠١، Daft) نقلاً عن (عابر، ٢٠٠٩) بأنه معيار لقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في محيطها باستمرار بحيث تحقق أفضل مواءمة وأسرع استجابة له، وعرفه (١٩٩٤)

Sickens, (نقلاً عن (أحمد وآخرين، ٢٠٠٦: ٤٢)، (على أنه الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطويرها المتوقعة في المستقبل، قد يكون التغيير في هيكل المنظمة والثقافة التقليدية من أعلى إلى أسفل أو قد تكون إعادة هندسة العمليات وتتضمن التحسين المستمر (صالح، ٢٠١١)، التغيير بمعناه العام هو التحرك من الوضع الحالي للمنظمة إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية (دحلان، ٢٠١٢)، وعُرف التغيير على أنه عملية تستخدمها المنظمة؛ لتصميم وتنفيذ وتقويم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية (صبري، ٢٠٠٩).

٢- أسباب التغيير المنظمي:

إنَّ التقنيات التي تستخدمها المنظمات في أعمالها الأساس، قد تصبح قديمة، ويتحتم على المنظمة استبدالها، وهذا يعني أنَّ المنظمة يجب أن تكون مستجيبة للتقدم الحاصل في البيئة التقنية، ومهارات العمل المطلوبة، ويجب أن يطور بموجب التقنية، والمنظمات التي ترفض التكيف، يحتمل أن لا تكون متواجدة في السنوات القليلة المقبلة، ومن العوامل التي يمكن أن تدفع المنظمات نحو التغيير، وكما أشار إليها الباحثون أمثال (القريوتي، ٢٠٠٠)، هي إما أسباب داخلية، أو خارجية، إذ يشير (كوتلر وآخرون، ٢٠٠٨) أن الأسباب الداخلية والخارجية هي:

١- الأسباب الداخلية؛

- وعي وإدراك المديرين للتغيير.
- زيادة طموحات العمال وحاجاتهم.
- نمو المنظمة وتطورها.

٢- الأسباب الخارجية؛

- التطور التقني.
- التغيير في ظروف السوق.
- ازدياد حدة المنافسة.

واستناداً لما تقدم يلخص الباحثان الأسباب الدافعة للإدارات إلى أحداث تغيير وتطوير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وإنَّ من غير الممكن حلَّ هذه المشاكل، أو مواكبة التغييرات المحيطة ما لم يحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة، والأسلوب الذي تفكر المنظمة بها في مواجهة مشكلاتها، ويمكن تحويلها إلى أهداف هي:

- أ- فحص مستمر لنمو وتدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
- ب- تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشكلات التي تواجهها
- ج- زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجهة مشاكلهم وانضباطهم الذاتي.
- د- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري
- ض- بناء مناخ محابٍ للتطوير والإبداع.

٣- استراتيجيات التغيير المنظمي:

تعدُّ استراتيجيات التغيير المنظمي أقل بروزاً في مجال البحوث، وتتضمن استراتيجية التغيير المنظمي المنهج أو الأسلوب أو الطريقة التي تنفذ التغييرات في المنظمة، ويعتمد التغيير المنظمي على البعد الاستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية، فعندما ترغب منظمة باعتماد استراتيجية معينة فإنه لا توجد هناك استراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف، وإنَّما توجد العديد منها لأغراض تطبيقها (الأسدي، ٢٠١٠: ٢٠٣-٢٠٤) (الرحيم: ٢٠٠٧، ٢٠).

١- استراتيجية القوة القسرية: تقوم على افتراض أنَّ العاملين الأقل سلطة سيخضعون لمن هم أكثر سلطة وخبرة ويتمُّ قمع مقاومة التغيير من العقوبات والجزاءات ووسائل أخرى لكل من يقاوم التغيير وتستخدم للحالات الطارئة، إلَّا أنَّها في المدى البعدي تؤدي إلى انخفاض ولاء العاملين ودعمهم للتغيير.

٢- استراتيجية الإقناع المنطقي أو التفويض: تقوم على استخدام العقل والمنطق؛ لتغيير الفرد وتفترض أنَّ الجهل

والخرافات هي العائق أمام التغيير والإدارة ستعطي معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين، وطرحها للمناقشة والتحليل العلمي وتقييم المقترحات والتوصيات للحلِّ، وأنَّ الإدارة تفوض للأفراد السلطة في اتخاذ قرار التغيير، وتتفرع عن هذه الاستراتيجية الاستراتيجيات الآتية (عبيد، ٢٠٠٩):

أ- استراتيجية التعليم المستمر: تستعمل عندما يملك العاملون درجة عالية من التدريب ومواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي في مجال اختصاصهم فهم أكثر من غيرهم سيكونون قادرين على إدراك مشكلاتهم وتحديد الحلول الراهنة.

ب- استراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية: إجراء مسوحات كبدائية لعملية التغيير من جمع البيانات، وتقديم إلى مجموعة من الأفراد للوصول إلى النتائج وتتمُّ إجراء التصحيحات وجمع البيانات بعد إجراء التصحيحات وتقويم بناء على النتائج لعملية التصحيح.

٤- أهمية التغيير:

تعدُّ مسألة مواكبة التغييرات البيئية ضرورة حتمية؛ لبقاء المنظمات واستمرارها سواء أكان ذلك وجهة نظر المنظمة والعاملين فيها أم المتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وتؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أنَّ كلاً من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغييراً سريعاً ومستمرّاً، ففي البيئة الخارجية للمنظمة، يلاحظ أنَّ الظروف البيئية قلما تكون مستقرة، وعلى نحو عام فالأوضاع الاقتصادية والإمكانات المادية وتذبذب أسعار العملات والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة من نظم الاتصالات المتطورة والأنظمة المعلوماتية، يمكن عدها مؤشرات تستوجب من إدارات المنظمات إجراء التغييرات المناسبة لإزائها، وبدورها تشكل العوامل الداخلية والعوامل الخاصة بالمنظمة مؤشرات تدفع المنظمة إلى إحداث التغييرات المطلوبة وحاولت الدراسات والبحوث تصنيف مسوغات إجراء التغيير المنظمي اعتماداً على مصادرها كالآتي: (دحلان، ٢٠١١: ١١) و (حماد، ٢٠١١، ٣٨٩).

أ. المسوغات الداخلية: هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها، ومن بين هذه القوى: تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، تدني معنويات العاملين، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، ندرة القوى العاملة، ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

ب. المسوغات الخارجية: هي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبينها، ومن أهم القوى الخارجية التي تدفع التغيير المنظمي، هي: التنافس الحاد بين المنظمات، التطورات التكنولوجية المتسارعة، الثورة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة جميعها، التقادم السريع للمنتجات سواء أكانت سلعاً أم خدمات، جعل دورة حياة المنتج قصيرة، التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة ويشمل ذلك القيم والأهداف والمستوى التعليمي.

٥- أنواع التغيير:

الفرق بين التغيير المنظمي والتغيير المنظمي، هو أنَّ التغيير المنظمي ظاهرة طبيعية وعفوية تنجم تحت تأثير التغييرات البيئية ذات الصلة بالمنظمة، أمَّا التغيير المنظمي فهي عملية موجهة تسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (عابر، ٢٠٠٩: ١٠٢)، وهناك فرق بين التغيير الاستراتيجي

م. د. محمد درع أحمد - م. م. ثامر كاظم حسن

واستراتيجيات التغيير، إذ يقصد بالتغيير الاستراتيجي هو التغيير الذي يركز على توجه المنظمة،
أمّا استراتيجيات التغيير فتركز على السلوك التنظيمي (جلاب ومزهر: ٢٠٠٧).

المبحث الثالث الجانب العملي

نتائج علاقات الارتباط والتأثير بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده مجتمعة، والتغيير المنظمي وأبعاده:

يركز هذا المبحث على توضيح علاقة الارتباط والتأثير بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده والتغيير المنظمي، ويهدف إلى اختبار الفرضيتين الرئيسة الأولى والثانية بفرضياتها الفرعية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المتفرعة منها:

تمهيداً لقياس علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده المجتمعة والتغيير المنظمي وأبعاده اعتمد الباحث في ذلك على استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لقياس الارتباط بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير التغيير المنظمي.

١- تحليل العلاقة الارتباطية بين متغير التفكير الاستراتيجي وأبعاده المجتمعة التغيير المنظمي وأبعاده المجتمعة يوضح الجدول (١) علاقة الارتباط بين متغير التفكير الاستراتيجي وأبعاده المجتمعة والتغيير المنظمي

الجدول (١) علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والتغيير المنظمي

المتغيرات	معامل الارتباط	الدالة	قبول أو عدم قبول الفرضية
التفكير الاستراتيجي وأبعاده المجتمعة والتغيير المنظمي	-٠.٢٤٣	غير دالة	عدم قبول

مستوى المعنوية (٠.٠٥)

يتضح من الجدول (١) في أعلاه ومن نتيجة معامل الارتباط التي بلغت (-٠.٢٤٣) عن

وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة وغير دالة معنوياً بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده المجتمعة والتغيير المنظمي، ممّا يعني ضعف وعي إدارة المنظمة بكيفية تحقيق التفاعل بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجية القوة ومدّ الجسور والروابط بينهما لقيادة المنظمة إلى برّ الأمان وتجنب الإخفاقات التي قد تعرضت لها المنظمة جراء الأوضاع الاقتصادية المتردية والمنافسة الشديدة من الشركات الأخرى العاملة في القطاع نفسه، لذا ترفض الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنشطة أنموذج سلسلة القيمة لبورتر والتطور المعرفي».

٢- قياس علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده المجتمعة واستراتيجية القوة بقيمة بلغت (-٠.٢٨٤)، وتعني هذه العلاقة ضعف إدراك وتصور المنظمة لدور التفكير الاستراتيجي للمنظمة، والذي من الممكن ينعكس على استراتيجية القوة التي تعدّ من نقاط القوة لدى المنظمات التي من المحتمل تلحقها بركب المنظمات الرائدة في السوق المحلية ونيل مكانة وحصة سوقية، بناءً على ما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي نصّت على أنّه «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجية القوة».

جدول (٢) علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والتغيير المنظمي

التغيير المنظمي التفكير الاستراتيجي	استراتيجية القوة	استراتيجية الإقناع	تحديد استراتيجية التغيير الملائمة
ابعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة	-٠.٢٨٤	-٠.٢٧٤	-٠.١٢
الدلالة	غير دال معنوياً	غير دال معنوياً	غير دال معنوياً
قبول أو عدم قبول	عدم قبول	عدم قبول	عدم قبول

مستوى المعنوية (٠.٠٥)

٣- قياس علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده المجتمعة واستراتيجية الإقناع. يتبين لنا من نتائج الجدول (٢) عن وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة غير دالة معنوياً بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده المجتمعة واستراتيجية الإقناع بقيمة بلغت (-٠.٢٧٤)،

وتعني هذه العلاقة أنَّ مساهمة التفكير الاستراتيجي في استراتيجية الإقناع لا يواكب الواقع الحاصل في البيئة الخارجية؛ لرقى بواقع المنظمة، ممَّا يدل على غفلة إدارة المنظمة عن أهمية الجوانب التنظيمية وطبيعة العلاقة بينهما، لذا ترفض الفرضية الفرعية الثانية التي نصّت على «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجية الإقناع».

٤- قياس علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجية التغيير الملائمة.

تشير نتائج الجدول (٢) إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة وغير دالة معنويًا بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجية التغيير الملائمة بقيمة بلغت (-٠.١٢٠)، وتعني هذه العلاقة أنَّ البيئة التي يعمل فيها التفكير الاستراتيجي لم توفر المناخ المناسب الذي يدعم بناء استراتيجية التغيير الملائمة وقدرات الأفراد، وغالبًا ما كان لديهم إحباط، وتفكير الأفراد من ذوي القدرات والمهارات بالرحيل ومغادرة المنظمة؛ لكونها من المنظمات الخاسرة، وتمَّ إعادة هيكلتها ودمجها ضمن الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود وتحويلها من شركة إلى مصنع مما انعكس سلبًا على قدراتها المتواضعة أصلًا؛ لذا ترفض الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجية التغيير الملائمة».

ثانيًا: اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المتفرعة منها:

١- تحليل تأثير التفكير الاستراتيجي والتغيير المنظمي:

إنَّ قيمة (F) المحسوبة بلغت (٠.٩٣٠) وهي غير دالة معنويًا ممَّا يعني أنَّ التفكير الاستراتيجي لا يؤثر في المتغير التابع التغيير المنظمي، تفسره قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (٠.٤٧)، ممَّا يتضح بأنَّ التفكير الاستراتيجي قادر على تفسير العلاقة بين المتغيرين بنسبة (٤٧٪)، والنسبة المتبقية (٥٣٪) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير مسيطر عليها، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (٤٧.٠٩)، تفسرها قيمة معامل (B) البالغة (-٠.٢١٦)، ممَّا يعني لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية ما بين التفكير الاستراتيجي والتغيير المنظمي؛ لذا ترفض الفرضية الرئيسة الثانية التي نصّت على «توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والتغيير المنظمي».

جدول (٣) نتائج تأثير التفكير الاستراتيجي والتغيير المنظمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الدالة
التفكير الاستراتيجي	التغيير المنظمي	٠,٠٤٧	-٠,٢١٦	٠,٩٣٠	٤٧٠,٩	غير دالة معنوياً

مستوى المعنوية (٠,٠٥)

٢- تحليل أثر التفكير الاستراتيجي والتغيير المنظمي.

يبين جدول (٤) نتائج الانحدار لبيان أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة في أبعاد التغيير المنظمي.

جدول (٤) نتائج تحليل تأثير أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة في أبعاد التغيير المنظمي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الدالة
أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة	استراتيجية القوة	٠,٠٩٢	-٠,٣٠٣	١,٩٢٤	٣٩٤,٤	غير دالة معنوياً
أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة	استراتيجية الاقناع	٠,٠٦٩	-٠,٢٦٣	١,٤١٥	٤٢٨,١	غير دالة معنوياً

أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة	استراتيجية التغيير الملائمة	٠.٠٠١	٠.٠٢٤	٠.٠١١	٢٠٦٥٦	غير دالة معنويًا
--	-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	---------------------

مستوى المعنوية (٠.٠٥).

تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجية القوة.

إنَّ قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٩٢٤) وهي غير دالة معنويًا، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي لتفكير الاستراتيجي واستراتيجية القوة تفسره قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (٠.٠٩٢) ممَّا يتضح بأنَّ التفكير الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (٩٪) فقط من التغيرات التي تطرأ على التغيير المنظمي، والنسبة المتبقية (٩١٪) تابعة إلى متغيرات أخرى، بلغت قيمة (t) (٣٩٤٤)، تفسره قيمة معامل (B) البالغة (-٠.٣٠٣)، ممَّا يعني وجود علاقة عكسية ضعيفة غير معنوية بين المتغيرين؛ لذا ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي نصَّت على أنَّه «توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجية القوة».

تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجية الإقناع.

إنَّ قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٤١٥) وهي غير دالة معنويًا، وهذا يدل على عدم وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجية الإقناع تفسره قيمة معامل (R^2) التي بلغت (٠.٠٦٩) ممَّا يتضح بأنَّ التفكير الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (٧٪) فقط من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الإقناع، والنسبة المتبقية (٩٣٪) تابعة إلى متغيرات أخرى، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (٤٢٨١) تفسره قيمة معامل (B) البالغة (-٠.٢٦٣)، ممَّا يعني لا يوجد تأثير بين المتغير المستقل والتابع بعبارة أخرى العلاقة عكسية؛ لذا ترفض الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على أنَّه «توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجية الإقناع».

ج- تأثير التفكير الاستراتيجي واستراتيجية التغيير الملائمة.

إنَّ قيمة (F) المحسوبة بلغت (٠.٠١١) وهي غير دالة معنويًا ممَّا يعني أنَّ التفكير

م. د. محمد درع أحمد - م. م. ثامر كاظم حسن

الاستراتيجي واستراتيجية التغيير الملائمة تفسره قيمة معامل التحديد (R_p) التي بلغت (٠.٠٠١)، مما يتبين أنَّ التفكير الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (١٪) فقط من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية التغيير الملائمة والنسبة المتبقية (٩٩٪) تابعة إلى تأثير متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (٢٦٥٦)، تفسره قيمة معامل (B) البالغة (٠.٢٤)، مما يعني العلاقة عكسية وغير ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، تبرير ذلك افتقار المنظمة إلى قادة واستراتيجية واضحة وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على أنَّه «توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجية تغيير الملائمة».

الخاتمة

١- يتمحور هذا المبحث حول تقديم حُرمة من الاستنتاجات التي تعطي تفسيراً وتوضيحاً لبعض النتائج التي أفرزتها الدراسة، وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية هي:

٢- ضعف اهتمام المنظمة بالتفكير الاستراتيجي، وفي كيفية بلورة رؤيتها ورسالتها وغايتها للأفراد، وعدم كتابتها ونشرها في اللوحات الإعلانية؛ ليتسنى للأفراد الاطلاع عليها، لتكون مرشداً ودليلاً ومنازلاً لهم، واللامبالاة في اشراك مديري ورؤساء الأقسام في صياغة رسالة ورؤيا وأهداف المنظمة، ممّا يؤدي إلى ضعف الإيمان بها حتى وإن كانت موجودة.

٣- تبين وجود ضعف في التفكير النظامي للاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، وذلك لما له دور أساس في للاستجابة المستجدات التي فرضتها العولمة والسوق الحرّ، لذلك انعكس على قدرة المنظمة (إدارة المعمل)؛ لإنجاز أنشطتها ووظائفها من دون مستوى الطموح.

٤- تأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية السائدة بالبلد المتمثلة بضعف أداء الصناعة وارتفاع نسبة البطالة، وأنّ اعتماد المنظمة على التمويل الذاتي مع كثرة التهديدات، ممّا أدى إلى انخفاض رواتب الأفراد ومكافأاتهم وحوافزهم، وأيضاً عدم قدرة المنظمة (إدارة المعمل) على استقطاب وتعيين أفراد جدد من ذوي مهارات تفكير استراتيجي، وانعكس ذلك على ضعف الاهتمام بالموارد البشرية، ويتزامن مع ذلك ضعف برامج التدريب للأفراد ممّا انعكس على أداء الأفراد للحيلولة من دون تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

٥- ظهر جلياً وجود ضعف في المام المنظمة بالتفكير التأملي وضعف الوعي بأهمية الدور الذي يؤديه في عملية جمع وتحليل وتزويد متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المحدد، إذ وجد الباحث ضعف تركيز إدارة المنظمة في الجوانب الاستراتيجية لما يمكن أن تسهم في النهوض بواقع المنظمة.

٦- تبين وجود ضعف في البرامج الإعلانية والترويجية للأفكار الاستراتيجية، والافتقار إلى كوادرات متخصصة في مجال التسويق لمثل هذه الأفكار.

٧- الافتقار إلى برنامج واقعي يمكن في تطبيق استراتيجية الإقناع يتضمن خطوات عملية

وموضوعة على وفق أسس ومعايير علمية.

٨- ضعف اهتمام المنظمة استراتيجية التوعية الملائمة ممّا أثر سلباً في نشر ثقافة التغيير وتحقيق التمايز للمنظمة.

٩- تبين وجود ضعف في محور اكتساب المعرفة الناجم عن التطور غير الواضح لدى الأفراد نتيجة الوضع المضطرب الذي تمرُّ به المنظمة، ممّا أثر في الروح المعنوية للأفراد وقلة الأمل والتفاؤل الذي يلوح في الأفق، ولذلك انعدام الدافعية والحافز لاكتساب معارف تصب في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

١٠- ضعف قدرات المنظمة على إعادة صياغة التفكير واستقطاب أفراد من ذوي قدرات متميزة، وكذلك عدم احتضان الأفراد من ذوي القدرات والخبرات وانتقالهم إلى الوزارات الأخرى، وإحالة بعضهم على التقاعد، وأيضاً انخفاض مستوى القدرات التنظيمية والمالية، ممّا قيد قدرتها على المنافسة السوقية.

التوصيات:

١- ضرورة إشراك مديري ورؤساء الأقسام في صياغة التفكير الاستراتيجي؛ رسالة، ورؤية، وغايات، وأهداف المنظمة مع تفضيل الاستعانة بالنخب الجامعية؛ لغرض إعدادها وكتابتها بشكل واضح وعلمي، ومن ثمّ نشرها وتوضيحها للأفراد لتكون مناراً لهم.

٢- اعتماد أحد أشكال التفكير النظمي التي توائم طبيعة عمل المنظمة لا سيّما تنظيم فرق العمل؛ كونه يتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

٣- تخصيص جزء من ميزانية المنظمة لبرامج التدريب لتطوير مهارات الأفراد من ذوي التوجهات الاستراتيجية؛ لمواكبة التطورات الحاصلة في المجال المعرفي والعمليات الانتاجية، ووضع خطة لاستغلال الطاقات الكامنة لدى الأفراد لرفع مستوى أدائهم بالعمل، وابتكار نظام الحوافز والمكافآت للأفراد على وفق الموارد العالمية؛ لرفع الروح المعنوية للأفراد لتحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة العامة.

٤- نشر ثقافة التفكير التأملّي وزيادة وعي الأفراد من الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية، وانعكاسها على واقع عمل المنظمة، وإنشاء قسم بهذه التخصصات وتزويدهم بكادر فني وإداري متخصص، وأجهزة اتصال ومعدات متطورة من أجل تزويد متخذي القرار بالمعلومات

المفيدة؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

٥- ضرورة تخصيص جزء من ميزانيتها للإعلان واستقطاب أفراد من حملة شهادة إدارة أعمال متخصصين بالتفكير الاستراتيجي، وزيادة منافذ التسويق والتوزيع، والافادة من شبكة الانترنت والقيام بإنشاء مواقع الكترونية بهذا الصدد.

٦- تبني ثقافة الإقناع من إقامة دورات تدريبية وتكثيف اللقاءات والعمل التشاركي للأفراد؛ ليساعد على انتقال المعرفة.

٧- ضرورة قيام المنظمة بابتكار طرائق وأساليب تحاكي الواقع المفروض؛ لنشر التوعية بالتغيير المنظمي، مع وضع برامج لرفع الروح المعنوية للأفراد، وتوليد قوة دافعة لديهم وبث روح الأمل بمستقبل أفضل للمنظمة، وإشعارهم بالأمان الوظيفي.

٨- ضرورة الإفادة الكاملة من القدرات التي تمتلكها المنظمة ودعمها وانضاجها، وإعداد برامج ضمن الخطط المستقبلية لاستقطاب أفراد من ذوي قدرات تتلاءم مع أنشطة المنظمة.

٩- نوصي بالاهتمام والاستمرار ببحوث تعزز أفكار التمويل الأخضر وأبعاد الاستدامة.

المصادر

اللغة العربية:

- ١- القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، نظرية النظم والتعليم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ٢- محمد، لطفي راشد، ١٩٩٧، مفهوم الصراع المنظم: المفاهيم واستراتيجية إدارتها، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد التاسع، العلوم الإدارية الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٣- مبارك، بوعشه، ٢٠٠٨، إدارة برامج التغيير وخصوصاً المؤسسة الاقتصادية العلمية وحالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي الثامن لجامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- ٤- الأسدي، أفنان عبد علي، (٢٠١٠)، قياس أثر متطلبات تطوير التنظيمي في أحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٣، العدد ١٧.
- ٥- جلاب، إحسان دهش ومزهر، أسيل علي، (٢٠٠٧)، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، مجلة الدراسات الإدارية جامعة البصرة، المجلد ١، العدد ٣،
- ٦- دحلان، خالد إدريس شاكر، (٢٠١٢)، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٧- الرحيم، إياد محمود عبد الكريم، (٢٠٠٧)، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، المجلد ٢٠، العدد ٢، ص ١٥-٢٦.
- ٨- زاهر، تيسير وحماد، إياد، (٢٠١١)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد ٤.
- ٩- صالح، رشا مهدي، (٢٠١١)، أثر التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي - دراسة

حالة في الشركة العامة لنفط الجنوب في البصرة، مجلة الدراسات البصرة، المجلد ١١، العدد ١١.

١٠- عابر، سعد عبد، (٢٠٠٩)، أثر إدارة المعرفة في التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية في هيئة التعليم التقني، المجلة العراقية للعلوم الإدارية جامعة كربلاء، المجلد ٦، العدد ٢٥، ص ١٩٠-٢٢٣.

١١- عبيد، عوني فتحي خليل، (٢٠٠٩)، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة، غير منشورة.

١٢- الإبراهيمي، محمد البشير، ٢٠١٧، معوقات الإبداع: سلسلة الإبداع في مقالات (٤)، مقالة منشورة.

١٣- باومان، مينا، ٢٠١٧، أربع طرق لتحسين مهاراتك التذكير الاستراتيجي، مقالة نشرت ضمن اتفاقية إعادة النشر باللغة العربية الموقعة بين هيكل الإعلام سنيت كت.

١٤- توفيق، عبدالرحمن، ٢٠٠٨، تخطيط الاستراتيجي، هل يخلو المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بي كيك) القاهرة.

١٥- جرادات، عبدالمجيد، ٢٠١١، ثقافة المعرفة والتذكير الاستراتيجي، وزارة الثقافة.

١٦- حالول، بشار، ٢٠٠٨، سبع حقائق العقل الذكي، مقالة نشرت في مجلة smart Ides، متخصصة في تنمية المهارات الذاتية والإدارية، العدد ١٥.

١٧- عنصر، يوسف، واليتيم، ناجي، ٢٠١٤، أهم المحددات السكو- سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جاكعة الوادي، العدد ٧ جويلية.

١٨- القروتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

١٩- كبرو، رشا جاسم، ٢٠١٧، تشخيص معوقات التطوير التنظيمي باستخدام مصفوفة SWOT، دراسة تحليلية.

٢٠- الكبيسي، صلاح، ٢٠١٧، إدارة المعرفة، ورقة بحثية أُلقيت في ندوة علمية أقامتها بيت الحكمة، ص ١٤.

٢١- ماهر، أحمد، ١٩٩٥، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الخامسة،

م. د. محمد درع أحمد - م. م. ثامر كاظم حسن
مركز التنمية الإدارية.

٢٢- مايكل ميكالكو، ٢٠١٠، كيف تصبح مفكراً مبدعاً، أسرار عبقرية إبداعية، ترجمة: علا احمد صالح، الهيئة العامة المصرية للكتاب.

٢٣- محمد، غربي، ٢٠٠٩، تحديات العولمة وآثارها على العالم العربي، بحث نشر في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد ٦، ص ١٨.

٢٤- المربع، صالح بن سعيد، ٢٠١٥، معوقات التفكير الاستراتيجي، مقالة نشرت على مجلة الأمن والحياة، العدد ٤٠٠.

٢٥- منور، سرير فؤاد، سعيد منصور، ٢٠٠٥، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية.

٢٦- العميان، محمود سامي، ٢٠١٣، سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر، عمان.

٢٧- أحمد، عودة أحمد نبي، والعواوده، وليد مجلي، ٢٠١١، العلاقة بين نظام المعلومات الاستراتيجية والميزة التنافسية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في السوق الدولي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٤.

٢٨- الكبيسي، عبدالواحد حميد، ٢٠١٠، التفكير المنظومي توظيفه في التعلم والتعليم: استنباط من القرآن الكريم، ط ١، عمان، ديونو للطباعة والنشر.

٢٩- عبد الحسين، سمية معن، ٢٠١٨، كيف تنمي مهاراتك في التفكير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد السابع، المجلد الثاني.

References:

- 1- Beckhard.Richard. 1969. Organization Development : Strategies and Models Addison Wesley.
- 2- Warren G.Bennis 1965 Theory and method in applying behavioral science (Oct-Dec).
- 3- Halis 2010 M.Sariusik. M and Trukay.O.(2010). Institutional strategic Consciousness and its Reflection : research on Qualified Hotels in Istanbul. Journal of global strategic management. vol. 8 pp.160-170.
- 4- Levesque.L.(2007). Strategic Leadership Competencies. The information is available.
- 5- LinKow. P.(1999).what Gifted strategic Thinkers Do?Training and Development. Vol. 53 No.7 pp. 34-3.
- 6- Pang N.S and Pisapia J.(2012). The strategic Thinking Skills of Hong Kong School.
Leaders: Usage and effectiveness Educational Management administration @leadership. Vol.40 No 3 pp 343 — 361.
- 7- Pisapia. J et al. (2009)A comparison of the Use of strategic thinking Skill of Aspiring School leaders in Hong Kong Malaysia. Shanghai and the United state An Exploratory Study. International Education Studies Vol 2 No 2 pp 46 — 58.