



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

### أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي

دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة  
"بسكرة"

اشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

د. سلطاني محمد رشدي

إعداد الطالبة:

بوعزيز لبنى

...../Master-GE/GO- GSO/2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ ادْخُلْنِيْ مَدْخَلَ صِدْقٍ وَّ

اُخْرِجْنِيْ مَخْرَجَ صِدْقٍ وَاَجْعَلْ لِّيْ مِنْ

لَدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا ﴾

صدق الله العظيم {الإسراء / 80}

## المخلص:

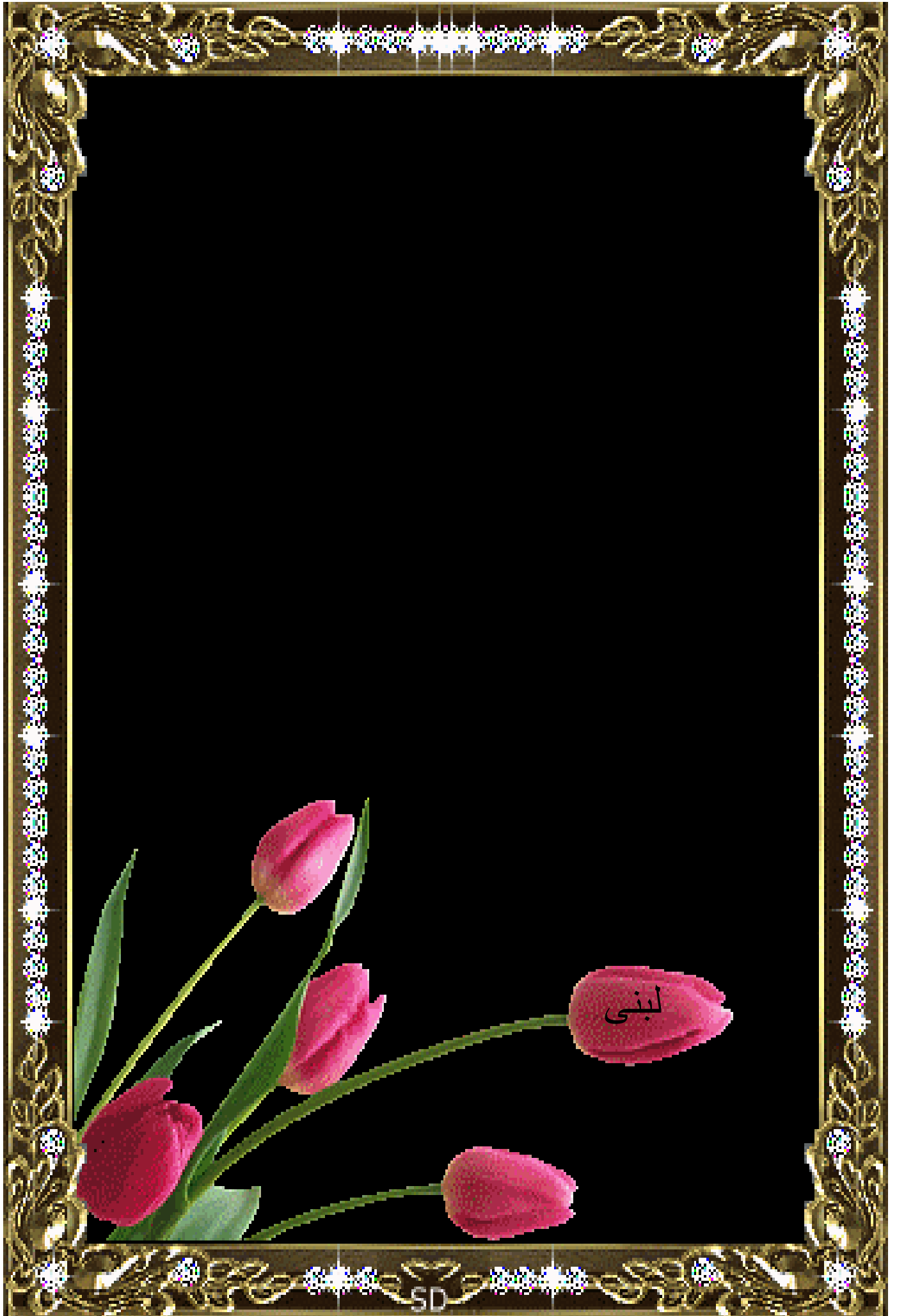
هدفت الدراسة الحالية لمعرفة "اثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي" ومن اجل ذلك تم إجراء الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-، استهدفت أساتذة هذه الكلية كعينة، أما التحليل فقد اجري على 40 استبيان؛ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي، وبناء على ذلك قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من ضمنها، اقتناع الأساتذة بضرورة تعلم التفكير الاستراتيجي وأهميته بالنسبة لهم خاصة وللكلية ككل.

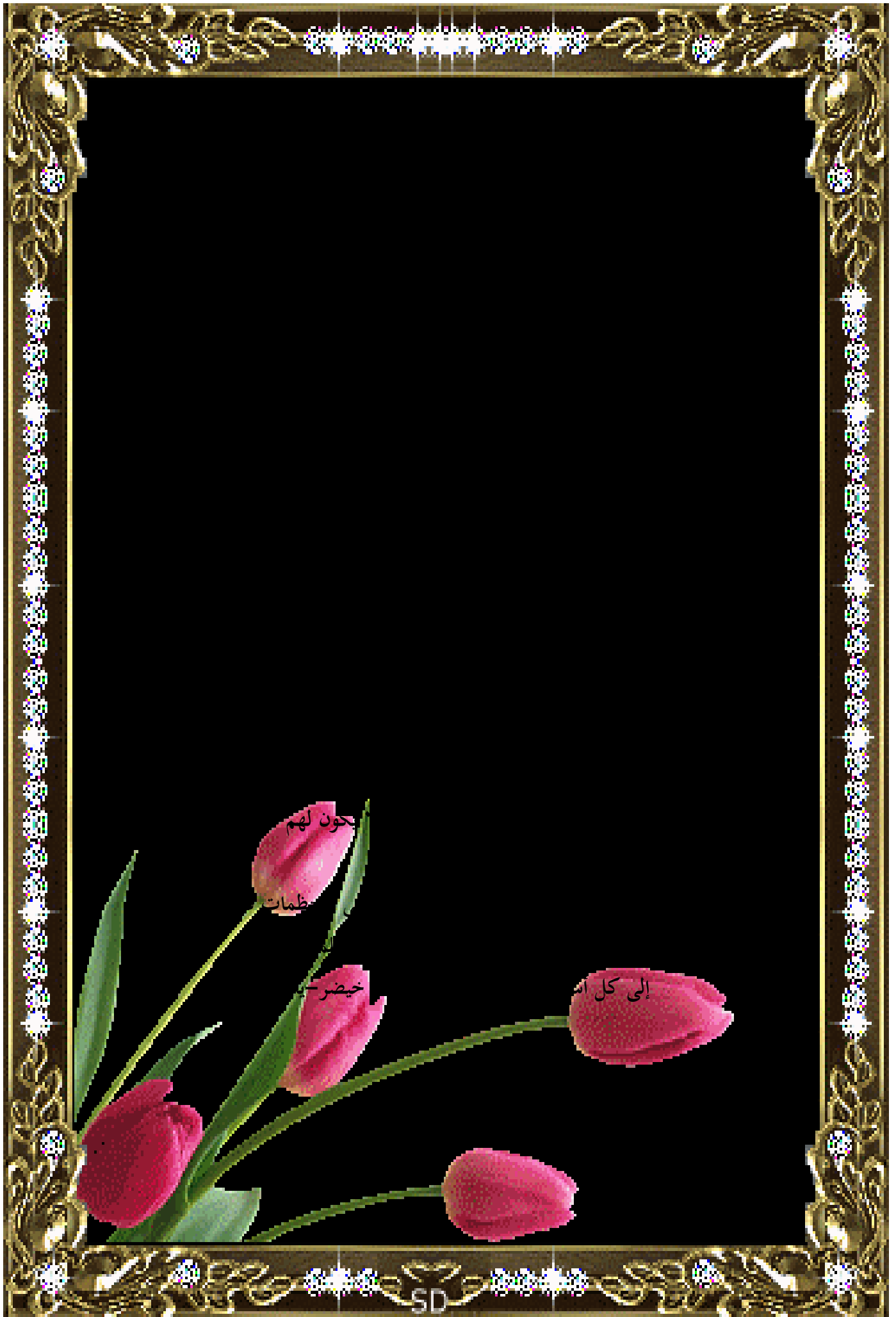
الكلمات المفتاحية : التعلم التنظيمي، التفكير الاستراتيجي

## ABSTRACT :

The present study aimed to see " the impact of organizational learning to think strategically " and to that end of the study at the Faculty of economic and commercial sciences, management -biskrh- , targeted professors of this college as a sample , and the analysis was performed on 40 questionnaire ; study followed the descriptive method and used the questionnaire as a tool for the study, the study found there is a statistically significant effect of organizational learning to think strategically , and therefore the study made a series of recommendations including , convinced the teachers need to learn strategic thinking and its importance for them and for the private college as a whole .

**Key words:** organizational learning , strategic thinking





بحون لهم

ظلمات

خيضر

إلى كل أم

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	ملخص
II	شكر وعرافان
III	الإهداء
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة
<b>الفصل الأول: التعلم التنظيمي</b>	
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي</b>
3	المطلب الأول: تعريف التعلم التنظيمي ومستوياته
6	المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي وأنواعه
10	المطلب الثالث: مبررات وخصائص التعلم التنظيمي
12	المطلب الرابع: مبادئ واستراتيجيات التعلم التنظيمي
15	<b>المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي</b>
15	المطلب الأول: نظريات التعلم التنظيمي
16	المطلب الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي
18	المطلب الثالث: خطوات التعلم التنظيمي
19	المطلب الرابع: معوقات التعلم التنظيمي ومدائل تسريعه
22	<b>المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة</b>
22	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة و خصائصها
25	المطلب الثاني: أهمية منظمات التعلم
26	المطلب الثالث: أسباب بناء المنظمات المتعلمة
26	المطلب الرابع: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة
29	<b>خلاصة الفصل</b>

<b>الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي</b>	
31	<b>تمهيد</b>
32	<b>المبحث الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي</b>
32	المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي
33	المطلب الثاني: التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي
36	المطلب الثالث: عناصر التفكير الاستراتيجي
38	المطلب الرابع: أهمية التفكير الاستراتيجي
39	<b>المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التفكير الاستراتيجي</b>
39	المطلب الأول: مميزات وخصائص ومتطلبات التفكير الاستراتيجي
44	المطلب الثاني: أنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي
50	المطلب الثالث: الخطوات العشر لممارسات التفكير الاستراتيجي
52	المطلب الرابع: إيجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي ومعيقاته
54	<b>المبحث الثالث: المفكر الاستراتيجي</b>
54	المطلب الأول: مفهوم المفكر الاستراتيجي
54	المطلب الثاني: خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي
56	المطلب الثالث: مهارات المفكر الإستراتيجي
57	المطلب الرابع: علاقة التعلم التنظيمي بالتفكير الاستراتيجي
59	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
61	<b>تمهيد</b>
62	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
62	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث
62	المطلب الثاني: خطوات إجراء الدراسة
66	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة
67	<b>المبحث الثاني: عرض نتائج البحث وتحليلها</b>
67	المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة
69	المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
75	<b>المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج</b>



76	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
80	المطلب الثاني: مناقشة النتائج وتفسيرها
84	خلاصة الفصل
86	خاتمة
89	قائمة المراجع
97	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	التفكير الاستراتيجي مقابل التخطيط الاستراتيجي	01
63	الإطار العام للدراسة	02
63	درجات مقياس سلم لكارث	03
64	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	04
65	الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي	05
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	06
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التعلم التنظيمي	07
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التفكير الاستراتيجي	08
75	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح	09
75	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	10
76	نتائج اختبار تعزيز التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي	11
77	نتائج اختبار اثر تشجيع التعلم التعاوني على التفكير الاستراتيجي	12
78	نتائج اختبار اثر تفكير النظم على التفكير الاستراتيجي	13

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
5	مستويات التعلم التنظيمي	02
28	التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	03
37	عناصر التفكير الاستراتيجي	04
40	سمات التفكير الاستراتيجي	05

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
96	المحكّمون لأداة القياس	01
97	الإستبيان	02

# مقدمة



## مقدمة:

يشهد العالم ثورة علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، هذا ما جعل المنظمات تواجه تحديات كبيرة فرضت عليها أن تواكب هذه القوى والتطورات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، هذه البيئة بإفرازاتها المختلفة جعلت المنظمات لا تستطيع العمل دون معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، كالقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية والتكنولوجية، وكذلك معرفة نواحي القوة والضعف ذات العلاقة بالمتغيرات الداخلية، كالتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وغيرها، هذه التغيرات التي تعيشها المنظمات المعاصرة حثمت عليها البحث عن إيجاد السبل التي تجعلها تكسب مزايا تنافسية والتميز والتفوق على المنافسين الآخرين؛ لذا أصبح من الواضح إعادة النظر في إيجاد أساليب جديدة في التفكير، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذي يمكن من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فعالة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات.

فالتفكير الاستراتيجي هو الأسلوب الذي من خلاله يستطيع المسؤولين من توجيه منظماتهم والانتقال بها من مجرد تنفيذ للعمليات الإدارية اليومية، إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير الإيجابي، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالا لمنظماتهم بحيث يصبح المنظور الجديد متجها للمستقبل؛ هذا ما يضمن الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمات، ويشكل بذلك مجمل المعرفة التي يجب أن تتوفر لدى المديرين والمسؤولين في المنظمات، لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل، وتأمين التعامل معها بشكل كامل ودائم، الأمر الذي يكفل استمرارية البقاء والتطور.

وعليه اعتبر رأس المال البشري المتميز ذو التفكير الاستراتيجي هو الذي يملك مفتاح الثروة للمنظمة من خلال المعارف والمهارات والخبرات الموجودة لديه، ومن بين المداخل التي تجعل المورد البشري يكتسب هذه المعارف هو التعلم التنظيمي، هذا الأخير من شأنه أن يجعل الأفراد يقدمون كل ما عندهم من جديد يساهم في إنشاء الثروة للمنظمات.

## ❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم المداخل التي اهتمت به المعرفة لأنه أصبح يساهم في نجاح المنظمة إلى حد كبير، وأصبحت المنظمات الحديثة تبحث عن الأفراد ذوي المهارات والخبرات والكفاءات العالية، وتسعى للحصول على رأس المال الفكري المتميز ذو التفكير الاستراتيجي القادر على تلبية استراتيجياتها التنافسية المختلفة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، وعليه أصبح التعلم التنظيمي ضرورة إستراتيجية يمكن أن تساهم في بقاء وتقدم المنظمات، لأنه يسمح بالتعامل مع التغير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزة التنافسية، ويفسح المجال للتفكير الاستراتيجي لجميع الأفراد في المنظمة نحو مستقبل أفضل لها، من خلال وجود رؤية مشتركة بين الجميع.

وبناءً على ما سبق فإن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة التعلم التنظيمي وأثره على التفكير الاستراتيجي.

وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

\_ ما هو أثر التعلم التنظيمي من خلال أبعاده (تعزيز التعلم المستمر، تشجيع التعلم التعاوني،

تفكير النظم) على التفكير الاستراتيجي؟

والذي يتفرع بدوره إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو أثر تعزيز التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي؟

2. ما هو اثر تشجيع التعلم التعاوني على التفكير الاستراتيجي

3. ما هو اثر تفكير النظم على التفكير الاستراتيجي؟

## ❖ فرضيات الدراسة:

تستند هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي، المتمثلة في " تعزيز التعلم المستمر وتشجيع التعلم التعاوني وتفكير النظم" على التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة؟ وقد انبثقت عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشجيع التعلم التعاوني على التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

#### ❖ أهداف الدراسة:

\_ التعرف على واقع التعلم التنظيمي القائم على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.

\_ التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي الموجود لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.

\_ تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي تطبيقيا على مستوى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-.

#### ❖ أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تكمن في المتغيرين وتأثيرهما على المنظمات، وكذا التغير التقني الفني المتزايد والتحول السريع في تفضيلات العملاء والابتكارات المتجددة، والمنافسة الشديدة، وكذا إبراز أهمية التعلم التنظيمي وأثره على التفكير الاستراتيجي.

كما تتجلى أهمية البحث في أنه سيحقق فائدة كبيرة للبحث العلمي بشكل عام، في مجال التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، وبالتالي فهي تشكل مع غيرها مجالاً لدراسات لاحقة، ومن المتوقع لهذه الدراسة أن تحقق إضافة علمية متواضعة في مجال دراسة التعلم التنظيمي لدى الجامعات وممارسته في المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء.

#### ❖ الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

1. دراسة "ناديا حبيب أيوب (2003)" ، بعنوان ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي،

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- اقتراح نموذج للتعلم التنظيمي والتعرف على مدى تطبيق أبعاد هذا النموذج في المنشآت السعودية الكبرى ومدى تأثير بعض العوامل ذات العلاقة في عملية التعلم.

- تسليط الضوء على رؤية الإدارة العليا لمفهوم التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى باعتماد مدخل التعلم التنظيمي أساساً لنجاح هذا التغيير.

ولقد توصلت الدراسة إلى:

\_ تبين الأوساط الحسابية أن ممارسة التعلم التنظيمي يميل لأن تكون معتدلة (3.81) في معظم منشآت

الدراسة، هذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى الإدارة في المنشآت السعودية بضرورة وأهمية ممارسة التعلم التنظيمي لأنها في النهاية تؤدي إلى تحسين أداء المنشأة ونجاحها.

\_ تشير الأوساط الحسابية إلى أن قدرة الإدارة على تقديم التغيير الإستراتيجي تميل لأن تكون معتدلة في

معظم المنشآت (3.77) ويكون التطبيق الإستراتيجي أولى الأبعاد في عملية التغيير (3.9) يليها التعلم

من خلال التطبيق (3.8) ثم الاستعداد الدائم للتغيير والتخطيط المستمر له بوسط حسابي (3.9).

2. دراسة "هيجان عبد الرحمان (1998)" بعنوان "التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم التعلم التنظيمي وكذا تقييم نموذج له وشرحه وبعدها تطرق إلى آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم بالتركيز على نموذج مراحل التخطيط الأربعة للتعلم التنظيمي، حيث استخدم لدراسته المنهج الوصفي وبالتحديد مدخل الدراسات المسحية القائمة على فحص وتحليل الدراسات والنظريات في مجال التعلم التنظيمي، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

\_ التعلم التنظيمي يقدم الأجدد والأحسن للمؤسسات الرائدة في المنافسة.

\_ عدم كفاية النظرية التقليدية للإدارة وعدم تحقيقها للأهداف الموجودة للمنظمات المالية مع تزايد التطورات السريعة لذا وجب البحث عن بديل لها.

\_ يعد التعلم التنظيمي إحدى الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل الشركات لمعالجة المشكلات.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي

1. دراسة "محمد بن علي بن فائز الشهري (2010)" بعنوان: "واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس

الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي، وعلى درجة ممارسته ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة مع الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة لتطبيق على عينة تتكون من سبعة وخمسين مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمحافظة الطائف للعام الدراسي 2010.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف لنمط التفكير الشمولي كان بدرجة كبيرة؛ أما نمط التفكير التجريدي ونمط التفكير التشخيصي والتفكير التخطيطي كان بدرجة قليلة.
- تقييم الأوضاع الحالية من ممارسات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة.

- معوقات التفكير الاستراتيجي من تنظيمية وشخصية وخارجية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف كانت بدرجة كبيرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف حول ممارسات ودرجة امتلاك مديري المدارس لأنماط التفكير الاستراتيجي وفقا لمتغير نوع المدرسة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة والدورات التدريبية.

2. دراسة "حمزة يوسف سليمان ديب (2009)" بعنوان: "التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني".

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التفكير الاستراتيجي وأهميته في تطوير قادة الأمن الوقائي الفلسطيني، طبق الباحث المنهج الوصفي ولجأ إلى اختيار عينة عشوائية قوامها 154 قائد، وقد استعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

تمثلت نتائج الدراسة في الآتي:

- توجد تسعة أدوار للتفكير الاستراتيجي التي حظيت على درجة "مهمة جدا" ودورين نالا درجة "مهمة".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمر لصالح القادة فئة (أقل من 40 سنة)، الذين يرون أن للتفكير الاستراتيجي دور مهم جدا في تطوير القادة بدرجة أعلى من القادة فئة (40 إلى 50 سنة).
- هناك تقارب بين وجهات نظر القادة تبعا لمتغيرات الرتبة، الموقع الإداري، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة فيما يتعلق بدور التفكير الاستراتيجي وأهميته في تطوير القيادات الأمنية.

### ثالثا: التعليق على الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوعات مختلفة في مجال التعلم التنظيمي ومجال التفكير الاستراتيجي، حيث تناولت بعض الدراسات في مجال التعلم التنظيمي علاقته بالتغيير الاستراتيجي وكيف يساهم التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة، وركزت الدراسات الأخرى المتعلقة بمجال التفكير الاستراتيجي على الجانب الإداري على المدراء في المدارس والقادة على مستوى الأمن الوقائي بينما تناولت الدراسة الحالية

موضوع أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مما يميز هذه الدراسة على سابقتها.

تتقاطع أغلب الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث تسعى الطالبة إلى إبراز أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي مركزة تطبيقيا على استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات للوصول إلى النتائج المطلوبة.

وقد استفادت الطالبة من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.

### ❖ المنهج المتبع:

لمعالجة موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يمثل الجانب النظري للدراسة ويعتمد على وصف المفاهيم وصفا علميا فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي وكذا التفكير الاستراتيجي، والوصول إلى نتائج الدراسة وفق تسلسل منطقي ابتداء من وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة؛ ومن ثم بيان النتائج بصورتها الواقعية وتقييم ما افرضه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية.

### ❖ مجال الدراسة وحدودها:

لقد استدعى الوقوف على الأهداف المرجوة من هذه الدراسة الالتزام بإطار زمني ومكاني محدود، فعن الإطار الزمني فقد تختلف المدة من عنصر لآخر حسب مدى توفر المعلومات وحسب مقتضيات الدراسة التي تستدعي أحيانا عدم التقيد بفترة زمنية محددة، وعليه فان سنة 2015/2014 هي أساس لهذه الدراسة.

أما الإطار المكاني فقد شملت الدراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر "بسكرة".

### ❖ متغيرات الدراسة:

## - المتغير التابع: التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي هو طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية.

## - المتغير المستقل: التعلم التنظيمي

يتم التطرق إلى هذا المتغير من خلال أبعاد التعلم التنظيمي التي تتمثل في (تعزيز التعلم المستمر، تشجيع التعلم التعاوني، تفكير النظم).

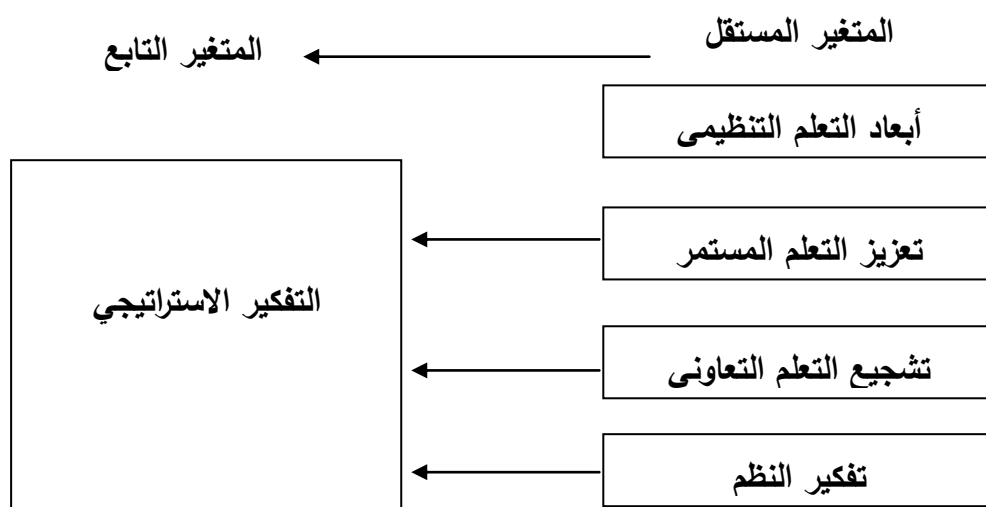
- **تعزيز التعلم المستمر:** من قاموس هاربر كولينز: (العلوم الاجتماعية / تربية) التعلم المستمر مدى الحياة هو حكم أو استخدام فرص التعلم الرسمية وغير الرسمية طوال حياة الناس من أجل تعزيز التطوير والتحسين المستمر للمعارف والمهارات اللازمة للعمل وتحقيق الذات.
- **تشجيع التعلم التعاوني:** أسلوب تعليم وتعلم يعتمد على تحويل المجموعة الواحدة إلى مجموعات متعددة، بحيث يتعلم المتعلمون فيه من خلال العمل في مجموعات متجانسة أو غير متجانسة والتعاون على أداء مهمة أو مهمات تعليمية، بهدف تحقيق أهداف تعليمية أو اجتماعية مشتركة.
- **تفكير النظم:** يعنى أننا صانعو نماذج للعالم المحيط بنا، وإنما لا نلاحظ الحقيقة الموضوعية، فكل نظام نلاحظه هو في حقيقة الأمر نموذج (Model) للحقيقة، تم صناعته من الأفراد وليست الحقيقة نفسها، وتلعب النماذج دوراً رئيسياً في ملاحظتها لتطور النظام بأكمله، والذي يبين الكثير من العلاقات السببية الموجودة بين عناصر النظام.

## ❖ نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغيرين



## الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة

### ❖ هيكل الدراسة:

بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الواردة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة، تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع، أما الفصل الأول جاء فيه الإطار النظري للتعلم التنظيمي وأهم استراتيجياته حيث تم التعرض فيه إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي، ثم يأتي الفصل الثاني الذي تناول موضوع التفكير الاستراتيجي من خلال ماهيته، بعض المفاهيم الخاصة به، وصولاً إلى ماهية المفكر الاستراتيجي، وكان الفصل الثالث عبارة عن دراسة حالة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر "بسكرة"، للوقوف على واقع تطبيق التعلم التنظيمي في الجامعة وأثره على التفكير الاستراتيجي، وأخيراً خاتمة جاءت بمثابة محصلة لمجموعة من الاستنتاجات والاقتراحات المستخلصة من هذه الدراسة، إضافة إلى طرح آفاق جديدة للدراسة.

# الفصل الأول

## التعلم التنظيمي

**تمهيد:**

يشهد القرن الحادي والعشرين بعض التحديات التي تواجه المنظمات، هذا ما جعلها تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في ممارستها واعتقاداتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وذلك للتكيف مع التطورات المتواصلة والعميقة التي أحدثتها العولمة، وسيلةً منها للبقاء في بيئة متغيرة، من أجل زيادة قدرتها التنافسية، وقد أدى هذا إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه التغيرات الحاصلة، وتغطية الفجوة بين ماهي عليه وما يجب أن تكون، لذا أصبح لزوماً على المنظمات اليوم الاعتماد على إستراتيجيات التعلّم كوسيلة أنجع للتكيف مع المستجدات ومواجهة كل الصعوبات التي تواجهها، لضمان الاستمرارية والنمو.

كما نجد أيضاً أن تعلم المنظمات (**Learning Organisation**) يعتبر أحد المفاهيم المتطورة والحديثة في مجال الإدارة والأعمال، إضافة إلى ذلك أنّ منظمة التعلّم تعد منظمة القرن الحادي والعشرين المتسم بسرعة التغيرات التي تتبنى هذا المفهوم وتتماشى معه.

لهذا سيتم التعرض لأفكار هذا الفصل وفقاً للمباحث التالية:

**المبحث الأول:** مدخل إلى التعلم التنظيمي

**المبحث الثاني:** أساسيات التعلّم التنظيمي

**المبحث الثالث:** ماهية المنظمة المتعلّمة

## المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي

يمثل التعلم التنظيمي مفردة أساسية في الممارسات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال في البيئة المعاصرة، وظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974، من قبل أرجريس وسكون (Argyris & Schon) في كتابهما التعلم التنظيمي "Organizational Learning"، إذ قدما سؤالاً مفاده: هل يجب على المنظمات ان تتعلم؟ من خلال هذا السؤال جاءت الكثير من الجهود والأبحاث لتحديد مفهوم التعلم التنظيمي واكتشاف مختلف أبعاده في المنظمات.

### المطلب الأول: تعريف التعلم التنظيمي ومستوياته

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي يجب أولاً أن نميز بين كل من التدريب، التعليم، التعلم

#### أولاً: التمييز بين التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي<sup>1</sup>

\_ إن التدريب (Training) يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم (Education) الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي في الغالب، ولكن مع التعلم التنظيمي (Organizational Learning) فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين، في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني.

\_ إن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل، في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشيائه وقيمه وأسراره.

\_ كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المعارف والمهارات العامة، وهما يحملان قدرًا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها، إلا أن

<sup>1</sup> - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 137.

## الفصل الأول.....التعلم التنظيمي

التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في المنظمة، خلافاً للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق أو في إطار المنظمة، ومرتبطة بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وكذا ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة تفكير، وهو ما يجعله أكثر تأثيراً على تميزها من جهة، وأكثر انعكاساً على عائدها.

### ثانياً: تعريف التعلم التنظيمي

"يقصد بالتعلم التنظيمي التغيير شبه الدائم نسبياً في سلوك الفرد نتيجة التجارب والخبرات المكتسبة، والذي يتم تدعيمه"<sup>1</sup>، يشير هذا التعريف إلى أنّ التعلم التنظيمي هو استفادة المنظمة من الخبرات والتجارب السابقة التي مرّت بها، وذلك من خلال احتفاظها بمخزون من المعلومات خاص بتجاربها وخبراتها، للاستعانة به في الحالات المماثلة.

بينما يرى آخرون أنّ التعلم "هو تلك العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها والتعلم منها بقصد زيادة فرص بقائها من أجل تحسين النشاطات المستندة إلى المعرفة والفهم الأفضل"<sup>2</sup>.

### ثالثاً: مستويات التعلم التنظيمي

لقد صنّف الكاتب جوناس ( Jones ) مستويات التعلم التنظيمي إلى أربع مستويات أساسية التي يتم التركيز عليها لإيجاد منظمة متعلمة والتي تتمثل في:

**1. التعلم الفردي:** وهو التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، ولكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، مع توفر الرغبة والقدرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 64.

<sup>2</sup> - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان، ط1، 2011، ص 266.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة (مداخل وعمليات)، مطبعة شفيق للنشر، بغداد، 1998، ص 99.

## الفصل الأول.....التعلم التنظيمي

2. **تعلم المجموعة:** في إطار هذا المستوى يشجع المدراء ترقية التعلم الجماعي باستخدام مختلف أشكال فرق

العمل سواء منها المدارة ذاتيا، أو الفرق عبر الأنشطة المختلفة للمنظمة، وهنا يتقاسم الأفراد المهارات وقدرات حل المشاكل ويتولد من خلال ذلك أفكار جديدة.<sup>1</sup>

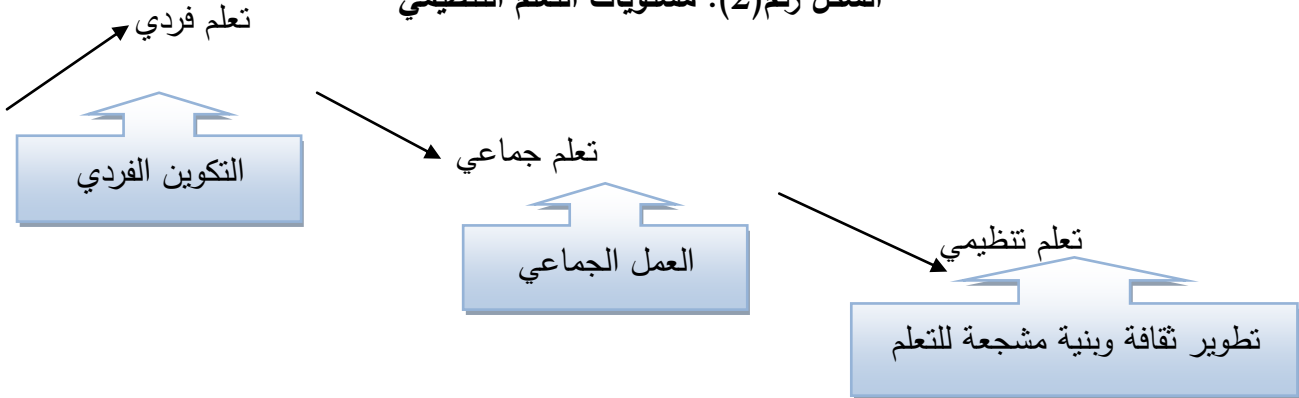
3. **التعلم المنظمي:** ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين

الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية.<sup>2</sup>

4. **التعلم بين المنظمات:** إن بناء هيكل تنظيمي فعال وثقافة منفتحة تؤدي إلى وجود إطار لتقاسم الرؤية والتي

تساهم في جعل المعرفة متوفرة داخل المنظمة، كما أن هذه الجوانب تعزز التعلم الكلي بين المنظمات، حيث أن هذا الأخير مهم جدا لكونه يساعدها على تحسين فاعليتها من خلال تقليد ما هو جديد وإضافة إبداعات ذاتية لتوليد قدرات جوهرية تساهم في نجاح المنظمات في بيئة عملها الحالية.<sup>3</sup>

الشكل رقم(2): مستويات التعلم التنظيمي



<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 209-212.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد سالم، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة (دراسة حالة في المستشفى الأردني)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1،

كلية عمان للإدارة، جوان 2007، ص 38.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 212.

المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتخسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص: مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة بلكايد أبي بكر، تلمسان، 2011، ص21.

من خلال هذا الشكل نجد ان المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها، حيث ان التعلم الفردي ينمي التعلم الجماعي والعكس صحيح، والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

### المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي وأنواعه

#### أولاً: تعريف التعلم التنظيمي

فيما يلي سنورد أهم ما جاء به الباحثون في تعريفهم للتعلم التنظيمي:

عرف سيمون (Simon) التعلم التنظيمي على انه "الوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها

وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة بما ينعكس ذلك على عناصرها ومخرجاتها".<sup>1</sup>

ويعرف أرجريس وسكون (Argyris et Schon) "التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي يمكن من خلالها

لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم".<sup>2</sup>

بينما فيول وليلز (Fiol et lyles) يعرفان التعلم التنظيمي "هو عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها

المنظمة من اجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص208

<sup>2</sup> - عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص6.

<sup>3</sup> - طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييمه في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، مجلة دورية الإدارة العامة، العدد 46، العدد 2، ماي 2006، الرياض، ص247.

ويضيف هوبر (Huber) "التعلم التنظيمي هو توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير بعض

الأنماط السلوكية".<sup>1</sup>

و يرى سينج (Senge) " التعلم هو تلك الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار

كيف أنهم يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع".<sup>2</sup>

ومن وجهة نظر الكبيسي "التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين

قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة

العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز".<sup>3</sup>

رغم التباين الموجود بين الباحثين في نظرتهم للتعلم التنظيمي فإن هذه التعاريف تشكل في النهاية مفهوما

متكاملا له، إذ يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه: "ظاهرة جماعية تهدف لاكتساب المعارف وحفظها وخلق

معارف جديدة، واكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وكذلك التغيير في الأنماط السلوكية للتكيف مع متغيرات البيئة".

### ثانيا: أنواع التعلم التنظيمي:

هناك عدة تصنيفات للتعلم التنظيمي ومن أشهرها:

1. التصنيف الأول: الذي قدمه توماس كان (T-Kuhn) في كتابه "بنية الثورات العلمية" والذي يميز فيه

بين نوعين من التعلم التنظيمي:<sup>4</sup>

#### \_ التعلم الاعتيادي (Learning normal)

<sup>1</sup> - محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراة في فلسفة

العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص54.

<sup>2</sup> - حمد بن قبالن آل فطيح، علاقات تطبيقات القيادة التحولية بالتعلم التنظيمي في فلسفة العلوم الأمنية، أطروحة دكتوراة في فلسفة العلوم الأمنية، قسم

العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص25.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص25.

<sup>4</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، عمان، ط2، 2008، ص252.



\_ التعلم الاستثنائي العالي (Higher exceptional learning)

**التعلم الاعتيادي** هو تعلم نجده في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار، أي التعلم من خلال الممارسات اليومية، بينما **التعلم الاستثنائي العالي** هو تعلم يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة إذ يتوافق مع إدخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعمق المفاهيم القديمة، فيكون هذا التعلم بمثابة إنشاء نظام جديد في قلب الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة.

2. **التصنيف الثاني:** قدمه سينج (Senge) حيث يرى ان هناك نوعين من التعلم<sup>1</sup>

- التعلم التكيفي (Adaptive learning)

- التعلم التوليدي (Generative learning)

**التعلم التكيفي** هو تعلم يركز حول التعايش مع الأوضاع الحالية، ويركز حول المشكلة دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات، بينما **التعلم التوليدي** هو تعلم يقوم على الإبداع لأنه يتطلب أفكار وطرق جديدة في الشركة، لذا فهو يوسع قدرات الشركة نحو الفرص المتاحة ويركز على التجريب المستمر والتغذية العكسية في تحديد المشكلات وحلها، ويرى سينج (Senge) أن التعلم التوليدي الذي تتصف به منظمات التعلم يتطلب: التفكير النظامي، الرؤية المشتركة، الإجابة الشخصية، التعلم الفرقي، التوتر المبدع بين الرؤية والواقع.

3. **التصنيف الثالث:** قدمه بيدلر (Pedler) ويصنف عملية التعلم التنظيمي في المنظمة إلى أربعة أنواع

رئيسية:<sup>2</sup>

- **التعلم المعرفي (Cognitive learning):** ويتعلق بالجانب النظري لتعلم الظواهر والأشياء.

<sup>1</sup> - أزهار عزيز العابيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الإدارية، المجلد 2، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد، 2008، ص155.

<sup>2</sup> - براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، 2002، ص21.

- **تعلم المهارات والقدرات والكفاءات (Learn the skills, capabilities and competencies):** وهو ما يتعلق بالجانب العملي للتعلم.

- **تعلم الذات (Learn self):** وهي عملية تعلم الخصائص والقيم الذاتية وفهمها، في سبيل تنميتها وتقويمها.

- **التعلم الجماعي (Collective learning):** أي تعمل الطريقة الصحيحة للتفاعل والاتصال الجماعي.

4. **أما التصنيف الرابع:** قدمه كل من أرجريس وسكون (Argyris & Schon) فيحددان عملية التعلم

التنظيمي من خلال ثلاث أنواع هي:

- **التعلم ذو الاتجاه الأحادي (Learning is unidirectional):** بموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملان

من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارساتهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملان على

ممارسة وتكرار نفس الأفعال التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة، تتخذ في المواقف

المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين عندها يتم التوقف عن تلك الأعمال

والممارسات التي تؤدي إلى ذلك.<sup>1</sup>

- **التعلم ذو الاتجاه المزدوج (learning a dual direction):** ويحدث مثل هذا النوع من التعلم عندما

تكتشف المنظمة أخطائها وتركز على تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات

والأساليب التي سببت حدوث هذه المشكلة.<sup>2</sup>

- **التعلم الثلاثي (Triple learning):** ويهدف هذا النوع من التعلم إلى خلق المعرفة وإعادة تقييم

الأساليب والأنظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة، لتطوير مفاهيم وأسس جديدة، تعمل على صياغة

هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مبررات و خصائص التعلم التنظيمي

<sup>1</sup> -جمال الدين يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص89-90.

<sup>2</sup> -براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص23.

<sup>1</sup> -براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سابق، ص23.

يمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية:<sup>2</sup>

1. **اقتصاد المعرفة لدى المنظمة:** إن اقتصاد اليوم أصبح قائماً على المعرفة التي تنشئ الثروة مقارنة بكل

عوامل الإنتاج الأخرى ( الأرض، العمال،...) المعروفة سابقاً، لذا الكثير من المنظمات أصبحت

تخصص جزءاً كبيراً من ميزانيتها على المعرفة واكتسابها من خلال البحث والتطوير وتوجيهه نحوها

لأنها تلعب دوراً أساسياً في صنع الميزة التنافسية، وذلك من خلال نشر هذه المعرفة بين أعضاء

المنظمة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التعلم.

2. **المنافسة الجديدة:** قديماً كانت المنافسة بين الشركات متماثلة لأن معظم هذه المنظمات تتقارب في

المفاهيم والخبرات والقدرات، وامتلاك مديريها المؤهلات والخبرات نفسها، أما الآن فالمنظمات أخذت

تحرص للحفاظ على سرية المعلومات والمعارف التي لديها، وعدم تسريبها خارج المنظمة، واهتمت

بالتطوير وأساليب التفكير في التعلم المتبادل داخل المنظمة في مختلف الأقسام والإدارات لاكتساب

الخبرات والمهارات في الصناعة وغيرها.

3. **الرؤية الخلاقة للتعلم:** الرؤية الخلاقة للتعلم كما يرى دراكر أن يكون التعلم قبل الإبداع والابتكار، هذا

الأخير مهما كان عظيماً إلا أن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحوِّله من نشاط متخصص أو تجربة أو

ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك أو ممارسة عمل في المنظمة.

4. **عرض وإعادة اكتشاف العجلة:** التجربة الأسوأ ليست تلك التجربة الفاشلة، ولا هي تجربة سيئة الإعداد

والهيكلية، وإنما هي التجربة التي لم يتم التعلم منها، لذا فالمنظمات وعت الدرس جيداً وأخذت تعمل على

تجنب الخسارة وهي "عدم التعلم من تجارب الماضي"، لذلك نجد المنظمات زاد اهتمامها بما لدى الأفراد

من خبرات ومهارات التعلم لاكتساب كل ما هو جديد.

<sup>2</sup> - جمال الدين يوسف بدير، مرجع سابق، ص ص 88-89.

5. سرعة التطور: في ظل عصر انفجار المعرفة، أصبحت المنافسة قائمة على الوقت الأقصر والمنتجات ذات الدورة القصيرة، لذا نجد المنظمات اليوم تسعى إلى التعلم السريع وذلك عن طريق استنساخ التجارب المعرفية والافتتاس من المهارات، ومع ظهور الانترنت ظهرت خدمات كبيرة جعلت التعلم ينتشر عبر العالم وسهلت وصول المعرفة للإنسان من أي مكان، وذلك بفضل الحواسيب ومحركات البحث وشبكات الاتصال الحديثة.

### ثانيا: خصائص التعلم

هناك جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ أنه عملية هادفة ومخططة، تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم، لتحسين أدائهم، وزيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.
- ✓ أنه عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة.
- ✓ أنه ينصب على ذاكرة المنظمة، ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة.
- ✓ أنه يحدث في جميع المنظمات، وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما ان هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم.
- ✓ أنه يقدم تسهيلات لكل أفراد المنظمة، وليس مجموعة معينة فقط.
- ✓ أنه حصيلة أو نتاج الخبرات والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ✓ أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات وبجودة المخرجات.
- ✓ أنه يعتمد على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت.<sup>1</sup>
- ✓ يُعدّ التعلّم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في المنظمات المختلفة والهادفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2013، ص 390.

✓ إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

## المطلب الرابع: مبادئ واستراتيجيات التعلم التنظيمي

### أولاً: مبادئ التعلم التنظيمي

في ما يلي المبادئ العامة التي تحكم عملية التعلم في الحياة العملية والتي تتمثل في التالي:<sup>3</sup>

1. مبدأ الهدف: يتحقق التعلم من خلال سعي الإنسان إلى تحقيق أهدافه التي يرغبها (يجب وجود هدف

حتى يحدث التعلم).

2. مبدأ الاستجابة: إن التعلم يتضمن تغيير الإنسان لسلوكه ما واستبداله بسلوك آخر استجابة لمؤثر ما

(يفعل شيئاً ما مقابل الحصول على ما يريد).

3. مبدأ التكامل: تتكامل مجموعة من العوامل لكي يحدث التعلم وذلك من خلال الخبرات السابقة، الإدراك

الجيد، وضوح النتائج المترتبة على السلوك الجيد، مقارنة بنتائج السلوك الحالي.

4. مبدأ الوضوح: كلما كانت الأشياء والعلاقات فيما بينها واضحة كلما كانت قدرة الإنسان وسرعته في

التعلم أكبر.

5. مبدأ الرغبة: تتحدد سرعة التعلم بمدى رغبة الإنسان في تحقيق النتائج التي يسعى إليها.

6. مبدأ الطاقة: لكل إنسان طاقة محدودة على التعلم (بمعنى قدرة محدودة في تغيير أنماط السلوك).

7. مبدأ التوافق: يستطيع الإنسان تحويل خبراته والسلوك المستفاد منها بين المجالات المتوافقة أي يلجأ

للسلوك الجديد في المواقف ذات العلاقة.

<sup>2</sup>- عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق

للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص26.

<sup>3</sup>- فتحي احمد نياض عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، 2013، صص292-293 .

8. مبدأ الجماعة: رغم أن التعلم عملية فردية إلا أنها تتأثر (سلبا وإيجابا) بالجماعة أو الفريق التي ينتمي إليها الفرد.

9. مبدأ معرفة النتائج: إن معرفة الإنسان بنتائج السلوك الجديد تمثل حافزا لسرعة التعلم والمثابرة على السلوك الجديد أو الابتعاد عنه.

### ثانيا: استراتيجيات التعلم التنظيم

يتم تحويل المنظمات الإدارية إلى منظمات متعلمة من خلال وضع عدة استراتيجيات تؤدي إلى تبني وتطبيق التعلم التنظيمي لكونه عنصرا أساسيا في بناء المنظمة المتعلمة، وعليه نجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها المنظمات لتطبيق التعلم التنظيمي.

فيما يلي أربع استراتيجيات للتعلم التنظيمي، يمكن للمنظمات المعاصرة أن تتبناها أثناء تحولها إلى منظمات متعلمة.<sup>1</sup>

#### 1. تعزيز التعلم المستمر:

المنظمة المتعلمة تؤمن بأن المعرفة ليس لها حدود وأنها دائمة التجديد، لذلك فهي لا تتوقف عن التعلم، إنما تصبح إحدى استراتيجياتها في اكتسابه هي العمل على تعزيز التعلم المستمر لأفرادها وقادتها، وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي تمر بها المنظمة والاستفادة منها.

#### 2. تشجيع التعلم التعاوني:

يشير التعلم التعاوني إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية لعمل مجموعة من الطلبة غير المتجانسين في القدرات والاتجاهات والمهارات، بحيث يتعاون أعضاء المجموعة بشكل فعلي في التعلم وفق أدوار واضحة ومحددة من أجل تحقيق هدف أو أهداف مدروسة في إطار التعاون الأكاديمي والاجتماعي.

<sup>1</sup> - محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سابق، ص ص 80-82.

## الفصل الأول.....التعلم التنظيمي

إن إستراتيجية تشجيع التعلم التعاوني يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس، وفي هذا النمط من التعلم يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقويم للمهام التعليمية، ويتم ذلك من خلال حث المتعلمين على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة، والتحرك بفعالية ومرونة للحصول على المعلومات وتحليلها وانتقادها.

### 3. تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:

ان القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم التنظيمي، وتحفز الموظفين على التعلم في ثلاث مستويات هي: مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة، وهي التي تعتقد ان التعلم في هذه المستويات جميعها يكمل بعضها البعض، لذا لا يمكن إهمال أي مستوى من هذه المستويات. وتعد إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي إحدى استراتيجيات التعلم التنظيمي التي تسهم في بناء المنظمة، وتستهدف جعل التعلم جزءا من الوظيفة التي يؤديها الفرد، لذلك يجب تحفيز الأفراد القيام بمهامهم بصورة أفضل وفسح المجال لهم بتقديم آرائهم وأفكارهم لتحسين الأداء وتطبيقهم للمعارف الجديدة التي يحصلون عليها، مع توفر الحوافز المادية والمعنوية لهم حيث تشجعهم على التعلم الذاتي أو الجماعي.

### 4. تطوير أنماط تفكيرية حديثة:

لاشك ان المحافظة على المنظمة واستمراريتها يتطلب أنماط تفكير حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته وتمكين الأفراد من النظرة إلى المشكلات الإدارية نظرة شمولية، وتقديم الحلول من منظور العلاقات القائمة بين العمليات.

وعليه يأتي التفكير النظمي في مقدمة الأنماط التفكيرية الحديثة التي تطبقها المنظمة المتعلمة ويساعد أعضاء التنظيم على تحديد وتوضيح أكثر النماذج فعالية في إحداث التغيير المرغوب فيه، وكذلك يساهم في فهم وإدراك العلاقات التي تربط بين التصرفات المختلفة، وبالتالي اكتشاف الأسباب الكامنة وراء النجاح والفشل.

## المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

## المطلب الأول: نظريات التعلم

إنّ نقطة الانطلاق نحو التعلم التنظيمي تبدأ من التعلم الشخصي ومن هذا المنطلق بدأت الاهتمامات تنصب على التعلم في بدايات القرن الماضي حيث ظهرت عدة نظريات حوله، وإجمال هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: النظرية السلوكية ترى هذه النظرية أن التعلم هو عبارة عن العلاقة بين المثير من ناحية والاستجابة من ناحية أخرى، أي أن هذه النظرية تأخذ في الاعتبار استجابة الفرد، لأنه يتأثر بالعديد من العوامل السيكولوجية والتي تختلف من فرد لآخر، هذا يعني أن ما يتعلمه فرد ما لا يستطيع فرد آخر تعلمه، وقدرة كل فرد على التذكر والاستيعاب والسرعة التي تتم بها عملية التعلم تختلف هي أيضاً من فرد لآخر.<sup>1</sup>

ثانياً: نظرية التعلم المعرفي تشير هذه النظرية إلى أنّ التعلم يتكون من العلاقة بين كل من المؤثرات البيئية والمعرفية والتوقعية، أي أنّ التعلم كما ترى هذه النظرية ينتج عن عمليات وأنشطة عقلية معقدة مثل: التفكير والتحليل في مرحلة ما بعد توافر المثير، أي قبل القيام بعملية الاستجابة.<sup>1</sup>

ثالثاً: نظرية التعلم الاجتماعي تركز هذه النظرية على الأنماط السلوكية للأفراد في المواقف الاجتماعية، وهي تقوم على الربط بين مفاهيم المعرفة والمواقف الاجتماعية، فبيئة الفرد الاجتماعية مليئة بالأحداث والمثيرات، حيث يستطيع الفرد قراءة البيئة قراءة دقيقة لتجنب التهديدات والسعي وراء الفرص، وذلك بإتباع أنماط سلوكية متنوعة من خلال المواقف التي مر بها، وهنا يتم التركيز على دور وأهمية الملاحظة والاستماع فمن خلال هذه الأدوات (الملاحظة والاستماع) يستطيع الفرد تعلم الكثير.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: أبعاد عملية التعلم

من بين الأبعاد التي يجب مراعاتها أثناء عملية التعلم ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2011، ص308.

<sup>1</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، ط1، 2008، ص 212

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، عمان، ط1، 2009، ص212.



لاشك أنّ قابلية المتعلم على استلام المعلومات تتأثر بعدد من العوامل التي تتبع من داخله، وأكثر هذه العوامل شهرة هي العوامل الفكرية مثل الذكاء والإبداع إلى جانب عوامل أخرى لا تقل أهمية عنها مثل: العوامل الانفعالية والدافعية والعمرية والجنس، ولا ننسى العادات المكتسبة خلال التنشئة، وفوق كل ذلك هناك عوامل ذات علاقة بالذاكرة والتذكر، فيما يلي هذه العوامل:<sup>3</sup>

✓ **العوامل العاطفية:** لقد اعتمد علماء النفس مصطلح العاطفة ليغطي جميع جوانب الشخصية الفردية،

واحد هذه الجوانب التي تبرز أمامنا في مجال التعلم هو "القلق"، فإن المعلم يمكن أن يكتشف وبسرعة أنّ هناك درجة من القلق الخفيف لدى الطالب والتي يمكن أن يستفاد منها في عملية التعلم.

✓ **الترغيب والدافعية:** قد لا نستطيع إحداث التعلم عند الأفراد دون أن يكون هناك قسط واف من الترغيب والدافعية، إلا أنّ مصادر الدافعية للتعلم هو وجود نوع من القلق لدى المتعلم.

✓ **العمر والجنس:** إن قابلية التعامل مع المواقف التعليمية المعقدة تزداد لدى الطفل منذ طفولته، وبرهن عليها كل من برنر وبياجي (burner & piaget) على أنّ الأطفال يمرون عبر عدد من المراحل خلال عملية تطور عقولهم الذهنية، إلا أنّ هذه الأخيرة تبدأ بالزقي إلى مستوى النضج كلما تقدم الفرد في السن، وتظهر عليه علامات الذكاء والقدرات التذكيرية الأخرى.

✓ **الذاكرة:** ان استبقاء المعارف لدى المتعلم يعتمد على الذاكرة، فقد ميز علماء النفس بين نوعين من الذاكرة، الأولى ذات الأمد القصير، والثانية ذات الأمد الطويل، إن كل المعلومات التي نستلمها عن طريق الحواس مختلفة، والمعلومات التي نعيها الأهمية تختزن في الذاكرة لمدة قصيرة، وتبقى لأجل معين، بعد هذا البقاء إما أن تذهب هذه المعلومات إلى بئر النسيان، أو أن ترحل إلى ذاكرة الأمد

<sup>3</sup> - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 2010، ص ص125-133.

الطويل، ومن هنا ندرك أنّ الذاكرة مفهوم تجريدي لا وجود له، والموجود هو حادث نفسي اسمه التذكر يسبقه حفظ الخزن والتثبيت وقد يعقبهما النسيان.

✓ **عادات التعلم:** تعتمد فاعلية التعلم على فحص العادات التي يكتسبها الأفراد نتيجة ممارسة الأطراف الأخرى للمثيرات الخارجية، بعض هذه العادات قد يكتسبها الأفراد ويتعودون عليها.

### ثانياً: طبيعة المعرفة المطلوب تعلمها

يشترط في المادة التعليمية المطلوب تعلمها واقعيته وملائمتها مع قدرات الأفراد المطلوب تعليمهم، فمقدار ما يتم تخزينه في الذاكرة يتفاوت من فرد لآخر، لذا يجب مراعاة ما يعرف بالاندماجية في المعلومة والحالة الفردية للإنسان وهذا ما يقود إلى العملية الإدراكية في التعلم، فالإدراك يتفاوت من إدراك إجباري إلى إدراك اختياري ثم الإدراك الانتقائي، فإذا أخذ التعلم بعداً رسمياً يجب تنمية الشعور والمسؤولية لدى المتعلم بضرورة ممارسة الإدراك الإجباري، أي التخزين الكامل للمعرفة المطروحة للتعلم.

لكن الأفراد أثناء التعلم يمارسون أنواع الإدراك المختلفة، وهذا ما يخلق التعاون بينهم.<sup>1</sup>

### ثالثاً: طبيعة العملية التعليمية/ طبيعة العملية التنظيمية

طبيعة العملية التنظيمية (الطرق والأساليب) هي التي من خلالها يحصل التعلم لدى الفرد، وقد أوضح غانييه (Gagne) بأن فعل التعلم يتضمن سلسلة من الأحداث المتعاقبة، وهذه الأخيرة تقع وفق التسلسل الآتي:<sup>2</sup>

✓ **ممارسة أفعال التشجيع** ودفع الفرد إلى التعلم بعد تنشيط الدافعية والترغيب لديه.

✓ **تنشيط العمليات الإدراكية** عند الفرد وفتح أبواب الفكر أمامه بما يسمح بتفسير المعرفة وربطها بالمعارف

الأخرى والعمل على تخزين المعلومات المفيدة في الذاكرة.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سابق، ص ص 213-214.

<sup>2</sup> - شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص ص 139-140.

✓ **الاستعادة:** وتعني قيام الفرد باسترداد الموضوعات من الذاكرة، وهنا يستلزم الأمر إمكانية الفرد على

الفصل بين الموضوعات، وبما يمكنه من استرداد واستعادة ما يرغب به.

✓ **التعميم:** ومن خلال هذا الحدث يكتسب الفرد قدرة تحويل الموضوعات إلى وضع جديد بحيث تسمح له

بتطوير اتجاهات جديدة للتعامل مع تلك الموضوعات وفي المواقف البيئية المختلفة.

✓ **الأداء:** يقوم الفرد من خلال هذا الحدث بوضع الموضوعات الجديدة موضع التطبيق والتشغيل بمعنى

أن الفرد يمارس ما تعلمه، ويعمل على تأدية الأعمال في ضوء ما اكتسبه من معرفة جديدة.

✓ **التغذية العكسية:** التي تتضمن حصول الفرد على المعلومات ومعارف تخص نتائج التطبيق والتشغيل

للموضوع الذي تعلمه، من خلال هذه العملية يزود الفرد بشكل أو بآخر بردود فعل الآخرين تجاه نتائج

عمله، التي في ضوءها إما أن يستمر بالعمل وفق ما اكتسبه عن طريق التعلم أو أن يعدل أو أن

يصحح بعض الجوانب حتى تتقبل البيئة أدائه.

### المطلب الثالث: خطوات التعلم التنظيمي

تمر عملية التعلم التنظيمي بثلاث مراحل أساسية للوصول إلى منظمة متعلمة تتمثل في:

**أولاً: إدراك الهوة أو الفجوة** وهي أن تعمل المنظمات على تقليص الفجوة بينها وبين المنظمات المتفوقة سعياً

إلى التوافق وذلك بتطبيق أسس وقواعد تتم من خلالها عملية التقييم، ثم النهوض بمستواها نحو الأفضل وعلى

الإدارات مواجهة هذه الفجوة والتغلب على ما يعترضها من عقبات وحسن التعامل معها، وبهذا تتم عملية التعلم

الذاتي.

**ثانياً: انطلاق عملية التحقيق والتحقق** هو القيام بالواجب تجاه المشكلات والانحرافات والوقوف على أسبابها

وعدم التستر عليها وعدم مجاراتها، وإنجاز الدراسات السابقة والاسترشاد بما هو متاح عنها لتشخيصها والعمل

على منعها أو إيقافها واستخلاص الدروس والعبر من أجل عدم تكرارها.

ثالثاً: الاستفادة من أهل الخبرة والاختصاص في معالجة بعض المشاكل وذلك من خلال تقديم أفكار وآراء أو خلاصة تجارب سابقة يمكن الاستفادة منها لإحداث التغيير والحصول على الحل المناسب أو الأقرب لما ينبغي فعله.

#### المطلب الرابع: معيقات التعلم التنظيمي ومداخل تسريعه

##### أولاً: معيقات التعلم التنظيمي

ان عملية التعلم التنظيمي ليست عملية سهلة بل تواجهها العديد من الصعوبات والمعيقات التي يمكن ان نقف في طريقها سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد أو على مستوى المجتمع ككل:<sup>1</sup>

##### 1. على مستوى المنظمة

هناك العديد من المعوقات التنظيمية للتعلم التنظيمي على مستوى المنظمة وتؤثر سلباً فيه أهمها:

✓ **الهيكل التنظيمية:** تتصف الهياكل التنظيمية التقليدية بأنها هياكل جامدة وغير مرنة، وتؤكد على

الهرمية والتسلسل الوظيفي، والتمسك الحرفي بالإجراءات، مما يعيق تدفق المعلومات، وعدم إتاحتها

للجميع بالتساوي، ومن ثمّ إعاقة عملية التعلم، وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة

تساعد على التعلم وتشجيعه.

✓ **القيادة التقليدية:** هي تلك القيادة التي تتمسك بالإجراءات الروتينية ومقاومة للتغيير، وعدم تشجيعها

للحوار والانفتاح على الآخرين، وتميزها بضعف الشفافية، وابتعادها عن فرق العمل، وعدم الثقة في

الأفراد، وكذا رفضها لتفويض الصلاحيات، واحتكارها للمعلومات أو لفئة محدودة جداً من الأشخاص،

وعدم رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، كل هذه الأمور تؤدي إلى ضعف نشر المعلومات

بين المرؤوسين، وضعف درجة تعلمهم أيضاً، وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع

التعلم وتنتفح عليه.

<sup>1</sup> - عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2013، ص ص394-397.

✓ **الثقافة التنظيمية السائدة:** تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة،

وطرق التفكير السائدة بين أعضائها، فقد تكون هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية

مانعة لعملية التعلم وإعاققتها، وعليه يجب على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج إدارة المعرفة

والتعلم التنظيمي، وأن تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم التنظيمي.

✓ **ضعف الإمكانيات المادية:** إذ تلعب الإمكانيات المادية دور بالغ الأثر في التعلم التنظيمي، فالمنظمات

التي لديها قدرة مالية تقوم بتوفير جميع ما يلزم لخدمة التعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات

اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات، و تعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرصاً لتعلم

أفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك، مكافأة الإنجاز والإبداع ... الخ ، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانيات

المادية المحدودة.

✓ **عدم رغبة المنظمة بالتعلم:** وقد يرجع السبب في ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتها

في التغيير، والى طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائدتين فيها وغير الداعمتين للتعلم.

✓ **التعلم الوهمي:** قد تلجأ المنظمة عن جهل أو قصد إلى تفسير الظواهر أو تفسير النتائج المتحققة

بصورة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة

وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا لما هو متحقق فعلياً، وقد يقود هذا الوهم إلى تعلم وهمي، وهو ما يسمى

بالنجاح الموهوم.

## 2. على مستوى الأفراد

من أهم معيقات التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد ما يلي:

✓ **عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم:** وقد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة

للأفراد من ذوي الخبرة المتدنية أو المستوى التعليمي المنخفض توفيراً للمال وتخفيضاً للنفقات الرأسمالية

المتمثلة بالرواتب.

✓ عوامل نفسية: وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة، وشعور الفرد

بالتوتر النفسي، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعوره بالغرور بأن من سينقل إليه من

معلومات لا يساوي شيئاً مما عنده، مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير عمله.

✓ مقاومة التعلم: إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تستلزم تغييرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته،

أو في بعض العلاقات القائمة، أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين، مما قد يولد نوعاً

من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد حفاظاً على الوضع السائد، ثم مقاومة عملية التعلم.

### 3. على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية

من أهم المعوقات في هذا المجال ما يلي:

✓ ضعف اهتمام المنظمات المماثلة في التعلم واكتفاؤها بالنسخ والتقليد.

✓ قلة الموارد ومحدوديتها، مما يضعف من برامج التدريب والتعلم المستمر.

✓ الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تعيق

عملية نقل المعلومات ونشرها بين المنظمات.

### ثانياً : مداخل تسريع عملية التعلم التنظيمي

تستخدم المنظمة العديد من المداخل لتسريع عملية التعلم التنظيمي والتكيف مع متغيرات المحيط

والاستفادة من الفرص وتجنب ما ينشأ عنها من تهديدات، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

✓ توسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية،

وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل.

✓ تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص ص 213-214.

## الفصل الأول.....التعلم التنظيمي

✓ تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه وذلك من خلال حلقات وورش جلسات العصف الذهني وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لتحفيز العاملين على التفكير والتدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

✓ تنمية فرص وإمكانيات استخدام التفكير المنظمي، وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام والبحث عن عناصره والكشف عما بينهما من علاقات وتأثيرات متبادلة.

✓ خلق ثقافة تنظيمية مؤيدة للتعلم، يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات وتشجيع المبادرات الفكرية والتحفيز على الجدلية الإيجابية وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة، التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد.

### المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة

بعد معالجة مفهوم التعلم التنظيمي، ودراسة أهم النقاط المتعلقة به، فإنه تم اختيار هذا المبحث لدراسة مفهوم آخر له صلة قوية بمفهوم التعلم التنظيمي، وهو المنظمة المتعلمة بحيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، خصائصها، أسباب بناءها وصولاً إلى أسباب التحول إلى منظمات متعلمة.

### المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها

#### أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

هناك أكثر من مصطلح استخدمه الباحثون للدلالة على مفهوم المنظمة المتعلمة مثل: المنظمة العارفة والمنظمات المؤهلة والمنظمات المفكرة، والمنظمات الساعية للتعلم، ويمكننا فهم هذا المفهوم من خلال تفحص ومراجعة التعاريف التي جاء بها المفكرون في هذا المجال ويعتبر الباحث الأمريكي بيتر سينج ( Peter Senge) أول من أرسى مبادئ المنظمة وفيما يلي تقديم لبعض التعاريف.

يرى سينج (Senge) بأن المنظمات المتعلمة "هي منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات".<sup>1</sup>

ويعرفها أبو خضير بأنها: " تلك المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والإستراتيجيات والآليات، بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة".<sup>2</sup>

وينظر دافت (Daft) " للمنظمة المتعلمة تلك التي يحدد فيها كل فرد المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار معارفها من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها".<sup>1</sup>

أما مارسيك وواتكينز ( Marsick &Watkins ) فيعرفان المنظمة المتعلمة على أنها "تلك المنظمات التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات".<sup>2</sup>

بينما يعرفها بيتس ولي (Pitts et Lei) : "هي المنظمات التي تنظر إلى التغييرات على أنها فرصة مواتية للتعلم والحصول على مصدر جديد للميزة التنافسية".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الناصر حسين وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 4/2 سبتمبر 2009، المملكة العربية السعودية، ص 4.

<sup>2</sup> - حمدان بن قبلان آل فطيح، مرجع سابق، ص 25.

<sup>1</sup> - بسام محمد أبو حشيش، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص 397-438، 2011، <http://www.iugaza.edu.ps/ar/periodical> ISSN 1726-6807

<sup>2</sup> - كامل محمد الحوارة، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 45، الأردن، ص 5، 2010، [www.UM.NI](http://www.UM.NI)

<sup>3</sup> - إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 290-291.



ويضيف ريان ودينتي (Readen et Dainty) : "هي المنظمة التي تسهل تعلم جميع أفرادها لكي

تتمكن من تحويل نفسها بشكل مستمر".<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف المنظمة المتعلمة على أنها: " منظمة مواكبة للتغيرات التي تحصل في

البيئة الداخلية والخارجية من اجل اكتساب معارف جديدة وفسح المجال للإبداع، وتشجع على التعلم الفرقي بين أعضاء المنظمة وبشكل مستمر، وتمكين أفرادها على تحديد المشكلات وحلها".

### ثانيا: الخصائص الأساسية لمنظمات التعلم

تمتاز المنظمة المتعلمة بالخصائص الأساسية التالية:<sup>5</sup>

✓ أنها منظمة مرنة ذات قدرات فعالة في التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية والنجاح.

✓ أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون وتشجع الاتصالات المفتوحة، وتثمن التفكير النقدي، وتشجع على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى استخدام مقدراتهم ومهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.

✓ إنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفريق بدلا من العمل الفردي في سعيها إلى التعلم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ إنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظمي، ويعني مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظماتهم كنظام شامل متكامل مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد على مواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة، ويزيد من احتمالات فرص النجاح.

<sup>4</sup> - جاد الرب عبد السميع، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري: (دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدهليقية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2011، ص4.

<sup>5</sup> - عمر احمد الهمشري، مرجع سابق، ص401.

## الفصل الأول.....التعلم التنظيمي

✓ أنها منظمة تتعلم باستمرار وتعني هذه الخاصية اكتساب الأفراد والمجموعات داخل المنظمة للمعارف والمهارات الجديدة باستمرار بطرق مختلفة، مثل: التدريب والتطوير والمحاضرات والندوات والمؤتمرات... الخ، بغرض الارتقاء بمقدراتهم ومهاراتهم في أداء الأعمال.

✓ إنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتبادلها، وتعني هذه الخاصية ذلك النظام الذي يمكن المعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة، وتبادل كل أنواع المعلومات بين جميع أفراد المنظمة وتشاركها، وبذلك تكون جميع معارف العاملين متاحة للآخرين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات وبين كل الوظائف والدوائر والأقسام وبين الأفراد جميعهم.

✓ وأنها منظمة تقيم ذاتها باستمرار، وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك.

### المطلب الثاني: أهمية منظمات التعلم

تجلت أهمية منظمات التعلم على الصعد التشغيلية والعملياتية والإستراتيجية وذلك من خلال:<sup>1</sup>

✓ أن منظمات التعلم قدمت مثالا على تفوق المدخل النظمي هذا المدخل الذي يبني على مبدأ

التداؤبية وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية.

✓ ضرورة إعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب مع المنظمات المتعلمة، وأهمية التعلم الذاتي

كمنهجاً ذهنياً مستقلاً في التفكير وخاصة خلال العمل.

✓ تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت ومحفزات خاصة للمثقفين والمبتكرين.

✓ تشجيع التعليم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين.

✓ تجهيز المنظمات بتقنية حاسوبية واتصالات متقدمة وشبكات معلوماتية متطورة خاصة الانترنت

والانترانت والاكسترانت.

<sup>1</sup> - أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص149.

✓ تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها وإتاحتها للعاملين

لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار.

✓ التوجه نحو بناء فرق العمل اللادموقراطية الشبكية بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة

وتمازج الخبرات.

### المطلب الثالث: أسباب بناء المنظمات المتعلمة

حاولت العديد من المنظمات بناء نفسها كمنظمات متعلمة، والآتي مبررات التي تقف خلف هذا التوجه:<sup>2</sup>

✓ الرغبة في الوصول إلى أداء متميز.

✓ السعي إلى الارتقاء بمستوى جودة المنتجات.

✓ التوجه نحو الزبون وتلبية رغباته واحتياجاته.

✓ تحقيق الميزة التنافسية.

✓ الاحتفاظ بقوة عمل تمتاز بالولاء والفعالية.

✓ الإدارة الناجحة للتغيير.

✓ لأن المنظمات المتعلمة هي النوع الأكثر تناسبا مع خصائص منظمات المستقبل.

### المطلب الرابع: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

هناك مجموعة من الأسباب أدت إلى تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ من الهياكل العمودية إلى الأفقية: إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين

المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما انه يزيل

الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل الموجّه ذاتيا.

<sup>2</sup> - إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 299.

<sup>1</sup> - عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، ط2، 2012، ص ص 335-336.

✓ من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف.

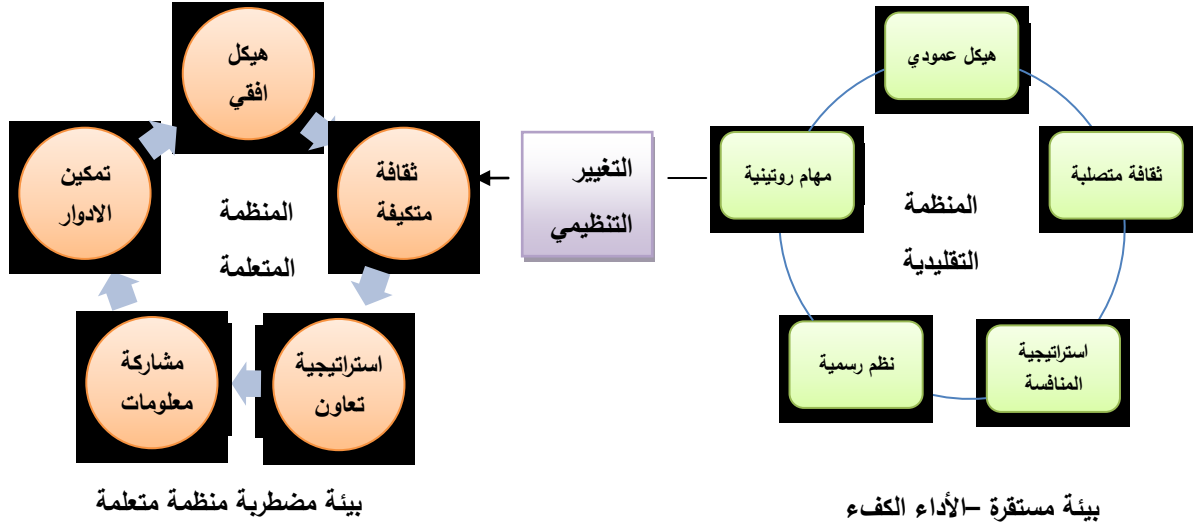
✓ من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: تخدم المعلومات أغراضاً مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الأخرى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع.

✓ من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المنظمات على فرض إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات التعليمية تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في تحديد الإستراتيجية الملائمة، كما أنّ إستراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة مما توفره استراتيجيات التحالف والعمل المشترك.

✓ من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير المنظمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة قاسية كالاسمنت، إذ لا يمكن للمنظمة منعها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن المنظمات المتعلمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير.

ولهذا تقتضي عملية التغيير التنظيمي التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تختلف عنها في عناصره الخمسة سابقة الذكر، ويوضح الشكل الآتي جوهر هذا التحول.

الشكل رقم(3): التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة



المصدر: عبد الستار علي وآخرون، مرجع سابق، ص 335

### خلاصة الفصل:

إن بقاء المنظمات ونجاحها في الوقت الحاضر يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر، وأن تتصف بالمرونة والديناميكية والتكيف السريع مع التغيرات، مما يهيء لها فرصاً أكبر للبقاء والتقدم والمنافسة، وتعد مقدرة المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها شرطاً أساسياً لزيادة قدرتها على الاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية، وتحقيق أهدافها بأعلى فاعلية ممكنة.

كما نجد أيضاً التعلم التنظيمي يساعد في فهم البيئة الخارجية للمنظمة، وذلك من خلال التفكير

الاستراتيجي في مواجهة متغيرات البيئة المضطربة.

# الفصل الثاني

## التفكير الاستراتيجي

## تمهيد

إن التفكير الاستراتيجي شكل راق من النشاط الإنساني، وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول وخصوصا النامية منها حيث، نمت الضرورة إلى الطاقة المفكرة الخالقة لتجاوز تقنيات الآلة والزمان والمكان في السرعة على الإنجاز، فضلاً عن الإتقان والجودة ؛ هذا ما دعا إلى اكتشاف العناصر الخالقة المبدعة في كل تجمع وجماعة، فإن كل جماعة لا تدعم إن وجدت بين العديد من الطاقات المبدعة؛ كما أن تلك الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي، استلزمت وجود أفراد مفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات الغير تقليدية التي تعتمد على أسس المعرفة والتنمية والخبرة، وتكوين التصورات المستقبلية وسبل مواجهة الحاضر الذي يتسم بالتغيير المستمر الذي يفرضه المحيط الخارجي على المنظمات، مما زاد من أهمية تحليله ومتابعته باستمرار والسيطرة عليه أو التأثير فيه، وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء.

ومن أجل التعرف على التفكير الاستراتيجي أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية التفكير الاستراتيجي**

**المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التفكير الاستراتيجي**

**المبحث الثالث: ماهية المفكر الاستراتيجي**

**المبحث الأول : ماهية التفكير الاستراتيجي**

أصبح التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية من خلال منهج التفكير الاستراتيجي أحد الأسس الهامة للفرقة بين المنظمات المتقدمة وغيرها من المنظمات المتخلفة، وأصبح معياراً للفرقة بين المنظمات الناجحة المستقرة الرابحة الرائدة وغيرها من المنظمات الفاشلة المضطربة الخاسرة والتابعة؛ ومن ثم إذا ما رغبت المنظمات المتخلفة الانتقال من تلك الحالة إلى حالة التقدم والرفي، لا بديل أمامها سوى الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية.

### المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداماً مكثفاً لمصطلح التفكير الإستراتيجي، حيث استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الإستراتيجية؛ وقد عرف التفكير الاستراتيجي بأنه: " عملية تقوم على إجراء التنبؤات المستقبلية بشكل دقيق، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المرتبطة في ظرف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة".<sup>1</sup>

في حين عرفه الخفاجي بأنه: " أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسئولياتهم الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً".<sup>2</sup>

بينما عرفه المكاشفي: "أنه تفكير يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، وهذه الأفكار الجديدة تتواجد في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد ممكن من الأفراد مع إعطائهم قدر أكبر من الحرية للتعبير عن آرائهم".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار مكتبة حامد للنشر، عمان، 2013، ص131.

<sup>2</sup>- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2010، ص68.

<sup>1</sup>- المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص80.



ويعرف التفكير الاستراتيجي: " على أنه تفكير خارج إطار المنظمة حتى يمكن النظر إليها ورؤيتها بطريقة تمكن من تحديد الأشياء الهامة في الوقت الحاضر وجعلها منظمة ناجحة في المستقبل".<sup>2</sup>

ويعرف عابد سعود التفكير الإستراتيجي: "هو القدرة على توحيد مختلف الرؤى والأطروحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية وأخلاقية منظمة".<sup>3</sup>

ويعرف أيضا التفكير الاستراتيجي: " على أنه الطريق الابتكاري في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التفكير الاستراتيجي على أنه: " تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ".

### المطلب الثاني: التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

نجد معظم الأشخاص لا يفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي ويرون بأنهما نفس الشيء وعليه سيتم توضيح هذا اللبس في ما يلي:

يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، فهو أسلوب في التفكير موجه إلى الغايات، بالإضافة إلى أنه أسلوب متنسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات التي يعتمد على دراسة البدائل في العمل، حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام الحدس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع في صياغة الخطة

<sup>2</sup> - نيفيل ليك، ترجمة هدى فؤاد، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص20.

<sup>3</sup> - عابد سعود، التفكير الاستراتيجي، صحيفة الرياض، العدد15410، 2 سبتمبر 2010، السعودية، ص9.

<sup>4</sup> - محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر،

الإستراتيجية، خاصة على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يُعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن؛ وأن التفكير ليس معناه رفض الأداء السابق، بينما التخطيط الاستراتيجي هو عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للفريق أو المنظمة، تقوم على الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار، ويلاحظ أن التفكير الاستراتيجي اعتبر خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي؛<sup>1</sup> ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "ذلك التخطيط المستند على النظام الاستراتيجي المُتبع في المنظمة ويأخذ في الحُساب دراسة البيئة الخارجية (بما فيها من فرص وتهديدات)، ودراسة البيئة الداخلية (بما فيها من نقاط قوة وضعف)"<sup>2</sup>؛ أما التفكير الاستراتيجي فهو مسار فكري محدد له خط سير واضح خاص، وله أهداف محددة، وهو قناة فكرية تثبت وتُسقبل صوراً بين التخطيط والتفكير الاستراتيجي نستطيع من خلاله الحصول على نتائج مجزية من خلال عملية التخطيط التي نقوم بها سواء في عالم المال أو الأعمال.<sup>3</sup>

تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل، و لا بد أن يدرك المدير الفرق بين التفكير الاستراتيجي كمنهج وفلسفة ينتج عنها رؤية إستراتيجية، وحس استراتيجي، وإدراك استراتيجي، وتوجه استراتيجي يتم التفكير في إطاره، وبين الخطط الإستراتيجية كمسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها، وأيضاً تعتبر الإدارة الإستراتيجية تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المنظمة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات، ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً، وهنا نؤيد الرأي الذي ذهب بأن التفكير الاستراتيجي خطوة تسبق التخطيط الاستراتيجي؛ ويرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً كصفة لازمة بالقيادة والمخططين الاستراتيجيين، لأن أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي من الناحية التقليدية هي القيام بتشخيص واعٍ

<sup>1</sup> - نهال شفيق، اثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا والمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص ص19-20.

<sup>2</sup> - احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص23.

<sup>3</sup> - خديجة منصور ابوزقية، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققتها ليبيا للوصول إلى الجودة، المؤتمر العربي الدولي

لضمان جودة التعليم العالي، 12/20 ماي 2011، جامعة الزرقاء، الأردن، ص9

للظروف المحيطة، وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء كانت حاضرة أو مستقبلية ثم وضع رؤية وبدائل، وكل ذلك لا يتم إلا بالتفكير الاستراتيجي.<sup>1</sup>

**الجدول رقم (01): التفكير الاستراتيجي مقابل التخطيط الاستراتيجي**

أبعاد الإدارة الإستراتيجية	التفكير الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
رؤية المستقبل	حالة أو شكل المستقبل فقط هو الذي يمكن توقعه.	مستقبل يمكن توقعه بالتفصيل.
صياغة و تنفيذ الإستراتيجية	صياغة وتنفيذ تفاعلية بدلا من متتابعة ومنفصلة.	أدوار الصياغة والتنفيذ يمكن تقسيمها بدقة.
دور الإدارة في صنع الإستراتيجية	مديري المستوى الإداري الأدنى يكون لهم صوت في عملية صنع الإستراتيجية.	المديرين التنفيذيين هم المسؤولين عن وضع الخطط الإستراتيجية والتنفيذ يكون على المستوى الأدنى.
الرقابة	رقابة ذاتية، فتحقيق الرؤية الإستراتيجية جزء لا يتجزأ من الهدف في عقول المدراء في جميع أنحاء المنظمة التي توجه خياراتهم على أساس يومي في عملية الرقابة غالبا ما يكون من الصعب قياسها.	رقابة من خلال أنظمة قياس على افتراض أن المنظمات يمكنها قياس المتغيرات بدقة وسرعة.
دور الإدارة في التنفيذ	هناك علاقة بين الأدوار التي يمارسها جميع المدراء وأداء المنظمة، كما أن هناك ترابط بين الأدوار المختلفة التي تشكل المنظمة.	مديري المستوى الإداري الأدنى يحتاجون فقط إلى معرفة أدوارهم ويمكن أن يتوقعوا فقط للدفاع عن حياتهم.
صنع الإستراتيجية	يرى التفكير الاستراتيجي بأن الإستراتيجية والتغيير لا مفر منهما كما يفترض أن إيجاد خيارات إستراتيجية جديدة وتنفيذها بنجاح أصعب وأكثر	التحدي المتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي في المقام الأول هو تحليلي.

<sup>1</sup> - نهال شفيق، مرجع سابق، ص20.

	أهمية من تقييمها.	
العملية و النتيجة	يرى التفكير الاستراتيجي أن عملية التخطيط نفسها تشكل عنصر حاسم في تحقيق القيمة المضافة.	التركيز على وضع خطة وهدف نهائي.

source: Pisapia J, & Robinson D-J, **Transforming the academy: Strategic thinking and/or strategic planning?**,4th International Conference of American Institute of Higher Education, Williamsburg Virginia, USA March, 17-19, 2010, p92.

### المطلب الثالث: عناصر التفكير الاستراتيجي

بيرهن بون ( Bonn ) على أن التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي يتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

#### أولاً: تفكير النظم

ويشير تفكير النظم إلى امتلاك الأفراد قدرة النظر إلى الأمور على مستوى المنظمة ككل وليس على أساس القسم الذي يعملون فيه فقط؛ وسيؤدي ذلك إلى إيمان الأفراد بان التقدم الذي يحصل في أي جزء داخل المنظمة سينتج عنه تحسين العلاقات في الأقسام الأخرى، ويحصل ذلك عن طريق التفكير ورؤية العلاقات المتداخلة على أنها سلسلة خطية للتأثير السببي، وهذا يدعو للنظر إلى ما وراء الأعراض وتصور التفاعلات غير المرئية التي تحصل بين أجزاء النظام للوصول إلى جذور الأسباب الحقيقية للمشكلات.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الإبداع

الإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة؛ لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مبدع، ومن ثم إيجاد حل مناسب.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: الرؤية الإستراتيجية

<sup>1</sup>- خالد بني حمدان و آخرون، اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم

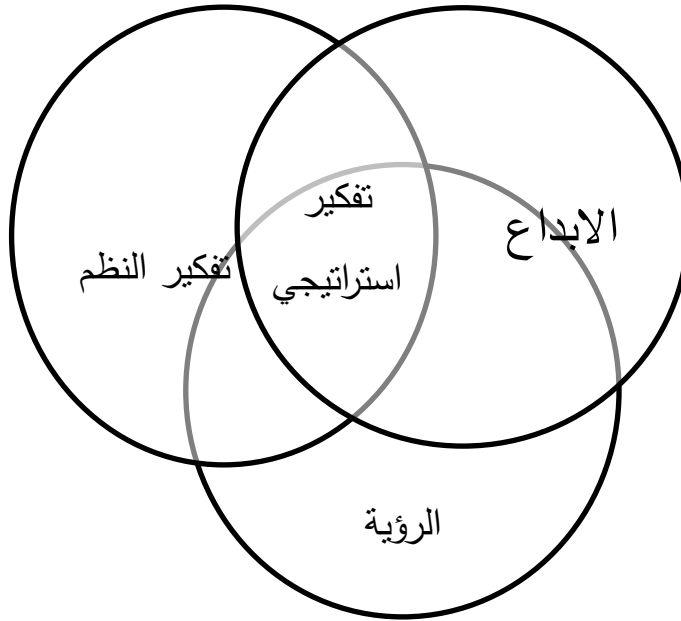
التطبيقية، "سلسلة العلوم الإنسانية"، المجلد 15، العدد 1، عمان، 2013، ص83.

<sup>2</sup>- نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج

قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 9/8 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، ص3.

تعتبر الرؤية عن موقف أو أسلوب تفكير أو بحث بطريقة أشمل والاستعداد لاحتمالات أكثر، إذ إن نمط التفكير بشكل المستقبل مبني على الرؤى التي غالباً ما تعبر عن صورة مثالية وفريدة للمستقبل، لأنها تثير انطباعات ذهنية توحى بتوجه مستقبلي، وتعتمد الرؤية على دراسة القابليات ومن ثم احتمالات تحقيقها إذ غالباً ما تبدأ المشاريع المستقبلية بالتفكير بالقابلية وليس بالاحتمالية.<sup>3</sup>

الشكل(4): يوضح عناصر التفكير الاستراتيجي



<sup>3</sup>- محمد حسين العساوي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002،

Source: Bonn, I, (2005) **Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. Leadership & Organization Development Journal**, 26 (5),p 340, Emerald Group Publishing Limited 0143-739, DOI 10,1108/01437730510607844

### المطلب الرابع: أهمية التفكير الإستراتيجي

إن التفكير الإستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة؛ و تتمثل أهمية التفكير الإستراتيجي من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ ترتيب الأولويات وتحديدها، وإشاعتها بين العاملين.
- ✓ تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
- ✓ وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
- ✓ نقص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
- ✓ التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الأداء.
- ✓ حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانات الفكرية المادية والبشرية.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول التفكير الاستراتيجي

انطلاقاً من حاجة المنظمات اليوم إلى مديرين وقادة على مستوى عالٍ من التفكير الإستراتيجي، ومن خلال المهام والمسؤوليات التي شكلت عبئاً على مديري المنظمات، جعل من دراسة أنماط وممارسات ومعوقات التفكير الإستراتيجي أكثر ضرورة وأهمية لتوضيح رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها لدى المدراء على مستوى الإدارة في المنظمة، واللاتي من خلالهم يمكن للقادة القدرة على التعامل مع الظروف البيئية المختلفة.

<sup>1</sup> محمد بن علي فايز الشهيري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مدارس الثانوية بمدارس التعلم العام والحكومة والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير

في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص49

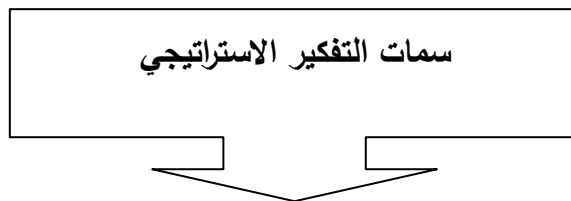
## المطلب الأول: مميزات وخصائص ومتطلبات التفكير الإستراتيجي

### أولاً: مميزات التفكير الاستراتيجي

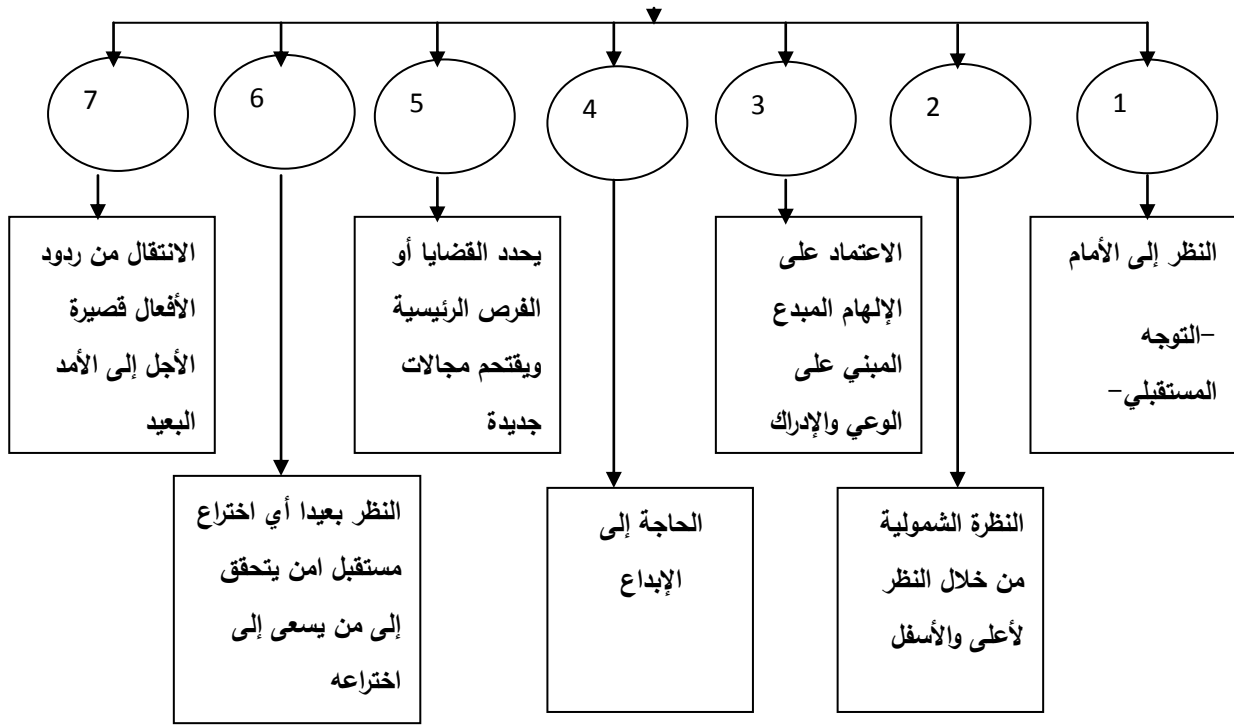
يتميز التفكير الإستراتيجي بتعدد الاستراتيجيات نتيجة تعدد التصورات والاختيارات والمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية بأسلوب علمي وتقنيات حديثة؛ ولقد تم تحديد مميزات التفكير الإستراتيجي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1. تفكير نظمي:** لأنه يعتمد باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في شكلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
- 2. تفكير تطويري:** لأنه تفكير أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية.
- 3. تفكير افتراقي أو تباعدي:** لأنه يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة ويكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة.
- 4. تفكير تنافسي:** لأنه يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم.
- 5. تفكير تركيبى وبنائى:** أنه يعتمد على الإدراك والاستبصار، والحدس لاستحضار الصور البعيدة، ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه.
- 6. تفكير تفاعلي إنساني:** لأنه يؤمن بقدرات وطاقات الإنسان العقلية على اختراق العالم المجهول، والاحتمالات الممكن حدوثها.

### الشكل (5) يوضح سمات التفكير الاستراتيجي



<sup>1</sup> - خضر مصباح إسماعيل، مرجع سابق، ص 132-133



المصدر: فايز محمد الشهيري، مرجع سابق، ص 49.

### ثانيا: خصائص التفكير الاستراتيجي

يتسم التفكير الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص يمكن توضيحها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

✓ التفكير الاستراتيجي يستند إلى الاستمرارية والتواصل: بمعنى أن التفكير الاستراتيجي هو امتداد

لممارسة الإدارة الإستراتيجية ونتائجها في الفترة السابقة من جهة، وأحد المدخلات الرئيسية لممارسة

الإدارة الإستراتيجية في الفترة القادمة من جهة أخرى.

✓ التفكير الاستراتيجي لا يمكن تفعيله استنادا لتصورات وأهداف تم تأسيسها على ظواهر لم تدرك

المؤسسة حقيقتها: فمن الخطأ أن يتم وضع رؤية قائمة على ظواهر ومواقف دون أن تقف إدارة

المؤسسة بوعي على حقيقة هذه المواقف واتجاهاتها.

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،



✓ التفكير الاستراتيجي يمكن المؤسسة من أن ترى بوضوح مرمى بصرها وفي نفس الوقت تدرك موضع قدمها: فهو يستند على النظرة الكلية المترابطة، ومن ثم التأكد من وضوح الرؤية القائمة على وضوح العلاقة بين المسار التاريخي السابق والوضع القائم للمنظمة وما يرتبط به من نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتهديدات وكذا الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

✓ التفكير الاستراتيجي يمكن المؤسسة من أن ترى النتائج المستهدفة من القرارات قد تحققت قبل ان تتخذ القرارات ذاتها: إن إتباع فلسفة التقييم اللاحق أو التقييم بعد تحقق النتائج ومن ثم التصحيح اللاحق للأداء غالبا ما يترتب عليه مزيد من الأخطاء المرتبطة بمزيد من الوقت والجهد والتكلفة والقليل من المنافع لذلك فقد كان السبيل الصحيح هو إتباع التفكير الاستراتيجي الذي يقوم على: التأكد من جودة الفكر بما يضمن جودة الأهداف وهو ما يساهم في جودة الأداء، التأكد من اكتمال الحقائق ودقتها بما يساهم في رؤية الأمور على حقيقتها والتصرف على بصيرة، بالإضافة إلى الاطمئنان إلى دقة ووضوح العلاقات السببية بين المسببات والنتائج والتأكد من تحقيق الاستعداد للتعامل مع أي متغيرات مفاجئة.

✓ التفكير الاستراتيجي يمنع مسببات حدوث فجوة ناتجة عن عدم الربط والتفاعل بين الجانب العلمي المهني وجانب الممارسة العملية الواقعية: فالتفكير الاستراتيجي يتسم بخاصية الربط والدمج المتواصل بين جناحي بناء الرصيد المعرفي وتحديثه وتطويره من جانب، وبناء وتنمية المهارات والقدرات المهنية من خلال الممارسة العملية من جانب آخر على اعتبار أن المعرفة والمهارة هما المحددان للقدرة والأداء المتميز.

✓ التفكير الاستراتيجي يساعد على تمكين المنظمة من تحقيق التوازن حيث تجمع في تفكيرها بين رؤية النمل ورؤية النحل: إن الالتزام بتطبيق التفكير الاستراتيجي يجمع بين الرؤية الكلية الإجمالية للموقف استنادا إلى التفسير السطحي لظواهر الأشياء سواء بالتعامل مع عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية،

دون التدقيق في المكونات التفصيلية للتعرف على حقائق هذه العناصر (رؤية النحلة) والرؤية الشكلية الظاهرية الضيقة للموقف دون تفهم الخصائص العامة للمنظمة ككل، أو خصائص البيئة الداخلية ككل أو خصائص البيئة الخارجية ككل، أو خصائص تفاعل المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (رؤية النملة).

✓ التفكير الاستراتيجي يحمي المنظمة من أن تتعامل مع بريق الفرص غير الحقيقية كتعامل البعوض مع ضياء المصباح: حيث أن تبني التفكير الاستراتيجي يعصم المنظمات من الوقوع في فخ الفرص الوهمية، الذي تقع فيه المنظمات التي لا تتبنى هذا المدخل في أعمالها فتتجر وراء كل فرصة تتيحها بيئة الأعمال.

✓ التفكير الاستراتيجي يحمي المنظمة من أن تكون هي وقياداتها كالفئران لا تتعلم من التجارب والمواقف والأحداث والأزمات: فالتفكير الاستراتيجي يعتمد على آلية نظامية لرصد المواقف والأحداث الهامة الحرجة ذات التأثير الواضح على تاريخ المنظمة ومسارها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتحليل هذه الأحداث والمواقف والتعرف على دلالاتها وتحديد خططها وبرامجها والبدائل والمسارات التي تعمل من خلالها، وينتج عن ذلك عادة تجنب أسباب حدوث مشكلات أو أزمات أو على الأقل منع تكرارها.

✓ التفكير الاستراتيجي يستند على التصرف مع أبعاد الموقف أو عناصر بيئة القرار باعتبارها كل لا يتجزأ: إن بناء التفكير الاستراتيجي وتنمية الالتزام بالتطبيق الفعال له لدى أعضاء المنظمة يتضمن مراجعة فرضية الأهمية النسبية لمكونات الموقف وعناصر القرار، حيث لم يعد مقبول منهجياً أن هناك عناصر هامة أو أكثر أهمية على إطلاقها، وأن هناك أبعاد أخرى في الموقف هي الأقل أهمية.

### ثالثاً: متطلبات التفكير الإستراتيجي

يحتاج التفكير الاستراتيجي إلى متطلبات أبرزها الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- نهال شفيق العشي، مرجع سابق، ص32.

- ✓ قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها.
- ✓ توظيف المعرفة المتاحة، وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- ✓ توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الإستراتيجية.
- ✓ تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم.
- ✓ تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة.
- ✓ تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة.
- ✓ تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع.
- ✓ تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.

### المطلب الثاني: أنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي

#### أولاً: أنماط التفكير الإستراتيجي

تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعاً للمواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، وتصنف على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1. نمط التفكير الشمولي:** وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة،

ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج

المستهدفة؛ ويعرف القائد الاستراتيجي على أنه: " ذلك الشخص الذي يتمتع بالقدرة على التنبؤ والتصور

والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد بن علي فايز، مرجع سابق، ص ص 54-56.

ويغلب على تعامل القائد الاستراتيجي مع الخيارات الإستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية.

**2. نمط التفكير التجريدي:** وفي هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالباً ما يطبق القائد الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد؛ وأشار كل من هامال وبراهالاد (Hamal & Prahalad) إلى أن هذا النمط من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً.

ويقتررب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، أي التفكير فيما يجب أن يكون، يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

**3. نمط التفكير التشخيصي:** ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا النمط من التفكير بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنوياتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا النمط الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع، ويتشكل هذا النمط في ضوء نظرية التطابق التي تنص على أن سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة، ولا

<sup>2</sup>- حسون الطائي وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط- دائرة المشاريع، مجلة العلوم

يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها.

**4. نمط التفكير التخطيطي:** يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج.<sup>1</sup>

### ثانيا: مراحل ممارسات التفكير الاستراتيجي

لقد حددت الدراسة الحالية ممارسات مراحل التفكير الإستراتيجي لدى القائد الإستراتيجي في الإدارة أثناء قيامه بعمليات الإدارة الإستراتيجية، والتي تمثلت في الرؤية الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، تحديد الخيارات الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية.<sup>2</sup>

**1. الرؤية الإستراتيجية:** هي صورة ذهنية تتطلع لها المؤسسة وتحث الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، فهي لا تبدوا حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل".<sup>1</sup>

فعملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي المتعلق بمستقبل المنظمة، نوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة والذي يساعد في وضع المنظمة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة.<sup>2</sup>

وعليه فالرؤية الإستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المنظمة الوصول إليها في المستقبل تحقيقا للتميز عن الآخرين؛ لذلك فإن الرؤية تضبط الممارسة الإستراتيجية في المنظمة، إذ أن بناءها على البيئتين الداخلية والخارجية اللذين يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن، ضعف المنافسة، المخاطر، الفرص

<sup>1</sup> - محمد بن علي فايز، مرجع سابق، ص ص54-56.

<sup>2</sup> - نجوى بنت مفوز مفيز الفوز، التفكير الاستراتيجي (الأنماط والممارسات والمعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير في إدارة التربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص61.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج، عمان، 2009، ص78

<sup>2</sup> - عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص7.

والمهارات القابلة للتطوير يفضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية الممكنة، وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة الإستراتيجية؛<sup>3</sup> ثم إن ممارسة الرؤية الإستراتيجية تسمح للمنظمة بمعرفة اتجاهاتها وكذا معرفة العناصر التي تمكنها من بلوغ مرادها من تلك العناصر التي تعيقها على ذلك.

وفي هذا السياق يشير كوتلر (Kotler) إلى أن الرؤية الإستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية:<sup>4</sup>

✓ **الخيالية:** أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.

✓ **التركيز:** واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.

✓ **المرونة:** تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة.

✓ **متجذرة:** تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.

✓ **جماعية:** يشارك في وضعها جميع العاملين.

✓ **الإعلامية وقابلية الإيصال:** تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من

الناس والتواصل من خلالها معهم.

✓ **الجادبية:** تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.

**2. التخطيط الاستراتيجي:** بعد تحديد المنظمة لرؤيتها الإستراتيجية، تقوم في هذه المرحلة بتوفير مختلف

المتطلبات الضرورية لضمان تطبيق تلك الرؤية، فتبدأ بتحديد رسالتها وتعرف هذه الأخيرة: "عبارة عن صياغة

لفظية تعكس التوجهات الرئيسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة"<sup>1</sup> ؛ فهي تمثل المحور الرئيسي

<sup>3</sup> - عبد المليك مزهود، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفرق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراة في تسيير

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، ص105.

<sup>4</sup> - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل

للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص76.

<sup>1</sup> - محمد حسين العساوي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2012، عمان، ص

الذي تبنى عليه أهداف المنظمة، وتحدد بها هويتها أو مدى تميزها عن غيرها من المنظمات؛ ثم تقوم بعد ذلك بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط قوتها وضعفها، وكذا تحليل البيئة الخارجية بغية التعرف على الفرص من أجل اقتناصها والتهديدات لمواجهتها، لتأتي بعدها مرحلة وضع الخيارات الإستراتيجية بناء على التحليل البيئي.

### 3. وضع الخيارات الإستراتيجية

يعرف الخيار الاستراتيجي بأنه: "البديل المختار لإستراتيجية المنظمة والتي تصف الطرق المراد سلكها في التنظيم في محاولته لتحقيق رسالته وانجاز أهدافه طويلة الأجل"<sup>2</sup>؛ وتصنف الخيارات الإستراتيجية إلى:

✓ **استراتيجيات التنافس:** وتسمى أيضا بالخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، تهدف من خلالها المنظمة إلى تحقيق الأسبقية على المنافسين؛ وقد ميز بورتر بين ثلاثة أنواع من استراتيجيات التنافس وهي:

1

﴿ **إستراتيجية قيادة التكلفة:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى ربط وضعية المنظمة التنافسية بقدرتها على تدنية تكاليفها إلى أكبر قدر ممكن، حيث تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا تتلخص في أن المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة.

﴿ **إستراتيجية التمييز:** تركز هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى قطاع المنافسة.

﴿ **إستراتيجية التركيز:** وهي إستراتيجية تتطلب التركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو على قطاع سوقي لمجموعة منتجات أو على سوق جغرافي معين.

✓ **الاستراتيجيات الشاملة:** ويطلق عليها بالخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة والتي تنقسم إلى:<sup>2</sup>

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الابراهيمية، 2003، ص99

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل، عمان، 2011، صص 90-95.

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص534

﴿ إستراتيجية الاستقرار: وهي الإستراتيجية التي تكون فيها المنظمة في حالة سكون، إما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها أو لأن لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية على الرد للتحكم في محيطها.

﴿ إستراتيجية النمو: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق نمو في مجال معين مثل: المبيعات، الممتلكات، الأرباح؛ فهي الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة.

﴿ إستراتيجية الانكماش: وهي الإستراتيجية المفضلة عندما يصبح الوضع التنافسي للمنظمة ضعيف، سواء كان ذلك لجميع خطوط إنتاجها أو بعضها.

✓ استراتيجيات التعامل مع البيئة الخارجية: ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات، تتمثل في:<sup>1</sup>

﴿ الإستراتيجية الدفاعية: وتلجأ إليها المنظمة لحماية وضعها الحالي بهدف البقاء في منطقة مستقرة نسبياً في مجال الأعمال، وتتجاهل التفاعل مع متغيرات البيئة في مجال أعمالها وخاصة التي ليس لها تأثيرات مباشرة على أعمالها الحالية.

﴿ الإستراتيجية الهجومية: تعتمد هذه الإستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية، وتفرض أن البيئة متغيرة وأنه يجب على المنظمة المخاطرة للتعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والاستفادة منها، كما تفرض أن المنظمة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرصاً للنمو.

﴿ الإستراتيجية التحليلية: فإتباع مثل هذه الإستراتيجية يجعل المنظمة سريعة الاستجابة للتطورات والفرص الجديدة.

﴿ إستراتيجية رد الفعل: فهذه الإستراتيجية لا تعطي المنظمة اهتماماً كبيراً لما يحدث في البيئة ولا تهتم بدراساتها مما يعرضها إلى حالة عدم التوازن لأنها تنتقل من إستراتيجية إلى أخرى حسب ما تمليه عليها الظروف.

<sup>1</sup> - حسين رحيم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص 89-90



ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها الخيار الاستراتيجي في:<sup>2</sup>

✓ إعداد وتوليد البدائل الإستراتيجية: من خلال انتهاز الفرص الذكية في المحيط والحد من التهديدات

البيئية إلى جانب تحديد ملامح الميزة التنافسية المستقبلية.

✓ تقييم البدائل الإستراتيجية: وذلك من خلال قيام المنظمة بتقييم كل بديل منها، لتحديد مدى ملائمتها

مع الرؤية الإستراتيجية المحددة في المرحلة السابقة والتي يسعى التفكير الاستراتيجي إلى تحقيقها.

✓ اختيار البديل المناسب: وهي أن تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل الذي تضمن به

تحقيق رؤيتها الإستراتيجية.

#### رابعاً: تطبيق الإستراتيجية

تمثل مرحلة التطبيق المرحلة النهائية في التفكير الاستراتيجي، والمقصود بها وضعها محل التنفيذ؛ ونجاح هذا

الأخير يعتمد على توفر مجموعة من المستلزمات المتمثلة في:<sup>1</sup>

✓ أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للإستراتيجية.

✓ توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية.

✓ توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

مع الإشارة إلى وجود عملية رقابة مستمرة على الإستراتيجية تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة،

تهدف إلى تقييم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه، مما يؤدي للوصول إلى حلول مبدعة.

#### المطلب الثالث: الخطوات العشر للممارسة التفكير الاستراتيجي

تتمثل الخطوات العشر لممارسة التفكير الاستراتيجي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص90.

<sup>1</sup> - علي ميا ويسام زاهر، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري،

مجلة جامعة تشرين، المجلد 29، العدد 1، سوريا، 2007، ص197.

<sup>2</sup> - محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص43

✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأية أحداث طارئة.

✓ تحليل القيمة المضافة وهي إدارة تحليلية ابتكرها " ميشيل بورتر " للتحقيق بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر إلى أعلى، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة.

✓ تحليل وضع المنافسة وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلا في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة، ولهذا لا بد في مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة والمنظمات المنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما، ويستحسن في هذا الأسلوب التفريق في طريقة التفكير.

✓ التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المنظمة، ويوصى باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أي إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أي تغييرات كبرى في بداياتها.

✓ إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي إشارات ضعيفة والتي تكون غالبا نذيرا بحدوث تغيرات رئيسة كبرى.

✓ مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.

✓ اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

✓ اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.

✓ البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.

✓ إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

**المطلب الرابع: ايجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي ومعيقاته**

**أولاً: ايجابيات وفوائد التفكير الاستراتيجي**

يتصف التفكير الاستراتيجي بوجود عدة ايجابيات وفوائد له من بينها ما يأتي<sup>1</sup>:

✓ بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلا من وصفها صندوقاً

مغلقاً، لا يؤثر ولا يتأثر بما يحيط به من متغيرات.

✓ التوكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرع

الكلي لمشاكله، والتي هي امتداد للماضي.

✓ توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات.

✓ حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار.

✓ تحقيق التكيف والموائمة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة

التهيؤ والاستعداد للالتزام والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وأعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في

ظروفها.

<sup>1</sup>- الغالبي، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ص ص62-63

✓ تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة.

✓ يسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية.

✓ يساعد التفكير الاستراتيجي على إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.

✓ يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها، ويوحد كلمتها، ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدراتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام.

### ثانيا: معوقات التفكير الإستراتيجي

هناك عدة جوانب هامة يجب أن نأخذها في الاعتبار كمعوق للتفكير الإستراتيجي وهي:<sup>1</sup>

✓ التسرع: حيث أن هناك بعض المهام يجب أن تأخذ نصيبها الكافي من الوقت ولا يمكن ضغط الوقت من أجل الحصول على النتائج المطلوبة.

✓ عدم التوازن: إن نجاح أي مبادرة يتطلب التوازن الأمثل بين التفكير والتنفيذ.

✓ غياب المنافسة بين المنظمات وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن عن التفكير بجدية لتحديد مستقبلها طالما أنها غير مسألة عنه.

✓ عدم توفر الوقت اللازم لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي.

✓ الميزانيات السنوية التي تضعها المنظمات لا تسمح لأي مسير منظمة أن يفكر ببرامج وأنشطة لسنوات قادمة، وذلك لا يضمن توفر الموارد لها.

<sup>1</sup> - محمد بن علي فايز الشهيري، مرجع سابق، ص ص 64-65

✓ مقاومة التغيير والتطوير من قبل مسيري المنظمات بما يتلاءم مع مصالحهم وسعيهم في إبقاء الحال على ما هو عليه.

✓ الخلط بين التخطيط البعيد المدى والتخطيط الإستراتيجي الذي يصاحب التفكير الإستراتيجي.

✓ عدم استقرار مسيري المنظمات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات النقل والتقاعد المبكر، مما قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه.

### المبحث الثالث: المفكر الإستراتيجي

بعدما تعرفنا في بداية الفصل على ماهية التفكير الاستراتيجي وكل ما يتعلق به من مفاهيم في المبحثين الأول والثاني، يأتي هذا المبحث كتكملة لهما للوقوف على من يقوم بالتفكير الاستراتيجي؟ وماهي خصائصه؟ وماهي المهارات التي يتصف بها القائم بالتفكير الاستراتيجي؟

### المطلب الأول: مفهوم المفكر الاستراتيجي

يعرف المفكر الاستراتيجي على أنه: "الشخص الذي يعنى بعملية التفكير الاستراتيجي".<sup>1</sup>

ويرى النعيمي أن المفكر الاستراتيجي هو: "الشخص الذي يمتلك القدرة على الإدراك والتحليل والتركيب وتكون له توجهات داخلية وخارجية، بالإضافة إلى مواصفات شخصية متميزة".<sup>2</sup>

وعرف أيضا بأنه: " الشخص الذي لديه القدرة في اتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة ورسالتها".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المفكر الاستراتيجي: " هو كل شخص لديه مجموعة من الصفات المتمثلة في الحدس والبصيرة والتصور من اجل بناء رؤية استراتيجية تخرق المجهول وتقرب صورة للمستقبل وتهيئة الاستحضارات اللازمة من اجل تنفيذها.

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص39

<sup>2</sup>- صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد23، العدد1، العراق، 2003، ص49.

<sup>3</sup>- محمد نبيل مرسي، المدير الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص49.

### المطلب الثاني: خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

في دراسة أجراها ديب حدد مجموعة من الخصائص الشخصية والصفات السلوكية التي تتميز بها شخصية ذوي التفكير الاستراتيجي من بينها:<sup>1</sup>

**أولاً: القدرات الاستشرافية** وهي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه، وممارسة القدرات الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأن العالم يتغير على نحو مستمر.

**ثانياً: القدرات الحدسية** تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة، أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام التخمين المتكون من الخبرة الشخصية، والقدرات الحدسية.

**ثالثاً: القدرات الخلاقة** وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات، أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار.

**رابعاً: القدرات النقدية** وهي عبارة عن التقييم الدقيق للمقدمات والشواهد، والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف.

**خامساً: تبني المخاطرة** يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعامله مع المؤثرات البيئية، لأن تبني المخاطرة يسهم في تحقيق معدلات عائدة أعلى وانتهاز الفرص.

**سادساً: التفكير النظامي** وهي العملية التي يتم من خلالها أخذ جميع جوانب الموقف أو المشكلة في الاعتبار بهدف رئيسي وهو فهم النظام ككل.

وبضيف حسين الدوري خصائص أخرى يتميز بها الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 75.

- ✓ الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- ✓ القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
- ✓ المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- ✓ المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- ✓ المهارة في تحديد الموارد والإمكانات اللازمة وترشيدها استخدامها.
- ✓ القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف أو المتغيرات البيئية.
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ✓ القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

### المطلب الثالث: مهارات المفكر الاستراتيجي

تتمثل مهارات المفكر الاستراتيجي في ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ مشاركة الآخرين من حوله في صياغة الرسالة والرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة.
- ✓ إطلاق العنان للمفكرين المبدعين ليعبروا عن أفكارهم والحرص على الإشادة بنجاحاتهم.
- ✓ تعويد المفكر الاستراتيجي نفسه على الاستماع والإنصات فكثيرا ما تكون أفكار الآخرين فرصة ذهبية للتقدم.
- ✓ إبعاد الخوف عن أجواء العمل وزرع الثقة لكسب قلوب وعقول الآخرين.
- ✓ السماح للرأي الآخر بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة فالاستراتيجيات تتطلب النظر للأمور من زوايا متعددة.

<sup>2</sup> - حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول: إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام

والخاص، 14/12 أبريل 2008، عمان، ص 260

<sup>1</sup> - سعود بن حسين الزهراني، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، المركز العالمي للتدريب والتطوير، أبو ظبي، 2011، ص 34

- ✓ تجديد معلومات المفكر الاستراتيجي ووضع معرفته في متناول الجميع وتشجيعهم على توظيفها.
- ✓ وضع المفكر الاستراتيجي سقفا زمنيا لترجمة الطموحات والتطلعات والخطط التي تحدد مسيرة التحول مما هو كائن ما ينبغي ان يكون.
- ✓ حرص المفكر الاستراتيجي على مقارنة أدائه بأداء المتميزين الرائدین من اجل تقليص الفجوة أينما وجدت.

#### المطلب الرابع: علاقة التعلم التنظيمي بالتفكير الاستراتيجي

يمكن توضيح العلاقة بين التعلم والتفكير الاستراتيجي من خلال وجهة نظر بعض الباحثين:<sup>1</sup>

1. يرى كيلي (Kelley) انه يمكن النظر إلى التفكير على انه:
    - ✓ مجموعة من العمليات المعقدة التي يمكن ان تتغير باستمرار.
    - ✓ مهارة يمكن ان تعلم
    - ✓ نشاط عقلي يرتبط بخبرات الأفراد
  2. أما هيلدا تابا حددت ثلاث فرضيات عن التفكير وهي:
    - ✓ التفكير يمكن ان يعلم.
    - ✓ التفكير عملية ذهنية نشطة يتفاعل فيها الفرد مع المعلومات.
    - ✓ تتسلسل عمليات التفكير في سياق منطقي على شكل مهمات.
- فيما يتعلق بتعليم التفكير فان الكثير من الباحثين يشددون على أهمية تعلمه إذ يذكر بير (Beyer) أن كل فرد منا يقوم بعمليات تفكيرية مثل: المقارنة، التصنيف والتنظيم والتقدير وغيرها من العمليات الذهنية؛ إلا ان ذلك لا يعني مطلقا ان هذه العمليات تتم بشكل جيد، ومن أجل ذلك حددت الأسباب المهمة التي تدفع إلى تعليم التفكير ومن هذه الأسباب ما يلي:

<sup>1</sup> - نهال شفيق، مرجع سابق، ص 55.



- ✓ المنفعة الذاتية للمتعلم نفسه، فعندما نحرص على تعليم الفرد مهارات التفكير الجيد، فإن ذلك يكون من أجل مساعدتهم على خوض مجالات التنافس بشكل فعال في هذا العصر الذي ارتبط فيه النجاح والتفوق بمدى القدرة على التفكير الجيد والمهارة فيه.
- ✓ المنفعة الاجتماعية العامة: فإكتساب أفراد المجتمع لمهارات التفكير الجيد يجعل منهم أفراد جيدين يستطيعون النظر بعمق وحكمة إلى المشكلات التي يعاني منها المجتمع.
- ✓ الأفراد الجيدون يكون لديهم عادة القدرة على التكيف مع الأحداث والمتغيرات أكثر من الأشخاص الذين لا يحسنون التفكير.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم مناقشته في هذا الفصل يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير، إضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، مما نتج عنه اختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التفكير الاستراتيجي؛ إلا أنها في العموم تشير إلى عملية وضع رؤية مستقبلية بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تسمح للمنظمة بإنشاء وإدامة ميزتها التنافسية، وهو ما يبرز أهمية التفكير الاستراتيجي.

كما نجد ان للتفكير الاستراتيجي أنماط عديدة منها ما يتعلق بتعدد المواقف والأوضاع التي يجابهها المفكرون الإستراتيجيون وفقا لأساليب اختيارهم البدائل الإستراتيجية، إضافة إلى أنماط أخرى تعد داعمة للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن اعتبارها في نفس الوقت خصائص له، ونجد أيضا انه متعدد الأنماط وتعدد في الأساليب المستخدمة في التفكير الاستراتيجي وذلك بإتباع أربعة مراحل أساسية تبدأ بوضع الرؤية الإستراتيجية ثم مرحلة التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية وأخيرا تطبيق الإستراتيجية؛ إلا ان تطبيق التفكير الاستراتيجي في المنظمات ليس أمرا سهلا لان تواجهه عراقيل كثيرة إما من طرف الإدارة أو من الأفراد؛ وخاتمة هذا الفصل جاء فيه تعريف للمفكر الاستراتيجي واهم خصائصه التي يتميز بها، ومن ثم المهارات التي تتوفر لديه، وفي الأخير تأتي العلاقة بين التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي من الناحية النظرية وسيتم تأكيد هذه العلاقة وإثباتها إحصائيا وتفسيرها من خلال ما سيتم إدراجه في الفصل الثالث.

# الفصل الثالث

## الدراسة التطبيقية

### تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة حول التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، والأثر الذي يلعبه التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني؛ سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بجامعة بسكرة، وذلك لدراسة "أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي" في أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كعينة، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بها بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة**

**المبحث الثاني: عرض نتائج البحث وتحليلها**

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج**

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة**

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة

#### المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرات التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة؛ وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية بجامعة "بسكرة"؛ والبالغ عددهم (167) أستاذ.

##### ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم المجتمع المدروس، فقد تم اعتماد على عينة صغيرة من مفردات المجتمع، وعليه تم توزيع (70) استبانته على الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "بسكرة"، وتم استرجاع (40) وتم الاعتماد عليها لكونها صالحة للتحليل الإحصائي.

#### المطلب الثاني: خطوات إجراء الدراسة

##### أولاً: أدوات جمع البيانات

قد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

- المصادر الثانوية: من أجل معالجة الإطار النظري للدراسة تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة، ومواقع الانترنت.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتعرف الاستبانة على أنها "أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة

البحثية، وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناءً على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك<sup>1</sup>، صممت خصيصاً لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج

### الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences

#### ثانياً: خطوات بناء الاستبانة

لبناء الاستبانة تم إتباع الخطوات التالية:

- ✓ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها (عد إلى الصفحة د- ز) .
- ✓ تحديد مجالات التعلم التنظيمي ثم تحديد الفقرات لكل مجال.
- ✓ تحديد فقرات المتغير الثاني التفكير الاستراتيجي.
- ✓ عرض الاستبانة على (6) من المحكمين، والملحق رقم (1) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- ✓ في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (25) فقرة، الملحق رقم (2)، والجدول (2) يوضح الإطار العام للدراسة.

#### الجدول رقم(2): الإطار العام للدراسة

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية %
-------------	-------	------------------

<sup>1</sup> - عدنان حسين الجادري وآخرون، الأسس المنهجية و الاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص112.

الاستبيانات التي تم توزيعها	70	%100
الاستبيانات المستردة	40	%57
الاستبيانات المستبعدة	30	%43
الاستبيانات الخاضعة للتحليل	40	%57

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي، حيث يكون أمام المستجيب خمس إمكانات ليحجب عن كل سؤال هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

#### جدول رقم(3): درجات مقياس سلم لكارث

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

#### ثالثاً: أداة القياس

تم إعداد الاستبانة كمصدر أساسي لجمع البيانات اللازمة من خلال إجابات عينة الدراسة حول "أثر التعلم التنظيمي في التفكير الاستراتيجي"، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كما هو موضح في الملحق رقم (2):

**القسم الأول:** ويتعلق بالبيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي والمتمثلة في (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية)،

**القسم الثاني:** ويتعلق بموضوع الدراسة، والذي ينقسم بدوره إلى محورين أساسيين:

- **المحور الأول:** يتعلق بالتعلم التنظيمي وحدد بثلاث أبعاد: (تعزيز التعلم التنظيمي، تشجيع التعلم

التعاوني، تفكير النظم)، حيث خصصت (04 عبارات) لبعث تعزيز التعلم التنظيمي من [ 1-4 ] عبارة،

وخصصت (03 عبارات) لبعث تشجيع التعلم التعاوني من [5-7] عبارة، وخصصت (04 عبارات) لبعث

تفكير النظم من [8-11] عبارة.

- المحور الثاني: يتعلّق بالتفكير الاستراتيجي حيث يشمل (14 عبارة).

رابعاً: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

ويكون ذلك من خلال صدق الأداة حيث تهدف إلى التأكد من أداة القياس التي تم استخدامها تقيس ما تم

بالفعل قياسه ويقسم إلى:

### 1.الصدق الظاهري:

والذي يؤكد على ضرورة اتفاق مجموعة من المختصين بمجال هذه الدراسة على ان المقياس الذي تم

استخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه، وان هذا المقياس أو الاستبيان تتاسب المفهوم أو الظاهرة التي يراد قياسها.

وللتأكد من هذا الصدق، فقد استخدم أسلوب التحكيم حيث حكم استبيان الدراسة من قبل (6) محكمين من

ذوي الاختصاص من جامعة بسكرة كما هو موضح في الملحق رقم (1).

### 2. ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبانة ان تعطي هذه الاستبانة الاستقرار في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم

إعادة توزيعها على عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ

(Alpha Cronbach) لإجابات المبحوثين؛ حيث كانت النتيجة عالية، وتدل على ثبات الاستبيان وقوة اتساقه

الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا للاستبيان ككل بـ (83%)، ويبين الجدول رقم (4) قيمة ألفا عند كل متغير

رئيسي.

قد تحققت الطالبة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة

في جدول رقم (4).



جدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
أولا	التعلم التنظيمي	4	0,783	0,88
ثانيا	التفكير الاستراتيجي	14	0,743	0,86
	المجموع	25	0,833	0,91

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: لوصف خصائص الدراسة.
- 2- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- 3- اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (Skweness) وذلك للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- 4- اختبار الانحدار المتعدد لدراسة اثر المتغير المستقل على التابع.
- 5- الأهمية النسبية والذي تم تحديده وفق المقياس الآتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل)/عدد المستويات

طول الفئة =  $5/(1-5) = 0,8$  بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد

الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا تصبح الأهمية النسبية كما تظهر في الجدول رقم (5)

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
---------------	-------------	-------	-------	-----------	-----------------

[1-1,79]	[1,80-2,59]	[2,60-3,39]	[3,40-4,19]	[4,20-5]	المتوسط الحسابي
----------	-------------	-------------	-------------	----------	-----------------

الجدول رقم (5): الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي

المصدر: محمد بن علي بن فائز الشهيري، مرجع سابق، ص113

المبحث الثاني: عرض نتائج البحث وتحليلها

المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية كما هي موضحة في الجدول

رقم(6)، والذي يوضح الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة

الجدول(6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	60%
	أنثى	16	40%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30	3	7,5%
	من 31-36 سنة	20	50%
	من 37-42 سنة	9	22,5%
	من 43 سنة فما فوق	8	20%
	المجموع	40	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	15%
	من 5-10 سنوات	21	52,5%
	أكثر من 10 سنوات	13	32,5%

الرتبة	المجموع	40	%100
أستاذ التعليم العالي	5	5	%12,5
أستاذ محاضر -أ-	4	4	%10
أستاذ محاضر -ب-	5	5	%12,5
أستاذ مساعد -أ-	22	22	%55
أستاذ مساعد -ب-	4	4	%10
المجموع	40	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

1. **الجنس:** يظهر من الجدول (6) أن كل الباحثين تقريبا كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (60%)

في حين بلغت نسبة الإناث (40%)

2. **العمر:** بالنسبة للمتغير العمر فنجد أن الفئة [من 31-36 سنة] احتلت أعلى نسبة بواقع (50%)، تلتها

نسبة (22,5%) للفئة العمرية التي تتمركز في المجال [من 37-42 سنة]، ثم تلت الفئة العمرية

[من 43 سنة فما فوق] بنسبة (20%)، وفي الأخير نجد أن ما نسبتها (15%) بالنسبة للفئة العمرية

[أقل من 5 سنوات].

3. **عدد سنوات الخبرة:** وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (52,5%) تقع خبرتهم في

المجال [من 5 - 10 سنوات]، و(32,5%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال [أكثر من 10

سنوات] أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم [أقل من 5 سنوات] فقد حددت نسبتهم بـ (15%) من مجموع

الأفراد عينة البحث؛ وهذا يعني أن عينة البحث مستوى خبرتها متوسط وهذا ما يتوافق مع الفئة العمرية

الموجودة في الكلية محل الدراسة.

4. الرتبة العلمية: بالنسبة للرتبة العلمية للمبحوثين فقد وجد أن (55%) من المبحوثين أساتذة مساعدين -

أ-، و نجد أن ما نسبته (12,5%) يمثلون أساتذة التعليم العالي وأساتذة محاضرين ب-، في حين

نجد ان ما نسبته (10%) يمثلون أساتذة محاضرين أ- وأساتذة مساعدين ب-.

#### المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت [1-5] لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها (5)، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من [1-1.79] تعتبر إجابة غير موافقة تماما، ومن [1.80-2.59] تعتبر إجابة غير موافق، ومن [2.60-3.39] تعتبر إجابة محايد، ومن [3.40-4.79] تعتبر إجابة موافق، ومن [4.80-5] تعتبر إجابة موافق تماما؛ ويظهر الجدولان (7) و(8) تلك النتائج كما يلي:

السؤال الأول: ما مدى ممارسة التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (7)

#### 1. ممارسة التعلم التنظيمي:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور التعلم التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
<b>تعزيز التعلم المستمر</b>					
1	ترى انه يمكنك ان تتعلم من أخطائك المتعلقة بعملك التي واجهتها في الماضي.	4,6	0,496	1	موافق
2	تشعر انك مازلت تحتاج إلى مزيد من التعلم حول مجال عملك.	4,53	0,506	3	موافق
3	تدرك ان التحسين المستمر لمعارفك هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك في عملك.	4,55	0,504	2	موافق
4	تتعلم من تجاربك السابقة وتجارب زملائك الأساتذة وتحولها إلى معارف جديدة تستفيد منها لاحقاً.	4,45	0,504	4	موافق
<b>تشجيع التعلم التعاوني</b>					
5	تلتقي مع زملائك الأساتذة في أماكن غير رسمية من اجل التبادل المستمر للمعارف.	3,97	0,92	2	موافق
6	تشجع زملائك الأساتذة على نقل المعرفة فيما بينهم.	3,97	0,62	1	موافق
7	تناقش أنت و زملائك الأساتذة مختلف المشاكل المتعلقة بعملكم من اجل تقديم حلول لها.	3,53	0,905	3	موافق
<b>تفكير النظم</b>					
8	تستخدم الانترنت كوسيلة أسرع للحصول على المعلومات التي تهتمك في مجال عملك.	2,95	1,085	4	محايد
9	تحفظ بخبرات زملائك الأساتذة في حاسوبك واسترجاعها	3,90	0,744	2	موافق

				وقت الحاجة إليها.	
موافق	1	0,62	3,97	تتعامل مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا عن فصلها عن بعضها.	10
موافق	3	0,905	3,62	تقدم لزملائك الأساتذة المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت باستخدام شبكة الانترنت.	11
موافق	-	0,414	3,99	التعلم التنظيمي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات آراء المبحوثين موافقة على ممارسة التعلم التنظيمي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,99) وانحراف معياري (0,414)، ومن حيث اتجاهات آراء المبحوثين للعناصر الفرعية للتعلم التنظيمي جاءت موافقة، فكان في المرتبة الأولى تعزيز التعلم التنظيمي، وفي المرتبة الأخيرة تفكير النظم من حيث الأهمية بعد تشجيع التعلم التعاوني.

وذلك دليل على ان أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يستفيدون من التجارب السابقة الناجحة في مجال عملهم إضافة إلى تشجيع التعلم التعاوني مع بعضهم في زيادة ورفع معارفهم، ويمكن توضيح العناصر الفرعية لمتغير التعلم التنظيمي كالآتي:

- تعزيز التعلم المستمر جاء بالترتيب الأول حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,53) بانحراف معياري (0,34)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد تشجيع التعلم التنظيمي ضمن آراء اتجاهات موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [4,6-4,45] وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين [0,506-0,496].

وهذا يدل على أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، أنهم يتعلمون من أخطائهم الماضية المتعلقة بمجال عملهم، من أجل تحسين أدائهم إلى الأفضل من خلال التعلم المستمر، وكذا الاستفادة من تجاربهم وتجارب زملائهم الماضية.

- **تشجيع التعلم التعاوني** نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,82) بانحراف معياري (0,59)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس بعد تشجيع التعلم التنظيمي ضمن آراء اتجاهات موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [3,97-3,5] وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين [0,92-0,62].

وهذا يدل على أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، أنهم يشجعون التعلم التنظيمي من خلال مناقشة مشاكلهم المتعلقة بمجال عملهم في أماكن غير رسمية، ومساعدة بعضهم من خلال اقتراح حلول لتلك المشاكل المتعلقة بظروف العمل، وكذلك يساعدون بعضهم في نقل المعرفة فيما بينهم.

- **تفكير النظم** نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,58) بانحراف معياري (0,62)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس بعد تفكير النظم ضمن آراء اتجاهات موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [3,97-2,95] وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين [1,088-0,62].

وهذا يدل على أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، أنهم يتمتعون بتفكير النظم وذلك من خلال أنهم يقومون بإمام شامل لجميع الأسباب لمشاكل العمل التي قد تعترضهم،

ومحاولة علاجها من خلال الاستعانة بخبرات بعضهم البعض المخزنة لديهم في جهاز الحاسوب، وكذلك يساعدون بعضهم بتوفير المعلومات التي يحتاجونها من أجل تقديم حلول مناسبة لمشاكل العمل، غير أن استعانتهم بالانترنت من أجل الحصول على اقتراحات لحل المشكلات ضعيف.

## 2. وعي الأساتذة بممارسة منهج التفكير الاستراتيجي

السؤال الثاني: ماهو وعي أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بممارسة منهج التفكير

الإستراتيجي ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (8)

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

### عبارات التفكير الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.	3,97	0,92	1	موافق
2	لديك رؤية لما سيكون عليه وضع التعليم الجامعي في المستقبل؟	3,62	0.868	5	موافق
3	يساعدك إلهامك الداخلي التوصل لأفكار جديدة.	3,7	0,791	4	موافق
4	تمتلك مهارة التفكير التحليلي في إزاحة العقبات التي قد تعترضك.	3,6	0,778	6	موافق
5	لديك القدرة على التعامل مع المواقف التي تقل فيها المعلومات.	3,35	1,001	9	محايد
6	تخطط لتأليف كتب في مجال تخصصك.	3,28	0,933	11	محايد
7	دائما لديك حلول بديلة حال وقوعك في ظروف بيئية جديدة.	3,45	0,904	7	موافق



8	تقترح حلولاً مبدعة تعتمد على النظرة الشمولية للمشكلات التي تواجهك.	3,35	1,001	10	محايد
9	لديك القدرة على تحويل التهديدات التي تواجهك في عملك إلى فرص يمكنك الاستفادة منها.	2,7	1,114	13	محايد
10	تتوفر لديك الصلاحيات الكافية التي تتناسب مع مسؤوليات وظيفتك.	3,7	0,723	3	موافق
11	لديك صورة ذهنية لمستقبل الكلية بعد خمس سنوات.	3,28	0,933	12	محايد
12	تسعى ان تكون قدوة للأساتذة الآخرين من خلال طرحك لأفكار جديدة تحسن في التعليم الجامعي.	3,45	0,904	8	موافق
13	تعتقد ان لديك صفات لا يمكن لزملائك الأساتذة ان يقلدوك فيها؟	2,70	1,114	14	محايد
14	تتمتع بالتفكير الإبداعي مما يسمح لك بالمشاركة في صناعة القرارات بالنسبة للقسم الذي تعمل فيه.	3,70	0,723	2	موافق
	<b>التفكير الاستراتيجي ككل</b>	<b>3,42</b>	<b>0,41</b>	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات آراء الباحثين جاءت موافقة على التفكير الاستراتيجي،

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3,42) بانحراف معياري (0,41).

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ ان متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات التفكير الاستراتيجي جاءت

ضمن آراء اتجاهات موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين [3,48-3,97] وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين

[1,114-0,723].

وهذا يدل على أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، أنهم يتمتعون

بالتفكير الاستراتيجي وذلك من خلال تقديمهم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير، وكذلك يتمتعون بالتفكير

المبدع من أجل صناعة القرارات بالنسبة للقسم الذين يعملون فيه، وذلك من خلال توفر الصلاحيات الكافية التي تتوافق مع المسؤوليات الممنوحة لهم في تنفيذ المهام المخولة لهم، كل واحد منهم لديه أفكار جديدة يريد طرحها من أجل التفوق والتميز على الآخرين، إلا أنهم لا يستطيعون التعامل مع المواقف التي تقل فيها المعلومات، رغم قدرتهم على التفكير المبدع ولا يخططون لتأليف الكتب، ولا يمكنهم تحويل التهديدات التي تواجههم في العمل إلى فرص، وليس لديهم أي تصور لما سيكون عليه مستقبل الكلية، كما أنهم يرون أن ليس لديهم أي صفة تميزهم عن بعضهم يمكن أن تجعلهم يكونون قدوة للآخرين.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول ان (Skewness) يجب أن يكون  $[-3,3]$  و (Kurtosis) محصور بين  $[-7,7]$ ، من خلال الجدول رقم (9) نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال  $[-3,3]$  وقيمة معامل التفرطح تقع في داخل المجال  $[-7,7]$ ؛ مما يشير أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه، والسماح للطالبة بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

### جدول رقم (9): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
التعلم التنظيمي	-0,286	0,122
تعزيز التعلم التنظيمي	-0,237	-0,907
تشجيع التعلم التنظيمي	-0,428	-0,149

تفكير النظم	-0,266	-0.343
التفكير الاستراتيجي	0,076	-0.301

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان من خلال SPSS

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

**H0:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$ ، حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين

للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي

يبين ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	2,124	1	2,124	14,944	0,000
الخطأ	5,402	38	.142		
المجموع الكلي	7,526	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 28,2\%$

معامل الارتباط  $R = 53,1\%$

من خلال النتائج الوارد في الجدول رقم (10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (14,944) بقيمة احتمالية (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، ويبين الجدول أن المتغير المستقل التعلم التنظيمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (28,2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التفكير الاستراتيجي، وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي (تعزيز التعلم التنظيمي، تشجيع التعلم التعاوني، تفكير النظم) على التفكير الاستراتيجي؛ بناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي (تعزيز التعلم التنظيمي، تشجيع التعلم التعاوني، تفكير النظم) على التفكير الاستراتيجي

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعزيز للتعلم التنظيمي على التفكير

الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة

الجدول (11): نتائج اختبار تعزيز التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	0,483	1	0,483	2,604	0,115
الخطأ	7,043	38	0,185		
المجموع الكلي	7,526	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 4,6\%$

معامل الارتباط  $R = 25,3\%$

يعرض الجدول رقم(11) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2,604) ومستوى الدلالة (0,115) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ).

وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  التي بلغت (0,046)، يتبين للطالبة أن بعد تعزيز التعلم التنظيمي تفسر ما نسبته (4,6%) من التفكير الاستراتيجي، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وهي "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة".

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشجيع التعلم التعاوني على التفكير

الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

الجدول (12): نتائج اختبار اثر تشجيع التعلم التعاوني على التفكير الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1,744	1	1,744	11,461	0,002
الخطأ	5,782	38	0,152		
المجموع الكلي	7,526	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 23,2\%$

معامل الارتباط  $R = 48,1\%$

يعرض الجدول رقم(12) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11,461) ومستوى الدلالة (0,002) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ).

وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  التي بلغت (0,232)، يتبين للطالبة أن بعد تعزيز التعلم التنظيمي تفسر ما نسبته (23.2%) من التفكير الاستراتيجي، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة".

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على التفكير الاستراتيجي لأساتذة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة

الجدول (13): نتائج اختبار اثر تفكير النظم على التفكير الاستراتيجي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1,776	1	1,766	11,738	0,001
الخطأ	5,750	38	0,151		
المجموع الكلي	7,526	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )

معامل التحديد  $R^2 = 23,6\%$

معامل الارتباط  $R = 48,6\%$

يعرض الجدول رقم (13) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (11,738) ومستوى الدلالة (0,001) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ).

وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  التي بلغت (0,236)، يتبين للطالبة أن بعد تعزيز التعلم التنظيمي تفسر ما نسبته (23.6%) من التفكير الاستراتيجي، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على التفكير الاستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة".

المطلب الثاني: مناقشة النتائج وتفسيرها

أولاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

- أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال: ماهو واقع التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة- ؟ إن اتجاهات المبحوثين للبعد الرئيسي التعلم التنظيمي جاءت موافقة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3,99)، ومن حيث اتجاهات إجابات الأفراد لأبعاده الفرعية كانت جميعها موافقة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "تعزيز التعلم التنظيمي" وفي المرتبة الأخيرة بعد "تفكير النظم" من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمته (3,58).

وترى الطالبة ان السبب وراء حصول بعد "تفكير النظم" على المرتبة الأخيرة على الرغم من اتجاهات آراء المبحوثين جاءت موافقة، أي أن الأساتذة ليس لديهم أهمية كبيرة لتطبيق تفكير النظم، بالإضافة إلى ذلك ان الأساتذة ليس لديهم القدرة على حل واستيعاب مختلف المشاكل نظرا لضغوط العمل عليهم.

- ونتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الثاني: ماهو مستوى التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة-، ان اتجاهات آراء المبحوثين جاءت موافقة، حيث

بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3,42)، ومن حيث اتجاهات المبحوثين لقرائته جاءت موافقة، حيث جاء في

المرتبة الأولى الفقرة(1) وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (13) من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت

قيمتها(2,70)

يلاحظ ان الفقرات ذات الاتجاه موافقة تتدرج تحت ممارسة التفكير الاستراتيجي، وترى الطالبة هذا مؤشر يدل

على ان فقرات التفكير الاستراتيجي تتحقق بشكل واسع لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، الأمر الذي يعكس وعي واهتمام الأساتذة بممارسة التفكير الاستراتيجي بما يتماشى مع التغيرات الجديدة

التي تعتمد على خلق ثقافة التميز من خلال الإبداع والابتكار.

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بعناصره (تعزيز التعلم التنظيمي، تشجيع التعلم

التعاوني، تفكير النظم) على التفكير الاستراتيجي؛ وتشير النتائج بأن " التعلم التنظيمي يفسر  $R^2 = 28,2\%$

من الاختلافات في قيم المتغير التابع التفكير الاستراتيجي، وان نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث

بلغت قيمة (F) (14,944)، فهذا مؤشر إلى وجود أثر معنوي للتعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي لأساتذة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، وصلاحيه نموذج الانحدار الخطي لتمثيل

العلاقة.

وتعتقد الطالبة أن هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات التطويرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي بدورها تدعم

نموذج هذه الدراسة وتدعم كذلك هذه النتيجة المتعلقة بأثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي وذلك

كالآتي:



مثل (Buyer, 1987)، (DeBono1989)، (Kelley, 1998)؛ بالتالي فمن الجلي تداخل وارتباط المتغيرين (التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي) نظريا، أي أن النتيجة تتفق مع الإطار النظري واستنتاجاته.

## 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية

### - الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتعزيز التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (2,604)، وبلغت قيمة  $R^2$  (0,046)، وتعد قيمة  $R^2$  ضعيفة، حيث ان ما قيمته  $R$  (0,253) مما يشير إلى ضعف العلاقة بين تعزيز التعلم المستمر والتفكير الاستراتيجي؛ وبالتالي العلاقة مقبولة إحصائيا.

### - الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتشجيع التعلم التعاوني على التفكير الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (11,461)، وبلغت قيمة  $R^2$  (0,232)، وتعد قيمة  $R^2$  قوية، حيث ان ما قيمته  $R$  (0,481) مما يشير إلى قوة العلاقة بين تشجيع التعلم التعاوني والتفكير الاستراتيجي؛ وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

### - الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية لتشجيع التعلم التعاوني على التفكير الاستراتيجي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (11,738)، وبلغت قيمة  $R^2$  (0,236)، وتعد قيمة  $R^2$  قوية، حيث ان ما قيمته  $R$  (0,486) مما يشير إلى قوة العلاقة بين تشجيع التعلم التعاوني والتفكير الاستراتيجي؛ وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وترى الطالبة ان احتلال بعد تفكير النظم في المرتبة الأخيرة من حيث الوسط الحسابي من بين أبعاد

التعلم التنظيمي مع انه دال إحصائيا إلى ان الأساتذة كما ذكرنا سابقا ليس لديهم أهمية كبيرة لتطبيق تفكير

النظم، لأنه أستاذ باحث لا يكتفي بحصول على معارفه باعتماد على المعلومات المخزنة لديه في حاسوبه، وان معلوماتهم دائما تحتاج إلى التجديد.

#### خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الإطار المنهجي للدراسة في كيفية انجاز الاستبانة والتي تم توزيعها على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي تحتوي على محورين التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة التالية: "اثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد لدراسة اثر المتغير المستقل على التابع، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا في النهاية إلى صحة وقبول الفرضيات.

خاتمة

## خاتمة عامة

وقد وصلنا في خاتمة هذا البحث المتواضع الذي أتاح لنا ان نلمس صعوبة الجمع بين الجانب النظري والميداني في الدراسة، غير الجانب النظري وحده يحتاج إلى دراسة شاملة لجميع جوانبه، والجانب الميداني هو الآخر يحتاج إلى كفاءة ومهارة لمعرفة "أثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي" لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

## النتائج والاقتراحات

### النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي، ندرجها كالآتي:

- التعلم التنظيمي هو مجموعة من الخبرات وتجارب أعضاء المنظمة التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية، وهو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها.
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى أيضا إلى تطوير إلى أنماط جديدة للتفكير، من خلال وضع مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية.
- التعلم التنظيمي يؤثر على التفكير الاستراتيجي من خلال تغيير وتعديل سلوك الأفراد وممارساتهم وتمكينهم وإكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات البيئة الجديدة، وما تحمله من فرص وتهديدات بشكل يمكن المنظمة من خلاله الفوز بسباق التطور والارتقاء إلى مصافي المنظمات المتميزة
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي (تعزيز التعلم التنظيمي، تشجيع التعلم التعاوني، تفكير النظم) على التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة بسكرة حيث بلغت قيمة  $R^2 = 28,2\%$

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة حيث بلغت قيمة  $R^2 = 4,6\%$
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشجيع التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة حيث بلغت قيمة  $R^2 = 23,2\%$
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على التفكير الاستراتيجي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة حيث بلغت قيمة  $R^2 = 23,6\%$

#### الاقتراحات:

- على الأساتذة الاستفادة من تجاربهم الناجحة والاستفادة منها مستقبلا.
- التأكيد على أهمية وعي الأساتذة لدور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة على التفكير الاستراتيجي، من خلال تعلم كيفية التفكير استراتيجيا وذلك من خلال المشاركة في تحديد الرؤية المستقبلية للكلية.
- اقتناع الأساتذة بضرورة تعلم التفكير الاستراتيجي وأهميته بالنسبة لهم خاصة وللكلية ككل.
- إعادة تنفيذ الدراسة في الجامعة ككل لمعرفة ما هو اثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي والمقارنة بين النتائج المتوصل إليها، بهدف وضع منهجية لتعليم التفكير الاستراتيجي في أي قطاع لجميع الأفراد.
- دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية التفكير الاستراتيجي في مختلف القطاعات واهم مقومات تطبيقه، ووضع الحلول المناسبة له.
- تعزيز استخدام المقابلة مع الاستبيان، بهدف تفسير النتائج بشكل منهجي وعلمي، من اجل التوصل إلى حلول من شأنها تحسين موضوعية ومصداقية استجابات المبحوثين.
- تبني تدريب الأساتذة أثناء العمل من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن ورش عمل تطبيقية حول ممارسة التفكير الاستراتيجي في الكلية.

## أفاق الدراسة:

في الختام يمكن القول ان الموضوع الذي تناولته هذه الدراسة المتمثلة في "اثر التعلم التنظيمي على التفكير الاستراتيجي" بجانبه النظري والتطبيقي افرز مجموعة من النتائج الايجابية المتعلقة بهذا الموضوع، إلا انه يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات السابقة التي يمكن ان يتناولها باحثون آخرون في المستقبل والتي يمكن ان تكون تكملة لهذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

- إجراء دراسات تتناول تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة.
- إجراء دراسة عن علاقة التعلم التنظيمي بالتميز المعرفي في الجامعات.
- إجراء دراسة تتناول اثر التفكير الاستراتيجي في إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان، ط1، 2011
2. احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في: الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
3. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان
4. جاد الرب عبد السميع، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري: (دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدهليقية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية ، 2011.
5. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الابراهيمية، 2003.
6. جمال الدين يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. حسين رحيم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
8. خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار مكتبة حامد للنشر، عمان، 2013.
9. خضير كاظم حمود الفريحات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، عمان، ط1، 2009.
10. رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010
11. سعود بن حسين الزهراني، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، المركز العالمي للتدريب والتطوير، أبو ظبي، 2011.
12. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، ط1، 2010



13. طاهر محسن منصور، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010
14. عادل هادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، عمان، ط1، 2008.
16. عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2011.
17. عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، ط3، 2012.
18. عدنان حسين الجادري وآخرون، الأسس المنهجية و الاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص112.
19. علي السلمي، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002.
20. عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2013
21. عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2013.
22. الغالبي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
23. فتحي احمد نياض عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، 2013.
24. كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.
25. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
26. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة (مداخل وعمليات)، مطبعة شفيق للنشر، بغداد، 1998
27. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج، عمان، 2009.
28. محمد حسين العساوي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

29. محمد حسين العساوي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2012، عمان.
30. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
31. محمد عبد الغني حسن الهلال، مهارات التخطيط والتفكير الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008.
32. محمد نبيل مرسي، المدير الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
33. مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
34. المكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، عمان، ط2، 2008
36. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، 2010.
37. نيفيل ليك، ترجمة هدى فؤاد، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
38. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل، عمان، 2011.
39. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- المجلات والملقحات:

40. أزهار عزيز العابيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الإدارية، المجلد 2، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، بغداد، 2008.

41. بسام محمد أبو حشيش، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ISSN 1726-6807

42. حسون الطائي وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط - دائرة المشاريع، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، جامعة بغداد، 2012.

43. حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول: إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، 14/12 افريل 2008، عمان.

44. خالد بني حمدان و آخرون، اثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، "سلسلة العلوم الإنسانية"، المجلد 15، العدد 1، عمان، 2013.

45. خديجة منصور ابوزقية، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققتها ليبيا للوصول إلى الجودة، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، 12/20 ماي 2011، جامعة الزرقاء، الأردن.

46. صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 23، العدد 1، العراق، 2003، ص 49.

47. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية، مجلة دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006، الرياض.

48. عابد سعود، التفكير الاستراتيجي، صحيفة الرياض، العدد 15410، 2 سبتمبر 2010، السعودية.

49. عبد الناصر حسين وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 4/2 سبتمبر 2009، المملكة العربية السعودية.
50. علي ميا ويسام زاهر، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين، المجلد 29، العدد 1، سوريا، 2007.
51. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13/14 ديسمبر 2011 جامعة الشلف.
52. كامل محمد الحواجرة ، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 45، الأردن، ص 5 ، 2010 ، ISSN 1726-6807
53. مؤيد سعيد سالم، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة (دراسة حالة في المستشفى الأردني)، المجلة العربية للإدارة، المجلة 27، العدد 1، كلية عمان للإدارة، جوان 2007
54. نصيرة قوريش، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 8/9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- الرسائل و الأطروحات الجامعية**
55. براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، 2002
56. حمد بن قبلان آل فطيح، علاقات تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في فلسفة العلوم الأمنية، أطروحة دكتوراة في فلسفة العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013

57. حمزة يوسف سليمان ديب، التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009.
58. عبد الملك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفرق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراة في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
59. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.
60. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص: مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة بلقايد أبي بكر، تلمسان، 2011.
61. محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراة في فلسفة العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
62. محمد بن علي فايز الشهيري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مدارس الثانوية بمدارس التعلم العام والحكومة والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
63. نجوى بنت مفوز مفيز الفوز، التفكير الاستراتيجي(الأنماط والممارسات والمعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير في إدارة التربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
64. نهال شفيق، اثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا والمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- المراجع باللغة الفرنسية:

1. Bonn, I. (2005). **Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach.** **Leadership & Organization Development Journal**, 26 (5),p 340. Emerald Group Publishing Limited 0143-739, DOI 10.1108/01437730510607844
2. Pisapia J, & Robinson D-J, **Transforming the academy: Strategic thinking and/or strategic planning?,4th International Conference of American Institute of Higher Education, Williamsburg Virginia, USA March, 17-19, 2010, p92.**

الملاحق

## الملحق رقم (1)

### المحكمون لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
1	منصوري كمال	أستاذ محاضر-أ-	بسكرة
2	سلطاني محمد رشدي	أستاذ محاضر-ب-	بسكرة
3	محمد قريشي	أستاذ محاضر-ب-	بسكرة
4	داسي وهيبية	أستاذ محاضر-ب-	بسكرة
5	حبة نجوى	أستاذ مساعد-أ-	بسكرة
6	غضبان حسام	أستاذ مساعد-ب-	بسكرة



## الملحق رقم (2)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

*République Algérienne Démocratique et Populaire*

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات



استبانة البحث

الأستاذة الكرام،،،

تحية طيبة وبعد،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجية منكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، تحت عنوان "أثر التعلم التنظيمي في التفكير الإستراتيجي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة- بسكرة-

أرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبانة بكل دقة وموضوعية، حيث أن هذه البيانات لن تستخدم

إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف:

الطالبة:

➤ د. سلطاني محمد رشدي

➤ لبنى بوعزيز

السنة الجامعية: 2015/2014

القسم الأول: البيانات الديموغرافية و الوظيفية

ضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30  36-31  42-37  من 43 سنة فما فوق

3. عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4. الرتبة:

أستاذ التعليم العالي  أستاذ محاضر-أ  أستاذ محاضر-ب

أستاذ مساعد-أ  أستاذ مساعد-ب

القسم الثاني: محاور الاستبانة

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالتعلم التنظيمي و التفكير الاستراتيجي، وعليه أمل التكرم

بوضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن مدى موافقتك على كل عبارة منها.

المحور الأول: التعلم التنظيمي

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ترى انه يمكنك ان تتعلم من أخطائك المتعلقة بعملك التي واجهتها في الماضي.					
2	تشعر انك مازلت تحتاج إلى مزيد من التعلم حول مجال عملك.					
3	تترك ان التحسين المستمر لمعارفك هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك في عملك.					
4	تتعلم من تجاربك السابقة وتجارب زملائك الأساتذة وتحولها إلى معارف جديدة تستفيد منها لاحقاً.					

ثانياً: تشجيع التعلم التعاوني						
					5	تلتقي مع زملائك الأساتذة في أماكن غير رسمية من أجل التبادل المستمر للمعارف.
					6	تشجع زملائك الأساتذة على نقل المعرفة فيما بينهم.
					7	تناقش أنت و زملائك الأساتذة مختلف المشاكل المتعلقة بعملكم من أجل تقديم حلول لها.
ثالثاً: تفكير النظم						
					8	تستخدم الانترنت كوسيلة أسرع للحصول على المعلومات التي تهتمك في مجال عملك.
					9	تحتفظ بخبرات زملائك الأساتذة في حاسوبك و استرجاعها وقت الحاجة إليها.
					10	تتعامل مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً عن فصلها عن بعضها.
					11	تقدم لزملائك الأساتذة المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت باستخدام شبكة الانترنت.

#### المحور الثاني: التفكير الاستراتيجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير.					
2	لديك رؤية لما سيكون عليه وضع التعليم الجامعي في المستقبل؟					
3	يساعدك إلهامك الداخلي التوصل لأفكار جديدة.					
4	تمتلك مهارة التفكير التحليلي في إزاحة العقبات التي قد تعترضك.					
5	لديك القدرة على التعامل مع المواقف التي تقل فيها المعلومات.					
6	تخطط لتأليف كتب في مجال تخصصك.					
7	دائماً لديك حلول بديلة حال وقوعك في ظروف بيئية جديدة.					
8	تقترح حلولاً مبدعة تعتمد على النظرة الشمولية للمشكلات التي تواجهك.					
9	لديك القدرة على تحويل التهديدات التي تواجهك في عملك إلى فرص يمكنك الاستفادة منها.					
10	تتوفر لديك الصلاحيات الكافية التي تتناسب مع مسؤوليات					

					وظيفتك.	
					لديك صورة ذهنية لمستقبل الكلية بعد خمس سنوات.	11
					تسعى ان تكون قدوة للأساتذة الآخرين من خلال طرحك لأفكار جديدة تحسن في التعليم الجامعي.	12
					تعتقد ان لديك صفات لا يمكن لزملائك الأساتذة ان يقلدوك فيها؟	13
					تتمتع بالتفكير الإبداعي مما يسمح لك بالمشاركة في صناعة القرارات بالنسبة للقسم الذي تعمل فيه.	14

شكرا على تعاونكم معنا