

دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز عملية التعلم التنظيمي:  
دراسة ميدانية على المديرية العامة لتربية محافظة كركوك  
مصطفى محمود متعب

**الملخص:**

هدفت الدراسة: الى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، اضافة الى التعرف على مدى توافر وتطبيق كل متغير من متغيرات الدراسة في تربية محافظة كركوك.

وقد استخدم الباحث: استمارة الاستبيان اداة التقصي الرئيسية للدراسة الميدانية فقد اعتمد الباحث اسلوب الحصر الشامل لمجتمع المدراء البالغ عدد الاستثمارات الموزعة عليهم (٩٢) وكانت الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل (٨٠) من مجتمع المدراء، وبلغ حجم عينة البحث (٣٧٠) وعدد الاستثمارات الموزعة المستردة والقابلة للتحليل (٣٠٨) بنسبة (٨٣%).

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أنه يوجد أثر ايجابي ومعنوي للتفكير الاستراتيجي على التعلم التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك. وأوصت الدراسة: ضرورة التنبيه والتأكيد على العاملين لأدراك الوقت في ضوء التصورات المستقبلية.

**Abstract:**

The study aims: to identify the role of strategic thinking in strengthening the organizational learning process, in addition to identifying the availability and application of each variable of the study variables in the education of the province of Kirkuk.

The researcher used: questionnaire tool main investigation field study researcher has adopted the style of a comprehensive inventory of community managers of the number distributed to them the forms (92) and questionnaires were recovered and valid analysis (80) of the managers community, and reached the sample size (370) and the number of forms distributed recovered And analyzed (308) percentage (83%). One of the main findings of the study: that there is a positive and significant effect of strategic thinking on organizational learning in the Directorate-General for Education of Kirkuk province. The study recommended: the need to alert and emphasize the workers to realize the time in the light of future perceptions.

## الجزء الأول: منهجية الدراسة

### المقدمة:

تُعد مؤسسات التربية والتعليم بصورة عامة الحجر الأساس الذي يركز عليه المجتمع في بنائه والنهوض بالأمة من خلال تقديمها أسمى خدمة ينتفع بها المجتمع والبشرية جمعاء بتقديمها خدمة تربوية وعلمية لأبنائه الذين يعول عليهم مستقبلاً بَعْدَهم عقول العلم والمعرفة،<sup>(i)</sup> وفي هذا الإطار تقوم المنظمات بتطبيق أحدث المفاهيم الإدارية التي من شأنها تحقيق أهدافها الاستراتيجية بأعلى كفاءة ممكنة في أقل وقت ممكن.<sup>(ii)</sup> إذ لا يزال التفكير الاستراتيجي مثار جدل علماء وباحثي الإدارة الاستراتيجية، على الرغم من هيمنة حقيقة أن الفكر الاستراتيجي بلامحه العامة والخاصة هو نتاج تفكير العقل الاستراتيجي،<sup>(iii)</sup> كذلك عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تصمم الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة التجربة والدروس المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى أسلوب تنظيمي يهدف إلى بقاء ودوام المنظمة.

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة، في النسب المتدنية لنجاح الطلبة، وكذلك الانخفاض المستمر نسبياً لنسبة نجاح الطلبة على مدى خمس سنوات دراسية لكل من طلبة المرحلة المتوسطة والمرحلة الإعدادية بفرعها العلمي والادبي، فقد حقق طلبة المرحلة المتوسطة نسبة نجاح بلغت (٢٤%) في السنة الدراسية (٢٠١٦-٢٠١٧)، أما طلبة المرحلة الإعدادية للفرع العملي فقد حققوا نسبة نجاح بلغت (١٩%) فقط، كذلك حقق طلبة المرحلة الإعدادية للفرع الادبي نسبة نجاح بلغت (١٢%) فقط في سنة (٢٠١٦-٢٠١٧)، إضافة لما سبق فإن الباحث يرى أنّ المشكلة تتبلور في قصور مفهوم التفكير الاستراتيجي وضعف توظيفه في عملية التعلم التنظيمي.

١- ما مدى ادراك مفهوم التفكير الاستراتيجي في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك؟

٢- ما مدى توافر مفهوم التعلم التنظيمي في مديرية تربية محافظة كركوك؟

٣- ما مدى العلاقة والتأثير بين التفكير الاستراتيجي والتعلم التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك؟

### فروض الدراسة:

**الفرض الرئيس الاول:** "يوجد اثر ايجابي ومعنوي لأبعاد للتفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير المنظومي) على التعلم التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك"، وينقسم هذا الفرض إلى:

**الفرض الفرعي الاول:** يوجد اثر ايجابي ومعنوي لُبعد القصد الاستراتيجي على التعلم التنظيمي.

مصطفى محمود متعب

**الفرض الفرعي الثاني:** يوجد اثر ايجابي ومعنوي لُبعد التفكير الفرصي على التعلم التنظيمي.

**الفرض الفرعي الثالث:** يوجد اثر ايجابي ومعنوي لُبعد التفكير في الوقت على التعلم التنظيمي.

**الفرض الفرعي الرابع:** يوجد اثر ايجابي ومعنوي لُبعد التفكير المنظومي التعلم التنظيمي.

### أهمية الدراسة:

#### أولاً: الأهمية العلمية:

- 1- اثراء الجانب النظري لمفهومي التفكير الاستراتيجي، وتنمية التعلم التنظيمي وازافة بعض المفاهيم وتوضيحها بصورة علمية.
- 2- تقدم الدراسة الأهمية الكبرى لمفهوم التفكير الاستراتيجي وضرورة تبنيه طرائق استنارته لواقع القيادات الادارية والعاملين في المديرية العامة للتربية والتفكير في ممارسة النشاطات بصورة مبتكرة وغير تقليدية تنهض بالمنظمة برؤى متجددة تحقق أهداف عمليتها التربوية والتعليمية.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- تعزيز ودعم أهمية وأهداف مديرية تربية محافظة كركوك الواقع عليها مجال تطبيق الدراسة، من خلال إمكانية الوصول إلى نتائج علمية تعكس واقع التفكير الاستراتيجي، وتوظيف هذه النتائج في تقديم مجموعة من التوصيات والارشادات
- 2- تسهم الدراسة في توضيح أهمية التعلم التنظيمي وضرورته للأفراد، وتشجيعهم على ممارسات عمليات التعلم التنظيمي.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: التفكير الاستراتيجي:

##### أ. مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يعرف (Wells,2012) أن التفكير الاستراتيجي هو عملية التحضير للأحداث الحرجة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات قبل ان تتصاعد وتتفاقم خارج نطاق السيطرة (iv) كما

والباحث بدوره يُعرّف التفكير الاستراتيجي بأنه: استخدام الطاقة الذهنية واستغلال المهارات والخبرات الشخصية كافة المترakمة والمكتسبة من التجارب السابقة وصيدا في العملية التي تستدعي التفكير بطريقة تحليلية إبداعية مبتكرة تمكن من تغيير المشكلة الى حل، ثم هدف يصعب التنافس عليه.

##### ب. أهمية التفكير الاستراتيجي:

- 1- يخلق الموارد ويولد الامكانيات ويساعد المؤسسة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

- ٢- تعزيز مقدره المنظمة الابداعية.
- ٣- المسامة في غلق الفجوات المعرفية.
- ٤- تعزيز المهارات القيادية في مجال اتخاذ القرار<sup>(v)</sup>.
- ٥- يسمح في بلورة الفكر الاستراتيجي كمرجعية منهجية في الاستباق والاستشراف، واستحضار المستقبل قبل ان تفاجئها احداثه، التي ستعذر تحمل اخطاؤها من دون تهيو واستعداد مسبق لها.

### ج. أبعاد التفكير الاستراتيجي:

لاتزال ابعاد التفكير الاستراتيجي في علم الادارة الاستراتيجية محط جدل واختلاف بين اغلب الكتاب والباحثين، واختلفت انعكاساً لتباين بيئاتهم البحثية وتوجهاتهم المختلفة وفقاً لآرائهم وافكارهم.

١- **القصد الاستراتيجي- Intent focused**: يقصد به الرؤية المستقبلية للأهداف الاستراتيجية المنشود تحقيقها<sup>(vi)</sup>، ويمثل القصد الاستراتيجي نقطة الانطلاق الاساسية لتحديد الاهداف الاستراتيجية والاهداف طويلة الاجل، إذ أنه يمثل الهدف الكبير المتفق عليه، الذي يجب العمل على تحقيقه، لذلك فإن صياغة القصد الاستراتيجي تأتي بشكل اعلان للنوايا الاستراتيجية يسهم فيها جميع المدراء الاستراتيجيين<sup>(vii)</sup>.

٢- **التفكير الفرصي- Intelligent Opportunism**: يصاحب التفكير الموجه نحو الغايات عنصر انتهاز الفرص الذكية، وتعد هذه المصاحبة الفكرية وعاءً يحتوي على امكانيات التعامل من نوعين من الاستراتيجيات، احدهما الاستراتيجية المقصودة والأخرى الاستراتيجية العرضية<sup>(viii)</sup>.

٣- **التفكير في الوقت- Thinking in time**: القدرة على المقارنة باستمرار الحاضر الى المستقبل مع الاخذ بعين الاعتبار الماضي في دورة تكرارية من التفكير حتى يشكل التفكير في الوقت المناسب، ويسهل السياق التاريخي للمنظمة وذكرياتها وظروفها الراهنة والادراك المتعلق بما يلزم في خلق المستقبل<sup>(ix)</sup>.

٤- **التفكير المنظومي- Systems Perspective**: هو وسيلة لفهم الواقع الذي يؤكد على العلاقة بين المكونات المختلفة في العملية التي تستدعي التفكير بدلاً من الاعتماد على العناصر المستقلة للعملية، إذ ان الاعتراف بأن النظام له خصائص وانماط مستقلة عن اجزائه يوفر اساساً منطقياً لقادة الافراد للحصول على مهارات تعتمد على قدرتهم لرؤية الكيان بطريقة شاملة<sup>(x)</sup>.

### ثانياً: التعلم التنظيمي:

#### أ. مفهوم التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي: هو مجموعة من الممارسات التنظيمية لتحديد واكتساب الخبرات والممارسات والسلوكيات التنظيمية، التي من شأنها المساعدة في الاستجابة

مصطفى محمود متعب

للأزمات<sup>(xi)</sup>، النشاط والعملية التي تصل بها المنظمات الى المثالية العليا لمنظمة تعليمية<sup>(xii)</sup> ويشير (الباز، ٢٠١٥) بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين في المؤسسات، وكيفية التفاعل معها لتطوير الاداء مما يؤدي الى تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية<sup>(xiii)</sup>.

### **ب. خصائص التعلم التنظيمي:**

التفكير الجماعي، ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية، ويختلف عن التعلم الفردي في أنه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم العاملين في المنظمة، وهو عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها، والتعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية، والتعلم عملية مستمرة<sup>(xiv)</sup>.

### **ثالثاً: أثر التفكير الاستراتيجي على التعلم التنظيمي:**

يرتبط التفكير الاستراتيجي بصورة وثيقة بالتعلم التنظيمي. إذ يحدث تعلم التفكير بصورة استراتيجية مع مرور الوقت عندما تصبح أنماط صنع القرار بمثابة الاستراتيجيات في المنظمة<sup>(xv)</sup>. يُنظر إلى التفكير الاستراتيجي أنه أحد أهم وأصعب الكفاءات التي يحتاج المدراء إلى تحقيقها في المنظمات وله أهمية جوهرية ومحورية في دعم قدرات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات إذ تنظر المنظمات إلى تدريب العاملين عند تطوير قدرات صنع القرارات الاستراتيجية على أنه عنصر هام بصورة حرجة<sup>(xvi)</sup>. أن ممارسة وبناء رؤية مشتركة تنبني على مهارات الكشف عن صور المستقبل المشتركة التي تعزز الالتزام الحقيقي الذاتي بدلاً من الامتثال للأوامر، كما يرى بأن هذه الرؤية هي الرغبة في ان تكون مرتبطة بغرض اكبر، وكلما طال امد العاملين في الثقافة التنظيمية اصبحوا اكثر انتاجية، وهكذا فإنها ترتبط بالتعلم لأن التعلم هو رؤية مشتركة للثقافة التنظيمية، وبهذا فإن هذه الثقافة سوف تدفع الاعضاء لتصبح اكثر توجهاً نحو التعلم، عندما يعمل الموظفون الذين لديهم رؤية استراتيجية مشتركة حقيقية فإن المبادلة ستجلب الرؤية التنظيمية بصورة تعلم وتبادل المعارف الى اعلى مستوى من الانجاز<sup>(xvii)</sup>.

### **الجزء الثالث: منهجية الدراسة**

#### **أولاً: مجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة.**

أ- مجتمع الدراسة وعينتها:

١- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في الإدارة العليا، والعاملين في مديرية التربية بمحافظة كركوك، ونظراً لصغر حجم مجتمع المدراء البالغ عددهم (٩٢) مديراً فقد اعتمد الباحث على استخدام أسلوب الحصر الشامل لهذه المجتمعات ويوضح الجدول رقم (١) عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة.

الجدول رقم (١) عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة إلى الباحث لمجتمع المدراء

م	المركز الوظيفي	المدراء	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستردة والصالحة للتحليل	النسبة
١	مدير	٢٠	٢٠	١٧	٨٥
٢	معاون مدير	١٨	١٨	١٤	٧٨
٣	رئيس قسم	١٠	١٠	٨	٨٠
٤	معاون رئيس قسم	٤	٤	٤	١٠٠
٥	مدير شعبة	٤٠	٤٠	٣٧	٩٢
الاجمالي		٩٢	٩٢	٨٠	٨٦

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء بيانات الدراسة الميدانية.

٢- عينة الدراسة من العاملين:

- اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية للعاملين، وذلك للأسباب الآتية:
- التباين في مجتمع الدراسة الناتج عن اختلاف تخصصات العاملين، واختلاف الإدارات التي يعملون بها.
- وجود إطار كامل غير متقادم لمفردات مجتمع الدراسة.
- ولتحديد عينة الدراسة من المجتمع الأصلي في المديرية محل الدراسة تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون وذلك علي النحو الآتي: (xviii)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

إذ أن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠.٩٥) وتساوي (١.٩٦)

d: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠.٥٠)

$$10402 * 0.50 (1 - 0.50)$$

$$n = \frac{10402 * 0.50 * 0.50}{\left[ \left[ 10402 - 1 * \left\{ (0.05)^2 / (1.96)^2 \right\} \right] + 0.50 (1 - 0.50) \right]}$$

$$n = \frac{10402 * 0.50 * 0.50}{\left[ 10401 * (0.0025 / 3.841) \right] + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{10402 * 0.25}{\left[ \left[ 10401 * 0.000651 \right] + 0.25 \right]}$$

$$n = \frac{2600.5}{7.021051} = 370$$

والجدول الآتي يبين الاستثمارات التي تم توزيعها على العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة كركوك وعدد الاستثمارات المستردة للباحث، وهو ما يتضح في الجدول رقم (٢):

الجدول رقم (٢) عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة والمستردة للباحث

م	القطاعات	المجتمع		العينة	عدد قوائم الاستقصاء الموزعة	عدد قوائم الاستقصاء المستردة والصالحة للتحليل	
		نسبة	عدد			نسبة	عدد
١	مدراء مدارس مرحلتي (متوسطة وإعدادية)	٤	٤٦٥	١٧	١٧	١٢	٧٣
٢	أعضاء هيئة تدريسية (متوسطة وإعدادية)	٤٧	٤٨٨٩	١٧٤	١٧٤	١٥٠	٨٦
٣	الاختصاصيون والفنيون (مهندسين ومشرفين تربويين)	٤٤	٤٥٤٨	١٦١	١٦١	١٣١	٨١
٤	موظفون تنفيذيون (حملة شهادة بكالوريوس فما فوق)	٥	٥٠٠	١٨	١٨	١٥	٨٤
الإجمالي		١٠٠	١٠٤٠٢	٣٧٠	٣٧٠	٣٠٨	٨٣

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات الدراسة الميدانية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences المعروف ببرنامج SPSS (Version 23) وذلك على النحو الآتي:
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتقدير معاملات الثبات Reliability Coefficients، وذلك لتحديد معامل ثبات أدوات الدراسة.
- أساليب الإحصاء الوصفية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، وقد تم استخدام هذه الأساليب كأدوات للإحصاء الوصفي بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة، وإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية.
- معاملات الارتباط الثنائي (Person) للتعرف على معاملات الاتساق الداخلي بين درجة العبارة ودرجة البعد أو المتغير المنتمية إليه.

- **تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis** وذلك لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد، الذي يتضمن اختبار معاملات الانحدار (T) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى.
  - **تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Analysis** وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير الاستراتيجي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، التفكير المنظومي) في تحديد قيم المتغير التابع تنمية الموارد البشرية، إذ يقوم هذا النوع من التحليل بإدخال المتغير الذي يرتبط بأقوى علاقة مع المتغير التابع، ثم في المرحلة الثانية يدخل المتغير الذي له القدرة على تقديم إضافات ذات دلالة إحصائية، وهكذا تتم بقية المراحل، ويتم في كل مرحلة تقييم اسهام المتغيرات التي تم إدخالها في المراحل السابقة للتخلص من المتغير الذي لم يقدم أية إضافات ذات دلالة إحصائية بإخراجه من المعادلة.
  - **تحليل التباين اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)** يستخدم للمقارنة بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر.
  - **تحليل (T-Test)** لعينتين مستقلتين إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسطات مجموعتين مستقلتين بحيث يكون الأفراد في المجموعة الأولى مختلفين عن الأفراد في المجموعة الثانية.
- ثالثاً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:**
- ١- **التحليل الوصفي للتفكير الاستراتيجي.**
- أ- **التحليل الوصفي لبعد القصد الاستراتيجي:**
- يتضح من تحليل بيانات الجدول (٣) آراء عينة الدراسة حول بعد القصد الاستراتيجي.

### الجدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات القصد الاستراتيجي

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
<b>المدراء</b>					
١	اسعى الى تحقيق التطور والتفوق في الخدمات التعليمية التي تقدمها مديرينا	٤.٢٦	١.٠١	٨٥.٢	٢
٢	اهتم بالوضع الحالي والمستقبلي لمديرينا	٤.١٦	١.٠٥٧	٨٣.٢	٣
٣	ادرك اتجاهات الاعمال المؤثرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمديرينا	٣.٩٥	٠.٩٣٤	٧٩	٥



مطلوب مدموج متعجب

٤	٨٢.٤	٠.٩٦٨	٤.١٢	احرص على تطوير الاهداف المستقبلية في ضوء التصورات المستقبلية	٤
١	٨٦.٢	٠.٩٠٧	٤.٣١	ارسخ مبدأ المشاركة في ميدان العمل لتحقيق التوجه الاستراتيجي لمديريتنا	٥
	٨٣.٢	٠.٧٤٣	٤.١٦	<b>الاجمالي</b>	
<b>العاملون</b>					
٢	٦٥	١.٠٧٢	٣.٢٥	اسعى الى تحقيق التطور والتفوق في الخدمات التعليمية التي تقدمها مديريتنا	١
١	٦٧.٢	٠.٧١٤	٣.٣٦	اهتم بالوضع الحالي والمستقبلي لمديريتنا	٢
٣	٦٢.٢	١.١٢٢	٣.١١	ادرك اتجاهات الاعمال المؤثرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمديريتنا	٣
٥	٤٨.٦	٠.٩٧٧	٢.٤٣	احرص على تطوير الاهداف المستقبلية في ضوء التصورات المستقبلية	٤
٤	٦١.٢	١.١٠٩	٣.٠٦	ارسخ مبدأ المشاركة في ميدان العمل لتحقيق التوجه الاستراتيجي لمديريتنا	٥
	٦٠.٨	٠.٧٥٩	٣.٠٤	<b>الاجمالي</b>	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:

بالنسبة للمدراء: بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد القصد الاستراتيجي جاء في مرتبة الموافقة كما تدل قيم الانحراف المعياري على اتفاق عينة الدراسة من المدراء حول هذا البعد.

بالنسبة للعاملين: بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد القصد الاستراتيجي جاء في مرتبة المحايد.

ب- التحليل الوصفي لبعد التفكير الفرصي:

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٤) آراء عينة الدراسة حول بعد التفكير الفرصي.

الجدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات التفكير الفرصي

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
<b>المدراء</b>					
١	لدي القدرة على استكشاف التطورات العملية الخاصة بمجال عملي	٤.٣١	٠.٨٨	٨٦.٢	١

مطلوب محمود متعب

٤	٧٥.٨	١.٠٧١	٣.٧٩	يمكنني تحويل التهديدات الى فرص تحقق مزايا في مديرتنا	٢
٥	٧٥.٤	١.١٠٣	٣.٧٧	تحاول مديرتنا استغلال فرص التعاون العلمي مع الجهات الخارجية	٣
٣	٧٧.٤	١.٠٣٨	٣.٨٧	ابحث عن الاتجاهات والمؤثرات التي تسهم في تحقيق نجاح مديرتنا	٤
٢	٨٢	٠.٩٨	٤.١	احاول التكيف والاستجابة السريعة للتطورات البيئية المختلفة	٥
	٧٩.٣	٠.٧٢٩	٣.٩٦	الاجمالي	
<b>العاملون</b>					
١	٨٢.٦	٠.٦٩٠	٤.١٣	لدي القدرة على استكشاف التطورات العملية الخاصة بمجال عملي	١
٢	٧١	١.٠٠٦	٣.٥٥	يمكنني تحويل التهديدات الى فرص تحقق مزايا في مديرتنا	٢
٥	٤٨.٦	٠.٩٧٧	٢.٤٣	تحاول مديرتنا استغلال فرص التعاون العلمي مع الجهات الخارجية	٣
٤	٦٠.٢	١.١٦٥	٣.٠١	ابحث عن الاتجاهات والمؤثرات التي تسهم في تحقيق نجاح مديرتنا	٤
٣	٦٦.٦	١.٢١٣	٣.٣٣	احاول التكيف والاستجابة السريعة للتطورات البيئية المختلفة	٥
	٦٤	٠.٩٠٨	٣.٢٠	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:

بالنسبة للمدراء:

بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد التفكير الفرصي جاء في درجة الموافقة.

بالنسبة للعاملين:

بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد التفكير الفرصي جاء في درجة المحايد.

ج- التحليل الوصفي لبعث التفكير في الوقت:

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٥) آراء عينة الدراسة حول بعد التفكير في الوقت.

**الجدول رقم (٥)**  
**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات التفكير في الوقت**

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
<b>المدرء</b>					
١	اوظف التجارب السابقة للمديريات الأخرى في رسم مستقبل مديريتنا	٣.٩٧	٠.٩٣٥	٧٩.٤	٣
٢	ارسم مستقبل مديريتنا انطلاقاً من الحاضر وبنظرة مختلفة عن الماضي	٤.١٨	٠.٨٠٦	٨٣.٦	١
٣	احرص على ربط ماضي مديريتنا بحاضرها ومستقبلها	٣.٩٥	٠.٩٦٥	٧٩	٤
٤	اقارن بين نتائج الماضي والحاضر والنتائج المتوقعة مستقبلاً	٤.١٤	٠.٨٧١	٨٢.٨	٢
٥	اتخذ في مديريتنا الامكانيات الحالية للتفكير مستقبلاً	٣.٩٢	١.٠٧١	٧٨.٤	٥
<b>الاجمالي</b>		<b>٤.٠٣</b>	<b>٠.٦٢٩</b>	<b>٨٠.٦</b>	
<b>العاملون</b>					
١	اوظف التجارب السابقة للمديريات الأخرى في رسم مستقبل مديريتنا	٢.٨٩	١.٢١٠	٥٧.٨	٥
٢	ارسم مستقبل مديريتنا انطلاقاً من الحاضر وبنظرة مختلفة عن الماضي	٣.٠٩	١.١٩٦	٦١.٨	٢
٣	احرص على ربط ماضي مديريتنا بحاضرها ومستقبلها	٣.١٤	٠.٩٣٥	٦٢.٨	١
٤	اقارن بين نتائج الماضي والحاضر والنتائج المتوقعة مستقبلاً	٣.٠٦	١.٢٣٣	٦١.٢	٣
٥	اتخذ في مديريتنا الامكانيات الحالية للتفكير مستقبلاً	٣.٠٨	١.١٠٩	٦١.٦	٤
<b>الاجمالي</b>		<b>٣.٠٥</b>	<b>٠.٨٠٥</b>	<b>٦١</b>	

**المصدر:** من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية من خلال بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:  
بالنسبة للمدرء:

بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد التفكير في الوقت جاء في مرتبة الموافقة.  
بالنسبة للعاملين:

بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد التفكير في الوقت جاء في مرتبة المحايد.  
د- التحليل الوصفي لبعد التفكير المنظومي:

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٦) آراء عينة الدراسة حول بعد التفكير المنظومي.

**الجدول رقم (٦)**  
**المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات التفكير المنطومي**

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
<b>المدرء</b>					
١	احدد نقاط القوة وبالوقت نفسه اعالج نقاط الضعف	٤.٢٦	٠.٨٦٦	٨٥.٢	١
٢	اخذ بنظر الاعتبار كيفية تأثير اجزاء مديريتنا المختلفة في طرق تحقيق الاهداف	٣.٩١	١.٠١١	٧٨.٢	٣
٣	افهم السياق الداخلي والخارجي لمديريتنا	٤.١١	٠.٨٠٠	٨٢.٢	٢
٤	اوم بين التغيرات في خارج بيئة مديريتنا وما يجب تغييره من داخلها	٣.٨٦	١.٠٥١	٧٧.٢	٥
٥	انظر الى مديريتنا بصورة نظام متعدد الاجزاء واحلل المشكلة بصورة مجزئة وليس بأسبابها مجتمعة	٣.٨٠	١.٠٦٩	٧٦	٤
<b>الاجمالي</b>		<b>٣.٩٨</b>	<b>٠.٧٠٠</b>	<b>٧٩.٧</b>	
<b>العاملون</b>					
١	احدد نقاط القوة وبذات الوقت اعالج نقاط الضعف	٣.٦٦	٠.٧٨٨	٧٣.٢	٢
٢	اخذ بنظر الاعتبار كيفية تأثير اجزاء مديريتنا المختلفة في طرق تحقيق الاهداف	٣.٥٧	٠.٥٠٧	٧١.٤	٣
٣	افهم السياق الداخلي والخارجي لمديريتنا	٣.٨٦	٠.٩٨٤	٧٧.٢	١
٤	اوم بين التغيرات في خارج بيئة مديريتنا وما يجب تغييره من داخلها	٣.٣٠	٠.٦٧١	٦٦	٤
٥	انظر الى مديريتنا بصورة نظام متعدد الاجزاء واحلل المشكلة بصورة مجزئة وليس بأسبابها مجتمعة	٣.١١	٠.٣٧٩	٦٢.٢	٥
<b>الاجمالي</b>		<b>٣.٥٠</b>	<b>٠.٦٩٨</b>	<b>٧٠</b>	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.  
من خلال بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:  
بالنسبة للمدرء:  
بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد التفكير المنطومي جاء في درجة الموافقة.  
بالنسبة للعاملين:

بصفة عامة فإنه يمكن القول أن بعد التفكير المنظومي جاء في درجة الموافقة.  
هـ التحليل الوصفي للتعلم التنظيمي:

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٧) آراء عينة الدراسة حول بعد التعلم التنظيمي.  
الجدول رقم (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعبارات التعلم التنظيمي

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
<b>المدرء</b>					
١	تشجع ادارة مديريتنا موظفيها لتنمية معارفهم وتحثهم على تبادلها لضمان عملية التعلم المستمر	٣.٧٣	١.٠٩٤	٧٤.٦	١
٢	تعمل ادارة مديريتنا على تشجيع مناقشة الاخطاء لمعرفة اسبابها وتجنبها مستقبلاً	٣.٥٦	١.٠٨٢	٧١.٢	٤
٣	تركز ادارة مديريتنا على تعزيز الرؤية المشتركة بين الادارة والعاملين	٣.٥٩	١.١٤٠	٧١.٨	٣
٤	تسعى ادارة مديريتنا الى تطوير الاتصالات وتبادل المعلومات بين الاقسام المختلفة فيها	٣.٦٠	١.١٢٣	٧٢	٢
٥	تشجع ادارة مديريتنا العمل الفرقي في انجاز الاعمال	٣.٥٣	١.١٠٩	٧٠.٦	٥
<b>الاجمالي</b>		٣.٦٠	٠.٩٢٣	٧٢	
<b>العاملون</b>					
١	تشجع ادارة مديريتنا موظفيها لتنمية معارفهم وتحثهم على تبادلها لضمان عملية التعلم المستمر	٢.٣٨	٠.٩٨٠	٤٧.٦	٤
٢	تعمل ادارة مديريتنا على تشجيع مناقشة الاخطاء لمعرفة اسبابها وتجنبها مستقبلاً	٢.٢٦	٠.٩٣٠	٤٥.٢	٥
٣	تركز ادارة مديريتنا على تعزيز الرؤية المشتركة بين الادارة والعاملين	٢.٩٤	٠.٦٣٩	٥٨.٨	٢
٤	تسعى ادارة مديريتنا الى تطوير الاتصالات وتبادل المعلومات بين الاقسام المختلفة فيها	٢.٥٥	٠.٩٠٥	٥١	٣
٥	تشجع ادارة مديريتنا العمل الفرقي في انجاز الاعمال	٣.٠٩	٠.٨٨٨	٦١.٨	١
<b>الاجمالي</b>		٢.٦٤	٠.٩٠٥	٥٢.٨	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح الآتي:

بالنسبة للمدراء: بصفة عامة فإنه يمكن القول إن بعد التعلم التنظيمي جاء في درجة بداية الموافقة، وهذا يتطلب المزيد من الجهد في المجالات المتعلقة بالتعلم التنظيمي.  
بالنسبة للعاملين: بصفة عامة فإنه يمكن القول إن بعد التعلم التنظيمي جاء في درجة المحاييد، وهذا يتطلب المزيد من الجهد في المجالات المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

## ٢- اختبار الفرض:

### ١- اختبار الفرض الرئيس الأول:

ينص هذا الفرض على أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لأبعاد التفكير الاستراتيجي (القصد الاستراتيجي، التفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير المنظومي) على التعلم التنظيمي.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Analysis Multiple Linear Regression بطريقة Stepwise، وذلك لمقارنة الأهمية النسبية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في تحديد قيم المتغير التابع تنمية الموارد البشرية، ولتحديد أفضل مجموعة متغيرة مفسرة، ويوضح الجدولان (٨)، و(٩) نتائج هذا التحليل:

### الجدول رقم (٨) مراحل تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتعلم التنظيمي على أبعاد التفكير الاستراتيجي

رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخل (أبعاد التفكير الاستراتيجي)	معاملات الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup> (التأثير)	$\Delta R^2$	Adj R2	قيمة (F)	الدالة الاحصائية Sig.f
١	التفكير المنظومي	٠.٦٤٩	٠.٥٠١	-	٠.٤٩٩	٢٢٥.٩٥٥	**٠,٠٠٠
٢	التفكير في الوقت	٠.٧٠٣	٠.٥٣٣	٠.٠٣٢	٠.٥٣٠	١١٧.٠٨٣	**٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

\* p<0.05 \*\* p<0.01

- تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير المنظومي، والتفكير في الوقت) مع التعلم التنظيمي.
- أن التباين في قيمة التفكير المنظومي تمثل أهم متغير مفسر للتباين بالنسبة للتعلم

التنظيمي أسهمت هذه القيمة في تفسير (٥٠%) من التباين في التعلم التنظيمي يلي ذلك قيمة التفكير في الوقت إذ أسهمت القيمتان معاً في تفسير (٥٣%) من التباين في التعلم التنظيمي. ويوضح الجدول رقم (٩) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد للتعلم التنظيمي على أبعاد التفكير الاستراتيجي.

الجدول رقم (٩) الشكل النهائي لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للتعلم

### التنظيمي

### على أبعاد التفكير الاستراتيجي

رقم المرحلة	المتغير المستقل الداخلى (أبعاد التفكير الاستراتيجي)	Beta	قيمة T	Sig.t	المعامل الثابت	F	Sig.f
١	التفكير المنظومي	٠.٦٤٩	١٢.٦٢٦	**٠.٠٠٠	٣٠.٧٩٦	١١٧.٠٨٣	**٠.٠٠٠
٢	التفكير في الوقت	٠.٧٠٣	١٥.٣٤٨	**٠.٠٠٠			

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

\*  $p < 0.05$     \*\*  $p < 0.01$

• تؤكد إشارات المعلمات التأثير الإيجابي لأبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير المنظومي، والتفكير في الوقت) على التعلم التنظيمي. كما تشير نتائج (T.test) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (٠.٠١).

• لم يكن للقصد الاستراتيجي، والتفكير في الوقت أثر على التعلم التنظيمي. من النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيس الأول بصورة جزئية بالنسبة لبعدي التفكير الاستراتيجي (التفكير المنظومي، والتفكير في الوقت) الذي اثبت التحليل الاحصائي وجود أثر لهما على التعلم التنظيمي ورفضه بالنسبة لبعدي (القصد الاستراتيجي، والتفكير الفرصي) الذي لم يثبت التحليل الاحصائي لهما أثر على التعلم التنظيمي.

أ- اختبار الفرض الفرعي الأول: ينص هذا الفرض على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعدي القصد الاستراتيجي على التعلم التنظيمي). ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (١٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط طريقة المربعات الصغرى (OLS) لهذا الفرض:

الجدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعلم التنظيمي على القصد الاستراتيجي

المتغير	Beta	معامل الارتباط R	معامل التأثير R2	Adj R2	المعامل الثابت	T. قيمة	الدلالة الاحصائية Sig.t	D_W	F قيمة	الدلالة الاحصائية Sig.f
التعلم التنظيمي	٠.٢٦٦	٠.٢٦٦	٠.٠٧١	٠.٠٦٢	٠.٣٣١	٢.٨٠٣	٠.٠٠٦*	١.٤٥٥	٧.٨٥٩	٠.٠٠٦*

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة  
 \*\* p<0.01 \* p<0.05 \* الميدانية.

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغير المستقل القصد الاستراتيجي، والتعلم التنظيمي.
  - يشير معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) إلى أن القصد الاستراتيجي يُفسر (٧%) من التباين في التعلم التنظيمي، كما يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- من خلال ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد القصد الاستراتيجي على التعلم التنظيمي.
- ب- اختبار الفرض الفرعي الثاني: ينص هذا الفرض على أنه " يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد التفكير الفرصي على التعلم التنظيمي. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار البسيط طريقة المربعات الصغرى (OLS) لهذا الفرض:



جدول رقم ( ١١ ) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعلم التنظيمي على التفكير الفرصي

المتغير	Beta	معامل الارتباط R	معامل التأثير R2	Adj R2	المعامل الثابت	T. قيمة	الدلالة الاحصائية Sig.t	D_W	F قيمة	الدلالة الاحصائية Sig.f
التعلم التنظيمي	٠.٣٢٦	٠.٣٢٦	٠.١٠٦	٠.٩٨٠	٠.٤١٣	٣.٥٠١	* ٠.٠٠١	١.٤٧٥	١٢.٢٥٩	* ٠.٠٠١

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

\*\* p<0.01 \* p<0.05

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل التفكير الفرصي والتعلم التنظيمي.
  - يشير معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) إلى أن التفكير الفرصي يفسر (١١%) من التباين في التعلم التنظيمي، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠.٠١).
  - من خلال ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد التفكير الفرصي على التعلم التنظيمي.
- ج- اختبار الفرض الفرعي الثالث: ينص هذا الفرض على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد التفكير في الوقت على التعلم التنظيمي. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS). ويوضح الجدول رقم (١٢) نتائج تحليل الانحدار البسيط طريقة المربعات الصغرى (OLS) لهذا الفرض:

الجدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعلم التنظيمي على التفكير في الوقت

المتغير	Beta	معامل الارتباط R	معامل التأثير R2	Adj R2	المعامل الثابت	T. قيمة	الدلالة الاحصائية Sig.t	D_W	F قيمة	الدلالة الاحصائية Sig.f
التعلم التنظيمي	٠.٦٧٢	٠.٦٧٢	٠.٤٥٥	٠.٤٥٥	٠.٣٨١	٩.١٢١	**٠.٠٠٠	١.٥٧٤	١٩٨.٤٢٢	**٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

\* p<0.05 \*\* p<0.01

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل التفكير في الوقت والتعلم التنظيمي.
- يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن التفكير في الوقت يفسر (٤٦%) من التباين في التعلم التنظيمي، كما يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- من خلال ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد التفكير في الوقت على التعلم التنظيمي.
- د- اختبار الفرض الفرعي الرابع: ينص هذا الفرض على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد التفكير المنظومي على التعلم التنظيمي. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis طريقة المربعات الصغرى (OLS) ويوضح الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل الانحدار البسيط طريقة المربعات الصغرى (OLS) لهذا الفرض:

الجدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتعلم التنظيمي على التفكير المنظومي

المتغير	Beta	معامل الارتباط R	معامل التأثير R2	Adj R2	المعامل الثابت	T. قيمة الدلالة الاحصائية	D_W	F قيمة الدلالة الاحصائية	Sig.f
التعلم التنظيمي	٠.٨٠٦	٠.٨٠٦	٠.٦٦	٠.٦٥٩	٠.٥٦٣	٢٢.٥٢٧	١.٥٧٩	٥٠٧.٤٤٥	**٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

\*\* p<0.01 \* p<0.05

- تشير معاملات الارتباط (R) إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغير المستقل التفكير المنظومي والتعلم التنظيمي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) إلى أن التفكير المنظومي يفسر (٦٦%) من التباين في التعلم التنظيمي، كما يشير معامل جوهريّة النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- من خلال ما سبق يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه "يوجد أثر إيجابي ومعنوي لبعد التفكير المنظومي على التعلم التنظيمي".

الجزء الرابع : النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ١- ادراك التفكير الاستراتيجي في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك بالنسبة للمدراء، بينما اتفقت آراء عينة الدراسة من العاملين حول ضعف ادراك التفكير الاستراتيجي.
- ٢- توصلت الدراسة الى أنه يوجد أثر ايجابي ومعنوي للتفكير الاستراتيجي على التعلم التنظيمي في المديرية العامة لتربية محافظة كركوك.

ثانياً: التوصيات:

- ١- العمل على توضيح وترسيخ المقاصد والرؤية الاستراتيجية في مديرية التربية من خلال العمل على مشاركة الادارة العليا للرؤية الاستراتيجية لكل العاملين.
- ٢- ضرورة التنبيه والتأكيد على العاملين لأدراك الوقت في ضوء التصورات المستقبلية.

## المراجع:

- (i) جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٥)، " الاتجاهات المعاصرة في ادارة الاعمال مناهج التميز التنافسي "، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، ص ١.
- (ii) الحمداني، حاتم علي عبد الله، (٢٠١١)، " الأثر التتابعي لأنماط التفكير الاستراتيجي والثقافة المنظمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة تشخيصية في جامعتي تكريت وكركوك "، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ص ٣٠.
- (iii) جوادي، بلقاسم، (٢٠١٥)، " التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين "، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص ٢.
- (iv) Wells, Stuart. (2012). "choosing the future ", 10th ed., Routledge, Pretend in The United States, P.64
- (v) ابو بكر مصطفى محمود، النعيم فهد بن عبدالله، (٢٠٠٨) " الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة "، الدار الجامعية، مصر، ص ١٦٢.
- (vi) العبيدي، ارادن حاتم خضير (٢٠١٠)، " تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الابداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية) "، اطروحة دكتوراه غير منشورة، فلسفة في الدراسات المستقبلية، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص ٩.
- (vii) الفريجي محسن عبد، الفريجي حيدر نعمة (٢٠١٣)، " الادارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل "، مطبعة المغرب، ط١، بغداد، العراق، ص.ص ٥٤-٥٥.
- (viii) بريسم، مها عارف، (٢٠١٠)، " تأثير التفكير الاستراتيجي والابداع التسويقي في القرارات التسويقية، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في المصارف الاهلية في بغداد "، اطروحة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- (ix) van der Laan, Lucas W, (2010), "Foresight Competence And The Strategic Thinking Of Strategy-Level Leaders ", PhD thesis, School of Management and Marketing, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Australia, P.P, 77.78
- (x) Halpin Annette, Kurthakoti Raghu, (2015), "Can Systemic Thinking Be Measured? Introducing The Systemic Thinking Scale (STS) ", Developments in Business Simulation and Experiential Learning, Vol. 42, P 151
- (xi) جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٥)، " الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والازمات "، دار الكتب المصرية، ط٢، القاهرة مصر، ص ٢٣٦.

(xii) Serrat, Olivier, (2017), "**Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance**", Springer, Singapore, Asian Development Bank, P.P, 362-363

(xiii) الباز، محمد مصطفى، (٢٠١٥)، " دور مدخل التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات المصرية والاجنبية "، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، ص ٤١.

(xiv) ديوب، أيمن حسن، (٢٠١٣)، " اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٢٩، العدد ٢، ص ١٣٠.

(xv) Andrea J. Casey and Ellen F. Goldman (2010), "**Enhancing the ability to think strategically: A learning model**", Management Learning, 41(2) 168–169,.

(xvi) Leiser Silva and Elham Mousavidin, (2015) "**Strategic thinking in virtual worlds: Studying World of Warcraft**", Computers in Human Behavior, 46, P.P 170–178

(xvii) Cato Stephanie, Gordon Jean, No published date, "**Relationship of the strategic vision alignment to employee productivity and student enrollment**", Research in Higher Education Journal, Walden University Minneapolis, Minnesota, USA P.P 2-5

(xviii) سعود بن ضحيان، (١٤٢٠ هـ)، " دليل اختيار العينة " . القاهرة، الثقافة المصرية للطباعة والتوزيع والنشر، مصر.