

الرقم التسلسلي: ...../2022  
رقم التسجيل: .....

التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية  
من وجهة نظر المعلمين.

-دراسة ميدانية على مستوى بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس  
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتورة:

دودو صونيا

إعداد الطلبة:

- لمونس عبد اللطيف

- حرزي عاشور.

- صواش عيسى

## شكر وتقدير

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من ساهم في انجاز هذه المذكرة بداية من الطاقم الإداري لقسم علم النفس بجامعة المسيلة وكل الأساتذة الكرام على تفضلهم بتقديم النصح والتوجيه، وعلى وجه الخصوص الأستاذة المشرفة: **الدكتوره دودو صونيا** التي رافقت هذا العمل منذ بدايته وسهرت على إخراجها في أفضل صورة من الناحية الشكلية والمنهجية، كما نتقدم بالشكر الجزيل لمدير التربية لولاية المسيلة على التسهيلات المقدمة وكذا مديري المدارس الابتدائية التي شملتها الدراسة الميدانية و نخص بالذكر أساتذتها وعمالها على حفاوة الاستقبال وحسن التجاوب. لكل هؤلاء بوركتم في مسعاكم.

## ملخص الدراسة بالعربية:

هدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، وكذا معرفة مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي، ومستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وعينة البحث تمثلت في 120 معلم من 10 مدارس ابتدائية من مدينة المسيلة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأداة الدراسة تمثلت في استبيان التفكير الاستراتيجي وكذا استبيان البراعة التنظيمية، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة دالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية، إضافة إلى تميز مديري المدارس الابتدائية بمستوى مرتفع في التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي - البراعة التنظيمية - المدارس - المدراء - المعلمين.

### Summary of the study

The aim of the study is to know the relation between strategist thinking and a dexterity orderliness for the headmaster's of primary schools in the teachers viewpoint and knowing the level of practicing strategist thinking and dexterity orderless's level of the primary school's headmaster's. The researchers used involvement descriptive curriculum, the sample was 120 teacher from 10 primary schools from M'Sila city, they have chosen randomly, the tool of studying was questionnaire about strategist thinking and questionnaire of dexterity orderliness to the data using SPSS program. The result of the study were : there is statical relationship between strategist thinking and dexterity orderliness, additional to characterizing of the primary school's directors by high level in strateg

**Keywords:** Strategic thinking- organizational prowess, schools, principals, teachers. ist thinking and dexterity orderliness.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
	شكر وتقدير	01
	ملخص الدراسة بالعربية وبالانجليزية	02
	قائمة المحتويات	03
	فهرس الجداول	04
أ-ج	مقدمة	05
<b>الفصل التمهيدي</b>		
04	1-الإشكالية.	06
05	2-تساؤلات البحث.	07
06	3-فرضيات البحث.	08
06	4-أهمية البحث.	09
07	5-أهداف البحث.	10
08	5-تحديد المفاهيم والمصطلحات.	11
10	6-الدراسات السابقة.	12
<b>الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي</b>		
18	-تمهيد	13
19	1-مفهوم الإستراتيجية	14
21	2-مفهوم التفكير الاستراتيجي	15
24	3-خصائص التفكير الاستراتيجي	16
25	4-سمات وخصائص شخصية المفكر الاستراتيجي	17
26	5-أهداف التفكير الاستراتيجي	18
26	6-كيفية تحول فكر المدير من التشغيلي إلى الاستراتيجي	19
27	7-القيادة الإدارية والتفكير الاستراتيجي	20
28	8-الخطوات العشر للتفكير الاستراتيجي	21
30	9-عناصر التفكير الاستراتيجي	22
32	10-أنماط التفكير الاستراتيجي	23
35	11-معوقات التفكير الاستراتيجي	24

37	خلاصة الفصل	25
<b>الفصل الثالث: البراعة التنظيمية</b>		
38	تمهيد	26
39	1- مفهوم البراعة التنظيمية	27
39	2- تعريف البراعة التنظيمية	28
41	3- أهمية البراعة التنظيمية	29
42	4- خصائص البراعة التنظيمية	30
43	5- أبعاد البراعة التنظيمية	31
46	6- مداخل البراعة التنظيمية	32
49	7- متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية	33
52	خلاصة	34
<b>الجانب التطبيقي</b>		
<b>الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.</b>		
53	1- الدراسة الاستطلاعية.	35
54	2- مجتمع وعينة البحث.	36
54	3- منهج البحث.	37
55	4- متغيرات البحث	38
55	5- أدوات البحث	39
55	6- الشروط العلمية لأدوات البحث	40
59	7- تصنيف مستويات التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية	41
59	8- مجالات البحث	42
60	9- الأدوات الإحصائية	43
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>		
61	1- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفكير الاستراتيجي	44
62	2- عرض النتائج.	45
62	1-2- عرض وتحليل النتائج الفرضية الجزئية الأولى	46
63	2-2- عرض وتحليل النتائج الفرضية الجزئية الثانية	47

64	2-3-عرض وتحليل النتائج الفرضية العامة	48
65	4-مناقشة النتائج	49
65	4-1-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى	50
65	4-2-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية	51
66	4-3-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة	52
67	5-نتائج البحث	53
68	6-خاتمة البحث	54
70	قائمة المصادر و المراجع.	55
/	قائمة الملاحق .	56

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي	01
54	توزيع عدد أفراد العينة على المدارس الابتدائية	02
56	نتائج الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان التفكير الاستراتيجي	03
57	نتائج الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان البراعة التنظيمية	04
58	ثبات استبيان التفكير الاستراتيجي بطريقة ألفا كرونباخ	05
58	ثبات استبيان البراعة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ	06
59	ثبات استبيان البراعة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية	07
61	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفكير الاستراتيجي	08
62	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير البراعة التنظيمية	09
62	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التفكير الاستراتيجي لدى عينة البحث	10
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البراعة التنظيمية لدى عينة البحث.	11
64	نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية لاستبيان التفكير الاستراتيجي والدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية	12

# مقدمة

## مقدمة:

يوصف العصر الحالي بأنه عصر التطورات التكنولوجية والانفجار العلمي والثقافي في جميع نواحي الحياة، حيث تتصارع العلوم المعرفية مع التقنية، ولأجل هذا فإن الدول المتقدمة تولي اهتماما كبيرا لعملية التفكير، والعمل على تنمية القدرات المرتبطة بها، لأنها تساهم بشكل فعال في خلق الإبداع في المجالات الحياتية المختلفة، لذا تسعى جميع المنظمات إلى أن تمتلك مواردها البشرية قدرات ومهارات التفكير الاستراتيجي. (روبيني، 2016، ص36)

وقد أصبح التفكير الاستراتيجي في عالم اليوم من الضروريات التي يجب على جميع المنظمات التحلي بها من أجل الاستمرار والارتقاء في أداؤها، لأن التفكير الاستراتيجي أحد مقومات الإدارة الإستراتيجية يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها عن طريق التخطيط الاستراتيجي، فتطبيق منهج التفكير الاستراتيجي ليس عملا مؤقتا أو مرحليا بل هي عملية شاملة ومستمرة، وهي عملية فكرية تحاول استباق الزمن بالنظر إلى معطيات الماضي واستقرائه وكذا فهم للحاضر واستشراف المستقبل من اجل تبني رؤية استشرافية تتيح وضع استراتيجيات فاعلة تعمل في مواجهة التحديات التي تعرفها البيئة الخارجية، لأن كثير من المؤسسات وقعت في خطأ الارتجالية والعشوائية في أداء أعمالها فأصبحت تعاني من صعوبات مسايرة التغيرات المتسارعة الحاصلة في مختلف المجالات. (معن عبد الحسين، 2018، ص68)

فالتفكير الاستراتيجي هو حالة فريدة من الاستشعار البيئي الذي يتميز به الأشخاص أصحاب التفكير الإبداعي، قد يرتبط بملكات فطرية أو نتيجة تراكم الخبرات والمهارات خلال مسارهم الحياتي والتي ينبثق عنه رؤية تؤدي إلى دورا تنمويا مميذا يخدم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي تعتمده المؤسسة آخذة بعين الاعتبار رسالتها وتوجهاتها والأهداف القائمة عليها. (معن عبد الحسين، 2018، ص71)

ومن بين العمليات والمتغيرات وثيقة الصلة بالتفكير الاستراتيجي وأحد أهم مخرجاته نجد أن البراعة التنظيمية هي من بين أهم هذه المخرجات والتي تستهدف تحقيق التوازن في التعامل بين الأنشطة والعمليات بالمنظمة، من خلال اكتشاف فرص جديدة بأسلوب يتسم

بالكفاءة والفعالية في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الإبداع على الصعيدين الفردي والتنظيمي. (أحمد عبد ربه، 2020، ص24)

وللبراءة التنظيمية أربعة خصائص حسب ما حدده كل من **Navarro& Dewhurst (2007)** والتي تتمثل في مبادرة الأفراد واستغلال الفرص المتاحة التي تتجاوز مهامهم الحالية، وتحفيز الأفراد بالشكل الكافي بحيث يعملون دون انتظار الإذن أو أخذ دعم من قبل الرؤساء، وتشجيع الأفراد على الأعمال التي تتصف بالتكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وكذا قدرة الأفراد على المواءمة والتكيف لتقوية تماسك الأفراد داخل التنظيم. (أحمد عبد ربه، 2020، ص25)

ومن بين المؤسسات التي هي بحاجة ماسة إلى كل من التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في تسيير شؤونها نجد المؤسسات التربوية بصفة عامة والمدارس الابتدائية بصورة خاصة من خلال الأعمال الإدارية والبيداغوجية المنوطة بها ومختلف العمليات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لصالح تلاميذها بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام، حيث يجب على مدير المدرسة الابتدائية أن يمتلك قدرات ومهارات التفكير الاستراتيجي من خلال العمل على استغلال كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة والتطلع لمستقبل المدرسة من خلال استقطاب أفضل الكفاءات وتحسين الخدمات والتنسيق الداخلي والخارجي مع جميع الفاعلين والتحسين في طريقة العمل واستخدام التكنولوجيا الحديثة للاستفادة من ميزات السرعة والدقة والسهولة في تنفيذ المهام والعمل على حل المشكلات بناء على تحليل موضوعي للواقع والنظر في تجارب الماضي وتنسيق الجهود مع جميع العاملين بالمدرسة والعمل على أن تكون المدرسة ملكية للجميع يسعى كل فرد للإبداع وتقديم الإضافة سعياً من أجل التميز والاستمرار في تحقيق نتائج دراسية عالية أو أداء مهام وواجبات إدارية مبنية على أسس علمية بعيداً على العشوائية أو الارتجالية أو سوء التخطيط.

وعليه وبناء على ما سبق تتجلى أهمية كل من التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في عمل مديري المدارس الابتدائية لذا يستهدف هذا البحث دراسة العلاقة بين المتغيرين السابقين من وجهة نظر معلمي (أساتذة) المدارس الابتدائية وقد قسنا البحث إلى جانب

نظري يضم فصل تمهيدي تم التطرق فيه إلى الإطار العام للدراسة من إشكالية وفرضيات وتساؤلات وأهداف وأهمية البحث وتحديد المفاهيم والمصطلحات وكذا استعراض للدراسات السابقة والتعليق عليها أما الفصل الثاني فهو متعلق بالتفكير الاستراتيجي والفصل الثالث تناولنا فيه موضوع البراعة التنظيمية، أما الجانب التطبيقي فكان في فصلين الرابع متعلق بمنهجية البحث وإجراءاته الميدانية بينما الفصل الخامس فهو يخص عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث ثم أهم النتائج وخاتمة البحث وقائمة المراجع والملاحق المتعلقة بالبحث.

# الفصل التمهيدي

## 1- الإشكالية:

تعد الإدارة المحرك الأساسي للمؤسسات على اختلاف أنشطتها، وهي سبيل التقدم الذي يمكن للمؤسسات عن طريقه أن تتحرك نحو التقدم والكفاءة، كما أنها وسيلة من وسائل تحقيق التنمية في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وغيرها، وتعتبر المدارس من أهم المؤسسات التي تعمل على تكوين الواقع في المجتمعات لذا يجب على مديريها امتلاك مختلف الكفاءات الإدارية والسعي نحو تطوير أداء المدارس من جميع النواحي من أجل الوصول إلى مستوى عال في إدارة الموارد البشرية تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وهذا يمكن المدرسة من التميز بين مثيلاتها.

وتسعى المدارس للوصول إلى المزايا التنافسية والإبداع في أدائها على غرار المؤسسات الأخرى، وبالتالي هي تبحث عن ممارسات الإدارة الحديثة والابتعاد عن الإدارة التقليدي، خاصة مع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم الذي أدى إلى تطوير العمل الإداري من جهة والعمل التربوي الذي استفاد كثيرا من هذه التكنولوجيا في مجال المعرفة، فتطبيق التكنولوجيا في الإدارة ساهم بشكل لافت عصرنه الإدارة وقدم عديد التسهيلات في إطار العلاقات التنظيمية. (علي محمود الجنازرة، 2020، ص2)

وفي ظل كل المتغيرات و التحديات أصبح من الضروري على القيادات الإدارية بالمؤسسات التربوي تبني أساليب إدارية حديثة أساسها التفكير الاستراتيجي وهذا من أجل تطوير أداء المدرسة وتمكينها من القيام بدورها الريادي والمنتظر داخل المجتمع، فالتفكير الاستراتيجي يعتبر مطلباً أساسياً للتطوير المستمر، وزيادة فاعلية المدرسة في مواكبة التغيير المستمر (أبو غياض، 2017، ص2)، وتؤكد الدراسات أن المنظمات اليوم بحاجة إلى التفكير الاستراتيجي الذي يهتم بتحليل المواقف التي تواجهها، وخاصة تغييرات البيئة الخارجية، وهذا يحتم على المنظمة إعادة النظر في استراتيجياتها وتوجهاتها وعملياتها، لمواكبة مختلف التحديات والضغوط، وتحقيق مستويات فائقة في الأداء ينعكس إيجاباً على الأهداف المطلوبة (أحمد، 2014، ص189)

كما يساهم التفكير الاستراتيجي في حسن التعامل مع الأحداث والوقائع عن طريق الاستغلال الأمثل للوقت، و تسخير مختلف الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتطوير القدرة على استشراف المستقبل، كما أنه يؤدي إلى تحسين قدرة الإدارة المدرسية على التعامل مع المشكلات وتقوية المركز التنافسي سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمدرسة، إضافة

إلى القدرة على إحداث تغييرات من أجل دعم الأداء وتحقيق التوازن بين مختلف الأنشطة المدرسية. (الفواز، 2008، ص24)

كما تعد البراعة التنظيمية واحدة من المجالات المستخدمة في إدارة المعرفة من خلال الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل، لأن التصرف مع الحاضر يقتضي الاستفادة من معطيات الماضي على نحو التجديد وإعادة ترتيب العناصر وربط العناصر والأجزاء والحيثيات، بشكل متكامل قادر على تطوير الإدارة المدرسية من خلال تبني طرق أساسها البراعة والابتكار، وهذا لا يتأتى إلا من خلال العمل القيادي القائم على أساس الدور في إطار من المعايير والمواصفات والمقومات النوعية والشروط اللازمة للوصول إلى القرارات الإبداعية. (طعامنة، ويونس، 2001). وبناء على أهمية كل من التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية المطلوب توفرهما في القيادة الإدارية للمدارس الابتدائية تستهدف هذه الدراسة معرفة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

## 2- تساؤلات البحث:

2-1 التساؤل العام: هل توجد علاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة؟

## 2-1 التساؤلات الجزئية:

- ما هو مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة؟

- ما هو مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة؟

## 3- فرضيات البحث:

### 3-1 الفرضية العامة:

توجد علاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة.

### 3-2- الفرضيات الجزئية:

- مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة مرتفع.

- مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة مرتفع.

## 4- أهمية البحث:

يكتسي كل من التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية أهمية بالنسبة لإدارة المدرسية حيث يساهم التفكير الاستراتيجي في ربط المدرسة بمحيطها الخارجي بدلا من الانغلاق على نفسها، إضافة على استشراف المستقبل بدل الاهتمام بالحاضر والانشغال الكلي بمشاكله، ويساعد

التفكير الاستراتيجي على توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف بدل التركيز على الجزئيات، وكذا حسن توظيف الموارد البشرية واستغلال طاقاتها ومعارفها وتشجيعها على الإبداع فالمدير الناجح هو الذي يحاول توظيف كل الإداريين والمعلمين والعاملين بالمدرسة من أجل تحقيق أهداف المدرسة وتحسين صورتها والعمل على ترقيتها والحصول على نتائج دراسية مرضية بالنسبة للتلاميذ، كما يمكن التفكير الاستراتيجي من تقوية الولاء والانتماء والرضى لدى العاملين بالمدرسة وتوجيههم نحو تنفيذ الواجبات الموكلة لهم بكل فعالية، كما يعمل التفكير الاستراتيجي على إشاعة روح الحوار والتعاون والشفافية والصراحة والتفاهل وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية، إن ممارسة التفكير الاستراتيجي من طرف مديري المدارس الابتدائية يؤثر إيجابا في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال استغلال الفرص المتاحة و حسن إدارة الوقت وكذا التوظيف الجيد لبعده الاستكشاف وتنويع الأنشطة داخل المؤسسات التعليمية و حسن توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة ومساعدة المعلمين والقيادة الإدارية معا على الإبداع والابتكار وهذا من شأنه تحقيق النتائج المرجوة من التعليم، وعليه الممارسة الإيجابية للتفكير الاستراتيجي من شأنه أن يعزز من البراعة التنظيمية لدى مدير المدرسة الابتدائية.

#### 5- أهداف البحث:

- معرفة طبيعة العلاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين التابعين لهم.
- معرفة مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين التابعين لهم.
- معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الابتدائية للبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين التابعين لهم.

#### 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

##### تعريف التفكير:

التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر يشكل عائقا في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ التفكير الاستراتيجي .

**التفكير الاستراتيجي:**

" يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة". (سلمان، 2004، ص 246)

"أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرا ومستقبلا. "(الخفاجي، 2004، ص 74)

**التعريف الإجرائي للتفكير الاستراتيجي:** هو أسلوب للتعامل مع المواقف الحالية والمستقبلية من خلال تحليل جيد لبيئة العمل الداخلية والخارجية وتقدير الإمكانيات والنقائص والعمل على استغلال أمثل للوقت وتسخير كافة الموارد المادية والبشرية و اتخاذ أفضل القرارات لأجل تحقيق أهداف المدرسة الحالية واستمرارها في خدمة المجتمع من خلال تطوير وسائل العمل والرفع من مستوى أداء الأفراد.

**تعريف البراعة التنظيمية:**

البراعة التنظيمية عبارة عن "قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة، بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي ويوفق بين موارد المنظمة في السوق وظروف المنافسة" (عويس، 2015، ص 247)

كما تعرف البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) "بكونها أساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المنظمة لمتابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية " (البغدادي والجبوري، 2013، ص 22).

**التعريف الإجرائي للبراعة التنظيمية:** هي أحد مقومات القيادة الإدارية والتي تعبر عن القدرة على الإبداع والابتكار وحسن التدبير لشؤون المدرسة الداخلية من خلال جميع الأنشطة والواجبات المنوطة بها وتوفير ظروف عمل مناسبة وتوزيع مناسب للمهام والواجبات واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة والابتعاد عن الأساليب التقليدية.

**الإدارة المدرسية:**

"تعد الوحدة القائمة لتنفيذ السياسة التعليمية، كما تعد جزءا من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها إلى جانب أنها إستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها، فالوظيفة الرئيسية للإدارة

المدرسية هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية وتعليم التلاميذ بغرض تنميتهم و تحقيق النفع للمجتمع". (متولي عبد الله، 2012، ص38)

## 6-الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة متغير التفكير الاستراتيجي وكذا البراعة التنظيمية على مستوى مختلف المنظمات، بالإضافة إلى دراسات أخرى درست العلاقة الارتباطية بين المتغيرين معا، وفيما يلي سوف نستعرض هذه الدراسات السابقة حسب بعدها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

-دراسة ناصر أبو زيد(2019): هدفت إلى معرفة مدى تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره المتمثلة في (القصدي الاستراتيجي، التفكير النظمي، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، انتهاز الفرصة) على البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وأداة البحث تمثلت في الاستبيان الذي وزع على عينة مسحية مكونة من 139 شركة تعمل في مختلف القطاعات بنسبة تمثيل وصلت إلى 92.7% من مجتمع البحث، وقد تم اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تطبيق الشركات المساهمة للتفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام(3.75)، كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال، وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات المدروسة للتفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات لما له دور في بارز في تحسين المركز التنافسي والقيام بتنمية وتطوير قدرات المدراء في مختلف المستويات الإدارية في مجال التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال التدريب والندوات وورش العمل، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطوير التفكير الاستراتيجي مثل تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الاستراتيجي، وتبني رؤية واضحة، وتشجيع الابتكار والإبداع، اتخاذ التفكير النظمي والشمولي نهجا للتعامل مع المستقبل، والسعي نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التفكير الاستراتيجي، ومن خلال تبني طرق أخرى نظرا لأهمية البراعة التنظيمية في أداء المنظمات والحفاظ على استمراريتها أطول مدة ممكنة.

-دراسة يعقوب أبكر، جعفر جاه الرسول، وعبد الله أحمد(2021):هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وانجاز العاملين، اعتمد الباحثون الفلسفة

الواقعية والمنهج الوصفي، وأداة البحث عبارة عن استبيان تم توزيعه على عينة قوامها 133 من شركات المياه الغازية السودانية بولاية الخرطوم بنسبة تمثيل 88% من المجتمع الأصلي، وتم استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين كل مكونات التفكير الاستراتيجي(القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات) وانجاز العاملين.

-دراسة صدوق، وضيف(2019): هدفت الدراسة إلى معرفة دور أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار في مؤسسة صناعة الآجر بولاية الجلفة، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في حل إشكالية الدراسة إضافة إلى منهج دراسة الحالة، وأداة البحث تمثلت في استمارة استبيان مكونة من 26 عبارة، تم توزيعها على مسيري مؤسسة صناعة الآجر بولاية الجلفة المشرفين على 220 عامل، وقد توصلت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي له أنماط مختلفة هي نمط التفكير الشامل، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي، وكل هذه الأنماط تؤثر على اتخاذ القرار، حيث يتعلق اتخاذ القرار بنمط التفكير الذي يستخدمه المسير.

-دراسة صباح إبراهيم(2017): هدفت إلى معرفة تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المصرف الأهلي العراقي، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وأداة الدراسة عبارة عن استبيان مكون من 20 عبارة تم توزيعها على 12 من بين مسؤولي الأقسام والشعب على مستوى البنك الأهلي العراقي، وبعد المعالجة الإحصائية(المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية، اختبار F) للبيانات توصلت الدراسة أن قيادات المصرف تملك مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية التي قادت المصرف نحو النجاح الاستراتيجي.

-دراسة نتاح(2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وأداة البحث تمثلت في الاستبيان، وزعت أداة الدراسة على مجموعة من رؤساء ومدراء أقسام بنك الجزائر الخارجي والوكالات التابعة لها حيث بلغ عدد أفراد العينة 32 تم اختيارهم بطريقة عشوائية بوكالات كل سطيف والعلمة وبرج بوعريريج، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الاستراتيجي(الإبداع، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية) وعملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية، كما أثبتت الدراسة أن هذه العناصر تؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية على عملية إدارة المخاطر.

-دراسة **علي محمود الجنازة(2020)**: هدفت إلى معرفة العلاقة بين البراعة التنظيمية والإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين بمحافظة العاصمة عمان، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة البحث تمثلت في استبيانين الأول يخص متغير البراعة التنظيمية مكون من جزأين الأول يخص المعلومات العامة، والجزء الثاني يقيس درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة وتكون الاستبيان الأول إجمالاً من 38 عبارة بينما الاستبيان الثاني الذي خص متغير الإدارة بالتجوال تكون من 34 عبارة موزعة على أربعة أبعاد (اكتشاف الحقائق، التحفيز، تحسين الاتصال، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة)، تم توزيعهما على عينة عنقودية عشوائية حجمها 362 من بين المشرفين التربويين ومساعدى المديرين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة توفر البراعة التنظيمية جاءت متوسطة، ونفس الشيء بالنسبة للإدارة بالتجوال.

-دراسة **محمد العودة(2020)**: سعت الدراسة إلى التعرف على مستوى البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، إضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة في مستوى البراعة التنظيمية حسب متغيرات (سنوات الخبرة، التخصص، الدورات التدريبية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وأداة البحث تمثلت في مقياس البراعة التنظيمية مكون من بعدين هما الاستغلال والاستكشاف، وزع على عينة حجمها 333 معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف المرتبة الأولى وبعد الاستغلال في المرتبة الثانية، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا في متغير الخبرة .

-دراسة **علي لك، وبايز شواني، و محمد أبابكر(2020)**: تناولت الدراسة دور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية في عدد من مستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، و الإستبانة طبقت كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات إضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المستجيبين، ونفذت الدراسة على عينة مكونة من (40) مسؤولاً إدارياً موزعين على المستويات الإدارية المختلفة كالمدير مستشفى، وأعضاء المجلس الإدارة، ومديري الأقسام، ومديري الوحدات والشعب، ومديري المكاتب واختبار عدد من العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة من أجل الحصول على

الإجابات المتعلقة بمشكلة الدراسة، وفي النهاية توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها أظهرت نتائج البحث بأنه يوجد علاقة إيجابية معنوية عالية و ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية متمثلة بـ (الممارسات الشخصية، والإدارية، والاجتماعية، الأخلاقية) وتعزيز مستوى البراعة التنظيمية متمثلة بأبعادها (الاستكشاف، والاستغلال) بشكل منفرد و مجتمعة، إضافة إلى ذلك أظهرت نتائج البحث وجود أثر للقيادة الأخلاقية في أبعاد البراعة التنظيمية، إذ كان تأثير القيادة الأخلاقية على بعد الاستكشاف أكثر الأبعاد تأثيراً، أما تأثير القيادة الأخلاقية على بعد الاستغلال فقد كانت الأقل تأثيراً.

-دراسة عبد الرحمان جرجوب(2019): هدفت إلى التعرف على علاقة التفكير الاستراتيجي بالبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق في متوسطات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغيرات(جنس المدير، المؤهل العلمي للمدير، سنوات الخدمة للمدير، المديرية التعليمية)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي، وأداة الدراسة عبارة عن استبيانين الأول خاص بالتعرف على درجة ممارسة المديرين للتفكير الاستراتيجي مكون من 24 عبارة، والثاني للتعرف على مستوى البراعة التنظيمية مكون من 24 عبارة، ووزعت أداتا الدراسة على عينة مكونة من 471 معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى المديرين كان في مستوى مرتفع وأبعاده مرتبة على النحو التالي(التفكير الشمولي، التفكير التشخيصي، التفكير التجريدي، التفكير التخطيطي)، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى البراعة التنظيمية للمديرين كان مرتفعاً أيضاً حيث جاء بعد استغلال الفرص الجديدة أولاً يليه بعد اكتشاف الفرص الجديدة، كما وجدت علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية للتفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية.

-دراسة إبراهيم جاد الرب، و محمود النادي صبح، ومصطفى عبد العزيز الصقر(2021): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها(الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجة العميل)لدى العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة المنوفية، وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، وأداة البحث عبارة عن استمارة استبيان مصممة لهذا الغرض تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 325، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن البعد الأول من أبعاد المتغير المستقل(الاستغلال) يؤثر بشكل اكبر على

الكفاءة ثم التجديد ثم الجودة ثم الاستجابة لحاجة العميل، أما البعد الثاني (الاستكشاف) من أبعاد المتغير المستقل فيؤثر بنفس الترتيب على أبعاد الميزة التنافسية.

- **دراسة طایل عيد أبوجنيب (2020):** هدفت إلى معرفة العلاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الإرتباطي، وأداة البحث تمثلت في استمارتي استبيان الأولى خاصة بمتغير التفكير الاستراتيجي مكونة من 26 عبارة، والثانية خاصة بمتغير البراعة التنظيمية مكونة من 16 عبارة، طبقنا على عينة حجمها 309 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالعاصمة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة الأردنية جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغري الجنس والترتيب الأكاديمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لهم خبرة بين 5-10 سنوات، أما مستوى البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فقد جاء مرتفعاً أيضاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة.

- **دراسة بوقابة (2021):** هدفت إلى التعرف على واقع نظم ذكاء الأعمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومستوى البراعة التنظيمية بها، وكذا تحليل العلاقة بين المتغيرين، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، وأداة الدراسة عبارة عن الاستبيان، وعينة البحث حجمها 35 من بين مسؤولين رئيسيين بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بورقلة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم ذكاء الأعمال وبناء البراعة التنظيمية بالمؤسسة موضوع الدراسة.

- **دراسة عيشوش (2021):** هدفت لإظهار مدى المساهمة التي تحدثها القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية، واعتمدت الباحثة على منهج دراسة حالة، و أداة الدراسة عبارة عن استبيان تم توزيعه على 30 إطار ببعض بنوك ولاية الوادي، وقد أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف وبالتالي فإن القدرات الديناميكية تساهم بشكل فعال في تعزيز البراعة التنظيمية.

- **التعليق على الدراسات السابقة:** نلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة أن الدراسات التي تناولت علاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية

توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين أن التفكير الاستراتيجي يعتبر متغير مستقل ذو تأثير في المتغير التابع وهو البراعة التنظيمية، كما تناولت بعض الدراسات الأخرى أحد المتغيرين على حده أو في علاقة احدهما مع متغير آخر، وأغلب الدراسات التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية تمت في منظمات الأعمال، بينما الدراسات التي تمت في المدارس فهي تعتبر قليلة في حدود علم الباحثين، كما أن أغلب الدراسات اتبعت المنهج الوصفي الإرتباطي بشكل كبير، والعينة التي تم اختيارها في الدراسات السابقة تستهدف المسؤولين في مختلف المؤسسات الاقتصادية والتعليمية، أما بخصوص أدوات البحث فقد اعتمدت كل الدراسات السابقة على الاستبيان، وقد أوصت الدراسات السابقة بضرورة تعزيز ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل المسؤولين في مختلف المنظمات لأن له تأثير مباشر في تعزيز البراعة التنظيمية من خلال عمليتي الاستكشاف والاستغلال.

# الفصل الثاني

التفكير الاستراتيجي

**-تمهيد:**

تحتاج العملية الإدارية إلى توفر قيادات تتمتع بسمات شخصية ومؤهلات علمية وقدرات عقلية وخبرات عملية تمكنها من فهم أدوارها المنوطة بها والقدرة على قيادة الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها والعمل على التحسين المستمر والاستثمار في مختلف الموارد والإمكانيات المتاحة والتطلع إلى خدمة المجتمع وتحقيق التميز في العمل لذا يجب أن تتوفر في هؤلاء القدرة على التفكير الاستراتيجي وهذا ما سوف نطرق إليه في هذا الفصل.

قبل الخوض في موضوع التفكير الاستراتيجي سوف نتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية وأهميته داخل المنظمات بشتى أنواعها ومن بين هذه المنظمات التي هي موضوع بحثنا هي المدارس الابتدائية.

### 1- مفهوم الإستراتيجية:

ارتبط هذا المفهوم بالعمليات العسكرية حيث عرفها القاموس webster's بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية.

وهي منهج يستخدم في التنفيذ والذي ينجم عن رؤية شاملة وواضحة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما تعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة يليها اختيار أفضل هذه الطرق.

فالإستراتيجية تعني خلق وضع متفرد للمنظمة وذو قيمة لعملائها عن طريق تصميم أنشطة مختلفة عن ما يؤديه الآخرون.

الإستراتيجية هي عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة المنظمة مع بعضها البعض.

### 1-1- خصائص الإستراتيجية الجيدة:

- إحداث التطوير والابتكار.
- السرعة في تطبيق إجراءاتها.
- لها تأثير كبير ونطاق واسع.
- قابلة للتطوير والتعديل لمواجهة ردود الأفعال.
- تعتمد على نظريات راسخة وخطوات عملية.
- تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة. (حسن هلال، 2007، ص 31)

### 1-2- اختيار الاستراتيجيات:

الاستراتيجيات تشمل الوسائل والأساليب والسياسات المتبعة للوصول إلى تحقيق الأهداف. وهناك استراتيجيات عامة تتمثل في : التفوق، الانتشار والتوسع، التفاعل مع قطاعات المجتمع.

واستراتيجيات محددة تتمثل في: استخدام التكنولوجيا، الاستعداد الدائم، التخصص المرنة. (حسن هلال، 2007، ص 12)

**1-2- الرؤية الإستراتيجية:**

منطلقها من الوعي برسالة المؤسسة والأهداف المتفرعة عنها، وانسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية. (حسن هلال، 2007، ص 31)

وتمثل الرؤية في التخطيط الاستراتيجي صورة المستقبل المرغوب للمنظمة، وتحدد هذه الصورة المستوى المطلوب الوصول إليه وكذا مستويات القيم التنظيمية الرئيسية، لأن العوامل الأساسية تعتمد على القيم العامة والنتائج الايجابية.

والرؤية يجب أن لا تتعارض مع بيان المنظمة وأهدافها، فهي تركز على صورة المنظمة وما تريد تحقيقه وما هو الشكل الذي ستكون عليه عند تحقيق هذه الأهداف.

**1-3- عناصر الرؤية الإستراتيجية:**

- **الفلسفة والمبادئ والمفاهيم:** والتي تمثل رسالة المنظمة و هي عبارة عن المهام المنوطة بالمؤسسة، والدور الذي تؤديه في المجتمع و المكانة التي تتطلع إليها في ظل المبادئ والقيم التي تتبناها.
- **الأولويات والغايات:** تشمل الأهداف والتي تشمل الهدف الاستراتيجي الذي يمثل النتيجة النهائية التي تسعى إليها المنظمة على المدى الطويل لذا يجب أن يتسم بالمرونة، والهدف التكتيكي الذي يمثل النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى المتوسط وهو اثر تحديد ويشق من الهدف الاستراتيجي، والهدف التشغيلي الذي يعبر عن النتائج المرجو تحقيقها من خلال الموارد المتاحة للمنظمة ويكون الهدف التشغيلي أكثر تحديدا وتفصيلا ويشق من الهدف التكتيكي.
- **البيئة الداخلية والخارجية:** تمثل الفجوة.
- **الوسائل والأساليب:** تعبر عن الخيارات. (حسن هلال، 2007، ص ص 13-15)

**2- مفهوم التفكير الاستراتيجي:**

يقصد بالتفكير الاستراتيجي الطريقة الإبتكارية في كيفية الرؤية المستقبلية لمختلف القضايا المتوقعة والقدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور للأحداث المستقبلية من أجل التعامل معها حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار. (حسن هلال، 2007، ص 31)

ويرتبط التفكير الاستراتيجي بمدى توفر المعلومات والمهارات وكذا الاتجاهات للقيام بمهام

ومسؤوليات الإدارة الإستراتيجية، هذه الأخيرة التي تعمل على توظيف برامج التفكير الاستراتيجي التي تتيح لها تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة هذا يمكنها من اتخاذ الاستراتيجيات والقرارات المناسبة وفي الوقت المناسب. (حسن هلال، 2007، ص31)

ومن نتائج التفكير الاستراتيجي الوصول إلى تحقيق إستراتيجية جديدة تضم منظومة تتوفر على مجموعة من العوامل المختلفة وهي:

- البيئة الداخلية والخارجية.
- أهداف وأغراض المنظمة.
- الموارد البشرية.
- الثقافة السائدة داخل التنظيم.
- الموارد النادرة للمنظمة وكيفية استثمارها.

إن المزج الناجح لهذه العوامل يؤدي إلى إستراتيجية ناجحة، كما يعتمد التفكير الاستراتيجي على نظرة تنتج خلال إتباع أسلوب منهجي للتعامل مع المستقبل، وهذا يوفر للمنظمة وضع مخطط استشرافي يقودها ويوجهها إلى استغلال كامل قدراتها وطاقاتها في التركيز على الوضع الحالي وحسن التعامل مع المشكلات والأزمات الطارئة، إضافة إلى استخدام جزء من طاقة المنظمة لرؤية وتوقع المستقبل والتنبؤ بالعوامل الداخلية والخارجية والتي تتيح استخدامها لتحقيق التغيير المنشود أو المخطط في البيئة الخارجية وهذا من شأنه المساهمة في نمو المنظمة وتحقيق نتائج أفضل تمكنها من الاستمرار والمنافسة. (حسن هلال، 2007، ص ص 31-32)

وبالرغم من أن التفكير الاستراتيجي توجه نحو المستقبل إلا أنه يبدأ من الماضي ولا ينفصل عنه كما يدعي البعض، لأن الماضي يعني إدراك للواقع والذي يمثل ركيزة تنطلق منها المنظمة نحو المستقبل، لأن بناء خبرة المستقبل هو نتيجة لتراكم خبرات المستقبل. (حسن هلال، 2007، ص32)

## 2-1- تعريف التفكير الاستراتيجي:

يعرف بأنه: " تفكير تفاعلي إنساني، يؤكد امتلاك الإنسان قدرة و طاقة عقلية لاستشراف المستقبل، وتوقع احتمالات تغيير، واستخدام المعرفة المتاحة، وتوفير الأجواء المشجعة للمشاركة في صناعة المستقبل." (الحاج محمد، 2011، ص 27)

كما يعرف التفكير الاستراتيجي على أنه: " توفر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة

مهام الإدارة بحيث يمد صانع القرار بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للدولة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة السياسات، واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة." (عارف، 2015، ص 31)

كما يعرف على أنه: "عمل ذهني يقوم العقل فيه بالعمل على تجميع كافة الخبرات والتجارب، وإعادة تنظيمها بما يتوافق مخرجات البيئة المحيطة، وذلك لإعادة إنتاجها كرؤية مطلوب تحقيقها في المستقبل المستهدف" (طوقان، 2018، ص 17)

وعليه ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن التفكير الاستراتيجي يعتبر عمل ذهني من خلال يتم توظيف الخبرات والمعارف المتراكمة بتحليل واقعي لظروف البيئة الداخلية والخارجية من أجل التفكير في المستقبل وتحسين أوضاع المؤسسة عن طريق الإبداع والابتكار والتجديد الدائم واستغلال الفرص وتوقع للتهديدات والتعامل مع المشكلات باختيار أفضل البدائل التي تؤكد القدرة على صنع القرار المناسب في الوقت اللازم والعمل على تحسين ظروف العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2-2- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي:

هناك من ينظر إلى أنهما مرتبطان ولا يمكن الفصل بينهما غير أنه توجد اختلافات بين كل من التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، حيث أن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توفر القدرات والمهارات التي تمكن الفرد من ممارسة مهام التخطيط الاستراتيجي، لأن التفكير الاستراتيجي يعبر عن قدرة الفرد على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ووضع التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتوافقة مع التطبيق. (بني مصطفى، 2017، ص 97)

بينما التخطيط الاستراتيجي فهو يقوم بتحليل سبب عدم تحقيق الأهداف، كما يقوم بتحول المقاصد إلى خطوات، مع إعطاء هذه الخطوات صبغة رسمية، بحيث يجب تنفيذها مع توضيح نتائج كل خطوة. (الحسيني، 2014، ص 28)

## 3- خصائص التفكير الاستراتيجي:

التفكير الاستراتيجي يحتوي على جملة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنماط التفكير وهذه الخصائص هي:

- صياغة الأهداف البعيدة للمنظمة.
- تسهيل عملية استخراج الأهداف المرحلية (الجزئية) من الأهداف البعيدة.
- تحديد الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة والقدرة على استثمارها بكفاءة.

- تحليل البيانات واستنتاج المعلومات والمؤشرات ومعرفة دلالاتها.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- التعرف على التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية.
- الاختيار الاستراتيجي من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة.
- مواكبة تطور الفكر الإداري في العالم.
- النظرة الجلية للمستقبل وتوقع الفرص والأخطار والاستعداد الجيد لها.
- نمو القدرات الذاتية مثل التبصر بالمستقبل ووزن الأمور بدقة. (حسن هلال، 2007، ص33)

- ويرى الحاج محمد (2011) أن التفكير الاستراتيجي يضم جملة من الخصائص تتمثل في:
- تفكير تباعدي من خلال اعتماده على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، مما يتطلب قدرة التخيل والتصور والاستقصاء، وإدراك معاني ودلالات الأشياء.
  - تفكير تركيبى وبنائى يعتمد على الإدراك والحدس والتبصر لأجل رسم ملامح المستقبل.
  - تفاعلي وإنساني يؤمن بقدرات الفرد وطاقاته العقلية في توظيف المعرفة المتاحة.
  - تأملي متعدد الرؤى ينطلق من فهم الماضي للتطلع إلى المستقبل.
  - تفكير تنافسي يعتمد على اقتناص الفرص من أجل اكتشاف المعرفة وتطبيقها، وتوقع مخاطر المستقبل من أجل الاستمرارية في التفكير في كل ما هو جديد.
  - تفكير تطويري أكثر من كونه إصلاحي لأنه يتطلع للمستقبل ويستمد منه صورة للوقت الحاضر.
  - تفكير استباقي لأنه يسعى لرسم صورة للمستقبل والبحث في سبل استباق مواجهة مخاطره قبل وقوعها. (الحاج محمد، 2011، ص ص 27-28)
  - يربط التفكير بالتطبيق لأنه يشمل دورة تغيير كاملة منطلقها النشاط الفكري انتهاءا بالعمل الإجرائي، لأن جوهر التفكير الاستراتيجي ومعياري مصداقيته هو القدرة على إحداث التغيير والتجديد. (الحاج محمد، 2011، ص ص 27-28)

#### 4-سمات وخصائص شخصية المفكر الاستراتيجي:

يرى ديفيد (2016) أن المفكر الاستراتيجي يمكن الاستدلال عليه بجملة من السمات والخصائص التي تميز شخصيته عن غيره من القيادات الإدارية:

- **الفضول:** من خلال الاهتمام بكل ما يجري في محيطه.
- **المرونة:** له قدرة تكيف الأساليب و تغيير الأفكار عندما تتطلب المعلومات الجديدة ذلك.
- **النظرة الإيجابية:** ينظر إلى التحديات كونها فرص وليس تهديد، ويؤمن بإمكانية تحقيق النجاح.
- **الانفتاح:** يستمع للأفكار الجديدة من طرف المشرفين والزلاء والموظفين وأصحاب المصلحة من خارج التنظيم ويتقبل الانتقادات برحابة صدر.
- **الاتساع:** يعمل بصفة مستمرة على توسيع معرفته وزيادة خبرته، من أجل التمكن من روابط المعرفة وأنماطها من خلال المجالات التي تبدو أنها غير ذات صلة.
- يحاول المفكر الاستراتيجي غرس سمات شخصيته في الأفراد الذين هم حوله ويتفاعلون معه
- توقع تأثير أفعاله في مجموعة كبيرة من الأفراد مثل المدير والمسؤول المباشر والزلاء والعملاء وحتى ينجح في ذلك يجب أن تظهر عليه السلوكيات التالية: طلب آراء الآخرين، طرح الأسئلة، تحدي الافتراضات، تحدي القدرات المحركة للأداء، التفكير في تحسين الأداء، ترقيب المنافسة، إعادة تقييم العملاء، الاطلاع على المستجدات التي تحدث، الانفتاح على التعلم المستمر من خلال قراءة الكتب والمجلات وحضور الندوات والتعامل مع الخبراء. (ديفيد، 2016، ص ص 19-20)

#### 5-أهداف التفكير الاستراتيجي:

- تحديد توجه المنظمة: من خلال جذب العملاء والاحتفاظ بهم
- إدارة برامج التغيير: عن طريق التركيز على ما يجب تغييره أو تعديله أو تطويره
- التوزيع الصحيح للموارد: استخدام أفضل للموارد المحدودة بصفة مستمرة وبجودة عالية

## 6- كيفية تحول فكر المدير من التشغيلي إلى الاستراتيجي:

يستطيع الكثير من المديرين التحول من الفكر التقليدي الحالي إلى التفكير الاستراتيجي دون اعتبار للتخصص الوظيفي أو المستوى التعليمي، وذلك بالإصرار على ربط كل القرارات التشغيلية (الحالية) بالتفكير في المستقبل وكذا تنمية القدرة على التصور. (حسن هلال، 2007، ص36)

ولأنه ليس هناك ارتباط بين الذكاء أو امتلاك القدرات الخاصة والتفكير الاستراتيجي، فالأمر لا يتطلب تدريباً معقداً أو الحصول على مستوى تعليمي محدد في التفكير الاستراتيجي بل يمكن تحقيق ذلك عن طريق الممارسة المستمرة، وتتحمل مختلف المنظمات مسؤولية تطوير مهارات العاملين فيها في هذا المجال، ويطلب ذلك توجهاً نحو التفكير الاستراتيجي بصفة أكبر واعتماد عقلية متفتحة نحو تعلم التفكير الاستراتيجي. (حسن هلال، 2007، ص36)

## 6-1- الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي:

هناك فرق واضح بين كلا النوعين من التفكير غير أنهما متلازمان حيث أن نجاح المنظمة واستمراريتها في تحقيق أهدافها يتطلب استخدام التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي والجدول الموالي يوضح الفرق بينهما

### جدول رقم(1) يوضح الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي.

التفكير التشغيلي	التفكير الاستراتيجي
-فوري	-أطول زمنا
-ملموس	-يقوم على الإدراك
-عملي/تطبيقي	-ذهني وتصوري/تعليمي
-يؤدي إلى حلول لمشاكل الأداء القائمة	-يحدد الفرص أو القضايا الرئيسية
-روتيني وقابل للاستمرارية	-يقترح مجالات جديدة
-يتسم بالكفاءة	-يتسم بالفعالية
-أسلوبه عملي	-أسلوبه نظري
-منظوره متاح لمن يقف على الأرض	-منظوره يكون من أعلى

المصدر: (حسن هلال، 2007، ص34)

## 7- القيادة الإدارية والتفكير الاستراتيجي:

تزداد الحاجة للقيادات في مختلف المنظمات الحديثة والتي تساهم بدرجة كبيرة في خلق

تنظيم يتجه نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، إلى الجانب العمل على حل المشكلات والطوارئ اليومية، بحيث لا يتم تفضيل ما هول مستعجل على ما هو مستقبلي، وقد أصبحت لدى خبراء الإدارة قناعة على أن التفوق في المنافسة لا يكون إلا من خلال جعل المستقبل في صلب الاهتمامات، ونظرا لأن التفكير هو أهم منحة من الله تعالى للإنسان، فلا بد من العمل على استمرارها بشكل مناسب لأن التوقف عن التفكير هو خسارة للإنسان والمجتمع لأهم صفة بشرية. (حسن هلال، 2007، ص ص 36-37)

وبالرغم من ممارسة التفكير الاستراتيجي من طرف قادة المنظمات لإعداد مخطط المستقبل إلا أن الكثيرين لا يملكون مهارات التفكير الاستراتيجي مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على المنظمة قد تقود إلى نهايتها وهذا للأسباب التالية:

- اعتقاد القادة أن سنوات الخبرة الأقدمية القيادية تجعلهم يعتقدون أنهم ليسوا بحاجة إلى مهارات أخرى مثل التفكير الاستراتيجي.

- عدم القدرة على التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت والتفكير الاستراتيجي، وبصورة خاصة الإدارة العليا عند محاولة تنمية مهاراتهم في التفكير الاستراتيجي، وخاصة أولئك الذين تعودوا على السرعة في أداء أعمالهم وضمان النتائج السريعة، كما أن محاولة تحقيق النجاح بسرعة يؤدي غالبا إلى اليأس، وبالرغم من أن السرعة مطلوبة في انجاز الأعمال إلا أنها تتنافى مع التفكير الاستراتيجي، لذا ينبغي تحقيق التوازن بين التفكير والتنفيذ لأنه يندرج ضمن متطلبات نجاح أي مبادرة تطوير وإدارة للمستقبل في المنظمة. (حسن هلال، 2007، ص ص 37-38)

## 8- الخطوات العشر للتفكير الاستراتيجي:

### 8-1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام SWOT MATRIX

يتم باستعراض التغيرات الخارجية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما قد ينتج عنها من مخاطر ومعوقات، وإعادة النظر في هذه التحليلات بصفة منتظمة ودقيقة في كل سداسي من السنة وتسيير جميع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لإدارة الأزمات.

بالإضافة إلى استخدام طريقة PPESTT وهي كلمة مشتقة من العناصر الستة لهذه الطريقة التي تبرز التغيرات التي تحدث في البيئات:

التجارية	التكنولوجية	الاجتماعية	الاقتصادية	الطبيعية	السياسية
Trade	Technological	Social	Economic	Physical	Political
<b>طريقة PPESTT</b>					

#### 8-2 تحليل القيمة المضافة:

وهي إدارة تحليلية ابتكرها "ميشيل بورتر" للوصول بالفكر إلى نقطة بعيدة المدى أو النظر من أعلى لرسم صورة شاملة وكلية، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة ومقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي إيجاد منطقة تحقق من خلالها المنظمة قيمة مضافة يتم الاستعانة بها للمقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة. (حسن هلال، 2007، ص 43)

#### 8-3 تحليل وضع المنافسة:

نظرا للقوى الخارجية المهددة والتي تظهر في حالة المنظمات التجارية فمثلا عند ظهور عناصر جديدة تدخل للسوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة وغيرها، ولهذا في هذه الحالة يجب الأخذ بعين الاعتبار القدرة الاقتصادية للمنظمة وللمنظمات المنافسة ووضع السوق وكذا القدرة الاقتصادية للعملاء والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما وعليه يستحسن الأسلوب التفريقي في التفكير.

#### 8-4 التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية:

وهي محاولة للتنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لفهم ومواجهة التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة وفي هذا الصدد يوصى إتباع أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أي مؤشرات مهما كانت بسيطة تنبئ بحدوث تغييرات كبرى في بداياتها. (حسن هلال، 2007، ص 44)

#### 8-5 إعداد عدة خطط بديلة للمستقبل:

يتم ذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد كل الإشارات حتى ولو كانت ضعيفة تنبئ بحدوث تغييرات كبرى كما ذكرنا سابقا.

#### 8-6 مناقشة وتحليل كل الخطط المستقبلية المحتملة :

تحليل كل الآثار المترتبة عن الخطط المحتملة التي قد تواجه المنظمة مستقبلا.

## 8-7- اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات والاستراتيجيات التي تهتم المنظمة.

8-8- اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الكفاءات والاستراتيجيات.

8-9- البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.

8-10- إعادة تشكيل التغذية المرتدة حتى يتم ربط التغييرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

## 9- عناصر التفكير الاستراتيجي:

اختلفت آراء الباحثين في تحديد عناصر التفكير الاستراتيجي وتسمياتها، وقد حدد كل من قولدمان (2007)، وبون (2005)، وبيسابيا (2009) وماكلين (2013) ونانتامانوب وزملاؤه (2013) أن عناصر التفكير الاستراتيجي تضم خمسة عناصر متمثلة في القصد الاستراتيجي، والتفكير النظمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، وانتهاز الفرصة:

## 9-1- القصد الاستراتيجي:

من خلال عناصر القصد الاستراتيجي يمكن التفكير الاستراتيجي المنظمات من التركيز على كل ما هو مهم بالفعل، ويجعلها قادرة على مواجهة كل الاحتمالات المتوقعة، ويؤدي إلى تكيفها السريع مع مختلف التغييرات المفاجئة، والتركيز والتوجه نحو الأهداف كما تعزز قدرات المنظمة على الإبداع عندما تتكيف مع التغييرات البيئية بأسلوب فيه الإبداع من خلال تقديم منتجات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة. (أبو زيد، 2019، ص314)

## 9-2- التفكير النظمي:

يمثل القدرة على توظيف النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها وهذا يتطلب فهم كيفية ارتباط المشاكل والقضايا مع بعضها البعض وعلاقات التأثير والتأثر فيما بينها، وهذه النظرة الشمولية تتيح للمنظمة على التعرف على الروابط الأساسية والعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة في البيئة التي تعمل فيها والتي يجب مراعاتها عند تطوير أي إستراتيجية مستقبلية، وهذا التصور النظمي يؤدي إلى الاهتمام بالحلول الإبداعية المحتملة والخيارات الإستراتيجية لأجل تكيف المنظمة مع متغيرات المحيط وقدرتها على التفكير بناء على معطيات البيئة الداخلية والخارجية. (أبو زيد، 2019، ص314)

## 9-3- صياغة الافتراضات:

ترتبط الإستراتيجية بتوليد أفكار وتطوير حلول تتميز بالحدثة، مما يتطلب من القيادات

البحث عن أساليب جديدة وتصورات أفضل لطرق العمل، ومن خلال عنصر صياغة الافتراضات فإن التفكير الاستراتيجي يشتمل على معرفة الاتجاهات والافتراضات التي تضم رؤية شمولية للأوضاع، وتشجيع وتبني مبادرات التغيير والتجديد والتطوير، لأنه يعتمد على الإبداع في البحث عن أفكار جديدة، أو اكتشاف تطبيقات حديثة لمعارف سابقة، وبالتالي يمكن تفعيل قدرتي التكيف والتفكير. (أبو زيد، 2019، ص314)

#### 9-4- التفكير في الوقت:

يكون التفكير موجها نحو المستقبل دون إهمال للماضي وإدراك الواقع الذي تعيش فيه المنظمة، وهذا يؤدي إلى تجنب للأخطاء، كما تكمن أهمية ربط ماضي وحاضر المنظمة بمستقبلها في عمليات التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالمستقبل بناء على الماضي والخروج بالمنظمة من أنماط غير اعتيادية وبهذا يعمل التفكير الاستراتيجي كحلقة الوصل بين الماضي والحاضر والمستقبل، مما يؤدي إلى منظمة قادرة على التكيف مع متغيرات المحيط وقادرة على التفكير تبعا لأحداث الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل. (أبو زيد، 2019، ص314)

#### 9-5- انتهاز الفرصة:

استغلال الفرصة يجعل المنظمات أكثر استجابة للفرص النادرة، من خلال جمع المعلومات عن السوق والمنافسين والعملاء مما يسمح للمنظمات تحقيق السبق في إدخال منتج جديد وإيجاد سوق جديدة وكسب ولاء الزبون، كما يجعل المنظمة قادرة على استيعاب في تجسيد وتوظيف المعارف المكتسبة من خلال عمليات مسح للبيئة الداخلية والخارجية. (أبو زيد، ص ص314-315)

#### 10- أنماط التفكير الاستراتيجي:

تعرف أنماط التفكير الاستراتيجي بأنها: "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات، التي تستوجب اتخاذ القرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية" (الحراشنة، 2003، ص14) وتصنف أنماط التفكير الاستراتيجي حسب المواقف والأوضاع التي يواجهها المفكرون الإستراتيجيون وفقا لأسلوب اختيارهم للبدائل الإستراتيجية وهذه الأنماط هي:

#### 10-1- نمط التفكير الشمولي:

في هذا النمط يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، بالاعتماد على الخبرات السابقة في تحديد العوامل الأكثر تأثيرا في المشكلة، وصياغة حدود النتائج المرجوة.

وفي تعامل القائد الاستراتيجي مع الخيارات الإستراتيجية نجد انه يتعامل بسرعة الاستجابة لوضع الحلول، وترتكز دقة الحلول على مهارات القائد العقلية على فهم واستيعاب معاني الرموز، وما ينجم من علاقات احتمالية، ويرتبط نجاح قراراته بالإبداع والخيال التي تنعكس على تصميم أنشطة وممارسات العمل.

### 10-2- نمط التفكير التجريدي:

في نمط التفكير التجريدي يعمل القائد على حصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يعتمد على توجهات أو اختيارات متخذ القرار، وفي أغلب الحالات يطبق القائد قيمه وميوله بناء على حدسه أو خياله.

ويقوم هذا النمط على التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها في إطار الحدس، حيث يمثل الإحساس العام مصدر مهم للمعلومات في تركيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل التقدير الكمي مكان كبيراً في تحديد الاختيارات، ويتعامل القادة مع عدد من الموضوعات في نفس الوقت والتي تتطلب تفكيراً مجرداً، ويشبه هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي الذي يقوم على التغيير الجذري للوضع الحالي، والتفكير فيما يجب يعني صياغة أدوار جديدة للمنظمة. (صدوق، وضيف، 2019، ص282)

### 10-3- نمط التفكير التشخيصي:

يقوم أصحاب هذا النمط من التفكير بتحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بخصوصه، ثم تشخيص أهم العوامل المؤدية لاتخاذ القرار، وعليه اختيار البديل المناسب من أجل الوصول إلى حلول، إضافة إلى توقع العلاقات السببية وتبويبها بغرض اختيار بدائل إستراتيجية رئيسية وأخرى طارئة لتجنب المفاجآت الطارئة عند حدوثها.

وعليه فإن متخذ القرار يعتمد على قانون السببية في التحليل والتأكد من قوة العلاقة ودلالاتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يتم بحث مدى استجابة الحلول العملية في معالجة الموقف، أي أن الهدف الرئيس لمتخذ القرار في هذا النمط هو الوصول إلى حكم مبني على التصديق التام بوجود المتغيرات في العالم الواقعي.

### 10-4- نمط التفكير التخطيطي:

في هذا النمط يتجه القائد نحو تحديد النتائج الممكنة في أولى مراحل التفكير، ثم تهيئة الظروف للوصول إلى تلك النتائج، وعنصر المرونة يسمح بتحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لاتخاذ القرار. (صدوق، وضيف، 2019، ص283)

وتؤكد الدراسات أنه لا يمكن فصل أنماط التفكير الاستراتيجي عن بعضها بسبب تداخلها عند التطبيق العملي، والاختلاف في هذه الأنماط يعبر عن اختلاف المعالجات الفكرية الإستراتيجية نحو الأوضاع التنافسية، وعليه تتعدد المواقف التي يتخذها صناع القرار بناء على نمطه الفكري ومنهجه (الجنابي، 2017، ص 103)

### 11- معوقات التفكير الاستراتيجي:

لا يخلو التفكير الاستراتيجي مثل بقية أنواع التفكير من وجود صعوبات ومعوقات تؤثر بالسلب على ممارسته، وتحول دون تحقيقه لأهدافه على أكمل وجه، ومن بين هذه الصعوبات والمعوقات نجد:

11-1- **عقبة الخبرة السابقة:** عند تراكم خبرات الفرد تتجمع في فكره مجموعة من الحقائق والفرضيات المتعلقة بموضوع معين، وتصبح لديه شبكة قوية وصلبة، ومعها تزداد صعوبة استيعاب أفكار بديلة أو جديدة ومختلفة، وتقل القدرة على اكتشاف مشكلات جديدة في موضوع الخبرة، ويصبح هذا الشيء هو الذي يتحكم في الخبير وليس العكس، وعليه يصبح الخبير ناقد للأفكار الجديدة نظراً لأنها تتناقض مع معارفه، وقد يصبح للخبير تدخلات سلبية ضد عمليات الاكتشاف والابتكار وبذلك تصبح الخبرة السابقة عقبة أمام طريق التفكير الاستراتيجي.

11-2- **التسلط والتحديد والتعقيد:** يحتاج التفكير الاستراتيجي إلى مجال من الحرية للسماح باكتشاف مشكلات وتوليد أفكار جديدة، فإن التشدد في ممارسة السلطة والتحديد الدقيق للمشكلات والموضوعات وكذا التعقيد في التفسير أو التنظير تعتبر كلها عقبات في مسار التفكير الاستراتيجي، وهذه السلوكيات في مجال العلم والفكر والعمل تعطل التطور.

11-3- **الاعتقاد بأنه تم العثور على الأفكار المهمة:** وكمثال عن هذه العقبة في القرن التاسع عشر اقترح رئيس براءات الاختراع في الولايات المتحدة الأمريكية إغلاق المكتب نهائياً اعتقاداً منه أن جميع الأفكار المهمة قد تم اكتشافها فعلاً، وأنه لا توجد أفكار جديدة يمكن التوصل إليها، ولكن الواقع أثبت أن الاكتشافات والتحسينات لا يمكنها التوقف عند حد معين وفي جميع المجالات لأن عمليات التفكير مجال خصب.

11-4- **استمرار العمل رغم الإرهاق:** التفكير الاستراتيجي يتطلب خلو الذهن من المشوشات وهذا لا يتحقق عند الشعور بالإرهاق وعليه فإن اتخاذ القرار أو التوصل إلى نتيجة معينة في غياب صفاء الذهن يؤدي إلى الوقوع في الخطأ، وهذا ما يؤدي إلى تأثير سلبي على

العمل وعليه يجب تجنب التفكير الاستراتيجي في حالة التعب أو الإرهاق وفي هذه الحالة يجب الاكتفاء بالأعمال الاعتيادية. (حامد، 2002، ص ص 13-15)

**11-5- الاعتقاد بيروقراطية عملية التطوير:** يجب ألا تسبب بيروقراطية الإدارة وإجراءاتها في قهر وكبح التفكير الاستراتيجي في مجالات البحث والتطوير، وهذا عند اكتشاف مشكلات جديدة أو توليد أفكار وهذا ما أشار إليه الشهري في دراسته (2010) التي تتعلق بمعوقات البيئة الخارجية التي كانت عند مديري المدارس الثانوية بدرجة كبيرة. (حامد، 2002، ص 15)

كما قد صنف المربع (2015) معوقات التفكير الاستراتيجي إلى ما يلي:

**-معوقات بيئية:** وهي مجموع الظروف التي تحيط بالشخص، وتؤثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، على غرار البيئة الاجتماعية ومحيط العمل، بحيث قد تؤدي إلى إصابة الفرد بالإحباط وتحول دون لجوئه إلى التفكير الاستراتيجي، إضافة إلى تأثير البيئة الاقتصادية نظرا لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية للمفكر الاستراتيجي.

**-معوقات تنظيمية:** هي معوقات تتعلق بالمنظمة وطريقة عملها وكيفية تحقيقها للأهداف، وبالتالي ملاءمة المناخ التنظيمي للتفكير الاستراتيجي من عدمه، وتتمثل البيئة التنظيمية في المشاركة في تحديد أهداف العمل وإجراءاته، اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين، قنوات الاتصال الواضحة والمفتوحة، تشجيع الأفراد المنتمين للمنظمة على المناقشة وإبداء الرأي، وكذا قيام العلاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل.

**-معوقات شخصية:** تتعلق بالفرد في حد ذاته حيث تتأثر بخبراته وأساليب تعامله مع المحيط الأسري والمدرسي والاجتماعي مثل إصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة حول الأشخاص والمشكلات إضافة إلى ضعف القدرة على الملاحظة، والنظرة السطحية للمشكلات والأمور بالغة الأهمية، والخوف من الفشل والتفكير النمطي التقليدي، إضافة إلى تسرع بعض المسؤولين في وضع حلول للمشكلات دون تبصر بأبعادها، كما يمكن أن يتم الاعتماد على حل وحيد للمشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى الأكثر نجاعة في مواجهة تلك المشكلات. (المربع، 2015، ص ص 70-75)

**خلاصة الفصل:**

يمثل التفكير الاستراتيجي عملية عقلية تقوم على الإبداع والابتكار في طرق وأساليب العمل والتطلع للمستقبل داخل التنظيم والعمل على إدخال التحسينات والتطوير وهذا بناء على معطيات الماضي والحاضر حتى تتمكن المنظمة من تفادي المشكلات والتعقيدات، والمفكر الاستراتيجي يملك القدرة على صناعة القرار من خلال تحليل دقيق لعناصر البيئة الداخلية والخارجية وتحديد جملة من البدائل وصولاً إلى اختيار أفضل الحلول التي تجنب المؤسسة التكلفة والتعقيد، ويسعى المفكر الاستراتيجي من خلال إتباع الأسلوب الإنساني إلى نقل هذه الفلسفة إلى الأفراد الذين يعملون تحت قيادته من خلال إتاحة الفرص بإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي دون إقصاء أو تمييز والعمل على جلب واستقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة والتميز في العمل.

# الفصل الثالث

البراءة التنظيمية

**تمهيد:**

تتمتع المنظمات القوية بمجموعة من السمات والخصائص التي تسمح لها بالاستمرار والبقاء لأطول مدة ممكنة تحقيقاً لأهدافها الإستراتيجية وكذا خدمة للمجتمع الذي تنشط فيه، لأنه لا يمكن لأي منظمة مهما بلغ حجمها وقوتها الاستمرار والبقاء في النشاط ما لم تكيف نفسها مع المتغيرات التي تفرضها ظروف البيئة المحيطة وفي ظل المستجدات التقنية، وهذا الأمر يتطلب تضافر جهود الإدارة العليا وكذا جميع العاملين داخل المنظمة والعمل على التفكير التشاركي في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة وحسن استثمار للموارد المتاحة وبناء هيكل تنظيمي منسجم وهذه من بين متطلبات البراعة التنظيمية التي تسعى المنظمات إلى إمتلاك مقوماتها.

## 1- مفهوم البراعة التنظيمية:

أصل كلمة البراعة التنظيمية لاتيني وتعني قدرة الفرد على استخدام كلتا اليدين في الوقت نفسه بسلاسة، وعليه تسعى المنظمات إلى إحداث الموازنة بين الاستثمار الأمثل والاستكشاف أو البحث عن الفرص الجديدة. (البغدادى، والجبوري، 2015)

ويتضح من خلال المعنى الحرفي لمصطلح البراعة التنظيمية أنه يشير إلى مهارة عالية لدى الفرد، ولكن تم تداولها واستخدامها بشكل واضح من قبل الباحثين في مجال الإدارة والمنظمات الإدارية التي تشكل توازن بين القدرة على الاستكشاف واستغلال الأنشطة، وفي ظل التنافس المعروف بين المنظمات لا يكفي للمنظمة أن تكون متفوقة في مرحلة واحدة فقط، أو تحقق التميز في فترة محددة بل تحقيق التفوق على المنافسين في كل مراحل المنافسة وليس في مرحلة محددة فقط. (العودة، 2020، ص558)

البراعة التنظيمية من المفاهيم التي ترتبط بالتناقض الظاهري في مكوناتها ولكنها تتصف حقيقة بالتكامل بين مفهومين يمثلان وجهين لعملة واحدة لدى المنظمات وهما الإستفادة من المتاح من الموارد لدى المنظمة وإستغلالها بالشكل الأمثل والكفاء (الإستغلال) وبنفس الوقت البحث عن الفرص الكامنة في السوق وتطوير الأفكار الإبداعية الحديثة (الإستكشاف) وكلا العمليتين تسهمان في تحقيق تفوق المنظمة رغم تناقضهما الظاهر وإختلاف أدوات تطبيقهما وهذا ما يعطي المنظمة القوة والتنافسية في السوق (البناء، زينب مكي محمود، 2016، 232).

## 2- تعريف البراعة التنظيمية:

عرفها كل من (Gibson&Birkinshaw,2004) بأنها: "قدرة المؤسسة على السعي نحو تحقيق عنصري المواءمة والتكيف، فالمواءمة تعني إدارة الأعمال الحالية بكفاءة وتحسين الأداء في الأجل القريب، بينما يشير التكيف إلى مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة في الأجل البعيد."

كما عرفها تشاندريسكارن (Chardresekaran,2009) بأنها: " قدرة المؤسسة التعليمية على استخدام واستثمار التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات الإبداع والتحسين بشكل آني" بينما يعرف بودويل (Bodwell,2011) البراعة التنظيمية: " قدرة المؤسسات على الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد، حيث الاستثمار والابتكار التدريجي من اجل المستفيد، في حين يشمل الاستكشاف الابتكار الجذري والابتكار من أجل المستفيد المحتمل." ويعرفها كل من رشيد وجابر (2014) بأنها: " قابلية المؤسسات على إدارة أنشطتها التعليمية

والإدارية ذات الصلة باستثمار مقدراتها الحالية من هيئة تدريسية وعمداء وفرق الإدارة العليا ومتفوقين بهدف خلق القيمة المضافة للمدرسة على الأمد القريب، واستكشاف الفرص الجديدة من خلال تبادل المعلومات والسلوك التعاوني والمشاركة في الصنع لضمان بقائها واستمرارها وتطورها على الأمد البعيد بطريقة متزامنة. " (رشيد، وجابر، 2014، ص13)

ويعرفها عويس(2015): " قدرة المؤسسة على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمؤسسة، بالشكل الذي يحدث التوازن بين الأداء الاستثماري والاستكشافي، ويوفق بين موارد المؤسسة وظروف المنافسة. "

كما يعرفها البغدادي والجبوري(2015) على أنها: " أساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المؤسسة لمتابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي، والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى كافة المستويات التنظيمية. "(البغدادي، والجبوري، 2015، ص48)

ويعرف اسماعيل(2016) البراعة التنظيمية بأنها: " قدرة المؤسسة التربوية على استثمار الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، بالشكل الذي يخلق التوازن بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي. "(اسماعيل، 2016، ص10)

### 3- أهمية البراعة التنظيمية:

يرى محمد(2014) أن أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات تتجلى في توفير توازن بين براعتي الاستغلال والاستكشاف، بالإضافة إلى التوافق الذي تحدته البراعة التنظيمية وذلك باكتشاف الفرص الجديدة والاستثمار المناسب لها، وتمكين المنظمات من تحقيق هدف البقاء على المدى البعيد لأجل ضمان الاستمرارية والنمو مستقبلاً، وكذلك يتطلب توفر معلومات متنوعة وبدائل متعددة للقرارات ما من شأنه المساهمة في الحد من التعارض بين نشاطي الاستغلال والاستكشاف، بالإضافة إلى تمكين المؤسسات من التنوع في مهاراتها وذلك من خلال مجاورة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية، وكذا إعطاء المؤسسات قدرة عالية على البحث عن الفرص المولدة للقيمة، وتنسيق الأنشطة من أجل إدراك النجاح، كما تعمل البراعة التنظيمية على إعطاء المؤسسات الوسائل المناسبة لتقديم خدمات في سوق العمل، وتبني المضامين الأساسية التي هي بحاجة إلى إجراء تعديلات، وعليه فإن البراعة التنظيمية تمثل منهجا معاصرا في إدارة نشاطات المؤسسة. (على محمود الجنازرة، 2020، ص18)

وعليه يمكن النظر إلى البراعة التنظيمية في المدارس من خلال تمكين تعدد الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع في استثمار الواقع، والاستكشاف لمستقبل المؤسسة من

خلال مواردها المتاحة، والاستثمار في توليد أفكار جديدة توازن بين الاستغلال والاستكشاف للمستقبل، وتساعد البراعة التنظيمية مدير المدرسة التفريق بين الفرص التي تمثل استثمار والفرص التي تمثل استكشاف المستقبل، كما تتيح للقيادات توفير بعض الفرص لضمان تميز المدرسة في المستقبل وفي حالة الطوارئ بحيث لا تستهلك كافة إمكانياتها في العمل، كما تساعد البراعة القيادات المدرسية في ترتيب الفرص حسب الأولويات. (على محمود الجنازة، 2020، ص19)

#### 4- خصائص البراعة التنظيمية:

يتمتع موضوع البراعة التنظيمية بجملة من الخصائص التي أوردها الباحثون ومن بينهم تصنيف كل من (Chmack & Bodwell) حيث اقترحا الخصائص التالية:

- الإدراك: القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تتطلب القيام بالمسح البيئي الخارجي والبحث والاستكشاف، وهذا ما يساعد على إدراك الفرص الجديدة اعتمادا على التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، بمعنى أن المنظمات التي تدرك الفرص الجديدة لديها آليات لتطبيق متطلبات البيئة الخارجية وبالسرية المناسبة.

- الاستغلال: بمعنى القدرة على اغتنام الفرص الجديدة، وعند غياب الإدراك لا يمكن استغلال الفرص وتنفيذ البصيرة الإستراتيجية التي تقود للعمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وهذا يتطلب تنسيق بين أفراد الإدارة العليا فيما يخص البنية الإستراتيجية، وتقادي القرارات الخاطئة وترتيب نموذج العمل واستراتيجياته.

- إعادة التشكيل: مفتاح النمو يتمثل في القدرة على توحيد الأصول والهيكل التنظيمي وتحديثها حسب التغيرات والتقنيات، لأن القدرة على إعادة تشكيل الموارد والأصول والهيكل تعتبر ميزة إستراتيجية لإعادة تشكيل مؤكد للهيكل التنظيمي وهذا يتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية. (عثمان الباشقالي، وناظر ججو، 2015، ص332)

بينما يرى كل من (Dewhurst & Navarro, 2007) أن البراعة التنظيمية تتجلى في أربعة سمات هي:

- مبادرة الأفراد واستغلال الفرص التي تتجاوز مهامهم ووظائفهم الحالية.
- تحفيز الأفراد بالقدر الكافي بحيث يعملون ويتصرفون أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.

- تشجيع الأفراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- القدرة على المواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة. (المحاسنة، 2017، ص ص 26-27)

### 5- أبعاد البراعة التنظيمية:

كما تنوعت التعاريف المتعلقة بالبراعة التنظيمية تنوعت معها أبعاد البراعة التنظيمية، حيث لم يظهر اتفاق الباحثين حول عدد هذه الأبعاد نظرا لاختلاف توجهاتهم واختصاصاتهم وأهدافهم البحثية والعلمية، وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن هناك العديد من الباحثين على غرار .... الذين اتفقوا أن للبراعة التنظيمية بعدين أساسيين هما: الاستغلال والاستكشاف. (أبو زيادة، 2020، ص 8)

### 5-1- الاستغلال Exploitation:

يشير الاستغلال إلى انتقاء الكفاءة، والتحسين الذي ينجح عن طريق الحد من الاختلاف، وزيادة الرقابة، وإضفاء الطابع الرسمي على العمليات، كما يشير إلى استغلال الإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية من خلال تحسين العمليات الحالية والمنتجات، كما يمثل الاستغلال قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق القيمة على المدى القريب، من خلال التركيز على تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الحالية من خلال توسيع نطاق المعرفة والمهارات الحالية، إضافة إلى التوسع في الخدمات والمنتجات الحالية وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية. (أبو زيادة، 2020، ص 9)

وعلى صعيد البيئة التربوية والمدرسية يقترح بعض الباحثين وسائل لاستثمار الفرص المتاحة ومنها (الرشايدة، 2007):

- استثمار نقاط القوة في البيئة الخارجية لدعم البرامج والمشاريع التربوية.
- استثمار الفرص المتاحة للتطوير ضمن المحور المعني بالقيادة والإدارة في إستراتيجية التعلم الإلكتروني.
- تمكين الموارد البشرية في المؤسسة التربوية، وإعادة تدريبها في ضوء متطلبات الثورة المعلوماتية والاتصال والاقتصاد المعرفي.
- استثمار نقاط القوة في البيئة الخارجية للحد من المعوقات التي قد تعرقل سير التطوير،

والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة.

- العمل على إعادة بناء الإدارة والقيادة التربوية وإعادة تشكيلها.
- مراجعة التشريعات وتحديثها بما ينسجم مع التوجيهات الحديثة.
- تعزيز التوجه نحو اللامركزية الإدارية، بأن تتحول مهمة المركز إلى التخطيط الاستراتيجي والتقويم النهائي، وتفويض بقية الصلاحيات إلى الميدان التربوي وصولاً إلى المدرسة.
- التخطيط التكاملي لبرامج النمو المهني المستدام للعاملين في الإدارة التربوية والمدرسية، باعتماد إعادة التدريب وفق المستجدات والتقنيات الحديثة.
- تتمية الموارد البشرية العاملة في الإدارة التربوية والمدرسية من خلال:
  - 1- تطوير معايير وأسس موضوعية للترقية الوظيفية.
  - 2- انتهاج سياسة الباب المفتوح، وتطبيق منهجية الإدارة بالتجوال.
  - 3- اعتماد المشاركة في صناعة القرار التربوي، وإعادة تشكيل اللجان التربوية والمجالس باعتماد المشاركة المجتمعية وعلى كافة المستويات.
  - 4- توظيف تكنولوجيا المعلومات وفاعلية الاتصالات، وإنشاء أنظمة متكاملة للمعلومات الإدارية، ولدعم القرارات التربوية، وتدريب العاملين على استخدامها بكفاءة.
  - 5- استثمار مصادر التمويل كافة، وتقديم مشاريع ابتكارية لتطوير الإدارة التربوية بالاستفادة من الخبرات العالمية. (محمد عبد الرحمان جرغون، 2016، ص40)
  - 6- استثمار كافة الإمكانيات المتاحة لتوفير الأجهزة التقنية (الحواسيب ولواحقها) من خلال الجهات المانحة والبرامج المختلفة، و البحث عن مصادر تمويلية جديدة وإبداعية، والحد من الهدر التربوي واستثمار البناءات المدرسية، ومرافقها وبرامجها لزيادة الإنتاجية.
  - 7- مواصلة إعادة تأهيل الأجهزة الموجودة واستثمار بأفضل الطرق لمصلحة المدرسة ومجتمعها المحلي.
  - 8- تعديل التشريعات بما يتيح التوجه نحو اللامركزية وتفويض الصلاحيات وبناء الشراكات والمشاركة المجتمعية واستثمار المجرسة ومرافقها. (محمد عبد الرحمان جرغون، 2016، ص40)

## 5-2- الاستكشاف Exploration :

يشير مصطلح الاستكشاف إلى البحث والتجريب الذي ينتج عن اللامركزية، والثقافات غير الثابتة، والرسمية الأقل في العمليات، كما يشير إلى البحث عن إمكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد، وكذا دخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة، بمعنى أن نشاط الاستكشاف يمثل الرؤية التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة وتنافسية، والعمل على توقع الاحتياجات المستقبلية لأجل إحداث التغيير وتكوين بيئة جديدة . (أبو زيادة، 2020، ص9)

ويعتبر الاستكشاف جزءاً من التفكير الاستراتيجي التنظيمي، لأنه يدور حول اتجاه استباقي قوي يمنح المنظمة القدرة على توقع التغيير أو احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها، وغالباً ما تلجأ المنظمات إلى بيئتها الخارجية للبحث عن الفرص المحيطة والتي تتضمن ادخال منتجات جديدة أو تحسينها، وإيجاد منافذ تسويقية جديدة وكذا إيجاد زبائن جدد. (محمد عبد الرحمان جرجون، 2016، ص41)

## -جدول رقم(1) يوضح أوجه الاختلاف بين الاستغلال والاستكشاف

بيان	الاستغلال	الاستكشاف
التعريف	ابتكار تدريجي لتلبية احتياجات العملاء في الأسواق الحالية	ابتكار جذري لتلبية احتياجات العملاء في الأسواق الجديدة
النتائج	تطوير وتحسين العمليات والتقنيات الحالية، وقنوات التوزيع الحالية، الأسواق الحالية	ظهور عمليات وتقنيات جديدة، قنوات توزيع جديدة، أسواق جديدة
قاعدة المعرفة	بناء وتوسيع نطاق المعارف والمهارات القائمة	معرفة جديدة وخروج المعرفة الحالية
تنتج من أنشطة	التحسين والإنتاج والكفاءة والتنفيذ	البحث، المرونة، التجريب، تحمل المخاطر
نتائج الأداء	تحسين الأداء في المدى القصير	تحسين الأداء في المدى الطويل

المصدر: (أبو زيادة، 2020، ص9)

## 6-مداخل البراعة التنظيمية:

حدد (Huang,2010) المداخل الرئيسية لدراسة البراعة التنظيمية التي تشمل ثلاثة مداخل هي التصميم التنظيمي، ومدخل السياق الاجتماعي، والمدخل الثالث هو القيادة العليا، في

أضاف كل من (Raisch&Birlinshaw,2008) مدخلا رابعا هو المدخل السياقي.(عارف عبد ربه المحاسنة، 2017،ص28)

### 6-1-مدخل التصميم التنظيمي:

يوضح الهيكل التنظيمي تلك العلاقات المرتبطة بالموارد التنظيمية حسب ما وظفته الإدارة، ويتم توضيح هذه العلاقات عبر الخريطة التنظيمية حسب ما أورده (محمود،2010) . وقد أشار آخرون على غرار (Mon et el.2005) أن هناك اثنين من العناصر الرئيسية لهيكل المنظمة هما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى تدخل السلطة على اتخاذ القرارات، حيث تزيد هذه السلطة كلما زاد شعور المديرين بالمسؤولية، ويمارسون مهامهم فيما يتعلق بأدائها وهذا ما يحفز رغبتهم في إدراك التنوع التنظيمي بشكل أكبر وفقا للفرص المتاحة بحيث يكون تصرفهم بناءا على التنوع في الفرص والحاجات، بمعنى التصرف بشكل بارع وتقسيم الوقت والموازنة والتكيف ويزيد تطلعهم للانجاز إلى الكفاءة والمرونة المتعلقة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها.( عارف عبد ربه المحاسنة، 2017، ص28)

وقد أشار (Tampelaar,2010) إلى أن المنظمات البارعة مكونة من وحدات الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة والبحث عن فرص جديدة، حيث يشير الاختلاف في الهيكل التنظيمي إلى حالة تقسيم النظام التنظيمي إلى أنظمة فرعية، حيث يعنى كل فرع بتطوير خصائص معينة حسب المتطلبات البيئية الخارجية، ويؤسس اختلافات عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت، والوظائف والمنتج، و مجالات السوق.( عارف عبد ربه المحاسنة، 2017، ص ص 28-29)

### 6-2-مدخل السياق الاجتماعي:

يتم تبادل الاقتراحات التي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية داخل المؤسسة، ولكن المناهج الهيكلية تفرق بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، كما يجب على القادة خلق جو يتميز باللامركزية من خلال السماح للعاملين باتخاذ قراراتهم من حيث استثمار وقتهم وجهدهم في الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، كما تتضمن هذه العوامل السياقية التأثير على السلوك من خلال نظام الحوافز، والانضباط المتوازن، والرؤية التعاونية والشراكة المبنية على الثقة لأنها جميعا تمثل خصائص السياق الاجتماعي.

### 6-3-مدخل الإدارة العليا:

يؤكد العديد من الباحثين في مجال الإدارة بأن الممارسات الإدارية مهمة لتنفيذ عملية الإدماج الهيكلي، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بين نشاط الاكتشاف والقيادة التحويلية، لأن

الأخيرة يجب أن تتصف بالكفاية والتغيرات الإضافية. (محمد العوده، 2020، ص 560) و في السنوات الماضية تم استكمال العمل النظري من خلال الدراسات التطبيقية التي تسعى إلى اكتشاف العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء المؤسسة، حيث تبين أن المشاركة في نشاطي الاكتشاف والاستغلال أمر مهم وحاسم لنجاح المؤسسة على المدى الطويل، وقد يؤدي التركيز على عملية الاستغلال فقط إلى تحسين الأداء على المدى القصير، لكنه قد يتسبب على المدى الطويل في صعوبات عند قيام المؤسسة بتحسين قدراتها بشكل تدريجي، غير أنها لا تتفاعل بشكل ايجابي بين كافة التغيرات في البيئة الخارجية والدراسات التي تفحص العلاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي في المؤسسة، غير أن هناك نتائج متفاوتة حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين البراعة التنظيمية والأداء مثل دراسات دراسات كل من سيمسك وولبنغ وفيغا سنة 2006، ودراسة غبسون وبيرشنغاو سنة 2014. كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين البراعة التنظيمية والأداء مثل دراسة أتواهان و غيما سنة 2005. (محمد العوده، 2020، ص 561)

#### 6-4- المدخل السياقي:

يشير السياق إلى الأنظمة والعمليات والمعتقدات التي تشكل سلوك الفرد داخل المنظمة، وهذا السياق يجب أن يصمم لتمكين الأفراد وتشجيعهم على تقسيم وقتهم بين الطلبات المتعارضة للاستغلال الأمثل للفرص المتاحة والبحث عن الفرص الجديدة، ويمكن تمييز هذه السياقات عن طريق الانتماء للمجموعة والانضباط في العمل مما يمكن من تحقيق البراعة التنظيمية، لأن المنظمات الناجحة تعمل على خلق التوازن بين العناصر المختلفة، والعناصر المتناسكة في السياقات التنظيمية وهذا حسب ما ذكره (Raisch&Birkinshaw,2008)، كما أشار تشاندراسيكاران (2009) إلى أن البراعة السياقية تضمن الموازنة والتكيف بين الإستراتيجية المتبعة

ومستويات المشروع، ويتم ذلك من خلال مستوى القابلية التنظيمية التي تسمح للمواءمة والتكيف مع القرارات عبر مستويات مختلفة في المنظمة، كما يضيف موهبير (2008) إلى أن أغلب الباحثين يدعمون فكرة أن البراعة سياقية لأنها تظهر من ملامح سياقها التنظيمي، فهي تمثل السعة السلوكية المتأسسة على العمليات والأنظمة وهي سياق يركز على تحقيق التوازن والتكيف عبر الوحدات التنظيمية المختلفة، بينما ((Gibson& Birkinshaw,2004) أكدوا على أن هذا النوع من البراعة يتحقق عندما يطور القادة من وحدة العمل ويساعدوا ويحفزوا على اتباع سياقات معينة، لأن الأداء المطلوب لم يتحقق من خلال إتباع القيادة المؤثرة ولا

من خلال الهيكل الرسمي للمنظمة بل من خلال مجموعة من الأنظمة المختارة بعناية والتي تسمح بالتكيف والتوازن بشكل آني. (عارف عبد ربه المحاسنة، 2017، ص30)

#### 7-متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية:

إن امتلاك المنظمات موارد بشرية تمتلك قدرات ابتكارية وقدرات عالية على التعلم والتنسيق من شأنه أن يمنح لهذه المنظمات سمة البراعة التنظيمية، وهذا ما يسمح لها بتحقيق النجاح على المدى الطويل، والقدرة على المنافسة وكذا الحفاظ على مكانتها واستمرارها.

ولنجاح البراعة التنظيمية لابد من توفير خمسة شروط حسب ما يراه أورايلى وتشمان (O'reilly&Tushman,2011)

1-وضوح الهدف الاستراتيجي الذي يظهر بشكل فكري أهمية كل من الاستكشاف والاستثمار.  
2-الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤية والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.

3-امتلاك الفريق الأقدم لوحدات استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحدث في البيئة الخارجية.

4-قدرة القيادات العليا على التحمل وحل التوترات.

5-الفصل بين الوحدات الاستثمارية والاستكشافية حيث تستهدف كل وحدة (عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة أنظمة) خاصة بها وتستفيد من جميع الموجودات التنظيمية. (محمد عبد الرحمان جرجون، 2016، ص42)

ويرى البعض بضرورة إجراء تغييرات في أداء المنظمة لأعمالها اعتمادا على الموارد الأكثر أهمية والتي تحقق النجاح في المستقبل، ومن بين هذه الموارد القيادات القادرة على مواجهة التحديات التي تتمتع بالبراعة التنظيمية، وهذا ما يتفق مع دراسة (المنسي، 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، وكما جاءت به دراسة أخرى أيضا (عويس، 2015) التي أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تفسير وبناء التوجه نحو البراعة التنظيمية. (محمد عبد الرحمان جرجون، 2016، ص42)

في حين يؤكد آخرون على ضرورة القيام بتحليل البيئة من اجل معرفة الفرص المتاحة لاستثمارها، والتهديدات الخارجية لأجل وضع إستراتيجية للتقليل من آثارها، لأن القدرة على إدراك الفرص والتهديدات يتطلب القيام بالمسح البيئي الخارجي، وكذا البحث والاستكشاف، كما يساعد إدراك الفرص الجيدة المستتدة على التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية،

وبالتالي امتلاك المنظمة لآليات متطلبات البيئة الخارجية، وبالسّعة المطلوبة وعليه فإن الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة من بين أهم متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، لأن الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، والتحفيز المعنوي والمادي المستمرين، وثقافة تشجيع العاملين على تقديم أفكار إبداعية ومناسبة لحل المشكلات عن طريق استثارة دافعية العاملين وخلق مناخ تنافسي ينمي القدرات ويحرك الطاقات الكامنة يعتبر من متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، وهذا يتطلب الإدراك للفرص لأنه بغيابه لا يمكن استغلال الفرص وعليه وجب التنسيق بين فريق الإدارة العليا حول البيئة الإستراتيجية، وتجنب القرارات الخاطئة، وترتيب نموذج العمل وإستراتيجيته. (محمد عبد الرحمان جرعون، 2016، ص ص 42-43)

كما ينبغي أن يستفيد العاملون من برامج تدريب متطورة لأجل تحسين قدراتهم الذاتية ومشاركتهم في صياغة القرارات، ومعالجة المشكلات بإشراك الموهوبين يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق المرونة في استكشاف واستثمار الفرص بأفضل الطرق، كما يجب توحيد الهياكل التنظيمية وتحديثها حسب المتغيرات والمستجدات التقنية، وإعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل، والعاملين، تعتبر خاصية إستراتيجية ومطلب هام لتحقيق البراعة التنظيمية. (محمد عبد الرحمان جرعون، 2016، ص 43)

### خلاصة:

إن القيادات في المؤسسات بصفة عامة والمدارس بصفة خاصة تلعب دورا هاما في تحقيق

البراعة التنظيمية من خلال القدرة على التفكير الاستراتيجي المبني على التوازن بين نشاطين يظهران على أنهما متناقضين، ولكنهما في الحقيقة متكاملان وهما نشاط الاستثمار في الإمكانيات المتاحة للمدرسة من موارد مادية وكفاءات بشرية واستغلالها في توليد أفكار إبداعية تعمل لمصلحة المدرسة في الوقت الراهن وتجاوز العقبات والمشاركة الجماعية في صناعة القرارات والتشجيع على تحسين الأداء والاتصال الجيد والتنسيق وتوظيف القدرات والطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية، إضافة إلى نشاط الاستكشاف من خلال البحث عن الفرص الجديدة من البيئة الخارجية والعمل مع جميع الفاعلين داخل المجتمع من أجل تطوير أداء المدرسة وتزويدها بموارد جديدة.

# الجانب التطبيقي

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية ذات أهمية بالغة في أي بحث، لأنها تتيح للباحث بناء تصور أولي حول دراسته وميدان تطبيقها، وبواسطتها يتم تفسير الجوانب الخاضعة للدراسة، حيث بدأنا بالبحث المكتبي عن الموضوعات ذات الصلة بموضوع البحث والتي تتناول متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير البراعة التنظيمية بالإضافة إلى الإدارة المدرسية والتي هي ميدان الدراسة، حيث قمنا بالاطلاع على مختلف المراجع من كتب ومجلات تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وهذا ما مكنا من ضبط الإشكالية ووضع تصور لسيرورة البحث، كما قمنا من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى النزول إلى ميدان البحث والذي يتمثل في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، وبعد الحصول على الترخيص من الهيئات الجامعية للقيام بالدراسة الميدانية قمنا بالاتصال بمديرية التربية لولاية المسيلة لاستكمال الترخيص وجمع معلومات حول مجتمع الدراسة، إضافة إلى قيامنا بتوزيع الاستبيان الخاضع للتحكيم من قبل الخبراء على عينة استطلاعية تتمثل في معلمين بابتدائية المجاهدة خلفه بركاهم بحي لاروكاد الجنوبية والبالغ عددهم 17 معلم ومعلمة وهذا من أجل التأكد من الخصائص السيكومترية لأداتي البحث.

**-أهداف الدراسة الاستطلاعية:** إجمالاً يمكن أن نوجز أهداف الدراسة الاستطلاعية في النقاط التالية:

- جمع معلومات من التراث النظري وكذا الاطلاع على الدراسات السابقة.
- التعرف على خصائص المجتمع وعينة البحث.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من صدق وثبات.
- الوقوف على بعض الصعوبات التي يمكن مواجهتها في مرحلة التطبيق على وجه الخصوص.

## 2-مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع المعلمين الذين يدرسون بالمدارس الابتدائية بمدينة المسيلة لأننا بصدد معرفة وجهة نظرهم حول التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس التي يعملون بها حيث عدد المعلمين هو 1190 موزعين على ابتدائيات مدينة المسيلة حسب إحصائيات مديرية التربية لذات الولاية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 120 معلم ومعلمة بمدينة المسيلة ويمثلون 10 مدارس ابتدائية من المجموع الكلي للمدارس، وبنسبة تمثيل بلغت 10% من المجتمع الأصلي.

## جدول رقم(2) يوضح توزيع عدد أفراد العينة على المدارس الابتدائية.

عدد المعلمين	اسم المدرسة الابتدائية
9	1-ابتدائية بلخير بوجمعة
8	2-ابتدائية المنكوبين التحاتة
9	3-ابتدائية المجاهد عيشوش محمد (حي المويلحة)
11	4-ابتدائية بن عيسى الميلود(حي الجعافرة)
15	5-ابتدائية الرجاء (طريق البرج)
18	6-ابتدائية بن يونس عيسى(طريق زراع الحاجة)
12	7-ابتدائية رجم عبد القادر(وعواع المدني)
14	8-ابتدائية حجاب لهول(حي لاروكاد)
13	9-ابتدائية حجاب أحمد(حي لاروكاد)
11	10-ابتدائية بوحفص بوجملين(حي قرفالة)
120	المجموع الكلي

## 3-منهج البحث:

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الإرتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة. وهذا المنهج يصف العلاقة بين عدد من المتغيرات.

## 4-متغيرات البحث:

المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية

المتغير التابع: البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية.

## 5-أدوات البحث:

## 5-1-استبيان التفكير الاستراتيجي:

بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع وكذا مسح للدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين أو أحدهما، تم تصميم استبيان خاص بالتفكير الاستراتيجي وفق سلم ليكرت خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والذي يتكون من 21 عبارة والتي تنوعت بين العبارات الايجابية والتي تحمل رقم (1،2،3،4،5،6،8،9،11،13،15،17،16،19) بينما العبارات السلبية تحمل أرقام (12،14،18،20،21، 7،10)

**5-2- استبيان البراعة التنظيمية:**

استبيان خاص بالبراعة التنظيمية وفق سلم ليكرت خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أيضا ومجموع العبارات بلغ 21 عبارة أيضا والتي تنوعت بين العبارات الايجابية التي تحمل أرقام (4، 1، 14، 11، 7، 21، 18، 16، 15) في حين العبارات السلبية تحمل الأرقام (3، 2، 20، 19، 17، 13، 12، 10، 9، 8، 6، 5)

**6- الشروط العلمية لأدوات البحث:****6-1- الصدق:****6-1-1- صدق المحكمين:**

تم عرض أداتي البحث على مجموعة محكمين (أساتذة محاضرين) والبالغ عدد 3 أساتذة بقسم علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم وهذا من اجل معرفة درجة اتفاهم حول عبارات الاستبيان وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة التي قدمها الأساتذة المحكمون (أنظر للملحق رقم)

**6-1-2- الصدق الذاتي:**

يتم حسابه عن طريق الجذر التربيعي للثبات حيث بلغ الصدق الذاتي لاستبيان التفكير الاستراتيجي 0.94 في حين أن الصدق الذاتي لاستبيان البراعة التنظيمية يساوي 0.94 كذلك.

**6-1-3- صدق الاتساق الداخلي:**

تم حسابه باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان وكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح نتائج الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان التفكير

**الاستراتيجي**

الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة
0.605*	12	0.353	01
0.522*	13	0.712*	02
0.241	14	0.616**	03
0.536*	15	0.499*	04
0.748**	16	0.840**	05
0.723**	17	0.816**	06

0.596*	18	0.408	07
0.093	19	0.542*	08
0.003	20	0.751**	09
0.610**	20	0.730**	10
/	/	0.817**	11

\*الدلالة عند 0.05 / \*\*الدلالة عند 0.01

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (2) للارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان التفكير الاستراتيجي جاءت أغلبها دالة إحصائياً ما عدا خمس عبارات والتي تحمل الرقم (1، 7، 14، 19، 20) وعليه سيتم حذف هذه العبارات الخمسة ليصبح عدد عبارات استبيان التفكير الاستراتيجي 16 عبارة.

جدول رقم (4) يوضح نتائج الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان البراعة التنظيمية

الارتباط	رقم العبارة	الارتباط	رقم العبارة
0.600*	12	0.472	01
0.545*	13	8.61**	02
0.205	14	0.905**	03
0.845**	15	0.132	04
0.607**	16	0.416	05
0.572*	17	0.868**	06
0.647**	18	0.511*	07
0.817**	19	0.709**	08
0.839**	20	0.506*	09
0.652**	20	0.122	10
/	/	0.879**	11

\*الدلالة عند 0.05 / \*\*الدلالة عند 0.01

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (3) للارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية جاءت أغلبها دالة إحصائياً ما عدا خمس عبارات أيضاً والتي تحمل الرقم (1، 4، 10، 14، 5) وعليه سيتم حذف هذه العبارات الخمسة ليصبح عدد عبارات

استبيان البراعة التنظيمية 16 عبارة كذلك.

## 6-2- الثبات:

تم حساب الثبات لأداتي البحث بطريقة معادلة الفا كرونباخ وكذا بطريقة التجزئة النصفية:

**جدول رقم (5) يوضح ثبات استبيان التفكير الاستراتيجي بطريقة ألفا كرونباخ:**

عدد العبارات	الفا كرونباخ
21	0.886

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0.886 مما يدل على أن استبيان التفكير الاستراتيجي ثابت بنسبة 88.60% وهي قيمة مقبولة للثبات لأنها تفوق 70%.

**جدول رقم (6) ثبات استبيان التفكير الاستراتيجي بطريقة التجزئة النصفية:**

العبارات	الفا كرونباخ	معادلة تعديل الطول (سبيرمان براون للثبات)
الزوجية	0.87	0.897
الفردية	0.62	

نلاحظ أن قيمة ثبات استبيان التفكير الاستراتيجي بطريقة التجزئة النصفية بلغت 0.897 وهي قيمة مقبولة للثبات.

**جدول رقم (7) يوضح ثبات استبيان البراعة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ:**

عدد العبارات	الفا كرونباخ
21	0.914

نلاحظ أن قيمة الفا كرونباخ بلغت 0.914 مما يدل على أن استبيان البراعة التنظيمية ثابت بنسبة 91.40% وهي قيمة مقبولة للثبات لأنها تفوق 70%.

**جدول رقم (8) يوضح ثبات استبيان البراعة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية:**

العبارات	الفا كرونباخ	معادلة تعديل الطول (سبيرمان براون للثبات)
الزوجية	0.84	0.897
الفردية	0.85	

نلاحظ أن قيمة ثبات استبيان البراعة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية بلغت 0.897 وهي قيمة مقبولة للثبات.

**7- تصنيف مستويات التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية:**

تم تصنيفهما إلى ثلاث مستويات هي مستوى منخفض، متوسط، ومرتفع وفق المجالات التالية للمتوسطات الحسابية:

-المستوى المنخفض: [1-12.33]

-المستوى المتوسط: [2.33-13.66]

-المستوى المرتفع: [3.66-15]

**8- مجالات البحث:**

-المجال البشري: شمل البحث عينة من المعلمين بالمدارس الابتدائية.

-المجال الزمني: تمت الدراسة ابتداء من تحديد الموضوع بداية من شهر نوفمبر 2021 وصولاً إلى القيام بالتجربة الرئيسية في شهر ماي 2022.

-المجال المكاني: تم تطبيق البحث بمدينة المسيلة (المدارس الابتدائية)

**9- الأدوات الإحصائية:**

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss النسخة رقم 22 والأدوات الإحصائية المستخدمة هي:

-معادلة الفا كرونباخ

-معادلة تعديل الطول سبيرمان براون.

- معامل الارتباط بيرسون.

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

-اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك وكلومجروف سيمرنوف

# الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

**1- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفكير الاستراتيجي:****جدول رقم(08) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفكير الاستراتيجي:**

كلومجروف سيمرنوف			شابيرو ويلك			المقياس ككل
قيمة المعنوية sig	درجة الحرية df	قيمة الاختبار	قيمة المعنوية sig	درجة الحرية df	قيمة الاختبار	
0.000	120	0.156	0.000	120	0.865	

بما أن حجم العينة أكبر من 50 فإننا سوف نعتمد على نتائج اختبار كلومجروف سيمرنوف للدرجة الكلية لاستبيان التفكير الاستراتيجي حيث نلاحظ أن قيمة الاختبار الإحصائي تساوي 0.156 وهي قيمة دالة إحصائياً حيث قيمة احتمال المعنوية تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نرفض الفرض الصفري الذي يقرر أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (الإعتدالي) ونقبل الفرض البديل الذي يقرر أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (الإعتدالي) وعليه سوف نستخدم اختبارات الإحصاء اللابرامتري وفي بحثنا هذا سوف نعتمد على معامل الارتباط سبيرمان بدلا عن معامل الارتباط بيرسون.

**جدول رقم(09) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير البراعة التنظيمية:**

كلومجروف سيمرنوف			شابيرو ويلك			المقياس ككل
قيمة المعنوية sig	درجة الحرية df	قيمة الاختبار	قيمة المعنوية sig	درجة الحرية df	قيمة الاختبار	
0.000	120	0.177	0.000	120	0.909	

بما أن حجم العينة أكبر من 50 فإننا سوف نعتمد على نتائج اختبار كلومجروف سيمرنوف للدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية حيث نلاحظ أن قيمة الاختبار الإحصائي تساوي 0.156 وهي قيمة دالة إحصائياً حيث قيمة احتمال المعنوية تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نرفض الفرض الصفري الذي يقرر أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (الإعتدالي) ونقبل الفرض البديل الذي يقرر أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (الإعتدالي) وعليه سوف نستخدم اختبارات الإحصاء اللابرامتري وفي بحثنا هذا سوف نعتمد على معامل الارتباط سبيرمان بدلا عن معامل الارتباط بيرسون.

**2- عرض النتائج:****2-1- عرض وتحليل النتائج الفرضية الجزئية الأولى:**

تنص الفرضية الجزئية الأولى على ما يلي: "مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى

مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة مرتفع".

جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التفكير

الاستراتيجي لدى عينة البحث.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	4.30	0.77	مرتفع	09	3.91	0.87	مرتفع
02	4.27	0.76	مرتفع	10	3.78	0.99	مرتفع
03	4.02	0.88	مرتفع	11	3.97	0.68	مرتفع
04	3.83	0.97	مرتفع	12	3.82	0.80	مرتفع
05	4.05	0.83	مرتفع	13	4.13	0.79	مرتفع
06	4.14	0.71	مرتفع	14	4.12	0.90	مرتفع
07	3.93	0.87	مرتفع	15	3.73	0.99	مرتفع
08	3.90	0.99	مرتفع	16	3.85	0.98	مرتفع
الاستبيان ككل					3.98	0.55	مرتفع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لعبارات استبيان التفكير الاستراتيجي ودرجته الكلية تراوحت بين 3.78-4.27 وهي قيم مرتفعة تدل على أن مستوى التفكير الاستراتيجي مرتفع في جميع عبارات الاستبيان، أما فيما يخص الدرجة الكلية لاستبيان التفكير الاستراتيجي فقد جاء المتوسط الحسابي مساويا للقيمة 3.92 وتدلل هذه النتائج على أن مديري المدارس الابتدائية يمتلكون مستوى مرتفع من التفكير الاستراتيجي وهذا جاء أكثر من المتوقع في فرضية البحث التي توقعنا ان يكون المستوى متوسط وعليه الفرضية الجزئية الثانية محققة.

## 2-2- عرض وتحليل النتائج الفرضية الجزئية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على ما يلي: "مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة مرتفع".

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البراعة التنظيمية لدى عينة البحث.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	3.96	0.82	مرتفع	09	3.98	0.93	مرتفع
02	4.08	0.79	مرتفع	10	3.85	0.87	مرتفع
03	4.07	0.80	مرتفع	11	4.03	0.77	مرتفع
04	3.83	0.87	مرتفع	12	4.01	0.84	مرتفع
05	4.04	0.88	مرتفع	13	3.60	0.92	متوسط
06	4	0.68	مرتفع	14	3.90	0.74	مرتفع
07	3.93	0.79	مرتفع	15	3.90	0.88	مرتفع
08	3.78	0.93	مرتفع	16	3.89	0.88	مرتفع
الاستبيان ككل					3.92	0.62	مرتفع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لعبارات استبيان البراعة التنظيمية ودرجته الكلية تراوحت بين 3.60-4.04 وهي قيم مرتفعة تدل على أن مستوى البراعة التنظيمية مرتفع في جميع عبارات الاستبيان ما عدا العبارة رقم (13) والتي جاءت في مستوى متوسط، أما فيما يخص الدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية فقد جاء المتوسط الحسابي مساويا للقيمة 3.92 وتدل هذه النتائج على أن مديري المدارس الابتدائية يمتلكون مستوى مرتفع من البراعة التنظيمية وهذا جاء أكثر من المتوقع في فرضية البحث التي توقعت أن يكون المستوى متوسط وعليه الفرضية الجزئية الثانية محققة.

### 2-3- عرض وتحليل النتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على ما يلي: " توجد علاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة".

جدول رقم (12) يوضح نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية لاستبيان التفكير

الاستراتيجي والدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية

المتغير	التفكير الاستراتيجي	قيمة المعنوية (sig)
البراعة التنظيمية	0.642**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند 0.01

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (13) لمعامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية لاستبيان التفكير الاستراتيجي والدرجة الكلية لاستبيان البراعة التنظيمية والذي كانت قيمته تساوي (0.642) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على وجود علاقة بين متغيري الدراسة التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة وعليه نتوصل إلى أن الفرضية العامة محققة.

#### 4- مناقشة النتائج:

##### 4-1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

دلت نتائج هذه الدراسة على أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر المعلمين جاءت في مستوى مرتفع وهذا يتطابق مع نتائج الدراسة التي أجراها عبد الرحمان جرجوب (2019) التي توصلت إلى أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى المديرين كان في مستوى مرتفع وأبعاده مرتبة على النحو التالي (التفكير الشمولي، التفكير التشخيصي، التفكير التجريدي، التفكير التخطيطي)

كما تزداد الحاجة للقيادات في مختلف المنظمات الحديثة والتي تساهم بدرجة كبيرة في خلق تنظيم يتجه نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، إلى الجانب العمل على حل المشكلات والطوارئ اليومية، بحيث لا يتم تفضيل ما هول مستعجل على ما هو مستقبلي، وقد أصبحت لدى خبراء الإدارة قناعة على أن التفوق في المنافسة لا يكون إلا من خلال جعل المستقبل في صلب الاهتمامات، ونظراً لأن التفكير هو أهم منحة من الله تعالى للإنسان، فلا بد من العمل على استمرارها بشكل مناسب لأن التوقف عن التفكير هو خسارة للإنسان والمجتمع لأهم صفة بشرية. (حسن هلال، 2007، ص ص 36-37)

## 4-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

كما توصلت الدراسة الحالية إلى نتيجة مفادها أن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر المعلمين جاءت أيضا في مستوى مرتفع وهذا يتوافق من نتائج العديد من الدراسات السابقة على غرار دراسة محمد العودة (2020) التي خلصت إلى أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد الاستكشاف المرتبة الأولى وبعد الاستغلال في المرتبة الثانية، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة ماعدا في متغير الخبرة، وكذا دراسة عبد الرحمان جرجوب (2019) التي توصلت إلى أن مستوى البراعة التنظيمية للمديرين كان مرتفعا أيضا حيث جاء بعد استغلال الفرص الجديدة أولا يليه بعد اكتشاف الفرص الجديدة.

ويرى البعض بضرورة إجراء تغييرات في أداء المنظمة لأعمالها اعتمادا على الموارد الأكثر أهمية والتي تحقق النجاح في المستقبل، ومن بين هذه الموارد القيادات القادرة على مواجهة التحديات التي تتمتع بالبراعة التنظيمية، وهذا ما يتفق مع دراسة (المنسي، 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، وكما جاءت به دراسة أخرى أيضا (عويس، 2015) التي أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في تفسير وبناء التوجه نحو البراعة التنظيمية. (محمد عبد الرحمان جرجون، 2016، ص42)

كما ينبغي أن يستفيد العاملون من برامج تدريب متطورة لأجل تحسين قدراتهم الذاتية ومشاركتهم في صياغة القرارات، ومعالجة المشكلات بإشراك الموهوبين يؤدي إلى تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق المرونة في استكشاف واستثمار الفرص بأفضل الطرق، كما يجب توحيد الهياكل التنظيمية وتحديثها حسب المتغيرات والمستجدات التقنية، وإعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل، والعاملين، تعتبر خاصية إستراتيجية ومطلب هام لتحقيق البراعة التنظيمية. (محمد عبد الرحمان جرجون، 2016، ص43)

## 4-3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة:

وفيما يخص الفرضية العامة توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين متغير التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية لولاية المسيلة وهذا يتوافق من نتائج العديد من الدراسات السابقة التي توصلت إلى نفس النتيجة مثل دراسة **ناصر أبو زيد (2019)**: هدفت إلى معرفة مدى تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره المتمثلة في (القصد الاستراتيجي، التفكير النظمي، صياغة الافتراضات، التفكير في الوقت، انتهاز الفرصة) على البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال، وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات المدروسة للتفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات لما له دور في بارز في تحسين المركز التنافسي والقيام بتنمية وتطوير قدرات المدراء في مختلف المستويات الإدارية في مجال التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال التدريب والندوات وورش العمل، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطوير التفكير الاستراتيجي مثل تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الاستراتيجي، وتبني رؤية واضحة، وتشجيع الابتكار والإبداع، اتخاذ التفكير النظمي والشمولي نهجا للتعامل مع المستقبل، والسعي نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التفكير الاستراتيجي، إضافة إلى دراسة **عبد الرحمان جرجوب (2019)** التي وجدت علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة فلسطين الجنوبية للتفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية.

**5- نتائج البحث:**

- مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة مرتفع.
- مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة مرتفع
- توجد علاقة بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة.

## 6- خاتمة البحث:

لقد تناولنا من خلال هذه الدراسة متغيران جديران بالدراسة والتطبيق في ميدان المنظمات بصفة عامة لما لهما من أهمية في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف وتكييفها طبقاً للتغيرات التي تعرفها المؤسسات من الناحية التنظيمية والتكنولوجية والتحديات التي تواجهها في المستقبل، فالتفكير الاستراتيجي عملية عقلية تستهدف التخطيط للمستقبل بناءً على الاطلاع على تجارب الماضي ومعطيات الحاضر والتطلع إلى المستقبل وتوقع والتنبؤ به، فالتفكير الاستراتيجي ينطوي على التفكير النظمي، والقصد الاستراتيجي، وصياغة الافتراضات والتفكير في الوقت، وانتهاز الفرص المتاحة فعلى القيادات الإدارية ضرورة العمل على امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي من أجل إيجاد حلول فعالة للمشكلات التي يواجهونها وكذا من أجل المواءمة بين قدرات المؤسسة وتطلعاتها وتحديات البيئة الخارجية، وكذا القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وهذا سيكون له تأثير كبير ومباشر على امتلاك المدير للبراعة التنظيمية التي تنطوي على نشايطي الاستكشاف والاستغلال للإمكانيات والفرص الممكنة، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية على مستوى مدينة المسيلة وكذا مستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين الذي هم في اتصال دائم مع هؤلاء المديرين وترابطهم بهم علاقات تنظيمية وتعاون وتقسام للمهام والأدوار في إطار الهيكل التنظيمي للمدارس التعليمية ولهم القدرة على ملاحظة السلوكيات والتصرفات وطريقة تنفيذ الأعمال الإدارية من طرف هؤلاء المديرين، كما حاولنا التعرف على العلاقة بين كل من التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وقد كانت النتائج ايجابية ومعبرة على ان عينة البحث التي تم اختيارها بطريقة عشوائية تمتلك مستوى مرتفع من التفكير الاستراتيجي و من البراعة التنظيمية وهذا مؤشر ايجابي ينبئ بإمكانية نجاح هؤلاء في القيام بالمهام الموكلة لهم على رأس هذه المدارس الابتدائية والعمل على تحقيق نتائج طيبة على الصعيدين الإداري والبيداغوجي وهذا من شأنه العمل على خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل يسوده التفاهم والتنسيق والعلاقات الإنسانية الايجابية بين جميع الأفراد والتطلع إلى تحقيق الأهداف المنوطة بهذه المؤسسات، وان كانت مثل هذه الدراسات قليلة على المستوى المحلي ولعلها تفتح آفاق مستقبلية لدراسات أخرى مستفيضة في هذا الموضوع والتي تشمل مؤسسات أخرى سواء كانت مؤسسات عمومية أو خاصة ذات طابع اقتصادي أو طابع اجتماعي.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

- 1- الباشقالي، محمود محمد أمين و ججو الداود، ألفن ناظر (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، العراق، 3(2)، ص ص 329-356.
- 2- عارف عبد ربه المحاسنة، لميس عارف (2017). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 3- عويس، ممدوح زكي أحمد (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة: معهد الإدارة العامة، س55، ع2، ص ص 239-282.
- 4- أبو زيادة، زكي عبد المعطي (2020). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجلد 18، العدد 2، ص ص 1-39.
- 5- أبو زيد، أحمد ناصر (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية-دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية-المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 3. الجامعة الأردنية.
- 6- أبو غياض، سهام سليمان (2017). مستوى فاعلية التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 7- أحمد عبد ربه، نفاء عبد ربه (2020). أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير، جامعة الإسراء.
- 8- اسماعيل، عمار (2016). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعة المنوفية ودينة السادات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، 2(53)، ص ص 1-48.
- 9- البغدادي، عادل هادي و الجبوري، حيدر جاسم (2013) "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 17، العدد 1، السنة 2015.

- 10-البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبید(2015). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد17(1)، جامعة الكوفة، العراق. ص ص 17-32.
- 11-الحاج محمد، أحمد علي(2011).التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، عمان:دار المسيرة.
- 12-الحراشنة، محمد عبود(2003).مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار، أطروحة الدكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 13-الحسيني، عزة أحمد(2014). التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم المصري في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الاجنبية، مجلة التربية، مجلد16، العدد47، جامعة الأزهر، ص ص 9-98.
- 14-الخفاجي، عباس نعمة(2004)الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان: دار الثقافة.
- 15-الطعامنة، محمد، ويونس، طارق(2001).الإبداع مقوماته ومهاراته دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي.المؤتمر العربي الثاني للإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية.المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 16-العودة،أنهار محمد(2020).البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العربي، العدد20، جامعة القصيم، ص ص 554-578.
- 17-الفواز، نجوى بنت مفوز(2008).التفكير الاستراتيجي(الأنماط، الممارسات، المعوقات)لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير(غير منشورة).كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 18-بني مصطفى، علي محمد(2017).أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 19-حامد، محمد رؤوف(2002).التفكير بطريقة استراتيجية،القاهرة:المكتبة الأكاديمية.
- 20-حسن هلال، محمد عبد الغني(2007).مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية:مصر.
- 21-رشيد، صالح وجابر، نجاح(2014). دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في

تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، 16(4)، ص ص 28-55.

22-روبيني، حبيبة(2016). استراتيجيات التفكير الإبداعي وعلاقتها بمعالجة مشكلات المنظم.مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد(00)،ص ص 35-47.

23-صدوق، فتيحة، وضيف، أحمد(2018).دور أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الأجر بالجلفة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد1، ص ص 278-293.

24-طوقان، عامر محمد سعيد(2018).التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي،عمان: دار البيروني للنشر والتوزيع.

25-عارف، أحمد سمير(2015).العلاقة بين التقدم التكنولوجي والتفكير الاستراتيجي الأمريكي، القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

26-علي محمود الجنازرة، أسماء(2020).البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج. الأردن.

27-متولي عبد الله، عصام الدين(2012).دراسات ومقاييس في مجال التربية البدنية والرياضية، ط2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر:الاسكندرية.

28-محمد عبد الرحمان جرجون، وفاء(2019).التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقته بالبراعة التنظيمية لديهم، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر. غزة: فلسطين

29-محمد، نضير(2014).أثر القيادة التحولية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 16(3).

30-معن عبد الحسين، سمية(2018).كيف تنمي مهاراتك في التفكير الاستراتيجي؟المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثاني، العدد السابع، ص ص 68-90.

الملاحق



المسيلة في : 09/03/2022م.

إلى السيد: ..... مدير الكلية لدراسة المسألة

## الموضوع: تسهيل مهمة لإجراء التبرص الميداني

تحية عطرة وبعد ...

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة سنة .. بالكلية ليسانس ..

التخصص: علم النفس العمل والتفهم

الشعبة: علم النفس

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: ..... التحليل الاستراتيجي وعلاقتها بالبراعة الشخصية لدى مدربي المدارس الابتدائية

المشرف (ة): ..... د. بوزو حوسونيا

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل
01	حسواتي عيسى	1984/02/20 بالمسيلة	19193086973
02	لمونى عبد اللطيف	1984/03/17 مسيف	19044099575
03	حرزي عاشور	1985/12/28 بالخبانة	19044104546

في الفترة الممتدة من : 09/03/2022م إلى غاية 30/04/2022م.

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي

نائب العميد المكلف بالبحث والتدريس والبحث العلمي والملاحظات الخارجية  
الدكتور: مرزقلال إبراهيم

نائب رئيس القسم للبحث العلمي

د. بوزو حوسونيا  
نائب رئيس قسم  
علم النفس  
مكلف بمهمة التدريس  
البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مدير التربية

إلى

السيد :

مديري المدارس الابتدائية

بلدية - المسيلة -

( للتنفيذ )

مديرية التربية لولاية المسيلة

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التفتيش

الرقم : 2022/1.7/2022

demsila.sfi@gmail.com

الهاتف / الفاكس : 035/35/72/29

### ترخيص بإجراء دراسة ميدانية

بناء على مراسلة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية " قسم علم النفس "

بتاريخ 2022/03/09

يرخص للطلبة :

الرقم	اللقب والاسم	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل	التخصص
01	صواش عيسى	1984/02/20 بالمسيلة	191935085973	علم النفس /التنظيم والعمل
02	لمونس عبد اللطيف	1984/03/17 بالمسيلة	19044099575	علم النفس /التنظيم والعمل
03	حرزي عاشور	1985/12/28 بالمسيلة	19044104546	علم النفس /التنظيم والعمل

بالدخول :

الى المؤسسات المذكورة أعلاه ابتداء من : 2022 /04/10 الى غاية 2022/04/15

لإجراء (دراسة ميدانية)

باستثناء فترة الفروض والاختبارات وأيام العطل.

مع احترام الشروط التالية :

- ✓ العمل وفق ما يسمح به القانون وعدم التطرق إلى ما يمس السر المهني .
- ✓ استغلال المعلومات المتحصل عليها خلال التريض في خدمة الجانب العلمي لا غير .
- ✓ وضع رزنامة عمل لفائدة المترشحين من طرف المسؤول الاول للمؤسسة المستقبلية خلال الفترة المحددة.
- ✓ مراعاة السير العادي لأنشطة المؤسسة .
- ✓ احترام اجراءات البرتوكول لصحي.
- ✓ المطلوب من مسؤول مؤسسة الاستقبال اتخاذ كل الترتيبات اللازمة لانجاز العملية في ظل ظروف عادية طبقا للتعليمات الأنفة الذكر.

مع إلمد يري الترتيبية وبتفويض منه  
مصلحة التكوين والتفتيش

سالم المهدى

قائمة الأساتذة المحكمين لأداتي البحث.

مؤسسة الانتماء	الدرجة العلمية	اللقب والاسم
جامعة المسييلة	أستاذ التعليم العالي	-ضياف زين الدين
جامعة المسييلة	أستاذ محاضر-أ-	-بوجلال السعيد
جامعة المسييلة	أستاذة محاضرة-ب-	-تيلاني نبيلة

## استمارة تحكيم

الدكتور(ة) الفاضل(ة): تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تمثل أداتي انجاز مذكرة ليسانس في تخصص علم النفس العمل والتنظيم والتي تحمل عنوان التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وبصفتكم مختص في علم النفس نرجوا من سيادتكم تحكيم هتين الأداتين الأولى تمثل استبيان التفكير الاستراتيجي والثانية تمثل استبيان البراعة التنظيمية في شكل مقياس خماسي التدرج (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والإدلاء بملاحظاتكم القيمة بخصوص هذا الموضوع وفي الأخير تقبلوا منا أسى عبارات الاحترام والتقدير.

**التعريف الإجرائي للتفكير الاستراتيجي:** هو أسلوب للتعامل مع المواقف الحالية والمستقبلية من خلال تحليل جيد لبيئة العمل الداخلية والخارجية وتقدير الإمكانيات والنقائص والعمل على استغلال أمثل للوقت وتسخير كافة الموارد المادية والبشرية و اتخاذ أفضل القرارات لأجل تحقيق أهداف المدرسة الحالية واستمرارها في خدمة المجتمع من خلال تطوير وسائل العمل والرفع من مستوى أداء الأفراد.

**التعريف الإجرائي للبراعة التنظيمية:** هي أحد مقومات القيادة الإدارية والتي تعبر عن القدرة على الإبداع والابتكار وحسن التدبير لشؤون المدرسة الداخلية من خلال جميع الأنشطة والواجبات المنوطة بها وتوفير ظروف عمل مناسبة وتوزيع مناسب للمهام والواجبات واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة والابتعاد عن الأساليب التقليدية.

إشراف الدكتور: دودو صونيا

إعداد الطلبة: (صواش عيسى-لمونس عبد اللطيف- حرزي عاشور)

الإمضاء	الدرجة العلمية	لقب واسم الخبير
.....	.....	.....

-نرجوا من سيادتكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

العبرة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
			1- يقترح المدير حلولاً عملية للمشكلات التي تواجه المدرسة
			2- يوظف المدير خبراته وتجاربه في تحديد الأولويات التي تخدم المدرسة
			3- يسعى المدير لرسم صورة مستقبلية واضحة للمدرسة
			4- يحدد المدير المشكلات وأسبابها بدقة قبل التفكير في الحلول
			5- يقوم المدير بتغييرات في الأنشطة والعمليات لأجل تحقيق الأهداف
			6- يعالج المدير المشكلات من خلال السلوكيات الملاحظة
			7- يعمل المدير على فهم المشكلات بكل أبعادها
			8- يقترح المدير عدة حلول للمشكلات التي يمكن أن تواجهها المدرسة
			9- يملك المدير القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة
			10- يسمح المدير للمعلمين بالتفكير وبنقاشهم في أفكارهم المقترحة
			11- يعتمد المدير على التحليل الموضوعي والمنطقي للمشكلات
			12- يشخص المدير أسباب المشكلة قبل اتخاذ القرار المناسب
			13- يضع المدير حلولاً واقعية للتعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة
			14- يبادل المدير إلى استغلال الفرص الجديدة في الوقت المناسب
			15- لا يتسرع المدير في اتخاذ القرارات قبل التفكير المناسب
			16- يجد المدير حلولاً جذرية لجميع أجزاء المشكلة إن وجدت
			17- يختار المدير أفضل البدائل للمشكلات خدمة لمصلحة المدرسة
			18- يرسم المدير الخطط المستقبلية بناءً على معطيات الواقع
			19- يستخدم المدير أساليب تقليدية في حل المشكلات المدرسية
			20- يتخذ المدير القرارات بناءً على توقع للعواقب والآثار التي تنجم عن هذه القرارات
			21- يستخدم المدير التحليل الكمي (الأرقام) في التعامل مع مختلف المواقف

العبارة	تصلح	لا تصلح	تصلح بعد التعديل
1-يستغل مدير المدرسة الفرص المتاحة للمدرسة			
2-يعمل المدير على تحسين الخدمات التي تقدمها المدرسة			
3-يحترم المدير آراء العاملين والمعلمين لأجل تطوير العمل			
4-يعتمد المدير على العمل الجماعي بدل العمل الفردي			
5-يوظف المدير التكنولوجيا الحديثة في الخدمات التعليمية المقدمة			
6-يوفر المدير مناخ مناسب للعمل بالمدرسة			
7-يعمل المدير على خلق جو تنافسي بين المعلمين لتشجيعهم على العمل			
8-يراعي المدير الجوانب الاجتماعية للمعلمين			
9-يقدم المدير توجيهات مفيدة للمعلمين والعاملين بالمدرسة			
10-يعقد المدير ندوات واجتماعات وورشات مع المعلمين عمل بصفة دورية			
11-يوظف المدير كفاءات وقدرات العاملين والمعلمين بأفضل الطرق			
12-المدير منفتح على البيئة المحيطة بالمدرسة من خلال جميع الفاعلين بالمجتمع			
13-يوزع المدير الواجبات بين العاملين والمعلمين بشكل عادل ودون تمييز			
14-يستغل المدير إمكانات المدرسة المتاحة دون إصراف			
15- يعمل المدير على تنمية قدرات ومهارات العمال والمعلمين بالمدرسة			
16-يستثمر المدير كل الفرص الجديدة المتاحة لصالح المدرسة			
17- يشجع المدير المعلمين على ابتكار طرق جديدة في العمل بدل التقليدية			
18-يعدل المدير إجراءات العمل والممارسات بعد عملية التقويم			
19-يعمل المدير على جذب أفضل الكفاءات لصالح المدرسة			
20-يستجيب المدير بإيجابية للتغيرات الحاصلة			
21-ينتهج المدير الأسلوب العلمي في تسيير شؤون المدرسة			

ملاحظات و اقتراحات:

.....

.....

.....

.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف-المسيلة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس

## استمارة استبيان

الأستاذ(ة) الفاضل(ة): تحية طيبة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تمثل أداتي انجاز مذكرة ليسانس في تخصص علم النفس العمل والتنظيم والتي تحمل عنوان التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، وعليه نرجوا من سيادتكم الإجابة على جميع عبارات الاستبيان بالاختيار بين البديل الذي ترونه مناسباً، ونحيط بسيادتكم علماً أن المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وفي الأخير نتقدم لسيادتكم بأسمى عبارات الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتور: دودو صونيا

إعداد الطلبة:

- صواش عيسى.
- لمونس عبد اللطيف.
- حرزي عاشور.

- نرجوا من سيادتكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

استبيان التفكير الاستراتيجي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1-يوظف المدير خبراته وتجاربه في تحديد الأولويات التي تخدم المدرسة
					2-يسعى المدير لرسم صورة مستقبلية واضحة للمدرسة
					3-يحدد المدير المشكلات وأسبابها بدقة قبل التفكير في الحلول
					4-يقوم المدير بتغييرات في الأنشطة والعمليات لأجل تحقيق الأهداف
					5-يعالج المدير المشكلات من خلال السلوكيات الملاحظة
					6-يقترح المدير عدة حلول للمشكلات التي يمكن أن تواجهها المدرسة
					7-يملك المدير القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة
					8- لا يناقش المدير الأفكار المقترحة من طرف المعلمين.
					9-يعتمد المدير على التحليل الموضوعي والمنطقي للمشكلات
					10- لا يضع المدير حلولاً واقعية للتعامل مع المشكلات. والمواقف الطارئة
					11-يبادر المدير إلى استغلال الفرص الجديدة في الوقت المناسب
					12-يجد المدير حلولاً جذرية لجميع أجزاء المشكلة إن وجدت
					13- يختار المدير أفضل البدائل للمشكلات خدمة لمصلحة المدرسة
					14-يرسم المدير الخطط المستقبلية بناء على معطيات الواقع
					15-لا يستخدم المدير أساليب حديثة في حل المشكلات المدرسية
					16- لا يضع المدير حلولاً واقعية للتعامل مع المواقف الطارئة.

استبيان البراعة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة

					1- لا يعمل المدير على تحسين الخدمات التي تقدمها المدرسة
					2- لا يحترم المدير آراء العاملين والمعلمين لأجل تطوير العمل
					3- لا يوفر المدير مناخ مناسب للعمل بالمدرسة
					4- يعمل المدير على خلق جو تنافسي بين المعلمين لتشجيعهم على العمل
					5- لا يراعي المدير الجوانب الاجتماعية للمعلمين
					6- لا يقدم المدير توجيهات مفيدة للمعلمين والعاملين بالمدرسة
					7- يوظف المدير كفاءات وقدرات العاملين والمعلمين بأفضل الطرق
					8- المدير غير منفتح على البيئة المحيطة بالمدرسة من خلال جميع الفاعلين بالمجتمع
					9- لا يوزع المدير الواجبات بين العاملين والمعلمين بشكل عادل
					10- يعمل المدير على تنمية قدرات ومهارات العمال والمعلمين بالمدرسة
					11- يستثمر المدير كل الفرص الجديدة المتاحة لصالح المدرسة
					12- لا يشجع المدير المعلمين على ابتكار طرق جديدة في العمل بدل التقليدية
					13- يعدل المدير إجراءات العمل والممارسات بعد عملية التقويم
					14- لا يعمل المدير على جذب أفضل الكفاءات لصالح المدرسة
					15- لا يستجيب المدير بإيجابية للتغيرات الحاصلة في المدرسة
					16- ينتهج المدير الأسلوب العلمي في تسيير شؤون المدرسة

شكرا جزيلاً على تعاونكم.