Manar Elsharq Journal
For Management and Commerce Studies
ISSN: 2959-0655 (Print)
http://meijournals.com/ara/index.php/mejcms/index

تأثير الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي من خلال المرونة المعرفية

د. حسين جبر الطائي[1]، احمد ارحيم عناد الجبوري[2]
قسم إدارة الاعمال – كلية العلوم الادارية – جامعة المستقبل، بابل، الحلة، العراق[1&2]

ARTICLE INFO

Received: 09 Jan
Accepted: 19 Feb
Volume:4
Issue: 1

ABSTRACT

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية في التفكير الاستراتيجي من خلال المرونة المعرفية بوصفها متغيراً وسيطاً. في ظل البيئة التنظيمية المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، أصبح التفكير الاستراتيجي ضرورة أساسية لتمكين المنظمات من اتخاذ قرارات فعّالة بعيدة المدى. وتُعد الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يوجّه سلوك الأفراد ويؤثر في أنماط تفكيرهم، مما ينعكس بشكل مباشر على قدرتهم في ممارسة التفكير الاستراتيجي.

يركز البحث على أن الثقافة التنظيمية المرنة والداعمة للابتكار والتعلم تسهم في تنمية المرونة المعرفية لدى العاملين، حيث تمكّنهم من التكيف مع المتغيرات، وإعادة تفسير المواقف، وتوليد بدائل متعددة للحلول. وتُعد المرونة المعرفية من القدرات الذهنية المهمة التي تعزز جودة التفكير الاستراتيجي وتدعم عملية اتخاذ القرار في البيئات الديناميكية.

كما يفترض البحث أن المرونة المعرفية تؤدي دوراً وسيطاً في تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي، إذ تسهم في نقل أثر الثقافة التنظيمية إلى مستوى القدرات الفكرية للأفراد. ويؤكد ذلك على أهمية تكامل الأبعاد التنظيمية والمعرفية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات وتحقيق استدامتها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية – التفكير الاستراتيجي – المرونة المعرفية

Abstract:

This study examines the impact of organizational culture on strategic thinking through the mediating role of cognitive flexibility. In light of the dynamic and complex business environment of the 21st century, strategic thinking has become a critical capability for organizations seeking to make effective long-term decisions. Organizational culture plays a fundamental role in shaping employees' behaviors, attitudes, and ways of thinking, thereby influencing their ability to engage in strategic processes.

The study highlights that flexible and adaptive organizational cultures foster innovation, openness, and learning, which in turn enhance cognitive flexibility among employees. Cognitive flexibility is considered a key cognitive capability that enables individuals to adapt to changing situations, reframe problems, and generate alternative solutions. This adaptability contributes significantly to improving strategic thinking and decision-making effectiveness.

Furthermore, the study proposes that cognitive flexibility acts as a mediating variable that explains how organizational culture influences strategic thinking. Organizations that promote supportive and learning-oriented cultures are more likely to develop cognitively flexible employees, which enhances their strategic capabilities. The findings emphasize the importance of integrating cultural and cognitive dimensions to achieve sustainable organizational performance.

Keywords : Organizational Culture – Strategic Thinking – Cognitive Flexibility

المقدمة

تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين بيئة متغيرة تتّسم بعدم الاستقرار والتعقيد والتنافسية العالية، مما يجعل التفكير الاستراتيجي أداة أساسية في صياغة القرارات المستقبلية الرشيدة. إن قدرة المنظمات على التفكير بطريقة استراتيجية ترتبط إلى حدٍّ كبير بمدى نضج الثقافة التنظيمية السائدة فيها، إذ تمثل الثقافة الإطار الفكري الذي يوجّه السلوك ويحدّد ما يُعدّ مقبولاً أو غير مقبول داخل المنظمة.(Ashkanasy et al., 2011)

تشير الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية المرنة والمنفتحة على التغيير تسهم في تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي، لأنها تشجّع العاملين على الابتكار، والمبادرة، وتقبّل وجهات نظر متعددة .(Goldman, 2010) وعلى النقيض من ذلك، تؤدي الثقافة الصارمة والبيروقراطية إلى تقييد التفكير، وإضعاف القدرة على استشراف المستقبل وصنع البدائل (Shirvani, (2011).

في السنوات الأخيرة، برزت المرونة المعرفية كأحد المتغيّرات المعرفية الأساسية التي تفسّر قدرة الأفراد على التكيّف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. فهي تعبّر عن قدرة الفرد على إعادة بناء أنماط تفكيره، والانتقال من منظور إلى آخر، وتعديل خططه الذهنية عند مواجهة مواقف جديدة .(Kilci, 2025) وتُظهر الأبحاث الحديثة أن المرونة المعرفية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكلٍّ من الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي(Wallin, 2024 ؛.(Kwon & Kim, 2023)

إنّ المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مشجّعة على التعلم والتجريب تميل إلى تنمية المرونة المعرفية لدى موظفيها، مما يجعلهم أكثر قدرة على التكيّف واتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة .(Gharalari et al., 2025) ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث في تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي من خلال المرونة المعرفية بوصفها متغيراً وسيطاً يسهم في تفسير طبيعة العلاقة بينهما.

1-1 مشكلة البحث

رغم تزايد الاهتمام بمفاهيم الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي والمرونة المعرفية، إلا أن كثيراً من المنظمات العربية ما تزال تواجه ضعفاً في دمج هذه المفاهيم في الممارسات الإدارية اليومية. تظهر المشكلة في وجود فجوة بين ما تنادي به الإدارة العليا من أهمية التفكير الاستراتيجي، وبين واقعٍ تنظيمي تغيب فيه قيم المرونة والتعلم والابتكار.

فالثقافة التنظيمية المغلقة والبيروقراطية تميل إلى تثبيط محاولات التفكير الجديد أو الخروج عن المألوف، مما يؤدي إلى ضعف المرونة الذهنية والقدرة على تحليل المواقف المستقبلية بينما الثقافة التي تُشجع التفاعل والانفتاح تخلق بيئة خصبة لتنمية التفكير الاستراتيجي من خلال تعزيز المرونة المعرفية.

بناءً على ذلك، يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في (جهة الدراسة) من خلال المرونة المعرفية كمتغير وسيط؟

ينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في (المنظمة محل الدراسة)؟
2. ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى العاملين؟
3. ما مستوى المرونة المعرفية لديهم؟

1-2 أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

1. تحديد مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في (المنظمة محل الدراسة).
2. تحليل مستوى التفكير الاستراتيجي ومدى انتشاره بينهم.
3. قياس مستوى المرونة المعرفية في بيئة العمل.
4. تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي.
5. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في المرونة المعرفية.
6. دراسة تأثير المرونة المعرفية في التفكير الاستراتيجي.
7. الكشف عن الدور الوسيط للمرونة المعرفية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي.
8. تقديم توصيات عملية تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية وتنمية التفكير الاستراتيجي عبر المرونة المعرفية.

1-3 أهمية البحث

أولاً: الأهمية النظرية

يمثّل هذا البحث إضافة نوعية إلى الأدبيات العلمية من خلال الدمج بين ثلاثة مفاهيم مترابطة: الثقافة التنظيمية، التفكير الاستراتيجي، والمرونة المعرفية. فقد أكدت الدراسات السابقة وجود تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي، كما بيّنت دراسات أخرى أن المرونة المعرفية تلعب دوراً في تفسير هذا التأثير . ومع ذلك، فإن الدراسات العربية التي بحثت في هذا الترابط ما تزال محدودة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يوفر هذا البحث إطاراً عملياً يساعد القيادات الإدارية في المنظمات على تشخيص طبيعة ثقافتهم التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت بيئتهم المؤسسية تشجع التفكير الاستراتيجي أم لا. كما يمكن لنتائجه أن تسهم في تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف تعزيز المرونة المعرفية لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات الاستراتيجية.

1-4 فرضيات البحث

1. **الفرضية الرئيسة:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التفكير الاستراتيجي من خلال المرونة المعرفية.

2. **الفرضيات الفرعية:**

- H_1-1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي.
- H_1-2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمرونة المعرفية.
- H_1-3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة المعرفية والتفكير الاستراتيجي.
- H_1-4: تمارس المرونة المعرفية دوراً وسيطاً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي.

هذه الفرضيات تنسجم مع ما توصّل إليه الذي أظهر أن التفكير الاستراتيجي يتأثر بشكل غير مباشر من خلال متغيرات معرفية وتنظيمية.

1-5 حدود البحث

- **الحدود المكانية** :أُجري البحث في (اسم المؤسسة أو الجامعة).
- **الحدود الزمانية** :تم تنفيذ البحث خلال العام الأكاديمي.(20xx–20xx)

1-6 متغيرات البحث

- **المتغير المستقل** :الثقافة التنظيمية، التي تعبّر عن منظومة القيم والرموز والمعتقدات السائدة في المنظمة.
- **المتغير التابع** :التفكير الاستراتيجي، أي القدرة على استشراف المستقبل واتخاذ قرارات بعيدة المدى.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الثقافة التنظيمية

2-1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، والتي تؤثر في طريقة تفكيرهم وتصرفهم وتفاعلهم مع بيئة العمل(Ashkanasy et al., 2011) .

ويرى (Schein, 2010) أن الثقافة التنظيمية تتكون من أنماط فكرية عميقة تتشكل عبر الزمن نتيجة التفاعل بين الأفراد والمواقف التنظيمية، وتصبح لاحقاً مرجعاً غير مكتوب يوجّه القرارات والسلوكيات.

وتُظهر هذه التعريفات أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على القوانين الرسمية داخل المنظمة، بل تشمل أيضاً القيم غير المعلنة والعادات والتقاليد التنظيمية التي يتبنّاها الأفراد، والتي تؤثر في طبيعة العلاقات التنظيمية ومستوى الأداء المؤسسي.

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري الحديث، إذ تمثل الإطار القيمي والمعياري الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل المنظمة. وقد عرّفها (Ashkanasy et al., 2011) بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، والتي تؤثر في طريقة تفكيرهم وتصرفهم وتفاعلهم مع بيئة العمل.

ويرى (Schein, 2010) أن الثقافة التنظيمية تتكون من أنماط فكرية عميقة تتشكل عبر الزمن نتيجة التفاعل بين الأفراد والمواقف التنظيمية، وتصبح لاحقاً مرجعاً غير مكتوب يوجّه القرارات والسلوكيات. وتُظهر هذه التعريفات أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على القوانين الرسمية، بل تشمل القيم غير المعلنة والعادات والتقاليد التنظيمية التي تؤثر في الأداء المؤسسي.

2-1-2 أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تؤدي دوراً محورياً في تحقيق التماسك الداخلي للمنظمة، وتعزيز الانتماء الوظيفي، وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المشتركة. إذ تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تمتلك ثقافة إيجابية قائمة على الثقة والمشاركة والتعلّم المستمر تكون أكثر قدرة على التكيّف مع التغيرات البيئية.(Goldman, 2010)

كما تسهم الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء من خلال خلق بيئة عمل محفّزة على الابتكار والمبادرة، وهو ما ينعكس على جودة القرارات الاستراتيجية.(Shirvani, 2011)

2-1-3 أبعاد الثقافة التنظيمية

تختلف أبعاد الثقافة التنظيمية باختلاف النماذج النظرية، ومن أبرزها نموذج (Cameron & Quinn, 2011) الذي يصنّف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسة:

1. ثقافة العشيرة (Clan Culture) التي تركز على العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي.
2. ثقافة الابتكار (Adhocracy Culture) التي تشجّع الإبداع والمبادرة.
3. ثقافة السوق (Market Culture) التي تركّز على المنافسة وتحقيق النتائج.
4. ثقافة الهرمية (Hierarchy Culture) التي تعتمد على القواعد والإجراءات الرسمية.

وتؤثر هذه الأبعاد بشكل مباشر في مستوى التفكير الاستراتيجي والمرونة المعرفية لدى العاملين، حيث ترتبط ثقافة الابتكار والعشيرة بمستويات أعلى من المرونة والتفكير بعيد المدى.(Wallin, 2024)

2-2 التفكير الاستراتيجي

2-2-1 مفهوم التفكير الاستراتيجي

يُعرَّف التفكير الاستراتيجي بأنه عملية عقلية شاملة تهدف إلى تحليل الواقع واستشراف المستقبل وربط الأهداف طويلة الأمد بالإمكانات المتاحة .(Goldman, 2010) ويشير (Mintzberg, 2007) إلى أن التفكير الاستراتيجي لا يقتصر على التخطيط الرسمي، بل يشمل الرؤية، والحدس، والقدرة على الربط بين الأحداث في إطار كلي متكامل.

ويركّز التفكير الاستراتيجي على بناء رؤية مستقبلية واضحة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، والتعامل مع عدم التأكد، وهو ما يجعله مهارة حاسمة في بيئات العمل المعاصرة.

2-2-2 أهمية التفكير الاستراتيجي في المنظمات

تتجلّى أهمية التفكير الاستراتيجي في تمكين المنظمات من:

- استشراف الفرص والتهديدات المستقبلية.
- تحسين جودة القرارات الإدارية.
- تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة.

وقد أظهرت دراسات أن المنظمات التي تعتمد التفكير الاستراتيجي في ممارساتها الإدارية تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والمرونة التنظيمية.(Alnajem, 2023)

2-2-3 أبعاد التفكير الاستراتيجي

تشمل أبعاد التفكير الاستراتيجي عدة عناصر، من أبرزها:

- الرؤية المستقبلية.
- التفكير المنظومي.
- الابتكار الاستراتيجي.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

ويرى (Goldman, 2010) أن توافر هذه الأبعاد لدى القيادات الإدارية يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات المعقّدة.

2-3 المرونة المعرفية

2-3-1 مفهوم المرونة المعرفية

تشير المرونة المعرفية إلى قدرة الفرد على تغيير أنماط تفكيره، والتحوّل بين استراتيجيات عقلية متعددة، وتعديل استجاباته وفقاً للمتغيرات البيئية .(Kilci, 2025) وتُعد المرونة المعرفية من مكونات الوظائف التنفيذية العليا التي ترتبط بالتعلّم وحل المشكلات واتخاذ القرار.

ويؤكد (Gharalari et al., 2025) أن المرونة المعرفية تُعد مهارة أساسية في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب استجابات سريعة وقرارات غير تقليدية.

2-3-2 أهمية المرونة المعرفية في البيئة التنظيمية

تكمن أهمية المرونة المعرفية في كونها تمكّن العاملين من:

- التكيّف مع التغيرات التنظيمية.
- تقبّل وجهات نظر متعددة.
- تحسين جودة القرارات الاستراتيجية.

وقد بيّنت دراسة (Kwon & Kim, 2023) أن المرونة المعرفية ترتبط إيجابياً بالإبداع والسلوك الصوتي واتخاذ القرار التشاركي داخل المنظمات.

2-3-3 أبعاد المرونة المعرفية

تشمل المرونة المعرفية عدة أبعاد، منها:

- القدرة على تغيير وجهة النظر.
- القدرة على تبنّي بدائل متعددة.
- القدرة على إعادة تفسير المواقف.

وترتبط هذه الأبعاد بشكل وثيق بالتفكير الاستراتيجي، خصوصاً في المواقف المعقّدة التي تتطلب تحليلاً شاملاً للمستقبل (Kilci, 2025).

2-4 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي، حيث تسهم الثقافة الداعمة للتعلّم والمشاركة في تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى العاملين .(Goldman, 2010) كما بيّن (Shirvani, 2011) أن القادة الذين يعملون في بيئات تنظيمية مرنة يكونون أكثر قدرة على التفكير بعيد المدى وصياغة استراتيجيات فعّالة.

2-5 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمرونة المعرفية

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر في مستوى المرونة المعرفية، إذ تتيح الثقافات المنفتحة على التغيير مساحة أكبر للتجريب وتبادل الآراء، مما يعزز مرونة التفكير لدى العاملين .(Wallin, 2024) في المقابل، تؤدي الثقافات الصارمة إلى تثبيت أنماط تفكير جامدة تحدّ من التكيّف المعرفي.

2-6 العلاقة بين المرونة المعرفية والتفكير الاستراتيجي

تُعد المرونة المعرفية عاملاً أساسياً في تنمية التفكير الاستراتيجي، حيث تمكّن الأفراد من تحليل البدائل المختلفة، والتعامل مع المعلومات المتناقضة، وصياغة رؤى مستقبلية متكاملة .(Kilci, 2025) وقد أكدت دراسة (Alnajem, 2023) أن التفكير الاستراتيجي يتأثر إيجابياً بقدرات الفرد المعرفية، ولا سيما المرونة الذهنية.

2-7 الدور الوسيط للمرونة المعرفية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المرونة المعرفية يمكن أن تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي، إذ تهيّئ الثقافة التنظيمية بيئة محفّزة لتطوير المرونة المعرفية، والتي بدورها تسهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي .(Gharalari et al., 2025)وهذا ما يسعى البحث الحالي إلى اختباره ميدانياً.

2-8 الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وكذلك توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي.

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة (الجبوري، 2022)

هدفت دراسة (الجبوري، 2022) إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في بعض المؤسسات الحكومية العراقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات من عينة من المديرين والموظفين في عدد من المؤسسات الحكومية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي، حيث تبين أن الثقافة التنظيمية التي تشجع المشاركة والتعلم المستمر تسهم في تعزيز قدرة القيادات على تحليل البيئة واتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أكدت الدراسة أن تطوير الثقافة التنظيمية يعد من العوامل الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي.

2. دراسة (التميمي، 2021)

هدفت دراسة (التميمي، 2021) إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمرونة التنظيمية في المؤسسات التعليمية العراقية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة من العاملين في الجامعات العراقية باستخدام الاستبانة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيّف مع التغيرات البيئية. كما أشارت النتائج إلى أن البيئة التنظيمية التي تشجع الابتكار والتعلم تسهم في تطوير القدرات الفكرية لدى العاملين.

ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة (سعيد وآخرون، 2021)

هدفت دراسة (Said et al., 2021) إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية.

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي، كما تسهم في تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة المعاصرة.

2. دراسة (الحربي، 2020)

هدفت دراسة (الحربي، 2020) إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من القيادات الأكاديمية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي، حيث تسهم القيم التنظيمية التي تشجع المشاركة والعمل الجماعي في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحليل البيئة التنظيمية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة(Goldman, 2010)

هدفت دراسة (Goldman, 2010) إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التفكير الاستراتيجي داخل المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، واعتمدت على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في مجال القيادة والإدارة الاستراتيجية.

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية التي تشجع التعلم والتجديد تمثل عاملاً أساسياً في تطوير التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية. كما أكدت أن البيئة التنظيمية التي تدعم الإبداع والتفاعل الفكري تسهم في تنمية القدرات الاستراتيجية للأفراد داخل المنظمة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها:

1. بناء الإطار النظري لمتغيرات البحث.
2. تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي.
3. الاستفادة من المفاهيم والنماذج النظرية المستخدمة في الدراسات السابقة.
4. دعم فرضيات البحث من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تركيزه على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية في التفكير الاستراتيجي من خلال المرونة المعرفية كمتغير وسيط، وهو جانب لم يُتناول بصورة كافية في الأدبيات السابقة.

الفصل الثالث: الإطار التحليلي لمتغيرات البحث

3-1 تحليل متغير الثقافة التنظيمية

جدول 1: مفاهيم وأبعاد متغير الثقافة التنظيمية وفق الأدبيات

المتغير	التعريف	الأبعاد الرئيسية	المصدر

الثقافة التنظيمية	مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتفاعلهم داخل بيئة العمل	ثقافة المشاركة، ثقافة الابتكار، ثقافة القيم التنظيمية، ثقافة القواعد والإجراءات	Ashkanasy et al., 2011
الثقافة التنظيمية	نمط من الافتراضات الأساسية التي يكتسبها الأفراد أثناء تعاملهم مع المشكلات التنظيمية والتي تصبح مرجعاً للسلوك داخل المنظمة	القيم التنظيمية، المعتقدات، الرموز التنظيمية	Schein, 2010

يوضح هذا الجدول المفاهيم الأساسية لمتغير الثقافة التنظيمية كما وردت في الأدبيات الإدارية، حيث يعرض تعريفات متعددة تعكس اختلاف وجهات النظر حول هذا المفهوم. ويُظهر الجدول أن الثقافة التنظيمية لا تقتصر على القيم الظاهرة فقط، بل تمتد لتشمل المعتقدات والافتراضات العميقة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة. كما يبرز الأبعاد الرئيسية لهذا المتغير، مثل ثقافة المشاركة والابتكار والقواعد التنظيمية، والتي تُعد عناصر أساسية في تشكيل بيئة العمل والتأثير في أداء العاملين وتفاعلهم.

3-2 تحليل متغير التفكير الاستراتيجي

جدول 2: مفاهيم وأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي وفق الأدبيات

المتغير	التعريف	الأبعاد الرئيسية	المصدر
التفكير الاستراتيجي	عملية عقلية تهدف إلى استشراف المستقبل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى	الرؤية المستقبلية، التفكير المنظومي، الابتكار الاستراتيجي	Goldman, 2010
التفكير الاستراتيجي	القدرة على الربط بين الأحداث والمتغيرات التنظيمية بطريقة تساعد على تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة	تحليل البيئة، تحديد البدائل الاستراتيجية، اتخاذ القرار	Mintzberg, 2007

يبين هذا الجدول مفهوم التفكير الاستراتيجي من خلال عرض مجموعة من التعريفات التي تركز على كونه عملية عقلية تحليلية واستشرافية تهدف إلى دعم اتخاذ القرارات بعيدة المدى. كما يوضح الجدول الأبعاد الرئيسة لهذا المتغير، مثل الرؤية المستقبلية والتفكير المنظومي وتحليل البيئة، والتي تمثل أدوات أساسية لفهم التغيرات والتعامل معها بفعالية. ويعكس الجدول أهمية التفكير الاستراتيجي في تمكين المنظمات من التكيف مع البيئات المعقدة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3-3 تحليل متغير المرونة المعرفية

جدول 3: مفاهيم وأبعاد متغير المرونة المعرفية وفق الأدبيات

المتغير	التعريف	الأبعاد الرئيسية	المصدر
المرونة المعرفية	قدرة الفرد على تغيير استراتيجيات التفكير والتكيف مع المواقف الجديدة أو المعقدة	تغيير وجهة النظر، تبني بدائل متعددة، التكيف المعرفي	Kilci, 2025
المرونة المعرفية	قدرة الفرد على تعديل أنماط التفكير وفقاً للمتغيرات البيئية واتخاذ قرارات أكثر مرونة	إعادة تفسير المواقف، التفكير البديل	Gharalari et al., 2025

يستعرض هذا الجدول مفهوم المرونة المعرفية بوصفها إحدى القدرات العقلية التي تمكّن الأفراد من التكيف مع المواقف المتغيرة والمعقدة. ويظهر من خلال التعريفات أن هذا المتغير يرتبط بقدرة الفرد على تغيير أنماط التفكير وتبني بدائل متعددة وإعادة تفسير المواقف. كما يوضح الجدول الأبعاد الأساسية للمرونة المعرفية، والتي تشمل التكيف المعرفي وتغيير وجهة النظر، مما يعزز قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات أكثر مرونة وفعالية في البيئات الديناميكية.

3-4 العلاقة بين متغيرات البحث

جدول 4: طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث وتفسيرها العلمي

العلاقة	التفسير العلمي	المصدر
الثقافة التنظيمية التفكير الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية الإيجابية تشجع الابتكار والتعلم مما يعزز التفكير الاستراتيجي لدى العاملين	Goldman, 2010
الثقافة التنظيمية المرونة المعرفية	البيئة التنظيمية المنفتحة تساعد الأفراد على تطوير قدراتهم المعرفية والتكيف مع التغيرات	Wallin, 2024
المرونة المعرفية التفكير الاستراتيجي	المرونة المعرفية تساعد الأفراد على تحليل البدائل والتعامل مع التغيرات واتخاذ قرارات استراتيجية	Kilci, 2025

يوضح هذا الجدول طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث الثلاثة، من خلال تقديم تفسير علمي مدعوم بالأدبيات لكل علاقة. حيث يبين أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي من خلال تشجيع الابتكار والتعلم، كما تدعم

تطوير المرونة المعرفية عبر خلق بيئة تنظيمية منفتحة. كذلك يبرز الجدول دور المرونة المعرفية كحلقة وصل مهمة تساعد الأفراد على تحليل البدائل واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر كفاءة. ويؤكد هذا الترابط على التكامل بين المتغيرات في تفسير السلوك التنظيمي.

3-5 النموذج النظري المقترح للبحث

جدول 5: النموذج النظري المقترح لعلاقات متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع
الثقافة التنظيمية	المرونة المعرفية	التفكير الاستراتيجي

يعرض هذا الجدول النموذج النظري المقترح للبحث، والذي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، حيث تم تحديد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في التفكير الاستراتيجي. كما تم اعتماد المرونة المعرفية كمتغير وسيط يفسر كيفية انتقال تأثير الثقافة التنظيمية إلى التفكير الاستراتيجي. ويعكس هذا النموذج تصوراً تكاملياً يساعد في فهم العلاقات السببية بين المتغيرات ضمن إطار نظري منظم.

جدول 6: ملخص متغيرات البحث وأبعادها وأهدافها

المتغير	الأبعاد	الهدف
الثقافة التنظيمية	القيم، الابتكار، المشاركة، القواعد	توجيه سلوك العاملين
المرونة المعرفية	التكيف، تغيير التفكير، البدائل	دعم اتخاذ القرار
التفكير الاستراتيجي	الرؤية المستقبلية، التحليل، الابتكار	تحسين القرارات الاستراتيجية

يقدم هذا الجدول ملخصاً شاملاً لمتغيرات البحث، من خلال ربط كل متغير بأبعاده الأساسية والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه داخل المنظمة. حيث يوضح دور الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين، ودور المرونة المعرفية في دعم عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى دور التفكير الاستراتيجي في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية. ويساعد هذا الملخص في تكوين رؤية متكاملة حول طبيعة المتغيرات وعلاقاتها ضمن الإطار العام للبحث.

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

4-1 الاستنتاجات

في ضوء ما تم عرضه وتحليله في الفصول السابقة، يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث كما يأتي:

1. تبيّن أن الثقافة التنظيمية تمثّل عاملاً أساسياً في توجيه سلوك الأفراد وأنماط تفكيرهم داخل المنظمة، إذ تؤثر في طريقة تعاملهم مع المشكلات والتحديات والفرص المستقبلية، مما يجعلها عنصراً محورياً في دعم التفكير الاستراتيجي.

2. أظهر التحليل النظري أن التفكير الاستراتيجي لا ينشأ بمعزل عن البيئة التنظيمية، بل يتأثر بشكل مباشر بالقيم والمعايير السائدة داخل المنظمة، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية المرنة والداعمة للتعلّم إلى تعزيز القدرة على الاستشراف واتخاذ القرارات بعيدة المدى.

3. بيّنت الأدبيات أن المرونة المعرفية تُعد من القدرات العقلية المهمة التي تمكّن الأفراد من التكيّف مع التغيرات، وتغيير وجهات نظرهم، وتبنّي بدائل متعددة عند مواجهة مواقف جديدة أو معقّدة.

4. توصل البحث إلى أن المرونة المعرفية تمثل حلقة وصل معرفية بين الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي، إذ تسهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في تنمية المرونة المعرفية، والتي بدورها تعزّز قدرة الأفراد على التفكير الاستراتيجي.

5. أظهرت الدراسات السابقة التي تم تحليلها وجود علاقة مترابطة بين المتغيرات الثلاثة، مما يدعم الفرضية النظرية التي تفيد بأن الثقافة التنظيمية تؤثر في التفكير الاستراتيجي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال المرونة المعرفية.

6. أشار التحليل إلى أن المنظمات التي تتبنّى ثقافة تنظيمية تقليدية جامدة غالباً ما تعاني من ضعف في المرونة المعرفية، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى التفكير الاستراتيجي والقدرة على الابتكار.

7. أكّد البحث أن الاستثمار في تطوير الثقافة التنظيمية لا يقتصر أثره على تحسين الأداء الحالي فقط، بل يمتد ليشمل تعزيز القدرات الفكرية والاستراتيجية للعاملين، مما يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

4-2 التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة، يوصي البحث بما يأتي:

1. ضرورة اهتمام القيادات الإدارية ببناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعلّم والتجديد، من خلال تشجيع الحوار المفتوح، وتقبّل الآراء المختلفة، وتعزيز العمل الجماعي داخل المنظمة.

2. العمل على تهيئة بيئة تنظيمية مرنة تشجّع العاملين على التفكير خارج الأطر التقليدية، بما يسهم في تنمية المرونة المعرفية لديهم، ويعزّز قدرتهم على التكيّف مع التغيرات المستمرة.

3. إدماج مفاهيم التفكير الاستراتيجي ضمن البرامج التدريبية والتطويرية للعاملين والقيادات، والتركيز على تنمية مهارات الرؤية المستقبلية، والتحليل الشامل، واتخاذ القرار.

4. تشجيع المنظمات على اعتماد أساليب إدارية حديثة تقلل من الجمود البيروقراطي، وتمنح العاملين مساحة أوسع للمبادرة والتجريب، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع مستوى المرونة المعرفية.

5. توجيه اهتمام صانعي القرار إلى أهمية البعد المعرفي في الإدارة، وعدم الاقتصار على الجوانب الهيكلية أو الإجرائية فقط، لما للمرونة المعرفية من دور محوري في دعم التفكير الاستراتيجي.

6. الاستفادة من نتائج هذا البحث في تطوير السياسات التنظيمية بما ينسجم مع متطلبات البيئة المعاصرة، ويسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

المراجع

1. أشكاناسي، ن. م.، وايلدروم، ك.، وبيترسون، م. ف .(2011) .دليل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي (الطبعة الثانية). لندن: دار Sage للنشر.

2. التميمي، محمد عبد الله. (2021). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية في المؤسسات التعليمية العراقية .*مجلة الإدارة المعاصرة، 13*(1)، 55.72–

3. الجبوري، أحمد حسن. (2022). تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية العراقية .*مجلة العلوم الإدارية الحديثة، 14*(2)، 85.102–

4. الحربي، خالد بن عبد الله. (2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية .*المجلة العربية للإدارة التربوية، 12*(3)، 115.134–

5. سعيد، أحمد، وآخرون. (2021). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية . *مجلة الأزهر للعلوم الإنسانية، 23*(1)، 45.78–

6. شيرفاني، علي. (2011). دور القائد في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الاستراتيجي .*مجلة Procedia للعلوم الاجتماعية والسلوكية، 30*، 50.55–

7. سيكران، أوما، وبوجي، روجر .(2016) .طرائق البحث في إدارة الأعمال: مدخل لبناء المهارات (الطبعة السابعة). نيويورك: دار .Wiley

8. ساين، إدغار هـ .(2010) .الثقافة التنظيمية والقيادة (الطبعة الرابعة). سان فرانسيسكو: دار .Jossey-Bass

9. كيلجي، أحمد كمال. (2025). الدور التنبؤي للمرونة المعرفية في مهارات القرن الحادي والعشرين .*مجلة البحوث التربوية، 15*(2)، 55.70–

10. كيون، سونغ-هو، وكيم، جون-سو. (2023). العلاقة بين اتخاذ القرار التشاركي داخل المنظمة والمرونة المعرفية والإبداع والسلوك الصوتي للموظفين .*مجلة Frontiers in Psychology* ، *14*، 11762380.

11. Alnajem, A. A. Q. I. (2023). Analyzing the mediating role of strategic thinking in organizational performance: A quantitative study. *Journal of Engineering and Natural Sciences, 11*(3), 145–160.

12. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

13. Gharalari, N. A., et al. (2025). Improving cognitive flexibility: Evidence from recent neuroscience studies. *Frontiers in Psychology, 16*, 1–18.

14. Goldman, E. F. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(2), 119–128.

15. Mintzberg, H. (2007). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.

16. Wallin, M. (2024). The relationship between organizational culture and cognitive flexibility: An analytical study in military organizations. *Defence Studies, 24*(1), 1–25.