مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

دور التفكير الاستراتيجي في تطوير قدرة المنظمة على التكيف التنظيمي: دراسة حالة على موظفي شركة پەروەر للتجارة العامة في مدينة دهوك-اقليم كوردستان-العراق

كسرا عنتر عبد الله موسى
جامعة زاخو، كلية الادرة والاقتصاد
ksramastar@yahoo.com

المستخلص

جاء هذا البحث لتوضيح (دور التفكير الاستراتيجي بأبعاده الرئيسة: التفكير الرؤيوي، التفكير التركيبي، التفكير الإبداعي، المهارة الانعكاسية، والتفكير المنظومي) في تطوير قدرة المنظمات على (التكيف التنظيمي). وقد تم تطبيق الدراسة الميدانية في شركة پەروەر للتجارة العامة بمدينة دهوك، من خلال بناء مخطط فرضي تضمن فرضيتين رئيسيتين لاختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين (التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي). ولجمع البيانات، استُخدمت استمارة استبانة وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (80) موظفاً من أصل مجتمع بلغ (130) فرداً، وجاءت جميع الاستمارات صالحة للتحليل. وقد جرى تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS V.30) بهدف وصف المتغيرات، وتشخيصها، واختبار الفرضيات. وأظهرت اهم الاستنتاجات وهي "وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي"، إلى جانب "وجود تأثير معنوي لهذه الأبعاد مجتمعة ومنفردة في تطوير قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها". وانتهى البحث بعدد من التوصيات من أبرزها "ضرورة تشجيع الإدارة للموظفين على طرح أفكار مبتكرة عبر منصات داخلية أو مبادرات تحفيزية، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستوى التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية". فضلاً عن "أهمية وضع آليات دورية لمراجعة مستوى التكيف التنظيمي وربطه باستراتيجيات التفكير الاستراتيجي لضمان التطوير المستمر لقدرات الشركة في مواجهة التحديات".

الكلمات المفتاحية: *التفكير الاستراتيجي، التفكير الرؤيوي، التفكير الإبداعي، التفكير المنظومي، التكيف التنظيمي، شركة پەروەر.*

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (22) عدد (1) 2026

The Role of Strategic Thinking in Developing the Organization's Capacity for Organizational Adaptation: A Case Study of Employees at Pêrwer General Trading Company in Duhok City, Kurdistan Region, Iraq

Ksra Antar Abdullah Mousa
University of Zakho, Faculty of Administration and Economics
ksramastar@yahoo.com

Abstract

This study examines the role of strategic thinking, through its core dimensions—visionary thinking, integrative thinking, creative thinking, reflective skills, and systemic thinking—in strengthening the organization's ability to adapt to environmental and organizational changes. The fieldwork was conducted at Pêrwer General Trading Company in Duhok, where a hypothetical framework was developed, incorporating two main hypotheses to test the nature of the relationship and impact between strategic thinking and organizational adaptability. Data were collected through a questionnaire distributed to a random sample of (80) employees out of a total population of (130), with all responses deemed valid for statistical analysis. The data were analyzed using the statistical software (SPSS V.30) to describe and diagnose the research variables and to test the proposed hypotheses. The findings revealed significant correlations between the dimensions of strategic thinking and organizational adaptability, as well as a meaningful impact of these dimensions, both individually and collectively, on enhancing adaptability. Based on these results, the study recommends encouraging employees to put forward innovative ideas through internal platforms, initiatives, and incentive-based competitions, as such practices directly contribute to strengthening adaptability and developing practical solutions to challenges. Furthermore, it emphasizes the importance of establishing regular mechanisms to review adaptability levels and link them to strategic thinking practices, thereby ensuring the continuous development of the organization's capacity to respond effectively to external changes.

Keywords: *Strategic Thinking, Visionary Thinking, Creative Thinking, Systemic Thinking, Organizational Adaptability, Pêrwer Company .*

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

المقدمة

تواجه بيئة الأعمال الحالية تغيرات مستمرة وتحديات متزايدة، الامر الذي يفرض على المنظمات ان تطور قدراتها الذهنية، والتنظيمية لتتمكن من التكيف بسرعة وفاعلية مع هذه المتغيرات. وفي هذا السياق، يبرز (**التفكير الاستراتيجي**) كأداة محورية تساعد القادة والإدارات على فهم الظروف المحيطة، استشراف المستقبل، واتخاذ قرارات مدروسة تسهم في تطوير قدرة المنظمة على التكيف وتحقيق نمو مستدام. وبطبيعة الحال، لا يقتصر التفكير الاستراتيجي على وضع خطط بعيدة المدى فقط، بل يشمل أيضًا القدرة على قراءة المؤشرات، وربط الأحداث ببعضها، واختيار البدائل الأكثر جدوى وفق المتغيرات المستجدة.

من جانب آخر، يُعد (**التكيف التنظيمي**) مقياسًا عمليًا لقدرة المنظمة على التفاعل المرن مع التغيرات الداخلية والخارجية، بما يضمن استمرار نشاطاتها وفاعليتها التنافسية. ويتحدد **التكيف التنظيمي** في هذا البحث من خلال أربعة أبعاد رئيسية: **الرشاقة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، الاستقبال الثقافي، والقدرات القيادية**، إذ تعبر هذه الأبعاد مجتمعة عن مستوى قدرة المنظمة على التفاعل بمرونة مع المتغيرات ومواجهة التحديات بفاعلية. وبذلك يُعد التكيف التنظيمي المتغير التابع الذي يسعى البحث إلى تفسيره من خلال أثر التفكير الاستراتيجي وأبعاده المختلفة.

وعليه يبرز الاهتمام بدراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي، خصوصاً عند تطبيقها على بيئة عمل محلية مثل (**شركة پەروەر للتجارة العامة في مدينة دهوك**)، والتي تعمل في سوق يتطلب الابتكار المستمر ومواكبة التطورات لضمان الاستدامة والتقدم. بناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى ابراز الدور الجوهري (للتفكير الاستراتيجي في تطوير قدرة المنظمة على التكيف التنظيمي)، وذلك من خلال تحليل أبرز الممارسات وتوضيح الأبعاد الرئيسة (للتفكير الاستراتيجي وربطها بالنتائج التطبيقية للتكيف التنظيمي). وقد تم تنظيم البحث في أربعة محاور أساسية: المحور الأول يوضح منهجية البحث، أما الثاني فيعرض الإطار النظري، فيما يتناول الثالث الجانب الميداني، ليُختتم بالمحور الرابع الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

رغم إدراك المنظمات لأهمية **التفكير الاستراتيجي**، يبقى تحويل هذا الإدراك إلى خطوات عملية تعزز قدرتهاعلى **التكيف التنظيمي** تحديًا، خصوصًا في البيئات سريعة التغير. وتُعد **شركة پەروەر**

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

للتجارة العامة في مدينة دهوك مثالًا على ذلك، إذ تواجه تغيرات مستمرة في السوق وتوقعات الزبائن، مما يستدعي توظيف التفكير الاستراتيجي لتعزيز التكيف والاستمرار في المنافسة.

كما تشير **الأدبيات** إلى أن التفكير الاستراتيجي يُعتبر أحد العوامل الأساسية التي تُسهم في تطوير قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية، حيث يمكنها من اتخاذ قرارات مدروسة تُحسن من مرونتها التنظيمية وقدرتها على التكيف مع التحديات (Dickson,2025:62) و (Sarta et al.,2021:5) ومع ذلك، تظل هناك فجوة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي في المنظمات التجارية الصغيرة والمتوسطة في بيئات مثل بيئة إقليم كوردستان العراق.

بناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات الرئيسية الآتية:

أ- ما مدى إلمام إدارة شركة پەروەر للتجارة العامة بمفاهيم وأبعاد التفكير الاستراتيجي؟

ب- كيف يسهم التفكير الاستراتيجي في تطوير قدرة شركة پەروەر على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية؟

ت- ما الأبعاد الأكثر تأثيرًا للتفكير الاستراتيجي في تحقيق التكيف التنظيمي داخل شركة پەروەر؟

2- أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في سعيه إلى الربط بين جانبين رئيسيين من عوامل نجاح المنظمات: **التفكير الاستراتيجي**، باعتباره إطارًا ذهنيًا وإداريًا يوجه القرارات، **والتكيف التنظيمي**، بوصفه قدرة عملية تمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات، وذلك **استناداً الى وجهات نظر مختلف مستويات الموظفين في شركة پەروەر، بما يشمل المديرين، رؤساء الاقسام، والموظفين التنفيذيين المشاركين في الدراسة**.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج البحث في تقديم توصيات عملية لشركة پەروەر، تدعم جهودها في تطوير خططها الإدارية وأساليب عملها، بما يسهم في تطوير قدرتها على مواجهة التحولات بمرونة وكفاءة أكبر. إلى جانب ذلك، يضيف البحث قيمة للجانب الأكاديمي والميداني، إذ يقدم نموذجًا تطبيقيًا لدراسة هذه العلاقة في بيئة محلية، يمكن أن يشكل مرجعًا أو نقطة انطلاق لمنظمات أخرى تسعى لتحقيق توازن أفضل بين التفكير الاستراتيجي والقدرة على التكيف التنظيمي.

كما أن هذا البحث يكتسب أهميته من **محاولته سد الفجوة المعرفية** المتمثلة في **قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي في البيئة التجارية**

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

المحلية، وبوجه خاص في **إقليم كوردستان**، مما يمنحه بعدًا علميًا وميدانيًا متميزًا يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية ذات الصلة.

3- أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

أ- تحديد مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى إدارة وموظفي شركة پەروەر للتجارة العامة.

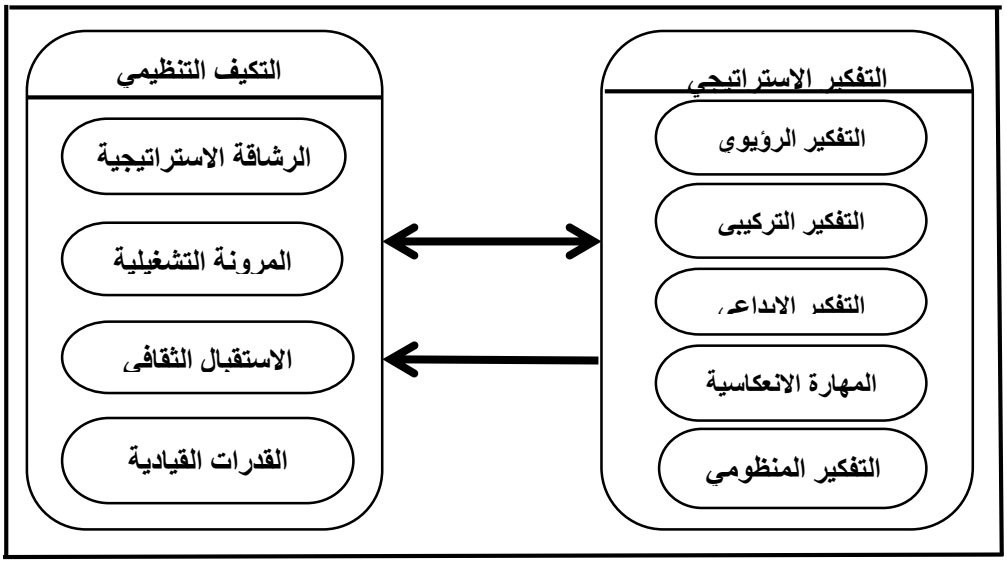
ب- تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي.

ت- دراسة تأثير التفكير الاستراتيجي في تطوير قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لمتطلبات البيئة.

ث- اقتراح حلول وتوصيات عملية تساهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي عند افراد شركة پەروەر بما يدعم تطوير مستوى التكيف التنظيمي.

4- مخطط البحث

تم إعداد المخطط المفاهيمي للبحث بما يتوافق مع مشكلة البحث وأهدافه، حيث يوضح الشكل (1) العلاقات الرئيسية بين المتغيرات والعناصر الأساسية للبحث. حيث يقاس المتغير التابع (**التكيف التنظيمي**) من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: **الرشاقة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، الاستقبال الثقافي، والقدرات القيادية**، كما جرى تضمين هذه الأبعاد الأربعة ضمن فقرات الاستبيان بصورة تكاملية، دون تفكيكها إلى مقاييس مستقلة لكل بعد على حدة.



الشكل (1): المخطط المفاهيمي للبحث

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

5- فرضيات البحث

انطلاقًا من مشكلة البحث وأهدافه، صيغت الفرضيات الآتية:

أ- **(الفرضية الجوهرية الأولى):"** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي في شركة پەروەر".

ب- **(الفرضية الجوهرية الثانية): "**يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في تطوير التكيف التنظيمي لدى شركة پەروەر".

6- حدود البحث

أ- **الحدود البشرية:** استهدف البحث (عينة من موظفي شركة پەروەر للتجارة العامة) على مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك المديرون، ورؤساء الأقسام، والموظفون التنفيذيون.

ب- **الحدود الزمنية:** اقتصر البحث على الفترة الممتدة من ايار 2025 حتى ايلول 2025، وهي الفترة التي جُمعت خلالها البيانات وحُللت.

ت- **الحدود المكانية:** أُجريت الدراسة في مقر (شركة پەروەر للتجارة العامة بمدينة دهوك–إقليم كردستان –العراق).

المحور الثاني: (الجانب النظري)

اولاً: (التفكير الاستراتيجي)

1- المفهوم:

يعد (التفكير الاستراتيجي) مهارة عقلية متقدمة تمكن القادة والمديرين من صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومترابطة، تستند إلى واقع المنظمة وتحدياتها. ولا يقتصر هذا التفكير على توقع المستقبل فحسب، بل يشمل أيضًا القدرة على الربط بين الأهداف طويلة المدى، القرارات، والإجراءات اليومية المتخذة داخل المنظمة. وبحسب (Asobee,2021:68) ينظر الى (التفكير الاستراتيجي) على انه "قدرة القادة والإدارات على توليد وتطبيق الأفكار والرؤى بشكل مستمر، بهدف تحقيق ميزة تنافسية، ودمج هذه الأفكار في العمليات اليومية للمنظمة، مع التركيز على التخطيط طويل المدى وتخصيص الموارد بشكل فعّال واتخاذ قرارات استراتيجية مبتكرة". وفقاً لـ (Geier,2023:5) يعرف (التفكير الاستراتيجي) بانه "عملية عقلية تساعد المنظمات على استكشاف الخيارات المتاحة وتقييم المسارات الممكنة، بما يدعم اتخاذ قرارات رشيدة تسهم في تعزيز الاستدامة وتطوير مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات". يشير (Ndei & Kinyua,2024:27) الى أن (التفكير الاستراتيجي) هو "نهج إداري يهدف إلى توجيه المنظمة نحو التفوق التنافسي من خلال تحليل البيئة المحيطة بها، استباق التغيرات

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

المستقبلية، وربط الخطط والأهداف طويلة المدى بالقرارات اليومية لضمان توافق الاستراتيجيات مع الواقع التنفيذي للمنظمة".

في ضوء ما تقدم، يُعرَّف (التفكير الاستراتيجي) إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه "الطريقة التي يعتمدها موظفو شركة پەروەر للتجارة العامة في التعامل مع التحديات واستثمار الفرص داخل بيئة عمل غير مستقرة، من خلال قدرتهم على صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وربط مختلف العناصر ضمن صورة شمولية مترابطة. كما يظهر في تحليل خبراتهم السابقة واستخلاص حلول يمكن تطبيقها مستقبلًا، بما يسهم في الكشف عن نقاط الضعف وتطوير مواطن القوة داخل شركة پەروەر ".

2- أهمية (التفكير الاستراتيجي):

يُعد التفكير الاستراتيجي حجر الأساس لبناء قدرات المنظمات على الابتكار والتكيف مع بيئات العمل المعاصرة. وتشير دراسة (Henriquez-Calvo & Díaz-Martínez,2023:497) إلى عدة جوانب تبرز أهمية هذا النوع من التفكير، منها:

أ- القدرة على استشراف المستقبل: إذ يساعد المنظمات على رصد الاتجاهات المحتملة والتغيرات البيئية، بما يمكنها من الاستعداد المسبق للتعامل معها بفاعلية.

ب- اتخاذ قرارات مرنة ومدروسة: حيث يتيح تطوير آليات لاتخاذ قرارات متوازنة تستوعب تقلبات البيئة وتحدياتها المتسارعة.

ت- بناء خطط طويلة المدى: من خلال صياغة استراتيجيات واضحة تتماشى مع رؤية المنظمة وتترجم إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ.

ث- تحقيق التكامل في الأهداف التنظيمية: عبر ضمان اتساق الأهداف بين مختلف الوحدات الإدارية، بما يعزز التعاون ويقوي الثقافة التنظيمية.

ج- تعزيز الابتكار وحل المشكلات: يشجع على ابتكار حلول جديدة غير تقليدية للتحديات المعقدة، من خلال تحليل متكامل للعوامل الداخلية والخارجية.

3- أبعاد (التفكير الاستراتيجي):

اعتمد هذا البحث على خمسة أبعاد أساسية للتفكير الاستراتيجي، جرى اختيارها بالاستناد إلى دراسات حديثة في المجال، لتشكل معًا إطارًا يساعد على قياس مستوى تبني المنظمات لهذا النمط العقلي (Alagha et al., 2023:55-56):

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

أ- (التفكير الرؤيوي): يركز هذا البعد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة تعكس طموحات المنظمة، بحيث تكون قادرة على توجيه الموظفين نحو أهداف موحدة وخلق حافز جماعي لتحقيقها.

ب- (التفكير التركيبي): يتمثل في النظر الشامل للمنظمة ككل مترابط، والقدرة على فهم العلاقات بين مكوناتها المختلفة، بما يضمن توافق القرارات مع الصورة الكلية للمنظمة وتحقيق الانسجام التنظيمي (Srivastava & D'Souza, 2021:95) .

ت- (التفكير الابداعي): يتصل هذا البعد بإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات وتوليد أفكار جديدة تسهم في تعزيز الابتكار والتميز، بما يمكن المنظمة من مواجهة التحديات والاستمرار في التطور.

ث- (المهارة الانعكاسية): تُمكن هذه المهارة من مراجعة التجارب السابقة واستخلاص الدروس منها، بما ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء وصنع قرارات أكثر دقة وفعالية مستقبلًا.

ج- (التفكير المنظومي): ويُقصد بالتفكير المنظومي (**Systemic Thinking**) الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل عند اتخاذ القرار، مع مراعاة التفاعلات بين أجزاء النظام التنظيمي المختلفة، بما يضمن التوازن والفاعلية (Janatyan et al., 2021:103).

ثانياً: (التكيف التنظيمي)

1- المفهوم:

يُنظر إلى التكيف التنظيمي بوصفه استجابة استراتيجية تتبناها المنظمات لمواجهة التغيرات المستمرة في بيئاتها الداخلية والخارجية. على هذا الاساس يعرفه (Sarta et al.,2021:2) بأنه "عملية تتجسد في قرارات واعية يتخذها الأفراد داخل المنظمة، تُترجم إلى ممارسات عملية تهدف إلى تقليص الفجوة بين متطلبات البيئة وقدرات المنظمة الفعلية". اما (Ramesh et al.,2024:3) فيرون ان (التكيف التنظيمي) يمثل "قدرة المنظمة على إعادة تشكيل استراتيجياتها وهياكلها وعملياتها بما ينسجم مع التحولات الخارجية، مما يضمن استمراريتها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وذلك عبر استشراف الفرص وإعادة ترتيب مواردها الداخلية وتعزيز التعاون بين القيادات والموظفين". ومن منظور اخر يصف (Renteria,2025:2) (التكيف التنظيمي) بكونه "قدرة المنظمة على تعديل أساليب عملها وهياكلها بمرونة، بما يمكنها من الحفاظ على فعاليتها وتحقيق أهدافها في ظل بيئات تتسم بعدم الاستقرار".

استنادًا إلى ما تم عرضه سابقًا، يعتمد التعريف الإجرائي التالي كمفهوم **للتكيف التنظيمي** بأنه "القدرة العملية لشركة پەروەر على الاستجابة بمرونة وفعالية للتغيرات التي تطرأ في بيئة اعمالها، سواء

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

كانت مفاجئة أم تدريجية، داخلية أم خارجية. ويعكس هذا المفهوم مستوى جاهزية القيادات، الموظفين، والأنظمة الداخلية في (شركة پەروەر) لإعادة ترتيب الأولويات وتعديل العمليات والسلوكيات، بما يمكنها من الاستمرار وتطوير قدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة رغم تقلبات البيئة المحيطة".

2- اساليب (التكيف التنظيمي):

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن استمرارية المنظمات الناجحة لا تعتمد فقط على الموارد المتاحة، بل ترتكز بدرجة كبيرة على مجموعة من الأساليب التي تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات ومواجهة التحديات. ومن أبرز هذه الأساليب:

أ- **(المرونة الاستراتيجية):** يركز هذا الأسلوب على قدرة المنظمة على إعادة توزيع الموارد أو تعديلها بسرعة لمواجهة التحديات المفاجئة، بما يمكنها من توجيه جهودها الداخلية نحو الابتكار وتحسين الأداء وتسريع عملية اتخاذ القرار وإعادة تصميم استراتيجياتها التشغيلية عند الحاجة (Awais et al.,2023:3).

ب- **(التعلم التنظيمي):** يهدف إلى بناء ثقافة تعلم مستدامة داخل المنظمة، بحيث يصبح اكتساب المعرفة وتنظيمها ومشاركتها جزءًا من العمليات اليومية. كما يُعزز هذا الأسلوب قدرة الفرق على التكيف الجماعي مع التغيرات المستمرة، ويشمل ذلك التدريب الجماعي، وتحليل الدروس المستفادة، وتطبيق المعرفة المكتسبة في الممارسات العملية (Douglas & Haley,2024:205).

ت- **(الابتكار في نماذج الأعمال):** يمثل القدرة على إعادة تصميم طرق تقديم القيمة وإعادة هيكلة الشراكات والموارد بما يتوافق مع التحولات في السوق. هذا الابتكار لا يقتصر على المنتجات، بل يشمل النماذج التشغيلية وخطط التسويق وتوزيع الموارد، مما يدعم استمرارية المنظمة ويعزز نموها في بيئة تنافسية متغيرة (Megdad & **Çaglar,2024:4**).

ث- **(القدرات الديناميكية):** تشير إلى القدرة على استشعار التغيرات في البيئة وتكييف الموارد والعمليات بشكل استباقي، بما يحافظ على التنافسية. وتشمل هذه القدرات مهارات تحليلية واستراتيجية تهدف إلى التطوير المستمر وتحقيق التغيير الفعال (Turner et al.,2024:5).

3- أبعاد (التكيف التنظيمي):

لفهم (التكيف التنظيمي) بشكل أعمق، تم تحديد مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تمثل القدرات والعوامل الممكنة للمنظمة، وتشمل (Asghar et al.,2025:4):

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

أ- **(الرشاقة الاستراتيجية):** يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات البيئية المفاجئة والتكيف معها بسرعة وفاعلية، من خلال إعادة ترتيب الموارد وتعديل الاستراتيجيات وتحديد الأولويات بما يتوافق مع المستجدات، ما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة ويعتبر أحد العناصر الجوهرية لتعزيز المرونة المنظمية.

ب- **(المرونة التشغيلية):** يعكس هذا البعد قدرة المنظمة على تعديل عملياتها وهياكلها التشغيلية اليومية بطريقة سلسة دون التأثير على سير العمل، مما يساعدها على التكيف الفوري مع المتغيرات والظروف الجديدة، والحفاظ على استمرارية الأداء المنظمي.

ت- **(الاستقبال الثقافي):** يتعلق هذا البعد بانفتاح الثقافة التنظيمية على تبني الأفكار الجديدة وتشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي، ما يمنح المنظمة مرونة داخلية تعزز تطوير أساليب تفكير مبتكرة للاستجابة للتغيرات البيئية (*Kalogiannidis* et al., 2022:271-273).

ث- **(القدرات القيادية):** يركز هذا البعد على دور القادة في توجيه وتحفيز الفريق، وتوفير الموارد اللازمة، وخلق بيئة داعمة تمكن المنظمة من تطبيق التغييرات بشكل مستدام، مما يجعل القيادة عنصرًا أساسيًا لضمان نجاح أي تحول تنظيمي (Walter, 2021:343-345).

المحور الثالث: (الجانب الميداني)

اولاً: (وصف مجتمع البحث وعينته ومبررات اختياره)

تُعد (شركة **پەروەر للتجارة العامة**) من الشركات الرائدة والفاعلة في سوق مدينة دهوك، وإقليم كردستان العراق، حيث تأسست عام 2005 بهدف تلبية احتياجات السوق المحلي عبر مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، ومنذ تأسيسها حرصت على تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية، ما ساهم في تعزيز سمعتها وكسب ثقة الزبائن. وتشمل أنشطة الشركة، استيراد وتوزيع المواد الغذائية، والسلع الاستهلاكية، بالإضافة إلى توفير مستلزمات تجارية متنوعة، مما أتاح لها بناء شبكة علاقات واسعة مع الزبائن والموردين على حد سواء، كما تبنت سياسة مرنة في إدارة أعمالها مكنتها من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتجارية، مع اهتمام كبير بتطوير مهارات موظفيها وتعزيز بيئة العمل الداخلية، بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتشجيع روح الابتكار والعمل الجماعي. وبفضل رؤيتها الاستراتيجية وقدرتها المستمرة على التكيف، نجحت شركة **پەروەر** في الحفاظ على مكانتها المرموقة في السوق المحلي، وتوسيع نشاطاتها بما يتوافق مع تطلعات الزبائن وتحقيق نمو مستدام في بيئة تنافسية متغيرة، ومن هذا المنطلق تُعد شركة پەروەر بيئة مناسبة لإجراء

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

هذا البحث، حيث يمثل **مجتمع البحث** جميع موظفي الشركة البالغ عددهم **(130) موظفًا**، وقد تم اختيار **(80) موظفاً** كعينة للدراسة باستخدام **طريقة العينة العشوائية البسيطة** لضمان تمثيل جميع أفراد المجتمع بشكل متساوٍ. ولتحقيق ذلك، تم إعداد قائمة بجميع الموظفين، ثم تم توليد أرقام عشوائية باستخدام برنامج **Excel** لتحديد الموظفين الذين شملتهم العينة. يضمن هذا الإجراء أن يكون لكل موظف في المجتمع فرصة متساوية للاختيار، ما يعزز مصداقية النتائج ويقلل التحيز في جمع البيانات، كما وزعت استمارات الاستبيان عليهم وفق التوجيهات المنهجية للبحث، وتم استرجاع الاستمارات، وكانت جميعها صالحة لإجراء التحليل الإحصائي.

ويعرض الجدول (1) الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، حيث بينت النتائج ما يلي:

1. 65% من أفراد العينة كانوا من الذكور، مقابل 35% من الإناث، وهو ما يعكس غلبة الذكور في القوى العاملة بالشركة المبحوثة.
2. شكلت الفئة العمرية (30–40) سنة، النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت 40%.
3. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، تبين أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون النسبة الاعلى بواقع 60%.
4. أظهرت البيانات أن الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين (6–10) سنوات شكلوا النسبة الكبرى، إذ بلغت 40%.
5. كذلك بالنسبة للقسم او الوظيفة الحالية، فتمثلت المبيعات النسبة الاكثر، حيث بلغت 35% نظرًا لطبيعة الشركة التجارية وتركيزها على البيع والتوزيع. اما الأقسام الإدارية مثل الموارد البشرية والمحاسبة والتخطيط تشكل ايضاً جزءًا مهمًا من القوى العاملة، لكن أقل من المبيعات. وفئة "أخرى" تشمل الوظائف التي تدعم سير العمل لكنها ليست من الأقسام الأساسية.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

جدول (1) "يبين الخصائص العامة لأفراد عينة البحث في شركة پەروەر".

ت	الفقرة	الفئات	العدد
.1	**الجنس**	ذكر	**52**
		انثى	**28**
		المجموع	**80**
.2	**الفئه العمرية**	اقل من 30 سنة	**27**
		30-40 سنة	**32**
		اكثر من 40 سنة	**21**
		المجموع	**80**
.3	**المؤهل العلمي**	شهادة البكالوريوس	**48**
		شهادة الدبلوم	**22**
		شهادة الاعدادية فما دون	**10**
		المجموع	**80**
.4	**سنوات الخدمة**	5 سنوات فأقل	**26**
		من 6 – 10 سنة	**32**
		من 11 سنة فأكثر	**22**
		المجموع	**80**
.5	**القسم او الوظيفة الحالية**	المبيعات	**28**
		الموارد البشرية	**10**
		المحاسبة	**14**
		العمليات	**18**
		التخطيط	**5**
		اخرى (الدعم الفني، السكرتارية، المخازن)	**5**
		المجموع	**80**

"المصدر: أعدته الباحثة بناءً على البيانات المستقاة من استمارة الاستبيان".

وبشكل عام، تُظهر الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة أن غالبية الموظفين في شركة **پەروەر** من الذكور ومن الفئة العمرية المتوسطة، ويحملون مؤهلات جامعية وخبرة عملية تتراوح بين المتوسطة والعالية، وهي سمات من شأنها أن تُسهم في تعزيز تبني ممارسات التفكير الاستراتيجي بدرجة أكبر، نظرًا لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من وعي إداري وخبرة ميدانية تمكنهم من التعامل مع متغيرات بيئة العمل بمرونة وكفاءة، مما ينعكس إيجابًا على مستوى التكيف التنظيمي للشركة المبحوثة.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

ثانياً: (وصف متغيرات البحث)

1- (وصف ابعاد متغير التفكير الاستراتيجي)

أ- (التفكير الرؤيوي)

يكشف الجدول (2) آراء افراد العينة بخصوص هذا البعد وفق مؤشراته (X1–X4) ، حيث أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة منهم تميل إلى الاتفاق (68.1%)، مقابل (11.9%) غير متفقين، في حين شكل المحايدون (20%). وقد بلغ الوسط الحسابي العام (3.74) والانحراف المعياري (0.80). كما تبيّن أن المؤشر (X1) كان الأكثر تأثيراً في دعم هذا البعد، إذ أبدى (72.5%) من المستجيبين توافقهم على أن ادارة شركة پەروەر لديها رؤية مستقبلية واضحة تُوجه من خلالها مسار أنشطتها، وذلك بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.81).

جدول (2) "وصف التفكير الرؤيوي"

البعد	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										M	SD
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
التفكير الرؤيوي	X1	20	25	38	47.5	14	17.5	4	5	4	5	3.75	0.81
	X2	20	25	36	45	18	22.5	4	5	2	2.5	3.79	0.80
	X3	20	25	34	42.5	14	17.5	8	10	4	5	3.65	0.74
	X4	20	25	30	37.5	18	22.5	8	10	4	5	3.78	0.86
المعدل الكلي		25		43.1		20		7.5		4.4		3.74	0.80
		68.1				20		11.9					

- من اعداد الباحثة،بالاعتماد على نتائج (SPSS:V. 30).

ب- (التفكير التركيبي)

يتضح من بيانات الجدول (3) أن استجابات المبحوثين تجاه هذا البعد عبر مؤشراته (X5–X8) تميل بشكل عام نحو الاتفاق، حيث أظهر نحو (65.6%) من الأفراد موافقتهم على فقراته، في حين بلغت نسبة غير الموافقين (14.4%)، أما المحايدون فقد مثلوا (20%) من الإجابات. وقد عُبر عن ذلك بوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.73). كما يُلاحظ أن المؤشر (X8)، المتعلق بمعالجة القضايا التنظيمية استنادًا إلى التصور الشامل لشركة پەروەر باعتبارها نظامًا مترابطاً، قد حظي بأعلى مستوى من القبول، إذ أعرب (70%) من المستطلعين عن اتفاقهم معه، وهو ما يجعله الأكثر إسهامًا في تعزيز بعد التفكير التركيبي، وجاءت هذه النتيجة مدعومة بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.70).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

جدول (3) "وصف التفكير التركيبي"

البعد	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										M	SD
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
التفكير التركيبي	X5	22	27.5	29	36.25	17	21.25	8	10	4	5	3.73	0.64
	X6	20	25	30	37.5	18	22.5	8	10	4	5	3.88	0.72
	X7	20	25	33	41.25	17	21.25	8	10	2	2.5	3.63	0.86
	X8	22	27.5	34	42.5	12	15	8	10	4	5	3.98	0.70
المعدل الكلي		26.2		39.4		20		10		4.4		3.80	0.73
		65.6				20		14.4					

- من اعداد الباحثة،بالاعتماد على نتائج (SPSS:V. 30).

ت- (التفكير الابداعي)

يتبين من معطيات الجدول (4) آراء الموظفين حول المؤشرات (X9–X12) لهذا البعد، حيث اتفق (71.2%) منهم مع هذه المؤشرات، في حين لم يتفق (11.3%) وكان (17.5%) محايدين. وبلغ الوسط الحسابي (3.69) مع انحراف معياري (0.82). كما أشار (77.5%) من المبحوثين إلى أن ادارة شركة پەروەر تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة (X9)، مما عزز بشكل ملموس عنصر التفكير الإبداعي ، بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.91).

جدول (4) "وصف التفكير الابداعي"

البعد	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										M	SD
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
التفكير الابداعي	X9	26	32.5	36	45	12	15	4	5	2	2.5	3.70	0.91
	X10	22	27.5	32	40	16	20	8	10	2	2.5	3.73	0.64
	X11	24	30	32	40	14	17.5	8	10	2	2.5	3.65	0.80
	X12	24	30	32	40	14	17.5	8	10	2	2.5	3.68	0.94
المعدل الكلي		30		41.2		17.5		8.8		2.5		3.69	0.82
		71.2				17.5		11.3					

- من اعداد الباحثة،بالاعتماد على نتائج (SPSS:V. 30).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

ث- (المهارة الانعكاسية)

يُظهر الجدول (5) آراء المستجيبين للاستبيان تجاه هذا البعد استنادًا إلى مؤشراته (X13– X16)، حيث تبين أن أغلبية العينة تميل إلى الاتفاق بنسبة (63.8%)، في حين بلغت نسبة غير المتفقين (17.5%)، أما المحايدون فشكلوا (18.7%). كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.66) والانحراف المعياري (0.83). ومن بين المؤشرات، ظهر المؤشر (X14) باعتباره العامل الأبرز في تقوية هذا البعد ، إذ أوضح (67.5%) من المشاركين موافقتهم على أن الأخطاء والنجاحات السابقة تستخدم كفرص للتعلم والتطوير المستقبلي، مع متوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.93).

جدول (5) "وصف المهارة الانعكاسية"

البعد	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										M	SD
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
المهارة الانعكاسية	X13	22	27.5	28	35	16	20	8	10	6	7.5	3.73	0.78
	X14	20	25	34	42.5	12	15	8	10	6	7.5	3.40	0.93
	X15	24	30	26	32.5	16	20	8	10	6	7.5	3.75	0.84
	X16	22	27.5	28	35	16	20	6	7.5	8	10	3.76	0.78
المعدل الكلي		27.5		36.3		18.7		9.4		8.1		3.66	0.83
		63.8				18.7		17.5					

- من اعداد الباحثة،بالاعتماد على نتائج (SPSS:V. 30).

ج- (التفكير المنظومي)

يفصح الجدول (6) عن اتجاهات العينة إزاء المحاور (X17–X20) المرتبطة بهذا البعد، حيث أعرب (66.9%) منهم عن اتفاقهم مع هذه المحاور، في حين لم يتفق (14.4%)، واتخذ (18.7%) موقف الحياد. وقد بلغ الوسط الحسابي (3.91) بانحراف معياري (0.61). كما أشار (75%) من افراد المجتمع البحثي إلى وجود الجمع بين الخبرات السابقة والرؤية المستقبلية عند صياغة السياسات والخطط (X20)، وهو ما انعكس إيجاباً على ارتقاء التفكير المنظومي، بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.63).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

جدول (6) "وصف التفكير المنظومي"

البعد	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										M	SD
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
التفكير المنظومي	X17	20	25	28	35	16	20	8	10	8	10	3.85	0.62
	X18	24	30	32	40	16	20	4	5	4	5	3.88	0.56
	X19	20	25	30	37.5	16	20	8	10	6	7.5	3.98	0.66
	X20	24	30	36	45	12	15	4	5	4	5	3.96	0.63
المعدل الكلي		27.5		39.4		18.7		7.5		6.9		3.91	0.61
		66.9				18.7		14.4					

- من اعداد الباحثة،بالاعتماد على نتائج (SPSS:V. 30).

2- (وصف متغيرات التكيف التنظيمي)

يفسر الجدول (7) نتائج التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتكيف التنظيمي (Y1–Y17)، إذ تبين أن ما نسبته (68.2%) من الموظفين قد أبدوا موافقتهم على فقرات هذا البعد، في حين كان (18.8%) منهم على الحياد، مقابل (13%) من المبحوثين الذين لم يُبدوا موافقتهم على هذه المؤشرات. وقد انعكس ذلك في متوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري قدره (0.77). وتبرز قوة هذه النتائج في المؤشرين (Y1) و(Y4)، لكونهما سجلا أعلى مستويات الاتفاق بنسبة (80%) و(75%) على التوالي؛ حيث يشير الأول إلى قدرة شركة پەروەر على تعديل استراتيجياتها بسرعة لمواجهة التغيرات البيئية، بينما يعكس الثاني مرونة السياسات والخطط بحيث يمكن تعديلها بما ينسجم مع تغير متطلبات السوق وتوقعات الزبائن المتجددة. وقد سجل هذان المؤشران متوسطين حسابيين مقدارهما (3.30) و(3.47) على التوالي، بانحراف معياري (0.95) و(0.98).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

جدول (7) "وصف متغيرات التكيف التنظيمي"

البعد	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										M	SD
		اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
التكيف التنظيمي	Y1	24	30	40	50	8	10	4	5	4	5	3.30	0.95
	Y2	22	27.5	30	37.5	16	20	8	10	4	5	3.65	0.94
	Y3	22	27.5	32	40	18	22.5	6	7.5	2	2.5	3.45	0.96
	Y4	24	30	36	45	14	17.5	4	5	2	2.5	3.47	0.98
	Y5	20	25	32	40	16	20	8	10	4	5	3.40	0.90
	Y6	22	27.5	34	42.5	14	17.5	8	10	2	2.5	3.82	0.69
	Y7	22	27.5	32	40	16	20	6	7.5	4	5	3.88	0.72
	Y8	20	25	34	42.5	14	17.5	8	10	4	5	3.90	0.55
	Y9	24	30	28	35	16	20	8	10	4	5	3.85	0.74
	Y10	22	27.5	32	40	16	20	6	7.5	4	5	3.66	0.94
	Y11	22	27.5	32	40	16	20	8	10	2	2.5	3.85	0.54
	Y12	22	27.5	34	42.5	14	17.5	6	7.5	4	5	3.71	0.83
	Y13	24	30	28	35	16	20	8	10	4	5	3.78	0.69
	Y14	20	25	34	42.5	14	17.5	8	10	4	5	3.88	0.70
	Y15	20	25	34	42.5	18	22.5	6	7.5	2	2.5	3.78	0.62
	Y16	22	27.5	32	40	14	17.5	8	10	4	5	3.73	0.79
	Y17	20	25	32	40	16	20	8	10	4	5	3.95	0.64
المعدل الكلي		27.3		40.9		18.8		8.7		4.3		3.70	0.77
		68.2				18.8		13					

- من اعداد الباحثة،بالاعتماد على نتائج (SPSS:V. 30).

ثالثاً: (اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث)

1- (العلاقة على المستوى العام)

تشير نتائج الجدول (8) الى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.662) عند مستوى معنوية (0.05).

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

جدول (8) "اختبار علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي"

بعد مستقل / بعد معتمد	التفكير الاستراتيجي					
	التفكير الرؤيوي	التفكير التركيبي	التفكير الابداعي	المهارة الانعكاسية	التفكير المنظومي	المؤشر الكلي
التكيف التنظيمي	0.74	0.69	0.77	0.66	0.72	0.716

N = 80 P ≤ 0.05

ـ من اعداد الباحثة،بالاعتماد على نتائج (SPSS:V. 30).

2- (العلاقة على المستوى التفصيلي بين المتغيرات)

تدل استنتاجات الجدول (8) (بوجود علاقات ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي في شركة **پەروەر)**، اذ اشارت البيانات المستخلصة من التحليل الاحصائي (وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التفكير الرؤيوي والتكيف التنظيمي)، وتعكسها قيمة معامل الارتباط البالغه (0.74) عند مستوى معنوي (0.05)، وتعلل هذه النتيجة ان وضوح الرؤية المستقبلية لدى الموظفين يسهم بشكل فاعل في تحسين استجابتهم للتغيرات، الأمر الذي (يعزز من قدرة شركة **پەروەر** على التكيف التنظيمي). كذلك اظهرت النتائج الاحصائية (وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التفكير التركيبي والتكيف التنظيمي)، اذ وصلت قيمة الارتباط (0.69)، ضمن حدود معنوية (0.05)، وهذا يؤكد إلى أن دمج الأفكار والموارد والبدائل المختلفة له تأثير إيجابي في تقوية (التكيف التنظيمي)، إذ يساعد على مواجهة المواقف المتغيرة بمرونة متوازنة. وتوصلت المخرجات التحليلية ايضاً إلى (وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التفكير الابداعي والتكيف التنظيمي)، بقيمة ارتباط بلغ (0.77) وهو الأعلى بين القيم، وبمستوى معنوية (0.05)، ما يعكس أن الابتكار وإنتاج الحلول الجديدة يرتبطان بقوة بقدرة الشركة على التكيف، مما يجعل (التفكير الإبداعي) من أكثر الأبعاد ارتباطاً في هذا الجانب. واستناداً الى ما افرزته التحليلات (وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المهارة الانعكاسية والتكيف التنظيمي)، تفسرها قيمة الإرتباط (0.66)، وفقاً لمستوى معنويه قدره (0.05)، والتي توضح أن مراجعة الخبرات السابقة والتعلم منها تؤثر إيجابًا على (التكيف التنظيمي)، وإن كان هذا الارتباط بدرجة أقل مقارنةً ببقية الأبعاد. كما افاد الفحص الاحصائي (وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التفكير المنظومي والتكيف التنظيمي)، والذي جاء بارتباط قيمته (0.72)، بمستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن النظر إلى شركة **پەروەر** كمنظومة مترابطة يسهم بفاعلية في تحسين (التكيف التنظيمي)، من خلال فهم العلاقات بين أجزاء النظام وتأثيرها على الاستجابة للتغيرات. وبصورة عامة، تؤكد هذه النتائج أن (التفكير الاستراتيجي يمثل أداة أساسية في

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

تطوير قدرة شركة **پەروەر** على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية)، حيث أظهر كل بعد من أبعاده مساهمة واضحة في هذا المسار، مع بروز (التفكير الإبداعي) كأكثر الأبعاد فاعلية في بيئة العمل الخاصة (بشركة پەروەر). وبناءً على ذلك يتم تأييد الفرضية الجوهرية الأولى التي مفادها: "وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي في الشركة محل الدراسة".

رابعاً: (اختبار طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد البحث)

1- (العلاقات التأثيرية بين التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي ضمن السياق الكلي)

يستدل من تحليلات الانحدار الموضحة في الجدول (9) (وجود تأثير معنوي للتفكير الاستراتيجي في التكيف التنظيمي على المستوى الكلي). يدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (46.9)، وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدرة بـ (3.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجتي حرية (1.78). كما يوضح معامل التحديد (R^2) أن نسبة (51.2%) من (التكيف التنظيمي يُفسر من خلال التفكير الاستراتيجي)، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات عشوائية لم يشملها إطار البحث الحالي. وتشير قيمة معامل (β_1) البالغة (0.66) إلى أنه مع كل (زيادة بوحدة واحدة في التفكير الاستراتيجي، يحدث تغيير بمقدار (0.66) في التكيف التنظيمي). وقد عززت هذه النتيجة قيمة (T) المحسوبة التي بلغت (6.85)، وهي أعلى من القيمة الجدولية (1.99)، واستنادًا إلى المعطيات السابقة، تُقبل الفرضية الجوهرية الثانية والتي تنص بانه"يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في تطوير التكيف التنظيمي لدى شركة پەروەر".

جدول (9) "تأثير التفكير الاستراتيجي في التكيف التنظيمي على المستوى العام للشركة"

المتغيرالمستقل / المتغيرالمعتمد	التفكير الاستراتيجي						
	β_0	β_1	R^2	F		T	
				المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
التكيف التنظيمي	1.27	0.66	0.512	46.9	3.96	6.85	1.99

N = 80 D.F (1.78) P ≤ 0.05

- من اعداد الباحثة،بالاعتماد على نتائج (SPSS:V. 30).

2- (العلاقات التأثيرية لكل بعد من ابعاد التفكير الاستراتيجي في التكيف التنظيمي)

يتضح من معطيات الجدول (10) (وجود تأثير معنوي للتفكير الرؤيوي في تطوير التكيف التنظيمي)، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (13.50)، وهي تفوق القيمة الجدولية (3.96)، عند مستوى دلالة (0.05). كما بين معامل التحديد (R^2) ان (54.7%)، من التباين في (التكيف التنظيمي) يمكن تفسيره من خلال هذا البعد. وتشير قيمة معامل الانحدار ($\beta 1$) والتي قدرت بـ (0.48) ان (زيادة وحدة واحدة

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

في التفكير الرؤيوي تؤدي الى ارتفاع التكيف التنظيمي) بمقدار (0.48)، وهو ما تدعمه قيمة (T) المحسوبة (T) (3.68) التي جاءت اعلى من قيمتها الجدولية (1.99). كما اظهرت النتائج ان لبعد (التفكير التركيبي تأثيراً معنوياً في التكيف التنظيمي)، حيث سجلت قيمة (F) المحسوبة (11.85)، وهي أكبر من الجدولية (3.96) عند مستوى (0.05). واوضح معامل التحديد (R^2) ان (47.6%) من التفاوت في (التكيف التنظيمي) يعزى الى هذا البعد. اما معامل الانحدار (β_1= 0.42) فانه دل على ان (التغير بمقدار وحدة واحدة في التفكير التركيبي) يفضي الى تغير قدره (0.42) في (التكيف التنظيمي)، وهو ما تؤكده قيمة (T) المحسوبة (3.45)، التي تجاوزت القيمة الجدولية (1.99). وفيما يتعلق (ببعد التفكير الإبداعي)، فقد تبين انه الاكثر تأثيراً بين الابعاد المدروسة على (التكيف التنظيمي) وبشكل معنوي، حيث وصلت قيمة (F) المحسوبة الى (14.20)، وهي أعلى من الجدولية (3.96) وبمستوى معنوية (0.05). واوضحت النتائج ان (R^2= 59.2%) من (التكيف التنظيمي يعود الى التفكير الإبداعي). ويعزز هذا معامل الانحدار (β_1) الذي يبرهن على أن (0.50) من التغيير في (التكيف التنظيمي، هو ناجم عن تغير وحدة واحدة من التفكير الإبداعي)، بتدعيم من (T) المحسوبة (3.75) الاكبر من الجدولية (1.99). اما (بعد المهارة الانعكاسية فقد تبين ان تأثيره المعنوي على التكيف التنظيمي) هو الادنى مقارنة ببقية الابعاد، ودعمت بقيمة (F) المحسوبة (10.75)، متجاوزة قيمتها الجدولية (3.96) عند مستوى (0.05). وأظهر معامل التحديد (R^2) نسبة مئوية قدرها (43.5%) للتغيرات التي وقعت على (التكيف التنظيمي). كما نوه (β_1= 0.39) ان كل تغير بمقدار (وحدة واحدة في المهارة الانعكاسية يؤدي الى تغيير في التكيف التنظيمي) وبقدر (0.39)، وهو ما اكدته قيمة (T) المحسوبة (3.28)، التي فاقت الجدولية (1.99). وفي نفس الصدد كشفت معطيات التحليل ان (بعد التفكير المنظومي يتمتع بتأثير معنوي على التكيف التنظيمي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.90)، وهي أعلى من الجدولية (3.96)، عند مستوى الدلالة (0.05). وافصح المعامل (R^2) ان (51.8%) من (التغير في التكيف التنظيمي) مرده الى هذا البعد. واكد قيمة المعامل (β1) البالغ (0.43) بان التغيير الحاصل في بعد التفكير المنظومي بوحدة واحدة سيسفر الى (تغيير في التكيف التنظيمي) بمقدار(0.43)، وهو ما اثبتته قيمة (T) المحسوبة (3.61) التي فاقت القيمة الجدولية (1.99). ونستنتج مما سبق أن جميع (أبعاد التفكير الاستراتيجي لها تأثير معنوي على التكيف التنظيمي)، مع تباين في قوة التأثير، حيث ان (**التفكير الإبداعي** هو الأكثر تأثيرًا، يليه **التفكير الرؤيوي، والتفكير المنظومي**، ثم **التفكير التركيبي**، وأخيرًا **المهارة الانعكاسية**). مما لا شك فيه أن

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

القدرة على الابتكار والرؤية المستقبلية وتكامل النظام التنظيمي هي (أهم العوامل التي تطور قدرة شركة **پەروەر** على التكيف مع التغيرات). وعليه يتم قبول الفرضية الجوهرية الثانية والتي مفادها "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي في تطوير التكيف التنظيمي لدى شركة پەروەر".

جدول (10) "العلاقات التأثيرية لكل بعد من ابعاد التفكير الاستراتيجي في التكيف التنظيمي"

المتغير المعتمد / المتغير المستقل		التكيف التنظيمي						
		β_0	β_1	R^2	F		T	
					المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
التفكير الاستراتيجي	التفكير الرؤيوي	1.15	0.48	0.547	13.50	3.96	3.68	1.99
	التفكير التركيبي	1.05	0.42	0.476	11.85	3.96	3.45	1.99
	التفكير الابداعي	1.10	0.50	0.592	14.20	3.96	3.75	1.99
	المهارة الانعكاسية	0.95	0.39	0.435	10.75	3.96	3.28	1.99
	التفكير المنظومي	1.08	0.43	0.518	12.90	3.96	3.61	1.99

N = 80 D.F (1.78) P ≤ 0.05

- من اعداد الباحثة،بالاعتماد على نتائج (SPSS:V. 30).

المحور الرابع: (الاستنتاجات والتوصيات)

اولاً: (الاستنتاجات)

خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية التي تسهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتكيف التنظيمي، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1- تشير الخصائص الديموغرافية، أن قوة العمل في شركة **پەروەر** يغلب عليها الطابع الذكوري، وهو ما يعكس طبيعة سوق العمل في هذا المجال. كما تبين أن النسبة الأكبر من الموظفين ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، الأمر الذي يدل على امتلاكهم خبرة عملية ومعرفة تنظيمية متراكمة، كذلك برز المستوى الجامعي ممثلًا بحملة شهادة البكالوريوس، ما يوفر قاعدة معرفية يمكن أن تدعم تبني ممارسات التفكير الاستراتيجي وتطوير قدرة شركة **پەروەر** على التكيف التنظيمي. ومن جانب آخر، استحوذ قسم المبيعات على الحصة الأكبر نظرًا لطبيعة نشاط الشركة التجاري القائم على التوزيع والبيع، بينما شكلت الأقسام الإدارية نسبًا أقل لكنها تبقى مساندة وداعمة لسير العمليات.

2- أظهرت البيانات الوصفية أن أغلب أفراد العينة يميلون إلى الاتفاق مع (مؤشرات أبعاد التفكير الاستراتيجي)، حيث تراوحت نسب الاتفاق بين (64.1%)، (المهارة الانعكاسية) و (69.4%)،

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

(التفكير الابداعي)، مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية هذه الأبعاد في تطوير قدرة شركتهم على التكيف التنظيمي.

3- يتضح من التحليل التشخيصي ان أبرز مجالات التكيف التنظيمي لدى شركة **پەروەر** تتمثل في قدرتها على تعديل استراتيجياتها بسرعة لمواجهة التغيرات البيئية، إضافةً إلى ما تتميز به من مرونة في السياسات والخطط بما يتيح تعديلها بما ينسجم مع متطلبات السوق وتوقعات الزبائن المتجددة.

4- أثبتت التحليلات الإحصائية (وجود علاقات ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة، والتكيف التنظيمي كمتغير تابع)، وهذا يؤكد إدراك الموظفين لأهمية هذه الأبعاد مجتمعة، بوصفها أداة فاعلة في (تطوير قدرة شركتهم على التكيف مع المؤثرات البيئية) وتحقيق كفاءة منظمية أعلى.

5- برهنت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن لكل (بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي تأثيرًا معنويًا واضحًا على التكيف التنظيمي)، سواء عند النظر الى العلاقة بين المتغيرين ضمن (السياق الجزئي او السياق الكلي).

6- يستنتج ايضاً أن (التفكير الإبداعي يتمتع بأعلى مستوى ارتباط مع التكيف التنظيمي)، ويظهر التأثير الأقوى والأكثر فاعلية مقارنةً ببقية الابعاد، مما يبرز أهمية الابتكار وايجاد الحلول الجديدة في (تطوير قدرة شركة **پەروەر** على الاستجابة للتغيرات المحيطة) بشكل دائم.

ثانياً: التوصيات

1- ينبغي على إدارة شركة **پەروەر** تشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة ومبتكرة من خلال منصات داخلية للحوار وتبادل الأفكار، أو عبر مبادرات تحفيزية ومسابقات ابتكارية ، لما له من تأثير مباشر وكبير في رفع قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية وتطوير حلول عملية لمواجهة التحديات.

2- ضرورة العمل على توضيح الرؤية الاستراتيجية والأهداف المستقبلية لجميع الموظفين، لضمان توجيه الجهود والقرارات بشكل متسق، مما يسهم في تعزيز الاستجابة الفعالة للتغيرات المفاجئة وتحقيق التكيف التنظيمي المطلوب.

3- على الإدارة تشجيع دمج الأفكار والموارد والخبرات المختلفة بين الفرق والأقسام، لضمان تطوير حلول أكثر مرونة وفاعلية للتحديات التنظيمية، مع التركيز على تنمية قدرة الموظفين على معالجة المشكلات من منظور شامل ومتعدد الأبعاد.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

4- من المهم بناء ثقافة التعلم المستمر داخل شركة **پەروەر**، بحيث يُنظر إلى النجاحات والأخطاء السابقة كفرص للتطوير المستقبلي، مما يساعد على تطوير قدرة الموظفين على التكيف مع المستجدات البيئية بشكل أفضل.

5- يوصي الباحث بإقامة برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز جميع (أبعاد التفكير الاستراتيجي: الرؤيوي، التركيبي، الإبداعي، المنظومي، والانعكاسي)، بما يسهم في تطوير قدرة شركة **پەروەر** على التكيف السريع مع المتغيرات المختلفة في بيئة العمل.

6- يجب وضع آليات دورية لمراجعة مستوى (التكيف التنظيمي) وربطه بتطبيق (التفكير الاستراتيجي)، وذلك لتحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم إضافي، وضمان التطوير المستمر لقدرة شركة **پەروەر** على مواجهة التطورات الخارجية.

7- الاهتمام بانشاء نظام تحفيزي يكافئ الموظفين على تقديم مقترحات مبتكرة وحلول فعّالة، بما يعزز ثقافة الابتكار داخل الشركة المبحوثة ويدعم (التكيف التنظيمي) المستدام.

قائمة المصادر:

1. Alagha, M., Taha, A. Z., & Ismail, M. N. (2023). Comparative analysis of strategic thinking dimensions among banking executives of a Southeast Asian stable emerging economy and an Arab developing country. *JATI – Journal of Southeast Asian Studies, 28*(12), 50–75.
2. Asobee, M. S. (2021). Exploring the importance of strategic thinking to strategic planning in the strategic management process. *Journal of Business and Management Sciences, 9*(2), 68–70.
3. Asghar, J., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review. *Journal of Management Review Quarterly*, *71*(2), 1–27.
4. Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of SAGE Open, 13*(2), 1–17.
5. Dickson, R. K. (2025). *Achieving organizational goals through strategic planning and adaptation: A theoretical investigation.* International *Journal of Economic Behavior and Organization*, 13(2), 62–73.

6. Douglas, S. K., & Haley, G. (2024). Learning strategies for building organisational resilience. *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 21*(2), 202–218.

7. Geier, M. T. (2023). Strategic thinking: Theoretical development and assessment. *Journal of Strategy and Management, 17*(1), 1–21.

8. Henriquez Calvo, L., & Díaz Martínez, K. S. (2023). The importance of strategic thinking and innovation for the growth of SMEs: Case of the Colombian SMEs. *Journal of Procedia Computer Science,Vol. 224*, 495–501.

9. Janatyan, N., Karavand, A., & Rajabi, M. (2021). Studying the effect of strategic thinking dimensions on the implementation of the EFQM excellence model. *Journal of Production and Operations Management, 11*(4), 95–114.

10. Kalogiannidis, S., Chatzitheodoridis, F., Giannarakis, G., & Mavrommati, A. (2022). Business organizations' flexibility as an innovation tool: Factors affecting flexibility in organizations. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science, 9*(4), 259–312.

11. Megdad, Z., & Çaglar, D. (2024). Business model innovation and strategic adaptability: The HRM perspective. *Journal of Sustainability, 16*(20), 8729.

12. Ndei, F. M., & Kinyua, G. M. (2024). Sustainable competitive advantage as an outcome of strategic thinking: Evidence from review of literature. *International Journal of Education and Research, 12*(3), 25–48.

13. Ramesh, P., Bhavikatti, V., Omnamasivaya, B., Chaitanya, G., Tejaswini, & Hiremath, S. (2024). Organisational adaptability: A study of the mediating role of leadership in the influence of strategies, complexity, and technology. *International Journal of Innovation Management*, Article 2350036, 1–28.

14. Renteria, C. (2025). Organizational adaptation to dynamic environments: Insights from literature on the organization-environment relationship. *Journal of Administrative Theory & Praxis, 47*(2), 1–20.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

15. Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of Management, 46*(4), 1–33.

16. Srivastava, S., & D'Souza, D. (2021). Measuring strategic thinking in organizations. *Journal of Managerial Issues, 33*(1), 90–111.

17. Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2024). Dynamic capabilities in project-based organizations: Identifying the processes that matter. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10*(1), Article 98, 1–15.

18. Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Journal of Management Review Quarterly, 71*(2), 343–391.

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة زاخو
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم الادارية

م/ استمارة استبيان

الى السيدات والسادة / موظفي شركة پەروەر للتجارة العامة... المحترمون

تحية طيبة وبعد ....

تمثل استمارة الاستبيان هذه جزءاً من متطلبات إعداد البحث العلمي والموسوم **"دور التفكير الاستراتيجي في تطوير قدرة المنظمة على التكيف التنظيمي: دراسة حالة على موظفي شركة پەروەر للتجارة العامة في مدينة دهوك- اقليم كوردستان- العراق".**

وتعدّ هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علماً بان المعلومات المدونة كافة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية .

شاكره تعاونكم معي خدمة للمسيرة العلمية

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

ملاحظات عامة :

1 - لا حاجة لذكر الاسم على ورقة الاستبانة .

2- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة (✓) في المكان المناسب والذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع العبارات المطروحة .

3- يرجى عدم ترك أي عبارة دون الإجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .

الباحثة

القسم الاول: معلومات عامة

يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .

1. **الجنس:** ذكر ( ) أنثى ( ).
2. **الفئة العمرية:** اقل من 30 سنه ( )، 30-40 سنة ( )، اكثر من 40 سنة ( ).
3. **المؤهل العلمي:** شهادة البكالوريوس ( )، شهادة الدبلوم ( )، شهادة الاعدادية فما دون ( ).
4. **سنوات الخدمة:** 5 سنوات فأقل ( )، من 6 – 10 سنه ( )، من 11 سنة فأكثر( ).
5. **القسم أو الوظيفة الحالية:** المبيعات ( )، الموارد البشرية ( )، المحاسبة ( )، العمليات ( )، التخطيط ( )، **اخرى:**_____.

القسم الثاني: التفكير الاستراتيجي

آ. **التفكير الرؤيوي:** يعني قدرة الإدارة على وضع رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة وتوجيه الأنشطة وفق أهداف بعيدة المدى.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	لدى الإدارة رؤية مستقبلية واضحة تُوجه من خلالها مسار أنشطة الشركة.					
2	يتم إطلاع الموظفين بشكل منتظم على الرؤية المستقبلية للشركة.					
3	تعتمد الإدارة في قراراتها على أهداف استراتيجية بعيدة المدى.					
4	تحفّز الإدارة العاملين على التفكير في ما يمكن أن تصبح عليه الشركة خلال السنوات القادمة.					

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

ب. التفكير التركيبي: يعني قدرة الإدارة على ربط القرارات والإجراءات بين الأقسام المختلفة وتحليل المشكلات من عدة جوانب قبل اتخاذ القرارات.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	تراعي الإدارة الروابط بين الأقسام المختلفة عند اتخاذ القرارات.					
6	تُحلّل المشكلات التنظيمية من عدة جوانب قبل وضع الحلول.					
7	تعمل الإدارة على ربط الإجراءات بالنتائج المتوقعة ضمن إطار متكامل.					
8	تُعالج القضايا التنظيمية استنادًا إلى تصور شامل للشركة كنظام مترابط.					

ت. التفكير الإبداعي: يعني تشجيع الإدارة للموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة وحلول غير تقليدية للمشكلات.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
9	تُشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.					
10	يتم تحفيز الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية.					
11	تتقبل الإدارة الحلول الإبداعية للمشكلات وتدعم تنفيذها.					
12	تُوفر الشركة فرصًا ومساحات لطرح المبادرات والأفكار الجديدة.					

ث. المهارة الانعكاسية: تعني قدرة الإدارة على مراجعة التجارب السابقة والاستفادة منها لتحسين الأداء واتخاذ قرارات أفضل في المستقبل.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13	تُراجع الإدارة القرارات السابقة للاستفادة من التجارب وتحسين الأداء.					
14	تُستخدم الأخطاء والنجاحات السابقة كفرص للتعلم والتطوير المستقبلي.					
15	يتم تشجيع الموظفين على تقييم أدائهم بشكل منتظم لبناء خطط أكثر فاعلية.					
16	تعقد الإدارة اجتماعات دورية لمراجعة الأداء وتحليل النجاحات والإخفاقات.					

ج. التفكير المنظومي: يعني النظر إلى المنظمة كنظام مترابط، مع مراعاة تأثير القرارات الحالية على المستقبل وربط الخبرات السابقة بالرؤية المستقبلية.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية
مجلد (22) عدد (1) 2026

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار تأثير قرارات اليوم على المستقبل.					
18	يتم استخدام المعلومات التاريخية لتفسير التغيرات الحالية.					
19	تُدرس القرارات الجديدة في ضوء الخبرات السابقة.					
20	يتم الجمع بين التجارب الماضية والرؤية المستقبلية لصياغة السياسات والخطط.					

القسم الثالث: التكيف التنظيمي: يعني قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وعملياتها بسرعة ومرونة لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها بفعالية.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتمكن الشركة من تعديل استراتيجياتها بسرعة لمواجهة التغيرات في البيئة.					
2	تُعيد الإدارة ترتيب الأولويات والموارد بما يتوافق مع الظروف المتغيرة.					
3	يتم اتخاذ قرارات مرنة تتكيف مع الأحداث غير المتوقعة.					
4	تتسم السياسات والخطط بالمرونة بحيث يتم تعديلها بما ينسجم مع تغير توقعات الزبائن المتجددة ومتطلبات السوق.					
5	تُستثمر الفرص الجديدة التي تظهر في السوق بشكل فعال.					
6	يُبنى تنفيذ المشاريع على معلومات دقيقة وموثوقة من واقع الشركة.					
7	يتم التعاون بين الأقسام المختلفة لضمان تنفيذ السياسات والخطط بفعالية.					
8	يتم توفير الموارد اللازمة لدعم المبادرات الجديدة وتحقيق النتائج المرجوة.					
9	تُتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجة التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.					
10	يتم تقييم الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المنظمية.					
11	تُراجع الشركة الإجراءات السابقة للاستفادة من الخبرات السابقة في تحسين الأداء.					
12	تُستخدم الدروس المستخلصة من النجاحات والإخفاقات لتطوير خطط مستقبلية.					
13	تُعزز الشركة القدرة على التعلم الجماعي من خلال الاجتماعات وورش العمل.					
14	تركّز الإدارة على تطوير مهارات القادة بما يمكنهم من توجيه الشركة في ظل التغيرات المفاجئة.					
15	تُقيّم الإدارة بانتظام كفاءة العمليات وأساليب العمل لتطوير الأداء العام.					

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (22) عدد (1) 2026

16	تُشجع ثقافة الشركة الموظفين على تقديم أفكار وحلول مبتكرة.					
17	يتم تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية والمبادرة في مواجهة التحديات.					