

التفكير الاستراتيجي وأثره في أداء المنظمة (دراسة مقارنة بين قطاعي التأمين والمصارف)

**Strategic Thinking and its Impact in Organization's Performance
(Comparative Study Between the Insurance and Banking Sectors)**

رسالة أعدت في إطار استكمال مستلزمات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية

إعداد الطالبة

استير إبراهيم البني

إشراف

الأستاذ الدكتور أسامة الفراج

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور سليم إبراهيم الحسنية

تدقيق لغوي: حنان حمد المزعل

إجازة باللغة العربية وآدابها-جامعة دمشق-2018

التفكير الاستراتيجي وأثره في أداء المنظمة (دراسة مقارنة بين قطاعي التأمين والمصارف)

**Strategic Thinking and its Impact in Organization's Performance
(Comparative Study Between the Insurance and Banking Sectors)**

رسالة أعدت في إطار استكمال مستلزمات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية

إعداد الطالبة
استير إبراهيم البني

إشراف
الأستاذ الدكتور أسامة الفراج

المشرف المشارك
الأستاذ الدكتور سليم إبراهيم الحسنية

العام الدراسي

2021-2020

1443-1442

قرار لجنة الحكم

❖ اسم الباحث: استير ابراهيم البني

❖ عنوان البحث: التفكير الاستراتيجي وأثره في أداء المنظمة (دراسة مقارنة بين قطاعي التأمين والمصارف)
قدم هذا البحث استكمال مستلزمات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية من المعهد العالي للتنمية الإدارية

❖ لجنة المناقشة والحكم:

الاسم	التخصص	التوقيع
د. أسامة الفراج جامعة دمشق	الأستاذ في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: اقتصاد وإدارة المؤسسات الصحية	
د. عصام حيدر جامعة دمشق	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد الاختصاص: إدارة الموارد البشرية	
د. سمر قبلان جامعة دمشق	المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: تنمية الموارد البشرية	

تاريخ المناقشة: في تمام الساعة /١٢,٠٠/ الثانية عشر ظهراً من يوم الثلاثاء في ٢٩/٦/٢٠٢١ في القاعة الرابعة في مبنى المعهد العالي للتنمية الإدارية.

الشكر والتقدير

كل الشكر لكل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور سليم الحسنية لما قدمه من توجيهات علمية وبحثية.

وجزيل الشكر للأستاذ الدكتور أسامة الفراج لقبوله الإشراف على هذا العمل وما قدمه من نصائح لإغناء البحث.

وإلى محكمي البحث الدكتور عصام حيدر والدكتورة سمر قبلان لما قدموه من ملاحظات ونصائح ساعدت في وصول البحث إلى شكله النهائي.

ملخص البحث:

هدف هذا البحث هو التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في أداء المصارف وشركات التأمين في مدينة دمشق من أجل تطوير نمط التفكير الاستراتيجي للإدارات في المصارف وشركات التأمين بما ينعكس بشكل إيجابي على أداء هذه المنظمات (الحصة السوقية، ومعدل النمو، والربحية).

لتحقيق هدف الدراسة أجرت الباحثة دراسة استكشافية تضمّنت توزيع استقصاء تمهيدي، وعدد من المقابلات المباشرة مع عدد من خبراء الإدارة في سورية، بالإضافة إلى تصميم استبيان ورّع على عينة من المديرين العاملين في المصارف وشركات التأمين البالغ عددهم (١٥٦) مديراً، وكانت من أهم نتائج البحث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات الباحثين للتفكير الاستراتيجي على أداء المنظمة.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تجاه التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في كل من المصارف وشركات التأمين، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه أداء المنظمة في كل من المصارف وشركات التأمين.

وأوصت الدراسة ضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في مختلف أنواع المنظمات، وبشكل خاص المصارف وشركات التأمين محل الدراسة بالإضافة إلى تفعيل وتشجيع وتحفيز ممارسة الإبداع للعاملين في هذه المنظمات نظراً لارتباط الخدمات المصرفية والتأمينية بالإبداع.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	لجنة الحكم
ب	الشكر والتقدير
ت	ملخص البحث
١	الفصل الأول - الإطار العام للبحث
٢	- مقدمة
٣	١-١ - الدراسات السابقة
١١	٢-١ - مشكلة البحث
١٢	٣-١ - أهداف البحث
١٣	٤-١ - أهمية البحث
١٤	٥-١ - متغيرات البحث
١٦	٦-١ - فرضيات البحث
١٧	٧-١ - منهج البحث
١٩	٨-١ - حدود البحث
١٩	٩-١ - مصطلحات البحث
٢٢	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
٢٣	المبحث الأول: التفكير الاستراتيجي
٢٤	- تمهيد
٢٥	١-٢ - مفهوم التفكير
٢٧	٢-٢ - مفهوم التفكير الاستراتيجي
٢٩	٣-٢ - المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي
٣٠	٤-٢ - أهمية التفكير الاستراتيجي

٣٢	٢-٥- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
٣٣	٢-٦- التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي
٣٦	٢-٧- عناصر التفكير الاستراتيجي
٤٣	٢-٨- نماذج التفكير الاستراتيجي
٤٥	٢-٩- معوقات التفكير الاستراتيجي
٥٠	٢-١٠- تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي
٥٠	- الخلاصة
٥٢	المبحث الثاني: أداء المنظمة
٥٣	- تمهيد
٥٤	٢-١١- مفهوم الأداء
٦٢	٢-١٢- تصنيف الأداء ومجالاته
٦٩	٢-١٢-١- الربحية
٧٢	٢-١٢-٢- الحصّة السوقية
٧٤	٢-١٢-٣- معدّل النمو
٧٦	٢-١٣- علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء
٨٠	- الخلاصة
٨١	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
٨٢	٣-١- تعريف بالمصارف وقطاع التأمين في سورية
٨٦	٣-٢- مجالات البحث

٨٦	٣-٣ - منهجية البحث الميداني وإجراءاته التطبيقية
٩٤	٣-٤ - التحليل الإحصائي لمتغيرات ومحاوير الاستبانة
١٠٠	٣-٥ - اختبار الفرضيات
١٤٢	٣-٦ - نتائج البحث
١٤٣	٣-٧ - توصيات البحث
١٤٤	٣-٨ - مقترحات لأبحاث مستقبلية
١٤٥	ملاحق البحث
١٤٦	ملحق رقم (١) الاستبانة
١٥٧	ملحق رقم (2) الجداول الإحصائية
١٦٥	المراجع باللغتين العربية والانكليزية
١٧٥	ملخص البحث باللغة الانكليزية (Abstract)

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
١	نموذج البحث	١٥
٢	أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب (الحسنية، ٢٠٠٩)	١٩
٣	المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي	٣١
٤	العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	٣٤
٥	تموضع التفكير الاستراتيجي في قلب العملية الاستراتيجية	٣٥
٦	عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Jeanne.M, Liedtka، ١٩٩٨)	٣٧
٧	عناصر التفكير الاستراتيجي حسب الباحثة بالاعتماد على (الحسنية، ٢٠٠٩)	٤٢
٨	نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي حسب (O'shannassy, 1999, p. 22)	٤٤
٩	التوازن بين التفكير والتنفيذ في العملية الإدارية	٤٨
١٠	العلاقة بين الكفاءة والفعالية في العملية الإدارية	٥٦
١١	مفهوم الكفاءة	٥٩
١٢	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	٦١
١٣	مؤشرات الأداء حسب (البرازي، ٢٠١٢)	٦٧
١٤	مؤشرات الأداء حسب الباحثة	٦٨
١٥	دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أداء أفضل في المنظمة	٧٩

٨٤	هيكلية قطاع التأمين في سورية	١٦
----	------------------------------	----

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	استعراض لعلاقة الأداء المالي بأداء المنظمة حسب بعض الباحثين	٦٤
٢	استعراض لعلاقة الحصة السوقية بأداء المنظمة حسب بعض الباحثين	٦٦
٣	الربح الصافي لشركات التأمين لعام ٢٠١٧ و ٢٠١٨	٧١
٤	الحصة السوقية لشركات التأمين لعام ٢٠١٧ و ٢٠١٨	٧٢
٥	نسب النمو لشركات التأمين لعام ٢٠١٨	٧٥
٦	حجم عينة البحث إذا كان مجتمع البحث متجانساً	٨٨
٧	معاملات الارتباط لعبارات المحاور الثمانية	٩٢
٨	معامل الثبات والصق الذاتي لأداة البحث	٩٣
٩	خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير نوع المنظمة	٩٤
١٠	خصائص أفراد عينة البحث حسب الجنس ونوع المنظمة:	٩٥
١١	خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي وحسب نوع المنظمة	٩٦
١٢	خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى الوظيفي وحسب نوع المنظمة	٩٧
١٣	خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير طبيعة الوظيفة وحسب نوع المنظمة	٩٨
١٤	خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير القدم الوظيفي وحسب نوع المنظمة	٩٩
١٥	نتائج اختبار التوزع الطبيعي للبيانات	١٠٠

١٠١	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لكل محور من المحاور المدروسة على مستوى كل من المصارف وشركات التأمين	١٦
١٠٣	متوسط إجابات محور التفكير الجوهري والانحراف المعياري	١٧
١٠٤	تقدير أثر التفكير الجوهري في الأداء	١٨
١٠٥	تقدير أثر التفكير الجوهري على أداء المنظمة حسب نوع المنظمة	١٩
١٠٦	متوسط إجابات محور التفكير الشمولي والانحراف المعياري	٢٠
١٠٧	تقدير أثر التفكير الشمولي في الأداء	٢١
١٠٨	تقدير أثر التفكير الشمولي على أداء المنظمة حسب نوع المنظمة	٢٢
١٠٩	متوسط إجابات محور التفكير الاستشرافي والانحراف المعياري	٢٣
١١٠	تقدير أثر التفكير الاستشرافي في الأداء	٣٤
١١١	تقدير أثر التفكير الاستشرافي في أداء المنظمة حسب نوع المنظمة	٢٥
١١٢	متوسط إجابات محور التفكير الإبداعي والانحراف المعياري	٢٦
١١٣	تقدير أثر التفكير الإبداعي في الأداء	٢٧
١١٤	تقدير أثر التفكير الإبداعي في أداء المنظمة حسب نوع المنظمة	٢٨
١١٥	متوسط إجابات محور التفكير النظمي والانحراف المعياري	٢٩
١١٦	تقدير أثر التفكير النظمي في الأداء	٣٠
١١٧	تقدير أثر التفكير النظمي في أداء المنظمة حسب نوع المنظمة	٣١

١١٩	اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الجوهري بحسب نوع المنظمة	٣٢
١٢٠	اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الشمولي بحسب نوع المنظمة	٣٣
١٢١	اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستشرافي بحسب نوع المنظمة	٣٤
١٢٢	اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي بحسب نوع المنظمة	٣٥
١٢٣	اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير النظمي بحسب نوع المنظمة	٣٦
١٢٤	اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة الفروق ذات دلالة إحصائية في أداء المنظمة بحسب نوع المنظمة	٣٧
١٢٦	اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة الفروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب الجنس	٣٨
١٢٧	اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة الفروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب الجنس	٣٩
١٢٨	اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب المؤهل العلمي	٤٠
١٢٩	اختبار أقل فرق معنوي (LSD: less significant difference)	٤١

١٣٠	تقاطع البيانات بين المؤهل العلمي والقدم الوظيفي	٤٢
١٣١	اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب المؤهل العلمي	٤٣
١٣٢	اختبار أقل فرق معنوي (LSD: less significant difference)	٤٤
١٣٣	اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي	٤٥
١٣٤	اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب المستوى الوظيفي:	٤٦
١٣٥	اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب طبيعة الوظيفة	٤٧
١٣٦	اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب طبيعة الوظيفة	٤٨
١٣٧	اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب القدم الوظيفي	٤٩
١٣٨	اختبار أقل فرق معنوي (LSD: less significant difference)	٥٠
١٣٩	اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب القدم الوظيفي	٥١
١٤٠	اختبار أقل فرق معنوي (LSD: less significant difference)	٥٢

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- مقدمة:

تعمل المنظمات بشكل عام على رفع مستوى أدائها، فتلجأ إلى العديد من الممارسات منها الإداري ومنها السلوكي وغير ذلك. ولذلك تتجه معظم المنظمات للابتعاد عن النمط التقليدي في الإدارة والذهاب باتجاه الإدارة الاستراتيجية والتي تتمتع بمفهوم واسع واستخدامات شتى تحيط بمختلف جوانب الحياة، وأهمية حقيقية ملموسة لا يمكن الاستغناء عنها في أي مجال ساعٍ للاستمرارية والتقدم.

ويرجع الكتاب أصل كلمة استراتيجية "Strategy" إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس "Strategos" وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك (المغربي، ٢٠٠٦، صفحة ١٧).

وتعود جذور الاستراتيجية إلى الفكر العسكري الذي يقصد وضع خطة محكمة للانتصار في الحرب وتدمير العدو. وقد استعار مفكرو الإدارة و"أركان حرب الشركات الكبرى" منذ الخمسينيات والستينيات هذا المفهوم لاستخدامه في "حرب الأسواق" من أجل وضع خطط محكمة للانتصار على المنافسين ودحرهم خارج السوق (الحسنية، ٢٠٠٩، صفحة ٨٥).

وإنَّ تعامل الاستراتيجية مع معلومات متاحة وأخرى مجهولة يجعلها في عالمنا المتغير على قدر كبير من الأهمية لا يقلُّ بأهميته عن التفكير الاستراتيجي وهو التفكير الذي يحاكي القيادات العليا في المنظمة ويرشدهم إلى وضع رؤية عن وضعهم المستقبلي ورسالة تفسر بوضوح سبب وجود هذه المنظمة والعمل الذي تمارسه متسلحة بأهداف استراتيجية تقود كل مستوى من مستويات المنظمة بأعمالهم لبلوغ هذه الأهداف نجد ما يسمى بالتفكير الاستراتيجي الذي هو نقطة الانطلاق الذي تركز عليها المنظمة للانطلاق بأفكار وتوقعات تقيها من الأخطار والمشكلات انطلاقاً من أسس تفكير منطقية وأساليب تحليل عملية، ليكون التفكير الاستراتيجي وقايةً خيرٌ من علاج متأخرٍ يكبد المنظمة تكاليف زمنية ومادية واجتماعية فادحة.

أي أن التفكير الاستراتيجي عبارة عن مهارة فكرية قوية وذات قيمة عالية، مما يؤدي إلى فرص أكبر للنجاح في أي مشاريع، فهو يتضمن تحديد الأهداف، وتطوير خطط بعيدة المدى، وتحليل البيئة، وتوقع ما هو غير متوقع، وبينما يعود هذا الموضوع إلى الكثير من للأفكار والتقنيات التي تطورت في المواقف العسكرية، فإنَّ تطبيقاتها تذهب إلى أبعد من ذلك بكثير.

ويعُدُّ التفكير الاستراتيجي بذور الاستراتيجية والأساس الأول لعملية تطوير الاستراتيجيات وتطبيقها وتنفيذها في المستوى الأفضل، ويعتبر الخيار الأمثل لأي إدارة ناجحة تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مجالات عملها، ورغم الحاجة الماسة إلى التفكير الاستراتيجي لصناعة المستقبل إلا أنَّ العديد من المديرين لا تتوافر لديهم مهارة التفكير الاستراتيجي مما يؤدي إلى الوقوع بمشاكل إدارية غير متوقعة وغير مهياً لها؛ في حين أنَّ اتباع الإدارة للتفكير الاستراتيجي لا يأتي بشكل طبيعي لذلك يجب تعلُّم مهارات التفكير الاستراتيجي، وزراعتها، وممارستها، وتطبيقها للحفاظ على المنظمة بالتنبؤ بأكبر عدد ممكن من المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة، والمحاولة قدر الإمكان نقادي أي إصابات ممكن أن تلحق بالضرر والأذى، ولسبب الأهمية التي يتمتع بها التفكير الاستراتيجي والفائدة التي من الممكن أن يحققها للإدارات التي تتبعه كمنهج تفكير سيتم التعمق بشكل أكبر على مفهوم التفكير الاستراتيجي وأداء المنظمة.

١-١ - الدراسات السابقة:

جرى مسح بعض الدراسات والأبحاث المتعلقة بالبحث صُنِّفت من الأقدم إلى الأحدث كمايلي:

الدراسات العربية:

- دراسة (الغزي ومحمد، ٢٠٠٥)

عنوان الدراسة: أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية، وكذلك مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية، إضافة إلى معرفة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية.

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع البنوك الإسلامية اليمنية، وشملت عيّنة الدراسة جميع هذه البنوك ممثلة بالإدارات العامة والفروع الرئيسة بأمانة العاصمة، حيث اختارت الباحثة عيّنة قصدية شاملة من العاملين في تلك البنوك بواقع (١٥٠) مفردة، شملت جميع المديرين ونوابهم، وكذلك رؤساء الأقسام في المراكز الرئيسة والفروع.

وقد قامت الباحثة بجمع البيانات الميدانية من خلال استبانة قامت ببنائها وتطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها، وقد خضعت البيانات للتحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي.

وكان من أهم نتائج الدراسة أنَّ البنوك الإسلامية اليمنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بمستوى عالٍ، وأنَّ أكثر أنشطة التخطيط الاستراتيجي ممارسةً من قبل البنوك الإسلامية اليمنية هو نشاط تحليل البيئة الداخلية.

- دراسة (الصبري، ٢٠١٠)

عنوان الدراسة: العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٥٥) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تكونت عينة الدراسة من (٢٦٤) فرداً، وتمَّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أنَّ مستوى أهمية وضوح الاتجاه الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً، وأنَّ مستوى أهمية دعم القيادة العليا في البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً، وأنَّ مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في البنوك التجارية كان مرتفعاً، كما كان مستوى أهمية التكنولوجيا في البنوك التجارية الأردنية مرتفعاً، وأظهرت النتائج أنَّ مستوى أداء البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وأهم ما أوصت به الدراسة إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأداء المنظمة في قطاعات أخرى، بالإضافة إلى إجراء دراسة تتعلق بأثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفعالية الشركات في قطاعات إنتاجية أخرى.

- دراسة (البلعاوي، ٢٠١٣)

عنوان الدراسة: دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المديرين في وزارة الصحة في قطاع غزة

هدفت الدراسة لدراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار في وزارة الصحة الفلسطينية من خلال المديرين العاملين في الفئة الإدارية العليا والمتوسطة، والتي تشمل وظائف المديرين العاملين ومديري الدوائر بالإدارات العامة والوحدات الفنية والرعاية الأولية والمستشفيات.

وتشير الدراسة الى استجابة إيجابية جيدة في المعدل العام لقياس التوجه نحو التفكير الابتكاري والتفكير الاستراتيجي لدى المديرين أفراد العينة العاملين بوزارة الصحة.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثلت الأداة الرئيسة للدراسة في استبيانٍ منظمٍ يتضمن أسئلة مغلقة مناسبة لغرض هذه الدراسة، وقد تمّ توزيع الاستبيان على عيّنةٍ ممثلةٍ لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٠٠)، حيث تم استهداف (١٥٠) مدير بنسبة استجابة ٨٣% لقياس التفكير الابتكاري لديهم، وتشير الدراسة الى استجابة ايجابية جيدة في المعدل العام لقياس التوجه نحو التفكير الابتكاري والتفكير الاستراتيجي لدى المديرين أفراد العينة العاملين بوزارة الصحة.

وهذا يدل على أنّ وزارة الصحة تشكّل حاضنة مناسبة للابتكار والتفكير الاستراتيجي يمكن استثمارها وتعزيزها للارتقاء والابداع، كما تستنتج الدراسة بأنّ هناك علاقة قوية بين التفكير الاستراتيجي والتفكير الابتكاري لدى المديرين بوزارة الصحة ($r=0.000$).

- دراسة (محمد الخولاني، صبا الحمداني، ٢٠١٨)

عنوان الدراسة: تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية

هدفت الدراسة إلى تعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية، وشملت الدراسة (٣٢٩) من موظفي الإدارة العليا في شركة الاتصالات الأردنية والتي تعتبر وحدة التحليل الرئيسة الخاصة بالدراسة.

واعتمد تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل النحدر، وتحليل التباين الأحادي

(ANOVA) واختبار (T-Test) وأكدت نتائج الدراسة على التأثير الإيجابي للتفكير الاستراتيجي على جودة

الحياة الوظيفية، كما أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر التفكير الاستراتيجي: النوايا الاستراتيجية، وقيادة الافتراضات، والفكر الشمولي، باستثناء التصور النظامي كمدخل في تحسين جودة الحياة الوظيفية، إضافة لذلك

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات من شملتهم الدراسة باستثناء النوع الاجتماعي، وخلصت الدراسة إلى

العديد من التوصيات من أهمها: ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء ليكونوا أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات

غيرالمتوقعة ولديهم القدرة على التصور النظامي والتكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو

جديد، وتنمية الموارد الداخلية التي تمكنهم من معالجة المشكلات في المستقبل.

- دراسة (حيدر طه عبد الله، عمر قيس جميل، وسام علي حسين، ٢٠١٨)

عنوان الدراسة: دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت

هدف البحث الى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي، و ادراكاً لأهمية الموضوع بوصفه احد الموضوعات الحديثة التي ربطت بين المتغيرين، فضلاً عن محاولة دراسته في بيئة ناشئة فقد اختيرت جامعة تكريت ميداناً للتطبيق، ولتحقيق أهداف البحث صممت استبانة شملت (٣٥) فقرة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (٨٨) فرداً، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصل البحث إلى نتائج أهمها وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي، كما أوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها السعي الدؤوب وراء اشراك القيادات الجامعية بدورات يقيمها متخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية لإدراك الأهمية القصوى للتفكير والسلوك الإبداعي على فاعلية المنظمات.

- دراسة: (نتاح، ٢٠١٨)

عنوان الرسالة: أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، حيث تم إبراز أهمية عناصر التفكير الاستراتيجي ومدى قدرتها على احتواء المخاطر ومحاولة التقليل منها، ولقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الاستراتيجي (الإبداع، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية) وعملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن هذه العناصر تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على عملية إدارة المخاطر في الوكالات البنكية محل الدراسة، ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة تبني جميع المنظمات والمؤسسات لمفهوم التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى تطوير وتحديث الجوانب التي تخص التفكير الاستراتيجي وتوفير الدعم المادي والمعنوي لمكافأة الإنجاز الاستراتيجي.

- دراسة: (اومر، ٢٠١٩)

عنوان الدراسة: التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديري المصارف الخاصة في مدينة اربيل

هدف البحث الى معرفة دور التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي واثر اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل في النجاح الاستراتيجي كمتغير تابع و بالتطبيق على المصارف الخاصة في مدينة اربيل، ولتحقيق الهدف البحث تم تصميم استمارة إستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، التي تضمن (٦٠) عبارة ووزعت على عينة من مديري مصارف القطاع الخاص وبلغ عددهم (١٢٢) مديراً من اصل مجتمع البحث والمتمثلة بكافة مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل والبالغ عددهم (١٩٣) مديراً، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجا للبحث . ولغايات التحليل الإحصائي تم استخدام البرنامج الحصائي SPSS وقد توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط و تأثير بين كل من التفكير الاستراتيجي و اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي. وبناءً على استنتاجات البحث تم عرض مجموعة من المقترحات أهمها الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والتي من شأنه زيادة قدرة المنظمة ويقظتها الاستراتيجية في البيئة لكي تكون قادرة على التكيف والاستقرار والنمو في ميدان عملها.

الدراسات الأجنبية:

١-دراسة: (Goldman, 2007)

عنوان الدراسة: Strategic thinking at the top

قامت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت الدراسة إلى التحقق فيما إذا كان التفكير الاستراتيجي يعتمد على التحليل المنهجي للوضع الراهن في المنظمة، وتشكيل اتجاهها على المدى الطويل، وكان من أهم نتائج الدراسة أنه لا بد من التركيز على هذه المحاور حتى تتمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات السريعة التي تحدث في المجالات المختلفة.

٢-دراسة: (Bagher Arayesh1 , Emad golmohammadi ، ٢٠١١)

عنوان الدراسة: Strategic thinking, the necessity of present managers of Iran

قامت هذه الدراسة في إيران وكان الهدف من هذه الدراسة هو أهمية خلق وتأسيس التفكير الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية لادري المنظمات والمشاريع التجارية في إيران، والتعبير عن أهمية التفكير الاستراتيجي وضرورة المقارنة بين عناصر التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الفرد والمنظمات.

ومن أهم الاستنتاجات أن تحقيق التفكير الاستراتيجي يتطلب وجود رؤية وتفكير متعدد الأبعاد لدى المديرين بالإضافة إلى تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة والنظر في الحلول المناسبة لتحقيق الأهداف. ومن أهم توصيات الدراسة للمديرين أن يكون لديهم فهم شامل للمنظمة وبيئتها وأن يتمتعوا بالإبداع والقدرة على تقديم أفكار وحلول جديدة، بالإضافة إلى تشكيل مجموعات بحثية في كل منظمة تنتظر في الأهداف الرئيسية للمنظمة.

٣-دراسة: (Gerald A. Juma, David Minja,Joash Mageto, 2016) كينيا.

عنوان الدراسة: the impact of Strategic Thinking on Organisational Performance

قامت هذه الدراسة في كينيا، وكان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد كيفية تأثير التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي. استخدم الباحثون دراسة حالة وتصميم بحثي وصفي، وقد استرشدت الدراسة بنظرية Hierary Theory و Hybrid EWA Model، وشملت الدراسة جميع الموظفين والبالغ عددهم (١٠٧٣) في سوبر ماركت Uchumi كينيا المحدودة مقرها في كينيا، وكان عدد الأفراد المستهدفين (١١٦) من موظفي الإدارة.

وتم اختيار عينة من (٦٤) مديراً من مقاطعة نيروبي لإدراجها في الدراسة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيانات تدار ذاتياً ومقابلة متعمقة أجريت على مدير كبير، وتمت معالجة البيانات من خلال برنامج اكسل والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ومن أهم نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي الناجح والتنفيذ يتطلبان مشاركة حميمة وحماسية من جانب جميع أعضاء المنظمة، وينبغي على فرق الإدارة تعزيز عملية التفكير الاستراتيجي حتى تكون فعالة حقاً.

وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات ضمان إدراج جميع أصحاب المصلحة لاسيما الموظفين في عملية التخطيط حيث يشجع هذا بشكل كبير على التعلق النفسي والتفكير الاستراتيجي ويحسن من الرضا الوظيفي.

٤-دراسة:(Morteza Shahbazzadeh,Azam Rahiminik,Abbas Saleh Ardestani, 2016)

ايران

**عنوان الدراسة: Survery of Relationship between Strategic Thinking within
Deployment of Knowledge Management and Organizational Innovation in
Miandoab NIOPDC**

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإنشاء إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، شمل البحث جميع الموظفين والبالغ عددهم (١٨٠) من الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات النفطية في منطقة ميانداب في إيران.

ووفقاً لمعادلة كوكران، تكونت العينة من (١٢٠) فرداً، وطبيعة هذه الدراسة غير تجريبية، والغرض منها هو تطبيق لجمع البيانات وقد تم استخدام طريقة المسح، ونوع الدراسة وصفية - تحليلية الاستبيان المستخدم كأداة القياس لديها موثوقية جيدة وصحة لتحليل البيانات حيث تم استخدام SPSS 18 و Lisrel 18.5 البرمجيات وتم فحص اختبار كولموغوروف-سميرنوف، معامل ارتباط بيرسون، وتحليل العوامل الاستكشافية.

أكدت نتائج الدراسة فرضية الباحث أن هناك علاقة بين التفكير الاستراتيجي وتأسيس إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في شركة توزيع المنتجات النفطية الوطنية في منطقة ميانداب.

وتجلت أهم توصيات الرسالة بأنه يجب على كبار المديرين أن ينتبهوا للإبداع في المنظمة والتأكيد على أن يصبح الإبداع جزءاً من شخصية المنظمة ويصبح حجر الزاوية فيها بالإضافة إلى تسخير طاقة ومواهب الناس لفهم العوامل التي تعزز الابتكار والإبداع، وأن يكون المديرون مسؤولين وأن يتجنبوا اللوم ويجب أن يتعاونوا لإصلاح مشاكل الموظفين والبحث عن حل.

علاوة على ذلك، ينبغي أن يوحّدوا مختلف الأفراد مع مختلف الأفكار، كما يجب أن يتبع المديرين الوحدة والتآزر والمركزية في شكل إدارة التفكير الاستراتيجي، وعلى المديرين أن يركزوا على التفكير الاستراتيجي مع مختلف مجموعات العمل في المنظمة على أساس التعاون بين الأفراد داخل المنظمة والتي سيكون لها أهمية استراتيجية بالنسبة للمنظمة في غضون ٥ أو ١٠ سنوات ويوصي أيضاً أن يركز المديرون على التفكير الاستراتيجي في كل من الأفراد بحيث يصبح كبار المديرين قادرين على رسم نطاق أوسع من الممكن.

عنوان الدراسة: Strategic Thinking: The Role in Successful Management

الهدف من الدراسة تعريف كل مفهومي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتمييز بوضوح بين هذين المفهومين وتحديد دور كل منهما في عملية صنع القرار الاستراتيجي في المنظمات حيث قامت الدراسة بشرح مفاهيم التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية وأكدت على أن التفكير الاستراتيجي هو العملية الأكثر إبداعاً ويوفر معرفة أوسع وأفضل للمنظمة وأعمالها خاصة على المدى البعيد وبالتالي تجنب المخاطر وأوصت بأهمية تنمية التفكير الاستراتيجي الذي من شأنه أن يؤدي إلى قرارات أفضل وبالتالي تحسين النتائج في جميع مستويات المنظمة.

مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة:

ترى الباحثة من خلال استعراض الدراسات السابقة بأن جميعها ذات أهمية وقيمة علمية عالية، وعبرة عن مرجع لهذه الدراسة والأساس لبدا واستكمال التراكم المعرفي، بالاستفادة من نقاط القوة في هذه الدراسات وتجنب نقاط الضعف، حيث تطمح هذه الدراسة لبيان أثر التفكير الاستراتيجي في أداء المنظمة، ووجدت الباحثة من خلال البحث العلمي المكثف في الدوريات والمقالات ومحركات البحث المشهورة أنه لا يوجد دراسة عربية حاولت معرفة أثر التفكير الاستراتيجي في أداء المنظمة في كل من المصارف وشركات التأمين. حيث ركزت الدراسات السابقة العربية على التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية والكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية، وتحديد على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المديرين في وزارة الصحة في قطاع غزة في وزارة الصحة الفلسطينية، وبيان تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية في شركة الاتصالات الأردنية ، وبيان دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي في جامعة تكريت، والكشف عن أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية بالإضافة إلى دراسة التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، في المصارف الخاصة في مدينة اربيل.

أما الدراسات الأجنبية فقد هدفت إلى التحقق فيما إذا كان التفكير الاستراتيجي يعتمد على التحليل المنهجي للوضع الراهن في المنظمة، ودراسة أثر خلق وتأسيس التفكير الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية لادري المنظمات والمشاريع التجارية في إيران، وتحديد كيفية تأثير التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في سوبر ماركت في كينيا ،

واستكشاف العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإنشاء إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات النفطية في منطقة مياندا ب في إيران، بالإضافة إلى تعريف كل مفهومي التفكير الاتراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتميز بوضوح بين هذين المفهومين.

لذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة لمكتبة الإدارة واللجنة الأساسية لمزيد من الدراسات المستقبلية وكمراجع هام للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة كونها تتناول عناصر التفكير الاستراتيجي (التفكير الجوهرى- التفكير الشمولى- التفكير المستقبلى- التفكير الإبداعى- التفكير النظمى) ودراسة أثرها كمتغيرات مستقلة في المتغير التابع المتمثل بأداء المنظمة الذي سيتم التعبير عنه من خلال الربحية والحصة السوقية ومعدل النمو، وتتجلى أهمية القيمة المضافة لهذه الدراسة لكونها حيث ستعرض لحالة تطبيقية هامة مقارنة بين شركات التأمين كقطاع جديد في سوريا والمصارف السورية كقطاعين لهما دوراً كبيراً في المساهمة في بناء صناعة تنافسية قوية تعتمد على القيمة المضافة العالية وتحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المنشودة في ظل الأزمة الراهنة.

١-٢- مشكلة البحث:

إنّ تتالي التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي تعمل في المجال نفسه، وباتت هذه التطورات كالسلاح ذو حدين، فكانت بيئة خصبة لتطور بعض المؤسسات التي تمكّنت من استغلالها على مثال جيد، ومن جهة أخرى كانت عائق حال دون استمرارية ونمو المؤسسات التي عجزت عن مواكبة التغيرات والتطورات الجارية.

إضافةً إلى ذلك ظهرت العديد من المشكلات المتعلقة بالأوضاع السياسية التي تتعرض لها البلاد لتعكس سلباً على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في شتى مجالات الحياة، لتجد المنظمات نفسها جزءاً لا يتجزأ عن هذه البوتقة متأثرة بكل ما هو مفاجئ من تقلبات سعر الصرف وتدني مستوى الدخل العام وتوالي المستجدات من قوانين جديدة وعقوبات وسياسات دولة تتماشى والوضع الجاري مما أثر سلباً على أدائها.

لكن في المقابل نجد المنظمات تتفاوت في مستوى أدائها لتكون بعضها ذات أداء منخفض، بينما بعضها الآخر تتمتع بأداء عالي وجيد رغم الظروف المحيطة، لتتجلى مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما هو أثر التفكير الاستراتيجي في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية؟

ويتفرع عنه:

- ماهو أثر التفكير الجوهري (الجوهريّة) في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية؟
- ماهو أثر التفكير الشمولي (الشمولية) في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية؟
- ماهو أثر التفكير الاستشرافي (المستقبلية) في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية؟
- ماهو أثر التفكير الإبداعي (الإبداعية) في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية؟
- ماهو أثر التفكير النظمي (النظمية) في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية؟
- ماهي الفروقات الرئيسية بين قطاعي التأمين والمصارف من حيث تطبيقها لعناصر التفكير الاستراتيجي؟
- ماهي الفروقات الرئيسية في التفكير الاستراتيجي والأداء بحسب للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وطبيعة الوظيفة والقدم الوظيفي).

أي اختبار العديد من الأسئلة المتعلقة بمشكلة البحث والتي تبحث علاقة كل من عناصر المتغير المستقل ألا وهو التفكير الاستراتيجي والمتمثلة بـ: التفكير الجوهري (الجوهريّة)، التفكير الشمولي (الشمولية)، التفكير الاستشرافي (المستقبلية)، التفكير الإبداعي (الإبداعية)، التفكير النظمي (النظمية) على أداء المنظمة المتمثلة بشركات التأمين والمصارف، كما سنقوم باختبار الفروقات الأساسية بين قطاعي التأمين والمصارف من حيث تطبيقها لعناصر التفكير الاستراتيجي سابقة الذكر.

١-٣- أهداف البحث:

- إنّ الغايات المرجو الحصول عليها من خلال القيام بهذا البحث تتمثل فيما يلي:
- معرفة وتبيان أثر التفكير الاستراتيجي في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية.
 - معرفة وتبيان أثر التفكير الجوهري (الجوهريّة) وأداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية.
 - معرفة وتبيان أثر التفكير الشمولي (الشمولية) في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية.
 - معرفة وتبيان أثر التفكير الاستشرافي (المستقبلية) في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية.
 - معرفة وتبيان أثر التفكير الإبداعي (الإبداعية) في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية.
 - معرفة وتبيان أثر التفكير النظمي (النظمية) في أداء المنظمة بين شركات التأمين والمصارف السورية.
 - معرفة وتبيان الفروقات الرئيسية بين قطاعي التأمين والمصارف من حيث تطبيقها لعناصر التفكير الاستراتيجي إن وجدت.

- معرفة وتبيان الفروقات الرئيسية في التفكير الاستراتيجي والأداء بحسب للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وطبيعة الوظيفة والقدم الوظيفي) إن وجدت.

١-٤- أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

تتجلى أهمية الدراسة نظرياً في تقديم دراسة جديدة قليلاً ماتمّ التطرق لها لتكون إضافة للأدبيات العربية، بالإضافة إلى تقديم توصيات لأبحاث مستقبلية تصب في منحى إغناء الأبحاث العاملة في مجال التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للبحث بما تقدمه من مستجدات لكل من شركات التأمين والمصارف في سورية وذلك من خلال اعتمادها لعناصر التفكير الاستراتيجي لتتمكن من وقاية كيانها من أيّ مشكلاتٍ خارجيةٍ كانت أم داخلية ممكن أن تتعرض لها، ليزيد قدرة المنظمة على التأثير للأمد البعيد ويفعل قدرتها على التعامل مع شروط مستجدة وبيئة متغيرة ويحفزها على مواجهة التحديات الجديدة لربما تتمكن بدورها من التمتع بأداء يحقق لها ربحيةً وحصةً سوقيةً ومستوى نمو مطلوب، أي سيتم تحديد الاستفادة من التفكير الاستراتيجي في قدرته على مواجهة المشكلات وتقديم ما هو جديد من الممكن أن يساعد المنظمات على معالجة هذه المشكلات ومواكبة عجلة التطور، مما قد يؤثر بشكل إيجابي على أدائها.

أي إنّ أهميّة هذا البحث كانت عبارة عن شقين شق علمي يتمثل بأهمية هذه الدراسة نظرياً، وشق عملي المرجو منه مساعدة كل من شركات التأمين والمصارف والتي تمثل مجتمع البحث على الاستفادة من التفكير الاستراتيجي. ومن الممكن التعبير على كل متغير من متغيرات البحث بعناصر ترتبط به.

١-٥- متغيرات البحث:

ولتوضيح كل من التفكير الاستراتيجي كمتغير مستقل وأداء المنظمة كمتغير تابع في هذا البحث سيتم عرض كل منهما كما يلي:

• المتغير المستقل هو التفكير الاستراتيجي، تتمثل عناصره بـ:

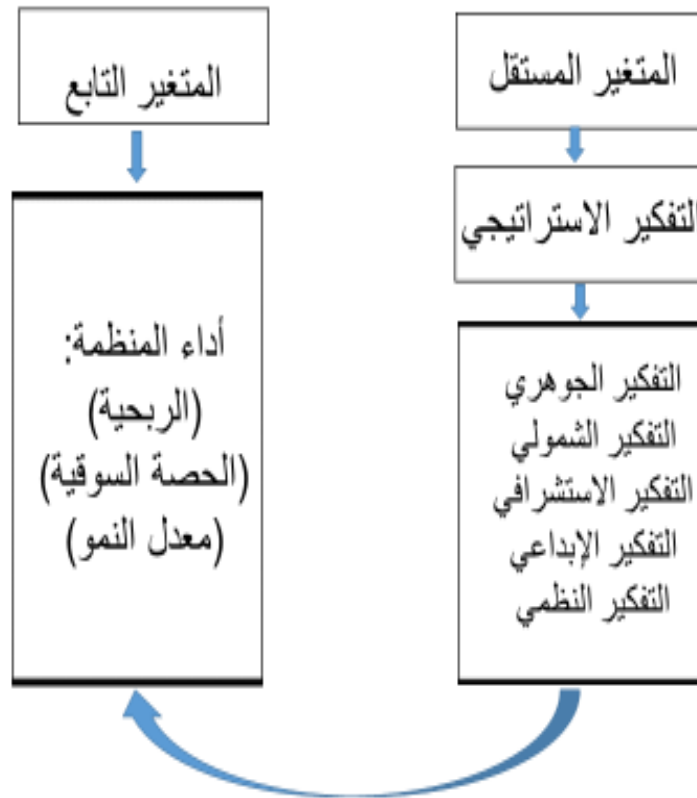
- التفكير الجوهرى (الجوهرية).
- التفكير الشمولى (الشمولية).
- التفكير الاستشرافى (المستقبلية).
- التفكير الإبداعى (الإبداعية).
- التفكير النظمى (النظمية).

• المتغير المستقل هو أداء المنظمة، عناصره:

- الربحية.
- الحصة السوقية.
- معدل النمو.

أي إنَّ عناصر التفكير الاستراتيجي المعتمدة في هذا البحث هي: التفكير الجوهرى (الجوهرية)، التفكير الشمولى (الشمولية)، التفكير الاستشرافى (المستقبلية)، التفكير الإبداعى (الإبداعية)، والتفكير النظمى (النظمية).
أمَّا عناصر أداء المنظمة فتمثلت في هذا البحث في: الربحية، الحصة السوقية ومعدل النمو.
وتم اختيار هذه المتغيرات وعناصرها بالبحث نظراً لمشكلات متعلقة بالوضع الراهن.
ويوضح لنا الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث بشكل أوضح:

الشكل رقم (١): نموذج البحث



١-٦- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للتفكير الاستراتيجي على أداء المنظمة في المصارف وشركات التأمين، ودُرس التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره، ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للتفكير الجوهري (الجوهري) على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين) محل الدراسة.
- ❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للتفكير الشمولي (الشمولية) على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين) محل الدراسة.
- ❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للتفكير الاستشراقي (الاستشرافية) على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين) محل الدراسة.
- ❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للتفكير الإبداعي (الإبداعية) على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين) محل الدراسة.
- ❖ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للتفكير النظمي (النظمية) على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين) محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء بين المصارف وشركات التأمين، ودُرس التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الجوهري بحسب نوع المنظمة.
- ❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الشمولي بحسب نوع المنظمة.
- ❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستشراقي بحسب نوع المنظمة.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الإبداعي بحسب نوع المنظمة.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير النظامي بحسب نوع المنظمة.

❖ الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه الأداء حسب نوع المنظمة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وطبيعة الوظيفة والقدم الوظيفي).

❖ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود لمتغير الجنس.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود لمتغير المؤهل العلمي.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود لمتغير المستوى الوظيفي.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود لمتغير طبيعة الوظيفة.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود لمتغير القدم الوظيفي.

١-٧- منهج البحث:

استخدم لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة من خلال استعراض شامل للدراسات السابقة والاستبيان الذي تم توزيعه على عدد من شركات التأمين والمصارف، لوصف وتحليل ما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي؛ عبر استخدام أسلوب الاستبيان بطريقة ليكرت الخماسي لجمع المعلومات

وذلك للمساعدة على وضع مقاييس مناسبة، كما تم إجراء تحليل الانحدار والارتباط والتحديد لاختبار الفرضيات التي تضم الآثار المباشرة للتفكير الإبداعي والجوهري والاستشراقي والشمولي الذين يؤثرون على الأداء.

أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على نوعين من المصادر

١. **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي قامت الباحثة بجمعها باستخدام الاستبيان الذي أعدته الباحثة خصيصاً لموضوع هذا البحث.

٢. **البيانات الثانوية:** الدراسات، المقالات، الرسائل الجامعية، الكتب العلمية العربية والأجنبية التي تتخصص بموضوع البحث.

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من ١٥٦ مديراً في كل من المصارف وشركات التأمين في دمشق، حيث بلغ عدد المدراء العاملين في شركات التأمين ٤٧ مديراً عاملين في شركات التأمين والبالغ عددها ثلاث عشرة شركة (المؤسسة العامة السورية للتأمين - الشركة المتحدة للتأمين - الشركة السورية العربية للتأمين - الشركة السورية الدولية للتأمين - الشركة الوطنية للتأمين - شركة التأمين العربية - الشركة السورية الكويتية للتأمين - شركة المشرق العربي للتأمين - شركة الثقة السورية للتأمين - الشركة الإسلامية السورية للتأمين - شركة العقيلة للتأمين التكافلي - شركة الاتحاد التعاوني للتأمين).

والمدراء العاملين في المصارف السورية البالغ عددهم ١٠٩ مديراً عاملين في المصارف والبالغ عددها عشرين مصرفاً (المصرف التجاري السوري - المصرف الزراعي التعاوني - المصرف الصناعي - المصرف العقاري - مصرف التوفير - مصرف التسليف الشعبي - بنك شام الإسلامي - بنك سورية الدولي الإسلامي - بنك البركة الإسلامي - البنك العربي - بنك عودة - بنك بيمو السعودي الفرنسي - بنك سورية والمهجر - المصرف الدولي للتجارة والتمويل - بنك بيبيلوس - بنك سورية والخليج - بنك الشرق - بنك الأردن - فرنسا بنك - بنك قطر الوطني).

عينة البحث: قامت الباحثة باعتماد عينة عشوائية من مجتمع البحث والتي تتكون من المديرين في الإدارة العليا والوسطى العاملين في شركات التأمين والمصارف حيث بلغ عددها ١١٠ مديراً.

ويمكن التعبير بشكل أدق عن مجتمع البحث من حيث حدوده الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية كمايلي:

١-٨- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دور التفكير الاستراتيجي في قطاعي التأمين والمصارف، وأثره على أداء شركات التأمين والمصارف.
- الحدود المكانية: يقتصر البحث على شركات التأمين والمصارف في سورية.
- الحدود الزمانية: جُمعت البيانات في فترة عامي ٢٠١٧-٢٠١٨
- الحدود البشرية: تتألف الحدود البشرية من المديرين في الإدارة العليا والوسطى.

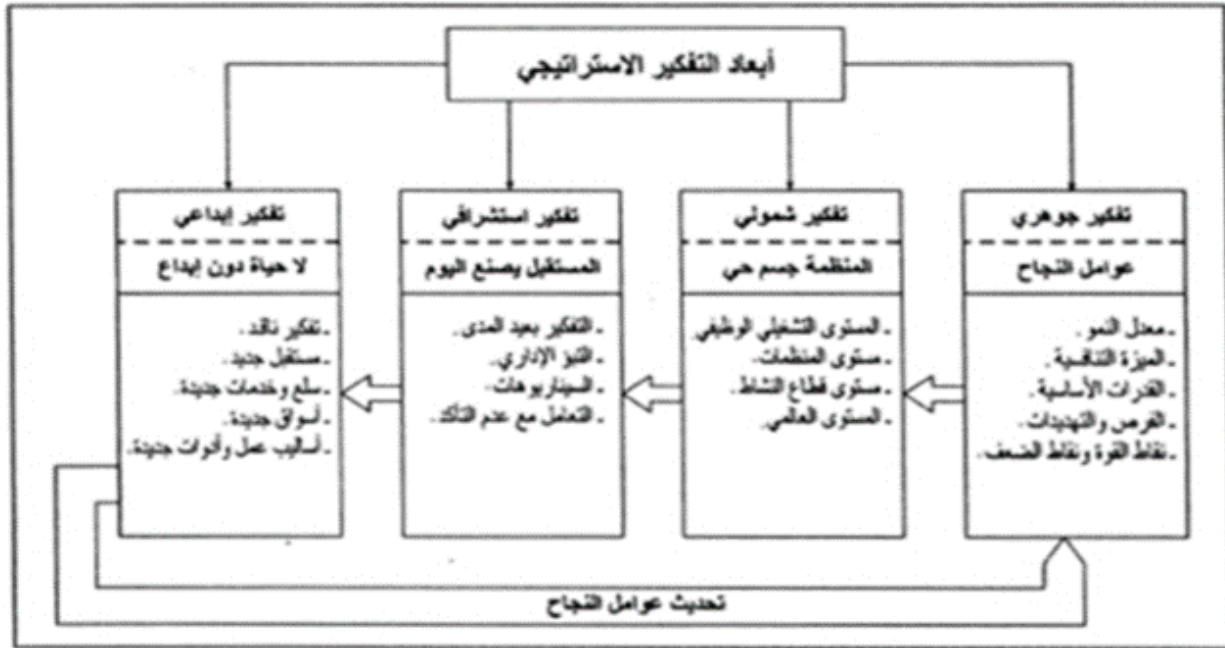
١-٩- مصطلحات البحث:

لكون التفكير الاستراتيجي وأداء المنظمة المتغيران الأساسيان في هذا البحث يتم إدراج أهم التعاريف التي تتعلق بهذين المفهومين:

❖ التفكير الاستراتيجي:

يتكون التفكير الاستراتيجي من أربعة أبعاد أساسية للتفكير، هي أبعاد: الجوهرية، والشمولية، والمستقبلية، والإبداعية (الحسنية، ٢٠٠٩، صفحة ٨٥).

الشكل رقم (٢): أبعاد التفكير الاستراتيجي حسب (الحسنية، ٢٠٠٩)



المصدر (الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، 2009) بحوث ودراسات، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، ص 86.

هو الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة (هلال، ٢٠٠٨، صفحة ٣١).

ويشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (أبو النصر، ٢٠٠٩، صفحة ٥٨).

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه هو ذلك التفكير الذي يتسم بالخيال والاستشراق ضمن رؤية استراتيجية، تفكير يتحلّى فيه المدير كمفكر استراتيجي بعيني طائر، فيرى أبعد وأشمل، ويستعرض بيانات الماضي ويحلل بيانات الحاضر لينشأ بما يمكن أن يكون (آدم، ٢٠١٥، صفحة ١٧).

تعريف إجرائي للتفكير الاستراتيجي:

يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي على أنه نمط من التفكير يتمتع به المديرين في المنظمة، يتجلى برؤية مستقبلية لواقع المنظمة الداخلي والخارجي بما يحقق الشمولية في كل جانب ضمن إطارها متمثل في ثقافة المنظمة وأهدافها وأداء الموظفين فيها، ويتعداه ليشمل تفاصيل ضمن الوسط الذي تنتمي إليه المنظمة والذي يشمل الحصة السوقية والمنافسة والأوضاع الاقتصادية والسياسية والقانونية التي تؤثر بها بحيث يدخل إلى تفاصيل كل جانب مركزاً على أساس الظواهر، مستنداً إليها من أعراضها معتمداً في استغلاله للفرص ونقاط القوة وفي مواجهته للتحديات ونقاط الضعف على أفكار إبداعية نابعة من استغلال العقل البشري على أنه أهم رأس مال تعتمد المنظمة.

❖ أداء المنظمة:

هو الرمز لموقع المنظمة في السوق ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الداخلية والخارجية (الفارس، ٢٠١٠، صفحة ٦٦).

ويعرّف أداء المنظمة على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي إنّه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات (البرازي، ٢٠١٢، صفحة ٣٩).

كما يمكن الإشارة الى أنَّ أداء المنظمة هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (بواب ٤ اصفحة ٢٩).

تعريف إجرائي لأداء المنظمة:

يمكن تعريف أداء المنظمة على أنَّه قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة بالتعامل مع مواردها كافةً سواء أكانت مادية أو غير مادية وذلك في سبيل تحقيق أهدافها التي تصبو إليها بفعالية. أي إنَّ التفكير الاستراتيجي هو نمط تفكير من الممكن أن يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات التي من الممكن أن تحقق لها أداء أفضل على صعيد مخرجاتها وطرق استغلال مواردها الذي سينعكس على معدل نمو هذه المنظمة وربحياتها وحصتها السوقية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول

التفكير الاستراتيجي

- تمهيد:

يمرّ العالم في هذه الآونة في فترة تغيرات وتحولات اقتصادية وسياسية وتكنولوجية تمثل تحديات لكافة المنظمات سواء حكومية كانت أو خاصة.

إضافةً إلى ما تمرُّ به البلاد من أزمة على كافة الأصعدة والتي بدورها تؤثر على كافة شؤون البلاد وانعكست على منظمات الأعمال التي باتت تعمل في بيئة ضبابية غير واضحة ومتغيرة باستمرار، كما أنّ التطورات المتسارعة والعولمة جعلت من أساليب أمس في التفكير أساليب غير مفيدة وغير مجدية وغير ملائمة تماماً لمواجهة التحديات الحالية، كما يقول كارلي فيورينا المدير التنفيذي لشركة هيوليت باكارد: "إنّ عصر الإنترنت يعني سرعة الإنترنت، وهذا يعني في حد ذاته مساراً مختلفاً وإحساساً أقوى بالسرعة الملحة، لذا فإننا نحتاج فعلاً إلى التبصر المتأني وإدراك مغزى ذلك في كل أعمالنا". لذلك فنحن بحاجة الآن إلى أساليب تفكير وإدارة أكثر إبداعاً وابتكاراً ومواكبة للتغيرات المحيطة، وأصبح من الضروري توفير رؤية واضحة للمستقبل تستطيع المنظمات من خلالها السير ضمن أهداف واضحة تمكنها من الوصول إلى ما تطمح إليه، تطبيقاً لقول الكاتب وعالم الرياضيات لوسي كارول: " سألت ابنتي قطتها الصغيرة: هل يمكن أن تقولي لي من فضلك... إلى أين أتوجه من هنا؟ فردت عليها القطة: يعتمد ذلك إلى حد كبير على إلى أين تريد الذهاب (آرثر تومسون و آيه ستريكلاند، ٢٠٠٦).

من هنا أصبح التفكير الاستراتيجي بعناصره كافة التفكير الجوهري والشمولي والاستشراقي والإبداعي والنظمي من متطلبات القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير بالأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء في التفكير بالمشاكل اليومية ومواجهة الأزمات الراهنة والجارية. لذا سيتناول الفصل الحالي مفاهيم عدة متمثلة بالتفكير والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وكيفية التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، إضافة إلى الاستقاضة بعناصر التفكير الاستراتيجي وأهم نماذجه والمبادئ الأساسية لتطبيقه، فضلاً عن أهمية التفكير الاستراتيجي والآفات والمعوقات التي تواجهه، وأخيراً كيفية تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي في المنظمات.

٢-١- مفهوم التفكير:

قد يبدو من العسير الكشف عن طبيعة تفكير إنسان ما بسبب الطبقات المختلفة التي عادة ما يكون الفكر الحقيقي مختفياً تحتها، بيد أننا إذا استخدمنا الاستكناه الباطني زالت كل صعوبة ظاهرة، وستوضح تجربة أو اثنتان أنَّ مقاييس التقويم لفكر إنسان هي أولاً الصور الذهنية التي تمرَّن عليها نفسها، وثانياً ضروب الحب والبغض المتعلقة بهذه الصور، وأخيراً الطاقة العقلية التي تجعل في استطاعتنا أن نصل القرائن بنجاح أكثر أو أقل (دمنيه، ١٩٦٧، صفحة ٢٩).

ويؤكِّد إدوارد دي بونو بأنَّ هناك مجموعة مجموعات من التعريف للتفكير.. ذكرت المجموعة الأولى من التعريفات ببساطة أنَّ التفكير يحدث على النحو التالي:

"أحداث لا مادية في الذهن."

"عملية عقلية يقوم بها الفرد."

"بصورة عامة، أي عملية عقلية بصرف النظر عن الوصول إلى نتيجة."

"المعالجة العقلية للبيانات."

"عملية يقوم بها العقل عندما يواجه بموقف."

"التفكير مزيج ميتافيزيقي وكيميائي وفيزيائي وبيولوجي."

تنص التعريفات السابقة في المقام الأول على أنَّ التفكير يحدث في العقل، وهو بذلك عملية شعورية (واعية).

والمجموعة التالية من التعريفات تبين أنَّ التفكير غائي (هادف):

"عملية ذهنية للتفكير (أي إخضاع المواقف للمبادئ العقلية)، ومحاولة للوصول إلى نتيجة ما تتعلق بأشياء معينة."

"عملية استخدام العقل في محاولة لحل بعض المشكلات، أو للوصول إلى نتيجة ما في موضوع معين."

"عملية إبداعية تتعلق بحل المشكلات."

"حل مشكلة ما عن طريق الاستخدام الفكري للعقل."

"السعي وراء فكرة من أجل تحقيق هدف ما."

"استخدام الملكات العقلية الإدراكية (المعرفية) لحل المشكلات والوقوف في وجه تحكم العواطف."

وهكذا يرى دي بونو أنَّ التفكير هو مسألة حل المشكلات أو محاولة الوصول إلى نتيجة ما.

ويبين بأنَّ الغرض من التفكير قد يكون هو الإحساس بالبهجة أو الخيال الجامح، أو الانغماس في أحلام اليقظة

(بونو، ١٩٨٩، صفحة ٤٠).

١١ الاستكناه: التحقق من الأمر، تحرّ، واستقصاء. (قاموس معاجم اللغة، ومعجم اللغة العربية المعاصرة).
٢ الميتافيزيقي: هو فرع من الفلسفة يدرس جوهر الأشياء، ويشمل أسئلة الوجود والضرورة والكيونة والواقع.

ويؤكد (بونو، ١٩٩٥) بأنَّ هدف التفكير هو جمع معلومات واستخدامها بالطريقة المثلى، ولكن بسبب الطريقة التي يعمل فيها العقل عند خلق أنماط أفكار ثابتة، فإنَّه يتعذر علينا الاستفادة القصوى من المعلومات الجديدة مالم نتوصل إلى إعادة تشكيل الأنماط القديمة وتحديثها.

إنَّ طرق التفكير التقليدية لدينا تعلمنا كيف نصفي مثل هذه الأنماط ونجعلها صحيحة، ولكن سيكون إنتاجنا أقل من المعلومات المتوفرة لدينا مالم نعرف كيف نبذل أنماطاً جديدة ونتخلص من سيطرة الأفكار القديمة (بونو، ١٩٩٥، صفحة ٤).

ويرى (الحسنية، ٢٠١٦) أنَّه هناك أنماط للتفكير نذكر منها: التفكير الفعّال، التفكير غير الفعّال، التفكير الرياضي، التفكير الإيجابي، التفكير السلبي، التفكير الجانبي، التفكير الموجّه.

ويسلّط (الشيخ، ٢٠١٥) الضوء على أنماط التفكير ليعرّف التفكير الفعال على أنَّه التفكير الذي يتبع منهجية دقيقة، ويُنبنى على أسس أو افتراضات موضوعية تساهم في معالجة الموضوع قيد الدراسة بشكل فعال، والتفكير المناقض له هو التفكير الغير فعّال وهو التفكير الذي لا يتبع منهجية دقيقة، ويُنبنى على مغالطات أو افتراضات باطلة أو متناقضة أو ادعاءات وحجج غير متصلة بالموضوع، أو التوصل إلى استنتاجات ليست مبررة أو إعطاء تعميمات وأحكام متسارعة، أو تبسيط الأمور المركبة، أو ترك الأمور للزمن والحوادث لتعالجها.

أمّا التفكير الرياضي فهو عبارة عن نشاطٍ عقليٍّ مرِنٍ ومنظمٍ يهدف إلى حل المشكلات الرياضية باستخدام بعض أو كلِّ صور التفكير التالية: الاستقراء والاستنباط والتعبير بالرموز وإدراك العلاقات والبرهان الرياضي حسب طبيعة كل مشكلة.

كما يرى (الشيخ، ٢٠١٥) التفكير الإيجابي بأنَّه خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع، وهو مالا نجده في التفكير السلبي الذي يبحث ويفكر في السلبيات التي حدثت في الماضي ويقلق ويخاف من المستقبل ويعيش الحاضر بأحاسيس سلبية واعتقادات تجعل من الأحداث سلسلة من التحديات والمشاكل. أمّا بالنسبة للتفكير الجانبي هو طريقة في التفكير الإبداعي لتوليد الأفكار الجديدة وحل المشاكل، وذلك عن طريق مواجهة المشكلة بصورة غير مباشرة من زوايا مختلفة، بدلاً من التركيز بتعمق على طريقة واحدة في الحل. ويسمى التفكير الموجّه بالتفكير الشمولي لأنَّه يمثل تفكير النظرة العامة، تفكير الإحاطة والتوجه للوصول إلى أحسن نتيجة (الشيخ، ٢٠١٥).

ويمكن القول أنَّ إحدى أهم سمات التفكير الاستراتيجي هو التفكير الإيجابي، أي إنَّ المدير الذي يتبنى التفكير الاستراتيجي في سياسته الإدارية يبدأ كخطوة أولى وأساسية بالتفكير الإيجابي من خلاله يقوم برسم رؤية إيجابية ومتفائلة للمنظمة، مستنداً بأنماط تفكير داعمة كالتفكير الموجّه الذي هو أقرب مايمكن إلى عنصر التفكير الشمولي ليتمكن المدير من رؤية أي حدث في المنظمة من عدة زوايا ويتيح له التفكير خارج الصندوق واستقراء

الأحداث واستنباط جوهرها وإدراك العلاقات بين المتغيرات باتباع منهج التفكير الرياضي ليتمكن من توليد بدائل إبداعية خاضعة لمنهجية دقيقة وافتراضات موضوعية بالاستناد إلى نمط التفكير الفعّال. ومما سبق يمكن تعريف التفكير بمفهومه العام بأنه عبارة عن عملية عقلية يقوم بها الذهن بمعالجة البيانات لديه وتحليلها وذلك لمواجهة وحل بعض المشاكل، أو بغاية الوصول إلى نتيجة في موضوع ما، وهذه العملية الفكرية تختلف بجزئياتها وتفاصيلها من فرد لآخر، ومن حالة إلى أخرى، وإنّ التفكير الاستراتيجي يحوي في طياته سمات عامة ألا وأهمها التفكير الفعّال والتفكير الرياضي والتفكير الجانبي والتفكير الإيجابي والتفكير الموجّه، واعتماداً على ما تقدم سيتم استعراض عدد من التعاريف لأهم الباحثين لمفهوم التفكير الاستراتيجي.

٢-٢- مفهوم التفكير الاستراتيجي:

إنّ أحد أهم مداخل الإدارة الصحيحة ومن أنجح تقنياتها المعاصرة هو (الفكر الاستراتيجي) بوصفه الفكر الجوال الذي ينتقل في الفضاءات المتاحة دون انغلاق (زكريا الدوري و احمد علي صالح، ٢٠٠٩، صفحة ٩). ويُعرّف التفكير الاستراتيجي بأنّه طريقة خاصة للتفكير تُعنى بمعالجة البصيرة، وينتج عنها منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية، إنّه القدرة على توحيد مختلف الرؤى والطروحات الغامضة والمعقدة، مع الأخذ في الحسبان الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية وحيوية وإبداعية مرجعية. ويعتمد التفكير الاستراتيجي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أي قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقديمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها، وقد ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي لكي يتجاوز الأخطاء التي وقعت أثناء تطبيقاته بما يخدم التوجهات المستقبلية في المنظمات (نصر، ٢٠١٦، صفحة ١)، ذلك لأنّ الفكر الاستراتيجي يفترض انفتاحاً، حيث يتوجب عليها الاستفادة من مختلف الخبرات مهما كانت وأينما كانت، ويفترض في نفس الوقت، خبرة عملية ونزوعاً وميل للتفكير والتأمل الذي لا يتكرر عادة عند نفس الشخص (نيوف، ٢٠٠٨، صفحة ٣٣).

ويعبر (Rdgley، ٢٠١٢) بأن التفكير الاستراتيجي هو نمط تفكير يتطلب وضع جانباً وجهة نظرنا الانطباعية للعالم، والتفكير بعقلانية حول الأسباب والآثار، والأفعال، والسماح بالمعلومات التي يمكننا استخدامها بطريقة منظمة ومنطقية (Rdgley, 2012, p. 78).

كما إن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمدُّ صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة (الشهري، ٢٠١٠، صفحة ٣٣).

ويشير التفكير الاستراتيجي إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ (قلش، ٢٠٠٧، صفحة ٢).

وتعرفه (الفواز، ٢٠٠٨) بأنه الأسلوب الفكري الذي تستخدمه المنظمة أثناء ممارستها للعمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية القائمة على الرؤية والحدس والإدراك الاستراتيجي والذي من خلاله تتمكن الإدارة من تحليل ما تواجهه من مواقف تتميز بالتحدي والتغيير لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها حاضراً ومستقبلاً (الفواز، ٢٠٠٨، صفحة ٢٨)، بتصرف.

ويرى (ماجد جبار الفتلاوي و محمد ثابت الكرعاوي، ٢٠١٧) أن التفكير الاستراتيجي واحدٌ من عشرة قضايا مهمة ودرجة لأبحاث الإدارة المستقبلية، وبهذا أصبحت عملية التفكير الاستراتيجي تعالج سلسلة من الأسئلة: ماذا نفعل، ماذا يمكن أن نفعل، ماذا ينبغي أن نفعل، إذ يركز التساؤل الأول على الذات Self، والثاني على البيئة والخيارات التي يمكن أن تظهر، والثالث على اتخاذ القرار الاستراتيجي (ماجد جبار الفتلاوي و محمد ثابت الكرعاوي، ٢٠١٧، صفحة ١٠).

ومما سبق نجد أن التفكير الاستراتيجي هو طريقة خاصة بالتفكير تتميز بالحس والإبداع، تأخذ بالحسبان جميع القضايا الخاصة بالماضي والحاضر والمستقبل وتقوم بتحليل البيانات ومعالجتها بالابتعاد عن أي انطباعات أو معتقدات سابقة، بل تقوم باستثمار المعلومات المتاحة ومواجهة المستقبل بالقدرة على التنبؤ بالقضايا المستقبلية برسم رؤيا للمستقبل عن طريق تقديم أفكار جديدة ضمن مناخ ديمقراطي يسمح بالتحقيق والتفرد بأفكار خلاقة ومبدعة، تقود إلى أداء أفضل على كافة الأصعدة.

وللتعمق أكثر بمفهوم التفكير الاستراتيجي سيتم عرض أهم المبادئ الأساسية لهذا المفهوم وفيه يتم التوسع أكثر في هذه المبادئ..

٢-٣- المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي:

وحسب (مجلة إعمار، ٢٠١٢) هنا كعدة مبادئ رئيسة يتطلب توفرها للتفكير الاستراتيجي الفاعل، ومن أهمها مايلي:

١- **التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة:** يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهمة بهذا التوجه وتقدّم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الاستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغيرات مهمّة وجذريّة. لذا فإنّ دعم والتزام القيادة مطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعمول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده. ويتعدى التزام القيادة مجرد الموافقات الإدارية المتعارف عليها، إذ يتطلب وجود الدعم بشكل مستمر وملموس بما لا يدع مجالاً للشك حول موقف القيادة من الاستراتيجية، خاصة في نظر أعضاء المنظمة. إنّ اعتقاد الأعضاء ونظرتهم هو المعمول عليه في قياس الدعم والالتزام وليس فقط اعتقاد ونظرة القيادة نفسها. وباختصار، فالتزام القيادة مطلب سابق لالتزام بقية الأعضاء والتزام الأعضاء مطلب سابق للتنفيذ الصادق، ونتيجة لذلك فالتزام القيادة ضروري لتنفيذ الاستراتيجية.

٢- **التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية:** القصد من العملية الاستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة.

ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.

٣- **التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة:** من المعروف أنّه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام.

الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية، والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على تنفيذه، والعملية الاستراتيجية لاتختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح. ونذكر هنا ببعض الجوانب المهمّة لجعل المشاركة في العملية الاستراتيجية ناجحة، ومنها:

- أن يكون لدى الإدارية العليا القناعة والرغبة الأصلية في هذه المشاركة.

- أن تكون مساحة المشاركة شاملة وواسعة وتتضمن ذو العلاقة خارج المنظمة.

- الاستخدام الصادق عملي والأمين لما ينتج عن المشاركة.

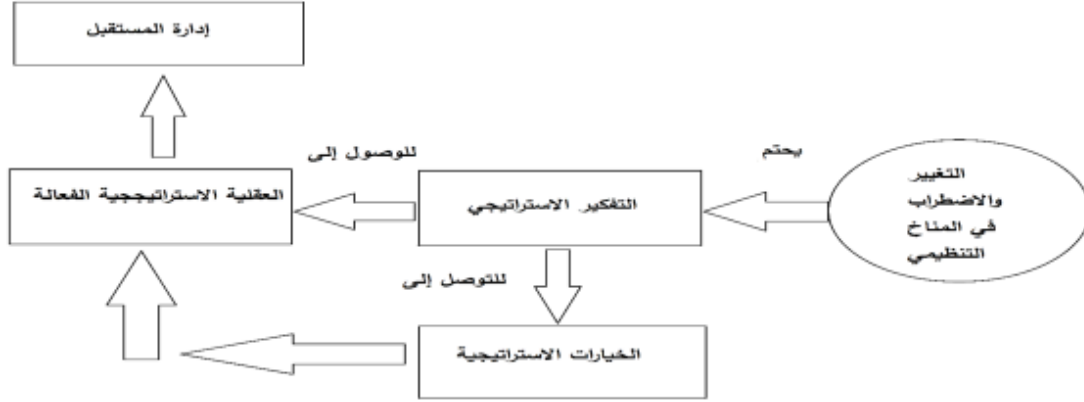
٤- التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظرياً: العملية الاستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات، والعملية الاستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لاينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات، كما تتعامل الاستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة من النادر وجود الثبات.

ومن جانب آخر، تتعاطى الاستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد قد لا يكون أقل تعقيداً ولكنه من المؤمل أن يكون أفضل من الواقع السابق، وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولايتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

٥- التفكير الاستراتيجي ضرورة: يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً (مجلة إعمار، ٢٠١٢، الصفحات ٢-٣).

ويعبر الشكل التالي عن المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي ويؤكد على أهمية اعتماد التفكير الاستراتيجي من قبل الإدارة في العملية الاستراتيجية في المنظمة.

الشكل رقم (٣): المبادئ الأساسية للتفكير الاستراتيجي



المصدر (العري، صفحة 3) "مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم)، تقديم الدكتور هاني العري، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

٢-٤- أهمية التفكير الاستراتيجي:

إنَّ أهم إجراء استراتيجي يمكن القيام به هو اختيار التفكير بدلاً من الأداء؛ لأنَّ التفكير الاستراتيجي الحقيقي يحدد الاتجاه لجميع الطاقات البشرية، فالعقل يقوم بقيادة الميدان الرئيسي، وفي هذه الحالة سيصبح من الواضح أنَّ تفكير الإدارة العليا داخل أي تنظيم سيتسم برقي مستواه وبتعدد أساليبه ولن يقتصر الأمر على السلطة والقيادة فحسب ولكن مستوى المفاهيم نفسها سيتسم بالرقي والعلو (توفيق، ٢٠٠٣، صفحة ١٢). وعلى ذلك يمكن أن نحدد أهمية التفكير الاستراتيجي كما ذكر (شفقة، ٢٠١٧) بالنقاط الرئيسة الآتية:

- ١- يساعد التفكير الاستراتيجي في رسم مسار المجموعات بحيث تتسجم مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- ٢- يساعد التفكير الاستراتيجي في الحصول على التزام العاملين لدعم استراتيجيات وبرامج المنظمة.
- ٣- يساهم التفكير الاستراتيجي في تعزيز أداء الأقسام وتعظيم مخرجات الأعمال.
- ٤- يساهم التفكير الاستراتيجي في تعزيز ثقافة العاملين واحتضان الخطط الاستراتيجية.
- ٥- يساعد التفكير الاستراتيجي في وضوح الرؤية وتقليل الغموض.
- ٦- يساهم التفكير الاستراتيجي في تقليل مقاومة العاملين في المنظمة عند قيام الإدارة بتنفيذ أي برنامج للتغيير، من خلال منح فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

٧- يساعد تحول الإدارة من نمط التفكير التقليدي إلى نمط التفكير الاستراتيجي في دخول الأسواق المحلية والدولية والإقليمية (شقة، ٢٠١٧، الصفحات ٣٥-٣٦).

ومما سبق إضافة إلى ما تقدم من أهمية للتفكير الاستراتيجي يمكن التأكيد على أهمية إسهام أفراد المنظمة بطرح أي أفكار في ظل جو ديمقراطي حاضن لفسح أي مجال لتقديم أي شيء جديد ويتسم بالإبداع وبالتالي يحفز انتماء الأفراد العاملين إلى المنظمة من خلال مشاركتهم برسم استراتيجيات المنظمة مما يجعل بالضرورة أهداف المنظمة هي جزء من أهداف كل فرد مشارك بتقديم أي اقتراحات لإدارة تشجع أي مبادرة جديدة لكل فرد، ليكون التفكير الاستراتيجي مفهوم منفرد بدوره عن التخطيط الاستراتيجي، حيث سيتم التفرد بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وذلك للتمييز بينه وبين مفهوم التفكير الاستراتيجي الذي يشكل صلب موضوع البحث.

٢-٥- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

اعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، فهو يسعى للإجابة على سؤالين أساسيين: ما هو وضع المنشأة الحالي؟ وكيف تريد أن تصبح في المستقبل؟ ويحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب؛ بل لمستويات وبيئات أبعد من ذلك، كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة المدى بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى.

التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل للمنظمة من منظور مستقبلي، أي إنّ الإدارة الاستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين إنّ التخطيط الاستراتيجي هو عملية التنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (الدهدار، ٢٠٠٦، صفحة ٧١).

ويرى (صلاح الدين حسين صالح و علي سعيد علي عكعاك، ٢٠١٥) أنّ هناك ربطاً بين مفهوم الاستراتيجية

بالتخطيط الاستراتيجي كما أشار إليه في تعريفه بالتخطيط الاستراتيجي بأنّه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً

على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج

الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة" (صلاح الدين حسين صالح و علي سعيد علي عكعاك،

٢٠١٥، صفحة ٧١).

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية (جعفر، ٢٠١٦، صفحة ٤)

وقد عرّف (الكبيسي، ٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية أو مجموعة عمليات يتم من خلالها وضع خطط للشركة على المدى الطويل من أجل الاستفادة بفاعلية الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية واستغلالها في ضوء نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمنظمة (الكبيسي، ٢٠١٢، صفحة ١٣).

ومما سبق نجد أنّ التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخطيط متجددة بعيدة المدى لاتخاذ قرارات بناء على رؤيا مستقبلية لواقع المنظمة، ويشمل وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية للوصول إلى تلك الرؤيا المراد تحقيقها، وهو ما يدعم ويغني مفهوم التفكير الاستراتيجي لأي منظمة تطمح للاستمرارية والنمو. وللتعمق أكثر بالتمييز بين كلاً من مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي نستعرض التفاصيل والجزئيات التي توضح الفروقات بين كل منهما..

٢-٦- التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي:

إنّ الخطوة الأولى في الاستراتيجية هي التفكير الاستراتيجي، وإنّ المسؤولين عن قيادات المنظمات سيواجهون تحديات متضاعفة في صعوبتها إذا لم يخصصوا جزءاً كبيراً من وقتهم في التفكير.. ومناقشة الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة المشكلات الحالية، فنحن نحتاج أولاً إلى أن نفكر استراتيجياً كي نخطط استراتيجياً (العمرى، ٢٠١٤، صفحة ٢)

من الواضح أنّه يجب أن يكون هناك قدر كبير من التفكير الاستراتيجي في تطوير خطة استراتيجية، وبمجرد تطويرها، يتطلب الأمر قدراً كبيراً من الإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها.

ولكن، كما أشار العديد من المؤلفين، فإن الهدف في الواقع هو التفكير والإدارة الاستراتيجية، وليس الانخراط بشكل أعمى في التخطيط الاستراتيجي من أجل التخطيط الاستراتيجي.

ويشمل التفكير الاستراتيجي جميع المفاهيم الأخرى، تمثل الإدارة الاستراتيجية محاولة لتحقيق ثمار التفكير الاستراتيجي. يحدث هذا من خلال صياغة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي ونشر الاستراتيجية

(Nickolas, 2016, pp. 7-8)، كما في الشكل:

الشكل رقم (٤): العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي



ويعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، فهو أسلوب في التفكير موجّه إلى الغايات بالإضافة إلى أنّه أسلوب متنسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات التي يعتمد على دراسة البدائل في العمل. حيث يساعد هذا النوع من التفكير في استخدام الحدس والتخيّل وملكة الابتكار والإبداع في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصةً على مستوى البرنامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنّها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن، وأنّ التفكير ليس معناه رفض الأداء السابق (الشويخ، ٢٠٠٧، صفحة ٢٨).

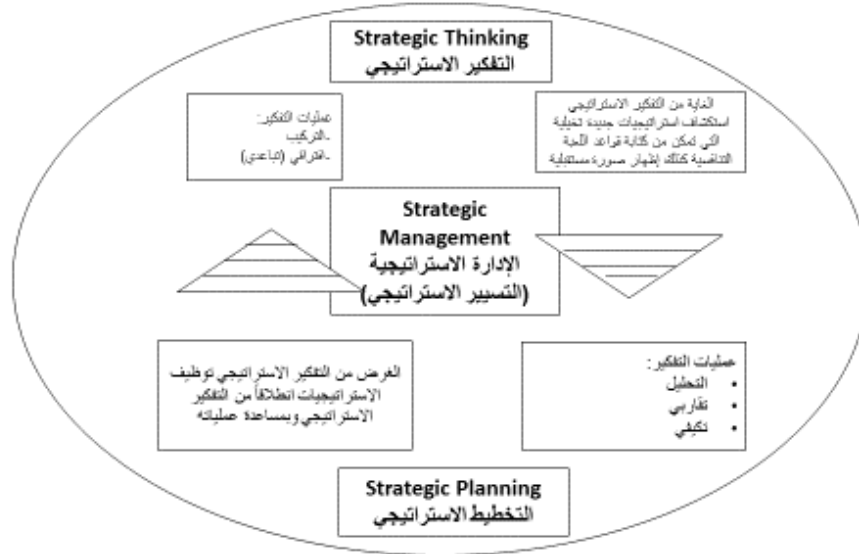
والفكر الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي يعطي القائد أدوات التخطيط وإقامة المشاريع، أمّا الفكر الاستراتيجي فهو منهجية تفكير تضمن حسن استخدام أدوات التخطيط، وأسلوب تفكير يؤهل القائد لملء جداول التخطيط بشكل بارع، إنّهُ أداة غير ملموسة، على خلاف التخطيط الاستراتيجي، لكنّه يشكل عقلية المخطط (سلطان، ٢٠٠٦، صفحة ٥).

والتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي، فالأول عملية تحليلية بينما الثاني معالجة للبصيرة (الدجني، ٢٠٠٦، صفحة ٤١).

أي أنَّ المرحلة التي تلي التفكير الاستراتيجي هي التخطيط الاستراتيجي حيث إنَّ التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي هما نمطين متميزين من التفكير حيث يسبق التفكير الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي؛ هذا الأخير لا يمكن أن ينتج استراتيجيات لأنَّه عملية مبرمجة، رسميّة وتحليلية، في حين أن التفكير الاستراتيجي يستطيع ذلك. كما أن التخطيط الاستراتيجي تحليلي وتقاربي عكس التفكير الاستراتيجي الذي هو تركيبي وتباعدي، ويمكن النظر للتفكير الاستراتيجي على أنَّه تعلُّم ثنائي الحلقة والتخطيط الاستراتيجي كتعلم ثنائي الحلقة، هذا التشبيه يساعد على توضيح طبيعة كل من التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وفيما يختلفان (Heracleous, 1998, pp. ٢٨٣-٢٨٢).

ويبيّن الشكل الآتي كيفية تموضع التفكير الاستراتيجي في قلب العملية الاستراتيجية، يسبقه التحليل الاستراتيجي ويليّه التخطيط الاستراتيجي.

الشكل رقم (٥): تموضع التفكير الاستراتيجي في قلب العملية الاستراتيجية:



(Heracleous, 1998, p. 485) Strategic thinking or Strategic planning? Long Range Planning, Vol: 31, N°3, PP: 481-487, (without a country), 3, PP: 481-487, (without a country), P 485

وعلى هذا الأساس فإنَّ عملية التفكير الاستراتيجي هي الأسبق من عمليَّة التخطيط الاستراتيجي لأنَّ الفكرة عندما تولد ، تولد جزئية ثمَّ ما تلبث إلى أن تتحول مع مرور الزمن إلى مجموعة أفكار متناسقة يعمل المفكر الناجح على تأطيرها في إطار معرفي لكي يصوغها لنا على شكل خطة استراتيجية قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى، وهذه الخطة هي وليدة الفكرة المتطورة التي أصبحت فيما بعد خطة مقومة من قبل المفكر الاستراتيجي حيث يقوم باختبار صلاحيتها وتعديلها بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة للهدف المراد تحقيقه كغاية نهائية.

ومن خلال ذلك يمكننا أن نلاحظ أنَّ عملية التفكير لاستراتيجي هي العملية الأولى التي تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث لا يمكن أن يكون هناك تخطيط استراتيجي دون أن يكون هناك تفكير سابق لما نريد أن نخطط، أي إنَّ الفكرة هي التي تذهب إلى صياغة الخطة وليس الخطة هي التي تولد الفكرة؛ وهذا الحديث يدل على أنَّ كل خطة استراتيجية ناجحة بدأت بعملية تفكيرية ذهنية من قبل المفكر الاستراتيجي وانتهت بوضع خطة استراتيجية ناجحة، ويجب أن نشير الى النسبية التي تتمتع بها الخطط الاستراتيجية وذلك لأنَّ المفكر الاستراتيجي يعمل على سدِّ جميع الفراغات والثغرات الموجودة في فكرته إلا أنَّها تبقى تحمل معها أمور سلبية تظهر في العملية التخطيطية (إغوان، ٢٠٠١، صفحة ٦).

مما سبق يمكن القول أن الخطوة الأولى في الاستراتيجية هي التفكير الاستراتيجي، وأنَّه حجر الأساس الذي تستند عليه جميع استراتيجيات ومخططات وبرامج أي منظمة تعتمد الفكر الاستراتيجي وتهدف إلى أداء أكثر كفاءة وفعالية، وهو نقطة الانطلاق الذي تبدأ من بعده عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تعتمد على الرؤيا المستقبلية المبدعة النابعة عن التفكير الاستراتيجي.

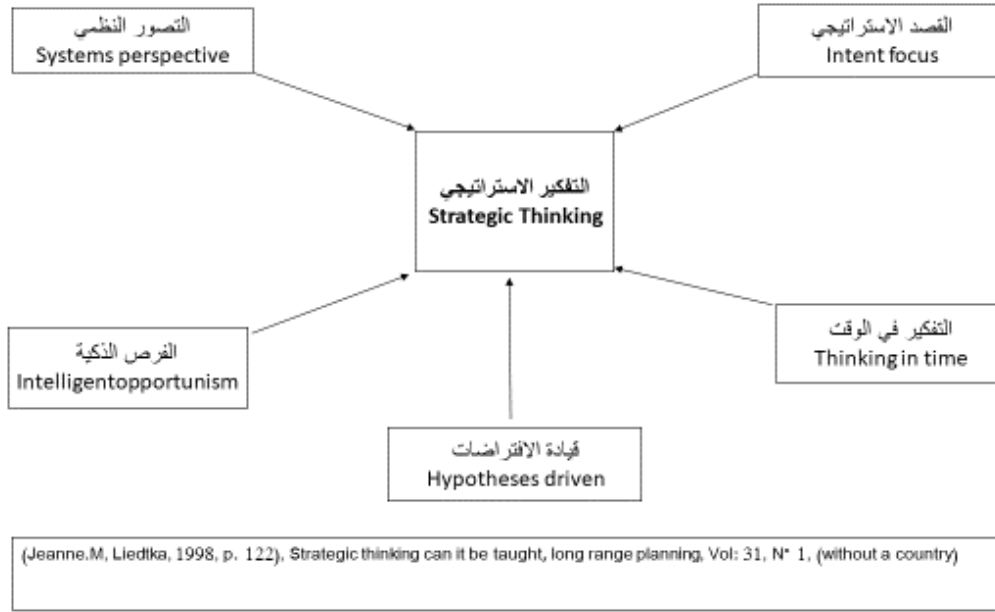
ولمَّا كان التفكير الاستراتيجي عملية تفكير منفردة ومتميزة وخلاقة فهناك مجموعة من العناصر تنتمي إليها، تختلف من مدرسة لأخرى والمتمثلة بالآتي..

٢-٧- عناصر التفكير الاستراتيجي:

ستقوم الباحثة بعرض لعناصر التفكير الاستراتيجي حسب عدد من المفكرين والباحثين، ومن ثمَّ اختيار العناصر التي تناسب الدراسة والتوسع في كل عنصر على حدى:

- **عناصر التفكير الاستراتيجي حسب :** (Jeanne.M, Liedtka, ١٩٩٨) تعدُّ **Liedtka** أول من قدَّم مجموعة عناصر للتفكير الاستراتيجي، لذلك نجدها تبرر وجهة نظرها بالقول: "أنا أؤمن بأنَّ التفكير الاستراتيجي يتكون من

خمسة عناصر أساسية (Jeanne.M, Liedtka, 1998, p. 122). ونجد أنَّ هذه العناصر الخمسة هي: القصد الاستراتيجي، التصور النظامي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات، الفرص الذكية، كما في الشكل الآتي: الشكل رقم (٦): عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Jeanne.M, Liedtka, ١٩٩٨)



• **عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Bonn, 2001):** أمّا عناصر التفكير الاستراتيجي التي تناولها Bonn في دراسته الشهيرة "تعزيز التفكير الاستراتيجي عبر مداخل متعددة" فقد شملت التفكير الشمولي، الإبداع، ورؤيا المستقبل.

• **عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (Graetz, 2002):** تبني Graetz مجموعة من العناصر حيث يشير إلى أنَّ القدرة على التفكير بشكل استراتيجي تعتمد على التفاعل بين خصائص الأفراد والمستوى التنظيمي، حيث يحدد أربعة ارتباطات للفرد بالتفكير الاستراتيجي والمتعلقة بالقدرة الفردية، هذه القدرات تشمل:

- القدرة على تحديد الفرص الخارجية وإدماجها في الأعمال التجارية.
- بناء خيارات متعددة
- التفكير الجانبي Laterally وبشكل حدسي.
- التعامل مع الجودة novelty والغموض.

- تتوافق هذه العناصر بشكل وثيق مع اثنين من العناصر التي حددتها Liedtka، أي تركيز القصد intent-driven focus وقيادة الافتراضات hypothesis-driven، بما في ذلك التفكير الإبداعي والتحليلي.

ويشير Graetz في العناصر ولأول مرة أنَّ المنظمات تتطلب الوصول إلى مرونة المدخلات التي تشمل تكنولوجيا مرنة، مرونة الأفراد، مرونة الهياكل، مرونة النظم والعمليات لدعم التفكير الاستراتيجي.

• **عناصر التفكير الاستراتيجي حسب (O'shannassy، ١٩٩٩)** يتبع O'Shannassy منهج Graetz ويحدد خمسة عناصر للتفكير الاستراتيجي التي تستند على عمل كل من منسيبرج، (Mintzberg, 1994)، و (Liedtka, 1998) و (Heracleous, 1998). كما أنَّه ركَّز على تحديد خصائص المفكرين الاستراتيجيين ومتطلبات التفكير الاستراتيجي (الترغيني، ٢٠١٥، الصفحات ١٠١-١٠٢).

• **عناصر التفكير الاستراتيجي حسب :** (زكريا الدوري و احمد علي صالح، ٢٠٠٩) تتمثل في:

- تحديد (القصد الاستراتيجي Strategic Intent) الذي يقود إدارة المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح.

- تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأنَّ التفكير الاستراتيجي هو أنموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا، وهذا الأنموذج لابدَّ من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا.

- تصيد الفرص الذكية (intelligent opportunism) عبر بناء الاستراتيجية العرضية (Emerging) التي تعدُّ أحد محور التفكير الاستراتيجي.

- تمكين المنظمة من تحديد الاستراتيجية الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل (زكريا الدوري و احمد علي صالح، ٢٠٠٩، الصفحات ٣٠-٣١).

• **وحسب (النعمي، ٢٠٠٣):** يتطلب التفكير الاستراتيجي أن تتوفر لدى المعنيين أبعاداً فكرية غير اعتيادية، تتيح لهم إمكانية:

- التصور Imagination

- الحدس Intuition والتأمل Reflect

- التبصر Insight والإدراك Perception (النعمي، ٢٠٠٣، صفحة ٤٩).

ولأغراض الدراسة الحالية ستعتمد الباحثة نموذجاً للتفكير الاستراتيجي وفق ما ورد في دراسة (الحسنية، ٢٠٠٩) كمايلي:

١- **التفكير الجوهري:** التفكير الاستراتيجي يتناول القضايا الجوهرية، وهي العوامل الرئيسة للنجاح التي تضمن استمرار حياة المنظمة، القضايا التي تحقق لها الحياة والاستمرار، كما يسميها الياباني (أوهما) صاحب كتاب العقل الاستراتيجي (نقلاً عن توفيق، ١٩٩٨، ص ٩٤)، التي تضمن استمرار حياة الشركة. القضايا التي تحقق لها الحياة والاستمرار مثل: رفع مستوى معدل النمو السنوي، تحقيق الميزة التنافسية، دعم قدراتها الأساسية، التفكير في الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة، التفكير في نقاط قوة المنظمة، ونقاط ضعفها، كما يقول (أوهما) قلب قواعد اللعب رأساً على عقب بابتداع عوامل نجاح رئيسة تماماً. ولإغناء البحث بالجانب العملي قامت الباحثة بزيارة عدد من البنوك وإجراء مقابلة مع المعنيين، وكانت الاستجابة الأكثر فائدة وإغناء للبحث هي مقابلة مع مدير لأحد فروع لبنك بيمو. وأكد المدير بأن إدارة البنك تهتم بالقضايا الجوهرية للمصرف، لا بل وتعتمد التفكير الجوهري في حل أي قضية يتعرض لها المصرف حيث يتم البحث عن جذر المشكلة ومعالجتها. مثال: شكوى الزبائن عن التأخير الناتج عن الازدحام أمام الصندوق. حيث لا تعتمد إدارة البنك على الإسراع بتمرير الزبون صاحب الشكوى فحسب، بل تعتمد إلى تقصي أسباب التأخير ومعالجته، ففي حال كان ينبع عن قلة كفاءة لدى الموظفين تقوم الإدارة بإخضاع الموظفين لدورة تدريبية تزيد من كفاءتهم وفعاليتهم.

٢- **التفكير الشمولي:** التفكير الاستراتيجي لابد أن يشمل كل أنشطة المنظمة ويؤثر في متغيراتها الرئيسة، ويتعين على المنظمة أن تشمل في تخطيطها الاستراتيجي كل مستويات عمل المنظمة؛ المستوى التشغيلي الوظيفي، مثل تحسين عمليات التصنيع والتسويق، مستوى المنظمات، مثل التفكير في مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتعظيم أرباحها على المدى الطويل، مثل استراتيجية التوسع أو التنوع، ومستوى قطاع النشاط مثل الأنشطة المرتبطة بالمنافسة، مثل استراتيجية الريادة في مجال نشاط المنظمة، والمستوى العالمي، استراتيجية التوسع خارج حدود الوطن الأم، فالإدارة بالإبداع تشمل برعايتها كل مناحي المنظمة وأنشطتها الداخلية والمحلية والعالمية (الحسنية، ٢٠٠٩، الصفحات ٨٦-٨٧).

تطبيقاً لما تقدّم تقوم إدارة بنك بيمو بتطبيق الخطط الاستراتيجية والأهداف العامة الصادرة من مجلس الإدارة بتقسيمها وتوزيعها على الأقسام مثل قسم المبيعات وخدمة الزبائن والصندوق و ... الخ، وتقوم بمراقبة جميع الأقسام كل ثلاثة أشهر بانتظام.

٣- التفكير الاستشرافي: جاءت لفظة الاستشراف في القرآن الكريم في سورة الحشر (آية ١٨) "يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ" وتعبّر عن قابلية الفرد على التفكير في صورة غير مرئية، وهو في إطار العمل استشعار المنظمة وقادتها بوجود فرص ومن ثم استغلالها (محمد بن عبد العزيز العبيدي و قصي سالم سالم، ٢٠١٢، صفحة ٧٥٥).

ويعبّر عن النظرة المستقبلية بعيدة المدى، بعد أن حدث تطور هائل في أساليب وأدوات التنبؤ الإداري، عفى الزمن عن التفكير التقليدي الذي يصنف التخطيط طويل المدى بخمس سنوات فأكثر، فالولايات المتحدة الأمريكية وشركاتها تفكر في كيفية تزعم العالم سياسياً واقتصادياً وعسكرياً خلال كامل القرن الحادي والعشرين، في مواجهة منافسيها الآخرين أوروبا واليابان والآن الصين اقتصادياً (الحسنية، ٢٠٠٩، صفحة ٨٧).

كما يُعبّر عن الاستشراف أيضاً بأنّه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، وفي مجال العمل: يُعبّر الاستشراف عن إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلاً، وتميز مايمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه (قاسم، ٢٠١١، صفحة ٤١).

وفي العالم العربي ينبغي على المدير الذي يرى أملاً في المستقبل أن يبتدع لهذا المستقبل سيناريوهات، وأن يؤهل نفسه بالمعرفة وأدوات التفكير الاستراتيجي للتعامل مع ظروف عدم التأكد، فكل ما هو مستقبلي غير مؤكد، ولكنّ التحوط تجاهه أفضل من عدمه، فالتفكير الاستراتيجي المستقبلي ركن أساسي من أركان الإدارة بالإبداع (الحسنية، ٢٠٠٩، صفحة ٨٧).

يؤكد مدير فرع بنك بيمو بأنّه من أهم الملكات التي تتمتع بها إدارة البنك هي النظرة الاستشرافية، ففي بداية الأزمة السورية وعندما تحفظت جميع المصارف السورية على إعطاء قروض للزبائن، كان لإدارة البنك رؤية مختلفة بعدم التوقف عن إعطاء القروض رغم ظروف البلاد الصعبة بناءً على تفكير استشرافي مستقبلي يعتمد على تفاؤل بالوضع السياسي وعلى إيمان بأنها ستكون علامة فارقة للبنك وتحمل سرّ قوة وولاء من قبل الزبائن لعام ٢٠٣٠.

٤- **التفكير الإبداعي:** التخطيط الاستراتيجي ليس تكراراً لخطط واستراتيجيات الأعوام السابقة، بل هو اختراق للمستقبل، وكل ما يتعلق بالمستقبل فيه قدر كبير من الحدس والتخمين؛ وفيه قدر أكبر من التجديد والدخول في عوالم جديدة كما يقول (أوهما): "إنَّ التخطيط هو أساساً تفكير إبداعي". ولكن يجب ألا ننسى أنَّ التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى وضع ضوابط وخطط وبرامج محددة لتحقيق الأهداف؛ لذلك يقول هنري مينسبيرج: إنَّ التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى تفكير إبداعي متشعب، إلى خيال واسع واستخدام ملكات إبداعية. هذه القدرات الإبداعية هي التي جعلت الرياح اليابانية تهب على الشواطئ الأميركية بالاكتشافات الجديدة (نقلًا عن توفيق، ١٩٩٨، ص ١٠٩)؛ مثل التفكير في إنتاج سلع وخدمات جديدة، والتفكير في فتح أسواق جديدة، وإدخال أساليب وأدوات عمل جديدة - هذا هو التفكير الاستراتيجي الملائم للإدارة بالإبداع (الحسنية، ٢٠٠٩، الصفحات ٨٧-٨٨).

كما يُعرَّف الإبداع بأنه قدرة المنظمة على الوصول إلى ما هو جديد ويضيف قيمة ويقدم منتج أفضل مقارنة بمنتجات المنافسين، وعرفه آخرون على أنَّه الميل والتوجه مع أفكار ونشاطات وتجارب متميزة. ويعتبر الإبداع قلب الريادة ويحرص الرياديون على إيجاد طرق إبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية. كما ظهر دور الإبداع في الارتقاء بقدرات القادة وبتحديده ما يوصف به المبدعين عموماً والقادة خصوصاً (مسلم، ٢٠١٥، صفحة ٣٧).

وبناء عليه تتصف إدارة بنك بيمو بالتفكير الإبداعي الذي يولد دائماً منتجات جديدة وأفكار مبتكرة لزيادة الحصة السوقية والانتشار الأكبر واستهداف جميع فئات المجتمع، كمثال على ذلك واعتماداً على زيادة العنصر الأنثوي في البلاد قامت إدارة البنك بابتكار ما يعرف بـ "قرض السيدات" وذلك لاستهداف أكبر شريحة في المجتمع... وبذلك قام التفكير الإبداعي بابتداع منتج جديد يزيد من شعبية المصرف وأدائه.

٥- **التفكير النظامي:** وهو أداة للانتقال من حالة التعطل إلى حالة العمل، إنَّ منهجية النظم هي طريقة في التأمل والعمل، يستخدمها أي إنسان مهما كانت ثقافته أو موقعه الاجتماعي والإداري. تُعدُّ منهجية النظم من أهم مداخل الفكر الإداري خلال العقود الثلاثة الأخيرة، كل مافي الأمر أنَّ منهجية النظم تسمح للأفراد والجماعات والمنظمات أن تحدد موقعها بالنسبة للنظم الخارجية، وتحدد توقعات النظم الخارجية منها. فالتفكير النظامي يساعد المدير على فك ألغاز النظام الواقعي ويساعده لإيجاد وسيلة عمل قوية للتأثير في هذا النظام للتأقلم مع حتمية التغير المستمر على كل المستويات.

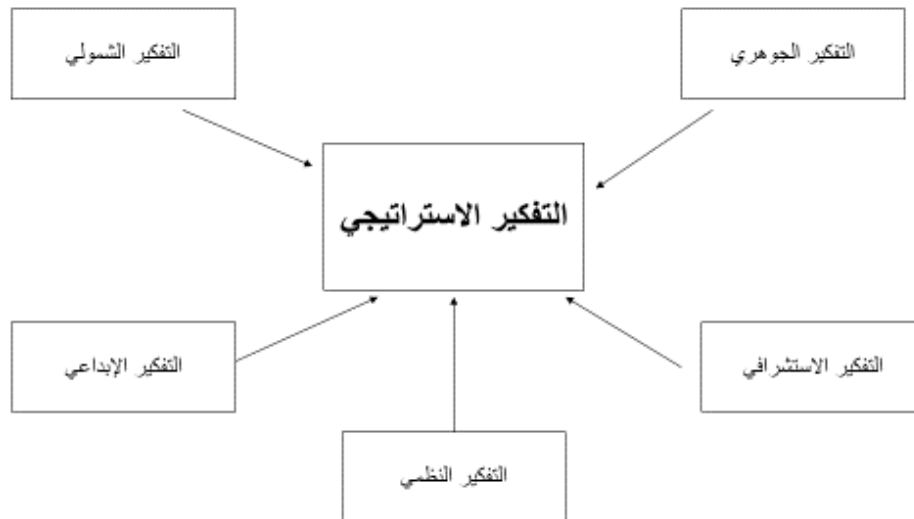
فالتفكير النظامي يساعد المدير على اتخاذ القرارات التي تعالج أسباب المشكلات المتزامنة وتتعامل مع متغيراتها ونتائجها معاً؛ تستخدم منهجية النظم كإطار تفكير عملي لإعداد عملية الانتقال من حالة التعطل أو الشواش إلى حالة العمل والنجاح (الحسنية، ٢٠٠٩، صفحة ٥٧).

كما يجسّد التفكير بمنطق النظم (System Thinking) القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكّل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعمي، ٢٠٠٨، ص ١٧٣).

استناداً إلى ما سبق.. إنّ أساس عمل إدارة بنك بيمو ينبع من التفكير النظامي، وكمثال على ذلك فهم طبيعة القروض وبناءً عليه جعلها قروض موسمية تكثر بين شهر آذار وشهر أيلول لأنها تتطلب عمل ووقت كبير.

وبناءً على ماتقدم وبالا اعتماد على (الحسنية، ٢٠٠٩) في بيان أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير الجوهري والتفكير الشمولي والتفكير الاستشراقي والتفكير الإبداعي والاستعانة بالدكتور المشرف في إضافة التفكير النظامي لأبعاد السابقة يبين الشكل التالي عناصر التفكير الاستراتيجي حسب الدراسة

الشكل رقم (٧): عناصر التفكير الاستراتيجي حسب الباحثة بالاعتماد على (الحسنية، ٢٠٠٩)



المصدر : من إعداد الباحثة بالاستعانة بالدكتور المشرف وبالا اعتماد على (الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظامي، 2009)

أي إن التفكير الاستراتيجي يعتمد على خمسة عناصر متمثلة بالتفكير الجوهري والذي يعني الاهتمام بكافة تفاصيل المنظمة والبحث عن أسباب المشاكل بدلاً عن الأخذ بظواهر الأمور، والتفكير الشمولي أي التفكير بكافة المعطيات وتحليل كافة البيانات بالاعتماد على الماضي والحاضر والمستقبل، والتفكير الاستشرافي الذي يعبر عنه بالتفكير المستقبلي والذي يقدم لنا الرؤيا التي تطمح المنظمة أن تحققها بعد فترة زمنية معينة، التفكير الإبداعي والذي يعطي أهم سمة للتفكير الاستراتيجي والمتمثلة بتقديم كل ما هو جديد والذي يؤكد أن ما كان جيداً للمنظمة منذ زمن ليس بالضرورة أن يقدم لها نفس الفائدة والنفع والتفكير الإبداعي الذي يتطلب دائماً وأبداً بيئة ديمقراطية حاضنة لكل الأفكار الجديدة والخلاقة، وأخيراً التفكير النظمي والذي يعتبر بمثابة نقلة نوعية ممنهجة ومدرسة من مرحلة إلى مرحلة دون إغفال أي تفصيل من كل خطوة قبل الانتقال إلى الخطوة التي تليها. ونظراً لأهمية التفكير الاستراتيجي وضرورته فقد تناوله العديد من الباحثين وتعددت وجهات النظر حول مفهومه وسيتم استعراض أهم نماذجه.

٢-٨- نماذج التفكير الاستراتيجي:

تنصرف النماذج إلى إلقاء الضوء على نوافذ التفكير الاستراتيجي للباحثين والعلماء، وسيتم عرض آراء مركزة لنبذة منهم فيما يأتي (العشي، ٢٠١٣):

- Chandler, 1962 قاد منهجاً تاريخياً إلى التفكير بضرورة المواءمة مابين تغير البيئة واستراتيجيتي التنوع والتكامل، وبينهما وبين التركيب التنظيمي لمنظمات صناعية.

- Ansoff, 1965 أدرك أن التفكير الاستراتيجي يبنى على أساس تفاعل المنتج ورسالة المنظمة، الحالية والجديدة مبيناً أن على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوكيات استراتيجية تتسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي.

- Child, 1972 انصرف رأيه إلى التفكير بالاختيار الاستراتيجي بعوامل الموقف (البيئة، التكنولوجيا والحجم) واعتماده تفكيراً خاصاً لبناء استراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل ومحققاً مواءمة معها.

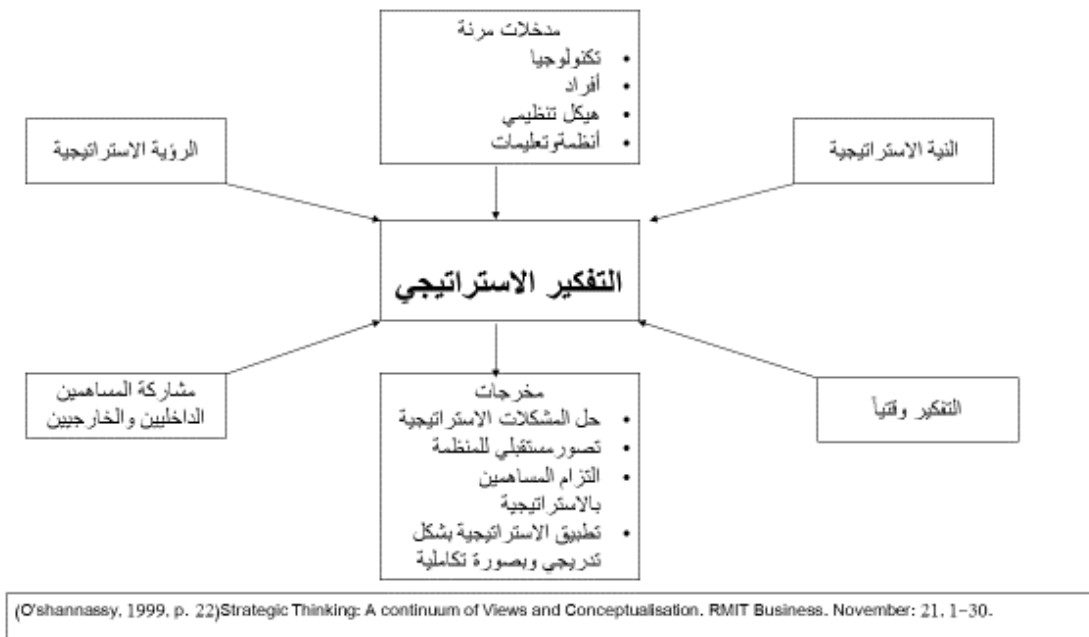
- Porter, 1987 والذي يدور رأيه حول القيام بالتحليل التركيبي، ثم ذهب لطرح خيارات استراتيجية هي الاختلاف التركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة، نتاجاً لعملية التفكير متأثرة بدرجة إسهامها بتحقيق ميزة

تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة والمحافظة عليها، ودعا الإدارة إلى التفكير بطبيعة قوة المنافسة الحاليين والجدد والمشتريين والموردين والسوق وما يترتب عليه من تهديدات وفرص.

- (O'shannassy, 1999) الذي بنى أنموذجاً مطوراً لمكونات التفكير الاستراتيجي بهدف مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك المتغيرات.

ويتطلب ذلك وضع تصور لمختلف مستويات العمل في المنظمة بهدف الارتقاء فوق المشاكل ورؤية الصورة الواسعة لدراسة القضايا الظاهرة والباطنة والتدقيق في إيجاد بدائل حلول للتعامل مع المشاكل التي تحتاج مزيداً من الإبداع والتحليل والحدس والدمج بينهم في عملية التفكير الاستراتيجي مما يمكن الاستراتيجي من تفعيل قدراته الذهنية لمواجهة الموقف الذي يكون فيه مراعيًا النظرة المستقبلية للمنظمة (النية الاستراتيجية) آخذاً بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والنية الاستراتيجية المستقبلية لها، مما يتيح فرصة مشاركة المساهمين الداخليين والخارجيين من وقت لآخر في وضع الاستراتيجية مما يحقق التزامهم بتنفيذ الاستراتيجية المقترحة (العشي، ٢٠١٣، الصفحات ٢٩-٣٠)، كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (٨): نموذج مكونات التفكير الاستراتيجي حسب (O'shannassy, 1999, p. 22)



وبالرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي في المنظمة إلا أنَّ هناك العديد من المعوقات والحواجز تقف في طريق تطبيقه في المنظمات وتحويله كفكر دائم تتصف به الإدارة العليا ومن هذه المعوقات مايلي:

٢-٩- معوقات التفكير الاستراتيجي:

يرى (أبو بكر، ٢٠١٠) أن من أهم معوقات منهج التفكير الاستراتيجي:

١- عدم ملاءمة أو عدم كفاية الرصيد المعرفي المتاح لدى المختصين أو المسؤولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي ونتائجها: حيث تركز معظم الكتابات في مجال التخطيط الاستراتيجي على المعارف والأسس النظرية دون الاهتمام الكافي والتركيز على الممارسات والنماذج والتجارب العملية وتزويد المديرين والممارسين لعملية التخطيط بنماذج واقعية تمكنهم من خلالها اكتساب المهارات الفنية لوضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بكفاءة وفعالية، فضلاً عن تعميق الثقة والقناعة بجدوى التفكير والتخطيط الاستراتيجي، ويتطلب معالجة هذا الأمر ضرورة حرص المهتمين بهذا المجال على مراجعة بعض الحالات العملية من التخطيط الاستراتيجي وتحليلها وعرضها بصورة يمكن للممارسين الانتفاع بها في ممارسة عملية التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

٢- عدم ملاءمة النمط الشائع في تقديم أو المعاونة في الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء أو المؤسسات الاستشارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي: حيث يقتصر دور الخبراء أو المؤسسات الاستشارية على تقديم رأي أو تصور بالإطار العام لإعداد الخطط الاستراتيجية أو على أحسن الأحوال ينتهي دورها بمجرد صياغة الخطط الاستراتيجية، دون أن يمتد دورها ومسؤولياتها إلى تصحيح المفاهيم والتصورات لدى أعضاء المنظمة وتنمية معرفتهم بمنهج التفكير الاستراتيجي قبل البدء في إعداد الخطط والبرامج، وكذلك يتوقف دور هؤلاء الخبراء عند تنفيذ هذه الخطط وعدم المشاركة في تحمل عبء نجاحها.

وهذا النمط في تقديم الاستشارات في مجالات الإدارة بصفة عامة، وفي مجال الإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة أدَّى إلى تعميق الاتجاه بعدم الثقة لدى المديرين التنفيذيين وقيادات المنظمات في جدوى عملية التخطيط الاستراتيجي.

ويتطلب معالجة هذا الأمر تنمية وتعميق الوعي لدى الخبراء والمؤسسات الاستشارية المهمة بعملية التخطيط الاستراتيجي من جانب، وأيضاً لدى الممارسين أو المديرين أو رجال الأعمال من جانب آخر فيما يتعلق بأسلوب التعاقد على تقديم الاستشارات في هذا المجال وتطوير جوهر الاتفاق أو التعاقد ليشتمل على مسؤولية الخبير أو

المؤسسة المهنية عن تنمية منهج التفكير الاستراتيجي لدى الأطراف ذوي العلاقة، ثم المشاركة في تنفيذ الاستراتيجيات وتطويرها بما يحقق نجاحها وفعاليتها.

٣- تزايد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف المنظمة وتحديد الموارد وتخصيصها على الأنشطة من جانب، وبين حماسهم الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء وتبعيات التفكير والتخطيط الاستراتيجي من جانب آخر: وترجع هذه الفجوة إلى عديد من الأسباب أهمها:

- الإدراك المرتفع للتحديات الشديدة وعدم التأكد في بيئة الأعمال بصورة يصعب تقدير اتجاهاتها.
- تزايد تركيز الممارسين ومتخذي القرارات على المدى الزمني القصير في عملية التخطيط، وضعف الاهتمام بالمدى الزمني الطويل.
- ضعف الارتباط بين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاحها والمنافع التي يحصل عليها أعضاء المنظمة.

ويتوقف نجاح الجهود لمعالجة هذه الفجوة على كفاءة المتخصصين في مجال استشارات الإدارة الاستراتيجية كما يلي:

- تصحيح المفهوم لدى المديرين والممارسين بطبيعة العلاقة بين أهمية التخطيط الاستراتيجي ومستوى عدم التأكد البيئي لمنظمات الأعمال، بحيث يستقر لديهم أن ارتفاع مستوى عدم التأكد البيئي يبرر تزايد الاهتمام بعملية الإدارة الاستراتيجية وليس العكس.
- تنمية قدرات المديرين والممارسين في وضع وصياغة الفرضيات الاستراتيجية التي من خلالها يتم تحديد الاحتمالات أو السيناريوهات الأكثر توقعاً في المستقبل ووضع البدائل الاستراتيجية لها، ومن ثم تقليل المفاجآت التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات.
- تنمية مهارات المديرين والممارسين في إعداد وتنفيذ البدائل الاستراتيجية وكيفية الانتقال إليها مع التغير في بيئة الأعمال.

٤- غياب أو عدم وضوح ويسر الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية: وتركيز الكتابات في هذا الأمر على إيضاح المفاهيم والأسس والمراحل والخطوات والإجراءات وغيرها من النواحي الإجرائية دون أن يتم توضيح الأدوات المهنية التي يمكن استخدامها للقيام بكل مرحلة أو خطوة أو جانب من جوانب عملية الإدارة الاستراتيجية.

٥- ضعف أو غياب الجانب الإعلامي عن نماذج من المنظمات والمؤسسات العربية التي حققت نجاحاً ونمواً واضحاً من خلال ممارسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي بأسلوب صحيح... هذا بعكس الكتابات الأجنبية التي تبرز بصفة دورية مثل هذه الحالات وتساهم في تحليلها وتوضيح مجالات الاستفادة منها... ويظهر ذلك ضرورة أن تهتم الكتابات الإدارية بانتقاء بعض الحالات العملية لممارسات ناجحة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والمنظمات العربية وتناولها بالدراسة والتحليل وعرضها كنماذج يسترشد بها كمدخل لتعميق الثقة في جدوى ممارسة العملية الاستراتيجية.

٦- عدم وضوح المنافع المرتبطة بمراحل وخطوات ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، وخطأ التصور بأن منافع هذه العملية تقتصر على ما بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية... وهذه النقطة تجعل عملية التخطيط الاستراتيجي متميزة عن غيرها من الممارسات الإدارية، حيث نجد أن غالبية الممارسات الإدارية والتنظيمية تتحقق منافعها بعد تنفيذها وتطبيقها... مثل إعداد الهياكل التنظيمية واتخاذ القرارات والإشراف والتوجيه والمتابعة... كل ذلك وغيره تتحقق منفعه بعد تنفيذه والانهاء منه... هذا في حين أن عملية التخطيط الاستراتيجي يتحقق منها مزايا ومنافع بمجرد التفكير في ممارستها، ثم تتابع وتتراكم المزايا والمنافع بالانتقال من مرحلة إلى مرحلة، ومن خطوة إلى خطوة، ومن جزئية إلى جزئية أخرى (أبو بكر، ٢٠١٠، صفحة ١٠٥).

وبناءً على ما ورد في (خبراء بميك، ٢٠٠٤) هناك عدة جوانب هامة يجب أن نأخذها في الاعتبار:

- التسرع: هناك بعض المهام التي يجب تأخذ نصيبها الكافي من الوقت، ولا يمكن ضغط الوقت إزاءها حتى يمكنها تحقيق النتائج المطلوبة.
- الهامشية: يجب اعتبار مسألة تنمية التفكير الاستراتيجي على أنها جزء لا يتجزأ من الوظيفة الرئيسية.
- العادات السيئة: الاتجاه بقوة وبتركيز إلى تعلم أسلوب جديد، وبعد مضي فترة من الوقت تحاول خلالها الكف عن العادات السيئة التي ربما تمت ممارستها لفترة طويلة.
- عدم التوازن: إن نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير والتنفيذ.. طبقاً للشكل الذي تمثله الكرة التالية المقسمة إلى نصفين بدرجة شديدة الدقة (خبراء بميك، ٢٠٠٤، صفحة ٣٥).

الشكل رقم (٣): التوازن بين التفكير والتنفيذ في العملية الإدارية



الشكل بالاعتماد على (إصدارات بريك، 2003، صفحة 85)، التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق.

لذا فإنَّ بناء قدرات التفكير الاستراتيجي لدى الأفراد والمؤسسات تعتبر بمثابة مصدر القوة الذي يقدم الوعي اللازم للقيادات ويرسِّخ النظرة الكلية المتكاملة البعيدة عن ردود الفعل والتسرع والارتجال، وإنَّ الاستثمار في بناء قدرات التفكير الاستراتيجي هو أربح أنواع الاستثمار، والمطلوب هو تشكيل الكادر البشري القادر على التفكير الاستراتيجي في كل المؤسسات (د.عبد العزيز برغوث و د.حاتم بن سليمان عبد المطلب طلب، ٢٠٠٩، صفحة ٣٤ إلى ٣٧).

ورغم أنَّ معوقات وصعوبات التفكير الاستراتيجي كثيرة إلَّا أنَّ الباحثة تجد أنَّ أي إدارة تمتلك عقل وفكر قادر على انتشالها من أي مأزق وتوجيهها إلى الفكر الاستراتيجي ومواجهة هذه التحديات والتي من أصعبها عدم تخصيص الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي وهذا الجانب الذي أشار إليه وإلى كيفية التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت والوقت اللازم قضاؤه في ممارسة التفكير الاستراتيجي (توفيق، ٢٠٠٣) بالتالي:

إنَّ مشكلة ضيق الوقت تعتبر من أخطر المشاكل التي تواجه المديرين وكبار المسؤولين عند محاولتهم تنمية مهاراتهم في التفكير استراتيجياً؛ إذ إنَّ بعض القادة قد اعتادوا على السرعة في أداء أعمالهم، وهذا يمثل جانباً سلبياً بالنسبة لمسألة التفكير الاستراتيجي، رغم تذرعهم دائماً بعدم وجود وقت كافٍ لديهم.

وقد عبر الفيلسوف الأميركي هنري ديفيد ثورو Henry David Thoreau عن ذلك الموقف بأن " محاولة تحديد النجاح بأسرع ما يمكن أمر يدعو إلى اليأس ".

وعلى مستوى العمليات الانتاجية تُعتبر السرعة في الوفاء بما هو مطلوب من إنتاج سلع او أداء خدمات أمراً إيجابياً ومحموداً، إلا أنَّ السرعة قد تفقد إيجابيتها عند التفكير، وعلى الأخص التفكير الاستراتيجي، لأنَّك لو خصصت وقتاً غير كافٍ للتفكير في قضية أو فرصة هامة فتأكد أنَّ تفكيرك هذا سيكون قاصراً وغير سليم. وينطبق نفس القول أيضاً عند محاولتك تعلُّم شيء جديد أو إحداث تغيير في الأدوار التنظيمية الرئيسية وإيضاح هذه الأدوار، لأنَّ كل هذه التحديات الاستراتيجية تحتاج إلى وقت، ويؤدي عدم إعطائها الوقت الكافي إلى جعلها تؤدي عكس ما كان منتظراً منها.

لذلك فإنَّ التوازن المطلوب في هذه الحالة يماثل تماماً ما نادت به الفلسفة الصينية القديمة من أنَّ " نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير والتنفيذ".

فعلى الجميع أن يدرك كما قال Hugh Mackay أننا نعيش جميعاً عصر إعادة تحديد المفاهيم، وبالتالي فكلنا قد عدنا تلاميذ مرة أخرى، وعلينا جميعاً عدم ادعاء المعرفة والقول بأننا مهرة في التفكير الاستراتيجي أو أنه ليس لدينا وقت لاكتساب هذه المهارة لأنَّه لدينا ما هو أهم منها.

فبدلاً من ذلك علينا أن نتعلم وننمي كفاءتنا في التفكير الاستراتيجي. (توفيق، ٢٠٠٣، الصفحات ٨٤-٨٥)، ويعبر (Rdgley، ٢٠١٢) عن نتائج استثمار التفكير الاستراتيجي بمصطلح هدايا التفكير الاستراتيجي والتي تشمل حياة بدون خوف من المستقبل؛ حياة متلهفة ومستعدة للتحدي؛ موقف الترحيب بنحو عدم اليقين والاعتراف بأنَّ كل واحد منا لديه خيارات، ولأنَّنا تأثر بالأحداث أبدأ بل نخضع الأحداث لإرادتنا.

فالتفكير الاستراتيجي يساعدنا على وضع الدفة لتسخير الريح، ودفع أنفسنا في الاتجاه المطلوب.

إنَّ فوائد التفكير الاستراتيجي كثيرة، منها: زيادة الإنتاجية والعمل، الرضا، أقلَّ إجهاد، وتحقيق الأهداف في كثير من الأحيان، على الرغم من أنَّ رحلتنا ليست خالية من المصادفة وعدم اليقين لكن التفكير الاستراتيجي يجعل السير نحو أهدافنا أكثر متعة (Rdgley، ٢٠١٢، صفحة ١٨٧)، بتصرف.

لذا علينا أن نحرص على نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي بل والعمل على تحقيق استمرارية هذا النوع من التفكير، وقد عبر (أبو بكر، ٢٠١٠) عن تحقيق استمرارية التفكير الاستراتيجي فيما يلي:

٢-١٠- تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي:

اتضح من خلال الممارسات الفعلية الإدارة الاستراتيجية، وعلى ضوء النتائج التي تحققت المنظمات التي تعدّ الخطط الاستراتيجية بأسلوب مهني صحيح، إنّ استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أحد أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة، ونعني باستمرارية التفكير الاستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار ألا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة على عملية إعداد الخطة الاستراتيجية، وإنّما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر بمنهج التفكير الاستراتيجي، ومراعاة متطلبات الإدارة والخطة الاستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأنها، ويعني هذا أن تصبح فلسفة وقيم المنظمة قائمة على أساس منهج التفكير الاستراتيجي وتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

ويتطلب تحقيق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي مجموعة من المقومات منها مايلي:

- ١- تصميم وربط نظام الحوافز بممارسة الإدارة الاستراتيجية وما يرتبط بها من تفكير استراتيجي، وإنجاز الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- ٢- إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة على متابعة التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويوجههم للتكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
- ٣- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة، بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية.
- ٤- تطوير التنظيم الإداري وإعداد الأنظمة الإدارية ووضع سياسات وقواعد العمل، اعتماداً على مدخل المحاسبة بالإنجازات والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية. (أبو بكر، ٢٠١٠، صفحة ٥٢).

- الخلاصة:

تلقي جميع عناصر التفكير الاستراتيجي المتمثلة بالتفكير الجوهري، التفكير الشمولي، التفكير الاستشراقي، التفكير الإبداعي والتفكير النظمي لتعبر هذه المكونات جميعها عن نمط تفكير إبداعي مرحب بالمستقبل بكل ما يحمله من مفاجآت.

ليكون التفكير الاستراتيجي أقرب إلى ثقافة متبعة من قبل إدارة المنظمة لتكون المنظمة بموقف تنافسي وربحي أقوى وقادرة على رسم رؤية بعيدة المدى لصورة المنظمة وموقعها والعمل على الوصول إلى ما تطمح إليه من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يعدّ خطوة تلي التفكير الاستراتيجي تعتمد على كل ما أنتجه التفكير الاستراتيجي من أفكار خلاقية واستراتيجيات يتم تطبيقها ضمن بيئة حاضنة لكل مبادرة من خلال تطور رؤى وآفاق تخدم المنظمة في تحقيق كفاءة وفعالية أجدر تؤدي بها إلى أداء أمثل وأفضل.

وبناءً على المقابلات التي أجرتها الباحثة في المصارف وشركات التأمين تجد الباحثة أنّ إدارتهما تمتلك بالحد الأدنى مقومات وعناصر للتفكير الاستراتيجي وهذا ما سيتم استنتاجه بالدراسة الميدانية.

المبحث الثاني

أداء المنظمة

- تمهيد:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، وبالمواضيع المتعلقة بالموارد الإنسانية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى، لذلك فقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى؛ ومنها اهتمام علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكاز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها، واهتمام المتخصصون بالهندسة البشرية بتوفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله، أمّا المهتمون بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات. والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفًا اقتصاديًا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة (الخانق، ٢٠٠٥، صفحة ٣٥).

وتناول المهتمون موضوع الأداء منذ القدم، حيث نجد أن آدم سميث (A. Smith) اهتم به، ورأى أن تحقيق الفعالية فيه مرتبط بمدى تقسيم الوظائف، لكن الإفراط في هذا التقسيم حول العامل إلى مجرد آلة مما انعكس سلباً على الأداء، أمّا ماكس فيبر (M. Weber) فقد نظر إليه من خلال المعيارية والنمطية، إلّا أن فريدريك تايلور (F. Taylor) رأى أن التخصص وتقسيم العمل وحده غير كافٍ لرفع الأداء، بل لابد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بالعمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، وكنتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ركّز التون مايو (E. Mayo) على العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية كإيجاد تنظيمات غير رسمية.

في حين يرى هنري فايول (H. Fayol) أن الأداء الفعّال لن يكون إلّا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المؤسسة على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها، ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثراء العمل تغيرت النظرية إلى الأداء من أداء سيّتم مكافأته إلى الأداء هو المكافأة، وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه (شاوي، ٢٠١٠، صفحة ٢١٤).

أي إنّ الأداء كمفهوم لاقى اهتمام كبير من الباحثين في العلوم الإدارية والعلوم الأخرى لكونه مفهوم متشعب ومرتبطة بعلوم شتى كالعلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، وأخذ بالتطور على مر العقود الماضية من

الاهتمام بأداء الأفراد باعتباره وسيلة للمكافأة إلى الاهتمام بالأداء المنظمة ككل كغاية يطمح إليها كل أفراد المنظمة.

وإن ربط الأداء بالفعالية يعود منذ بداية الاهتمام بدراسة الأداء، ولكن لم يظهر بالبداية ما يميز الأداء كمصطلح عن الكفاءة والفعالية والذي من وجهة نظر الباحثة يعدّ موضوعاً أساسياً في توضيح مفهوم الأداء ومجالاته.

٢-١١- مفهوم الأداء :

يعتبر مصطلح الأداء من المصطلحات المتداولة في علوم الإدارة منذ سنوات الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبح يأخذ اهتماماً أوسع وأعمق لتحديد وضع المنظمات من حيث النتائج والعمليات، إذ طرحت العديد من وجهات النظر والمفاهيم حول مفهومه، واختلفت التعاريف المقدمة له، فمصطلح الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لاقتارانه وتداخله مع مصطلحات عدّة كالكفاءة والفعالية، وهناك تعاريف تعبّر عن الأداء من خلال المردودية والإنتاجية والنتيجة، لذا سوف نحاول الاطلاع على بعض التعاريف التي تناولت الأداء وأيضاً تمييزه عن المصطلحات القريبة منه.

التعريف اللغوي:

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر، إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية performance، وكان يعرف آنذاك على أنّه "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"، ثمّ أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن ٢٠ ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج (BERL, 2007, p. 4)، وفي الإنكليزية "performance" الذي يعني "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه" (مزهودة، ٢٠٠١، صفحة ٨٦).

وبرأي (بلمقدم وبوشعور، ٢٠٠٤) فإن الأداء: هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (Processes) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن (مصطفى بلمقدم و راضية بوشعور، ٢٠٠٤، صفحة ٧٧).

في حين (Ecosip, 1999) يرى أنّ الأداء هو "القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة" (ECOSIP, 1999, p. 16).

أي إنّ الأداء كتعريف إجرائي نراه مختلفاً من حيث التوصيف تبعاً للباحثين.. فبعضهم من نظر إليه من زاوية المخرجات والنتائج، والبعض الآخر عرّفه من خلال المراحل والعمليات والوسائل للوصول إلى النتائج، مما يدفع الباحثة لعرض ما يسمى بالتعريف الاصطلاحي للأداء والذي يصوّر لنا الأداء ضمن منظومة عمل المنظمة.

التعريف الاصطلاحي:

يُعرّف الأداء على أنّه قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بطريقة كفء وناجحة من أجل الوصول الى تحقيق أهدافها من خلال تعظيم مخرجاتها بنسبة أكبر من مدخلاتها، وهي الاقدر على مواجهة التحديات البيئية وبلوغ المراتب المتقدمة على منافسيها في مجال عملها واعتماداً على بعدين رئيسيين هما: الفاعلية، والكفاءة. (صالح، ٢٠١٤، صفحة ٦٤).

وعرّفه الريبق بأنّه " التفاعل بين السلوك والانجاز، أي إنّهُ يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا" (الريبق، ٢٠٠٤، صفحة ٣٠).

ويُعبّر عن الأداء بأنّه فعل "action" يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات (processes) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن، ويمكن القول أنّه من الناحية التسييرية يركّز الأداء على محورين هما: تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط ، وارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح والذي يتمدد على طول مراحل التسيير، أمّا من الناحية الاقتصادية فيغطي الأداء عدّة حقائق مثل الفعالية (التي تربط بالتكاليف) والكفاءة (التي تربط بالأهداف) (سليمان م.، ٢٠٠٥، صفحة ٤٧١).

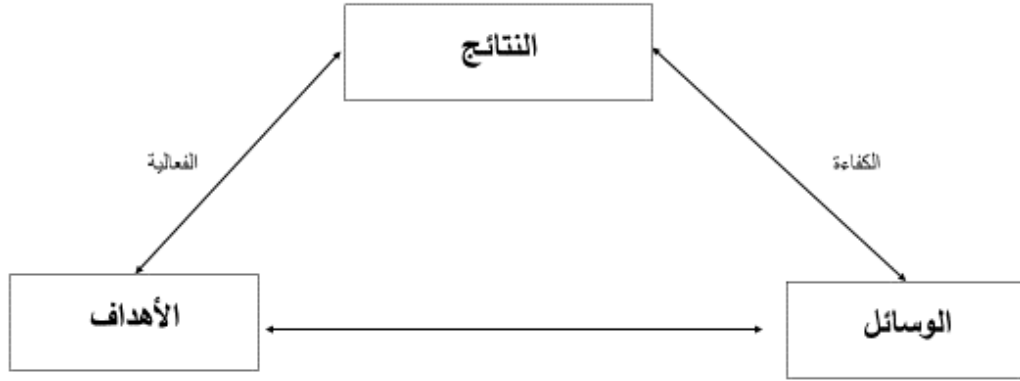
أمّا من وجهة النظر الاستراتيجية فالأداء هو " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيّف والنمو في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي"، ويرى الكتاب أنّ أداء المؤسسة ينتج عن مجموع أداء وظائفها الداخلية (الأداء الداخلي)، و حسن تعاملها مع البيئة الخارجية (الأداء الخارجي) و هذا ما يسمى بالأداء التنظيمي (بوكريطة، ٢٠١١، صفحة ١٢٠).

وقد تمّ تعريف الأداء التنظيمي بأنّه قدرة منظمة ما على الوفاء بمهمتها من خلال الإدارة السليمة والحوكمة القوية وإعادة تكريس مستمر لتحقيق النتائج (OMAR، ٢٠١٤، صفحة ٤).

كما يمكن تعريف الأداء على أنّه: منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة تجسد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية بالاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها (شاوي، ٢٠١٠، صفحة ٢١٦).

وينظر إليه (الداوي، ٢٠١٠) على أنّه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أي إنّ الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، وتعني بذلك عامل الفعالية. (الداوي، ٢٠١٠، صفحة ٢١٨)، وهذه المفاهيم الثلاثة يلخصها الشكل التالي:

الشكل رقم (٤): العلاقة بين الكفاءة والفعالية في العملية الإدارية



الشكل (زعوبي، 2014) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) ص 56.

كما هناك من يرى أنَّ الأداء يتكون من:

كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية، والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كمية العمل ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء .

نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه، ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب، الذي يمارسه في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى (كاملية بن شلوية و أمال شرفي، ٢٠١٣، صفحة ٥).

وينظر البعض إلى أنَّ مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أنَّ المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، (الحسن ب.، ٢٠١٤، صفحة ٣٠).

وفي السياق ذاته يرى آخرون على أنَّ الأداء يتكون من قسمين وهو مرتبط بعامل الزمن، فالقسم الأول وهو المستوى المطلوب أي المستهدف للأداء والذي يتمثل في النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض، أمَّا القسم الثاني فهو الإنجاز الفعلي أي الأداء الذي تمَّ تحقيقه فعلاً نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة (شوقي، ٢٠٠٨، صفحة ٨٠).

ومنه نرى بأنَّ مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيراً ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء كالفعالية والكفاءة حيث يعرف بعض الباحثون الكفاءة بأنها مدى قدرة المنظمات على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لها في التحقق من الأهداف المخطط إنجازها، ذلك أنَّ تقييم الأداء يجب أن يتجاوز تقييم المخرجات "الفاعلية" إلى تقييم المدخلات "الكفاءة" (تبيدي، ٢٠١٠، صفحة ١٢٠).

وترى الباحثة أنَّ الأداء مفهوم يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والفعالية في الوصول للأهداف الاستراتيجية باعتماد الإدارة على عناصر التفكير الاستراتيجي في التعامل مع عناصر بيئة المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق نجاحات وزيادة حصتها السوقية وتحقيق نمو وربحية أكبر.

ونظراً لأهمية مصطلحي الكفاءة والفعالية في التعبير عن الأداء ستقوم الباحثة باستعراض تعاريف لكل منهما كمايلي:

- الكفاءة (Efficiency)

يتصف مصطلح الكفاءة - شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية- بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه فربطها البعض بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل) ، كما تُعرّف الكفاءة على أنَّها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر" (الزهرة الضب ونجمة تينعمري، ٢٠١٣، الصفحات ٧-٨)

- وتُعرّف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة. (زعبي، ٢٠١٤، صفحة ٥٧)

- كما تُعرّف الكفاءة على أنّها القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تمّ الحكم على المنظمة بأنّها ذات كفاءة، وتحسب بالعلاقة التالية: (تيمجدين، ٢٠١٣، صفحة ٤٩)

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

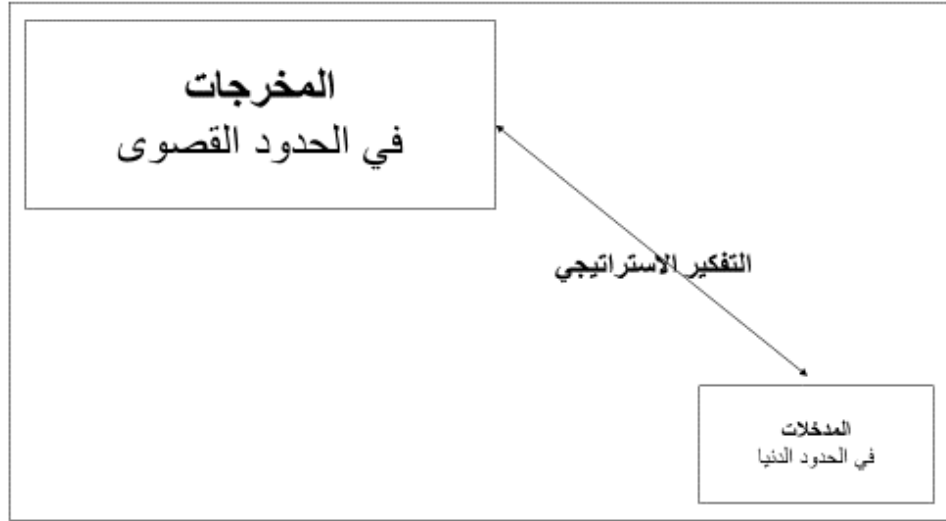
أي إنّها القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة (الحسن ب.، ٢٠١٤، صفحة ٣٠).

وترى الباحثة أنّ الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والمنظمة الكفوءة هي المنظمة التي تستطيع أن تحقق أهدافها بأقل تكلفة، وكفاءة المنظمة هي قدرتها على تحقيق أفضل أداء بأقل موارد بالاعتماد على منهج التفكير الاستراتيجي.

أي إنّ كفاءة المنظمة تكمن في تميزها بالوصول إلى أهدافها الاستراتيجية بالاعتماد على ما توفر لها من موارد، وذلك من خلال تبنيها لعناصر التفكير الاستراتيجي في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة بدون أي هدر، أي التحكم بموارد المنظمة واستثمارها بطريقة اقتصادية لتحقيق الغايات المطلوبة والوصول إلى أداء أمثل.

ويمكن تلخيص كفاءة المنظمة كمفهوم يربط بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها باعتماد التفكير الاستراتيجي على النحو التالي:

الشكل رقم (٥): مفهوم الكفاءة



الفعالية (Effectiveness):

ينظر الباحثون إلى الفعالية على أنَّها معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وعرفها البعض بأنها تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المنظمة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = 100 \times \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}}$$

أي أنَّ مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج (الزهرة الضب

ونجمة تينعمري، ٢٠١٣، الصفحات ٧-٨)

كما تعبر الفعالية عن "مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به (أو القرار الذي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، أي إنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما (خالص، ٢٠٠٤، صفحة من ٣٨١ إلى ٣٩٧).

ويمكن تعريف الفعالية على أنها درجة تحقيق الأهداف، وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية، وتحسب من خلال العلاقة التالية: (تيمجدين، ٢٠١٣، صفحة ٤٨).

$$\text{الانجاز المحقق} = \frac{\text{الانجاز المحدد}}{\text{الانجاز المحدد}} \text{ الفعالية}$$

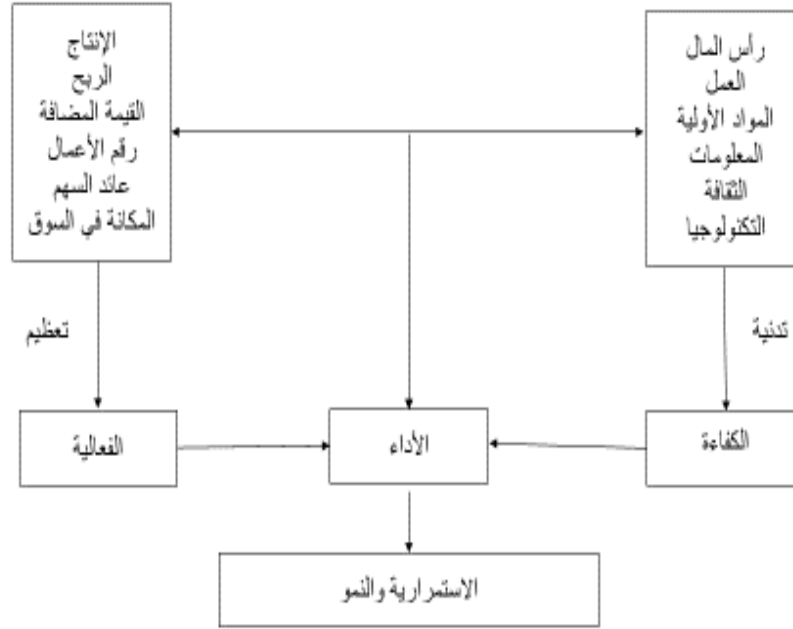
وترى الباحثة أنَّ الفعالية هي عمل الأشياء الصحيحة، وفعالية المنظمة هي قدرتها على تحقيق أعلى أهدافها المتوقعة باتباع منهج التفكير الاستراتيجي.

والمنظمة الأكثر فعالية هي المنظمة التي تعتمد التفكير الجوهري والشمولي والاستشراقي والإبداعي والنظمي في تدنية الفرق بين أدائها الفعلي والمتوقع، وكلما كان الفرق بين أداء المنظمة المحقق والأداء الفعلي كانت المنظمة أكثر فعالية، كما توضح العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأداء الفعلي}}{\text{الأداء المتوقع}}$$

ويوضح الشكل التالي الأداء من منظور الكفاءة والفعالية:

الشكل رقم (٦): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: (مزهودة، 2001، صفحة 8) عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة.

وهذا ما يؤكد وجهة نظر الباحثة في كون الأداء يلخص في قدرة المنظمة على تبني منهج التفكير الاستراتيجي لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة، والفعالية في تعظيم مخرجاتها لتكون أقرب ما يمكن للأهداف المتوقعة، وهو ما يجسد استمرارية المنظمة ونموها.

وبناءً عليه فينظر إلى مفهوم الأداء متشعب ويشمل كافة جوانب المنظمة.. وترى الباحثة أنه هناك نواحي عدة وزوايا متعددة يمكن تصنيف الأداء من خلالها، وسنستعرض أهم المعايير التي تمّ تصنيف الأداء من خلالها..

٢-١٢ - تصنيف الأداء ومجالاته:

توجد عدّة تصنيفات للأداء ولعلّ هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، و يقوم (سليمانى، ٢٠٠٧) بتصنيف الأداء استناداً إلى عدّة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء ومعيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

❖ حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

- **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.
- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإنّ المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث إنّ هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنّه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

❖ حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

- **الأداء الكلي:** ويتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.
- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية،

والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.

❖ حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج والمالية والتسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى أداء الوظيفة المالية وأداء وظيفة التسويق وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة الأفراد كمايلي:

١- **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإنَّ البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنَّهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

٢- **أداء وظيفة التسويق:** حيث يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصّة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

٣- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التّعطّلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

٤- **أداء وظيفة الأفراد:** ويعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أنَّ بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها، وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أنَّ فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب (سليمان، ٢٠٠٧، صفحة ١١٩، ١١٨، ١١٧).

ومنه ترى الباحثة أنَّه مهما تعدّدت معايير تصنيف الأداء فإنَّها تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على أصعدة مختلفة، سواء أكانت أهداف تتعلق بالموارد البشرية أم التسويقية، أو أنَّها أهداف تشمل المنظمة ككل أو قسم من أقسامها، أو أنَّها تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة -والتي تستطيع المنظمة التحكم بها- أو تابعة للبيئة الخارجية والتغيرات العامة التي تؤثر بشكل أو بآخر على توازن المنظمة، والجدير بالذكر بأنَّ منهجية التفكير الاستراتيجي عامل مهم بالوصول لأداء أمثل بكافة مستويات الأداء.

مثال: الفكرة الإبداعية القائمة على فكرة ربط المكافآت الممنوحة للمعنيين بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، وذلك للوصول إلى نتائج أكثر فاعلية وأداء أمثل.

إنَّ الأداء كمفهوم يحتاج إلى قياس وذلك لمعرفة مدى ملاءمة الأسلوب المتبع لدى إدارة المنظمة، ولذلك ستعرض الباحثة أهم المجالات التي يتم من خلالها قياس أداء المنظمة..

وبالنسبة إلى مجالات الأداء فيختلف الكثير من الباحثين والكتاب في تحديدهم لمجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح بوصفها مجالات رئيسة يجب على المنظمة قياسها كما يرى آخرون أن تحديد مجالات الأداء يعود إلى ما تهتم به بعض إدارات المنظمات التي تمثل أولوياتها (العطوي، ٢٠١٠، صفحة ٦٧).

وفيما يلي توضيح لهذه المجالات:

١- **مجالات الأداء المالي (الربحية):** اتفق الكثير من الكتاب والباحثين في استخدام مؤشرات الأداء المالي في عملية قياس الأداء في مختلف منظمات أعمال الشركات، وفيما يلي استعراض لعلاقة الأداء المالي بأداء المنظمة حسب بعض الباحثين

الجدول رقم (١): استعراض لعلاقة الأداء المالي بأداء المنظمة حسب بعض الباحثين:

حسب	علاقة الأداء المالي بأداء المنظمة
Lynch , 2003	يرى أنَّ الأداء المالي هو المقياس الأساسي لمدى نجاح المنظمات، كما أن عدم تحقيق المنظمات والشركات للأداء المالي المطلوب والأساسي قد يهدد وجودها واستمراريتها.
Hunt & Morgan , 1995	يريان أنَّ الأداء المالي المتفوق والتميز يعدُّ هدف المنظمة الرئيس، و أنَّ جميع الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي العالي و ضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي.

يعتقدان أن نتائج الأداء المالي يمكن استخدامه كمؤشر رئيسي في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، وبحسب رأيهما يمكن للمديرين استخدام هذه النتائج في تحديد مستوى الأداء الكلي للمنظمة، كما يؤكدان أيضا على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية للمنظمة، فالشركة التي تتمتع بأداء مالي مرتفع تكون أكثر من غيرها قادرة على استغلال الفرص التي تتاح لها في مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة عملها الخارجية كما أنها تتعرض لضغوطات أقل من قبل أصحاب المصالح والحقوق.	Harrison & John , 1998
يعتبران أن الأداء المالي المتميز و المرتفع يتيح للمنظمة الموارد المالية الكافية لاستغلال أي فرص استثمارية، ويساعدها على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و الحقوق.	Waddock & Graves , 1997
يحدد النسب المالية الأكثر ملاءمة في قياس أداء المنظمة كالآتي: العائد على صافي الموجودات، هامش الربح الصافي، هامش الربح الإجمالي و دوران صافي الموجودات	Thompson , 1994
يرى أن أهم المؤشرات هي: العائد على الاستثمار و نمو الموجودات،	David , 2001
يعتقدان بأن نسب العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية وعائد السهم الواحد هي المؤشرات الأكثر ملاءمة للاستخدام في قياس الأداء.	Wheelen & Hunger , 2008

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على (العطوي، ٢٠١٠، الصفحات ٦٧-٦٨)، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة.

٢- مجالات الأداء العمليتي (الحصة السوقية): بالإضافة إلى المؤشرات المالية، يعتمد أيضاً على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج، الخدمة المقدمة أو الإنتاجية وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء المنظمة، إنَّ تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الواقعية للأداء الذي تستطيع المؤشرات لمالية إظهاره (العطوي، ٢٠١٠، صفحة ٦٨)، وفيما يلي استعراض لبعض آراء الباحثين حول الحصة السوقية كأهم مجالات الأداء المعتمدة لتقييم الأداء:

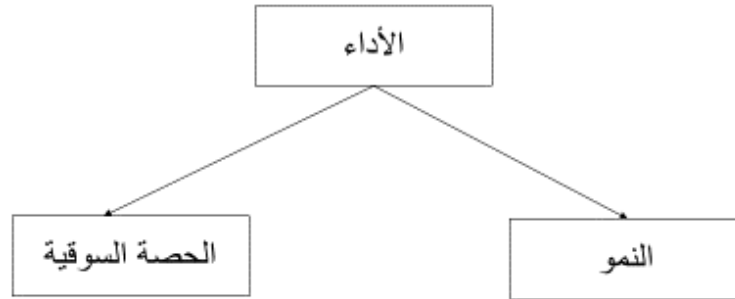
الجدول رقم (٢): استعراض لعلاقة الحصة السوقية بأداء المنظمة حسب بعض الباحثين

حسب	أهمية الحصة السوقية لتقييم الأداء
Macmenamin , 1999	الذي يرى أنَّ المؤشرات و النسب المالية فقط كأداة و مقاييس لتقييم أداء المنظمة، لايعطي الرؤية المتكاملة حول الأداء الكلي لها، و أنَّه من الضروري اعتماد أساليب غير مالية أيضاً من أجل بناء نظام فعال لقياس الأداء الكلي للمنظمة.
Holdback, 2005	يرى بأنه إذا تم الاهتمام بالأداء الشامل والكلي للمنظمة من قبل المدير سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمام المالي والعمليتي.
Kaplan & Norton, 1992	اللدان قدما نظام Balance Scorecard و هو نظام يسمح بقياس الأداء المالي والعمليتي للمنظمة، و تعزز هذه البطاقة المؤشرات المالية بمؤشرات عملياتية تتمحور حول العملاء والعمليات الداخلية، وأنشطة التطوير والإبداع في المنظمة بحيث يتم تعزيز الأداء المستقبلي للشركة.

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على (العطوي، ٢٠١٠، الصفحات ٦٨-٦٩)، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة،

أما (البرازي، ٢٠١٢) يؤكد أنه تتم معاينة الأداء عن طريق قياس الربحية والحصة السوقية مؤكداً بأن هناك مدخلين للتحليل المالي، هما المدخل الكمي والذي يتم بناء على ربحية الشركات ونمو حصتها السوقية، والمدخل الثاني هو المدخل النوعي (البرازي، ٢٠١٢، صفحة ٥٥)، فيقيس الأداء من خلال النمو والحصة السوقية كما يبين النموذج التالي:

الشكل رقم (٧): مؤشرات الأداء حسب (البرازي، ٢٠١٢)



الشكل من إعداد الباحثة بالاعتماد على (البرازي، 2012) أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية).

وترى (جبوري، ٢٠٠٩) أن مقاييس أداء المنظمة تتمثل من خلال عدة منظورات وهي:

١- **المنظور المالي:** يتمثل ذلك في كيفية اعطاء صورة واضحة عن الاداء المالي للمنظمة فضلاً عن فاعليتها في التنبؤ بقدرة المنظمة على الايفاء بديونها وأدائها في الامد البعيد وفي كيفية تحقيق الرغبة، ويتضمن المؤشرات التالية: (العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، العائد على القيمة المضافة، قيمة ملكية حملة الأسهم).

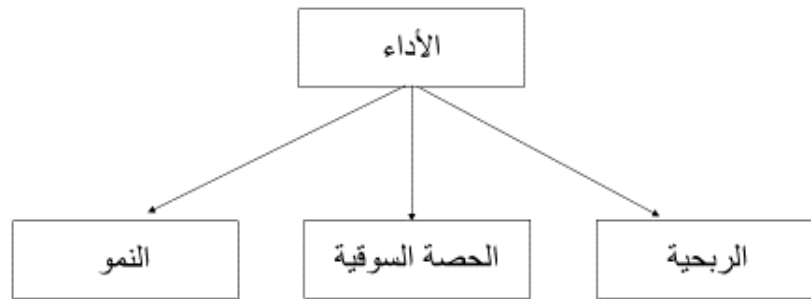
٢- **منظور الزبائن:** يهدف لتحديد العوامل والكلفة والنوعية ووقت التسليم والذي يهتم بها الزبائن وهناك عدد من المؤشرات يتضمنها هذا المقياس كالحصة السوقية التي تعد مؤشراً مالياً لمعرفة حصة المنظمة ومساهمتها في السوق وبالتالي قياس الأداء.

٣- **منظور العمليات الداخلية:** اذ يتم التركيز هنا على أنشطة المنظمة الداخلية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة

٤- **منظور التجديد و التعلم :** يعكس مدى قدرة المنظمة في التجديد والتعلم وتحسين قدرات الافراد (جبوري، ٢٠٠٩، الصفحات ١٤٤-١٤٥)

وبناءً على ما تقدّم فالباحثة تتفق على ضرورة الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية لتعكس المنظور الشامل لقياس أداء المنظمة لما توضحه من تحقيق لأهداف المنظمة ومواكبة التغيرات الاستراتيجية وانعكاسها في الأداء. وتأكيداً على ذلك فقد تبنت الدراسة الحالية الجمع بين مؤشرات الأداء المالي والمتمثل بالربحية، ومؤشرات قياس الأداء العملياتي و المتمثل بالحصة السوق بالإضافة إلى مؤشر النمو لقياس أداء المنظمة وبرأي الباحثة كل هذه المؤشرات مهمة لقياس أداء المنظمة لأنها تشمل كافة جوانب المنظمة من موارد إلى مخرجات ونتائج، وأيضاً ما يتعلق بنوعية وجودة النتائج.

الشكل رقم (٨): مؤشرات الأداء حسب الباحثة



٢-١٢-١ - الربحية:

يعدُّ هدف تعظيم الربحية من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، إذ يعد محور القرارات بما يلائم قدرة الإدارة المالية في تحقيق هذا الهدف، وتنشأ أهمية هذا الهدف من كونه مصدراً مهماً من مصادر التمويل الذاتي ، لذلك تحقيق هذا الهدف يشير إلى فاعلية القرارات المالية، ولكنَّ هدف تعظيم الأرباح وجه له الكثير من الانتقادات منها هو تعرض الاستثمارات إلى مخاطر الأعمال فضلاً عن المخاطر المالية فيما لو اعتمدت الشركة في تمويل استثماراتها على مصادر التمويل المقترض (ناصر، ٢٠١٤)

وعرّف (الدباس، ٢٠١٢) الربحية على أنَّها عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح (الدباس، ٢٠١٢، صفحة ٥١٥).

أمَّا (عبد الفتاح، ٢٠١٤) يعرف نسبة الربحية على أنَّها المحصلة النهائية لمجموعة السياسات والقرارات التي تتخذها الشركة، وتوفر نسبة الربحية معلومات تشير إلى مدى فاعلية عمليات وسياسات الشركة، ومن هذه النسب:

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد على الأصول}$$

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} = \text{هامش صافي الربح}$$

(عبد الفتاح، ٢٠١٤، الصفحات ٩-١٠)

وبالإطلاع على البيانات المالية للمصارف السورية لعام ٢٠١٨ نجد أنَّه في الوقت الذي حقق فيه بنك بيمو السعودي الفرنسي، أرباحاً صافية خلال تلك الفترة، إلى ١,٩٨٤ مليار ليرة سورية، وبلغت نسبة ربح الأسهم فيه ٣٠,٥٢% وحقق فيه بنك عودة أرباحاً وصلت إلى ٩٠٠,٤ مليون ليرة، ونسبة ربح أسهمه ١٥,٧٣% ، فيما ربح بنك الشرق ٤١٨,٨ مليون ليرة، ووصلت ربحية أسهمه إلى ١٥,٢٣% فإنَّ البنك العربي - سورية، وصلت خسائره إلى ١,٧٠٧ مليار ليرة سورية، وكانت خسارة أسهمه ٣٣,٨١%. ومع تحقيق بنك سورية والمهجر أرباحاً وصلت إلى ١,٦٢٥ مليار ليرة، وبلغت أرباح أسهمه ٢٧,١٠% وحقق بنك قطر الوطني - سورية أرباحاً وصلت إلى ٣٥٠,٨ مليون ليرة، وربحت أسهمه ٢,٣٤% وحقق فرنسبنك أرباحاً وصلت إلى ١٠٨,٩ مليون ليرة، وأسهمه ارتفعت بأرباحها إلى ٢,٠٨% فإنَّ بنك سورية والخليج خسر ٢١٨,٩ مليون ليرة، وخسرت أسهمه ١٢,٣٠% وفي

الوقت الذي حقق فيه البنك الدولي للتجارة والتمويل أرباحاً وصلت إلى ١,٠٤٤ مليار ليرة، وحققت أسهمه أرباحاً وصلت نسبتها إلى ١٩,٨٩% فإنّ نتائج أعمال بنك بيبيلوس أفضت إلى خسائر بقيمة ٥٠,٦ مليون ليرة، وكذلك كشفت نتائج أعمال بنك الأردن سورية، عن خسارة ١٠٣,٤ مليون ليرة، فيما سجلت أسهمه خسارة بنسبة ٤,٤٥%. هذا يعني أنّ مجموع الأرباح التي حققتها البنوك السبعة الرابحة، وبترتيب حجم الأرباح (بيمو - سورية والمهجر - الدولي للتجارة - عودة - الشرق - قطر الوطني سورية - فرنسبك) قد وصلت إلى ٦,٤٣٣ مليار ليرة سورية. أمّا حجم الخسائر التي سجلتها البنوك الأربعة الخاسرة، وبترتيب حجم الخسائر من الأكثر خسارة إلى الأقل (البنك العربي سورية - بنك سورية والخليج - بنك الأردن سورية - وبنك بيبيلوس) فقد وصلت إلى ٢,٠٨٠ مليار ليرة سورية، فيكون بذلك متوسط الربح للمصارف السورية الخاصة هو نتيجة طرح الخسائر من مجموع الأرباح، أي ٤,٣٥٣ مليار ليرة سورية. وبذلك يكون متوسط ربحية الأسهم لا يتعدى ٣,٢٨%.

المصدر: <https://sensyria.com/blog/archives/30862>

ووفقاً للبيانات التي نشرتها هيئة الأوراق و الأسواق المالية السورية ، فقد تجاوزت صافي الأرباح للبنوك الثلاثة عشر بإستثناء " مصرف سورية والخليج" إلى ٢٢,٠٥٣ مليار ليرة بنسبة إرتفاع مجمعة بلغت ٥٧% مقارنة عما كانت عليها بنفس الفترة من العام الماضي والتي بلغت نحو ٩,٩٣٠ مليار ليرة. أمّا أصول البنوك السورية الخاصة فقد سجلت أرتفاعاً من ٢,١٣٧ تريليون ليرة بنهاية العام ٢٠١٨ إلى ٢,٣٩٥ تريليون ليرة في نهاية الأشهر التسعة الأولى من العام الحالي.

كذلك الأمر ارتفعت إجمالي حقوق المساهمين لدى البنوك الخاصة في سورية من ٣٢٨,٥ مليار ليرة في ٢٠١٨/١٢/٣١ إلى ٣٤٩,٧ مليار ليرة حتى الربع الثالث من العام ٢٠١٩.

المصدر: <https://b2b-sy.com/news/57475/>

ونجد من خلال الاطلاع على التقرير السنوي لهيئة الإشراف على التأمين الربح الصافي لشركات التأمين السورية لعام ٢٠١٧ و ٢٠١٨ مايلي:

الجدول رقم (٣): الربح الصافي لشركات التأمين لعام ٢٠١٧ و ٢٠١٨

اسم الشركة	الربح الصافي	
	٢٠١٧	٢٠١٨
الشركة السورية الوطنية للتأمين	٣١٥	٢٠٩
الشركة السورية العربية للتأمين	٢٢٦	-١٠٩
شركة المشرق العربي للتأمين	١٤٢	٩٢
شركة التأمين العربية- سورية	١٨٨	٧٦٣
الشركة المتحدة للتأمين	٢٣٨	٥١١
الشركة السورية الدولية آروب	٣٠	٢٥
الشركة السورية الكويتية للتأمين	٨٨	٣٠
الشركة السورية الكويتية للتأمين	-٨٢	-١٢٥
شركة العقيلة للتأمين التكافلي	١٠٦	١١١
الشركة الإسلامية السورية للتأمين	٥١	٢٤
شركة أدونيس للتأمين - أدير	٩٠	٧٠
شركة الثقة السورية للتأمين	٢	٩٤
مجوع الشركات الخاصة	١٣٩٤	١٦٦٧

المصدر: هيئة الاشراف على التأمين لعام ٢٠١٧ و ٢٠١٨

يلاحظ من الجدول السابق تصدر الشركة السورية الوطنية للتأمين بالأرباح الصافية لعام ٢٠١٧، بينما تحتل شركة التأمين العربية المرتبة الأولى بالأرباح لعام ٢٠١٨ كما تشير المؤشرات إلى التذبذب في الأرباح الصافية لدى شركات التأمين الخاصة، وهذا يدل على نقاط ضعف في عمل هذه الشركات، التي تحتاج إلى جهود دعم حقيقي لرفع مستوى أدائها وتحقيق الأفضل، مما يؤثر إيجاباً على اقتصاد الوطن.

٢-١٢-٢ - الحصة السوقية:

عُرِّفَت الحصة السوقية بعدة تعريفات منها: هي تعبير أو مؤشر لمدى قوة المنظمة التأثيرية وحجم نشاطها في ذات الصناعة التي تعمل بها قياساً بالمنافسين الآخرين، أي إنَّها نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة، والحصة السوقية تقابل قوة المنظمة في السوق أي مكانتها في السوق بالقياس إلى مكانة المنظمات المنافسة المتواجدة في السوق (سليمان أ.، ٢٠١٧، صفحة ٢٥). وتحسب:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{المبيعات لمنظمة الأعمال المعنية}}{\text{مبيعات الصناعة أو مبيعات المنتج ككل}}$$

وأظهرت التقارير الأخيرة أنَّ مؤشرات الحصة السوقية لشركات التأمين لعام ٢٠١٧ و ٢٠١٨ مايلي:

الجدول رقم (٤): الحصة السوقية لشركات التأمين لعام ٢٠١٧ و ٢٠١٨

الحصة السوقية %		اسم الشركة
٢٠١٨	٢٠١٧	
٥,٨%	٦,٧%	الشركة السورية الوطنية للتأمين
٣,٤%	٥,٢%	الشركة السورية العربية للتأمين
٢,٦%	٣,٦%	شركة المشرق العربي للتأمين
٣,٢%	٣,٥%	شركة التأمين العربية - سورية
٣,٢%	٣,٩%	الشركة المتحدة للتأمين
٢,٥%	٣,٥%	الشركة السورية الدولية آروب
١,٣%	١,٨%	الشركة السورية الكويتية للتأمين
٢,٠%	١,٦%	شركة الاتحاد التعاوني للتأمين
٤,٢%	١,٦%	شركة العقيلة للتأمين التكافلي
١,٢%	١,٢%	الشركة الإسلامية السورية للتأمين
١,٢%	١,٨%	شركة أدونيس للتأمين - أدير

شركة الثقة السورية للتأمين	١,٠%	٠,٤%
مجوع الشركات الخاصة	٣٥,٤٩%	٣٠,٩٢%
المؤسسة العامة السورية للتأمين	٦٥%	٦٩%

المصدر: هيئة الاشراف على التأمين لعام ٢٠١٧ و ٢٠١٨

التعليق على النتائج:

تتصدر الشركة السورية الوطنية للتأمين في الحصة السوقية في عامي ٢٠١٧ و ٢٠١٨، وهذا يدل على حسن إدارة الشركة ببذلها جهود جدية في دعم أداء الشركة.

ومن الملاحظ أنَّ الحصة السوقية الأكبر هي للقطاع العام بنسبة ٣٠% بسبب اعتبارات التأمين الصحي للعاملين في القطاع العام والتأمين الإلزامي للسيارات للقطاع الخاص وهما يشكلان الأساس في العمل التأميني.

ومن خلال الاطلاع على البيانات المالية لبنك سوريا الدولي الإسلامي نجد مايلي:

- بلغت الحصة السوقية للبنك على صعيد عمولات الخدمات البنكية والتجارة الدولية حوالي ٢٧,٠٤ % وكان ترتيبه الأول.
- بلغت الحصة السوقية للبنك على صعيد التمويلات حوالي ١٨,٠٦ % وكان ترتيبه الاول.
- بلغت الحصة السوقية للبنك على صعيد الودائع حوالي ١٨,٧٩ % وكان ترتيبه الأول.
- بلغت الحصة السوقية للبنك على صعيد الموجودات ما نسبته حوالي ١٤,٠٨ % وكان ترتيبه الثاني.
- بلغت الحصة السوقية للبنك لصافي الربح ما نسبته حوالي ١٧,١٥ % وكان ترتيبه الرابع.
- بلغت الحصة السوقية للبنك على صعيد حقوق المساهمين ما نسبته حوالي ٧,٣٥ % وكان ترتيبه الرابع.

المصدر: بنك سورية الدولي الإسلامي _ التقرير السنوي لعام ٢٠١٨ / التقرير الحادي عشر

ويؤكد رئيس مجلس إدارة بنك البركة عدنان أحمد يوسف من خلال كلمته الملحقه للبيانات المالية لبنك البركة لعام ٢٠١٧ أنَّ الحصة السوقية بلغت على أساس حجم الموجودات للبنك ٤٣% من سوق الصيرفة الإسلامية وتقريبا ١٨% من إجمالي السوق المصرفية السورية الخاصة.

المصدر: بنك البركة سورية التقرير السنوي ٢٠١٨ <https://islamicmarkets.com/publications>

وبالاطلاع على سياسة بنك الشرق لعام ٢٠١٧ نجد أنَّ سياسة المصرف بالعمل على بذل الجهود الممكنة لزيادة الحصة السوقية واستقطاب عدد أكبر من العملاء مما يساهم في زيادة ربحية المصرف وكذلك البحث عن طرق لزيادة شبكة البنوك المراسلة في الخارج (محدودة جداً حالياً بسبب العقوبات) مما يتيح الفرصة أمام المصرف للحصول على ميزة تنافسية في القدرة على إرسال واستقبال الحوالات المصرفية والاعتمادات المستندية.

المصدر: التقرير السنوي لبنك الشرق ٢٠١٨.

٢-١٢-٣- معدل النمو:

يعرف (كربوش، ٢٠١٤) نمو المؤسسة على أنَّه السلوك المتمثل في ارتفاع العوامل الكمية كحجم الإنتاج، اليد العاملة، الحصة السوقية، رقم الأعمال، وكذا الصادرات وما تسببه من انعكاسات وتغيرات في العوامل الداخلية للمؤسسة (التغير في الهيكل التنظيمي، نمط وطرق التسيير وطبيعة النشاط)، من خلال هذه النظرية فإنَّ النمو ما هو إلاَّ الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فيفسر النمو على أنَّه ظاهرة لا تتم أوتوماتيكياً وإنما ناتج عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريق التسيير داخل المؤسسة، ويؤكد (كربوش، ٢٠١٤) على أنَّ النمو يتحقق من خلال تأثير عاملين وهما **مردودية العوامل وفورات الحجم**.

- **مردودية العوامل:** هو العلاقة التي تربط الارتفاع في حجم الإنتاج بارتفاع أحد عوامل الإنتاج وثبات العوامل الأخرى، حيث ينمو الإنتاج نتيجة لارتفاع عامل العمل وهي مرحلة الإيراد العملي المتزايد، ثمَّ يتوجَّه نحو الاستقرار فالانخفاض رغم الزيادة في متغير العمل وهي مرحلة مردودية العوامل المتناقصة.
- **وفورات الحجم:** على المؤسسة أن تستغل مرحلة المردودية المتزايدة لعوامل الإنتاج لتحقيق وفورات في التكلفة نتيجة الارتفاع في الحجم، حيث تتمكن المؤسسة من توزيع تكاليفها الثابتة على الحجم المتزايدة للإنتاج، و هو ما يُعرف بوفرة الحجم المتزايدة، و يستمر الانخفاض في التكاليف كلما ازداد الإنتاج إلى أن يصل إلى مرحلة اقتصاديات الحجم المتناقصة، عندها لا يكون للزيادة في الحجم نفس التأثير على التكاليف الثابتة الوحودية (كربوش، ٢٠١٤، الصفحات ٣٦-٣٧)

ومن خلال الاطلاع بيانات هيئة الإشراف على التأمين العائدة للتقرير السنوي لعام ٢٠١٧ و ٢٠١٨

الجدول رقم (٥): نسب النمو لشركات التأمين لعام ٢٠١٨

اسم الشركة	معدل النمو للحصة السوقية %	معدل النمو للربح الصافي %
الشركة السورية الوطنية للتأمين	٦%	-٣٤%
الشركة السورية العربية للتأمين	-٢٢%	-١٤٩%
شركة المشرق العربي للتأمين	-١٤%	-٣٥%
شركة التأمين العربية- سورية	-١١%	٣٠٦%
الشركة المتحدة للتأمين	-١%	١١٥%
الشركة السورية الدولية آروب	-١٥%	١٧%
الشركة السورية الكويتية للتأمين	-١٤%	-٦٦%
شركة الاتحاد التعاوني للتأمين	-٤٦%	-٨٥%
شركة العقيلة للتأمين التكافلي	٢٢٣%	٤%
الشركة الإسلامية السورية للتأمين	٢٠%	-٥٣%
شركة أدونيس للتأمين - أدير	-١٩%	-٢٢%
شركة الثقة السورية للتأمين	-٥٠%	٤٢٠٣%
مجموع الشركات الخاصة	٥,٤١%	٢٠%
المؤسسة العامة السورية للتأمين	٣٠%	-----

المصدر: هيئة الاشراف على التأمين لعام ٢٠١٧ و ٢٠١٨

من الجدول السابق نجد أنَّ أداء قطاع التأمين العام والخاص خلال عام ٢٠١٨ قد حقق نمواً ملحوظاً بالمقارنة مع عام ٢٠١٧ وهو مؤشر إيجابي بشكل عام.

أمّا بالنسبة للمصارف، وبالإطلاع على التقرير السنوي لبنك البركة لعام ٢٠١٨ فيؤكّد رئيس مجلس إدارة بنك البركة عدنان أحمد يوسف فيه من خلال كلمته الملحقة للبيانات المالية لبنك البركة لعام ٢٠١٧ أنَّ إجمالي الموجودات/ ٣٢٩ / مليار ليرة تقريباً بمعدل نمو فاق ٣٣% عن العام السابق وبلغ إجمالي الودائع العملاء

/ ١٣٤ مليار ليرة سورية موزعة على مختلف أنواع الحسابات والعملات بنسب متفاوتة بمعدل نمو ٩% عن العام السابق.

المصدر: بنك البركة سورية التقرير السنوي ٢٠١٨ <https://islamicmarkets.com/publications>

وبناءً على ما تقدّم يعتبر الأداء البنية الأساسية في تركيب المنظمات وهو العنصر الذي ترقى به المؤسسة أو تتدهور، لهذا كان لمفهوم الأداء نصيب كبير من الاهتمام والتمحيص والتحليل في الدراسات الإدارية وتتفق الباحثة مع رأي (بوبرطخ، ٢٠١٢) الذي قدّم مفهومه لأداء المنظمات من خلال طرحه لخصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المنفوق، إذ أشار إلى أربعة عوامل تؤدي إلى أداء مميز وهي:

- ١- الأداء المميز يتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، العاملين، المجهزين والموزعين) إذ إنّ المنظمات تدرك أنّ عليها تلبية احتياجات ورغبات اصحاب المصالح.
- ٢- إدارة عمليات الأعمال الاساسية التي تتمثل (بتطوير منتج جديد، جذب زبائن، اختزال النفقات وتلبية الاحتياجات) لتتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح.
- ٣- تخصيص مناسب للموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية فعند تنفيذ العمليات تحتاج المنظمة الى تخصيص موارد مناسبة لأعمالها.
- ٤- إدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجية واضحة ومعروفة للعاملين وما تريد المنظمة تحقيقه وكيفية تحقيقه (بوبرطخ، ٢٠١٢، صفحة ٩).

بناءً على ما تقدم فإنّ أداء المنظمة يعكس كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بعيدة الأمد من خلال الاعتماد على منهج التفكير الاستراتيجي في التعاطي مع كل تفصيل داخل المنظمة والاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الربحية المطلوبة ونمو منظمي يزيد من قدرتها على المنافسة وزيادة حصتها السوقية تبعاً للمنظمات العاملة في المجال نفسه.

٢-١٣ - علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء

إنّ اتباع منهج التفكير الاستراتيجي لتحقيق أداء أفضل في المنظمات قد يكون مهماً لعدة أطراف منها (مجلس إدارة المصارف وشركات التأمين، العملاء، المساهمون، الدائنون وغير ذلك)، فإذا كان اتباع منهج التفكير الاستراتيجي يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة فستقوم الإدارة بتبنيه، وبالنسبة للعملاء فإنهم يفضلون التعامل مع المصارف وشركات التأمين التي تقدم لها جميع الأعمال والخدمات بسهولة ويسر وإبداع، أمّا المساهمون فإنّهم

يميلون للتعامل مع المصارف وشركات التأمين ذات الأداء الأفضل التي تحقق أعلى نسب ربح ومعدلات نمو وحصة سوقية عالية، وبالنسبة للدائنين فإنهم يفضلون استثمار أموالهم في منظمات ذات أداء جيد يحقق حصة سوقية كبيرة وأرباح عالية ونسب نمو أفضل قادرة على المنافسة والتقدم بالصدارة.

وإن دراسة علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء تتم من خلال معرفة الصلة بين عناصر التفكير الاستراتيجي وبين أهم محددات للأداء والتي هي النمو والربحية والحصة السوقية.

ويمكن أن تتلخص علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء من خلال استخدام كل عنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الكفاءة والفعالية مما يقود إلى أداء أمثل.

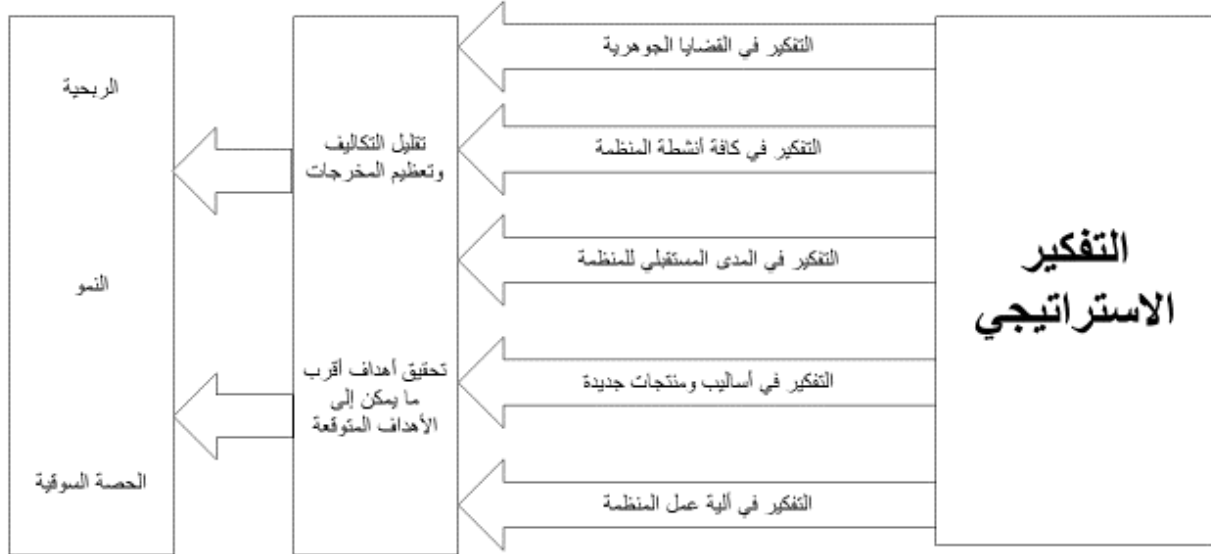
بالنسبة للكفاءة والتي تعبر عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن الموارد المتاحة، أي تقليل التكاليف وتعظيم المخرجات فإن تحقيقها يتم من خلال عناصر التفكير الاستراتيجي كالتالي:

- التفكير الجوهري والذي يتيح للإدارة تمييز القضايا الجوهرية للمنظمة مثل رفع معدل النمو والحصة السوقية... والخ مما يوفر أي وقت وجهد يصرف على أي قضايا أخرى لا فائدة منها.
- التفكير الشمولي والذي يمكن الإدارة من التفكير في كافة أنشطة المنظمة، مما يقلل من الأخطاء المتواجدة في أي نشاط وبالتالي يقلل التكاليف الناجمة عن الإهمال.
- التفكير الاستشرافي والذي يميز الإدارة بقدرتها على النظرة المستقبلية بعيدة المدى مما يدعم أي تنبؤات تشير بحدوث مشاكل أو مفاجآت ممكن أن تتعرض لها المنظمة، مما يمكن من الوقاية من أي طارئ وتقليل التكاليف بناءً على القول المأثور "درهم وقاية خير من قنطار علاج".
- التفكير الإبداعي والذي يحوي في طياته تقديم كل جديد والذي يحمل كل فكرة جديدة يمكن أن تستخدم في أي نشاط من أنشطة المنظمة للتقليل من التكاليف.
- التفكير النظمي وهو أداة الانتقال من حالة التعطل إلى حالة العمل، ويساعد الإدارة في فهم نظام المنظمة والتأثير فيه وإمكانية التغيير للأفضل على جميع المستويات.
- أما بالنسبة للفعالية والتي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهداف أقرب ما يمكن للأهداف المتوقعة فإن تحقيقها يتم من خلال عناصر التفكير الاستراتيجي كالتالي:

- التفكير الجوهري والذي يوجه الإدارة إلى توجيه جهدها للاهتمام بالقضايا الجوهرية التي توفر للمنظمة تحقيق أداء أمثل من خلال الوصول إلى أهداف أقرب ما يمكن للأهداف المتوقعة.
- التفكير الشمولي والذي يتيح للإدارة الاهتمام في كل تفاصيل أنشطة المنظمة بحيث يتحقق التكامل في تحقيق الأهداف المبتغاة.
- التفكير الاستشرافي وهو التفكير الذي يمكّن الإدارة من التنبؤ بالوضع المستقبلي للمنظمة مما يحمي المنظمة من مواقف حرجة غير متوقعة، مما يجعل الإدارة أكثر واقعية في وضع الخطط المستقبلية لتكون الأهداف المحققة مقاربة للأهداف المرجوة.
- التفكير الإبداعي وهو التفكير المرن، المتجدد، الحامل كل ما هو جديد بما يسمح للمنظمة بمواكبة التغيرات المحيطة، وهو أشبه بالورقة الذهبية، تستثمره المنظمة التي تتبعه تتحايّل به على أي ظروف تمنعها من الاقتراب من أهدافها المرسومة لتكون منظمة سباقّة ومميّزة في المجال التي تعمل به.
- التفكير النظمي ... تفكير يجعل الإدارة على إطلاع وفهم وإدراك لنظام المنظمة، وآلية عملها، مما يسهل التحكم في أي عنصر من عناصرها، وإمكانية التأثير والتغيير بما يخدم غايات المنظمة وتحقيقها على أتم وجه.

ويلخص الشكل التالي دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأداء الأفضل في المنظمة:

الشكل رقم (١٥): دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أداء أفضل في المنظمة



وبالتالي يساهم التفكير الاستراتيجي في تحسين أو رفع أداء المنظمة وذلك من خلال:

- ١- قدرة المنظمة على زيادة الحصة السوقية لها والتغلغل بالأسواق عن طريق تقديم خدمات إبداعية تكمن في تحقيق رسالة إنسانية معينة.
- ٢- قدرة المنظمة على تقليل التكاليف الغير ضرورية والتي لاتساهم بشكل فعال في جودة الخدمة المقدمة إلى الزبائن.
- ٣- قدرة المنظمة على زيادة أعداد زبائنهم وبالتالي حصتها السوقية عن طريق طرح حلول إبداعية وابتكارية تتماشى مع الوضع الاقتصادي والسياسي الراهن.
- ٤- قدرة المنظمة على تطوير خدماتها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.
- ٥- قدرة المنظمة على التنبؤ بالحد الأدنى من التحديات الممكنة واتباع سياسة الوقاية خير وأقل تكاليف من العلاج.
- ٦- قدرة المنظمة على تكثيف البحث في التحديات والمشاكل التي تواجهها لمعرفة جذور أسس المشاكل ومعالجتها بدلاً من إسراف الوقت والجهد والتكاليف ككل في معالجة ظواهر تلك المشاكل.

٧- قدرة المنظمة على إعداد برامج تدريبية مختلفة تمكن جميع العاملين من الارتقاء بمستويات التفكير الاستراتيجي مما يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة.

- الخلاصة:

من خلال ماتم التطرق له في هذا الفصل نستخلص أن أداء المنظمة يعتبر بمثابة الجوهر الأساسي لها فهو يعبر عن الصورة التي يمكن أن ترسمها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال التفوق والتميز وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها، فالمنظمة المهتمة بالأدائها هي التي تعمل على تحسينه على المدى القصير والطويل الأجل. وعليه يعتبر الأداء موضوعاً مهما ورئيسياً تسعى المنظمة إلى تحقيقه ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، وهذا ما أجمع عليه المفكرون والباحثون وذلك من خلال تحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث تطرقت الباحثة إلى أهم هذه المؤشرات، كالكفاءة والفعالية، وعليهما يمكن وصف منهج التفكير الاستراتيجي بأنه خيار جداً مساعد وداعم تعتمد المنظمة لتحقيق أداء أمثل.

إن كل ما تطرقت إليه الباحثة في إليه في الفصول السابقة بعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري التفكير الاستراتيجي وأداء المنظمة ومدى تأثير ذلك الأول على هذا الأخير، حيث توصلت البحث إلى أن نمط التفكير الاستراتيجي أسلوب تفكير يُتبع من قبل إدارات المصارف وشركات التأمين وله نتائج إيجابية على أداء المديرين وأداء المنظمات بشكل تلقائي، لذلك لابد من العمل على دعم التفكير الاستراتيجي والإبداع لكافة المديرين العاملين في هذه المنظمات وألاً يقتصر على فئة الإدارة على حدٍ سواء، وذلك من خلال التعاون والتنسيق الفعّال بين كافة الجهات المعنية داخل وخارج المنظمة؛ مضمون هذه التعاون هو نشر وتحفيز المبادرات الإبداعية والعمل على تطوير التفكير الاستراتيجي والتأكيد على أهميته في على أداء المنظمة ككل. أما عن واقع التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء المصارف وشركات التأمين هذا ما ستقوم الباحثة بالتطرق إليه في الفصل التالي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

٣-١ - تعريف بالمصارف وقطاع التأمين في سورية:

- هيكلية المصارف في سورية:

يعود نشوء النظام المصرفي الحديث في سورية إلى خمسينيات القرن الماضي، وبالتحديد مع صدور المرسوم التشريعي (٨٧) بتاريخ (١٩٥٣/٣/٢٨)، والذي أدى إلى قيام مجلس النقد بتاريخ (١٩٥٦/٨/١)، ويوجد في سوريا اليوم إلى جانب المصرف المركزي (٦) مصارف ذات طابع تخصصي، ولها إدارات عامة في العاصمة دمشق، وفروع في أغلب محافظات الجمهورية العربية السورية، وإنَّ تخصصية المصارف العامة السورية اعتمدت بالقرار الوزاري (٨١٣) تاريخ (١٩٦٦/١٠/٢٩)، والذي أقرَّ بضرورة تنظيم الجهاز المصرفي على أساس التخصص المصرفي في خدمة القطاعات الانتاجية، والنشاطات المختلفة كالآتي:

أ- المصرف التجاري السوري: المختص في تمويل النشاطات التجارية الداخلية والخارجية.

ب- المصرف الصناعي: تمويل القطاع الصناعي العام والخاص.

ت- مصرف التسليف الشعبي: تمويل عمليات التجارة الداخلية المتوسطة الحجم والنشاط، إضافة إلى تمويل ذوي الدخل المحدود والمهن الحرة والحرف الصغيرة الحجم.

ث- المصرف العقاري: تمويل مشاريع السكن والسياحة للقطاعين العام والخاص إلى جانب القطاع التعاوني السكني.

ج- المصرف الزراعي التعاوني: تمويل القطاع الزراعي والجمعيات الزراعية التعاونية.

ح- صندوق التوفير: قبول ودائع التوفير لذوي الدخل المحدود والمؤسسات المتوسطة والصغيرة الحجم.

وقد سمح القرار المذكور لهذه المصارف بتلقي الودائع المختلفة من الجمهور من مختلف القطاعات، وتقديم الخدمات المصرفية المختلفة للجمهور، وباشرت هذه المصارف نشاطها كمؤسسات عامة اعتباراً من تاريخ (١٩٦٧/١/١).

ويوجد في سوريا إضافة إلى المصارف العامة السابقة، عدد من المصارف الخاصة التي رخص لها العمل منذ عام (٢٠٠٣)، وقد بلغ عددها (١٤) مصرفاً خاصاً حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة، وهي:

أ- بنك بيمو السعودي الفرنسي.

ب- بنك سورية والمهجر.

ت- المصرف الدولي للتجارة والتمويل.

ث - البنك العربي / سورية.

ج - بنك عودة/سورية.

ح - بنك بيلوس/سورية.

خ - بنك سورية والخليج.

د - بنك الشام.

ذ - بنك سورية الدولي الإسلامي.

ر - بنك الأردن/ سورية.

ز - فرنسبنك/ سورية.

س - بنك الشرق.

ش - بنك قطر الوطني/ سورية.

ص - بنك البركة/ سورية.

حيث بدأت هذه المصارف بالتعامل مع الجمهور، وبدأت تزداد حصتها في السوق المصرفية السورية (نقلاً عن مصرف سورية المركزي).

- هيكلية قطاع التأمين في سورية:

يعود نشوء قطاع التأمين في سورية لعام ١٩٦١، عندما احتكرت المؤسسة العامة السورية للتأمين العمل التأميني في سورية منذ العام، وسميت شركة الضمان السورية، وفي شهر حزيران/يونيو من العام ٢٠٠٦ بدأت أول شركة تأمين خاصة عملها، استناداً إلى المرسوم ٤٣ لعام ٢٠٠٥ الذي سمح لشركات التأمين الخاصة العمل في سورية.

بناءً عليه، تم تأسيس ١٢ شركة تأمين خاصة بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٨، ولا تزال هذه الشركات تعمل حتى تاريخه، يبلغ مجموع رؤوس أموالها نحو ١٤,٠٤ مليار ليرة سورية، من ضمنها شركتان تعملان وفقاً لنظام التأمين التكافلي، وتوجد شركة واحدة لإعادة التأمين هي شركة الاتحاد العربي لإعادة التأمين، وذلك إضافة إلى المؤسسة العامة السورية للتأمين. (نقلاً عن هيئة الإشراف على التأمين، تقرير عن أعمال شركات التأمين السورية لنهاية

الربع الثالث من عام ٢٠١٨). http://www.sisc.sy/img/uploads1/publication_pdf_272.pdf.

يعمل سوق التأمين في سورية تحت إشراف هيئة حكومية هي هيئة الإشراف على التأمين التي أُسست وفقاً للمرسوم ٦٨ لعام ٢٠٠٤، وتتولى إصدار القرارات النازمة لعمله، واقتراح الأنظمة اللازمة لذلك (مما لا يقع ضمن صلاحياتها) ومراقبة أعمال السوق، كما تتدرج شركات التأمين وإعادة التأمين ضمن اتحاد مهني هو الاتحاد السوري لشركات التأمين، ومن ضمن أعماله حالياً تنظيم إصدار وثائق التأمين الإلزامي للسيارات، نيابةً عن شركات التأمين وباسمها (المصدر: حسابات الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية المنشورة على موقع هيئة الإشراف على التأمين، <http://www.sisc.sy/Publications/37/Ar> والمجموعة الإحصائية عام ٢٠١٧ المنشورة على موقع المكتب المركزي للإحصاء <http://www.cbssyr.sy/yearbook/2017/Data-Chapter15/TAB-9-15-2017.PDF>)

الشكل رقم (١٦): هيكلية قطاع التأمين في سورية



المصدر: هيئة الإشراف على التأمين (2019) الصفحة الرسمية للهيئة على الفيس بوك

- يضم قطاع التأمين في سورية الهيئات والاتحادات والشركات والأفراد التالية:

- هيئة الإشراف على التأمين.
- الاتحاد السوري لشركات التأمين.
- اتحاد وكلاء ووسطاء التأمين.

- شركات التأمين التكافلي وعددها ٢.
- شركات إعادة التأمين عدد ١.
- شركات إدارة النفقات الطبية وعددها ٧.
- وكلاء ووسطاء التأمين ومسوي خسائر وخبراء تقدير أضرار.

١ - هيئة الإشراف على التأمين:

أحدثت هيئة الإشراف على التأمين بموجب المرسوم التشريعي /٦٨/ لعام ٢٠٠٤ وهي تتمتع بالشخصية الاعتبارية وبالاستقلال المالي والإداري، مقرها في مدينة دمشق وترتبط بوزير المالية، وتهدف الهيئة إلى تنظيم قطاع التأمين وإعادة التأمين والإشراف عليه بما يكفل توفير المناخ الملائم لتطويره وتعزيز دور صناعة التأمين في ضمان الأشخاص والممتلكات وتغطية المسؤوليات، وكذلك الإشراف على جميع المدخرات الوطنية التي يتيحها النشاط التأميني وتمييزها واستثمارها لدعم التنمية الاقتصادية في الجدمهوية العربية السورية بما يضمن حماية حقوق المؤمن لهم والمستفيدين والمستثمرين ويوفر الأغطية التأمينية لحماية هذه الحقوق.

٢ - الاتحاد السوري لشركات التأمين:

يضم الاتحاد شركات التأمين وإعادة التأمين إضافة إلى شركات إدارة النفقات الطبية يهدف إلى رعاية مصالح أعضائه وتطبيق قواعد ممارسة المهنة وتمثيلهم لدى أي جهة فيما يتعلق بأعمال التأمين وإلى تقوية الروابط وتعميق التعاون بين شركات التأمين وإعادة التأمين السورية.

٣ - اتحاد وكلاء ووسطاء التأمين:

يهدف إلى رعاية مصالح العاملين في مهنة وكلاء ووسطاء التأمين في سورية من النواحي المادية والمعنوية والثقافية والمحافظة على الأسس التي يقوم عليها الاتحاد والقيام بالمراقبة التي تستلزمها مصلحة الاتحاد وغيرها.

٣-٢-٢- مجالات البحث:

رُسم في هذا المطلب الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدتها الباحثة في تحديد المجال المكاني والبشري والزمني للبحث الميداني.

❖ المجال المكاني للبحث:

اشتمل المجال المكاني للبحث على جميع المصارف العامة والخاصة وهي (٦) مصارف عامة و(١٤) مصرفاً خاصاً، بالإضافة إلى جميع شركات التأمين العامة والخاصة وهي (١٣) شركة خاصة وشركة عامة واحدة.

❖ المجال البشري للبحث:

تضمُّ جميع المدراء العاملين في المصارف وشركات التأمين العاملة على الأراضي السورية والبالغ عددهم ٢٥١٣ مديراً.

❖ المجال الزمني للبحث:

قُسِّم المجال الزمني الذي تمَّ فيه إعداد هذا البحث، الذي تمحور موضوعه حول التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء المصارف وشركات التأمين في سورية بشقيه النظري والتطبيقي إلى:

أ- مرحلة الإعداد للجزء النظري للبحث

ب- مرحلة الإعداد للجزء التطبيقي للبحث

٣-٣-٣- منهجية البحث الميداني وإجراءاته التطبيقية:

رُسم في هذا المطلب منهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة البحث وكذلك الأدوات الإحصائية وأداة جمع البيانات، التي اعتمدت من قبل الباحثة.

❖ منهج البحث ومصادر جمع البيانات:

أ- منهج البحث:

استخدمت الباحثة في إطار إعدادها لهذا البحث المنهج التحليلي الوصفي المقارن الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حيثياتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.

ب- مصادر جمع البيانات:

• المصادر الأولية:

عملت الباحثة بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، على اعتماد استبانة الأسئلة (الاستبيان) والتي صُمِّمت خصيصاً لهذا الغرض، حيث اعتُبرت أفضل أداة للبحث مقارنة بمجتمع البحث وكبير حجم العينة التي

لا يمكن الوصول لكل أفرادها من خلال المقابلة المباشرة باعتبارهم المستهدفين من البحث، حيث تمَّ أخذ عينة مكونة من ٦٧ موظف في مجال الادارة من المديرين العاملين في مجال المصارف وشركات التأمين.

• المصادر الثانوية:

اعتمدت الباحثة في جمعها للمعلومات بغية معالجة الجانب النظري للبحث على مصادر متنوعة منها الكتب العربية والأجنبية في التخصصات المرتبطة بموضوع البحث، بالإضافة إلى أطروحات الماجستير والدكتوراه والمقالات الأجنبية، وبعض المواقع الإلكترونية.

❖ مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث أو المجتمع الإحصائي "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق"، حيث يتمثل مجتمع البحث من كافة المدراء العاملين من حملة المؤهلات العلمية الثانوية العامة بكافة تخصصاتها وخريجي المعاهد والجامعات في المصارف وشركات التأمين.

❖ عينة البحث:

قامت الباحثة باعتماد عينة عشوائية من مجتمع البحث والتي تتكون من المديرين في الإدارة العليا والوسطى العاملين في شركات التأمين والمصارف السورية في دمشق.

حيث جرى توزيع (١١٠) استبانة على كافة المديرين في المصارف وشركات التأمين واستُرْجِعَ منها (٨٦) استبانة باستثناء المصارف العامة حيث لم يتم استرجاع أي استثمار موزعة، وبلغت نسبة الاستبانات المسترجعة ٧٨,١%، استُبعد (١٩) استبانة غير قابلة للتحليل ليصبح مجموع الاستثمارات الصالحة للدراسة والقبالة للتحليل الإحصائي (٦٧) استبيان (٣٦) استبيان للمصارف و (٣١) استبيان لشركات التأمين. وقد تم اختيار حجم عينة البحث بناءً على الجدول التالي الذي يبين حجم العينة إذا كان المجتمع متجانساً.

الجدول رقم (٦): حجم عينة البحث إذا كان مجتمع البحث متجانساً

حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث
291	1200	140	220	١٠	١٠
297	1300	144	230	١٤	١٥
302	1400	148	240	١٩	٢٠
306	1500	152	250	٢٤	٢٥
310	1600	155	260	٢٨	٣٠
313	1700	159	270	٣٢	٣٥
317	1800	162	280	٣٦	٤٠
320	1900	165	290	٤٠	٤٥
322	2000	169	300	٤٤	٥٠
327	2200	175	320	٤٨	٥٥
331	2400	181	340	٥٢	٦٠
335	2600	186	360	٥٦	٦٥
338	2800	191	380	٥٩	٧٠
341	3000	196	400	٦٣	٧٥

٨٠	٦٦	420	201	3500	346
٨٥	٧٠	440	205	4000	351
٩٠	٧٣	460	210	4500	354
٩٥	٧٦	480	214	5000	357
١٠٠	٨٠	500	217	6000	361
١١٠	٨٦	550	226	7000	364
١٢٠	٩٢	600	234	8000	367
١٣٠	٩٧	650	242	9000	368
١٤٠	١٠٣	700	248	10000	370
١٥٠	١٠٨	750	254	15000	375
١٦٠	١١٣	800	260	20000	377
١٧٠	١١٨	850	265	30000	379
١٨٠	١٢٣	900	269	40000	380
١٩٠	١٢٧	950	274	50000	381
٢٠٠	١٣٢	1000	278	75000	382
٢١٠	١٣٦	1100	285	100000	384

المصدر: (ROBERT V. KREJCIE and DARYLE W. MORGAN , 1970)

❖ أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي:

عملت الباحثة على تحديد الأداة المعتمدة في جميع البيانات من عينة البحث ومراحل بنائها، وتمّ تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتحقيق البحث أهدافه، نبرز فيمايلي:

أ- أداة جمع البيانات (الاستبيان):

ارتأت الباحثة من خلال المقابلات واللقاءات المباشرة لبعض أفراد العينة بأنّ أنسب أداة لتحقيق البحث أهدافه هو استخدام الاستبانة في جمع البيانات، حيث عمّدت الباحثة في إطار تصميمها وبنائها للاستبيان بناءً سليماً، إلى الإطلاع على العديد من الدراسات ومن خلال الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من الاستبيان الذي يستمد أساساً من هدف البحث، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة البحث بغية حلها.

- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره، التي تلخصت في جملة الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهل الاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات.

- تصميم الاستبيان، حيث تمّ تقسيمه إلى محاور مرتبة ترتيباً منطقياً تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات البحث وفرضياته، في شكل بيانات تعكس مايراد تجميعه من مجتمع البحث، حيث تمّ تقسيمه وفق التالي:

- الجزء الأول: والذي يحوي تعاريف توضيحية لمتغيرات البحث الرئيسة.

- الجزء الثاني: ويشمل البيانات العامة.

- الجزء الثالث: والذي يضم محاور الاستبيان.

ب- أدوات التحليل الإحصائي:

بغية تحقيق البحث لأهدافه وبناءً على طبيعته وحجم عينته، استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالبحث من خلال استخدام المقاييس الوصفية والكمية الملائمة ، حيث استخدمت الباحثة الادوات التالية:

- معامل الارتباط

- معامل الثبات: بالاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

- المتوسط الحسابي النظري

- الانحراف المعياري
- اختبار التوزيع الطبيعي: من خلال اختبار سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov) و شابيرو ويلك (Shapiro- Wilk)
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)
- الاختبار المعلمي (Independent Sample T- Tes) اختبار العينات المستقلة
- اختبار تحليل البيانات باتجاه واحد (One- Way ANOVA)
- تحليل الانحدار الخطي البسيط
- ت-صدق أداة البحث (الاستبيان):

قامت الباحثة بتأكيد صدق الاستبيان من خلال الأخذ بآراء المحكمين مبرزة مايسمى بالصدق الظاهري ثم أكدت على الصدق الاستطلاعي باعتماد عينة استطلاعية عشوائية مكونة من ثلاثين مفردة مأخوذة من مجتمع البحث وأخيراً تأكيد صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي، نبرز ذلك من خلال مايلي:

❖ الصدق الظاهري (آراء المحكمين):

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والأساتذة في المصارف وشركات التأمين، بغية التأكد من مدى قياسها لما ينبغي قياسه فعلياً (تطابق الاستبيان مع موضوع البحث) حيث استفادت الباحثة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص شكل ومحتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره، التي أخذ بعين الاعتبار كل ملاحظة أو إشارة إلى ضرورة التعديل أو الحذف أو الإضافة وربما إعادة الصياغة وهذا بعد مناقشة المشرف والأخذ برأيه وموافقته.

❖ الصدق الاستطلاعي (العينة الاستطلاعية):

قامت الباحثة بعد الأخذ بآراء المحكمين واتخاذ الإجراءات التصحيحية المشار إليها من طرفهم، بتوزيع (٣٠) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع البحث، للتعرف على آرائهم وكيفية تقبلهم لعبارات الاستبيان ومدى فهمهم لها وهل كانت العبارات واضحة وبسيطة أم أنها أخذت جهد ووقت المستجوب في تفسير معناها.

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي:

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على العينة الاستطلاعية المشار إليها سابقاً، والمقدر عددها (٣٠) مبحث من حملة المؤهلات العلمية من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، وتبين من خلال التحليل الإحصائي أن قيم معاملات الارتباط للاتساق الداخلية لعبارات المحاور الثمانية تراوحت بين ٠,٥٥ و ٠,٨٧ عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ و ٠,٠١ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه.

وبالنسبة بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس أن قيم معاملات الارتباط للاتساق الداخلية لعبارات المحاور الثمانية تراوحت بين ٠,٤٣ و ٠,٨١ عند مستوى معنوية ٠,٠٥ و ٠,٠١، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس، حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (٧): معاملات الارتباط لعبارات المحاور الثمانية

المحور	معامل الارتباط بين الفقرات والمحور	المعنوية	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	المعنوية
محور التفكير الجوهري	تراوحت بين ٠,٦ و ٠,٧٧	معنوية	تراوحت بين ٠,٥٢ و ٠,٦٧	معنوية
محور التفكير الشمولي	تراوحت بين ٠,٥٦ و ٠,٨٦	معنوية	تراوحت بين ٠,٥٧ و ٠,٨١	معنوية
محور التفكير الاستشرافي	تراوحت بين ٠,٥٥ و ٠,٨٦	معنوية	تراوحت بين ٠,٥٤ و ٠,٧٦	معنوية
محور التفكير الإبداعي	تراوحت بين ٠,٧٢ و ٠,٨٥	معنوية	تراوحت بين ٠,٥١ و ٠,٧٣	معنوية
محور التفكير النظامي	تراوحت بين ٠,٦٢ و ٠,٨٧	معنوية	تراوحت بين ٠,٤٣ و ٠,٧٢	معنوية
محور الربحية	تراوحت بين ٠,٦٢ و ٠,٨٥	معنوية	تراوحت بين ٠,٥٧ و ٠,٧٦	معنوية
محور الحصة السوقية	تراوحت بين ٠,٧٢ و ٠,٨٤	معنوية	تراوحت بين ٠,٧٢ و ٠,٧٥	معنوية

معنوية	تراوحت بين ٠,٥٩ و ٠,٧٨	معنوية	تراوحت بين ٠,٧١ و ٠,٨٤	محور النمو
--------	------------------------	--------	------------------------	------------

ب- ثبات أداة البحث (الاستبيان):

بعد الانتهاء من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون)، كان لابد من التأكد من ثباتها، حيث استُخدم في ذلك معامل الثبات الفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) على العينة الاستطلاعية التي تتكون من ٣٠ مستجوب، الذي يأخذ قيم تنحصر بين الصفر والواحد الصحيح والجدول رقم (٨) يبين ذلك:

الجدول رقم (٨): معامل الثبات والصدق الذاتي لأداة البحث

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	الصدق الذاتي
١	محور التفكير الجوهرى	7	%٧٩,٨٣	%٨٩,٣٥
٢	محور التفكير الشمولى	7	%٧٥,١٣	%٨٦,٦٨
٣	محور التفكير الاستشرافى	٧	%٨٥,٤٥	%٩٢,٤٤
٤	محور التفكير الإبداعى	6	%٨٩,٧٣	%٩٤,٧٣
٥	محور التفكير النظمى	6	%٧٩,٣٧	%٨٩,٠٩
٦	الفكر الاستراتيجى	33	%٩٤,٥٩	%٩٧,٢٦
٧	محور الربحية	6	%٧٥,٠٧	%٨٦,٦٤
٨	محور الحصة السوقية	6	%٨٣,٦٤	%٩١,٦٤
٩	محور النمو	6	%٨٩,٨٢	%٩٤,٧٧
١٠	اداء المنظمة	18	%٩١,٩٣	%٩٥,٨٨
	جميع المحاور	٥١	%٩٤,٧٧	%٩٧,٣٥

نلاحظ من الجدول السابق أنَّ معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه للعينة الاستطلاعية تتراوح بين (٧٥-٩٥) % كما بلغ الثبات الإجمالي حوالي (٩٥) % وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يعني أنَّ معامل الثبات للمحاور مرتفع، حيث بلغ حوالي (٩٧) % وهذا يدل على ثبات ومصداقية الاستبيان، ويؤكد أنَّ الأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأهداف البحث.

٣-٤ - التحليل الإحصائي لمتغيرات ومحاور الاستبانة:

أي تحليل خصائص عينة البحث حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية، وتحليل عبارات كل محور من محاور الاستبانة خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتحليل عبارات الاستبانة.

❖ تحليل خصائص عينة البحث:

اشتملت خصائص عينة البحث كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس، ونوع المنظمة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وطبيعة الوظيفة، والقدم الوظيفي، حيث سيتم اعتماد التكرارات، والنسب المئوية، والمدرجات التكرارية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

١- تحليل خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير نوع المنظمة:

الجدول التالي يبين خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير نوع المنظمة:

الجدول رقم (٩): خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير نوع المنظمة

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
نوع المنظمة	مصارف	٣٦	٥٣,٧ %
	شركات التأمين	٣١	٤٦,٣ %
	العدد الإجمالي	67	١٠٠,٠ %

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٩)، نجد أنَّه بلغت نسبة المديرين في المصارف ٥٣,٧ % في العينة وهي أعلى من نسبة المديرين في شركات التأمين ضمن عينة البحث والبالغة ٤٦,٣ %.

٢- تحليل خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس:

الجدول التالي يبين خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس وحسب نوع المنظمة:

الجدول رقم (١٠): خصائص أفراد عينة البحث حسب الجنس ونوع المنظمة:

البيانات الديمغرافية		المصارف		شركات التأمين		الإجمالي	
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٢٥	%٦٩,٤	١١	%٣٥,٥	٣٦	%٥٣,٧
	أنثى	١١	%٣٠,٦	٢٠	%٦٤,٥	٣١	%٤٦,٣
المجموع		٣٦	%١٠٠,٠	٣١	%١٠٠,٠	٦٧	%١٠٠

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (١٠) نجد أنَّ نسبة الذكور في المصارف وشركات التأمين في أعلى من نسبة الإناث بنسبة بلغت بحدود %٥٣,٧ مقابل %٤٦,٣ للإناث.

كما أظهر الجدول أنَّ نسبة الذكور أعلى في المصارف بالمقارنة مع شركات التأمين ، وأنَّ نسبة نسبة الإناث أعلى في شركات التأمين بالمقارنة مع المصارف ضمن عينة البحث.

٣- تحليل خصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول التالي يبين خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي وحسب نوع المنظمة:

الجدول رقم (١١): خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي وحسب نوع المنظمة

الإجمالي		شركات التأمين		المصارف		المتغيرات الديمغرافية	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئة	المتغير
٦,٠%	4	١٢,٩%	4	٠,٠%	0	ثانوية او معهد متوسط	المؤهل العلمي
٧٧,٦%	٥٢	٧٤,٢%	23	٨٠,٦%	٢٩	إجازة جامعية	
١٦,٤%	١١	١٢,٩%	4	١٩,٤%	٧	دراسات عليا	
١٠٠%	٦٧	١٠٠,٠%	31	١٠٠,٠%	٣٦	المجموع	

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (١١)، وضمن عينة البحث نجد أنه بلغت نسبة حملة الإجازة الجامعية ٧٧,٦% وهي أعلى من نسبة من حملة الدراسات العليا البالغة ١٦,٤% والتي تفوق نسبة خريجي الثانوية أو المعهد المتوسط البالغة ٦,٠%.

كما أن نسبة حملة الإجازة الجامعية في المصارف بلغت ٨٠,٦% وهي أعلى من نسبة حملة الإجازة الجامعية في شركات التأمين والبالغة ٧٧,٦%.

بينما بلغت نسبة خريجي الدراسات العليا في المصارف ١٩,٤% وهي أعلى من نسبة خريجي الدراسات العليا في شركات التأمين والبالغة ١٦,٤%.

كما أن نسبة خريجي الثانوية أو المعهد المتوسط في شركات التأمين بلغت ٦,٠% وهي أعلى من نسبة خريجي الثانوية أو المعهد المتوسط في المصارف والبالغة ٠,٠%.

٤ - تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول التالي يبيّن خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى الوظيفي وحسب نوع المنظمة:

الجدول رقم (١٢): خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى الوظيفي وحسب نوع المنظمة

المتغيرات الديمغرافية		المصارف		شركات التأمين		الإجمالي	
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	١٣	%٣٦,١	7	%٢٢,٦	٢٠	%٣٠,٧
	إدارة متوسطة	١٥	%٤١,٧	20	%٦٤,٥	٣٥	%٤٩,٣
	إدارة تشغيلية	٨	%٢٢,٢	4	%١٢,٩	١٢	%٢٠,٠
المجموع		٣٦	%١٠٠,٠	31	%١٠٠,٠	٦٧	%١٠٠,٠

التعليق على النتائج:

من الجدول السابق نجد أنّه بلغت نسبة المديرين العاملين في الإدارة المتوسطة ٤٩,٣% وهي أعلى من نسبة المديرين العاملين في الإدارة العليا والبالغة ٣٠,٧% والتي تفوق نسبة المديرين العاملين في الإدارة التشغيلية ضمن عينة البحث والتي بلغت ٢٠,٠%.

ونجد أنّ نسبة المديرين العاملين في الإدارة العليا في المصارف ٣٦,١% وهي أعلى من نسبة المديرين العاملين في الإدارة العليا في شركات التأمين والتي بلغت ٣٠,٧%.

وبالمقابل نجد أنّ نسبة المديرين العاملين في الإدارة المتوسطة في شركات التأمين ٦٤,٥%، وهي أعلى من نسبة المديرين العاملين في الإدارة المتوسطة في المصارف والتي بلغت ٤١,٧%.

كما نجد أنّ نسبة المديرين العاملين في الإدارة التشغيلية في المصارف ٢٢,٢% وهي أعلى من نسبة المديرين العاملين في الإدارة التشغيلية في شركات التأمين والتي بلغت ١٢,٠%.

٥- تحليل خصائص أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة:

الجدول التالي يبين خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير طبيعة الوظيفة وحسب نوع المنظمة:

الجدول رقم (١٣): خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير طبيعة الوظيفة وحسب نوع المنظمة

المتغيرات الديمغرافية		المصارف		شركات التأمين		الإجمالي	
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
طبيعة الوظيفة	مالية	٢٤	%٦٦,٧	7	%٢٢,٦	٣١	%٤٦,٣
	بشرية	5	%١٣,٩	8	%٢٥,٨	13	%١٩,٤
	فنية	٧	%١٩,٤	16	%٥١,٦	٢٣	%٣٤,٣
المجموع		٣٦	%١٠٠,٠	31	%١٠٠,٠	٦٧	100.0%

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (١٣)، نجد أنه بلغت نسبة مديري الأقسام المالية ٤٦,٣% وهي أعلى من نسبة مديري الأقسام الفنية والبالغة ٣٤,٣% والتي تفوق نسبة مديري الأقسام البشرية التي بلغت ١٩,٤% ونجد أن نسبة مديري الأقسام المالية في المصارف ٦٦,٧% وهي أعلى من نسبة مديري الأقسام المالية في شركات التأمين والتي بلغت ٢٢,٦% وبالمقابل نجد أن نسبة مديري الأقسام البشرية في شركات التأمين ٢٥,٨%، وهي أعلى من نسبة مديري الأقسام البشرية في المصارف والتي بلغت ١٣,٩% وأيضاً نسبة مديري الأقسام الفنية في شركات التأمين ٥١,٦% وهي أعلى من نسبة مديري الأقسام الفنية في المصارف والتي بلغت ١٩,٤%.

٦- تحليل خصائص أفراد العينة حسب القدم الوظيفي:

الجدول التالي يبين خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير القدم الوظيفي وحسب نوع المنظمة:

الجدول رقم (١٤): خصائص أفراد عينة البحث حسب متغير القدم الوظيفي وحسب نوع المنظمة

المتغيرات الديمغرافية		المصارف		شركات التأمين		الإجمالي	
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
القدم الوظيفي	دون ٥ سنوات	٤	%١١,١	11	%٣٥,٥	١٥	%٢٢,٤
	من ٥ - ١٠ سنوات	١٣	%٣٦,١	10	%٣٢,٣	٢٣	%٣٤,٣
	أكثر من ١٠ سنوات	١٩	%٥٢,٨	10	%٣٢,٣	٢٩	%٤٣,٣
المجموع		٣٦	%١٠٠,٠	31	%١٠٠,٠	٦٧	%١٠٠,٠

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (١٤)، نجد أنه بلغت نسبة المديرين العاملين لأكثر من ١٠ سنوات ٤٣,٣% وهي أعلى من نسبة المديرين العاملين بين ٥-١٠ سنوات والبالغة ٣٤,٣% والتي تفوق نسبة المديرين العاملين دون ٥ سنوات التي بلغت ٢٢,٤%.

ونجد أن نسبة المديرين العاملين لأكثر من ١٠ سنوات في المصارف ٥٢,٨% وهي أعلى من نسبة المديرين العاملين لأكثر من ١٠ سنوات في شركات التأمين والتي بلغت ٣٢,٣%.

كما نجد أن نسبة المديرين العاملين بين ٥-١٠ سنوات في المصارف ٣٦,١%، وهي أعلى من نسبة المديرين العاملين بين ٥-١٠ سنوات في شركات التأمين والتي بلغت ٣٢,٣%.

وبالمقابل نجد أن نسبة المديرين العاملين دون ٥ سنوات في شركات التأمين ٣٥,٥% وهي أعلى من نسبة المديرين العاملين دون ٥ سنوات في المصارف والتي بلغت ١١,١%.

❖ اختبار توزيع البيانات :

Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) استخدمت الباحثة اختبار كولمجوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا

كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (١٥): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Tests of Normality						
المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
محور التفكير الجوهري	0.077	67	0.200	0.971	67	0.118
محور التفكير الشمولي	0.101	67	0.086	0.972	67	0.130
محور التفكير الاستشرافي	0.098	67	0.184	0.976	67	0.208
محور التفكير الإبداعي	0.101	67	0.087	0.958	67	0.023
محور التفكير النظامي	0.101	67	0.088	0.982	67	0.454
الفكر الاستراتيجي	0.050	67	0.200	0.993	67	0.970
اداء المنظمة	٠,٠٨٢	٦٧	٠,٢٠٠	٠,٩٩٧	٦٧	٠,٢٦٠

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال الجدول السابق أنَّ كل من محاور الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً ($\text{Sig} > 0.05$) والجدول (١٦) يبيِّن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لكل محورٍ من المحاور المدروسة على مستوى كل من المصارف وشركات التأمين.

الجدول رقم (١٦): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لكل محور من المحاور المدروسة على مستوى كل من المصارف وشركات التأمين

Tests of Normality								
نوع المنظمة		Kolmogorov–Smirnov			Shapiro–Wilk			نتيجة الاختبار
		Statistic	df	Sig	Statistic	Df	Sig	
محور التفكير الجوهري	مصارف	٠,١٠٧	٣٦	٠,٢٠٠	٠,٩٥٠	٣٦	٠,١٠٢	طبيعي
	تأمين	٠,١٥٤	٣١	٠,٠٩٥	٠,٩٦٥	٣١	٠,٣٩٩	طبيعي
محور التفكير الشمولي	مصارف	٠,١٠٤	٣٦	٠,٢٠٠	٠,٩٦٢	٣٦	٠,٢٥٤	طبيعي
	تأمين	٠,١٥٤	٣١	٠,٠٥٩	٠,٩٦٤	٣١	٠,٣٦٢	طبيعي
محور التفكير الاستشرافي	مصارف	٠,١٣٥	٣٦	٠,٠٩٥	٠,٩٤٤	٣٦	٠,٠٦٨	طبيعي
	تأمين	٠,٠٩٢	٣١	٠,٢٠٠	٠,٩٧٣	٣١	٠,٥٩٩	طبيعي
محور التفكير الإبداعي	مصارف	٠,١٣٧	٣٦	٠,٠٨٧	٠,٩٣١	٣٦	٠,٠٢٦	طبيعي
	تأمين	٠,١٣٢	٣١	٠,١٨٣	٠,٩١٥	٣١	٠,٠١٨	طبيعي
محور التفكير النظامي	مصارف	٠,١٤٦	٣٦	٠,٠٥٢	٠,٩٥٦	٣٦	٠,١٥٧	طبيعي
	تأمين	٠,٠٨٨	٣١	٠,٢٠٠	٠,٩٦١	٣١	٠,٣١٤	طبيعي
التفكير الاستراتيجي	مصارف	٠,٠٧٧	٣٦	٠,٢٠٠	٠,٩٦٤	٣٦	٠,٢٨٢	طبيعي
	تأمين	٠,١١٦	٣١	٠,٢٠٠	٠,٩٦٢	٣١	٠,٣٣٤	طبيعي
أداء المنظمة	مصارف	٠,١٣٥	٣٦	٠,٠٩٣	٠,٩٤٧	٣٦	٠,٠٨١	طبيعي
	تأمين	٠,١٥٢	٣١	٠,٠٦٦	٠,٩٦٨	٣١	٠,٤٥٥	طبيعي

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال الجدول السابق أنَّ كل من محاور الدراسة على مستوى كل من المصارف وشركات التأمين تتبع توزيعاً طبيعياً ($\text{Sig} > 0.05$).

٣-٥- اختبار الفرضيات:

عملت الباحثة في إطار اختبار الفرضيات والتأكد من تحققها أو عدم تحققه على دراسة معامل الانحدار بين المتغيرات بموضوع الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية وذلك لتأكيد وجود أو عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير البحث المستقل (عناصر التفكير الاستراتيجي) والمتغير التابع (أداء المنظمة)، كما استخدمت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعرض نتائج محاور الدراسة (الإيجابية أو السلبية أو المحايدة).

قامت الباحثة أيضاً باستخدام اختبار (Independent Sample T- Test) لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عينتين مستقلتين، كما استخدمت الباحثة اختبار (One- Way ANOVA) لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من عينتين، وذلك لكل من الفرضيتين الثانية والثالثة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي وعناصره على أداء المنظمة في المصارف وشركات التأمين، ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الجوهري على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين)

سنبدأ أولاً بعرض نتائج متوسط إجابات محور التفكير الجوهري والانحراف المعياري ومن ثم دراسة الأثر.

الجدول رقم (١٧): متوسط إجابات محور التفكير الجوهرى والانحراف المعياري

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	تسعى المنظمة إلى تحسين جودة خدماتها (فيما يتناسب مع مصلحة الزبون كالسرعة والأمانة)، وتعدّها من القضايا الرئيسية لتحقيق أداء أفضل.	٣,٩٢٥٤	٠,٨٩٢٩٦	١	موافق
٢	تسعى المنظمة إلى استخدام أحدث تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتعدّها من القضايا الرئيسية لتحقيق أداء أفضل.	٣,٩٢	٠,٩١	٢	موافق
٣	تهتم المنظمة بحاجات ورغبات الزبائن وتعدّها من القضايا الرئيسية لتحقيق أداء أفضل.	٣,٨٩	٠,٨٦	٣	موافق
٤	التفكير السائد لدى المنظمة يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية (زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، التوسع في الأسواق).	٣,٨٥	٠,٨٣	٤	موافق
٥	تمتلك المنظمة القدرة على تحديد الفرص الداخلية	٣,٨٠	٠,٧٩	٥	موافق
٦	تركّز المنظمة على مختلف العناصر الداخلية (البشرية، المالية، المادية) ذات الأهمية الرئيسية في حياة المنظمة ومستقبلها.	٣,٧٥	٠,٧٢	٦	موافق
٧	تمتلك المنظمة القدرة على تحديد التهديدات الداخلية	٣,٦٣	٠,٩٦	٧	موافق
	نتيجة المحور	٣,٨٣	٠,٦٤		موافق

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (١٧) نجد أنّ أفراد العينة يميلون إلى الإيجابية والموافقة بشكل مرتفع على عبارات المحور، أي أنّ أفراد العينة يؤكدون على أنّ التفكير الجوهرى عند الأفراد يساهم في تحسين أداء المنظمات.

دراسة الأثر:

إنَّ دراسة أثر التفكير الجوهري على أداء المنظمة أظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (١٨): تقدير أثر التفكير الجوهري في الأداء

R	R Square	F	Sig.	B	T	Sig.
٠,٦٣٥	٠,٤٠٤	٤٤,٠٠٧	0.00 0	(Constant)	١,١٩٨	3.207
				محور التفكير الجوهري	٠,٦٣٩	6.634

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال $\text{sig} < ٠,٠٥$ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الجوهري على أداء المنظمة.

ويبين معامل التحديد أن حوالي ٤٠٪ من التغيرات في الأداء تعود للتفكير الجوهري.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$Y=ax+b$$

$$Y=(٠,٦٣٩)x+1.١٩٨$$

$$\text{أداء المنظمة} = (٠,٦٣٩) * \text{التفكير الجوهري} + ١,١٩٨$$

أي كل زيادة في التفكير الجوهري بمقدار واحد سيؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار ٠,٦٣٩

ويتبين من خلال sig لمعامل الانحدار أنه معنوي عند مستوى ٠,٠٥.

كما يتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة بين محور التفكير الجوهري وأداء المنظمة، حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط حوالي ٠,٦٣٥ وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى ٠,٠٥.

وللتعمق أكثر يبين الجدول (١٩) أثر التفكير الجوهري على أداء المنظمة وحسب نوع المنظمة التالي:

الجدول رقم (١٩): تقدير أثر التفكير الجوهري على أداء المنظمة حسب نوع المنظمة

	R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
المصارف	٠,٥٢٣	٠,٢٧٤	١٢,٨١٢	٠,٠٠١	(Constant)	١,٤٩٨	2.616	٠,٠١٣
					محور التفكير الجوهري	٠,٥٢٥	3.579	٠,٠٠١

	R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
شركات التأمين	٠,٨٣٢	٠,٦٩٢	65.213	٠,٠٠٠	(Constant)	0.751	1.972	٠,٠٤٨
					محور التفكير الجوهري	0.800	8.075	٠,٠٠٠

التعليق على النتائج:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الجوهري على أداء المنظمة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ في كل من المصارف وشركات التأمين، فبالنسبة للمصارف قيمة sig بلغت ٠,٠٠١، وفي شركات التأمين ٠,٠٠٠، وبلغت قيمة معاملات التحديد ٠,٢٧ في المصارف ، و ٠,٦٩ في شركات التأمين.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين).

سنبدأ أولاً بعرض نتائج متوسط إجابات محور التفكير الشمولي والانحراف المعياري، ومن ثم دراسة الأثر.

الجدول رقم (٢٠): متوسط إجابات محور التفكير الشمولي والانحراف المعياري

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
٨	تحدّد المنظمة جميع الوسائل والامكانيات	3.8955	0.87272	1	موافق
٩	تسعى المنظمة إلى بناء استراتيجية شاملة (خطط وسياسات)، لتحقيق أهدافها على المدى المتوسط والبعيد.	3.9851	0.78313	٢	موافق
١٠	تسعى المنظمة إلى إجراء تغييرات وتحسينات تتعلق بجودة الخدمات المقدمة، من أجل تحقيق أداء أفضل.	3.7612	0.93888	٣	موافق
١١	تعمل المنظمة على تخطي جميع التهديدات التي تواجهها.	3.7463	0.97458	٤	موافق
١٢	تقدم المنظمة أفكار شاملة لمواجهة جميع التهديدات الداخلية والخارجية	3.5821	0.93985	٥	موافق
١٣	تعمل المنظمة على توضيح استراتيجيتها لكافة الموظفين، بما يضمن تحديد مهامهم بدقة.	3.3881	0.99932	٦	موافق
١٤	تسعى المنظمة إلى تحقيق التكامل في جهود الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية.	3.3284	0.95961	٧	موافق
	نتيجة المحور	3.6695	0.63363		موافق

التعليق على النتائج

من الجدول رقم (٢٠) نجد أنَّ أفراد العينة يميلون إلى الإيجابية والموافقة بشكل مرتفع على عبارات المحور، أي إنَّ أفراد العينة يؤكدون على أنَّ التفكير الشمولي عند الأفراد يساهم في تحسين أداء المنظمات.

دراسة الأثر:

إنَّ دراسة أثر التفكير الشمولي على أداء المنظمة أظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (٢١): تقدير أثر التفكير الشمولي في الأداء

R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
٠.٧٠٣	٠,٤٩٤	٦٣,٣٤٦	0.000	(Constant)	١,١١٠	3.439	٠,٠٠١
				محور التفكير الشمولي	٠,٦٩٠	7.959	٠,٠٠٠

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال $\text{sig} < ٠,٠٥$ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الجوهري على أداء المنظمة.

ويبين معامل التحديد أن حوالي ٤٩٪ من التغيرات في الأداء تعود للتفكير الشمولي.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

$$Y=ax+b$$

$$Y=(٠,٦٩٠)x+1.110$$

$$\text{أداء المنظمة} = (٠,٦٩٠) * \text{التفكير الشمولي} + ١,١١٠$$

أي كل زيادة في التفكير الشمولي بمقدار واحد سيؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار ٠,٦٩٠

ويتبين من خلال sig لمعامل الانحدار أنه معنوي عند مستوى ٠,٠٥.

كما يتبين وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين محور التفكير الشمولي وأداء المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل

الارتباط حوالي ٠.٧٠٣ وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى ٠,٠٥.

وللتعمق أكثر أظهرت يبين الجدول (٢٢) أثر التفكير الشمولي على أداء المنظمة حسب نوع المنظمة التالي:

الجدول رقم (٢٢): تقدير أثر التفكير الشمولي على أداء المنظمة حسب نوع المنظمة

	R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
المصارف	٠,٦٠١	٠,٣٦٢	١٩,٢٥١	٠,٠٠٠	(Constant)	٠,٨٧٣	1.432	٠,٠٤٣
					محور التفكير الشمولي	٠,٧٢٢	4.388	٠,٠٠٠

	R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
شركات التأمين	٠,٨٤٦	٠,٧١٦	٧٣١٧٤	٠,٠٠٠	(Constant)	1.315	4.462	٠,٠٠٠
					محور التفكير الشمولي	0.674	8.554	٠,٠٠٠

التعليق على النتائج:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي على أداء المنظمة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ في كل من المصارف وشركات التأمين، فبالنسبة للمصارف وشركات التأمين قيمة sig بلغت ٠,٠٠٠، وبلغت قيمة معاملات التحديد ٠,٣٦ في المصارف ، و ٠,٧٢ في شركات التأمين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستشرافي على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين).

سنبدأ أولاً بعرض نتائج متوسط إجابات محور التفكير الاستشرافي والانحراف المعياري، ومن ثم دراسة الأثر

الجدول رقم (٢٣): متوسط إجابات محور التفكير الاستشرافي والانحراف المعياري

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
١٥	تسعى المنظمة إلى تحليل المخاطر المحتملة، والتي يمكن أن تؤثر على أداءها في المستقبل.	3.6761	0.64856	١	موافق
١٦	تسعى المنظمة إلى بناء سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع المخاطر المحتملة وتلافي آثارها.	3.8015	0.83512	٢	موافق
١٧	تسعى المنظمة إلى الاستفادة من خبراتها السابقة وتوظيفها لتحقيق أداء أفضل مستقبلاً.	3.7164	0.99706	٣	موافق
١٨	تسعى المنظمة إلى تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستغلالها لتحقيق أداء أفضل مستقبلاً.	3.6119	0.86961	٤	موافق
١٩	تعمل المنظمة على رفع مستوى الأداء في المستقبل، انطلاقاً من تحليل التهديدات البيئية.	3.5672	0.89144	٥	موافق
٢٠	تمتلك المنظمة القدرة على خلق فرص يمكن أن تساهم في تحقيق أداء أفضل مستقبلاً.	3.4776	0.87660	٦	موافق
٢١	لدى المنظمة القدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية لاستراتيجياتها.	3.4328	0.97272	٧	موافق
	نتيجة المحور	3.6119	0.64600		موافق

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٢٣) نجد أنَّ أفراد العينة يميلون إلى الإيجابية والموافقة بشكل مرتفع على عبارات المحور، أي إنَّ أفراد العينة يؤكدون على أنَّ التفكير الاستشرافي عند الأفراد يساهم في تحسين أداء المنظمات.

دراسة الأثر

إنَّ دراسة أثر التفكير الاستشرافي على أداء المنظمة أظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (٢٤): تقدير أثر التفكير الاستشرافي في الأداء

R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
٠,٤٠٩	٠,١٦٧	١٣,٠٦١	0.001	(Constant)	2.220	5.547	0.000
				محور التفكير الاستشرافي	0.394	3.614	0.001

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال $\text{sig} < ٠,٠٥$ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستشرافي على أداء المنظمة. ويبين معامل التحديد أن حوالي ١٦% من التغيرات في الأداء تعود للتفكير الاستشرافي. ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

$$Y=ax+b$$

$$Y=(٠,٣٩٤)x+2.220$$

$$\text{أداء المنظمة} = (٠,٣٩٤) * \text{التفكير الاستشرافي} + ٢,٢٢٠$$

أي كل زيادة في التفكير الاستشرافي بمقدار واحد سيؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار ٠,٣٩٤ ويتبين من خلال sig لمعامل الانحدار أنه معنوي عند مستوى ٠,٠٥. كما يتبين وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين محور التفكير الاستشرافي وأداء المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط حوالي ٠,٤٠٩ وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى ٠,٠٥.

وللتعمق أكثر يبين الجدول (٢٥) أثر التفكير الاستشرافي على أداء المنظمة وحسب نوع المنظمة التالي:

الجدول رقم (٢٥): تقدير أثر التفكير الاستشرافي في أداء المنظمة حسب نوع المنظمة

	R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
المصارف	٠,٥٦٣	٠,٣١٧	١٥,٨١١	٠,٠٠٠	(Constant)	١,١٠٢	١,٧٩٢	٠,٠٨٢
					محور التفكير الاستشرافي	٠,٦٥٨	٣,٩٧٦	٠,٠٠٠

	R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
شركات التأمين	٠,٨٣٢	٠,٦٩٢	65.213	٠,٠٠٠	(Constant)	0.751	٤,٨٨٨	٠,٠٥٨
					محور التفكير الاستشرافي	0.800	٧,٥٣٣	٠,٠٠٠

التعليق على النتائج:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستشرافي على أداء المنظمة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ في كل من المصارف وشركات التأمين، فبالنسبة للمصارف وشركات التأمين قيمة sig بلغت ٠,٠٠١، وبلغت قيمة معاملات التحديد ٠,٣٢ في المصارف ، و ٠,٦٩ في شركات التأمين.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين)

سنبداً أولاً بعرض نتائج متوسط إجابات محور التفكير الإبداعي والانحراف المعياري، ومن ثمّ دراسة الأثر

الجدول رقم (٢٦): متوسط إجابات محور التفكير الإبداعي والانحراف المعياري

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
٢٢	تؤمن المنظمة بأهمية التفكير الإبداعي كوسيلة لتحسين أداءها.	3.5075	1.06420	١	موافق
٢٣	تشجع المنظمة الموظفين على تقديم الحلول الإبداعية، والأفكار والمقترحات الجديدة.	3.4776	1.09210	٢	موافق
٢٤	توفر المنظمة برامج تدريب لتحسين القدرات الإبداعية لموظفيها.	3.4179	0.93985	٣	موافق
٢٥	تسعى المنظمة إلى توفير بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي.	3.1642	1.01214	٤	موافق
٢٦	تعمل المنظمة على تبني الحلول والأفكار المقدمة من الموظفين، وتطبيقها على أرض الواقع.	3.2388	1.01637	٥	موافق
٢٧	تستخدم المنظمة نظم تحفيز متميزة، تدفع الموظفين نحو تقديم المزيد من الأفكار والحلول الإبداعية.	3.0746	1.15881	٦	موافق
	نتيجة المحور	3.3134	0.89683		موافق

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٢٦) نجد أنَّ أفراد العينة يميلون إلى الإيجابية والموافقة بشكل مرتفع على عبارات المحور، أي أنَّ أفراد العينة يؤكدون على أنَّ التفكير الإبداعي عند الأفراد يساهم في تحسين أداء المنظمات.

دراسة الأثر:

إنَّ دراسة أثر التفكير الإبداعي على أداء المنظمة أظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (٢٧): تقدير أثر التفكير الإبداعي في الأداء

R	R Square	F	Sig.	B		t	Sig.
٠,٧٢٨	٠,٥٣٠	٧٣,١٩٩	0.000	(Constant)	١,٩٧١	9.732	٠,٠٠٠
				محور التفكير الإبداعي	٠,٥٠٥	8.556	٠,٠٠٠

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال $\text{sig} < ٠,٠٥$ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي على أداء المنظمة.

ويبين معامل التحديد أن حوالي ٥٣% من التغيرات في الأداء تعود للتفكير الإبداعي.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

$$Y=ax+b$$

$$Y=(٠,٥٠٥)x+1.971$$

$$\text{أداء المنظمة} = (٠,٥٠٥) * \text{التفكير الإبداعي} + ٢,٢٢٠$$

أي كل زيادة في التفكير الإبداعي بمقدار واحد سيؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار ٠,٥٠٥

ويتبين من خلال sig لمعامل الانحدار أنه معنوي عند مستوى ٠,٠٥.

كما يتبين وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين محور التفكير الإبداعي وأداء المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل

الارتباط حوالي ٠,٧٢ وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى ٠,٠٥.

وللتعمق أكثر يبين الجدول (٢٨) أثر التفكير الإبداعي على أداء المنظمة وحسب نوع المنظمة التالي:

الجدول رقم (٢٨): تقدير أثر التفكير الإبداعي في أداء المنظمة حسب نوع المنظمة

	R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
المصارف	٠,٦٢٠	٠,٣٨٤	٢١,٢١٥	٠,٠٠٠	(Constant)	١,٩٩٦	5.844	٠,٠٠٠
					محور التفكير الإبداعي	٠,٤٦٦	4.606	٠,٠٠٠

	R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
شركات التأمين	٠,٨٦٣	٠,٧٤٥	٨٤,٨٩٧	٠,٠٠٠	(Constant)	٢,٠١٥	10.075	٠,٠٠٠
					محور التفكير الإبداعي	٠,٥٢٨	9.214	٠,٠٠٠

التعليق على النتائج:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي على أداء المنظمة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ في كل من المصارف وشركات التأمين، فبالنسبة للمصارف وشركات التأمين قيمة sig بلغت ٠,٠٠٠، وبلغت قيمة معاملات التحديد ٠,٣٨ في المصارف ، و ٠,٧٤ في شركات التأمين.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير التنظيمي على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين)

سنبدأ أولاً بعرض نتائج متوسط إجابات محور التفكير التنظيمي والانحراف المعياري، ومن ثم دراسة الأثر

الجدول رقم (٢٩): متوسط إجابات محور التفكير النظمي والانحراف المعياري

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
٢٨	تسعى المنظمة إلى تكريس فكرة أنها منظومة متكاملة لها (مدخلات - عمليات - مخرجات).	3.7612	0.68287	١	موافق
٢٩	تعدُّ المنظمة نفسها جزءاً من منظومة اقتصادية واجتماعية أكبر منها.	3.6418	0.84748	٢	موافق
٣٠	تتبنى المنظمة أساليب التعاون وعمل الفريق بين أفرادها.	3.5970	0.88864	٣	موافق
٣١	تسعى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين مختلف مكوناتها التنظيمية.	3.5522	0.87531	٤	موافق
٣٢	تستخدم المنظمة المنهج النظمي في حل مشاكلها، من خلال النظر إلى الأشياء كمنظومات مترابطة، تؤثر في بعضها البعض.	3.3881	0.98404	٥	موافق
٣٣	تنظر المنظمة إلى التهديدات والفرص المتاحة على أنها مترابطة وغير قابلة للعزل عن بعضها ولها دور تكاملي في أداء المنظمة.	3.4179	0.80055	٦	موافق
	نتيجة المحور	3.5597	0.66900		موافق

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٢٩) نجد أنَّ أفراد العينة يميلون إلى الإيجابية والموافقة بشكل مرتفع على عبارات المحور، أي إنَّ أفراد العينة يؤكدون على أنَّ التفكير النظامي عند الأفراد يساهم في تحسين أدائهم وأداء المنظمات.

دراسة الأثر:

إنَّ دراسة أثر التفكير النظامي على أداء المنظمة أظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم (٣٠): تقدير أثر التفكير النظامي في الأداء

R	R Square	F	Sig.	B		t	Sig.
٠,٥٩٤	٠,٣٥٣	٣٥,٤٥٦	0.000	(Constant)	١,٦٧٧	4.990	٠,٠٠٠
				محور التفكير النظامي	٠,٥٥٣	5.955	٠,٠٠٠

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال $\text{sig} < ٠,٠٥$ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير النظامي على أداء المنظمة. ويبين معامل التحديد أن حوالي ٣٥% من التغيرات في الأداء تعود للتفكير النظامي. ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الخامسة كما يلي:

$$Y=ax+b$$

$$Y=(٠,٥٥٣)x+1.677$$

$$\text{أداء المنظمة} = (٠,٥٥٣) * \text{التفكير النظامي} + ١,٦٧٧$$

أي كل زيادة في التفكير النظامي بمقدار واحد سيؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار ٠,٥٥٣ ويتبين من خلال sig لمعامل الانحدار أنه معنوي عند مستوى ٠,٠٥. كما يتبين وجود علاقة إيجابية متوسطة القوة بين محور التفكير النظامي وأداء المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط حوالي ٠,٦٠ وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى ٠,٠٥.

وللتعمق أكثر يبين الجدول (٣١) أثر التفكير النظمي على أداء المنظمة حسب نوع المنظمة التالي:

الجدول رقم (٣١): تقدير أثر التفكير النظمي في أداء المنظمة حسب نوع المنظمة

	R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
المصارف	٠,٥١٩	٠,٢٧٠	١٢,٥٤٨	٠,٠٠١	(Constant)	١,٥٥٤	2.761	٠,٠٠٩
					محور التفكير النظمي	٠,٥٣٨	3.542	٠,٠٠١

	R	R Square	F	Sig.	B		T	Sig.
شركات التأمين	٠,٧٩١	٠,٦٢٦	٤٨,٤٥٧	٠,٠٠٠	(Constant)	١,٥٥٦	4.755	٠,٠٠٠
					محور التفكير النظمي	٠,٦٤٧	6.961	٠,٠٠٠

التعليق على النتائج:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي على أداء المنظمة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ في كل من المصارف وشركات التأمين، فبالنسبة للمصارف قيمة sig بلغت ٠,٠٠١، وفي شركات التأمين ٠,٠٠٠، وبلغت قيمة معاملات التحديد ٠,٢٧ في المصارف ، و ٠,٦٣ في شركات التأمين.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للتفكير الاستراتيجي (التفكير الجوهري والتفكير الشمولي والتفكير الاستشراقي والتفكير الإبداعي والتفكير النظمي) على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين)

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء بين المصارف وشركات التأمين، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الجوهرى بحسب نوع المنظمة.

يبين الجدول (٣٢) نتيجة الاختبار المعلمي (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الجوهرى حسب نوع المنظمة.

الجدول رقم (٣٢): اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الجوهرى بحسب نوع المنظمة

Independent Sample T Test							محور التفكير الجوهرى
Sig. (2-tailed)	T	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	نوع المنظمة	
٠,٦٧٤	٠,٤٢٣	٠,١٠٣٧١	٠,٦٢٢٢٣	٣,٨٥٧١	٣٦	مصارف	
		٠,١١٢٠٠	٠,٦٢٣٦٢	٣,٧٩٢٦	٣١	شركات التأمين	

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} > 0.05$) في محور التفكير الجوهرى بين المصارف وشركات التأمين بمستوى دلالة ٠,٠٥.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الشمولي بحسب نوع المنظمة.

يبين الجدول (٣٣) نتيجة الاختبار المعلمي (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الشمولي حسب نوع المنظمة.

الجدول رقم (٣٣): اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الشمولي بحسب نوع المنظمة

Independent Sample T Test							محور التفكير الشمولي
Sig. (2-tailed)	T	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	نوع المنظمة	
٠,٩٨٨	٠,٠١٦	٠,٠٨٦٦٦	٠,٥١٩٩٥	٣,٦٧٠٦	٣٦	مصارف	
		٠,١٣٥٣٥	٠,٧٥٣٥٧	٣,٦٦٨٢	٣١	شركات التأمين	

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($Sig > 0.05$) في محور التفكير الشمولي بين المصارف وشركات التأمين بمستوى دلالة ٠,٠٥.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستشراقي بحسب نوع المنظمة.

يبين الجدول (٣٤) نتيجة اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستشراقي بحسب نوع المنظمة.

الجدول رقم (٣٤): اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستشرافي بحسب نوع المنظمة

Independent Sample T Test							
Sig. (2- tailed)	T	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	نوع المنظمة	محور التفكير الاستشرافي
0.147	1.466	٠,٨٨٩٧	٠,٥٣٣٨٤	٣,٦٧٨٦	٣٦	مصارف	
		٠,١٣٦٠٩	0.75770	٣,٥٣٤٦	٣١	شركات التأمين	

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} > 0.05$) في محور التفكير الاستشرافي بين المصارف وشركات التأمين بمستوى دلالة ٠,٠٥.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الإبداعي بحسب نوع المنظمة.

يبين الجدول (٣٥) نتيجة اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي بحسب نوع المنظمة وذلك كون البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم (٣٥): اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الإبداعي بحسب نوع المنظمة

Independent Sample T Test							محور التفكير الإبداعي
Sig. (2-tailed)	T	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	نوع المنظمة	
٠,٧٢٩	0.348	٠,١٣٨٣٣	٠,٨٢٩٩٩	٣,٢٧٧٨	٣٦	مصارف	
		٠,١٧٦٢٠	٠,٩٨١٠٦	٣,٣٥٤٨	٣١	شركات التأمين	

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} > 0.05$) في محور التفكير الإبداعي بين المصارف وشركات التأمين بمستوى دلالة ٠,٠٥.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير النظمي بحسب نوع المنظمة.

يبين الجدول (٣٦) نتيجة اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير النظمي بحسب نوع المنظمة.

الجدول رقم (٣٦): اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير النظمي بحسب نوع المنظمة

Independent Sample T Test							محور التفكير النظمي
Sig. (2-tailed)	T	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	نوع المنظمة	
٠,٢٠٠	١,٢٩٥	٠,١٠٠٢٥	٠,٦٠١٥١	٣,٦٥٧٤	٣٦	مصارف	
		٠,١٣١٧١	٠,٧٣٣٣٢	٣,٤٤٦٢	٣١	شركات التأمين	

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} > 0.05$) في محور التفكير النظمي بين المصارف وشركات التأمين بمستوى دلالة ٠,٠٥.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه الأداء حسب نوع المنظمة.

يبين الجدول (٣٧) نتيجة اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة الفروق ذات دلالة إحصائية في أداء المنظمة بحسب نوع المنظمة.

الجدول رقم (٣٧): اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة الفروق ذات دلالة إحصائية في أداء المنظمة بحسب نوع المنظمة:

Independent Sample T Test							محور الأداء
Sig. (2-tailed)	T	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	نوع المنظمة	
0.083	1.758	٠,١٠٣٩٠	٠,٦٢٣٣٨	٣,٥٢١٧	٣٦	مصارف	
		٠,١٠٧٧٣	٠,٥٩٩٨٠	٣,٧٨٥٦	٣١	شركات التأمين	

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} > 0.05$) في محور الأداء بين المصارف وشركات التأمين بمستوى دلالة ٠,٠٥.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها:

❖ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي (التفكير الجوهرى والتفكير الشمولي والتفكير الاستشراقي والتفكير الإبداعي والتفكير النظمي) لدى العاملين في كل من المصارف وشركات التأمين.

❖ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه أداء المنظمة في كل من المصارف وشركات التأمين.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود للمتغيرات الديمغرافية (الجنس والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وطبيعة الوظيفة والقدم الوظيفي).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود لمتغير الجنس.

يبين الجدول (٣٨) نتيجة اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة الفروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب الجنس

الجدول رقم (٣٨): اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة الفروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب الجنس

Independent Sample T Test							محور التفكير الاستراتيجي
Sig. (2-tailed)	T	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	
0.201	1.293	٠,٠٩١٤٥	٠,٥٤٨٧٢	٣,٥٠٨٦	٣٦	ذكر	
		٠,١١٦٢٣	٠,٦٤٧١٥	٣,٦٩٧٤	٣١	أنثى	

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} > 0.05$) في محور التفكير الاستراتيجي بين الذكور والإناث بمستوى دلالة ٠,٠٥.

ويبين الجدول (٣٩) نتيجة اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة الفروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب الجنس

الجدول رقم (٣٩): اختبار (Independent Sample T Test) لدراسة الفروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب الجنس

Independent Sample T Test							
Sig. (2-tailed)	T	Std.Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الجنس	محور الأداء
0.057	1.937	0.09703	0.58218	3.5097	٣٦	ذكر	
		0.11497	0.64014	3.7990	٣١	أنثى	

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال اختبار T عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} > 0.05$) في محور الأداء بين الذكور والإناث بمستوى دلالة ٠,٠٥.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود لمتغير المؤهل العلمي.

يبين الجدول (٤٠) نتيجة اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

التفكير الاستراتيجي حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (٤٠): اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير

الاستراتيجي حسب المؤهل العلمي

ANOVA						
Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		محور التفكير الاستراتيجي
٠,٠٠٠	١٣,٥٢١	٣,٥١٩	2	٧,٠٣٨	Between Groups	
		٠,٢٦٠	٦٤	١٦,٦٥٨	Within Groups	
			٦٦	٢٣,٦٩٦	Total	

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال اختبار T وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} < 0.05$) في محور التفكير الاستراتيجي حسب

المؤهل العلمي بمستوى دلالة ٠,٠٥.

ولتحديد اتجاه الفروق استخدمت الباحثة اختبار أقل فرق معنوي LSD

الجدول رقم (٤١): اختبار أقل فرق معنوي (LSD: less significant difference)

المؤهل العلمي		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوية او معهد متوسط	اجازة جامعية	-1.14269*	0.26471	0.000	-1.6715	-0.6139
	دراسات عليا (دبلوم)	-0.57318	0.29788	0.059	-1.1683	0.0219
اجازة جامعية	ثانوية او معهد متوسط	1.14269*	0.26471	0.000	0.6139	1.6715
	دراسات عليا (دبلوم)	.56951*	0.16931	0.001	0.2313	0.9078
دراسات عليا (دبلوم)	ثانوية او معهد متوسط	0.57318	0.29788	0.059	-0.0219	1.1683
	اجازة جامعية	-.56951*	0.16931	0.001	-0.9078	-0.2313

*. The mean difference is significant at the 0.05 level

التعليق على النتائج:

يتبين أن حملة الإجازة الجامعية يتمتعون بتفكير استراتيجي أعلى من ذويهم من حملة الشهادات الأخرى، في ويمكن أن يعزى إلى كون أغلب حملة الشهادة الجامعية يتمتعون بخبرة وظيفية تدعم التفكير الاستراتيجي لديهم عن حملة الدراسات العليا ومن جهة أخرى يتفوقون عن خريجي المعاهد بالمؤهلات العلمية.

في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي بين حملة شهادة الثانوية أو المعهد وحملة إجازة الدبلوم، والجدول رقم (٤٢) يبين القدم الوظيفي بحسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (٤٢): تقاطع البيانات بين المؤهل العلمي والقدم الوظيفي

القدم الوظيفي	المؤهل العلمي				
		ثانوية او معهد متوسط	اجازة جامعية	دراسات عليا (دبلوم)	Total
دون ٥ سنوات	Count	٣	٨	٤	١٥
	% within المؤهل العلمي	75.0%	15.4%	36.4%	22.4%
من ٥ - ١٠ سنوات	Count	1	18	4	23
	% within المؤهل العلمي	25.0%	34.6%	36.4%	34.3%
أكثر من ١٠ سنوات	Count	0	26	3	29
	% within المؤهل العلمي	0.0%	50.0%	27.3%	43.3%
المجموع		4	52	11	67
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٤٢) نجد أنَّ حوالي ٥٠,٠% من حملة الإجازة الجامعية لديهم خبرة وظيفية أكثر من ١٠ سنوات، مما يؤكد أن دلالة مستوى التفكير الاستراتيجي المميز لديهم يعود لكونهم يتمتعون بشهادة في المجال الأكاديمي وخبرة وظيفية تدعم مؤهلاتهم.

ويبين الجدول (٤٣) نتيجة اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (٤٣): اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب المؤهل العلمي

ANOVA						
Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		محور الأداء
٠,٠٠٣	٦,٢٧٣	٢,٠٩٤	2	٤,١٨٨	Between Groups	
		٠,٣٣٤	٦٤	٢١,٣٦٢	Within Groups	
			٦٦	٢٥,٥٥٠	Total	

التعليق على النتائج:

يتبين من خلال اختبار T وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig} < 0.05$) في محور الأداء حسب المؤهل العلمي بمستوى دلالة ٠,٠٥.

ولتحديد اتجاه الفروق استخدمت الباحثة اختبار أقل فرق معنوي LSD

الجدول رقم (٣٢): اختبار أقل فرق معنوي (LSD: less significant difference)

المؤهل العلمي		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوية او معهد متوسط	اجازة جامعية	-0.73115*	0.29978	0.018	-1.3300	-0.1323
	دراسات عليا (دبلوم)	-0.18955	0.33733	0.576	-0.8634	0.4843
اجازة جامعية	ثانوية او معهد متوسط	0.73115*	0.29978	0.018	0.1323	1.3300
	دراسات عليا (دبلوم)	٠.٥٤١٦١*	0.19174	0.006	0.1586	0.9246
دراسات عليا (دبلوم)	ثانوية او معهد متوسط	0.18955	0.33733	0.576	-0.4843	0.8634
	اجازة جامعية	-0.54161*	0.19174	0.006	-0.9246	-0.1586

*. The mean difference is significant at the 0.05 level

التعليق على النتائج:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعود لمتغير المؤهل العلمي وهي لصالح حملة الإجازة الجامعية، بالاعتماد على الجدول (٤٢) نجد أنَّ حملة الإجازة الجامعية يتمتعون بمتوسط كفاءة علمية وخبرة أعلى، حيث يتفوقون على خريجي المعاهد من الناحية الأكاديمية، وبطبيعة تفرغهم للعمل أكثر من خريجي الدراسات العليا فهم يتمتعون بخبرة عملية أكبر تمكنهم من التمتع بأداء أفضل.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود لمتغير المستوى الوظيفي.

يبين الجدول (٤٥) نتيجة اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (٤٥): اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي:

ANOVA						
Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		محور التفكير الاستراتيجي
٠,٣٣٩	١,١٠٠	٠,٣٩٤	2	٠,٧٨٧	Between Groups	
		٠,٣٥٨	٦٤	٢٢,٩٠٩	Within Groups	
			٦٦	٢٣,٦٩٦	Total	

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٤٥) نجد أنَّ $Sig > 0.05$ بمستوى دلالة ٠,٠٥ أي إنَّه لا يوجد فروق حقيقية في محور التفكير الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي.

ويبين الجدول (٤٦) نتيجة اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (٤٦): اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب المستوى الوظيفي:

ANOVA						
Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		محور الأداء
٠,٥٥٥	٠,٥٩٣	٠,٢٣٣	2	٠,٤٦٥	Between Groups	
		٠,٣٩٢	٦٤	٢٥,٠٨٥	Within Groups	
			٦٦	٢٣,٦٩٦	Total	

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٤٦) نجد أنَّ $Sig > 0.05$ بمستوى دلالة ٠,٠٥ أي إنَّه لا يوجد فروق حقيقية في محور الأداء حسب المستوى الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود لمتغير طبيعة الوظيفة.

يبين الجدول (٤٧) نتيجة اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب طبيعة الوظيفة.

الجدول رقم (٤٧): اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب طبيعة الوظيفة

ANOVA						
Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		محور التفكير الاستراتيجي
٠,٣٩٤	٠,٩٤٥	٠,٤٩١	2	٠,٦٨٠	Between Groups	
		٠,٣٦٠	٦٤	٢٣,٠١٦	Within Groups	
			٦٦	٢٣,٦٩٦	Total	

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٤٧) نجد أنَّ $Sig > 0.05$ بمستوى دلالة ٠,٠٥ أي إنَّه لا يوجد فروق حقيقية في محور التفكير الاستراتيجي حسب طبيعة الوظيفة.

ويبين الجدول (٤٨) نتيجة اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب طبيعة الوظيفة.

الجدول رقم (٤٨): اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب طبيعة الوظيفة

ANOVA						
Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		محور الأداء
٠,٦٠١	٠,٥١٣	٠,٢٠٢	2	٠,٤٠٣	Between Groups	
		٠,٣٩٣	٦٤	٢٥,١٤٧	Within Groups	
			٦٦	٢٥,٥٥٠	Total	

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٤٨) نجد أن $Sig > 0.05$ بمستوى دلالة ٠,٠٥ أي إنه لا يوجد فروق حقيقية في محور الأداء حسب طبيعة الوظيفة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي والأداء تعود لمتغير القدم الوظيفي.

يبين الجدول (٤٩) نتيجة اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب القدم الوظيفي.

الجدول رقم (٤٩): اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي حسب القدم الوظيفي

ANOVA						
Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		محور التفكير الاستراتيجي
٠,٠٠٠	٩,٧٩٩	٢,٧٧٨	2	٥,٥٥٥	Between Groups	
		٠,٢٨٣	٦٤	١٨,١٤١	Within Groups	
			٦٦	٢٣,٦٩٦	Total	

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٤٩) نجد أنَّ $Sig < 0.05$ بمستوى دلالة ٠,٠٥ أي إنَّه يوجد فروق حقيقية في محور التفكير الاستراتيجي حسب القدم الوظيفي.

ولتحديد اتجاه الفروق استخدمت الباحثة اختبار أقل فرق معنوي LSD

الجدول رقم (٥٠): اختبار أقل فرق معنوي (LSD: less significant difference)

القدم الوظيفي		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
دون ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	-0.64951*	0.17669	0.000	-1.0025	-0.2965
	أكثر من ١٠ سنوات	-0.71699*	0.16932	0.000	-1.0553	-0.3787
من ٥ - ١٠ سنوات	دون ٥ سنوات	٠.٦٤٩٥١*	0.17669	0.000	0.2965	0.2295
	أكثر من ١٠ سنوات	-0.06748	0.14865	0.651	-0.3645	1.0553
أكثر من ١٠ سنوات	دون ٥ سنوات	٠.٧١٦٩٩*	0.16932	0.000	0.3787	0.3645
	من ٥ - ١٠ سنوات	0.06748	0.14865	0.651	-0.2295	-0.2313

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

التعليق على النتائج:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الاستراتيجي تعود لمتغير القدم الوظيفي وهي لصالح المديرين العاملين لأكثر من ١٠ سنوات، ويبرر ذلك بأن الخبرة الوظيفية تساهم في تبلور التفكير لدى المديرين.

ويبين الجدول (٥١) نتيجة اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب القدم الوظيفي.

الجدول رقم (٥١): اختبار (One- Way ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء حسب القدم الوظيفي

ANOVA						
Sig	F	Mean Square	df	Sum of Squares		محور الأداء
٠,٠٠٠	٩,٧٩٩	٢,٧٧٨	2	٥,٥٥٥	Between Groups	
		٠,٢٨٣	٦٤	١٨,١٤١	Within Groups	
			٦٦	٢٣,٦٩٦	Total	

التعليق على النتائج:

من الجدول رقم (٥١) نجد أنَّ $Sig < 0.05$ بمستوى دلالة ٠,٠٥ أي إنَّه يوجد فروق حقيقية في محور التفكير الاستراتيجي حسب القدم الوظيفي.

ولتحديد اتجاه الفروق استخدمت الباحثة اختبار أقل فرق معنوي LSD

الجدول رقم (٥٢): اختبار أقل فرق معنوي (LSD: less significant difference)

القدم الوظيفي		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
دون ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	-0.42988*	0.19649	0.032	-0.8224	-0.0374
	أكثر من ١٠ سنوات	-0.55605*	0.18829	0.004	-0.9322	-0.1799
من ٥ - ١٠ سنوات	دون ٥ سنوات	٠.٤٢٩٨٨*	0.19649	0.032	0.0374	0.8224
	أكثر من ١٠ سنوات	-0.12616	0.16531	0.448	-0.4564	0.2041
أكثر من ١٠ سنوات	دون ٥ سنوات	٠.٥٥٦٠٥*	0.18829	0.004	0.1799	0.9322
	من ٥ - ١٠ سنوات	0.12616	0.16531	0.448	-0.2041	0.4564

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

التعليق على النتائج:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء تعود لمتغير القدم الوظيفي وهي لصالح المديرين العاملين لأكثر من ١٠ سنوات، ويبرر ذلك بأن الخبرة الوظيفية لدى المديرين تساهم في تطوير مهاراتهم في التعامل مع المتغيرات وبالتالي تسهم في تحسين أداء المنظمة.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها:

- ❖ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي حسب الجنس و المستوى الوظيفي و طبيعة الوظيفة.
- ❖ بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي حسب المؤهل العلمي تعود هذه الفروق لصالح حملة الإجازة الجامعية بالإضافة إلى فروق حسب القدم الوظيفي لصالح المديرين العاملين لأكثر من ١٠ سنوات.
- ❖ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه الأداء حسب الجنس والمستوى الوظيفي و طبيعة الوظيفة.
- ❖ وفي المقابل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه الأداء حسب المؤهل العلمي لصالح حملة الإجازة الجامعية بالإضافة إلى فروق حسب القدم الوظيفي لصالح المديرين العاملين لأكثر من ١٠ سنوات.

٣-٦- نتائج البحث:

عملت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية على تحليل البيانات الشخصية والعامة للمستجوبين، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان الخاص به واختبار فرضياته بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وآراء أفراد عينة البحث حول عبارات الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات البحث من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها والوقوف على واقع التفكير الاستراتيجي في قطاعي المصارف والتأمين وأثره في أداء تلك الشركات محل الدراسة.

نتائج الدراسة الميدانية/ نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين للتفكير الاستراتيجي (التفكير الجوهرى والتفكير الشمولي والتفكير الاستشرافي والتفكير الإبداعي والتفكير النظمي) على أداء المنظمة (المصارف وشركات التأمين).
- ٢- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي (التفكير الجوهرى والتفكير الشمولي والتفكير الاستشرافي والتفكير الإبداعي والتفكير النظمي) لدى العاملين في كل من المصارف وشركات التأمين.
- ٣- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه أداء المنظمة في كل من المصارف وشركات التأمين.
- ٤- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي حسب الجنس.
- ٥- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي.
- ٦- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي حسب طبيعة الوظيفة.
- ٧- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي حسب المؤهل العلمي تعود هذه الفروق لصالح حملة الإجازة الجامعية.
- ٨- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه التفكير الاستراتيجي حسب القدم الوظيفي لصالح المديرين العاملين لأكثر من ١٠ سنوات.
- ٩- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه الأداء حسب الجنس.
- ١٠- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه الأداء حسب المستوى الوظيفي.

- ١١- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه الأداء حسب طبيعة الوظيفة.
- ١٢- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه الأداء حسب المؤهل العلمي لصالح حملة الإجازة الجامعية.
- ١٣- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه الأداء حسب القدم الوظيفي لصالح المديرين العاملين لأكثر من ١٠ سنوات.
- ١٤- أكد المديرين أن توافر التفكير الجوهري لدى المديرين يساهم في تحسين أداء المنظمات.
- ١٥- أكد المديرين أن توافر التفكير الشمولي لدى المديرين العاملين يساهم في تحسين أداء المنظمات التي يعملون بها.
- ١٦- أكد المديرين أن توافر التفكير الاستشرافي لدى المديرين يساهم في تحسين أداء المنظمة التي يعملون بها.
- ١٧- أكد المديرين أن توافر التفكير الإبداعي لدى المديرين يساهم في تحسين أداء المنظمة التي يعملون بها.
- ١٨- أكد المديرين أن توافر التفكير النظمي لدى المديرين يساهم في تحسين أداء المنظمة التي يعملون بها.
- ١٩- أكد المديرين أن توافر عناصر التفكير الاستراتيجي (التفكير الجوهري والشمولي والاستشرافي والإبداعي والنظمي) لدى المديرين يساهم في تحسين أداء المنظمة التي يعملون بها.
- ٢٠- أكد المديرين أن التفكير الاستراتيجي عند المديرين يساهم في زيادة الحصة السوقية وزيادة معدل الربحية وزيادة النمو للمنظمة، أي تحسين أداء المنظمة التي يعملون بها.

٣-٧- توصيات البحث:

انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تجد الباحثة أن التوصية الرئيسية لهذه الدراسة هي تعزيز ودعم اعتماد عناصر التفكير الاستراتيجي لدى مديري المصارف وشركات التأمين لتحسين مستوى الأداء وما ينتج عنه من زيادة في النمو والحصة السوقية والأرباح، ويتفرع من هذه التوصية عدة توصيات:

- ضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في مختلف أنواع المنظمات، وبشكل خاص المصارف وشركات التأمين نظراً لفوائده وآثاره الإيجابية على أداء المنظمات.

- تفعيل وتشجيع وتحفيز ممارسة الإبداع للعاملين في هذه المنظمات نظراً لارتباط الخدمات المصرفية والتأمينية بالإبداع.
- نظراً للنقص الواضح في الدراسات والأبحاث العربية التي تتناول كل من التفكير الإستراتيجي والأداء للمنظمة لابد من تكثيف البحوث في هذين المجالين لما لهما من أهمية في ظل التطورات الحالية؛ أي إجراء المزيد من الدراسات الموسّعة التي تتناول اتجاهات المديرين في كل من المصارف وشركات التأمين نحو مكونات التفكير الاستراتيجي لحل مشاكلهما المتعلقة بالأداء.
- العمل على زيادة اهتمام أصحاب القرار في كل من وزارة المالية والمصرف المركزي وهيئة الإشراف على التأمين لتصميم وتنفيذ دورات تدريبية للعاملين في المصارف وشركات التأمين والتي يجب أن تتمحور حول كيفية تفعيل مهارات التفكير الإبداعي والاستراتيجي لحل المشكلات التي تواجه المنظمة بإتباع طرق وحلول إبتكارية، من خلال تخصيص دورات للعاملين حسب المستوى الوظيفي وذلك نظراً لفوائده وآثاره الإيجابية على أداء المنظمة وخاصة على النمو والحصة السوقية والأرباح.
- ضرورة عقد ملتقيات ومؤتمرات للتباحث في موضوعي التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة وذلك لنقص تداولهما في الوطن العربي خصوصاً.

٣-٨- مقترحات لأبحاث مستقبلية:

انطلاقاً من النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، والتي في مجملها لم تحيط بجميع محددات وظروف التفكير الاستراتيجي السائد في المصارف وشركات التأمين وأثره على أداء هذه المنظمات، لذلك يمكن للباحثة اقتراح مجموعة من البحوث والدراسات والتي تتناول التفكير الاستراتيجي وتقييمه بناءً على مؤشرات كمية تبين أثره على الحصة السوقية والربحية والنمو للمنظمة، بالإضافة إلى بحوث تدرس علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وأداء المنظمات.

ملاحق البحث

ملحق رقم (١): الاستبانة

السيد الكريم / السيدة الكريمة:

تحية طيبة وبعد:

يطيب لنا التواصل معكم، متمنيين لكم ولمنظمتكم كلّ التقدم والازدهار.

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الخاصة برسالة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية بعنوان:

التفكير الاستراتيجي وأثره في أداء المنظمة/ دراسة مقارنة بين قطاعي التأمين والمصارف

بإشراف الأستاذ الدكتور أسامة الفراج وبالمشاركة مع الأستاذ الدكتور سليم الحسنية.

يرجى الإجابة على جميع أسئلة الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (✓) في الحقل الذي تجده مناسباً، والذي يعبر عن وجهة نظركم الخاصة.

علماً أنّ البيانات المقدمة ستخضع للسريّة والأمانة العلمية، ولن تستخدم إلاّ لأهداف هذه الرسالة.

وإن كان لديكم أي ملاحظات يمكن التعبير عنها في نهاية الاستبانة.

وتقبلوا مني فائق التحية والتقدير

للاستفسار أو الحصول على ملخص الرسالة:

الباحثة: استير ابراهيم البني

جوال: ٠٩٣٣٤٣٢٠١٦

بريد الكتروني: asteer.albunny@gmail.com

تعريف توضيحية لموضوعات الاستبانة:

التفكير الاستراتيجي: هو نمط من التفكير يتجلى برؤية مستقبلية وشمولية لواقع المنظمة الداخلي والخارجي، أي يشمل كل جوانب المنظمة الداخلية والخارجية.

التفكير الجوهرى: هو نمط من التفكير يتناول القضايا الجوهرية في المنظمة، أي العوامل الرئيسة لنجاح المنظمة واستمراريتها.

التفكير الشمولي: هو التفكير بكل أنشطة المنظمة ومكوناتها والمتغيرات المؤثرة فيها.

التفكير الاستشرافي: هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر.

التفكير الإبداعي: هو قدرة المنظمة على الوصول إلى ما هو جديد وذو قيمة.

التفكير النظمي: وهو أداة للانتقال من حالة التعطُّل إلى حالة العمل، وتسمح للأفراد والجماعات والمنظمات أن تحدد موقعها بالنسبة للنظم الخارجية، وتحدد توقعات النظم الخارجية منها.

أداء المنظمة: وهو قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة بالتعامل مع مواردها كافة سواء أكانت مادية أو غير مادية وذلك في سبيل تحقيق أهدافها بفعالية، وستتم دراسة "أداء المنظمة" من خلال: الربحية والحصة السوقية والنمو.

الربحية: وهو نسبة العائد من الأموال المستثمرة في المنظمة، وتعتبر الربحية مؤشر نجاح لأي منظمة والذي تسعى جميع الأطراف المعنية لتحقيقه.

الحصة السوقية: هي تعبير أو مؤشر لمدى قوة المنظمة التأثيرية وحجم نشاطها في ذات الصناعة التي تعمل بها قياساً بالمنافسين الآخرين، أي إنَّها نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة.

النمو: يتمثل في ارتفاع العوامل الكمية كحجم الإنتاج، اليد العاملة، الحصة السوقية، رقم الأعمال.

بيانات عامة:

الجنس	ذكر	أنثى
	١	٢

المؤهل العلمي	ثانوية أو معهد متوسط	إجازة جامعية	دراسات عليا - دبلوم - ماجستير	دكتوراه
	١	٢	٣	٤

المستوى الوظيفي	إدارة عليا	إدارة متوسطة	إدارة تشغيلية
	١	٢	٣

طبيعة الوظيفة	مالية	بشرية	فنية
	١	٢	٣

القدم الوظيفي	من ١ يوم إلى ما دون ٥ سنوات	من ٥ إلى ما دون ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
	١	٢	٣

١- ما هو مدى موافقتك على العبارات التالية: (يرجى وضع إشارة ✓ في الحقل الذي تراه مناسباً)

محور التفكير الجوهرى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	تسعى المنظمة إلى تحسين جودة خدماتها (فيما يتناسب مع مصلحة الزبون كالسرعة والأمانة)، وتعدّها من القضايا الرئيسية لتحقيق أداء أفضل.				
٢	تسعى المنظمة إلى استخدام أحدث تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتعدّها من القضايا الرئيسية لتحقيق أداء أفضل.				
٣	تهتم المنظمة بحاجات ورغبات الزبائن وتعدّها من القضايا الرئيسية لتحقيق أداء أفضل.				
٤	التفكير السائد لدى المنظمة يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية (زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، التوسع في الأسواق).				
٥	تمتلك المنظمة القدرة على تحديد الفرص الداخلية				
٦	تركّز المنظمة على مختلف العناصر الداخلية (البشرية، المالية، المادية) ذات الأهمية الرئيسية في حياة المنظمة ومستقبلها.				

					٧	تمتلك المنظمة القدرة على تحديد التهديدات الداخلية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور التفكير الشمولي	
					٨	تحدّد المنظمة جميع الوسائل والامكانيات
					٩	تسعى المنظمة إلى بناء استراتيجية شاملة (خطط وسياسات)، لتحقيق أهدافها على المدى المتوسط والبعيد.
					١٠	تسعى المنظمة إلى إجراء تغييرات وتحسينات تتعلق بجودة الخدمات المقدمة، من أجل تحقيق أداء أفضل.
					١١	تعمل المنظمة على تخطي جميع التهديدات التي تواجهها.
					١٢	تقدم المنظمة أفكار شاملة لمواجهة جميع التهديدات الداخلية والخارجية
					١٣	تعمل المنظمة على توضيح استراتيجيتها لكافة الموظفين، بما يضمن تحديد مهامهم بدقة.
					١٤	تسعى المنظمة إلى تحقيق التكامل في جهود الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية.

					١٥	تسعى المنظمة إلى تحليل المخاطر المحتملة، والتي يمكن أن تؤثر على أدائها في المستقبل.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور التفكير الاستراتيجي	
					١٦	تسعى المنظمة إلى بناء سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع المخاطر المحتملة وتلافي آثارها.
					١٧	تسعى المنظمة إلى الاستفادة من خبراتها السابقة وتوظيفها لتحقيق أداء أفضل مستقبلاً.
					١٨	تسعى المنظمة إلى تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستغلالها لتحقيق أداء أفضل مستقبلاً.
					١٩	تعمل المنظمة على رفع مستوى الأداء في المستقبل، انطلاقاً من تحليل التهديدات البيئية.
					٢٠	تمتلك المنظمة القدرة على خلق فرص يمكن أن تساهم في تحقيق أداء أفضل مستقبلاً.

					٢١	لدى المنظمة القدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية لاستراتيجياتها.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور التفكير الإبداعي	
					٢٢	تؤمن المنظمة بأهمية التفكير الإبداعي كوسيلة لتحسين أداءها.
					٢٣	تشجع المنظمة الموظفين على تقديم الحلول الإبداعية، والأفكار والمقترحات الجديدة.
					٢٤	توفر المنظمة برامج تدريب لتحسين القدرات الإبداعية لموظفيها.
					٢٥	تسعى المنظمة إلى توفير بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي.
					٢٦	تعمل المنظمة على تبني الحلول والأفكار المقدمة من الموظفين، وتطبيقها على أرض الواقع.
					٢٧	تستخدم المنظمة نظم تحفيز متميزة، تدفع الموظفين نحو تقديم المزيد من الأفكار والحلول الإبداعية.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور التفكير النظامي
					٢٨ تسعى المنظمة إلى تكريس فكرة أنها منظومة متكاملة لها (مدخلات - عمليات - مخرجات).
					٢٩ تعدُّ المنظمة نفسها جزءاً من منظومة اقتصادية واجتماعية أكبر منها.
					٣٠ تتبنى المنظمة أساليب التعاون وعمل الفريق بين أفرادها.
					٣١ تسعى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين مختلف مكوناتها التنظيمية.
					٣٢ تستخدم المنظمة المنهج النظامي في حل مشاكلها، من خلال النظر إلى الأشياء كمنظومات مترابطة، تؤثر في بعضها البعض.
					٣٣ تنظر المنظمة إلى التهديدات والفرص المتاحة على أنها مترابطة وغير قابلة للعزل عن بعضها ولها دور تكاملي في أداء المنظمة.

محور الربحية		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٣٤	المنظمة قادرة على زيادة أرباحها بشكل مستمر.					
٣٥	المنظمة قادرة على زيادة أعداد زبائنهم بشكل مستمر.					
٣٦	المنظمة قادرة على استخدام مواردها بفعالية وكفاءة عالية.					
٣٧	المنظمة قادرة على زيادة خدماتها المقدمة للزبائن، وتحسين نوعيتها بشكل مستمر.					
٣٨	المنظمة قادرة على تخفيض التكاليف بشكل مستمر.					
٣٩	حسب النتائج المالية المعلنة للعام ٢٠١٨، كانت المنظمة رابحة حسب المعدلات المتعارف عليها محليا.					
محور الحصّة السوقية		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٤٠	تقوم المنظمة برصد التغيرات في حاجات ورغبات العملاء، وتعمل على تلبيتها.					

					٤١ تهتم المنظمة بالعلاقة مع الزبائن، وتسعى إلى تحسينها باستمرار.
					٤٢ تقدم المنظمة خدمات متنوعة وشاملة، تلبي رغبات زبائنهم وتشبع حاجاتهم.
					٤٣ تسعى المنظمة إلى زيادة حصتها في السوق من خلال تقديم خدمات جديدة إلى زبائنهم.
					٤٥ تجري المنظمة بحوث عن رضا الزبائن بشكل مستمر.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	محور النمو
					٤٦ تهتم المنظمة بزيادة معدلات نموها بشكل مستمر.
					٤٧ تحدد المنظمة العوامل المساعدة على النمو، وتعمل على تعزيزها.
					٤٨ تجري المنظمة بحوث خاصة بزيادة معدلات النمو، وتعمل على تطبيق نتائجها.
					٤٩ تهتم المنظمة بالتوسع، وافتتاح فروع جديدة لها.

					٥٠	تعمل المنظمة على زيادة رقم أعمالها باستمرار.
					٥١	حسب النتائج المعلنة للعام ٢٠١٨، زاد حجم أعمال المنظمة، حسب المعدلات المتعارف عليها محليا.

شكراً لمشاركتكم الطيبة والمعلومات الغنية التي زودتمونا بها، وهي خاضعة لقواعد الأمانة العلمية، وسنوافيكم بملخص النتائج إذا رغبتم بذلك.

كما يسرنا إذا ذكرتم أي ملاحظات أو تعليقات على الاستبيان أو توضيحات لإجاباتكم تساعدنا في شرح وتفسير النتائج.

ملحق رقم (٢): الجداول الإحصائية

جدول يبين معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس:

م	المحور	محور التفكير الجوهرى	الدرجة الكلية للمقياس
١	تركز المنظمة على مختلف العناصر الداخلية (البشرية، المالية، المادية) ذات الأهمية الرئيسية في حياة المنظمة ومستقبلها.	.609**	.563**
٢	تمتلك المنظمة القدرة على تحديد الفرص الداخلية	.705**	.600**
٣	تمتلك المنظمة القدرة على تحديد التهديدات الداخلية	.679**	.541**
٤	التفكير السائد لدى المنظمة يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية (زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، التوسع في الأسواق).	.661**	.526**
٥	تسعى المنظمة إلى تحسين جودة خدماتها (فيما يتناسب مع مصلحة الزبون كالسرعة والأمانة)، وتعدّها من القضايا الرئيسية لتحقيق أداء أفضل.	.772**	.590**
٦	تسعى المنظمة إلى استخدام أحدث تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتعدّها من القضايا الرئيسية لتحقيق أداء أفضل.	.766**	.597**
٧	تهتم المنظمة بحاجات ورغبات الزبائن وتعدّها من القضايا الرئيسية لتحقيق أداء أفضل.	.618**	.676**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول يبين معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس:

م	المحور	محور التفكير الشمولي	الدرجة الكلية للمقياس
١	تسعى المنظمة إلى بناء استراتيجية شاملة (خطط وسياسات)، لتحقيق أهدافها على المدى المتوسط والبعيد.	.767**	.694**
٢	تحدد المنظمة جميع الوسائل والامكانيات.	.804**	.689**
٣	تعمل المنظمة على توضيح استراتيجيتها لكافة الموظفين، بما يضمن تحديد مهامهم بدقة.	.691**	.642**
٤	تسعى المنظمة إلى إجراء تغييرات وتحسينات تتعلق بجودة الخدمات المقدمة، من أجل تحقيق أداء أفضل.	.560**	.575**
٥	تقدم المنظمة أفكار شاملة لمواجهة جميع التهديدات الداخلية والخارجية.	.823**	.657**
٦	تعمل المنظمة على تخطي جميع التهديدات التي تواجهها.	.600**	.656**
٧	تسعى المنظمة إلى تحقيق التكامل في جهود الموظفين بمستوياتهم الإدارية.	.859**	.810**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول يبين معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس:

م	المحور	محور التفكير الاستشرافي	الدرجة الكلية للمقياس
١	تسعى المنظمة إلى تحليل المخاطر المحتملة، والتي يمكن أن تؤثر على أداءها في المستقبل.	.698**	.560**
٢	تسعى المنظمة إلى بناء سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع المخاطر المحتملة وتلافي آثارها.	.750**	.666**
٣	تعمل المنظمة على رفع مستوى الأداء في المستقبل، انطلاقاً من تحليل التهديدات البيئية.	.826**	.708**
٤	تسعى المنظمة إلى الاستفادة من خبراتها السابقة وتوظيفها لتحقيق أداء أفضل مستقبلاً.	.844**	.759**
٥	تسعى المنظمة إلى تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية واستغلالها لتحقيق أداء أفضل مستقبلاً.	.548**	.538**
٦	تمتلك المنظمة القدرة على خلق فرص يمكن أن تساهم في تحقيق أداء أفضل مستقبلاً.	.810**	.717**
٧	لدى المنظمة القدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية لاستراتيجياتها.	.858**	.741**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول يبين معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس:

م	المحور	محور التفكير الإبداعي	الدرجة الكلية للمقياس
١	تؤمن المنظمة بأهمية التفكير الإبداعي كوسيلة لتحسين أدائها.	.740**	.576**
٢	تشجع المنظمة الموظفين على تقديم الحلول الإبداعية، والأفكار والمقترحات الجديدة.	.811**	.735**
٣	تسعى المنظمة إلى توفير بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي.	.848**	.698**
٤	تعمل المنظمة على تبني الحلول والأفكار المقدمة من الموظفين، وتطبيقها على أرض الواقع.	.792**	.636**
٥	توفر المنظمة برامج تدريب لتحسين القدرات الإبداعية لموظفيها.	.782**	.667**
٦	تستخدم المنظمة نظم تحفيز متميزة، تدفع الموظفين نحو تقديم المزيد من الأفكار والحلول الإبداعية.	.720**	.506**
٧	تؤمن المنظمة بأهمية التفكير الإبداعي كوسيلة لتحسين أدائها.	.740**	.576**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول يبين معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس:

م	المحور	محور التفكير النظامي	الدرجة الكلية للمقياس
١	تسعى المنظمة إلى تكريس فكرة أنها منظومة متكاملة لها (مدخلات - عمليات - مخرجات).	.627**	.528**
٢	تعدُّ المنظمة نفسها جزءاً من منظومة اقتصادية واجتماعية أكبر منها.	.624**	.428*
٣	تسعى المنظمة إلى تحقيق التكامل بين مختلف مكوناتها التنظيمية.	.874**	.716**
٤	تتبنى المنظمة أساليب التعاون وعمل الفريق بين أفرادها.	.782**	.663**
٥	تتظر المنظمة إلى التهديدات والفرص المتاحة على أنها مترابطة وغير قابلة للعزل عن بعضها ولها دور تكاملي في أداء المنظمة.	.655**	.532**
٦	تستخدم المنظمة المنهج النظامي في حل مشاكلها، من خلال النظر إلى الأشياء كمنظومات مترابطة، تؤثر في بعضها البعض.	.669**	.602**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول يبين معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس:

م	المحور	محور الربحية	الدرجة الكلية للمقياس
١	المنظمة قادرة على زيادة أرباحها بشكل مستمر .	.853**	.731**
٢	المنظمة قادرة على زيادة أعداد زبائنهم بشكل مستمر .	.818**	.684**
٣	المنظمة قادرة على استخدام مواردها بفعالية وكفاءة عالية.	.708**	.765**
٤	المنظمة قادرة على زيادة خدماتها المقدمة للزبائن، وتحسين نوعيتها بشكل مستمر .	.623**	.594**
٥	المنظمة قادرة على تخفيض التكاليف بشكل مستمر .	.665**	.574**
٦	حسب النتائج المالية المعلنة للعام ٢٠١٨، كانت المنظمة رابحة حسب المعدلات المتعارف عليها محليا.	.638**	.668**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول يبين معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس

م	المحور	محور الحصة السوقية	الدرجة الكلية للمقياس
١	تقوم المنظمة برصد التغيرات في حاجات ورغبات العملاء، وتعمل على تلبيتها.	.763**	.753**
٢	تهتم المنظمة بالعلاقة مع الزبائن، وتسعى إلى تحسينها باستمرار.	.834**	.749**
٣	تقدم المنظمة خدمات متنوعة وشاملة، تلبي رغبات زبائنهم وتشبع حاجاتهم.	.716**	.723**
٤	تسعى المنظمة إلى زيادة حصتها في السوق من خلال تقديم خدمات جديدة إلى زبائنهم.	.836**	.739**
٥	تجري المنظمة بحوث عن رضا الزبائن بشكل مستمر.	.825**	.753**
٦	حسب النتائج المعلنة للعام ٢٠١٨، زادت حصة المنظمة السوقية، حسب المعدلات المتعارف عليها محليا.	.776**	.723**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول يبين معاملات ارتباط العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس:

م	المحور	محور النمو	الدرجة الكلية للمقياس
١	تهتم المنظمة بزيادة معدلات نموها بشكل مستمر.	.721**	.683**
٢	تحدد المنظمة العوامل المساعدة على النمو، وتعمل على تعزيزها.	.832**	.682**
٣	تجري المنظمة بحوث خاصة بزيادة معدلات النمو، وتعمل على تطبيق نتائجها.	.788**	.778**
٤	تهتم المنظمة بالتوسع، وافتتاح فروع جديدة لها.	.707**	.702**
٥	تعمل المنظمة على زيادة رقم أعمالها باستمرار.	.830**	.683**
٦	حسب النتائج المعلنة للعام ٢٠١٨، زاد حجم أعمال المنظمة، حسب المعدلات المتعارف عليها محليا.	.841**	.585**

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المراجع العربية

- ١- إدوارد دي بونو. (١٩٩٥). التفكير الإبداعي، ترجمة خليل الجبوسي، منشورات المجمع الثقافي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- ٢- إدوارد دي بونو. (١٩٨٩). تعليم التفكير، ترجمة د. عادل عبد الكريم ياسين وإياد أحمد ملحم وتوفيق أحمد العمري، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، إدارة التأليف والترجمة والنشر.
- ٣- آرثر تومسون و آيه ستريكلاند. (٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والحالات العملية.
- ٤- آرنست دمنيه (١٩٦٧) فن التفكير، ترجمة رشدي السيسي ومصطفى حبيب، الناشر مؤسسة سجل العرب بإشراف الأستاذ الدكتور ابراهيم عبده، القاهرة.
- ٥- أسامة عبد الله البلعاوي (٢٠١٣) دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة.
- ٦- الزهرة الضب ونجمة تينعمري (٢٠١٣) تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات-تقرت-مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-.
- ٧- الشيخ الداوي (٢٠١٠) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث عدد ٧٠ / ٢٠١٠-٢٠٠٩، جامعة الجزائر.
- ٨- إياد علي يحيى الدجني (٢٠٠٦) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٩- أيمن علي سليمان سليمان (٢٠١٧) أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي (دراسة تحليلية على شركات الأدوية الأردنية) رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ١٠- بهيرة محمد سعيد عبد الفتاح (٢٠١٤) العلاقة بين هيكل رأس المال والربحية في شركات التأمين العاملة في الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- ١١- بوبكر محمد الحسن (٢٠١٤) دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة لمؤسسة نفطال وحدة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ١٢- تامر حمدان عبد القادر مسلم (٢٠١٥) أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ١٣- تركي دهمان البرازي (٢٠١٢) أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة، (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية) دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- ١٤- جاسم سلطان (٢٠٠٦) التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مشروع النهضة، سلسلة أدوات القادة، الناشر مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- ١٥- حيدر طه عبد الله، عمر قيس جميل، وسام علي حسين (٢٠١٨) دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت، العراق.
- ١٦- خالد ياسين الشيخ. (٢٠١٥). أنماط التفكير، جامعة دمشق المعهد العالي للتنمية الإدارية. الجمهورية العربية السورية.
- ١٧- خبراء بميك (٢٠٠٤) كيف تفكر استراتيجياً، المشرف العلمي د. عبد الحمن توفيق، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، منهج الإدارة العليا، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ١٨- د. صالح خالص (٢٠٠٤) تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي -الواقع والتحديات- جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر.
- ١٩- د.صلاح عبد الفادر النعيمي (٢٠٠٣) مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٣، ع ١- حزيران ٢٠٠٣. العراق.
- ٢٠- د.عبد العزيز برغوث و د.حاتم بن سليمان عبد المطلب طلب (٢٠٠٩) بناء قدرات التفكير الاستراتيجي لتنمية مواردنا البشرية، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.

٢١- رانية نتاح (٢٠١٨) أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريج، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد: ٣٠/العدد: ٣٠ (٢٠١٨) ص: ١٩-٣٦، الجزائر.

٢٢- رحمة زعيبي (٢٠١٤) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، قسم التسيير الاستراتيجي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

٢٣- زكريا الدوري و احمد علي صالح. (٢٠٠٩). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، عمان / الأردن.

٢٤- سعاد حرب قاسم (٢٠١١) أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة.

٢٥- سليم الحسنية (٢٠٠٩) الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- جمهورية مصر العربية.

٢٦- سليم الحسنية (٢٠١٦) محاضرة في أنماط التفكير الأكثر شهرة، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

٢٧- سليمان الفارس (٢٠١٠) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد ٢٦ -العدد الثاني، دمشق، ٢٠١٠، الجمهورية العربية السورية.

٢٨- سناء عبد الكريم الخناق (٢٠٠٥) مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، من المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، المنعقد بجامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، العراق.

٢٩- شادلي شوقي (٢٠٠٨) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.

٣٠- شيروان عمر اوامر (٢٠١٩) التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين المصارف الخاصة في مدينة اربيل، مجلة قهلاى زانست العلمية، مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان العراق.

٣١- صباح شاوي (٢٠١٠) أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة فرحات عباس -سطيف- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

٣٢- صبرينة الترغيني (٢٠١٥) دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة.

٣٣- صلاح الدين حسين صالح و علي سعيد علي عكعك (٢٠١٥) التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة، مجلة دنانير / العدد الرابع، سلطنة عمان.

٣٤- صلاح نيوف (٢٠٠٨) مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية، الدنمارك.

٣٥- عادل حاتم ناصح (٢٠١٤) علاقة هيكل التمويل بربحية الشركة دراسة تطبيقية على عينة من شركات القطاع الصناعي المسجلة في سوق العراق لأوراق المالية للفترة من ٢٠١١-٢٠٠٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية العدد السابع والثلاثون المجلد العاشر، العراق.

٣٦- عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ (٢٠٠٧) واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

٣٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٦) الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

٣٨- عبد الرحمن توفيق (٢٠٠٣) التفكير الاستراتيجي المهارات والممارسات، الإشراف العلمي إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر.

- ٣٩- عبد الكريم بوبرطخ (٢٠١٢) دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجراررات الفلاحية، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسطنطينية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ٤٠- عبد الله قش (٢٠٠٧) اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، عدد ٣٥، الجزائر، سبتمبر ٢٠٠٧، الجزائر.
- ٤١- عبد الملوك مزهود (٢٠٠١) الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، ع ١، نوفمبر، الجزائر.
- ٤٢- علي بشار بكر إغوان (٢٠٠١) جدلية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، جامعة النهرين - كلية العلوم السياسية - قسم الاستراتيجية، بغداد، العراق.
- ٤٣- عمر تيمجددين (٢٠١٣) دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- ٤٤- فلاح كريم صالح (٢٠١٤) تأثير إعادة تصميم الوظيفة في الأداء المنظمي، بحث ميداني لعينة من مكاتب المفتشين العامين، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات، العدد السابع، بغداد، العراق.
- ٤٥- كاملية بن شلوية و أمال شرفي (٢٠١٣) الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف-تقرت-مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-الجزائر.
- ٤٦- ماجد جبار الفتلاوي و محمد ثابت الكرعوي (٢٠١٧) استخدام انماط التفكير السيناريو لدعم استراتيجيات متخذي القرار، دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة، العراق.
- ٤٧- مجلة إعمار (٢٠١٢) ثقافة التفكير الاستراتيجي، مجلة إعمار ١١-١١-٢٠١٢، جمعية إعمار للتنمية والتطوير الاقتصادي، الناصرة، فلسطين.
- ٤٨- محمد إبراهيم خليل العطوي (٢٠١٠) دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة و أثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- ٤٩- محمد الخولاني، صبا الحمداني (٢٠١٨) تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية، المجلة العربية للإدارة مج ٣٨ ع ٢، يونيو حزيران، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.
- ٥٠- محمد بن ابراهيم محمد الريب (٢٠٠٤) العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ٥١- محمد بن عبد العزيز العبيدي و قصي سالم سالم (٢٠١٢) الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ابريل ٢٠١٢، عمان.
- ٥٢- محمد بن علي بن فائز الشهري (٢٠١٠) واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٥٣- محمد حنفي محمد نور تبيدي (٢٠١٠) أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية) رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، قسم إدارة الأعمال - مدرسة العلوم الإدارية، السودان.
- ٥٤- محمد سليمان (٢٠٠٧) الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص علوم التسويق، فرع التسويق، الجزائر.
- ٥٥- محمد عادل حمد الكبسي (٢٠١٢) أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة للحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ٥٦- محمد عبد الغني حسن هلال (٢٠٠٨) مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، شارع جسر السويس، مصر الجديدة، مصر.
- ٥٧- محمد عيسى أحمد آدم (٢٠١٥) دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة (بالتطبيق على شركة أبواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم)، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات الاستراتيجية، جامعة الرباط الوطني، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الخرطوم، السودان.

- ٥٨- محمد فادي عبد المنعم شقفة (٢٠١٧) أثر التفكير الاستراتيجي للإدارة في الحصة السوقية، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في دمشق، رسالة معدة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، قسم الريادة والإبداع، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- ٥٩- محمد كربوش (٢٠١٤) استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج لمثيلاتها الجزائرية؟)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان- الجزائر.
- ٦٠- محمد يوسف نصر (٢٠١٦) التفكير الاستراتيجي أهم الاستثمارات لتحقيق التميز الإداري، مجلة رسالة التميز العدد ٢١، حكومة دبي.
- ٦١- مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٦٢- مروان حمودة الدهدار (٢٠٠٦) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة مقدمة اسكماً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة.
- ٦٣- مصطفى بلعمر و راضية بوشعور (٢٠٠٤) تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، ملتقى الأول، المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات- المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا بجامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر.
- ٦٤- مصطفى عبد اللطيف بلعمر سليمان (٢٠٠٥) إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، من المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، المنعقد بجامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- ٦٥- مصطفى محمود أبو بكر (٢٠١٠) المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- ٦٦- معتصم محمد الدباس (٢٠١٢) أثر الاندماج على أداء الشركات وأرباحها مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد العشرون ، العدد الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الاقتصاد، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- ٦٧- نجوى بنت مفوز مفيز الفواز (٢٠٠٨) التفكير الاستراتيجي (الأنماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة معدة للحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، وزارة التعليم العالي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- ٦٨- ندى اسماعيل جبوري (٢٠٠٩) أثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون، بغداد، العراق.
- ٦٩- نهال شفيق العشي (٢٠١٣) أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٧٠- نوال بوكريطة (٢٠١١) أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية دراسة حالة وكالة السفر والسياحة FOUR (WINDS TRAVELS) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر ٣، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ٧١- هاني العمري (٢٠١٤) مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في ظل معايير جائزة التميز (الإجراءات ومعايير التقييم)، محاضرات المجلس السعودي للجودة، السعودية.
- ٧٢- يونس ابراهيم جعفر (٢٠١٧) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص٢٩٣-٣٢٤ يناير ٢٠١٧.

المراجع الأجنبية:

- ١- Bagher Arayesh1 , Emad golmohammadi. (2011). Strategic thinking, the necessity of present managers of Iran . Iran.
- ٢- BERL, N. (2007). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBABLE DES ENTREPRISES.
- ٣- Dionisio, M. (2017). Strategic Thinking: The Role in Successful Management. Brazil.
- ٤- ECOSIP. (1999). Dialogues Autour de la performance d'Entreprise", les Enjeux. ed l'harmannttan , paris.
- ٥- Gerald A. Juma, David Minja,Joash Mageto. (2016). The Impact of Strategic Thinking on Organisational Performance: A Case Study of Uchumi Supermarket Limited.

- ٦- Goldman, E. F. (2007). Strategic thinking at the top. U.S.A.
- ٧- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? Vol:31, N°:3,PP: 481-487, (without a country), .
- ٨- Jeanne.M, Liedtka. (1998). Strategic Thinking: Can it be taught? Long Rang Planning, Vol.31, No.1 PP.120 to 129,1998.
- ٩- Júnior, E. A. (2016). A realistic approach to strategic thinking and acting. Brazil.
- ١٠- Morteza Shahbazzadeh,Azam Rahiminik,Abbas Saleh Ardestani. (2016). Survey of Relationship between Strategic Thinking within Deployment of Knowledge.
- ١١- Nickolas, F. (2016). Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking.
- ١٢- OMAR, D. A. (2014). IMPACT OF STRATEGY ON PERFORMANCE IN PUBLIC SECTOR; A CASE STUDY OF KENYA REVENUE AUTHORITY A RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE AWARD OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTARTION, UNIVERSITY OF NAIROBI.
- ١٣- O'shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A continuum of Views and Conceptualisation. RMIT Business. November: 21, 1-30.
- ١٤- Rdgley, S. (2012). Strategic Thinking Skills Course Guidebook.
- ١٥- ROBERT V. KREJCIE and DARYLE W. MORGAN . (1970). DETERMINING SAMPLE SIZE FOR RESEARCH EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT.
- ١٦- Syeda Asiya Zenab Kazmia , Marja Naaranoja. (2015). Cultivating strategic thinking in organizational leaders by designing supportive work environment! Finland.

المواقع الإلكترونية

١. موقع أخبار الاقتصاد السوري "سينسيريا"

الموقع الإلكتروني: <https://sensyria.com/blog/archives/30862>

٢. هيئة الأوراق و الأسواق المالية السورية

الموقع الإلكتروني: <https://b2b-sy.com/news/57475/>

٣. هيئة الاشراف على التأمين

الموقع الإلكتروني: www.sisc.sy

٤. بنك البركة سورية التقرير السنوي ٢٠١٨

الموقع الإلكتروني: <https://islamicmarkets.com/publications>

٥. بنك البركة سورية التقرير السنوي ٢٠١٨

الموقع الإلكتروني: <https://islamicmarkets.com/publications>

ملخص البحث باللغة الإنكليزية (Abstract):

This research aimed to identify the impact of strategic thinking on the performance of banks and insurance companies in the city of Damascus, in order to develop the strategic thinking manner of management departments in banks and insurance companies in a way that reflects positively on the performance of these organizations (market share, rate of growth and profitability).

To achieve the goal of the study, the researcher conducted a field study that included distributing an introductory questionnaire and conducting a number of direct interviews with a number of management experts in Syria, then designed a questionnaire distributed to a sample of the managers working in banks and insurance companies, who number (156) manager, and the most important results were:

In the respondents' answers, there is a statistically significant effect of strategic thinking in the organization's performance of banks and insurance companies.

in the respondents' answers, there are no statistically significant differences in strategic thinking among managers in both banks and insurance companies, and there are no statistically significant differences in the institution performance in both banks and insurance companies.

The study recommended the necessity of practicing strategic thinking in various types of organizations, especially banks and insurance companies under study, in addition to activating, encouraging and motivating the practice of creativity of workers in these organizations due to the correlation of banking and insurance services with creativity.

**Syrian Arab Republic
Damascus University
Higher Institute for Administrative
Development
Department of Pioneering,
Creativity, and Strategies**



Strategic Thinking and its Impact in Organization's Performance (Comparative Study Between the Insurance and Banking Sectors)

A thesis submitted to obtain a Master's Degree in strategic management

Prepared by
ASTEER IBRAHIM ALBUNNY

Supervisor
Prof. Dr. Oussama Al Farraj

Assistant Supervisor
Prof. Dr. Salim Al Hassanieh

2021