

تاريخ الارسال (2019-02-26). تاريخ قبول النشر (2019-04-22)

\* 1

د. محمد نصار المرشد

اسم الباحث:

قسم العلوم المالية والإدارية - كلية الأميرة عالية  
الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

1 اسم الجامعة والبلد:

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Dr.mohammad.almarshad@bau.edu.jo

## علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختيار علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي من وجهة نظر المدراء في الشركات المبحوثة. ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، أذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الأردنية وعددها 27 شركة تأمين مسجلة في سوق عمان المالي وقد تم توزيع 81 إستبانة أي بواقع 3 استبانات لكل شركة، الصالح منها للتحليل 60 استبانة، أي بمعدل 74.10% وتم استبعاد 21 استبانة لاحتوائها على نسبة من البيانات المفقودة. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إجمالي التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي وأبعاده. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة). أيضاً توصلت الدراسة إلى أن شركات التأمين الأردنية لديها مستوى عال في الاهتمام بمهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات التأمين الأردنية في إعادة النظر بهياكلها التنظيمية المطبقة في شركاتهم لأنها تعتبر البوصلة الرئيسية التي تسمح في استخدام مهارات التفكير الإستراتيجي لزيادة مستوى المبادرة والإبداع والابتكار لرفع الأداء التنظيمي لديها.

كلمات مفتاحية: التفكير الإستراتيجي، الأداء التنظيمي، شركات التأمين.

### Relationship of Strategic Thinking to Organizational Performance: A field Study on the Jordanian Insurance Companies

#### Abstract:

The research paper aims at examining the relationship of strategic thinking to organizational performance in the Jordanian insurance companies which are registered in Amman Stock Exchange from the point of view of managers in the companies surveyed. In order to achieve this, the researcher designed a questionnaire to collect preliminary data from the study population. The study population consisted of 27 insurance companies. 81 questionnaires were distributed, i.e. 3 questionnaires per company. For the analysis, 60 questionnaires were selected, (i.e., 74.10% as a response rate), and 21 questionnaires were excluded because they contain a percentage of missing data. The study concluded with a number of results, the most important of which were: A statistically significant correlation between total strategic thinking and organizational performance and its dimensions. There were no statistically significant differences between the responses of the respondents on the relationship between strategic thinking and organizational performance of the Jordanian insurance companies due to the variables (gender, age, academic qualification, administrative level, and years of experience). The study also concluded that Jordanian insurance companies have a high level of interest in strategic thinking skills and the dimensions of organizational performance. The study recommended the need that Jordanian insurance companies should reconsider their organizational structures in their companies because they are considered the main compass that allow the use of strategic thinking skills to increase the level of initiative, creativity and innovation to raise organizational performance.

**Keywords:** Strategic thinking, Organizational Performance, Insurance Companies.

## 1- المقدمة:

أصبح التفكير الإستراتيجي شائعاً وتم استخدامه منذ بدايات 1980 ميلادي وذلك نسبة للتغيرات الظاهرة في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم، ويعود ذلك إلى نسبة الاستخدام الرسمي وغير الرسمي لمداخل التخطيط الاستراتيجي (Bonn, 2001). في نهايات 1980 و 1990 ميلادي الكثير من المفكرين والكتاب فرقوا بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي ( Mintzberg, 1998b; Liedtka, 1998a; Heracleous, 1998; Mintzberg, 1994a; 1994b). وفي الدراسات السابقة التي تم إجرائها في الدول المتقدمة ظهرت الكثير من المفاهيم والمهارات المختلفة للتفكير الإستراتيجي التي تم استخدامها في جميع أنواع المؤسسات الربحية وغير الربحية (Moon, 2013; Pang and Pisapia, 2012; Kargın and Aktaş, 2012; Halis et al. 2010); Pisapia et al., 2005; Stonehouse and Pemberton, 2002; Bonn, 2001)، وهذا يوضح مدى درجة وأهمية دراسة موضوع التفكير الإستراتيجي في الدول المتقدمة بينما في دول العالم الثالث وخاصة في الأردن لا توجد صورة واضحة عن دراسات سابقة تعكس مستوى استخدام مهارات التفكير الإستراتيجي ودوره بالأداء التنظيمي.

يعرف التفكير الإستراتيجي على أنه قدرة شخصية تعتمد على الشخص الذي يفكر بطريقة إستراتيجية وليس المنظمة والذي يعتمد على مهارة الفرد ويتم بطريقة غير رسمية بدون ضرورة القيام باتخاذ قرار أو فعل لاحق والذي يعتبر الأكثر ملاءمة لاستخدامه وفقاً لمطالبات الحاضر والاستفادة من معطياته وصولاً إلى رسم صورة مستقبلية للمنظمة (Tavakoli and Lawton, 2005; Liedtka, 1998a). ويعد مفهوم التفكير الإستراتيجي من احد مداخل الإدارة الإستراتيجية ومن أهم المواضيع التي لاقت استحساناً وانتشاراً منذ بدء العمل به، فهو يعتبر استعداداً لمواجهة ما هو متوقع، ونشاطاً حيويّاً من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، بالإضافة أنه يتضمن تهيئة الظروف المناسبة لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف لتكون النتائج ذات مردود إيجابي نظراً لتوقعها وتهيئة الامكانيات للوصول إليها (Thompson and Strickland, 1999). ويتطلب هذا النوع من التفكير قدراً من الإبداع والاستبصار أو ما يعرف بالإدراك الفجائي، ويغلب على هذا النوع من التفكير إنتاج أشكال جديدة من الأفكار في ميدان محدد (Mason, 1986). ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية فضلاً عن إدراك الأبعاد الحرجة والمفصلية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (المغربي، 1999)، وبالتالي انعكاسه على الأداء التنظيمي للمنظمات، إذ أن فاعلية وكفاءة الأداء لمختلف المستويات الإدارية والأقسام والأفراد هو ترجمة لفاعلية الاتجاه والروى الإستراتيجية (محمد والجبوري، 2014).

## 2- أهمية التفكير الإستراتيجي وعلاقته بالأداء التنظيمي:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن موضوع التفكير الإستراتيجي موضوع مهم جداً وله دور أساسي في أداء المنظمات بمختلف أنواعها وفي جميع القطاعات الاقتصادية ولكن درجة الأهمية تختلف من قطاع اقتصادي إلى آخر لما تتصف به بيئة منظمات الأعمال اليوم بدنيمية الحركة والتغيير وزيادة درجة المخاطر والتي تجعل نجاح هذه المنظمات أو فشلها يتوقف على مدى امتلاك مديريها في جميع المستويات الإدارية للمهارات لإدارية المختلفة ومن ضمنها التفكير الإستراتيجي حيث أشارت

الدراسات إلى أنه يجب أن يتعامل المدراء والعاملون في المنظمات مع القوى والتغيرات كي يستمروا وينافسوا في بيئاتهم التجارية من خلال استخدام فلسفات جديدة كي يطوروا وان يحسنوا من انجازاتهم وقدراتهم في استخدام الإبداع لتصوير خيارات متنوعة ولاكتشاف طرق جديدة في إنجاز الأعمال عن طريق تطوير إستراتيجيات وبرامج وأعمال فريدة للوصول إلى أداء متميز في منظماتهم، حيث أشارت الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التفكير الإستراتيجي تعتبر أكثر أداءً ونجاحاً وقدرة على إدارة نشاطاتها والحصول على الميزة التنافسية مقارنة مع المنظمات التي لا تستخدمه (Liedtka, 1998a).

### 3- مشكلة الدراسة واسئلتها:

يعد الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي للمنظمات وخاصة في قطاع التأمين غاية ملحة في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار والثبات وتسارع التغيرات على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث يعتبر قطاع التأمين في الأردن من أهم القطاعات التي تواجه مستوى عالٍ من التنافسية التي لها دور في دعم وتحريك الاقتصاد الوطني من حيث طاقاتها التشغيلية ورفدها بالاقتصاد بالعملة الصعبة. وقد أثبتت الدراسات أن قطاع التأمين في الأردن يعاني من شدة المنافسة الداخلية نتيجة للعدد الكبير من شركات التأمين في الأردن (27 شركة) بالإضافة إلى منافسة الشركات الأجنبية، هذه المنافسة نتج عنها التقليل في الفرص والزيادة في التهديدات مما ضغط على صناع القرار في هذه الشركات في البحث عن طرق للتقليل من عدد المهددات والاستمرار في المنافسة في السوق (Salih and Alnaji, 2014). من هذا المنطلق يكون الأصل هو فهم مدراء المنظمات للتفكير الإستراتيجي وممارسته بطريقة خلاقة، وذلك من أجل زيادة أداء وفرص بقاء ونجاح المنظمات التي يديرونها بالإضافة إلى علاج الاختلالات الإدارية والمالية التي تعصف بكثير من هذه المنظمات كي تتمكن من القيام بدورها المهم في تقديم الخدمات للمستهلكين على أكمل وجه. وتسعى هذه الدراسة إلى دراسة دور ممارسة التفكير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي، ومن ثم الخروج بعدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في الارتقاء بمستوى ممارسة التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي لديها. وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1) ما واقع ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة؟
- 2) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي؟
- 3) هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في مجتمع الدراسة حول علاقة مهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري)؟

### 4- فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية".

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير التأملي وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن)".

2- "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة صياغة التفكير وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن)".

3- "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظمي وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن)".  
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية، تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة).

## 5- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على واقع ومستوى ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة.

2- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن) في الشركات المبحوثة.

3- التعرف على علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي في الشركات المبحوثة.

## 6- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة ودورها في تحديد مستقبل المنظمات ونجاحها في ظل البيئة التنافسية شديدة التغيير التي تعيشها منظماتنا اليوم من عولمة وتطور تكنولوجي وعلمي الذي اجتاحتها والذي يتطلب ممارسة واستخدام أساليب حديثة لتحقيق النجاح ورفع مستوى أدائها التنظيمي.

1- تتبع أهمية الدراسة من أهمية التفكير الإستراتيجي ذاته والتي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري يتوجب على المدراء في جميع المستويات الإدارية ممارسته لأنه يعتبر عاملاً وبعداً مهماً من الأبعاد والمهارات الشخصية للمدراء في الشركات المبحوثة حيث يتطلب قياسها لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها وذلك لأن هذا البعد يعكس مدى تمتعهم وقدرتهم بخاصية التفكير الإستراتيجي والذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي.

2- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في مستوى التفكير الإستراتيجي وعلاقته في الأداء التنظيمي لدى المدراء في قطاع شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة وفي جميع مستوياتها الإدارية، والقيام بمثل هذه الدراسة يعتبر إضافة نوعية إلى عالم المعرفة ومن ثم إثراء المكتبات العربية، والذي بدوره قد يساعد في تطوير العملية الإدارية في قطاع التأمين وتعزيز قدرتها التنافسية.

3- وتتطلب أهمية هذه الدراسة في استنادها إلى المصادر الأولية من خلال استخدام استبانة صممت خصيصاً لاستقصاء رأي المدراء في شركات التأمين الأردنية فيما يخص مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي وأبعاده، والقيام بمسح للدراسات ذات العلاقة بموضوع التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي للوصول إلى تحليل وفهم أعمق لواقع التفكير الإستراتيجي وعلاقته في الأداء التنظيمي لدى المدراء في الشركات المبحوثة، والذي بدوره أيضاً يساعد على الخروج بتوصيات ممكن أن تساعد في عملية تطوير التفكير الإستراتيجي ودوره في الأداء التنظيمي لدى مدراء المنظمات الأردنية بجميع أنواعها.

## 7- الخلفية النظرية في التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي:

## أولاً- المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي:

يوجد الكثير من المفاهيم للتفكير الإستراتيجي ولكن لا يوجد اتفاق بين كتاب الإدارة لإستراتيجية على ماهية التفكير الإستراتيجي (Tavakoli and Lawton, 2005; Heracleous, 2003; O'Shannassy, 2003; Bonn, 2001; Lawrence, 1999; Salih and Alnaji, 2014; O'Shannassy, 2001; 2014) مع جدال قوي وواسع حول ما يمثل حقيقة التفكير الإستراتيجي (Kustscchera and Ryan, 2009; O'Shannassy, 2003)، وأن العديد من الكتاب قد استخدموا المفهوم نفسه مرادفاً "للأدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي" (Bonn, 2001). حسب رأي Abraham, (2005) أن التفكير الإستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة وليست مجرد خطة سنوية، وأن ارتفاع مستوى التفكير الإستراتيجي يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى أنه يقدم خدمة ذات قيمة للمستهلك ويعزز من فرص المنظمة في النمو. ولاحظ Wilson (1994) أن البحث عن التطوير والتحسين المستمر قد أحدث تغييراً كبيراً في ملامح التخطيط الإستراتيجي، إذ أصبح الآن من المناسب أن نطلق المفهوم على الإدارة الإستراتيجية أو التفكير الإستراتيجي. مفهوم التفكير الإستراتيجي أستخدم بشكل واسع في نهايات القرن العشرين (يونس، 2002; Liedtka, 1998a; Allio, 2006). رافق هذا المفهوم ظاهرة المنافسة وذلك لتعزيز أو اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة، ظهور هذه العلاقة للميزات التنافسية حول الانتباه إلى مصطلح ما يعرف بالتفكير الإستراتيجي (Balloch and Inam, 2007; Abraham, 2005; Bonn, 2005). أشار Mintzberg, (1994b) إلى أن التفكير الإستراتيجي يركز على حلول المعالجة التأليفية التي تشمل الحدس والإبداع، وأن نتيجة التفكير الإستراتيجي عبارة عن منظور متكامل وليس بالضرورة أن تكون رؤية محددة المسار. وقد عرف مفهوم التفكير الإستراتيجي تعريفات عديدة تباين بعضها في أسلوبها والبعض الآخر في الزاوية التي نظر من خلالها. فقد عرف بأنه عملية تركييبية ناتجة عن حسن توظيف الحدس والأبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة (Mintzberg, 1994a). كما عرفه الخفاجي، (2003، 74) بأنه أسلوب يمثل تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور، والنوافذ و"البوستر" الإستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً.

## أ- مهارات التفكير الإستراتيجي:

ارتبط التفكير الإستراتيجي بعناصر ومهارات عديدة جعلت منه تفكيراً من نوع خاص يتميز بخصائص محددة تعبر عن نموذج التفكير الإستراتيجي، وعد نظاماً يعتمد على المدير الإستراتيجي في إدارة المنظمات. ومن العناصر والمهارات التي يشتمل عليها التفكير الإستراتيجي العناصر والمهارات التي يراها كل من (Torkamani and Maymand, 2016; AL-Zu'bi, 2016; Goldman, et al., 2015; Khalili, et al., 2015; Turkay, et al., 2012; Karğın and Aktaş, 2012; Pang and Pisapia, 2012; Halis, et al., 2010; Pisapia, et al., 2005; Bonn, 2005; Bonn, 2001) والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة وهي: مهارات التفكير التأملي، مهارات إعادة صياغة التفكير، ومهارات التفكير النظمي والتي اعتبرها الباحثون مقاييس مكملة بعضها بعض ومهمة للتفريق بين المدير الفاعل والمدير غير الفاعل لقياس مستوى التفكير الإستراتيجي في المنظمات. يتمتع المدراء ذو مهارات التفكير الإستراتيجي بالقدرة على استخدام الجانب الأيسر والأيمن في

الدماغ (المنطقي والإبداعي)، وقدرتهم على صياغة رؤية إستراتيجية مركزة بوضوح، بالإضافة إلى قدرتهم على تحديد أهدافهم بطريقة مركزة وبدء خطة عمل بموارد قليلة لإنتاج مخرجات عالية الجودة، وأخيراً القدرة على ضخ المرونة الاستراتيجية في استراتيجياتهم من خلال إنشاء نظام مرجعي للتقييم وعملية التحكم (Al-Qatamin and Esam, 2018).

**1- التفكير التأملّي Reflective thinking:** يعتبر التفكير التأملّي مهارة إدراكية تتضمن دراسة حذرة لأي ممارسة أو اعتقاد يشجع على فهم القضايا عن طريق تطبيق المعرفة المكتسبة لهذه القضايا، وتتعلق هذه المهارة بقدرة المدراء في المستويات الإدارية المختلفة على الجمع بين التفكير العقلاني والمنطقي معاً مع التفكير التجريبي من خلال استخدام الخبرات والمعلومات والإدراك لإنتاج حكم أو حل لما حدث وذلك لخلق مبادئ بديهية تقوم بدورها بعملية توجيه لما يحدث في الحاضر وللمساعدة في توجيه الأفعال المستقبلية. يعتبر الأفراد الذين يمتلكون هذه المهارة قادرين على فهم الحاضر، والماضي وربما المستقبل من خلال إدراك لماذا بعض الحلول تنجح وبعضها لا تنجح (Pang and Pisapia, 2012; Pisapia, et al., 2005). أيضاً أشار (Halis, et al., 2010) إلى أن هذه المهارة تتضمن عملية بناء عدد من المعايير البديهية للقضايا المستقبلية مدعومة بالخبرات والقدرات المكتسبة في تطبيق المعرفة في قضايا وحقائق جديدة تستخدم في حل القضايا المستقبلية. ويؤمن (Levesque, 2007) أن التأمل عبارة عن ممارسة تتضمن تجميع وفحص دقيق للمعلومات المتعلقة بتجاربنا وسلوكنا وتصوراتنا بالإضافة إلى معتقداتنا. ويعتبر التأمل معرفة جديدة تطبق لزيادة وتعميق الوعي الذاتي لدينا لنكون قادرين على إظهار النماذج العقلية إلى السطح واستخدامها في أسهل طريقة (Pang and Pisapia 2012).

**2- إعادة صياغة التفكير Reframing thinking:** أشار (Halis, et al., 2010) إلى أن مهارة إعادة صياغة التفكير مهارة معرفية تسمح للفرد روئية وتقييم الأحداث والوقائع من مناهير أو تصورات مختلفة. واعتبرت كطريقة أو أسلوب يمكن أن يطبقه المدير كي يتحدى النماذج العقلية وتطوير وجهات نظر مختلفة وإيجاد سبل بديلة لرؤية العالم أو المستقبل، (Levesque, 2007). بالإضافة إلى أنه ينطوي تحت هذه المهارة تحدي المعتقدات والافتراضات الأساسية التي تقوم عليها العلاقات والإجراءات التنظيمية، (Linkow, 1999). كما أشار (Pisapia, et al., 2005)، أن إعادة صياغة التفكير تتعلق بقدرة المدراء في تغيير الانتباه إلى وجهات نظر مختلفة، نماذج عقلية، صياغات متعددة من أجل توليد رؤى وخيارات جديدة لاتخاذ إجراءات لحلول مطلوبة. إن الهدف من ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير هو ابتداء معرفة قابلة للعمل أو للتطبيق عن طريق التناوب من خلال استخدام نماذج مفاهيمية مناسبة للإجراءات والأحداث التي تم ملاحظتها (Pisapia, et al., 2009). إضافة إلى ذلك، أن إعادة صياغة التفكير تساعد المدراء على إنشاء رؤى وخيارات جديدة للإجراءات التي يتعين تطبيقها وذلك عند محاولتهم فهم الأحداث المعقدة والقضايا غير الاعتيادية من وجهات نظر جديدة، فضلاً عن السماح للمدراء لتحديد وفهم الحالات الحرجة، وتوليد بدائل مختلفة، والتواصل بشكل أكثر كفاءة. وفقاً للباحث Bolman and Deal, (1991)، أن المدراء الذين لديهم القدرة في اتقان إعادة صياغة التفكير قادرون على تطوير بدائل حلول فريدة وأفكار جديدة غير مألوفة متعلقة باحتياجات منظماتهم. بالإضافة إلى ذلك، أشار (Pisapia, et al., 2009) إلى أن مهارة إعادة صياغة التفكير تؤدي إلى فرز القضايا والفرص، وذلك لرؤية القضايا في طرق تخول المدراء لوضع إستراتيجيات متنوعة وتحدد الإتجاهات قبل إشعار الآخرين أو ملاحظتها، هذا عوضاً عن أن المدير الذي يمتلك هذه المهارة سوف يكون قادر على تحديد متى تظهر المعلومات من منظور واحد.



**3- التفكير النظامي Systems thinking:** يعبر التفكير النظامي عن قدرة المدراء لرؤية النظم (المنظمة) بطريقة شمولية من خلال التعرف على الخصائص والنماذج والقوى والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات النظام وإنتاج البدائل للقيام بالإنجازات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، (Pang and Pisapia, 2012). وقد عرف الكبيسي (2010) التفكير النظامي على أنها مهارة تهدف إلى اكساب الفرد نظرة شمولية للمواقف والقضايا المعقدة. والفكرة من وراء التفكير النظامي، هي رؤية الكل وتطوير الرؤية الكلية لحل القضايا بدلاً من التركيز على العناصر الفردية، حيث يعتبر التفكير النظامي أن الكل أكبر من الأجزاء، وأن الكل أساسياً والعناصر تعتبر ثانوية، مما يعني النظر إلى النظام بشمولية بدلاً من محاولة تقسيمه إلى عناصره الفردية، وبهذه الطريقة يصبح تفكيرنا أكثر توسعية بدلاً من الاختزال الذي يمنحنا مزيداً من القدرة على رؤية العلاقات المتبادلة والنماذج مع مرور الوقت، (Haines, 2007; Halis, et al., 2010). وقد أشار كل من العامري وقيصر (2017)، إلى أن التفكير النظامي عبارة عن نظام يتجاوز الأحداث التي تبدو مستقلة ومنفصلة عن بعضها بعض، إلى نماذج وأنماط أكثر عمقاً وذلك من خلال إدراك الروابط بين الأحداث ومن ثم تحسين فهم الأحداث والتأثير فيها. كما أشار Pisapia, et al., (2005) إلى أن استخدام هذه المهارة تتطلب من المدراء التفكير بطريقة شمولية وتحديد المشكلة القائمة عن طريق استخراج نماذج من المعلومات التي تم جمعها قبل تفتيت المشكلة إلى عدة أجزاء، بالإضافة إلى أن هذه المهارة تسمح للأفراد أو المدراء معرفة كيفية اتصال وترابط الحقائق مع بعضها بعض، أيضاً تسمح للمدراء في البحث عن سبب أو أسباب الطلب على المنتجات والخدمات التي تنتجها شركاتهم وذلك قبل الشروع بأي عمل لتلبية الطلب في السوق، والبحث عن ردود الفعل لمساعدة الأفراد والشركات للقيام بالتصحيح الذاتي. كما تتعلق مهارة شمولية التفكير بكيفية تأثير أنواع البيانات على عمل المنظمة كما وصفها Peter Senge عند تعرضه لموضوع التعلم النظامي بأن التفكير الإستراتيجي هنا هو نموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا، وهذا النموذج لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم من حولنا، فالمطلوب من المدير أن ينظر بطريقة شمولية للمنظمة بكل مكوناتها حيث أن أي تغيير في جانب من جوانب المنظمة سيؤثر في كافة جوانبها الأخرى، (Liedtka, 1998a).

#### ثانياً: المفاهيم والأساسيات المتعلقة بالأداء التنظيمي:

يعتبر الأداء التنظيمي مقياس مهم لنجاح المنظمات الخدمية والتجارية ويرى من وجهات نظر متعددة لمختلف أصحاب المصالح ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة المحيطة التي تعمل بها المنظمات الربحية وغير الربحية (محمد والجوري، 2014). ويتم إنشاء المنظمات بهدف تحقيق أهداف مرجوة، من أجل تحديد وتحقيق هذه الأهداف، يجب قياس أداء المنظمات، ونتيجة لذلك اكتسب مفهوم الأداء التنظيمي الكثير من الاهتمام على مر السنين. لقد قام العديد من الباحثين بالبحث في مفهوم الأداء التنظيمي لتحديد السوابق والبنى التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المنظمات. يجب تحديد مدى فهم الأداء التنظيمي، لكن يلزم أولاً النظر في معنى المنظمات والأداء كمفاهيم منفصلة. يشير مفهوم المنظمة إلى مجموعة من الأشخاص يتم تخصيصها على أساس المسؤوليات والمستويات ممن يعملون معاً من خلال التكيف مع البيئة المتغيرة والتغلب عليها لتحقيق الأهداف نفسها ويشير الأداء إلى تقييم لفعالية الأفراد أو المجموعات أو المنظمات (Tseng and Lee، 2014). هنالك العديد من المفاهيم للأداء التنظيمي. على سبيل المثال يمكن تعريف الأداء التنظيمي بالمرجات الفعلية للمنظمة مقارنة بالمرجات المرجوة (Luxmi، 2014). ويشار إلى الأداء التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على الحصول على الموارد التنظيمية المختلفة (مثل: الموارد

البشرية، المالية، والمادية) وذلك من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها (Ramezan et al., 2013). وعرف كل من ( Jones and George, 2006)، الأداء التنظيمي بأنه مقياس لكيفية استخدام المدراء للموارد بكفاءة وفعالية لارضاء زبائنهم وانجاز أهدافها المنظمة. ويرى (Robbins, 1995) أن الأداء التنظيمي يقيس أهداف المنظمة طويلة الأجل والتي تتمثل بالبقاء، والتكيف، والنمو. وتظهر أهمية الأداء التنظيمي المميز في اعتماده على قدرة المنظمة على أن تكون جيدة في الابتكار، وحماية أصول المعرفة غير الملموسة، واستخدامه بكفاءة (Teece, 2001). لقد اقترح الباحثون أنه يمكن تقييم الأداء التنظيمي باستخدام منهج أحادي المتغير يركز فيه الإبداع الواحد على الربح أو الإنتاجية، فيما بعد اقترح الباحثون أن استخدام نموذج أحادي المتغير غير كافٍ وتم اقتراح استخدام نموذج متعدد المتغيرات لتقييم الأداء التنظيمي، في إطار هذا النموذج، ركز الأداء على مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ضوء قيود الموارد (Martz, 2013). هذا الإدراك بأن مقاييس الأداء التقليدية، والتي هي في الأساس المالية، لم تعد كافية لإدارة المنظمات العاملة في بيئات تنافسية، حيث أن المنظمات أصبح مطلوب منها أكثر استجابة لمختلف التحديات التي تواجهها في مثل هذه البيئات (Kennerley and Neely, 2003). وتعتبر إجراءات الأداء التقليدية غير كافية لأنها تركز فقط على الإنجازات قصيرة الأجل، أو مكافأة السلوك قصير الأجل أو غير الصحيح، وتتسبب في إحباط الإدارة مما يؤثر في النهاية على قدرة المنظمة في خلق ميزة تنافسية (Ramezan et al., 2013). من هذا المنطلق، تحولت المنظمات من معالجة مقاييس الأداء المالية إلى التركيز على أبعاد التدابير غير المالية، وتشمل هذه التدابير: جودة الخدمة، وجودة المنتج، ورضا الزبون، والتطوع وكفاءة دورة التصنيع، والفعالية الشاملة لبرامج المنظمات (Mahmoud and Yusif, 2012; Fullerton and Wempe, 2009). وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار تدابير الأداء غير المالية من أجل الحصول على قياس فعال للأداء التنظيمي. ومن أبعاد الأداء التنظيمي المقاييس المركبة التي تنسم بالمرونة من جهة، وبالشمولية من جهة أخرى ومن هذه المقاييس الفاعلية، الكفاءة، رضا الزبون (محمد والجوري، 2014). وهو ما تم اعتماده في هذه الدراسة وهي كما يلي:

أ- **الفاعلية Effectiveness**: يعتبر مفهوم الفاعلية مفهوم مهم جداً لما له من دور أساسي في تقويم إنجاز المنظمة وتحديد درجة تحقيقها لأهدافها واكتشاف مواطن الخلل والضعف فيها لكي يتم تجاوزها، بالإضافة أنه يمكن من خلال الفاعلية إيجاد أساس معياري لسلوك المنظمة وممارساتها الإدارية (دحام وعوده، 2012). ويعتبر مفهوم الفاعلية مفهوم واسع ويأخذ بعين الاعتبار عدد من المتغيرات على المستوى التنظيمي وعلى مستوى الوحدات الإدارية، ويميز بين نوعين من الأهداف المراد تحقيقها الرسمية والتشغيلية (Daft, 2007). ويرى (Lusthaus, et al., 2002)، إن نقطة البداية لتقييم أداء المنظمة هو فاعليتها وهو يعتبر المدى الذي يجعل المنظمة قادرة على إنجاز أهدافها التنظيمية على أكمل وجه. عرف (الشماخ وحمود، 2000) الفاعلية على أنها قدرة المنظمات على البقاء والتكيف والنمو، وذلك بغض النظر عن الأهداف التي تحققها. وقد عرف (Daft, 2007) الفاعلية بأنها إنجاز الهدف المرغوب. وأما (Robbins, 1990)، فقد عرفها بأنها قدرة المنظمات في الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى قدرتها على التوازن والاستقرار. لقد تم تحديد الفاعلية بعدد من المعايير والمؤشرات المختلفة، وتختلف من منظمة إلى أخرى وترغب في تحقيقها، وأذا ما تم تحقيق هذه المعايير فيمكن وصفها بالفاعلية، فمن هذا المنطلق حدد (الشماخ وحمود، 2009) ثلاثة معايير للفاعلية وهي تتمثل بقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها والاستمرار والبقاء، والقدرة على النمو والتطور. أما



(دحام وعوده، 2012) فقد حددوا ثمانية معايير تحقق الفاعلية للمنظمات، وهي كما يلي: التأكيد على إنجاز الأهداف والاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم، وزيادة الإنتاجية من خلال مشاركة المرؤوسين في المنظمة، وتفهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معه، ووجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة، وبساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

**ب- الكفاءة Efficiency:** يتعلق مفهوم الكفاءة بمقدار الموارد المستخدمة (المدخلات) لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات، إذ يمكن للمنظمة أن تحقق مستويات من المنتجات أو الخدمات بموارد محدودة أكثر من المنظمات والتي يعرف عنها بأنها أكثر كفاءة (Daft, 2007)، ويظهر دور الكفاءة في عملية تحديد مدى نجاح المنظمة في عملية إحكام العلاقة بين المدخلات المستخدمة والمخرجات بطريقة كفوءة، وهي تهدف إلى تقليل المدخلات وزيادة المخرجات. تعتبر الكفاءة مهمة في عمليات التخطيط والرقابة، فهي في مرحلة التخطيط تعمل كأداة للتوجيه في اتخاذ القرارات التنظيمية، وفي مرحلة الرقابة فإنها تعمل على كشف إذا كانت المقاييس والوسائل الموضوعية تتسجم مع الأهداف العامة للمنظمة (دحام وعوده، 2012). وتركز الكفاءة على النوعية والكمية، وحسن استخدام حركة العمل والوقت، ويتم قياس الكفاءة من خلال عدة مقاييس بواسطة مقارنة المدخلات بالمخرجات خلال مدة معينة وهي تتضمن (الشماع وحمود، 2009):

1- مقاييس كلية للكفاءة وتشمل: الربح الصافي بمجموع الموجودات أو حق الملكية.

2- مقاييس جزئية للكفاءة وتشمل: المبيعات قياساً بعدد العاملين.

3- المقاييس النوعية للكفاءة وتشمل: الارتقاء بمستوى جودة المنتجات باستخدام نفس الموارد.

ويرى دحام وعوده (2012) أن الكفاءة تقاس أيضاً من خلال مجموعة من المؤشرات وتشمل: الكلفة، ورضا المرؤوسين، والإبداع، حيث أن الكفاءة تركز على النوعية والكمية وحسن استخدام مكونات الانتاج باستخدام الوقت وحركة العمل، هذا بالإضافة أن الكفاءة الكلية للمنظمات تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها.

**ج- رضا الزبون Customer satisfaction:** رضا الزبائن تعتبر فلسفة تجارية تظهر المسؤولية والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن وإدارة توقعاتهم والتنبؤ بها، وتسلب الضوء على أهمية خلق قيمة لهم (Nobar and Rostamazadeh, 2018)، ويعتبر رضا الزبائن من أهم مؤشرات قياس الأداء التنظيمي للمنظمات، حيث أن إشباع رغبات الزبائن بشكل تنافسي من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومميزة قياساً بالمنافسين تعتبر من أفضل الأساليب لتعزيز تنافسية المنظمات (محمد والجبوري، 2014). أيضاً تنطلق أهمية مؤشر رضا الزبون من معرفة حاجات الزبائن في حدود الجودات والتكلفة والتوزيع، بالإضافة إلى معرفة حاجات الزبائن المستقبلية من قبل المنظمات، وفي كثير من الأحيان يتم رؤية رضا الزبون كمجموعة من الأهداف يتطلب من المنظمات إنجازها من أجل الوصول للزبون والمحافظة عليه (Ivanov and Avasilcai, 2014). يمكن تعريف رضا الزبون كإدراك الفرد بالتعبير إما بالاستياء أو المتعة وذلك بمقارنة الأداء المدرك للمنتج فيما يتعلق بتوقعات الشخص (Mendoza, et al., 2007). ويتم قياس رضا الزبون المستهدف من خلال هذا البعد عن طريق استخدام مقاييس المخرجات مثل الحصة السوقية، والمحافظة على الزبون، واكتساب زبائن جدد مما يؤدي إلى خلق قيمة للزبون المستهدف (محمد والجبوري، 2014; Kaplan, 2001). أيضاً إن تطوير قاعدة بيانات تتعلق برضا الزبون من شأنها أن تؤدي إلى التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للزبون هذا فضلاً عن تحقق تلك الأمور من شأنها أن تحسن الأداء التنظيمي بشكل عام

(محمد والجوري، 2014). ولاكتساب رضا الزبون طور Parasuraman وآخرون منظور عام للشركات الخدمية، بناءً على البحوث التجريبية في قطاع الخدمات المختلفة مكون من خمسة أبعاد، تسعى من خلالها إلى رضا الزبون (Parasuraman, et al., 1988):

- الملموسية (Tangibles): وهي تتضمن التسهيلات المادية، المعدات، وظهور الموظفين.
- الموثوقية (Reliability): وهي تعبر عن القدرة على الإيفاء بتحقيق الخدمات وبدقة.
- الإستجابة (Responsiveness): وهي تعبر عن الاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمة السريعة لهم.
- الضمان (Assurance): وهي تعبر عن تمتع الموظفين بالمعرفة واللياقة وقدرتهم على تعزيز الثقة والطمأنينة للزبائن.
- التعاطف (Empathy): وهي تعبر عن العناية والاهتمام الذي يقدمه الموظفون لعملائهم أو زبائنهم.

#### 8- الدراسات السابقة:

- دراسة العامري وقصير (2017): هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم التفكير الإستراتيجي وأبعاده وتحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية العاملة في العاصمة اليمنية صنعاء بالإضافة إلى التعرف على واقع الأداء في هذه المصارف للإدارات الوسطى. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة لجمع البيانات الأساسية من مجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي وتحسن الأداء الوظيفي لمديري الإدارات الوسطى. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارات المصارف الإسلامية في صنعاء تنجز أعمالها في الوقت المحدد وتطور أدائها ومهاراتها بشكل مستمر.

- دراسة محمد والجوري (2014): هدفت الدراسة إلى توضيح أبعاد التفكير الإستراتيجي وأثره على الأداء التنظيمي في محاولة للتعرف على مدى التصور الواضح لدى القيادات الجامعية في كليات جامعة بغداد عن التفكير الإستراتيجي وأبعاده الذي ينعكس إيجاباً على تعزيز قدرة المنظمة، الاستمرار والنمو وتحسين الخدمة الجامعية. تم جمع البيانات عن طريق تصميم استبانة وزعت بطريقة قصدية على عينة من عمداء كليات الجامعة ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى وجود تفكير إستراتيجي لدى قيادات كليات الجامعة بالإضافة إلى وجود علاقات إرتباط بين أبعاد التفكير الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي.

- دراسة (Moon, 2013): ركزت الدراسة على العناصر التي تؤثر في التفكير الإستراتيجي على المستوى التنظيمي عن طريق طرح نموذج افتراضي يربط المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي على المستوى التنظيمي والذي بدوره سيؤدي إلى ربطه بالأداء التسويقي. قدمت الدراسة دليلاً إلى أن ميول إدارات المؤسسات في القيام بالمخاطرة، تركيز المدراء على التفكير الإستراتيجي، التركيز على فرق العمل من جميع أقسام المنظمات، والتنافس التسويقي يؤدي إلى زيادة استخدام التفكير الإستراتيجي على المستوى المنظمي، لكن اضعاف الصفة الرسمية في الهيكل التنظيمي تمنع هذا الاستخدام، هذا بالإضافة إلى أن اللامركزية في الهيكل التنظيمي تعود بشكل إيجابي إلى التفكير الإستراتيجي على المستوى التنظيمي. أيضاً من نتائج الدراسة أن الاضطراب التسويقي والاضطراب التكنولوجي تزيد من استخدام التفكير الإستراتيجي على المستوى التنظيمي وأن هناك علاقة إيجابية بين التفكير الإستراتيجي والأداء التسويقي.

- دراسة (Pang and Pisapia, 2012): هدفت الدراسة إلى دراسة مدى استخدام مدراء المدارس الثانوية والابتدائية في Hong Kong لمهارات التفكير الإستراتيجي ولتحديد أكثر المدراء فاعلية في الاستخدام لهذه المهارات. توصلت الدراسة إلى أن

مدراء المدارس في Hong Kong يستخدمون مهارات التفكير الإستراتيجي ولكن بدرجات متفاوتة وقد وجدت الدراسة إلى أن تركيز مدراء المدارس الثانوية ينصب على الحفاظ على التوازن بين النشاطات الداخلية لمدارسهم وبيئة مدارسهم الخارجية لتأسيس المرونة التنظيمية بالإضافة إلى استخدام هذه المدارس إلى مهارات إعادة صياغة التفكير والمهارات النظامية لروئية النشاطات في المدارس بطريقة شمولية، في المقابل فقد توصلت الدراسة إلى أن تركيز مدراء المدارس الابتدائية كان ينصب على استخدام المهارات النظامية ومهارات التفكير التأملية وتركيزهم ينصب أيضاً على تحسين النشاطات وإدارة الصراعات في مدارسهم.

- دراسة (Monnavrian, et.al., 2011): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أهمية عناصر التفكير الإستراتيجي في جميع المستويات الإدارية في شركة Benetton العاملة في طهران عاصمة الجمهورية الإيرانية. تناولت هذه الدراسة عدد من العناصر المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي مع دراسة الوضع الحالي لهذه العناصر في الشركة. وجدت هذه الدراسة أن هذه العناصر متعلقة في ممارسة التفكير الإستراتيجي وذات معنى لكن أولوية استخدامها متفاوتة. أيضاً وجدت هذه الدراسة أن أكثر العناصر أهمية واستخدام من قبل العاملون في الشركة ومتعلقة بالتفكير الإستراتيجي هي التحليل البيئي، والذكاء، والإبداع والانتباه للماضي والحاضر والمستقبل. أوصت الدراسة شركة Benetton إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المتعلقة بممارسة التفكير الإستراتيجي مع التركيز على عناصر معينة مثل المحسوبة، والتفكير النظمي، وإدارة الصراعات، إذا أرادت الشركة أن تحصل على حصص سوقية مقبولة في إيران وأن تدير الشركة بطريقة إستراتيجية.

- دراسة (El-farra, et al., 2008): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التفكير الإستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة في قطاع غزة في جميع المستويات الإدارية. بينت هذه الدراسة، أن التفكير الإستراتيجي موجود في وزارة الصحة بدرجة مناسبة مع وجود ارتباط قوي بين التفكير الإستراتيجي وكل من ثقافة المؤسسة والبيئة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن البيئة الداخلية والخارجية في وزارة الصحة سلبية ولا تقدم أي دعم للتفكير الإستراتيجي. وبينت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والمستوى العلمي أو الموقع الوظيفي أو الخبرة السابقة أو المحافظة التي يعمل فيها الموظف. ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة هي ضرورة أن تهتم وزارة الصحة ببناء البيئة والثقافة التنظيمية المناسبين لدعم التفكير الإستراتيجي داخلها.

- دراسة الشديفات والحراشة (2005): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المدراء التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الشخصية للمبحوثين على مستوى ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من 360 مديراً تربوياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى المدراء التربويين في وزارة التربية والتعليم كانت بمستوى منخفض بجميع أنماطه.

- دراسة (Bonn, I., 2001): تم إجراء هذه الدراسة بناءً على دراسة سابقة أجريت لدراسة التغيرات التي حدثت على التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في الشركات الاسترالية كبيرة الحجم ما بين 1983 و 1993 (Bonn and Christodoulou, 1996). هدفت الدراسة إلى بناء هيكل تنظيمي لزيادة عملية التفكير الإستراتيجي في الشركات الأسترالية معتمدة على أفكار متعلقة بعلم النفس والإدارة لحل المشكلة المتعلقة بضعف استخدام التفكير الإستراتيجي لدى معظم مدراء

الشركات الأسترالية كبيرة الحجم. توصلت الدراسة لحل هذه المشكلة عن طريق قيام الشركات الأسترالية باستخدام ووضع التفكير الإستراتيجي في مستويين مختلفين، ولكن متعلقين مع بعضهما بعض. الأول أن يكون التفكير الإستراتيجي على المستوى الفردي، والثاني على المستوى التنظيمي، وهذا سيخول المدراء في الشركات الأسترالية للقيام بابتداع استراتيجيات أكثر بالإضافة إلى تطوير عمليات التفكير الإستراتيجي في شركاتهم والذي سيعود بالنفع على شركاتهم من خلال وضع أساس تنافسي مميز والذي بدوره سيشكل القاعدة الأساسية في عملية المحافظة على الميزة التنافسية التي تسهل عملية الاتصال وعملية التعلم التنظيمي في جميع الوحدات الإدارية المختلفة للشركات. أوصت الدراسة (Bonn, 2001) أن يتم القيام بالمزيد من الدراسات في حقل التفكير الإستراتيجي في قطاعات مختلفة وأيضاً هنالك حاجة ملحة إلى تطوير أدوات لقياس القدرة الإستراتيجية للمدراء.

- دراسة (Liedtka, J., 1998a): هدفت هذه الدراسة إلى طرح رؤية جديدة للتخطيط الإستراتيجي، إذ عدت عملية التخطيط الإستراتيجي في إطارها التقليدي حالة لا تتسجم ومعطيات المنظمات كبيرة الحجم، وبالذات المنظمات العامة، وفي هذا السياق فإن البديل للتخطيط الإستراتيجي ما اصطلح عليه بالتفكير الإستراتيجي، وقارنت الباحثة بين التخطيط الإستراتيجي كعملية تقليدية تعتمد على تحليل معطيات الواقع، والعمل على التغير البسيط أو المتدرج مع التفكير الإستراتيجي الذي ينطوي عليه تحريك الواقع وفق معطيات المبادأة والابتكار الذي يخرج في الأغلب عن السياق المألوف في التخطيط الإستراتيجي، وأشارت الدراسة إلى نتائج فلسفية استوحتها الباحثة من مسح شامل لأغلب الدراسات التي تناولت موضوع التفكير الإستراتيجي وبالذات عقد التسعينات من هذا القرن، ووضعت الباحثة نموذجاً فلسفياً للدراسة تضمن عناصر للتفكير الإستراتيجي في إطار نظمي، وأوصت الدراسة بتطوير هذه العناصر لبلوغ المنظمات وضعاً أفضل وأكثر قدرة على التكيف، فضلاً عن أهمية التفكير الإستراتيجي في تعميق محتوى مراحل التخطيط الإستراتيجي.

## 9- منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة للوصول للمعرفة الدقيقة بهدف وصف هذه الظاهرة موضوع الدراسة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، فقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية باستخدام أداة البحث الرئيسية (الاستبانة)، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد حيث صممت خصيصاً لهذا البحث. أما بالنسبة للمصادر الثانوية فهي تتمثل في الكتب والدراسات والمنشورات والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة بالعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي.

## 1.9- مجتمع الدراسة وعينها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإدارية وتتمثل بشكل أساسي من الإدارة العليا والوسطى والدنيا لشركات التأمين الأردنية المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي وعدد هذه الشركات 27 شركة تأمين مسجلة في سوق عمان المالي وقد تم توزيع الاستبانات على كامل مجتمع الدراسة بواقع 81 استبانة باستخدام طريقة المسح الشامل لجمع البيانات، أي ثلاث استبانات لكل شركة وثلاثة مستويات إدارية وتم استرجاع 60 استبانة صالحة للدراسة وتم استبعاد 21 استبانة لاحتوائها على نسبة من البيانات المفقودة حيث خضعت للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V. 19.

## 2.9- أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة وقد تم تجزئتها إلى سبعة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالخصائص الديموغرافية للدراسة، أما الجزء الثاني والثالث والرابع فيتعلق بمتغيرات ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي. والجزء الخامس والسادس والسابع تتعلق بأبعاد تطبيق الأداء التنظيمي.

## 3.9- صدق وثبات الاستبانة:

تم عرض استبانة الدراسة على مجموعة من الزملاء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات العلوم المالية والإدارية والتربوية في كلية الأميرة عالية الجامعية، وقد تم الأخذ بتوصياتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح عبارات الاستبانة وتمثيلها لمتغيرات الدراسة، وقد تم تعديل بعض المفردات وفقاً لمقترحاتهم وآرائهم لزيادة درجة مصداقية الاستبانة وسهولة فهمها من قبل أفراد مجتمع الدراسة. ولمعرفة ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا بصورة منفردة ولجميع متغيرات أداة الدراسة ككل، حيث تبين أن قيمة الثبات لأداة الدراسة ككل (0.846) وقيم الثبات بصورة منفردة لكل متغير كما هو موضح في الجدول رقم (1). وتعتبر قيمة كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل قيمة ثابتة بدرجة كبيرة، مما يعني أن أداة الدراسة مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة. حيث أشار Hiar et al., (1998)، إلى أن حجم كرونباخ ألفا يتراوح من 0 إلى 1 وأن الحد الموصى به من مستوى الموثوقية المقبول هو أكبر من 0.5. بينما أشار Nunnally (1978) و George and Mallery, (2003) أن معاملات كرونباخ ألفا بين 0.5-0.6 مقبولة بالنسبة للبحوث الاستكشافية.

جدول رقم (1) نتائج معاملات اختبار كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

| المحور                     | الفقرات             | معامل الثبات ( $\alpha$ ) |       |
|----------------------------|---------------------|---------------------------|-------|
| مهارات التفكير الإستراتيجي | التفكير التأملي     | 10-1                      | 0.747 |
|                            | إعادة صياغة التفكير | 7-1                       | 0.550 |
|                            | التفكير النظامي     | 11-1                      | 0.860 |
| مهارات التفكير الإستراتيجي |                     |                           |       |
| أبعاد الأداء التنظيمي      | الفاعلية            | 4-1                       | 0.935 |
|                            | الكفاءة             | 4-1                       | 0.866 |
|                            | الزبائن             | 4-1                       | 0.916 |
| أبعاد الأداء التنظيمي      |                     |                           |       |
|                            | إجمالي الاستبانة    | 40-1                      | 0.846 |

## 10- الإطار العملي للدراسة :

أولاً- تحليل الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة:

**1. حسب جنس المبحوثين:** يبين الجدول رقم (2) توزيع الأفراد في مجتمع الدراسة حسب الجنس حيث تبين أن ما نسبة 83.3% من الذكور و 16.7% من الإناث في مجتمع الدراسة وهذا يتماشى مع تركيبة القوى العاملة في هذا النوع من الشركات في المجتمع الأردني حيث بعض النساء يعملن في شركات قطاع الصناعة مثل شركات صناعة الألبسة وكون أن بعض إدارات بعض شركات التأمين تعتبر إدارات أجنبية فهي تعتمد على أفراد ذوي خبرة عالية في مجال شركات التأمين مثل شركة التأمين الفرنسية مما لا يعطي فرص كبيرة في تعيين النساء في هذا القطاع، أيضاً بعض من النساء يفضلن العمل في قطاع التعليم وبعضهن يفضلن الجلوس في البيت لرعاية أبناءهن، وهذا ما يفسر سبب زيادة عدد الذكور في مجتمع الدراسة.

جدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية للمبحوثين

| الجنس         | التكرار | النسبة المئوية | المستوى الإداري      | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|----------------------|---------|----------------|
| ذكر           | 50      | 83.3           | إدارة عليا           | 25      | 41.7           |
| أنثى          | 10      | 16.7           | إدارة وسطى           | 26      | 43.3           |
|               |         |                | إدارة دنيا           | 9       | 15.0           |
| المجموع       | 60      | 100.0          | المجموع              | 60      | 100            |
| العمر         | التكرار | النسبة المئوية | سنوات الخبرة         | التكرار | النسبة المئوية |
| أقل من 25     | 0       | 00.0           | 4-1                  | 2       | 3.3            |
| 30-26         | 2       | 3.3            | 8-5                  | 11      | 18.3           |
| 35-31         | 10      | 16.7           | 12-9                 | 16      | 26.7           |
| 40-36         | 17      | 28.3           | أكثر من 13           | 31      | 51.7           |
| أكبر من 40    | 31      | 51.7           |                      |         |                |
| المجموع       | 60      | 100.0          | المجموع              | 60      | 100            |
| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية | عمر الشركة           | التكرار | النسبة المئوية |
| ثانوية عامة   | 0       | 00.0           | أقل من 10 سنوات      | 6       | 10.0           |
| دبلوم         | 5       | 8.3            | 19-10 سنة            | 18      | 30.0           |
| بكالوريوس     | 40      | 66.7           | 29-20 سنة            | 6       | 10.0           |
| ماجستير       | 14      | 23.3           | 39-30 سنة            | 24      | 40.0           |
| دكتوراة       | 1       | 1.7            | 49-40 سنة            | 0       | 00.0           |
|               |         |                | أكبر أو يساوي 50 سنة | 6       | 10.0           |
| المجموع       | 60      | 100.0          | المجموع              | 60      | 100            |
| عدد العاملين  | التكرار | النسبة المئوية | ملكية الشركة         | التكرار | النسبة المئوية |



|                    |    |      |                    |    |     |
|--------------------|----|------|--------------------|----|-----|
| أقل من 100         | 36 | 60.0 | حكومية مع قطاع خاص | 60 | 100 |
| 100-499            | 24 | 40.0 | قطاع خاص           | 0  | 0   |
| 500-999            | 0  | 00.0 | قطاع خاص           |    |     |
| 1000-1999          | 0  | 00.0 |                    |    |     |
| 2000-2999          | 0  | 00.0 |                    |    |     |
| 3000-3999          | 0  | 00.0 |                    |    |     |
| أكبر أو تساوي 4000 | 0  | 00.0 |                    |    |     |
| المجموع            | 60 | 100  | المجموع            | 60 | 100 |

2. حسب عمر المبحوثين: جدول رقم (2) يبين توزيع المديرين حسب متغير العمر، حيث تبين أن 51.7% منهم كانت أعمارهم أكبر من 40 سنة، و 28.3% تراوحت أعمارهم بين 36-40 سنة، و 16.7% تراوحت أعمارهم بين 31-35 سنة، و 3.3% كانت أعمارهم من 26-30 سنة.

3. حسب المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تبين أن 66.7% من المبحوثين في شركات التأمين الأردنية يحملون درجة البكالوريوس، و 23.3% يحملون شهادة الماجستير، و 8.3% يحملون شهادة الدبلوم المتوسط، و 1.7% يحملون شهادة الكتورة، ويلاحظ في الجدول ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس وحملة شهادة الماجستير، وعدم وجود حملة الثانوية العامة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى المبحوثين في إدارات شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة، الأمر الذي قد يرفع من سقف التوقعات لأدائهم الإداري في مواقع عملهم المختلفة.

4. حسب المستوى الإداري: يبين الجدول رقم (2) المستوى الإداري للمبحوثين في شركات التأمين الأردنية، وكما هو موضح في الجدول أن 43.3% (26 من 60) يعملون في الإدارة العليا، وأن 41.7% (25 من 60) يعملون في الإدارة الوسطى و 15% يعملون في الإدارة الدنيا (9 من 60). من الجدول رقم (2) يمكن ملاحظة أن أعلى نسبة ردود هي من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والسبب ربما يعود إلى أن موظفين مستوى الإدارة الدنيا يعملون في الميدان وخاصة الأمور التي تتعلق بالتدقيق على الحوادث.

5. حسب سنوات الخبرة: يوضح جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة، وقد تبين من الجدول أن 51.7% منهم كانت خبرتهم أكثر من 13 سنة وهي الفئة الأكبر، و 26.7% تراوحت خبراتهم من 9 إلى 12 سنة، و 18.3% كانت خبراتهم من 5 إلى 8 سنوات، وأخيراً 3.3% كانت خبراتهم من 1 إلى 4 سنوات وهي الفئة الأقل خبرة.

6. حسب عدد العاملين: يبين الجدول رقم (2) توزيع شركات التأمين الأردنية حسب متغير عدد العاملين، حيث تبين أن نسبة العاملين العظمى في هذه الشركات أقل من 100 موظف وقد بلغت 60%، ومن 100 إلى 499 موظف كانت نسبتهم 40%، وهذا يعزى إلى أن طبيعة أعمال شركات التأمين لا تتطلب استخدام أعداداً كبيرة من الموظفين مقارنة بقطاعات الشركات الأخرى كقطاع الصناعة مثلاً.

7. حسب عمر الشركة بالسنين: يبين جدول رقم (2) توزيع الشركات حسب متغير أعمارها بالسنين، حيث تبين أن 40% من هذه الشركات تتراوح أعمارها من 30 إلى 39 سنة، و 30% من الشركات تراوحت أعمارها من 10 إلى 19 سنة، و 10% من شركات التأمين الأردنية كانت أعمارها بالتوالي تتراوح من 20 إلى 29، أقل من 10 سنوات، وأكبر أو تساوي 50 سنة.

8. حسب متغير ملكية الشركة: جدول رقم (2) يبين أن جميع شركات قطاع التأمين المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي كانت فقط مساهمة عامة مملوكة للقطاع الخاص أي بنسبة 100%، عكس القطاعات الأخرى كقطاع الصناعة والخدمات مثلاً.

ثانياً- "تحليل ومناقشة مستوى إجابات مجتمع الدراسة عن متغير مهارات التفكير الإستراتيجي:

### 1- مستوى ممارسة التفكير التأملي

يتبين من الجدول رقم (3) أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم ممارسة مرتفعة للتفكير التأملي في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة حيث بلغ مجموع الوسط الحسابي لجميع المحاور (3.85) وبانحراف معياري (0.90). ويبين الجدول أن أفراد المجتمع يحاولون تطبيق معرفتهم وخبرتهم لأية مشكلة تواجههم وبوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري يساوي (0.98). ويبين الجدول أن أفراد المجتمع في الشركات المبحوثة تحاول اكتشاف كيفية معالجة قضية ما بشكل أفضل عند التفكير بقرار سابق قامت به، ويتم الأخذ بالحسبان استخدام المعلومات التي تم جمعها بواسطة الخبرة في حل قضية ما، ويتم الأخذ بعين الاعتبار إنعكاسات الواقع عند التفكير بالقرارات والأعمال (الأفعال) التي قاموا بها، بالإضافة إلى أن الشركات المبحوثة تحاول التساؤل كي يتم تطوير عملية فهم للقضايا وتسعى إلى تأطير فهم القضايا من وجهات نظر مختلفة. ويبدو أن أقل محور من محاور مهارات التفكير التأملي وهو أن هنالك اعتراف بمحدودية وجهات نظرهم الخاصة بأنفسهم بوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري يساوي (1.02) وهذا يشير إلى ممارسة متميزة لمهارة التفكير التأملي. نتيجة هذه الدراسة في ممارسة مهارة التفكير التأملي تتطابق مع دراسة Turkey, et al., (2012) التي أجريت على عينة من الفنادق وشركات المطاعم وصناعة السيارات في إسطنبول التركية، ودراسة Pisapia et al., (2012) التي أجريت على عينة من المدارس الثانوية والإبتدائية في Hong Kong ودراسة Halis, (2010) التي أجريت على عينة من الفنادق التركية في مدينة إسطنبول. وقد كانت نتائج جميع الدراسات فيما يخص ممارسة هذه المهارة مرتفعة.

### 2- مستوى ممارسة إعادة صياغة التفكير الإستراتيجي:

يتبين من الجدول رقم (3) وجود مستوى عالٍ لممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير من قبل شركات التأمين الأردنية حيث كان مجموع الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.87) وبانحراف معياري يساوي (0.83)، أما بالنسبة للفقرات فإن الشركات المبحوثة تحاول ابتداء وتقييم أكبر عدد ممكن من الحلول والتصورات عندما تكون المشكلة أكثر تعقيداً بأعلى وسط حسابي 4.20 وبانحراف معياري يساوي (0.68). ويبين الجدول أن هذه الشركات تحاول استخدام مختلف وجهات النظر لرسم إستراتيجيات مختلفة لازمة لتسوية مشكلة ما بوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري يساوي (0.77)، وتقوم بفحص موقف ما بواسطة استخدام وجهات نظر مختلفة بوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري يساوي (0.93)، ومحاولة الدخول في مناقشات مع الأشخاص الذين يملكون وجهات نظر مختلفة بوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري يساوي (0.84). كما يبين الجدول أن أقل محور من محاور ممارسة إعادة صياغة التفكير هو تتبع الميول والنزعات بتوجيه أسئلة لكل من حولك عن المتغيرات والمستجدات بوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.97). نتيجة هذه الدراسة في ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير تتطابق مع دراسة كل من Turkey, et al., (2012) التي أجريت على عينة من الفنادق وشركات المطاعم وصناعة السيارات في إسطنبول التركية، ودراسة Pisapia et al., (2012) التي أجريت على عينة من المدارس الثانوية والإبتدائية

في Hong Kong ودراسة (2010) Halis, التي أجريت على عينة من الفنادق التركية في مدينة إسطنبول. وقد كانت نتائج جميع الدراسات فيما يخص ممارسة هذه المهارة مرتفعة.

### 3- مستوى ممارسة التفكير النظامي:

يبين الجدول رقم (3) أن إجمالي الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين لمتغير فقرات ممارسة التفكير النظامي (3.97) وبانحراف معياري يساوي (0.79)، وهو يشير إلى مستوى ممارسة عالية من قبل شركات التأمين الأردنية المبحوثة. ويبين الجدول أن الفقرة التي تنص على "تركز على عملية البحث عن السبب قبل اتخاذ أي إجراء" حصلت على الرتبة الأولى وبوسط حسابي مقداره (4.33) وبانحراف معياري يساوي (0.68)، ونالت الفقرة التي تنص على "تحاول إيجاد وتحديد قوى البيئة الخارجية التي تؤثر على عملك" الرتبة الثانية وبوسط حسابي 4.18 وبانحراف معياري يساوي (0.71).

| مهارات التفكير الإستراتيجي | الرقم | الفقرات                                                                                                          | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| التفكير التأملي            | 1     | تحاول ان تسأل اسئلة مثل "لماذا" لتطوير عملية فهم القضايا.                                                        | 3.93          | 0.92              |
|                            | 2     | تحاول تطبيق معرفتك وخبرتك لاية مشكلة تواجهك.                                                                     | 4.25          | 0.98              |
|                            | 3     | تتقبل بأن تكون معتقداتك المفضلة خاطئة عندما تفكر بما عملته وأتخذته من قرارات في حل القضايا.                      | 3.58          | 0.85              |
|                            | 4     | الاعتراف بمحدوديات وجهة نظرك الخاصة بك.                                                                          | 3.53          | 1.02              |
|                            | 5     | تكتشف كيفية معالجة قضية ما بشكل افضل عند التفكير بقرار سابق قمت به.                                              | 4.07          | 0.61              |
|                            | 6     | تحاول إيجاد هدف مشترك الذي يسمح لطرفين متنافسين او متضاربين في شركتك كي ينجحوا كلاهما.                           | 3.62          | 1.12              |
|                            | 7     | تحاول ان تأخذ بالحسبان استخدام المعلومات التي تم جمعها بواسطة الخبرة في حل قضيه ما.                              | 3.95          | 0.83              |
|                            | 8     | تسعى الى التدريب من قبل زملاء او مختصون عند التفكير بقرارات اتخذتها سابقا.                                       | 3.65          | 1.02              |
|                            | 9     | تحاول أن تأخذ بعين الاعتبار انعكاسات الواقع عند التفكير بالقرارات والاعمال (الافعال) التي قمت بها.               | 3.95          | 0.79              |
|                            | 10    | تسعى لتأطير القضايا من وجهات نظر مختلفة.                                                                         | 3.93          | 0.86              |
|                            |       | الإجمالي                                                                                                         | 3.85          | 0.90              |
| إعادة صياغة التفكير        | 11    | تحاول ابتداء أو خلق وتقييم أكبر عدد ممكن من الحلول والتصورات عندما تكون المشكلة اكثر تعقيدا.                     | 4.20          | 0.68              |
|                            | 12    | تحاول الدخول في مناقشات مع الاشخاص الذين يملكون وجهات نظر ومعتقدات مختلفة.                                       | 3.90          | 0.84              |
|                            | 13    | تقوم بفحص موقف ما بواسطة استخدام وجهات نظر مختلفة.                                                               | 3.92          | 0.93              |
|                            | 14    | تحاول استخدام مختلف وجهات النظر لرسم استراتيجيات مختلفة لازمة لتسوية مشكله ما.                                   | 3.98          | 0.77              |
|                            | 15    | تحاول تجنب إيجاد حل مسبق لقضيه ما قبل ان يتم فهمها او تعريفها بشكل واضح.                                         | 3.80          | 0.71              |
|                            | 16    | تنتبج الميول والنزعات بتوجيه اسئلة لكل من حولك عن المتغيرات والمستجدات.                                          | 3.57          | 0.97              |
|                            | 17    | تحاول فحص/دراسة المشكلة اولا بمظهرها الخارجي ومن ثم انشاء الخطط لحلها قبل السعي للحصول على آراء الاشخاص الآخرين. | 3.72          | 0.90              |
|                            |       |                                                                                                                  | الإجمالي      | 3.87              |
| التفكير النظامي            | 18    | تجد في معظم المسائل ان تغيرات البيئة الخارجية تتطلب تعبيرات داخلية.                                              | 3.88          | 0.76              |
|                            | 19    | تحاول التفكير في كيفية تأثير الأطراف المختلفة في الشركة على طريقة انجاز الأعمال.                                 | 3.78          | 0.94              |
|                            | 20    | تركز على تطوير قدرات موظفين الشركة في حل القضايا عند مواجهة قضيه تحتاج الى حل.                                   | 3.75          | 0.90              |
|                            | 21    | تحاول إيجاد وتحديد قوى البيئة الخارجية التي تؤثر على عملك .                                                      | 4.18          | 0.71              |
|                            | 22    | تحاول التركيز على تفكيك المشكلة الى اجزاء قبل القيام بتوضيحها.                                                   | 4.07          | 0.69              |

|      |      |                                                                                      |    |
|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 0.71 | 4.07 | تحاول إيجاد تغذية راجعة محددة تتعلق بانجاز شركتك.                                    | 23 |
| 0.76 | 3.97 | تسعى لاستخلاص أنماط أو قواعد من المعلومات المتوفرة.                                  | 24 |
| 0.68 | 4.33 | تركز على عملية البحث عن السبب قبل اتخاذ أي إجراء.                                    | 25 |
| 0.95 | 3.75 | تسعى لفهم كيفية علاقة أو ترابط الأشخاص مع بعضهم بعض في مواجهة قضيه ما.               | 26 |
| 0.72 | 3.87 | تحاول الأخذ بعين الاعتبار حول كيفية ظهور وحدث التغيير من خلال تأثير العوامل البيئية. | 27 |
| 0.85 | 4.03 | تحاول ان تنظر للتغيرات في بنية شركتك والتي تؤدي الى تحسينات دائمة او جوهرية.         | 28 |
| 0.79 | 3.97 | الإجمالي                                                                             |    |

جدول رقم (3) مستوى إجابات مجتمع الدراسة عن متغيرات مهارات التفكير الإستراتيجي

بينما حصلت كل من الفقرات "تحاول التركيز على تفكيك المشكلة الى أجزاء قبل القيام بتوضيحها" و "تحاول إيجاد تغذية راجعة محددة تتعلق بانجاز شركتك" على الرتبة الثالثة وبوسط حسابي (4.07). في حين نالت الفقرة "تحاول أن تنظر للتغيرات في بنية شركتك والتي تؤدي الى تحسينات دائمة أو جوهرية على الرتبة الرابعة وبوسط حسابي مقداره (4.03). حصلت الفقرة "تسعى لاستخلاص أنماط أو قواعد من المعلومات المتوفرة" على الرتبة الخامسة وبوسط حسابي مقداره (3.97). بينما حصلت كل من الفقرات "تركز على تطوير قدرات موظفين الشركة في حل القضايا عند مواجهة قضيه تحتاج إلى حل" و "تسعى لفهم كيفية علاقة أو ترابط الأشخاص مع بعضهم بعض في مواجهة قضية ما" على المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري يساوي (0.90) و (0.95) على التوالي. ويشير تحليل النتائج والجدول رقم (3) إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم ممارسة مرتفعة للتفكير النظمي في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة. أيضاً نتيجة هذه الدراسة في ممارسة مهارة التفكير النظمي تتطابق مع دراسة كل من دراسة العامري وقصير، (2017) التي أجريت على عينة من المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء، دراسة محمد والجبوري، (2014) التي أجريت على عينة من القيادات الجامعية في جامعة بغداد العراقية، ودراسة Turkey, et al., (2012) التي أجريت على عينة من الفنادق وشركات المطاعم وصناعة السيارات في إسطنبول التركية، ودراسة Pisapia et al., (2012) التي أجريت على عينة من المدارس الثانوية والابتدائية في Hong Kong ودراسة Halis, (2010) التي أجريت على عينة من الفنادق التركية في مدينة اسطنبول، ودراسة Monnavrian, et.al., (2011) التي أجريت على شركة Benetton في إيران التي وجدت أن الشركة تمارس التفكير النظمي بمستوى عالٍ، ودراسة Pisapia et al., (2005) التي توصلت إلى نفس النتيجة، بالإضافة إلى دراسة El-Farra, et al., (2008) التي أجريت في قطاع غزة على عينة في وزارة الصحة الفلسطينية.

ثالثاً: وصف مستوى إجابات مجتمع الدراسة عن متغير أبعاد الأداء المنظمي

يوضح الجدول رقم (4) مستوى إجابات مجتمع الدراسة في شركات التأمين الأردنية حول أبعاد الأداء التنظيمي وذلك باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- الفاعلية: يتضمن هذا البعد أربع فقرات كما هو موضح في الجدول رقم (4) ويبين أن اجمالي الوسط الحسابي لإجابات الباحثين لفقرات بعد الفاعلية (3.90) وبانحراف معياري (0.62) وهذا يشير إلى أن مستوى الفاعلية جيد اذ تتكيف الشركات المبحوثة مع التغيرات البيئية والظروف المحيطة هذا ويتوافق أسلوب أداء الأعمال في الشركات المبحوثة مع ما تصبو إليه من أهداف محددة في الخطط والإستراتيجيات إذ حققت أعلى وسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.60) في حين جاءت

الفقرة رقم (4) والمتعلقة بتكيف إدارة الشركات مع الظروف المحيطة وتغيرات البيئة وطلبات الجهات المستفيدة وتقديم أفضل خدمة بأقل وسط حسابي بلغ (3.72) وبانحراف معياري بلغ ((0.64).

2- الكفاءة: حقق بعد الكفاءة وسطاً حسابياً بلغ (3.90) وبانحراف معياري بلغ (0.60) وتبين أن القيادات الإدارية في الشركات المبحوثة يحرصون على تشجيع الأفكار المبدعة للحفاظ على مستوى أداء مميز في قطاع التأمين إذ يظهر من الجدول رقم (4) أن الفقر رقم (5) والتي تنص على اهتمام الشركات المبحوثة بسمعتها ودورها المميز في بيئتها الداخلية والخارجية حيث حققت الفقرة على أعلى وسط حسابي بلغ (4.08) وهي تعتبر أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) حسب مقياس ليكرت الخماسي وبأقل تشتت بلغ (0.50) في حين جاءت الفقرة التي تتعلق بنظرة الشركات المبحوثة وباستمرار إلى منافسيها في قطاع التأمين وما يطرأ عليها من تغييرات متعلقة بتشجيع الابداع بأقل وسط حسابي بلغ (3.76) وبانحراف معياري بلغ ((0.62).

| أبعاد الأداء التنظيمي | الرقم | الفقرات                                                                                                               | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| الفاعلية              | 1     | يتوافق أسلوب أداء الأعمال في الشركة مع ما تصبو إليه من أهداف محددة في الخطط والاستراتيجيات.                           | 4.06          | 0.60              |
|                       | 2     | تضع إدارة الشركة في عين الاعتبار جميع العوامل (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية) التي ستؤثر في إمكانية تنفيذ الأهداف. | 3.83          | 0.56              |
|                       | 3     | تشعر أن العلاقة بين الشركة والجهات المستفيدة ايجابية وبناء وتُسودها حالات الثقة والتعاون.                             | 3.98          | 0.67              |
|                       | 4     | تتكيف إدارة الشركة مع الظروف المحيطة وتغيرات البيئة وطلبات الجهات المستفيدة وتقديم أفضل خدمة.                         | 3.72          | 0.64              |
|                       |       | الإجمالي                                                                                                              | 3.90          | 0.62              |
| الكفاءة               | 5     | تهمني سمعة الشركة ومستقبلها ودورها المميز في بيئتها الداخلية والخارجية.                                               | 4.08          | 0.50              |
|                       | 6     | الرضا عن العمل في الشركة قياساً بالشركات الأخرى يصل الى مستوى عالي.                                                   | 3.78          | 0.58              |
|                       | 7     | يتوفر وقت كافي للجميع للسعي لتقديم الأفكار المبدعة من قبل الكادر الإداري.                                             | 4.00          | 0.71              |
|                       | 8     | تنظر إدارة الشركة باستمرار للمنافسين في قطاع التأمين وما يطرأ عليهما من تغييرات في تشجيع الابداعات.                   | 3.76          | 0.62              |
|                       |       | الإجمالي                                                                                                              | 3.90          | 0.60              |
| الربحية               | 9     | يقترن التركيز على الخدمة المقدمة للزبائن بالخطوة الاستراتيجية للشركة.                                                 | 4.05          | 0.54              |
|                       | 10    | تضع إدارة الشركة توقعات عاملها ومعايير سلوكهم القياسية بالاتجاه الذي يمكن من التعريف بالخدمة المميزة للزبون.          | 3.83          | 0.72              |
|                       | 11    | تهتم إدارة الشركة كثيراً بأخلاقيات العمل وتجاوز كل أسباب الصراع والتفرقة.                                             | 3.73          | 0.76              |
|                       | 12    | تعتبر إدارة الشركة المعلومات الراجعة من الزبون الطريقة الأفضل لتحسين أداء تقديم الخدمة.                               | 3.68          | 0.68              |
|                       |       | الإجمالي                                                                                                              | 3.82          | 0.68              |

جدول رقم (4) مستوى اجابات مجتمع الدراسة عن أبعاد الأداء التنظيمي

**3- الزبائن:** يتبين من الجدول رقم (4) أن بعد الزبائن حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.82) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) على مقياس ليكرت الخماسي وبانحراف معياري بلغ (0.68) وهذا يدل على أن شركات التأمين الأردنية تحرص على بناء علاقات جيدة مع الزبون بالإضافة إلى أنها تسعى إلى تقديم الأفضل من خلال اهتمامها بالمعلومات الراجعة وذلك لتحسين وتطوير أداء الخدمات المقدمة، وكانت الفقرة المتعلقة باقتراح التركيز على الخدمة المقدمة للزبائن بالخطة الإستراتيجية للشركة، قد سجلت أعلى وسط حسابي بلغ (4.05) وبأقل تشتت بلغ (0.54) في حين سجلت الفقرة رقم (12) أدنى وسط حسابي بلغ (3.68) وهي تعتبر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبتشتت بلغ (0.68).

#### رابعاً: تحليل العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي

يوضح الجدول رقم (5) نتائج قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين مهارات التفكير الإستراتيجي ( التفكير التأملي، إعادة صياغة التفكير، التفكير النظمي) وبين أبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن) وجاءت نتائج التحليل في علاقات الارتباط كما يلي:-

جدول رقم (5) قيم معاملات الارتباط (Pearson) بين مهارات التفكير الإستراتيجي و أبعاد الأداء التنظيمي.

| المتغيرات           | الأداء التنظيمي | الفاعلية      | الكفاءة       | الزبائن       |
|---------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| التفكير الإستراتيجي | 0.466 (0.000)   | 0.559 (0.000) | 0.525 (0.000) | 0.532 (0.000) |
| التفكير التأملي     | 0.440 (0.000)   | 0.558 (0.000) | 0.620 (0.000) | 0.626 (0.000) |
| إعادة صياغة التفكير | 0.663 (0.000)   | 0.625 (0.000) | 0.137 (0.349) | 0.650 (0.000) |
| التفكير النظمي      | 0.520 (0.000)   | 0.470 (0.000) | 0.127 (0.298) | 0.489 (0.000) |

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية".

#### 1- تحليل العلاقة بين إجمالي مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي

تدل نتائج الارتباط في الجدول رقم (5) على المستوى الإجمالي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجمالي مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.466) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إجمالي مهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن) حيث أن جميع معاملات الارتباط أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي يتم إثبات فرضية البحث الرئيسية التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية". اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Khalili, et al., 2015)، التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي التي أجريت في إيران. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العامري وقصير (2017) حيث وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي.

## 2- تحليل العلاقة بين التفكير التأملي وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن).

تبين نتائج معامل الارتباط في الجدول رقم (5) بين التفكير التأملي وإجمالي الأداء التنظيمي بالإضافة إلى أبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، حيث كانت جميع القيم الاحتمالية (Sig.) بين التفكير التأملي وإجمالي الأداء التنظيمي وأبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.440 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير التأملي وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن)".

## 3- تحليل العلاقة بين إعادة صياغة التفكير وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن).

تدل نتائج الارتباط بين إعادة صياغة التفكير وأبعاد الأداء التنظيمي كإجمالي وبصورة منفردة (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن) على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية، حيث كانت جميع القيم الاحتمالية (Sig.) بين إعادة صياغة التفكير وإجمالي الأداء التنظيمي وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الزبائن) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.663) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ويشير الجدول إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إعادة صياغة التفكير والكفاءة حيث بلغ معامل الارتباط (0.137) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.349) وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة صياغة التفكير وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الزبائن)، وإلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة صياغة التفكير والكفاءة التنظيمية.

## 4- تحليل العلاقة بين التفكير النظمي وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن).

تدل نتائج الارتباط بين التفكير النظمي وأبعاد الأداء التنظيمي كإجمالي وبصورة منفردة (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن) على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظمي وإجمالي الأداء التنظيمي ووجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظمي والفاعلية والزبائن فقط، حيث كانت جميع القيم الاحتمالية (Sig.) بين التفكير النظمي وإجمالي الأداء التنظيمي وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الزبائن) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.66) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، فيما عدا متغير الكفاءة حيث يشير الجدول رقم (5) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظمي وبعد الكفاءة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (0.127) والقيمة الاحتمالية (0.298) وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة صياغة التفكير وأبعاد الأداء التنظيمي (الفاعلية، الكفاءة، الزبائن). اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العامري وقصير، 2017)، حيث وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التفكير النظمي والأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية في العاصمة البينية صنعاء. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Khalili, et al., 2015)، التي أكدت على وجود علاقة للتفكير النظمي بالأداء التنظيمي. كما اتفقت النتائج مع دراسة (Mahdavian, et al., 2014)، التي أجريت في إيران على وجود علاقة قوية بين التفكير الإستراتيجي والأداء التنظيمي.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.



نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية، تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة)".

يتضح من الجدول رقم (6) أن احتمال المعنوية أخذ قيم أعلى من (Sig.) 0.05 في جميع فقرات الاستبيان فيما عدا متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وهذا يعطي دلالة على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع أفراد الدراسة نحو فقرات الاستبيان ككل حسب متغيرات الخصائص الشخصية للمبحوثين، وهذا يشير الى أن مجتمع الدراسة متقارب في وجهات النظر حول علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي. أما فيما يتعلق بمتغير الجنس المؤهل العلمي فقد جاء احتمال المعنوية لمحور (الكفاءة) أقل من (0.05)، وهذا يعني أن الكفاءة لدى أفراد المجتمع يمكن أن تختلف باختلاف جنس مجتمع الدراسة وإختلاف مؤهلاتهم العلمية. نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج دراسة العامري وقصير (2017)، حيث وجدت عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات الشركات المبحوثة نحو متغيرات الاستبانة ككل حسب الخصائص الشخصية للمبحوثين.

جدول رقم (6) إجابات مجتمع الدراسة نحو محاور الاستبانة وفق الخصائص الشخصية للمبحوثين

| الخصائص الشخصية |       |                 |       |               |       |       |       |       |       | محاور الإستبيان     |
|-----------------|-------|-----------------|-------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| سنوات الخبرة    |       | المستوى الإداري |       | المؤهل العلمي |       | العمر |       | الجنس |       |                     |
| F               | Sig.  | F               | Sig.  | F             | Sig.  | F     | Sig.  | F     | Sig.  |                     |
| 0.285           | 0.836 | 0.498           | 0.610 | 2.263         | 0.091 | 0.257 | 0.856 | 0.233 | 0.638 | التفكير التأملي     |
| 0.626           | 0.601 | 3.018           | 0.057 | 0.046         | 0.987 | 0.127 | 0.944 | 2.842 | 0.097 | إعادة صياغة التفكير |
| 2.070           | 0.115 | 0.083           | 0.920 | 1.383         | 0.257 | 0.256 | 0.857 | 2.594 | 0.113 | التفكير النظامي     |
| 1.224           | 0.310 | 2.760           | 0.071 | 5.007         | 0.004 | 0.580 | 0.631 | 8.748 | 0.004 | الكفاءة             |
| 0.801           | 0.499 | 0.558           | 0.576 | 1.411         | 0.249 | 0.393 | 0.758 | 1.179 | 0.282 | الفاعلية            |
| 0.264           | 0.851 | 0.763           | 0.471 | 2.031         | 0.120 | 1.112 | 0.352 | 0.922 | 0.341 | الزبائن             |

## 1- الاستنتاجات والتوصيات:

### أولاً - الاستنتاجات:

- 1- وجدت الدراسة أن شركات التأمين الأردنية لديها ممارسة مرتفعة لمهارات التفكير الإستراتيجي حيث بلغ الوسط الحسابي العام لممارسة التفكير التأملي 3.85، وإعادة صياغة التفكير 3.87، و التفكير النظمي 3.97.
- 2- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الإستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة.
- 3- أن مهارة إعادة صياغة التفكير كمهارة من مهارات التفكير الإستراتيجي تعتبر الأكثر ارتباطاً (علاقة ارتباط إيجابية) بالأداء التنظيمي كإجمالي وترتبط مع الفاعلية والزبائن بصورة منفردة، مما يشير الى أن زيادة قدرات المدراء العقلية بمختلف مستوياتهم الإدارية اللازمة لحل ومعالجة المشكلات الصعبة سيزيد من تحسن أداء شركات التأمين.

- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات إجابات مجتمع الدراسة حول دور التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي لدى المستويات الإدارية المختلفة في شركات التأمين الأردنية تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين المتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة متقارب في وجهات النظر حول دور التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي.
- 5- وجدت الدراسة أن نسبة الذكور من مدراء شركات التأمين الأردنية في المستويات الإدارية الثلاثة 83.3%، بينما بلغت نسبة الإناث 16.7% وهي نسبة تدل على أنه لا توجد مشاركة فاعلة للإناث في هذا القطاع.
- 6- أن نسبة حملة شهادات البكالوريوس والدراسات العليا في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة نسبة عالية جداً، حيث بلغت 91.7%، وهذه النسبة تعكس مدي معرفتهم وممارستهم لمهارات التفكير الإستراتيجي.
- 7- وجدت الدراسة أن نسبة خبرة المدراء في شركات التأمين وفي المستويات الإدارية الثلاثة نسبة عالية، حيث بلغت 78.4% وهي من 9 سنوات إلى أكثر من 13 سنة.
- 8- تبين أن التفكير الإستراتيجي يلعب دوراً فاعلاً في دعم أداء شركات التأمين الأردنية.

#### ثانياً- التوصيات:

- 1- ضرورة أن تعي شركات التأمين حقيقة أن التفكير الإستراتيجي هو أحد العناصر المهمة في رفع أدائها التنظيمي.
- 2- ضرورة اهتمام إدارات شركات التأمين بمبدأ المشاركة مع جميع المستويات الإدارية في عملية التفكير الإستراتيجي والأخذ بوجهات نظرهم لأنهم جزء لا يتجزأ عن شركاتهم للوصول إلى أداء متميز.
- 3- ضرورة اهتمام مدراء شركات التأمين الأردنية بتهيئة الظروف المشجعة لتكريس وترسيخ ثقافة التفكير الإستراتيجي في شركاتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة في هذه الشركات مما يعكس دوراً إيجابياً في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتحقيق رضا الزبائن لرفع أداءها التنظيمي.
- 4- على الإدارات العليا في شركات التأمين الأردنية العمل على إعطاء مزيداً من الصلاحيات لمدراء الإدارات الوسطى والدنيا في تبني مهارات التفكير الإستراتيجي لما له من انعكاس إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي.
- 5- كي يتم تعزيز التفكير الإستراتيجي ودوره في الأداء التنظيمي لدى الشركات يتطلب ضرورة عقد ورشات تدريبية وورش عمل متخصصة مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي يركز على تعزيز المهارات الإدارية العامة والتفكير الإستراتيجي على وجه الخصوص لدى الشركات تعني بممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي وخاصة فيما يخص التفكير النظمي الذي يركز على النظرة الشمولية للشركات لما لهذه البرامج من أهمية في تنمية مهارة تطوير السيناريوهات للتعامل مع المستقبل في ظل التقلبات البيئية المتسارعة في بيئة المنظمات بشكل عام مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء على مستوى المستويات الإدارية وأقسامها المختلفة.
- 6- ضرورة قيام شركات التأمين الأردنية في إعادة النظر إلى هياكلها التنظيمية المطبقة في شركاتهم لأنها تعتبر البوصلة الرئيسية التي تسمح في استخدام مهارات التفكير الإستراتيجي لزيادة مستوى المبادرة والإبداع والإبتكار لرفع الأداء التنظيمي لديها.

7- ضرورة إجراء دراسات أخرى في موضوع التفكير الإستراتيجي ودوره في الأداء التنظيمي في قطاعات مختلفة لمعرفة مستوى ممارسة التفكير الإستراتيجي ودوره في الأداء التنظيمي وخاصة في قطاع الصناعة لما له من أهمية كبرى في الاقتصاد الوطني الأردني.

### المراجع:

#### أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. الخفاجي، نعمة عباس (2003). "الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات"، (ط1). عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
2. الكبيسي، عبد الواحد حميد (2010). التفكير المنظم في توظيفه في التعلم والتعليم - استنباطه من القرآن الكريم، ط1، عمان، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.
3. الشديفات، يحيى، والحراشة، محمد (2005). درجة ممارسة أنماط التفكير الإستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الاردن، مجلة جامعة أم القرى، مجلد (18)، العدد (2)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، ص ص. 134-138.
4. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2009). نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
5. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2000). نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
6. العامري، عبده وقصير، حنان (2017). علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الادارة الوسطى- دراسة ميدانية على المصارف الاسلامية في العاصمة اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مجلد (23)، العدد (3)، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا، ص ص. 51-72.
7. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999). الإدارة الإستراتيجية-مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (ط1). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
8. دحام، غني وعودة، بلال (2012)، تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي إستطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 18، عدد 68، جامعة بغداد، كلية الاقتصاد والادارة، ص ص. 90-119.
9. محمد، نسرين والجبوري، علياء (2014). دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي- دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلد (38)، بغداد، ص ص. 153-176.
10. يونس، طارق شريف (2002). الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، (ط1). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

#### ثانياً- المراجع باللغة الانجليزية

1. Abraham, S. (2005). Stretching Strategic Thinking. Strategy and Leadership, Vol. 33, No. 5, pp. 5-12.
2. Allio, R. (2006). Strategic thinking: the ten big ideas. Strategy and Leadership, Vol. 34, No. 4, pp. 4-13.
3. Al-Qatamin, A. (2018). Effect of thinking skills on dimensions of competitive advantage: Empirical evidence from Jordan. International Journal of Business and management, Vol. 13, No. 5, pp. 127-136.

4. Baloch, Q. and Inam, M. (2007). Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage. *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 1, No. 2, pp. 1-26.
5. Al-Zu'bi, H. (2016). Strategic thinking Competencies and their Impact on Strategic Flexibility. *Journal of Current Research Science*, Vol. 4, No. 1, pp. 35-39.
6. Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-Frame, multi-Sector analysis. *Human Resource Management*, Vol.30, pp. 509-534.
7. Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, Vol. 39, No. 1, pp. 63-70.
8. Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: a multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 5, pp. 336-354.
9. Bonn, I. and Christodoulou, C. (1996). From Strategic Planning to Strategic Management. *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4, pp. 543-551.
10. Daft, R. (2007), "Organization Theory & Design" 9<sup>th</sup> Edition, south-western, Thomson learning, USA.
11. El-Farra, M., Juda, M. and Nafeh, B. (2008). Strategic Thinking at the Ministry of Health in the Gaza Strip: Management Viewpoint. *Journal of Al Azhar University-Gaza, Humanities Sciences*, Vol. 10, No.1, pp. 21-48.
12. Fullerton, R.R. and Wempe, W.F. (2009), "Lean manufacturing, non-financial performance measures, and financial performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 214-240.
13. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update*. 4<sup>th</sup> Edition, Boston: Allyn & Bacon.
14. Goldman, E., Scott, A., and Follman M. (2015), Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 155-175.
15. Haines, S. (2007). Twelve Characteristics of Systems Thinking: The Natural Way the World Works. Haines Centre for Strategic Management, The information is available [on line] at: < [http://www.hainescentre.com/pdfs/newletter07/msst\\_03.pdf](http://www.hainescentre.com/pdfs/newletter07/msst_03.pdf) .> accessed [17/6/2017].
16. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998), *Multivariate data Analysis*. New Jersey, Prentice Hall.
17. Halis, M., Sariisik, M. and Turkay, O. (2010). Institutional Strategic Consciousness and its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul. *Journal of Global Strategic Management*, Vol. 8, pp. 160-170.
18. Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, pp. 481-487.
19. Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge University Press, United Kingdom.
20. Ivanov, C. and Avasilcai, S. (2014). Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences-Elsevier*, Vol. 124, pp. 397-404.
21. Jones, G., and George, J., (2006), *Essential of contemporary management*. Mc Graw – Hill, Irwin.
22. Kaplan, R. (2001), *Measuring organizational performance in non-profit organization (Nonprofit management and leadership)*, Jone Wiley and Sons Inc.
23. Kargın, S. and Aktaş, R. (2012). Strategic Thinking Skills of Accountants during Adoption of IFRS and the new Turkish Commercial Code: A survey from Turkey. *Social Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 128-137.
24. Khalili, K., Armani, M., Rahimi, H., Jamshidi, F., and Jamshidi, Z., (2015). The Role of Strategic Thinking in Organizational Performance: A Case Study of the Municipality of Ilam. *International Journal of Review in Life Sciences*, Vol. 5, No. 8, pp. 56-62.
25. Kennerley, M. and Neely, A. (2003), Measuring performance in a changing business environment, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 213-229.
26. Kutschera, I. and Ryan, M. (2009). Implications of Intuition for Strategic Thinking: Practical Recommendations for Gut Thinkers. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 74, Issue 3, pp.12-20.
27. Lawrence, E. (1999). Strategic Thinking: A Discussion Paper. Public Services of Commission of Canada., The information is available [on line] at: <[www.theraffettogroup.com](http://www.theraffettogroup.com) /Strategic Thinking: Discussion paper.pdf.> [16/01/2015].

28. Levesque, L. (2007). Strategic Leadership Competencies, The information is available [on line] at: <<http://breakthroughcreativity.com/pdf/StrategicLeadershipCompetencies.pdf>> accessed [6/6/2014].
29. Liedtka, J. (1998a). Strategic thinking: Can it be taught? Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, pp. 120-129.
30. Liedtka, J. (1998b). Linking Strategic Thinking with Strategic Planning. Strategy and Leadership, Vol. 26, No. 4, pp. 30-35.
31. Linkow, P. (1999). What Gifted Strategic Thinkers Do? Training and Development, Vol. 53, No.7, pp. 34-37.
32. Lusthaus, C. Marie .A and Gary A., (2002), "Organizational Assessment: A frame work for improving performance" published jointly by International development researgh center & Inter-American development Bank, Ottawa, Canada.
33. Luxmi, M. (2014), "Organizational learning act as a mediator between the relationship of knowlrdge management and organizational performance", Management and Labour Studies, Vol. 39 No. 1, pp.3-41.
34. Mahdavian, M. Mirabi, V. and Haghshenad, F. (2014). A study of the impact of strategic thinking on the performance of Mashhad municipal managers. Management Science Letters, Vol. 4, pp. 679-690.
35. Mahmoud, M.A. and Yusif, B. (2012), "Market orientation, learning orientation, and the performance of non-profit organizations (NPOs)", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 61, No. 6, pp. 624-652.
36. Martz, W. (2013), Evaluating organizational performance: rational, natural, and open system models, American Journal of Evaluation, Vol. 34, No. 3, pp.385-401.
37. Mason, J. (1986). Developing Strategic Thinking, Long Range Planning. Vol. 19, No. 3, pp. 72-80.
38. Mendoza, L., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. Information and Software Technology, Vol. 49, No. 8, pp. 913-945.
39. Mintzberg, H. (1994a). The Rise and Fall of Strategic planning, Prentice Hall, United Kingdom.
40. Mintzberg, H. (1994b). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, Vol.72, No.1, pp. 107-114.
41. Monnavarian, A., Farmani, G. Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. Business Strategy Series, Vol. 12, No. 2, pp. 63-72.
42. Moon, B. (2013), Antecedents and outcomes of strategic thinking. Journal of Business Research, Vol. 66, No. 10, pp. 1698-1708.
43. Nobar, H. and Rotamzadeh, R. (2018). The Impact of Customer Loyalty on Brand Power: Empirical Evidence from Hotel Industry. Journal of Business Economics and Management, Vol. 19, No. 2, pp. 417-430.
44. Nunnally, J. (1978). Psychometric theory: New York: McGraw-Hill.
45. O'Shannassy, T. (2001). Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm, Journal of the Australia and New Zealand Academy of Management, Vol. 7, No. 1, pp. 25-37.
46. O'Shannassy, T. (2003). Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders. Singapore Management Review, Vol. 25, No. 1, pp. 53-67.
47. Pang, N. S. and Pisapia, J. (2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness. Educational Management Administration & Leadership, Vol. 40, No. 3, pp. 343-361.
48. Parasuraman, A. Zethaml, V. and Berry, L. (1988), Servqual: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.
49. Pisapia, J., et al. (2009). A Comparison of the Use of Strategic thinking Skills of Aspiring School leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study. International Education Studies, Vol. 2, No. 2, pp. 46-58.
50. Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. and Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures. Leadership Review, Vol. 5, No. 1, pp. 41-68.
51. Ramezan, M., Sanjaghi, M.E. and Baly, H.r. (2013). Organizational cchange capacity and organizational performance, Journal of Knowledge-Based Innovation in China, Vol. 5, No. 3, pp. 188-212.
52. Robbins, S. (1995), Organization Behaviour: Concepts, Controversies and Applications, 7<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, USA.
53. Robbins, S. (1990), Organization theory: structure, design, and application. Englewood Cliffis, N.J, Prentice Hill.

54. Salih, A., and Alnaji, L. (2014), Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 3, No. 4, pp. 1871-1882.
55. Stonehouse, G. and Pemberton, J. (2002). Strategic Planning in SMEs – some empirical findings, *Management Decision*, Vol. 40, No. 9, pp. 853-861.
56. Tavakoli, I. and Lawton, J. (2005). Strategic thinking and knowledge management, *Hand Book of Business Strategy*, Vol. 6, No. 1, pp. 155-160.
57. Teece, J. D. (2001), Strategies for managing knowlrdge assets: the role of firm structure and industrial context, in Nonaka, I. and Teece, D. (Eds), *Managing Industrial Knowledge*, SAGe Publications, London, pp. 125-144.
58. Thompson, A. and Strickland, A. J, 1999, *Strategic management, Concept and cases*, 11<sup>th</sup>ed, Boston, Irwin McGraw-hill.
59. Torkamani, B. and Mymand, M. (2016), Investigation of the Relationship between Organizational Intelligence and Strategic Thinking and Determination of Its Role in Creation of a Mindful Organization: a Case Study Research. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 7, No. 3, pp. 79-85.
60. Tseng, S.M. and Lee, P.S. (2014), The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 158-179.
61. Turkay, O., Halis, M., Sariisk, M. And Calman, I. (2012), Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: a comparative study of the industries in Turkey. *African Journal of Business Management*, Vol. 6, No. 32, pp. 9188-9201.
62. Wilson, I. (1994). Strategic Planning Isn't Dead-It Changed, *Long Range Planning*, Vol. 27, No. 4, pp. 12-24.