



واقع التفكير الإستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية

المساهمة العامة¹

د.محمد نصار المرشد²

كلية الأميرة عالية الجامعية – جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التفكير الإستراتيجي في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي، من وجهة نظر المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة في هذه الشركات، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي لدى مدراء هذه الشركات، وواقع الممارسة وتطبيق مهارات هذا المفهوم، وذلك من أجل الخروج بعدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير مستوى ممارسة التفكير الإستراتيجي لديها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة هذه الظاهرة، واعتمد الباحث على مجموعة من الكتب والمجلات، بالإضافة إلى استبانة أعدت خصيصاً للقيام بهذه الدراسة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 27 شركة تأمين مسجلة في سوق عمان المالي، وقد تم توزيع 81 استبانة وذلك بواقع 3 استبانات لكل شركة لثلاثة مستويات إدارية، وتم استرجاع 60 استبانة، حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. استخدم الباحث أربعة عناصر لقياس المعرفة بالمفهوم العلمي ومستوى ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي وهي: (1) المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي (2) التفكير التأملي Reflective Thinking (3) إعادة صياغة التفكير Reframing Thinking (4) التفكير النظمي Systems Thinking. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي لديها مستوى عالٍ في معرفة المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، بالإضافة إلى مستوى عالٍ في استخدام مهاراته، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للمبحوثين، والمفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، وممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي في الشركات المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الإستراتيجي، شركات التأمين، الأردن.

1- مقدمة

أصبح التفكير الإستراتيجي شائعاً ومستخدماً منذ بدايات 1980م، وذلك نسبة للتغيرات الظاهرة في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وخاصة في المنظمات كبيرة الحجم، ويعود ذلك إلى نسبة

¹ تم تقديم البحث في 2019/10/1، وتم قبوله للنشر في 2019/11/28.

² أستاذ مساعد بقسم العلوم المالية و الإدارية- كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية

dr.Mohammad.almarshad@bau.edu.jo

الاستخدام الرسمي، وغير الرسمي لمداخل التخطيط الإستراتيجي (Bonn, 2001)، وأعتبر التفكير الإستراتيجي أحد المؤهلات المعرفية التي تسهل حركة الفرد في المنظمات للوصول إلى القمة الهرمية، وفي نهاية الثمانينات حدثت نقلة نوعية في منطق التفكير الإستراتيجي نتيجة للتغير السريع في البيئة التنافسية للمنظمات، فالعولمة والتطور التكنولوجي والقوى البيئية الأخرى فرضت تغييراً جذرياً للمفهوم الإستراتيجي (خليف، 2008).

يعد التفكير الإستراتيجي أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتغير والتحدي، ويتم التعامل معها من خلال النواخذ والتصور والبوستر الإستراتيجي لضمان استمرارية وبقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية حاضراً ومستقبلاً (الخفاجي، 2010).

يقود أسلوب التفكير الإستراتيجي إلى تمكين المنظمات من دراسة اتجاهات العمل البديلة، ويتطلب تحديد البدائل على أساس وضعها الحالي، والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل هذه المنظمات. حيث يساعد التفكير الإستراتيجي في استخدام الحدس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع في صياغة الخطة الإستراتيجية للمنظمة خاصة على مستوى البرامج الذي يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة، والتي يعتقد أنها ستنتج بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن، وأن التفكير بالمستقبل لا يعتبر رفضاً للأداء السابق (عاشور، 2007).

ولمعرفة مستوى فهم شركات التأمين الأردنية للمفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، ومدى استخدام مهاراته، استخدم الباحث في تحليل بيانات الدراسة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.19، لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، واستخدام اختبار كروسكال ولس (Kruskal-Wallis Test)، لاختبار الفروقات الإحصائية بين مجتمع الدراسة للبيانات اللامعلمية ذات التوزيع الغير طبيعي. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة لديها وضوحاً عالياً للمفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، بالإضافة إلى مستوى مرتفع في استخدام مهاراته، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، واستخدام مهاراته، تعزى لمتغير عمر المدير، والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

2- أهمية التفكير الإستراتيجي

أظهرت عدد من الدراسات السابقة التي تم القيام بها في الدول المتقدمة الكثير من المفاهيم والمهارات المختلفة للتفكير الإستراتيجي، التي تم استخدامها في جميع أنواع المؤسسات الربحية، وغير الربحية (Moon, 2012; Pang and Pisapia, 2012; Karđin and Aktađ, 2012; Halis, et al., 2010; Pisapia, et al., 2009; 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 المعرفة في مفهوم التفكير الإستراتيجي، ومدى استخدام مهاراته.

يرى (الدوري وصالح، 2009) أن التفكير الإستراتيجي تبرز أهمية في كونه مدخلاً معاصراً ومُطاً فكرياً يسهم في عملية تحقيق الموازنة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل هذه المنظمة، ويتم ذلك من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأقطاب البيئية. ويشكل التفكير الإستراتيجي أحد التحديات التي تواجهها الإدارة العليا للمنظمات، كونه يعتبر أداة تعزز قدرة المنظمات وميزاته التنافسية، من خلال تهيئة قدرات من الاستعداد الذي يشكل وثبة للنجاح. ومن الفوائد التي تتجسد في التفكير الإستراتيجي بأنه أداة تعزز الاقتدار والتميز والمنافسة، إذ تستطيع الإدارات العليا للمنظمات تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ومنها الاستعدادات للمحافظة على نوعية التصنيع، والكلف الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمات التفوق على منافسيها.

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 للاستخدام وفقاً لمتطلبات الحاضر، والاستفادة من معطياته، وصولاً إلى رسم صورة مستقبلية للمنظمة (Tavakoli and Lawton, 2005; Liedtka, 1998). ويعد مفهوم التفكير الإستراتيجي من أحد مداخل الإدارة الإستراتيجية ومن أهم المواضيع التي لاقت استحساناً وانتشاراً منذ بدء العمل به، فهو يعتبر استعداداً لمواجهة ما هو متوقع، ونشاطاً حيوي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، بالإضافة أنه يتضمن تهيئة الظروف الملائمة لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، لتكون النتائج ذات مردود إيجابي نظراً لتوقعها وتهيئة الإمكانات للوصول إليها (Thompson and Strickland, 1999). ويتطلب هذا النوع من التفكير قدرات 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 يمدُّ صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات 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).

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن موضوع التفكير الإستراتيجي يعد موضوعاً هاماً جداً وله دوراً أساسياً بالنسبة لبيئة المنظمات بمختلف أنواعها وفي جميع القطاعات الاقتصادية وخاصة في الأردن، ولكن درجة الأهمية تختلف من قطاع اقتصادي إلى آخر لما تتصف به بيئة منظمات الأعمال اليوم بديناميكية الحركة والتغيير، وزيادة درجة المخاطر التي تجعل نجاح هذه المنظمات أوفشلها يتوقف على مدى امتلاك مديريها في جميع المستويات الإدارية المهارات 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 ويحسنوا انجازتهم، وقدراتهم في استخدام الإبداع لتصور خيارات متنوعة، ولاكتشاف طرق جديدة في انجاز الأعمال، عن طريق تطوير إستراتيجيات وبرامج أعمال فريدة للوصول الى أداء متميز في منظماتهم، حيث أشارت الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التفكير الاستراتيجي تعتبر أكثر أداءً ونجاحاً وقدرةً على إدارة نشاطاتها، والحصول على الميزة التنافسية مقارنة مع المنظمات التي لا تستخدمه (Liedtka, 1998).

3- مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي لشركات التأمين غاية ملحة في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار والثبات وتسارع التغيرات على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، حيث يعتبر قطاع التأمين في الأردن من أهم القطاعات التي تواجه مستوى عالٍ من التنافسية نتيجة للعدد الكبير من شركات التأمين في الأردن، بالإضافة إلى شدة منافسة الشركات الأجنبية العاملة في الأردن، هذه المنافسة نتج عنها التقليل من الفرص والزيادة في التهديدات مما ضغط على صناع القرار للتقليل من عدد المهتدات والاستمرار في المنافسة في السوق، لأن قطاع التأمين يعتبر من القطاعات التي لها دور في دعم وتحريك الاقتصاد الوطني من حيث ردف الاقتصاد بالعملات الصعبة ومن حيث طاقتها التشغيلية (Salih and Alnaji, 2014).

من هذا المنطلق تحتاج المؤسسات عموماً، والمؤسسات العاملة في قطاع التأمين خصوصاً للتفكير الإستراتيجي، كونها تعمل في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار، والثبات وتسارع التغيرات على كافة الأصعدة، وأن يكون الأصل فهم مدراء المنظمات للتفكير الإستراتيجي في كافة المستويات الإدارية وممارسته بطريقة خلاقة، لتتمكن من القيام بدورها المهم في خدمة المجتمع، فهو يعد استعداداً لمواجهة ما هو متوقع، ونشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، وهذا الأمر يفيد الشركات في زيادة فرص بقاء ونجاح المنظمات التي يديرونها، بالإضافة إلى علاج التسيب الإداري، والمالي الذي يعصف بكثير من هذه المنظمات، كي تتمكن من القيام بدورها المهم في تقديم الخدمات للمستهلكين على أكمل وجه. ونظراً لقلّة الدراسات حول هذا الموضوع في مجال التأمين وغموض واقع ممارسة التفكير الإستراتيجي في شركات التأمين، تسعى هذه الدراسة إلى قياس واقع التفكير الإستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي، ومن ثم الخروج بعدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى ممارسة التفكير الإستراتيجي لديها.

تركز هذه الدراسة على الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو واقع معرفة مفهوم التفكير الإستراتيجي، ومستوى ممارسة مهاراته، لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي؟" ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي؟
- ما واقع ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي في هذه الشركات؟
- هل توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول وضوح المفهوم، وواقع ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والعمر)؟

4- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع التفكير الإستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة.
2. تبيان مستوى مهارات التفكير الإستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة.
3. بيان إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول واقع ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر.

5- أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من الناحية النظرية في:

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية التفكير الإستراتيجي ذاته، التي تفرض الاهتمام به كسلوك إداري يتوجب على المدراء في جميع المستويات الإدارية ممارسته؛ لأنه يعتبر عاملاً وبعداً مهماً من الأبعاد والمهارات الشخصية لهؤلاء المدراء، حيث يتطلب قياسه لديهم عند تقييمهم، وعند تقييم نجاح أو فشل المنظمات التي يديرونها، وذلك لأن هذا البعد يعكس مدى تمتعهم وقدرتهم بخاصية التفكير الإستراتيجي.
 - تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة، التي تبحث في مفهوم ومستوى التفكير الإستراتيجي 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 إثراءً للمكتبات العربية، والذي بدوره قد يساعد في تطوير العملية الإدارية في قطاع التأمين، وتعزيز قدرتها التنافسية.
 - قد تفيد نتائج الدراسة الحالية في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي لدى مدراء الشركات على وجه العموم ومدراء شركات التأمين المساهمة الأردنية على وجه الخصوص.
 - تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء ما تسفر عنه الدراسة الحالية من نتائج.
- أما من الناحية التطبيقية فتتضح أهمية الدراسة في أنها:
- تساعد في فهم العلاقة بين أبعاد التفكير الإستراتيجي، مما يساهم في تزويد قدرة المهتمين في مجال الإدارة وعلم النفس، من العمل على تقديم الخدمات الإرشادية في الشركات قيد الدراسة.

- قد تدفع نتائج الدراسة الحالية المسؤولين والمعنيين بقطاع التأمين الأردني في إعداد برامج وخطط تساعد في تنمية مستويات التفكير الإستراتيجي لدى مدراءها، إضافة إلى تعريفهم بأساليب تطويرها وتنميتها.
- القيام بمسح للدراسات ذات العلاقة بموضوع التفكير الإستراتيجي، للوصول إلى تحليل وفهم أعمق لواقع التفكير الإستراتيجي لدى المدراء في الشركات المبحوثة.

6- محددات وقيود الدراسة

6 - 1 محددات الدراسة

- الحدود البشرية: مدراء شركات التأمين المساهمة الأردنية بكافة مستوياتها الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا).
- الحدود الموضوعية: واقع التفكير الإستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة.
- الحدود المكانية: أقتصرت الدراسة على شركات التأمين العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية/ محافظة العاصمة (عمان) وعددها 27 شركة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الجانب العملي للدراسة خلال العام 2018.

6 - 2 قيود الدراسة

- على الرغم من أن نتائج الدراسة لها بعض التعميم، إلا أن الدراسة لها قيودان.
- طبيعة هذا الدراسة وصفية والطريقة المستخدمة هي المسح المقطعي ضمن فترة زمنية محددة، وهذا لا يوفر الفرصة لاستكشاف بتعمق أكثر بعض المجالات المتعلقة بممارسة التفكير الإستراتيجي في الشركات الأردنية، فيجب استخدام نوع من الدراسات المتعمقة التي تركز على عدد أقل من المشاركين، وكذلك على عدد أقل من هذه الشركات وباستخدام أساليب إحصائية أخرى مثل الأساليب النوعية في الدراسات المستقبلية.
- انصب تركيز هذه الدراسة على شركات التأمين الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، وهذا قد يؤثر سلباً على تعميم النتائج على أنواع أخرى من الشركات، وخاصة الشركات التي تعمل خارج بورصة عمان (مثل الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم).

7- الخلفية النظرية والدراسات السابقة في التفكير الإستراتيجي

7 - 1 مفهوم التفكير الإستراتيجي

- يوجد الكثير من المفاهيم للتفكير الإستراتيجي، ولكن لا يوجد اتفاق بين كتاب الإدارة الإستراتيجية على ماهية التفكير الإستراتيجي (O'Shannassy, 2003; Heracleous, 2003; Tavakoli and Lawton, 2005; Lawrence, 1999; Bonn, 2001; Kustschera, 2001) مع جدال قوي وواسع حول ما يمثله حقيقة التفكير الإستراتيجي (O'Shannassy, 2001)

and Ryan, 2009; O'Shannassy, 2003) وأن العديد من الكتاب قد استخدموا المفهوم نفسه مرادفاً للإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (Bonn, 2001).

وحسب 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 الاستراتيجي، إذ أصبح الآن من المناسب أن نطلق المفهوم على الإدارة الإستراتيجية أو التفكير الإستراتيجي. مفهوم التفكير الإستراتيجي استخدم بشكل واسع في نهايات القرن العشرين (يونس، 2002; Liedtka, 1998; Allio, 2006).

ورافق هذا المفهوم ظاهرة المنافسة وذلك لتعزيز أو اكتساب ميزة تنافسية للمنظمة، ظهور هذه العلاقة للميزات التنافسية حول الانتباه إلى مصطلح ما يعرف بالتفكير الإستراتيجي (Baloch 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 محدودة المسار.

وقد عرف مفهوم التفكير الإستراتيجي تعريفات عديدة، تباين بعضها في أسلوبها وبعضها الآخر في الزاوية التي نظر من خلالها. فقد عرف بأنه عملية تركيبية ناتجة عن حسن توظيف الحدس، والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة (Mintzberg, 1994a). كما عرفه (الخفاجي، 2003) "بأنه أسلوب يمثل تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور، والنوافذ و"البوستر" الإستراتيجي لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية، والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً. ويرى (الظاهر، 2009) أن التفكير الإستراتيجي تفكير متعدد الرؤى والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويقوم على توظيف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، وأيضاً يلجأ للتحليل التشخيصي- لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو يعتبر تفكير تفاعلي إنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية.

وعرف (الملا، 2006) أن التفكير عبارة عن سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، ومهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للمقارنة والربط والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع التخطيط يجري التخطيط له بشكل محدد ومن هنا نشأ ما يسمى بالتفكير الإستراتيجي.

ويشير (سليمان، 2004) إلى أن التفكير الإستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المنظمة؛ لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة.

- وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يستخلص (الدوري وصالح، 2009) الآتي بصدده مفهوم التفكير الإستراتيجي:
- أن التفكير الإستراتيجي تفكير تركيبى في الأصل وليس تفكير تحليلي.
- أن التفكير الإستراتيجي أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيداً من واقع الماضي ومعطيات الحاضر.
- أن التفكير الإستراتيجي انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقى من الأعلى إلى الأدنى، وبتفاؤلية عالية.
- أن التفكير الإستراتيجي يعتمد على القدرات الإنسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.

7-2 عناصر التفكير الإستراتيجي

ارتبط التفكير الإستراتيجي بعناصر عديدة، جعلت منه تفكيراً من نوع خاص، يتميز بخصائص محددة، تعبّر عن أمودج التفكير الإستراتيجي، وعدّ نظاماً يعتمد عليه المدير الإستراتيجي. ترى (Liedtka, 1998) أن مكونات التفكير الإستراتيجي تتمثل بعدد من العناصر وهي:

7-2-1 منظور الأنظمة Systems Perspective

تعد مهارة شمولية التفكير في كيفية تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، كما وصفها Peter Senge عند تعرضه لموضوع التعلم المنظمي، بأن التفكير الإستراتيجي هنا هو أمودج ذهني له تأثير مؤكّد على سلوكنا، وهذا الأمودج لايد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر- كيفية عمل العالم من حولنا، فالمطلوب من المفكر الإستراتيجي أن ينظر بشمولية للمنظمة بكل مكوناتها حيث أن أي تغيير في جانب من جوانب المنظمة سيؤثر في كافة جوانب المنظمة الأخرى، (Liedtka, 1998).

7-2-2 القصد الإستراتيجي Strategic Intent

يقصد بالقصد الإستراتيجي هو أن يكون لدى المنظمة فهم مباشر عن توجهها المستقبلية الذي يتدفق من أعلى إلى أسفل، وهذا يتطلب التركيز على موظفي المنظمة جميعاً وتوجيه جهودهم نحو السعي لتحقيق أهداف المنظمة، (Oshannassy, 1999). ويشير (Hamel and Prahalad, 1989)، إلى أن عنصر- القصد الإستراتيجي الملحق بعملية التفكير، قد يكون التفكير بقصد تقليد المنافس أو بقصد المبادأة، ويعد التفكير الإستراتيجي في هذا الإطار عبارة عن توجه الإدارة العليا في بلوغ أهدافها الإستراتيجية المستقبلية. ومن الممكن أن يكون عنصر- القصديّة، إستراتيجية تتمحور حولها توجهات متخذ القرار الإستراتيجي نحو السلعة أو السوق أو كليهما. ويتضمن هذا العنصر خاصية التنوع في التفكير الإستراتيجي وأهميته في تحديد خيارات المنافسة من خلال أماط التفكير ومقاصده الغائية (Purposeful Intent). (Liedtka, 1998; يونس، 2005).

7-2-3 انتهاز الفرصة الذكية Intelligent Opportunism

يصاحب التفكير الموجه نحو المقاصد، عنصر- انتهاز الفرصة الذكية، وتعد هذه المصاحبة الفكرية وعاءً يحتوي على امكانيات التعامل مع نوعين من الإستراتيجيات؛ أحدهما الإستراتيجية المقصودة، والأخرى الإستراتيجية العرضية، إذ إن الإستراتيجية العرضية تعد أحد محاور التفكير الإستراتيجي الموجه نحو انتهاز

الفرصة الذكية، التي قد تذهب هذه الفرص عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة، ومن ثم فإن اغفال أية احتمالات لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي ذلك إلى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الإستراتيجي، (Liedtka, 1998؛ يونس، 2005).

4-2-7 التفكير في الوقت المناسب Thinking in Time

يعتبر التفكير في الوقت المناسب من الأمور المهمة التي تسد الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل، إذ أن التفكير الإستراتيجي في هذه الحالة لا ينحسر - في مواءمة الموارد الحالية والامكانات المنظرية فقط مع الفرص المتاحة في البيئة وإنما يتضمن التفكير في وسائل زيادة الموارد الحالية، لبلوغ الغايات التوسعية في المستقبل. وتؤسس هذه الرؤية على استحضار معطيات الماضي، ومقارنتها بالواقع، ومن ثم استشراف المستقبل، وصولاً إلى تحديد الأشياء المهمة والتخلي عن الأشياء غير المهمة، وتطوير الحاضر لبلوغ المستقبل، (Liedtka, 1998). فيما يتعلق بهذا العنصر - فقد افترض (يونس، 2005) بأن التفكير في الوقت المناسب يتضمن ثلاث مكونات وهي كما يلي:

- إن المستقبل مرتبط بالماضي، وإن الماضي له قيمته التنبؤية.
- إن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي.
- استمرار المقارنة بين ما جرى في الماضي وما يجري في الحاضر وما سيجري في المستقبل، ومن ثم بناء منظورات التغيير.

5-2-7 التوجه نحو الفرضيات Hypothesis Driven

يعد هذا العنصر - مرآة عاكسة للطريقة العلمية للتفكير، حيث يلجأ متخذ القرار الإستراتيجي إلى وضع افتراضات علمية لكل بديل، ومن ثم يجمع بيانات خاصة لذلك البديل، ويعمل على اختباره والتحقق منه ومن امكانية قبوله أو رفضه على قاعدة علمية وفق الموارد المتاحة، ومن ثم تطوير إستراتيجيات تتناسب مع هذه الافتراضات (Liedtka, 1998).

أشارت (Liedtka, 1998) إلى أن المنظمات التي تنجح في توفير عناصر التفكير الإستراتيجي في إدارتها تتميز بميزة تنافسية على نظائرها من المنظمات، وتحقق لها قدراً مهماً من فاعلية اتخاذ القرار على النحو الذي تساهم به تلك الخصائص في ردف هذه الفاعلية

3 - 7 مهارات التفكير الإستراتيجي

قدم الباحثون والكتاب تصنيفات متعددة لمهارات وعناصر التفكير الإستراتيجي تعددت باختلاف وجهات نظرهم الفاسفية والفكرية، فقد صنف كل من (Karğın and Aktaş, 2012; Pang and Pisapia, 2012; Halis, et al., 2010; Pisapia, et al., 2005; Bonn, 2005; Bonn, 2001) في هذه الدراسة، وهي: مهارات التفكير التأملي، مهارات إعادة صياغة التفكير، ومهارات التفكير النظمي التي اعتبرها الباحثون مقاييس مكملة بعضها بعض، المنظمات. يتمتع المدراء ذو مهارات التفكير الإستراتيجي بالقدرة على استخدام الجانب الأيسر - ومهمة للتفريق بين المدير الفاعل والمدير غير الفاعل،

لقياس مستوى التفكير الإستراتيجي في الأيمن 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 على ضخ المرونة الإستراتيجية في إستراتيجياتهم من خلال نظام مرجعي للتقييم والتحكم (Al-Qatamin and Esam, 2018).

1-3-7 التفكير التأملي

يعتبر التفكير التأملي مهارة إدراكية تتضمن دراسة حذرة لأي ممارسة أو اعتقاد يشجع على فهم القضايا عن طريق تطبيق المعرفة المكتسبة لهذه القضايا. تتعلق 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 حكماً أو حلاً لما حدث، وذلك لخلق مبادئ بديهية تقوم بدورها بعملية التوجيه 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 مدعومة بواسطة الخبرات والقدرات المكتسبة في تطبيق المعرفة في قضايا وحقائق جديدة تستخدم في حل القضايا المستقبلية. ويؤمن (Levesque, 2007) أن إعادة صياغة التفكير، عبارة عن ممارسة تتضمن تجميع وفحص دقيق للمعلومات المتعلقة بخبراتنا وسلوكنا وتصوراتنا بالإضافة إلى معتقداتنا. ويعتبر التأمل معرفة جديدة تطبق لزيادة وتعميق الوعي الذاتي لتكون قادرين على اظهار النماذج العقلية إلى السطح، واستخدامها في أسهل طريقة (Pang and Pisapia, 2012).

2-3-7 إعادة صياغة التفكير

أشار (Halis, et al., 2010) إلى أن مهارة إعادة صياغة التفكير مهارة معرفية، تسمح للفرد رؤية وتقييم الأحداث والوقائع من تصورات أو مناظير مختلفة. واعتبرت كطريقة أو أسلوب يمكن أن يطبقه المدير ليتحدى النماذج العقلية، وتطوير وجهات نظر مختلفة، وإيجاد سبل بديلة لرؤية العالم، (Levesque, 2007)، بالإضافة إلى أنه ينطوي تحت هذه المهارة تحدي المعتقدات والافتراضات الأساسية التي تقوم عليها العلاقات والإجراءات التنظيمية، (Linkow, 1999). كما أشار كل من (Pisapia, 2009) و (Pisapia, et al., 2005) إلى أن إعادة صياغة التفكير تتعلق بقدرة المدراء في تغيير الانتباه إلى وجهات نظر مختلفة، نماذج عقلية، صياغات و نماذج متعددة من أجل خلق رؤى وخيارات جديدة، من أجل اتخاذ إجراءات لحلول مطلوبة 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. إن الهدف من ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير هو ابتداء معرفة قابلة للتطبيق عن طريق التناوب، من خلال استخدام نماذج مفاهيمية مناسبة للإجراءات والأحداث التي تم ملاحظتها (Pisapia, et al., 2009). وفقاً للباحث (Bolman and Deal, 1991) أن المدراء الذين لديهم

القدرة في اتقان إعادة صياغة التفكير قادرين على تطوير بدائل حلول فريدة، وأفكار جديدة غير مألوقة 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 مناظير مختلفة، تخول المدراء لوضع استراتيجيات متنوعة وتحدد الاتجاهات قبل إشعار الآخرين أو ملاحظتها، هذا عوضاً عن أن المدير الذي يملك هذه المهارة سيكون قادراً على تحديد متى تظهر المعلومات من منظور واحد.

3-3-3 التفكير النظمي

يعبر التفكير النظمي عن قدرة المدراء لرؤية النظم (المنظمة) بطريقة شمولية من خلال التعرف على الخصائص، والنماذج والقوى والعلاقات التي تشكل سلوكيات النظام، وإنتاج البدائل للقيام بالإنجازات المطلوبة، لتحقيق أهداف المنظمة، (Pisapia, 2009; Sun-Keung and Pisapia, 2010). وقد عرف (الكبيسي، 2010) التفكير النظمي على أنها مهارة تهدف إلى اكساب الفرد نظرة شمولية للمواقف، والقضايا المعقدة. وتعد الفكرة من وراء التفكير النظمي، هي رؤية الكل وتطوير الرؤية الكلية لحل القضايا بدلاً من التركيز الأمور الفردية، حيث يعتبر التفكير النظمي أن الكل أكبر من الأجزاء، وأن الكل يعتبر أساسياً والأجزاء تعتبر ثانوية، مما يعني النظر إلى النظام بنظرة شمولية 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. كما أشار (Pisapia, et al., 2005) إلى أن استخدام هذه المهارة يتطلب من المدراء التفكير بطريقة شمولية، وتحديد المشكلة القائمة عن طريق استخراج نماذج من المعلومات التي تم جمعها قبل تفتيت المشكلة إلى عدة أجزاء، وتسمح هذه القدرة للأفراد أو المدراء من معرفة كيفية إتصال وترابط الحقائق مع بعضها بعض، وأيضاً 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.

4-4 مراحل تطور مفهوم التفكير الإستراتيجي ولامحه

يشير (العاجز، 2017) إلى أن مفهوم التفكير الإستراتيجي تطوّر عبر مروره باجتهادات علماء وباحثي الإدارة الإستراتيجية، وسيتم عرض الاجتهادات لنخبة منهم كما يأتي:

- (Chandler, 1962) : قاد منهجاً تاريخياً إلى التفكير بضرورة المواءمة بين تغير البيئة وإستراتيجيتي التنوع والتكامل، وبينها وبين التركيب التنظيمي للمنظمات، ضماناً لبقائها.

- (Ansoff, 1965): أدرك أن التفكير الإستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج، ورسالة المنظمة الحالية والجديدة، مبيناً أن على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوكات إستراتيجية تتسجم مع طبيعة الموقف الاقتصادي.

- (Child, 1972): انصرف رأيه إلى التفكير في الاختيار الإستراتيجي، وفي عوامل الموقف (البيئة، والتكنولوجيا، والحجم). واعتماده تفكيراً موقفياً لتصميم إستراتيجية المنظمة.
- (Mintzberg, 1973): لخص خصائص التفكير الإستراتيجي ومعطياته مستخدماً نماذج للاختيار الإستراتيجي، منها نموذج المؤسس (الريادة)، ونموذج التكيف، ونموذج التخطيط.
- (Miles and Snow, 1978): طور أربعة نماذج للتفكير الإستراتيجي، وهي: النموذج المدافع، والنموذج المستجيب، والنموذج المحلل، والنموذج المقاوم.
- (Porter, 1987): يدور رأيه حول التفكير الإستراتيجي بهدف استيعاب معطيات بيئة المنافسة، من خلال القيام بالتحليل التركيبي لها، ثم طرح ثلاثة خيارات إستراتيجية هي: التمايز، والتركيز، وقيادة الكلفة، نتاجاً لعملية التفكير.
- (Liedtka, 1998): أدرجت خمسة مكونات رئيسية للتفكير الإستراتيجي، بحيث يبنى التفكير الإستراتيجي على الرؤية الشمولية للمنظمة لإيجاد قيمة لها تميزها عن الأنظمة المحيطة، والتفكير الإستراتيجي مدفوع بالنية الإستراتيجية للمنظمة. ويحتاج ذلك إلى وقت للجمع بين ماضي وحاضر المنظمة ومستقبلها في عملية التفكير، مما يتيح فرصة للمفكر الإستراتيجي تمكّنه من الاحتكام للنظرية واستخدام وسائل عملية تجمع بين الإبداع والتحليل، وأخيراً يسعى لاقتناص الفرص الذكية لتقوم المنظمة بتنفيذ الإستراتيجية المناسبة.

ومن أبرز الملامح العامة للفكر الإستراتيجي؛ أصالة الفكر الإستراتيجي وعمقه وثراؤه، الذي أكسبه قدرة على التجدد والتحديث حاضراً ومستقبلاً نظرياً وتطبيقاً. بالإضافة إلى تنوع الروافد الفكرية التي أسهمت في تكوين صرحه العلمي، وعززت منطق الإستراتيجي وتصوراته وآفاقه المستقبلية، والتفاعل بين مختلف الرؤى الفكرية للعلوم، ضمن إطار فكري يتسم بالسعة والشمول، ممثلاً بالفكر الإستراتيجي. بالإضافة إلى النضوج في المعرفة الإستراتيجية، مما هيئاً ويسرّ - على العقل الإستراتيجي الاستفادة من مقدرات الإبداع، والحس والتمثيل والتأمل لإحداث إستراتيجية تضمن تطور حياة المنظمات وبقائها (الجنابي، 2017).

8- الدراسات السابقة المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي

أجرت (السعدي، 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى التفكير الإستراتيجي لدى مدراء المدارس الابتدائية والثانوية، والعلاقة الارتباطية بين التفكير الإستراتيجي وفاعلية الذات لدى مدراء المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (400) مدير ومديرة من المدارس الابتدائية والثانوية بواقع (200) مدير و(200) مديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف البحث تم بناء أداة لقياس التفكير الإستراتيجي، وتكون المقياس من (29) فقرة، وقد تم التوصل إلى أنه يمتلك مدراء المدارس تفكير إستراتيجي، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في التفكير الإستراتيجي، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما يمتلك مدراء المدارس فاعلية الذات، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية في فاعلية الذات، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وهناك علاقة ايجابية بين التفكير الإستراتيجي وفاعلية الذات.

أجرى (العامري وقصير، 2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم التفكير الإستراتيجي، وأبعاده وتحديد العلاقة بين التفكير الإستراتيجي، 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.

قام (محمد والجبوري، 2014) بإجراء دراسة هدفت إلى توضيح أبعاد التفكير الإستراتيجي، وأثرها 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.

أجرى (الشريفي، 2012) دراسة هدفت إلى تحديد عناصر التفكير الإستراتيجي، وأثره في تحقيق الجودة، والخدمات المصرفية، المقدمة من المصارف العراقية الحكومية، والأهلية في محافظتي: بابل، وكربلاء. وقد تركزت الدراسة على إبراز أهمية عناصر التفكير الإستراتيجي في تنمية قدرات، ومهارات مديري المصارف، من أجل تقديم أفضل الخدمات المصرفية لربائنها. تم جمع البيانات عن طريق تصميم استبانة وزعت على أربعين مصرفاً حكومياً، وأهلياً. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التفكير الإستراتيجي انحصر فقط في الإدارة العليا للمصارف المبحوثة، بالإضافة إلى وجود ضعف وقصور في استخدام التقنيات الحديثة المستخدمة تلك المصارف.

هدفت دراسة (Pang and Pisapia, 2012) إلى قياس مدى استخدام مدرء المدارس الثانوية والإبتدائية لمهارات التفكير الإستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مدرء المدارس في Hong Kong يستخدمون مهارات التفكير الإستراتيجي، ولكن بدرجات متفاوتة، وقد وجدت الدراسة أن تركيز مدرء المدارس الثانوية ينصب على الحفاظ على التوازن بين النشاطات الداخلية لمدارسهم، وبيئة مدارسهم الخارجية، لتأسيس المرونة التنظيمية بالإضافة إلى استخدام هذه المدارس مهارات إعادة صياغة التفكير، والمهارات النظامية، لرؤية النشاطات في المدارس بطريقة شمولية. في المقابل فقد توصلت الدراسة إلى أن تركيز مدرء المدارس الإبتدائية كان على استخدام المهارات النظامية ومهارات التفكير التأميلية وتركيزهم ينصب على تحسين النشاطات وإدارة الصراعات في مدارسهم، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أي فروقات جوهرية في المدارس المبحوثة، تعزى إلى وظيفة المدير في استخدام مهارات التفكير الثلاثة، بالإضافة لمتغير الجنس، ولم

تثبت الدراسة وجود دليل على أن الآثاث يستخدمون مهارات التفكير التأملي، وإعادة صياغة التفكير، والتفكير النظمي أكثر من الذكور.

قام مون (Moon, 2012) بدراسة العناصر التي تؤثر في التفكير الإستراتيجي على المستوى المنظمي عن طريق طرح نموذج افتراضي يربط المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسات، متعلقاً بالتفكير الإستراتيجي على المستوى المنظمي، والذي بدوره سيؤدي إلى ربطه بالأداء التسويقي. نتائج هذه الدراسة، قدمت دليل إلى أن ميول إدارة المؤسسات في القيام بالمخاطرة، تركيز المدراء على التفكير الإستراتيجي، تركيز على فرق العمل من جميع أقسام المنظمة، والتنافس التسويقي تؤدي إلى زيادة استخدام التفكير الإستراتيجي على المستوى المنظمي، لكن اضافة الصفة الرسمية في الهيكل التنظيمي تمنع هذا الاستخدام أيضاً، بالإضافة إلى أن المركزية في الهيكل التنظيمي، تعود بشكل إيجابي إلى التفكير الإستراتيجي على المستوى المنظمي. أيضاً من نتائج الدراسة أن الاضطراب التسويقي والاضطراب التكنولوجي تزيد من استخدام التفكير الإستراتيجي على المستوى المنظمي، وأن هناك علاقة ايجابية بين التفكير الإستراتيجي والأداء التسويقي.

هدفت دراسة (Monnavrian, et. al., 2011) إلى دراسة أهمية عناصر التفكير الإستراتيجي في جميع المستويات الإدارية في شركة Benetton في إيران، تناولت هذه الدراسة عدد من العناصر، مع دراسة الوضع الحالي لهذه المتغيرات في الشركة. وجدت هذه الدراسة أن هذه العناصر متعلقة في ممارسة التفكير الإستراتيجي وذات معنى لكن أولوية استخدام هذه العناصر متفاوتة. أيضاً وجدت هذه الدراسة أن أكثر العناصر أهمية واستخدام من قبل العاملين في الشركة، ومتعلقة بالتفكير الإستراتيجي هي التحليل البيئي، الذكاء، الإبداع، والانتباه لماضي والحاضر والمستقبل. أوصت الدراسة شركة Benetton إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر المتعلقة بممارسة التفكير الإستراتيجي مع التركيز على عناصر معينة مثل: المحسوبة، التفكير النظمي، إدارة الصراعات، هذا فيما لو أرادت الشركة أن تحصل على حصص سوقية مقبولة في إيران، وأن تدير الشركة بطريقة إستراتيجية.

هدفت دراسة كل من (Pisapia, et al., 2009) لدراسة مستوى استخدام مهارات التفكير الإستراتيجي لدى (328) طالباً للدراسات العليا في عدد من الجامعات الصينية الموجودة في بلدان مختلفة لتجيب عن سؤالين، الأول: هل عينة الطلبة في هذه الجامعات يستخدموا مهارات التفكير الإستراتيجي بطريقة مختلفة؟ والثاني: معرفة تأثير متغيرات العمر، الموقع، والجنس في تطبيق مهارات التفكير الإستراتيجي في هذه الجامعات؟ قدمت الدراسة ثلاثة متغيرات ليتم فحصها بواسطة تقديم مفاهيم وأدلة لكل مهارة من المهارات الثلاثة، وهي: التفكير التأملي، إعادة صياغة التفكير، والتفكير النظمي. وجدت الدراسة أن جميع الجامعات تقوم باستخدام مهارات التفكير الإستراتيجي الثلاثة ولكن بأوساط متفاوتة وكل جامعة تركز على استخدام أنواع معينة من المهارات دون التركيز على الأنواع الأخرى. أيضاً وجدت الدراسة أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للجنس، العمر، والموقع في تأثيرها على مستوى ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي بين الجامعات المختلفة.

وقام (الفرا، 2008) بدراسة هدفت إلى قياس مستوى التفكير الإستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وذلك من وجهة نظر الإدارة العليا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (98) شخصاً، واستخدم الباحث خمسة عناصر لقياس عناصر التفكير الإستراتيجي، وأظهرت النتائج أن المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة لديها مستوى تفكير إستراتيجي مناسب، وبمستوى متوسط، ولكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يتناسب مع حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكل عام، والمؤسسات الأهلية بشكل خاص.

تم إجراء دراسة من قبل (Bonn, 2001) بناءً على دراسة سابقة، أجريت لدراسة التغيرات التي حدثت على التخطيط الإستراتيجي، والإدارة الإستراتيجية، في الشركات الاستراتالية كبيرة الحجم، ما بين 1983 و 1993 (Bonn and Christodoulou, 1996). هدفت الدراسة الحالية إلى بناء هيكل لزيادة عملية التفكير الإستراتيجي في المنظمات معتمدة على أفكار متعلقة بعلم النفس والإدارة، لحل المشكلة المتعلقة بضعف استخدام التفكير الإستراتيجي عند معظم مدراء الشركات الاستراتالية كبيرة الحجم. وتوصلت الدراسة لحل هذه المشكلة عن طريق قيام الشركات الاستراتالية باستخدام ووضع التفكير الإستراتيجي في مستويين مختلفين، ولكن متعلقين مع بعضهما بعضاً. الأول: أن يكون التفكير على المستوى الفردي، والثاني: على المستوى المنظمي، وهذا سيخول المدراء في الشركات للقيام بابتداع استراتيجيات أكثر، بالإضافة إلى تطوير عمليات التفكير الإستراتيجي في شركاتهم، والذي سيعود بالنفع على شركاتهم من خلال وضع أساس تنافسي- مميز، والذي سيشكل القاعدة الأساسية في عملية المحافظة على الميزة التنافسية التي تسهل عملية الاتصال، وعملية التعلم المنظمي في جميع الوحدات الإدارية المختلفة للشركات. أوصت الدراسة (Bonn, 2001) أن يتم القيام بالمزيد من الدراسات في حقل التفكير الإستراتيجي في قطاعات مختلفة، وأنه هنالك حاجة ملحة إلى تطوير أدوات لقياس القدرة الإستراتيجية للمدراء.

8 - 1 التعقيب على الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يلاحظ أن معظم الدراسات اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسات (Liedtka, 1998; Pisapia, et al., 2009) وغيرها، وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في منهجيتها، لكنها تتميز عنها في عينتها من حيث بيئة التطبيق؛ إذ تتناول شركات قطاع التأمين، وهو أمر لم تقم به الدراسات السابقة، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات، في إثراء الإطار النظري، وتعميق الفهم بمشكلة الدراسة، وفي تطوير أدواتها، وفي ضوء إطلاع الباحث على ما توفر لديها من دراسات سابقة، قام الباحث بمناقشة الدراسات السابقة من خلال المحاور التالية:

- تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التفكير الإستراتيجي، فمنهم من أجرى دراسته على مستوى مدراء القطاع التعليمي كدراسة (Pang and Pisapia, 2012; Pisapia, et al., 2009; السعدي، 2018) ومنهم من أجرى دراسته على مستوى منظمات وشركات الأعمال كدراسة (Bonn, 2001; Monnavrian, 2008, et al.; Moon, 2012; 2011, et al.).

- اختلاف العينات في الدراسات السابقة التي تناولت التفكير الإستراتيجي، فمنهم من أجرى دراسته على طلاب المراحل التعليمية المختلفة كدراسة (Pisapia, et al., 2009) ومنهم من أجراها على مدراء

المدراس كدراسة (Pang and Pisapia, 2012) ومنهم من اجراها على مدراء الشـركات كدراسة (Bonn, 2001).

- وفيما يتعلق بنتائج الدراسات السابقة حول مستوى التفكير الإستراتيجي لدى عيناتها المدروسة فقد توصلت أغلب الدراسات إلى أن المؤسسات والمنظمات التي تم إجراء الدراسات عليها تقوم باستخدام مهارات التفكير الإستراتيجي ولكن بأوساط متفاوتة، كما توصلت الدراسات إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين التفكير الإستراتيجي، وعدد من المتغيرات.

9- منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في موضوع الدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، بما في ذلك الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، للوصول إلى المعرفة الدقيقة لوصف هذه الظاهرة، وتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها، وتحليل بياناته، وبيان العلاقة بين مكوناتها من خلال استخدام الاساليب الاحصائية الملائمة.

10- فروض الدراسة

الفرضية الأولى: أن اتجاهات شركات التأمين المساهمة العامة تجاه وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي منخفضاً.

الفرضية الثانية: أن اتجاهات شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة تجاه ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي منخفضاً، (التفكير التأملي، إعادة صياغة التفكير، التفكير النظامي).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي للمدراء في شركات التأمين المساهمة العامة، (العمر بالسنوات، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05.

ولدراسة هذه الفرضية تم تجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية خاصة، بالعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وهي كما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي للمدراء في شركات التأمين المساهمة العامة (العمر بالسنوات، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) عند مستوى دلالة 0.05.

ولدراسة هذه الفرضية تم تجزئتها إلى تسع فرضيات فرعية خاصة بالعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة وهي كما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير التأملي، تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير التأملي، تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير التأملي، تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إعادة صياغة التفكير، تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إعادة صياغة التفكير، تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إعادة صياغة التفكير، تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير النظامي، تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير النظامي، تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير النظامي، تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

11- مجتمع الدراسة وعينتها

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، والبالغ عددهم (164) إدارياً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وبلغت (81) فرداً، أي بواقع ثلاثة استبانات لكل شركة، ولثلاثة مستويات إدارية، وبلغ عدد الاستبانات المعادة (60) استبانة، حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS V. 19.

11-1 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة، كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، لدراسة واقع التفكير الإستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة، لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بعد تكييفها لتلائم الدراسة الحالية، وقد تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Ended Questionnaire)، الذي يحدد الإجابات

المحتملة لكل سؤال (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تم تجزئة الاستبانة إلى خمسة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بخصائص عينة الدراسة، والثاني يتعلق بمفهوم التفكير الإستراتيجي، والثالث، والرابع، والخامس تتعلق بمتغيرات ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي.

12- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

12-1 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

12-1-1 حسب جنس المبحوثين

يبين الجدول رقم 1 توزيع الأفراد 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 ذو خبرة عالية في مجال شركات التأمين، مثل شركة التأمين الفرنسية، مما لا يعطي فرص كبيرة في تعيين النساء في هذا القطاع، بالإضافة إلى أن العمل في قطاع التأمين يتطلب أعمال خارج إدارة شركات التأمين وأفرعها. أيضاً بعض النساء يفضلن العمل في قطاع التعليم وبعضهن الأخر يفضلن الجلوس في البيت لرعاية أبناءهن، وهذا ما يفسر سبب زيادة عدد الذكور في مجتمع الدراسة.

12-1-2 حسب عمر المبحوثين

جدول رقم 1 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. يلاحظ من الجدول أن أكثر من 96% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة، و أكثر من 40 سنة، وهم يدركون أهمية تعبئة الاستبانة لنجاح الدراسة.

12-1-3 حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم 1 توزيع أفراد العينة 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 الدكتوراة، 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. وتشير هذه النتيجة إلى اعتماد شركات التأمين على الكفاءات المؤهلة، لإنجاز أعمالهم الأمر الذي قد يرفع من

سقف التوقعات، لأدائهم الإداري في مواقع عملهم المختلفة. وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى تعليمي مرتفع يمكنهم من إجابة فقرات الاستبانة بموضوعية وحيادية.

4-1-12 حسب المستوى الإداري

جدول رقم 1 يبين المستوى الإداري للمبحوثين في شركات التأمين الأردنية، وقد تبين من 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). وهذا مؤشر جيد يدل على تنوع المستويات الإدارية وتنوع وظائف أفراد العينة، ويعتبر ذلك أمراً إيجابياً لمخرجات الدراسة. من الجدول رقم 1 يمكن ملاحظة أن أعلى نسبة ردود هي من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والسبب ربما يعود إلى أن موظفين مستوى الإدارة الدنيا يعملون في الميدان أو بعض منهم مشغول.

جدول 1: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
41.7	25	إدارة عليا	83.3	50	ذكر
43.3	26	إدارة وسطى	16.7	10	أنثى
15.0	9	إدارة دنيا			
100	60	المجموع	100.0	60	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة	النسبة المئوية	التكرار	العمر
3.3	2	4-1	00.0	0	أقل من 25
18.3	11	8-5	3.3	2	30-26
26.7	16	12-9	16.7	10	35-31
51.7	31	أكثر من 13	28.3	17	40-36
			51.7	31	أكبر من 40
100	60	المجموع	100.0	60	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	عمر الشركة	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10.0	6	أقل من 10 سنوات	00.0	0	ثانوية عامة
30.0	18	10 - 19 سنه	8.3	5	دبلوم
10.0	6	20 - 29 سنه	66.7	40	بكالوريوس
40.0	24	30 - 39 سنه	23.3	14	ماجستير
00.0	0	40 - 49 سنه	1.7	1	دكتوراة
10.0	6	أكبر أو يساوي 50 سنه			
100	60	المجموع	100.0	60	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	ملكية الشركة	النسبة المئوية	التكرار	عدد العاملين
			60.0	36	أقل من 100
			40.0	24	100-499
100	60	حكومية مع قطاع خاص	00.0	0	500-999
0	0	قطاع خاص	00.0	0	1000-1999
			00.0	0	2000-2999
			00.0	0	3000-3999
			00.0	0	أكثر أو تساوي 4000

المجموع	60	100	المجموع	60	100
---------	----	-----	---------	----	-----

5-1-12 حسب سنوات الخبرة

يوضح جدول رقم 1 توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة، وقد تبين من الجدول أن 51.7% منهم كانت خبرتهم أكثر من 13 سنة وهي الفئة الأكثر، 26.7% تراوحت خبراتهم من 9 إلى 12 سنة، 18.3% كانت خبراتهم من 5 إلى 8 سنوات، وأخيراً 3.3% كانت خبراتهم من 1 إلى 4 سنوات وهي الفئة الأقل خبرة. يلاحظ من الجدول أن أكثر من 78% من أفراد العينة يمتلكون بين 9 وأكثر 13 سنة خبرة. وهذا يشير إلى أن هناك تنوع في الخبرات لأفراد عينة الدراسة، ويمتلكون خبرة كافية تمكنهم من إجابة فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة.

6-1-12 حسب عدد العاملين في شركات التأمين

يبين الجدول رقم 1 توزيع شركات التأمين الأردنية حسب متغير عدد العاملين، حيث تبين أن نسبة العاملين العظمى في هذه الشركات أقل من 100 موظفاً، وقد بلغت 60%، ومن 100 إلى 499 موظفاً 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.

7-1-12 حسب عمر الشركة بالسنين

يبين جدول رقم 1 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 10% بالتوالي بأعمار تتراوح من 20 إلى 29، أقل من 10 سنوات، وأكبر أو تساوي 50 سنة. ويشير الجدول إلى أن 90% من شركات التأمين تتراوح خبرتها في السوق من 10 سنوات وأكثر من 50 سنة مما يعني أن العاملين في شركات التأمين لديهم القدرة الكافية لإجابة فقرات الاستبانة.

8-1-12 حسب متغير ملكية الشركة

جدول رقم 1 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، وهذا يشير إلى أن الحكومة الأردنية لاتساهم في هذا النوع من القطاعات.

2-12 تحليل البيانات ومناقشة واختبار الفرضيات لمستوى إجابات عينة الدراسة لمتغيرات مفهوم

ومهارات التفكير الإستراتيجي

1-2-12 مستوى المعرفة بمفهوم التفكير الإستراتيجي

يبين الجدول رقم 2، أن شركات التأمين الأردنية المتضمنة في مجتمع الدراسة، لديها معرفة ووضوح جيد للمفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.91. ويبين الجدول أن لديهم معرفة في أن التفكير الإستراتيجي يساعد على تعزيز، أو اكساب ميزة تنافسية، ويضع تصور للشركة من خلال ربط

الماضي، والحاضر، والمستقبل، وأن التفكير الإستراتيجي يرتبط مع حل القضايا الإستراتيجية، ويضع تصور لمستقبل الشركة، ويوجد وضوح في قدرته على بناء الكفاءة اللازمة للسيطرة على الأسواق في المستقبل، وأنه يعتبر عملية توليفية ناتجة عن عملية توظيف الحدس والإبداع في صياغة عملية التوجه الإستراتيجي، وأن التفكير الإستراتيجي يدخل في صياغة وتطبيق الإستراتيجية، وتقرير الأداء (الإنجاز) الإستراتيجي للشركة، ويبدو أن أضعف محور من هذه المحاور وهو أن عملية التفكير الإستراتيجي يجب أن تتم في جميع المستويات الإدارية للمنظمة بوسط حسابي 3.23. ويوجد لهذا الانخفاض في الوسط الحسابي سبب في أن بعض المنظمات العربية تميل إلى استخدام المركزية، وإنشغال المنظمات بتفاصيل العمل، مما يعني أنه لا يوجد اشراك فاعل لباقي المستويات الإدارية في تلك المنظمات، وعدم وجود هياكل تنظيمية عضوية.

جدول 2: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مستوى المعرفة بمفهوم التفكير الإستراتيجي

م	فقرات مستوى المعرفة بمفهوم التفكير الإستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التفكير الإستراتيجي يساعد على تعزيز، أو اكتساب ميزة تنافسية.	4.35	0.633
2	التفكير الإستراتيجي يضع تصور للشركة من خلال ربط الماضي والحاضر والمستقبل.	4.03	0.688
3	التفكير الإستراتيجي يدخل في صياغة وتطبيق الإستراتيجية وتقرير الأداء (الإنجاز) الإستراتيجي للشركة.	3.82	0.701
4	يوفر التفكير الإستراتيجي القدرة على بناء الكفاءة اللازمة للسيطرة على الأسواق في المستقبل.	3.93	0.733
5	يعتبر التفكير الإستراتيجي عملية توليفية ناتجة عن التوظيف الجيد للحدس، والإبداع في صياغة التوجه الإستراتيجي للشركة.	3.92	0.850
6	يرتبط التفكير الإستراتيجي مع حل القضايا الإستراتيجية ووضع تصور لمستقبل الشركة.	4.03	0.712
7	يجب أن تتم عملية التفكير الإستراتيجي في جميع المستويات الإدارية للمنظمة	3.23	1.170
	المجموع	3.91	

الفرضية الرئيسية الأولى تنص على: أن اتجاهات شركات التأمين المساهمة العامة تجاه وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي منخفضاً.

يشير تحليل النتائج والجدول رقم 2 إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم وضوحاً دقيقاً للمفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على "أن اتجاهات شركات التأمين المساهمة العامة تجاه وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي مرتفعاً"، وتتطابق هذه النتيجة مع دراسات (Pang and Pisapia, 2012; El-Farra et al., 2008; pisapia, 2005) التي وجدت أن عينة ومجتمع دراساتهم لديهم معرفة جيدة في مفهوم التفكير الإستراتيجي.

12-2-2 مستوى ممارسة التفكير التأملي

يتبين من الجدول رقم 3 أن هنالك استخدام جيد لمهارات التفكير التأملي في شركات التأمين الأردنية، حيث بلغ مجموع الوسط الحسابي لجميع المحاور 3.85، ويبين الجدول أن أفراد المجتمع يحاولون تطبيق

معرفتهم، وخبرتهم لأية مشكلة تواجههم، وبوسط حسابي 4.25. وبين الجدول أن أفراد المجتمع في الشركات يحاولوا اكتشاف كيفية معالجة قضية ما بشكل أفضل عند التفكير بقرار سابق قاموا به، ويتم الأخذ بالحسبان استخدام المعلومات التي تم جمعها بواسطة الخبرة في حل قضية ما، ويتم الأخذ ببعن الاعتبار انعكاسات الواقع عند التفكير بالقرارات والأعمال (الأفعال) التي قاموا بها، بالإضافة إلى أن المبحوثين في شركات التأمين الأردنية يحاولوا التساؤل، ليطم تطوير عملية فهم القضايا، ويسعوا إلى تأطير فهم القضايا من وجهات نظر مختلفة. ويبدو أن أضعف محور من محاور مهارات التفكير التأملي، وهو أن هنالك اعتراف بمحدودية وجهات نظرهم الخاصة بهم بوسط حسابي 3.53، وهذا يشير إلى ممارسة متميزة لمهارة التفكير التأملي.

الفرضية الرئيسية الثانية تنص مايلي: إن اتجاهات شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة تجاه ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي منخفضة.

الفرضية الفرعية الأولى: إن اتجاهات شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة تجاه ممارسة التفكير التأملي منخفضة.

يشير تحليل النتائج والجدول رقم 3 إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم ممارسة مرتفعة للتفكير التأملي في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة، التي تنص إلى "إن اتجاهات شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة تجاه ممارسة التفكير التأملي مرتفعاً". نتيجة هذه الدراسة تتطابق مع نتيجة كل من دراسة (Pisapia, et al., 2005) ودراسة (Pang and Pisapia, 2010) التي وجدت أن مستوى ممارسة مهارة التفكير التأملي كان مرتفعاً. بالإضافة إلى أن نتيجة هذه الدراسة في ممارسة التفكير التأملي تتطابق مع نتائج دراسة (Turkey, et al., 2012) التي أجريت على عينة من الفنادق وشركات الأطعمة وصناعة السيارات في اسطنبول التركية. مقارنة مع نتائج الدراسات السابقة تعتبر نتيجة ممارسة التفكير التأملي في قطاع شركات التأمين الأردنية ممارسة عالية، وليست منخفضة مقارنة مع الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة.

جدول 3: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مستوى ممارسة التفكير التأملي

م	فقرات مستوى ممارسة التفكير التأملي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحاول أن تسأل أسئلة مثل "لماذا" لتطوير عملية فهم القضايا.	3.93	0.918
2	تحاول تطبيق معرفتك وخبرتك لأية مشكلة تواجهك.	4.25	0.985
3	تقبلك بأن تكون معتقداتك المفضلة خاطئة عندما تفكر بما عملته وأتخذته من قرارات في حل القضايا.	3.58	0.850
4	الاعتراف بمحدوديات وجهة نظرك الخاصة بك.	3.53	1.016
5	تكتشف كيفية معالجة قضية ما بشكل أفضل عند التفكير بقرار سابق قمت به.	4.07	0.607
6	تحاول ايجاد هدف مشترك يسمح لطرفين متنافسين أو متضاربين في شركتك لينجح كلاهما.	3.62	1.121

0.832	3.95	7	تحاول أن تأخذ بالحسبان استخدام المعلومات التي تم جمعها بواسطة الخبرة في حل قضية ما.
1.022	3.65	8	تسعى إلى التدريب من قبل زملاء، أو مختصين عند التفكير بقرارات اتخذتها سابقاً.
0.790	3.95	9	تحاول أن تأخذ بعين الاعتبار انعكاسات الواقع عند التفكير بالقرارات، والأعمال (الأفعال) التي قمت بها.
0.861	3.93	10	تسعى لتأطير القضايا من وجهات نظر مختلفة.
	3.85		المجموع

3-2-12 مستوى ممارسة إعادة صياغة التفكير الإستراتيجي

يتبين من الجدول رقم 4 وجود مستوى عالٍ لممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير من قبل شركات التأمين الأردنية، حيث كان مجموع الوسط الحسابي لهذا المتغير 3.33، أما بالنسبة للفقرات فإن الشركات المبحوثة تحاول ابتداءً وتقييم عدد ممكن من الحلول، والتصورات عندما تكون المشكلة أكثر تعقيداً بأعلى وسط حسابي 4.2، ويبين الجدول أن هذه الشركات تحاول استخدام مختلف وجهات النظر لرسم إستراتيجيات مختلفة، لازمة لتسوية مشكلته ما بوسط حسابي 3.95، وتقوم بفحص موقف ما بواسطة استخدام وجهات نظر مختلفة بوسط حسابي 3.92، مع محاولة الدخول في مناقشات مع الأشخاص الذين يملكون وجهات نظر مختلفة بوسط حسابي 3.83، كما يبين الجدول أن الشركات المبحوثة تحاول فحص/دراسة المشكلة أولاً بمظهرها الخارجي، ومن ثم إنشاء الخطط لحلها قبل السعي للحصول على آراء الأشخاص الآخرين، بوسط حسابي مقداره 3.32، ويبدو أن أضعف محورين من محاور مهارات إعادة صياغة التفكير وهو أن الشركات المبحوثة تحاول تجنب المشاركة في مناقشات مع النقاد خصوصاً مع الأشخاص الذين يضعون افتراضات مختلفة حول قضية ما، بوسط حسابي 2.62، وتقوم هذه الشركات بفحص/تدارس المشكلة باستخدام وجهة نظر واحدة، بوسط حسابي 2.62.

الفرضية الفرعية الثانية: "أن اتجاهات شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة تجاه ممارسة إعادة صياغة التفكير الإستراتيجي منخفضة".

يشير تحليل النتائج والجدول رقم 4 إلى أن أفراد مجتمع الدراسة، لديهم ممارسة مرتفعة لمهارة إعادة صياغة التفكير في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة، لذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة، التي تنص إلى أن اتجاهات شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة تجاه ممارسة إعادة صياغة التفكير الإستراتيجي مرتفعاً. أيضاً نتيجة هذه الدراسة تتطابق مع دراسة كل من دراسة (Halis, 2010) التي أجريت على عينة من الفنادق التركية في مدينة اسطنبول، ودراسة (Pisapia, et al., 2012) التي أجريت على عينة من المدارس الثانوية والإبتدائية في Hong Kong، ودراسة (Turkey, et al., 2012) التي أجريت على عينة من الفنادق، وشركات الأتعمة، وصناعة السيارات في استنبول التركية، وقد كانت نتائج جميع الدراسات فيما يخص ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير مرتفعة.

جدول 4: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مستوى ممارسة إعادة صياغة التفكير الإستراتيجي

م	فقرات مستوى ممارسة إعادة صياغة التفكير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحاول ابتداء أو خلق وتقييم أكبر عدد ممكن من الحلول والتصورات عندما تكون المشكلة أكثر تعقيداً.	4.20	0.684
2	تحاول الدخول في مناقشات مع الأشخاص الذين يملكون وجهات نظر ومعتقدات مختلفة.	3.83	0.905
3	تقوم بفحص موقف ما بواسطة استخدام وجهات نظر مختلفة.	3.92	0.926
4	تحاول استخدام مختلف وجهات النظر، لرسم استراتيجيات مختلفة لازمة لتسوية مشكله ما.	3.95	0.832
5	تحاول إيجاد حل مسبق لفضيه ما قبل أن يتم فهمها أو تعريفها بشكل واضح.	2.75	1.114
6	تتبع الميول والنزعات بتوجيه أسئلة لكل من حولك عن المتغيرات والمستجدات.	3.27	0.972
7	تقوم بفحص/تدارس المشكلة وذلك باستخدام وجهة نظر واحده.	2.10	0.838
8	تحاول تجنب المشاركة في مناقشات مع النقاد، خصوصاً مع الأشخاص الذين يضعون افتراضات مختلفة حول قضية ما.	2.62	0.846
9	تحاول فحص/دراسة المشكلة أولاً بمظهرها الخارجي، ومن ثم إشاء الخطط لحلها قبل السعي للحصول على آراء الأشخاص الآخرين.	3.32	1.081
	المجموع	3.33	

12-2-4 مستوى ممارسة التفكير النظمي

يبين الجدول رقم 5 أن اجمالي الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين لمتغير فقرات ممارسة التفكير النظمي 3.84، وذلك يشير إلى مستوى ممارسة عالية من قبل شركات التأمين الأردنية المبحوثة. ويبين الجدول أن الفقرة التي تنص على عملية البحث عن السبب قبل اتخاذ أي إجراء، حصلت على الرتبة الأولى وبوسط حسابي مقداره 4.33، ونالت الفقرة تحاول إيجاد وتحديد قوى البيئة الخارجية التي تؤثر على عملك، الرتبة الثانية، وبوسط حسابي 4.18.

بينما حصلت كل من الفقرات "تحاول التركيز على تفكيك المشكلة إلى 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 التي تؤدي إلى 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، في حين حصلت الفقرات "تجد في معظم المسائل أن تغيرات البيئة الخارجية تتطلب تغييرات داخلية"، و"تحاول الأخذ بعين الاعتبار حول كيفية ظهور وحدوث التغيير، من خلال تأثير العوامل البيئية"، بالتوالي على وسط حسابي 3.88، و3.78، في المرتبة السادسة والمرتبة السابعة.

في حين حصلت الفقرة التي تنص تحاول التفكير في كيفية تأثير الأطراف المختلفة في الشركة على طريقة انجاز الأعمال"، على المرتبة الثامنة، وبوسط حسابي 3.78، بينما حصلت كل من الفقرات تركز على تطوير قدرات موظفين الشركة في حل القضايا عند مواجهة فضيه تحتاج إلى حل، "وتسعى لفهم كيفية علاقة أو ترابط الأشخاص مع بعضهم بعض في مواجهة قضية ما"، على المرتبة التاسعة، وبوسط حسابي 3.75، أما

الفقرة التي تنص "تتطلع إلى اتخاذ إجراءات قبل دراسة القضية، أو البحث عن السبب أنت في المرحلة العاشرة والأخيرة، وبوسط حسابي 2.33.

جدول 5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مستوى ممارسة التفكير النظمي

م	فقرات مستوى ممارسة التفكير النظمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تجد في معظم المسائل أن تغيرات البيئة الخارجية تتطلب تغييرات داخلية.	3.88	0.761
2	تحاول التفكير في كيفية تأثير الأطراف المختلفة في الشركة على طريقة انجاز الأعمال.	3.78	0.940
3	تركز على تطوير قدرات موظفين الشركة في حل القضايا عند مواجهة قضية تحتاج إلى حل.	3.75	0.895
4	تحاول ايجاد وتحديد قوى البيئة الخارجية التي تؤثر على عملك .	4.18	0.712
5	تحاول التركيز على تفكيك المشكلة إلى أجزاء قبل القيام بتوضيحها.	4.07	0.686
6	تحاول ايجاد تغذية راجعة محددة تتعلق بانجاز شركتك.	4.07	0.710
7	تسعى لاستخلاص أمهات أو قواعد من المعلومات المتوفرة.	3.97	0.758
8	تركز على عملية البحث عن السبب قبل اتخاذ أي إجراء.	4.33	0.681
9	تسعى لفهم كيفية علاقة أو ترابط الأشخاص مع بعضهم بعض في مواجهة قضية ما.	3.75	0.950
10	تحاول الأخذ بعين الاعتبار كيفية ظهور وحدث التغيير من خلال تأثير العوامل البيئية.	3.87	0.724
11	تتطلع إلى اتخاذ إجراءات قبل دراسة القضية أو البحث عن السبب.	2.33	1.174
12	تحاول أن تنظر للتغيرات في بنية شركتك التي تؤدي إلى تحسينات دائمة أو جوهرية.	4.03	0.843
	المجموع	3.84	

الفرضية الفرعية الثالثة: "إن اتجاهات شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة تجاه ممارسة مهارة التفكير النظمي منخفضة".

يشير تحليل نتائج الجدول رقم 5 إلى أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم ممارسة مرتفعة للتفكير النظمي في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة، وبذلك ترفض الفرضية الصفريّة، وتقبل الفرضية البديلة، والتي تنص إلى أن اتجاهات شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة تجاه ممارسة التفكير النظمي مرتفعاً. أيضاً نتيجة هذه الدراسة تتطابق مع نتيجة دراسة كل من (Monnavrian, et.al., 2011) في 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.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي للمدراء في شركات التأمين المساهمة العامة، تعزى إلى العمر بالسنوات، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الأولى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 6 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الاستراتيجي، وعمر المدير عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة لعمر المبحوثين في عينة الدراسة كانت أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع النتيجة التي خرجت بها دراسة (Farra et al., 2008)، من حيث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى عمر المدير في أقسام قطاع الصحة لدى وزارة الصحة في قطاع غزة.

الفرضية الفرعية الثانية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 6 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة وضوح المفهوم للتفكير الإستراتيجي والمؤهل العلمي للمبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين في مجتمع الدراسة كانت أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05. وهذا يعود إلى أن 66.7%، من المبحوثين كما هو موضح الجدول رقم 1 حاصلون على درجة البكالوريوس، و 23.3% على درجة الماجستير.

جدول 6: نتائج إختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) لبيان الفروقات في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي والخصائص الشخصية للمبحوثين عند مستوى دلالة 0.05

م	فقرات وضوح مفهوم التفكير الإستراتيجي	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة
1	التفكير الإستراتيجي يساعد على تعزيز أو اكتساب ميزة تنافسية.	0.819	0.217	0.464
2	التفكير الإستراتيجي يضع تصور للشـركة، من خلال ربط الماضي، والحاضر والمستقبل.	0.190	0.916	0.376
3	التفكير الإستراتيجي يدخل في صياغة وتطبيق الإستراتيجية وتقرير الأداء (الإنجاز) الإستراتيجي للشركة.	0.423	0.312	0.263
4	يوفر التفكير الإستراتيجي القدرة على بناء الكفاءة اللازمة للسيطرة على الأسواق في المستقبل.	0.266	0.241	0.127

0.648	0.243	0.649	يعتبر التفكير الإستراتيجي عملية توليفية ناتجة عن التوظيف الجيد للحدس والإبداع في صياغة التوجه الإستراتيجي للشركة.	5
0.476	0.201	0.227	يرتبط التفكير الإستراتيجي مع حل القضايا الإستراتيجية ووضع تصور لمستقبل الشركة.	6
0.351	0.191	0.646	يجب أن تتم عملية التفكير الإستراتيجي في جميع المستويات الإدارية للمنظمة.	7

الفرضية الفرعية الثالثة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 6 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة وضوح المفهوم للتفكير الإستراتيجي وسنوات الخبرة للمبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة للمبحوثين في مجتمع الدراسة، كانت أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعود إلى أن مستوى خبرة المبحوثين كبيرة، كما هي موضحة في الجدول رقم 1، حيث كانت الأغلبية العظمى من المبحوثين خبرتهم من 9 سنوات، إلى أكثر من 13 سنة.

الفرضية الرئيسية الرابعة تنص على مايلي: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي للمدراء في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة، (العمر بالسنوات، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الأولى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي التأملي، تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 7 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة ممارسة مهارة التفكير التأملي الإستراتيجي، والعمر بالسنوات للمبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة لعمر المبحوثين بالسنوات في مجتمع الدراسة كانت أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهارات التأملية للتفكير الإستراتيجي، تعزى لمتغير عمر المدير بالسنوات في الشركات الأردنية المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعود إلى أن أعمار المبحوثين أكبر من 31 سنة، وهذا يرتبط بسنوات الخبرة للمبحوثين، كما هي موضحة في الجدول رقم 1، حيث كانت الأغلبية العظمى من المبحوثين خبرتهم من 9 سنوات إلى أكثر من 13 سنة. هذه النتيجة متقاربة مع نتيجة دراسة (Pisapia et al., 2009) التي وجدت عدم وجود فروقات إحصائية بين متغير العمر، وممارسة التفكير التأملي في الجامعات الصينية المتواجدة في دول مختلفة. أيضاً نتيجة هذه الدراسة متقاربة مع دراسة (Pang and Pisapia, 2012) لمعرفة مدى استخدام مدراء المدارس الثانوية والإبتدائية لمهارات التفكير التأملي في Hong Kong.

جدول 7: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) لبيان الفروقات في درجة ممارسة المهارات التأميلية للتفكير الإستراتيجي والخصائص الشخصية للمبحوثين عند مستوى دلالة 0.05

م	فقرات ممارسة مهارات التفكير التأملي	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة
1	تحاول أن تسأل أسئلة مثل "لماذا" لتطوير عملية فهم القضايا.	0.726	0.699	0.467
2	تحاول تطبيق معرفتك وخبرتك لأية مشكلة تواجهك.	0.552	0.190	0.629
3	تقبلك بأن تكون معتقداتك المفضلة خاطئة عندما تفكر بما عملته وأتخذته من قرارات في حل القضايا.	0.683	0.226	0.468
4	الاعتراف بمحدوديات وجهة نظرك الخاصة بك.	0.592	0.870	0.475
5	تكتشف كيفية معالجة قضية ما بشكل أفضل عند التفكير بقرار سابق قمت به.	0.266	0.154	0.202
6	تحاول إيجاد هدف مشترك الذي يسمح لطرفين متنافسين أو متضاربين في شركتك لينجح كلاهما.	0.501	0.336	0.449
7	تحاول أن تأخذ بالحسبان استخدام المعلومات التي تم جمعها بواسطة الخبرة في حل قضية ما.	0.602	0.901	0.596
8	تسعى إلى التدريب من قبل زملاء أو مختصين عند التفكير بقرارات اتخذتها سابقا.	0.322	0.578	0.986
9	تحاول أن تأخذ بعين الاعتبار انعكاسات الواقع عند التفكير بالقرارات والأعمال (الأفعال) التي قمت بها.	0.718	0.018	0.578
10	تسعى لتأطير القضايا من وجهات نظر مختلفة.	0.623	0.043	0.783

الفرضية الفرعية الثانية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي التأملي، تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 7 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة ممارسة مهارة التفكير التأملي، والمؤهل العلمي للمبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين في مجتمع الدراسة كانت أكبر من 0.05، فيما عدا الفقرة التي تنص تحاول أن تأخذ بعين الاعتبار انعكاسات الواقع عند التفكير بالقرارات، والأعمال (الأفعال)

التي قمت بها، والفقرة التي تنص تسعى لتأطير القضايا من وجهات نظر مختلفة، فقد كان مستوى الدلالة لكلا السؤالين أقل من 0.05، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير التأملي، تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدراء في الشركات الأردنية المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05، فيما عدا الفقرتين السابقتين، وهذا يعود إلى الاختلاف في المؤهلات العلمية، فكلما كان المؤهل العلمي عالٍ كانت ممارسة هذه المهارة عالية، والعكس صحيح. تعتبر هذه النتيجة متطابقة مع نتيجة دراسة (Karğın and Aktaş, 2012) التي أجريت على عينتين في تركيا، بين المدققين المحاسبين، والمتدربين على التدقيق المحاسبي، حيث وجدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي وممارسة التفكير التأملي، كون الأغلبية العظمى يحملون درجة البكالوريوس.

الفرضية الفرعية الثالثة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي التأملي، تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 7 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة ممارسة مهارة التفكير التأملي، وسنوات الخبرة للمبحوثين، عند مستوى الدلالة 0.05، تبين أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة للمبحوثين في مجتمع الدراسة كانت أكبر من 0.05، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المهارات التأملية للتفكير الإستراتيجي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة للمدراء في الشركات الأردنية المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05. هذه النتيجة متطابقة مع نتيجة دراسة (Pisapia et al., 2009)، التي توصلت إلى أن استخدام هذه المهارة متعلقة بسنوات الخبرة، لمعرفة ماذا حدث في الماضي، ويحدث في الحاضر، لتوجيه أعمالهم في المستقبل. أيضاً هذه النتيجة تتطابق مع نتيجة دراسة (Karğın and Aktaş, 2012)، التي أجريت على عينتين في تركيا، بين المدققين المحاسبين، والمتدربين على التدقيق المحاسبي، والتي لم تجد فروق ذات دلالات إحصائية بين استخدام مهارة التفكير التأملي وسنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إعادة صياغة التفكير الإستراتيجي، تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 8 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير، ومتغير عمر المبحوثين في شركات التأمين الأردنية، عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة لعمر المبحوثين في مجتمع الدراسة، كانت أكبر من 0.05، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير، تعزى لعمر المدير. نتيجة هذا الاختبار تتطابق مع دراسة (Karğın and Aktaş, 2012)، التي لم تجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العمر، وممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير، بين المدققين القانونيين، والمتدربين المحاسبين القانونيين في تركيا، وهذا يعني أن العمر لا يوجد له تأثير على ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير في هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إعادة صياغة التفكير الإستراتيجي، تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 8 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير، ومتغير المؤهل العلمي للمبحوثين في شركات التأمين الأردنية، عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين في مجتمع الدراسة، كانت أكبر من 0.05، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05، أيضاً نتيجة هذا الدراسة تتطابق مع دراسة (Karğın and Aktaş, 2012) التي لم تجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي، وممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير في تركيا بين المحاسبين المتدربين القانونيين، والمحاسبين القانونيين، وهذا يعني أن المؤهل العلمي لا يوجد له تأثير على مستوى ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير في هذه الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إعادة صياغة التفكير الإستراتيجي، تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

أيضاً يتبين من الجدول رقم 8 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير، ومتغير سنوات الخبرة للمبحوثين في شركات التأمين الأردنية، عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة للمبحوثين في مجتمع الدراسة كانت أكبر من 0.05، فيما عدا سؤال واحد، كانت نتيجته أقل من 0.05، وهو تحاول فحص/دراسة المشكلة أولاً بمظهرها الخارجي، ومن ثم إنشاء الخطط لحلها قبل السعي للحصول على آراء الأشخاص الآخرين، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير، تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05. أيضاً نتيجة هذا الدراسة تتطابق مع دراسة (Karğın and Aktaş, 2012) التي لم تجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وممارسة مهارة إعادة صياغة التفكير.

جدول 8: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Wallis) لبيان الفروقات في درجة ممارسة إعادة صياغة التفكير الإستراتيجي والخصائص الشخصية للمبحوثين عند مستوى دلالة 0.05

م	فقرات ممارسة مهارات إعادة صياغة التفكير	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة
1	تحاول ابتداء أو تقييم أكبر عدد ممكن من الحلول، والتصورات عندما تكون المشكلة أكثر تعقيداً.	0.701	0.856	0.642
2	تحاول الدخول في مناقشات مع الأشخاص الذين يملكون وجهات نظر ومعتقدات مختلفة.	0.961	0.396	0.504
3	تقوم بفحص موقف ما، بواسطة استخدام وجهات نظر مختلفة.	0.582	0.218	0.389
4	تحاول استخدام مختلف وجهات النظر، لرسم إستراتيجيات مختلفة لازمة لتسوية مشكله ما.	0.645	0.298	0.805

0.172	0.672	0.188	5	تحاول إيجاد حل مسبق لقضيه ما، قبل أن يتم فهمها أو تعريفها بشكل واضح.
0.916	0.978	0.976	6	تتبع الميول والنزعات بتوجيه أسئلة لكل من حولك عن المتغيرات والمستجدات.
0.075	0.101	0.302	7	تقوم بفحص/تدارس المشكلة وذلك باستخدام وجهة نظر واحده.
0.886	0.839	0.377	8	تحاول تجنب المشاركة في مناقشات مع النقاد، خصوصاً مع الأشخاص الذين يضعون افتراضات مختلفة حول قضية ما.
0.034	0.417	0.279	9	تحاول فحص/دراسة المشكلة أولاً بمظهرها الخارجي، ومن ثم إنشاء الخطط لحلها قبل السعي للحصول على آراء الأشخاص الآخرين.

الفرضية الفرعية السابعة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير النظمي، تعزى لعمر المدير عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 9 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة ممارسة مهارة التفكير النظمي، ومتغير عمر المبحوثين، في شركات التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة، بالنسبة لعمر المبحوثين في مجتمع الدراسة، كانت أكبر من 0.05، فيما عدا السؤال الذي ينص، "تركز على تطوير قدرات موظفين الشركة، في حل القضايا عند مواجهة قضيه تحتاج إلى حل، وكانت نتيجته 0.033، وهذه النتيجة أقل من مستوى الدلالة، والسؤال الذي ينص "تتطلع إلى اتخاذ إجراءات قبل دراسة القضية، أو البحث عن السبب"، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مهارة التفكير النظمي، تعزى العمر المدير. نتيجة هذا الدراسة تتطابق مع دراسة (Karğın and Aktaş, 2012) التي لم تجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العمر، وممارسة مهارة التفكير النظمي، بين مدققين الحسابات القانونيين، والمتدربين على تدقيق الحسابات في تركيا، وهذا يعني أن العمر لا يوجد له تأثير على ممارسة مهارة التفكير النظمي في هذه الدراسة.

جدول 9: نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لبيان الفروقات في درجة ممارسة مهارات التفكير النظمي والخصائص الشخصية للمبحوثين عند مستوى دلالة 0.05

م	فقرات ممارسة مهارات التفكير النظمي	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة
1	تجد في معظم المسائل أن تغيرات البيئة الخارجية تتطلب تغييرات داخلية.	0.364	0.780	0.113
2	تحاول التفكير في كيفية تأثير الأطراف المختلفة في الشركة على طريقة انجاز الأعمال.	0.973	0.391	0.328
3	تركز على تطوير قدرات موظفين الشركة في حل القضايا عند مواجهة قضيه تحتاج إلى حل.	0.033	0.080	0.036
4	تحاول إيجاد وتحديد قوى البيئة الخارجية التي تؤثر على عملك .	0.649	0.474	0.427
5	تحاول التركيز على تفكيك المشكلة إلى أجزاء قبل القيام بتوضيحها.	0.973	0.338	0.643
6	تحاول إيجاد تغذية راجعة محددة تتعلق بانجاز شركتك.	0.205	0.167	0.662
7	تسعى لاستخلاص أمط أو قواعد من المعلومات المتوفرة.	0.452	0.034	0.411
8	تركز على عملية البحث عن السبب قبل اتخاذ أي إجراء.	0.673	0.564	0.507

0.863	0.839	0.474	تسعى لفهم كيفية علاقة أو ترابط الأشخاص مع بعضهم بعض في مواجهة قضيه ما.	9
0.478	0.465	0.829	تحاول الأخذ بعين الاعتبار كيفية ظهور وحدث التغيير من خلال تأثير العوامل البيئية.	10
0.007	0.167	0.010	تتطلع إلى اتخاذ اجراءات قبل دراسة القضية أو البحث عن السبب.	11
0.234	0.082	0.898	تحاول أن تنظر للتغيرات في بنية شركتك التي تؤدي إلى تحسينات دائمة أو جوهرية.	12

الفرضية الفرعية الثامنة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير النظمي، تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 9 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة ممارسة مهارة التفكير النظمي، والمؤهل العلمي للمبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين في مجتمع الدراسة، كانت أكبر من 0.05، فيما عدا الفقرة التي تنص، تسعى لاستخلاص أنماط أو قواعد من المعلومات المتوفرة، وهنا يتم قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير النظمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدراء في الشركات الأردنية المبحوثة عند مستوى دلالة 0.05. فيما عدا الفقرة السابقة وهذا يعود إلى الاختلاف في المؤهلات العلمية، فكلما كان المؤهل العلمي عالٍ، كانت ممارسة هذه المهارة عالية والعكس صحيح. تعتبر هذه النتيجة متطابقة مع نتيجة دراسة (Karğın and Aktaş, 2012) التي أجريت على عينتين في تركيا، بين المدققين المحاسبين، والمتدربين على التدقيق المحاسبي، حيث وجدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي، وممارسة التفكير التأملي، كون الأغلبية العظمى يحملون درجة البكالوريوس.

الفرضية الفرعية التاسعة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير النظمي، تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

يتبين من الجدول رقم 9 نتيجة اختبار Kruskal-Wallis test، لبيان الفروقات في درجة ممارسة مهارة التفكير النظمي، وسنوات الخبر للمبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05، أن مستوى الدلالة لجميع أسئلة متغير الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة للمبحوثين في مجتمع الدراسة، كانت أكبر من 0.05، فيما عدا الفقرة التي تنص، تركز على تطوير قدرات موظفين الشركة في حل القضايا عند مواجهة قضيه تحتاج إلى حل، حيث كان مستوى الدلالة 0.034، والفقرة التي تنص، تتطلع إلى اتخاذ إجراءات قبل دراسة القضية، أو البحث عن السبب، بمستوى دلالة 0.007. حسب هذه الفرضية يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التفكير النظمي، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فيما عدا الفقرتين السابقتين، وهذا ربما يعود إلى سنوات الخبرة الموضحة في جدول 1، حيث كان بعض المبحوثين خبرتهم أقل من 9 سنوات في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة.

13- نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

13-1 النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فهم الشركات المبحوثة لمفهوم التفكير الإستراتيجي وممارسة مهاراته وبالإستناد لتفسير وتحليل النتائج، والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي:

- وجدت الدراسة أن شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة المسجلة في سوق عمان المالي، لديها وضوح للمفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي، حيث بلغ الوسط الحسابي العام الذي يجسد المعرفة بمفهوم التفكير الإستراتيجي 3.91، مما يعكس مدى إدراك وأهتمام إدارة الشركات المبحوثة بموضوع التفكير الإستراتيجي وقيامها بتسيخ مفاهيم التفكير الإستراتيجي كمجموعة متكاملة، كي تعطي النتائج المرجوة والمتعلقة بأدائها وتحسين جودة خدماتها المقدمة.

- 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 3.33، والتفكير النظمي 3.84، وذلك ينعكس على تطوير أدائهم، مما ينصب في رضا الزبائن وبالتالي رفع أدائها التنظيمي.

- لاتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة، في درجة وضوح المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي لديهم، تعزى للخصائص الشخصية للمبحوثين، (عمر المدير، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارات التفكير الإستراتيجي (التفكير التأملي، إعادة صياغة التفكير، التفكير النظمي)، تعزى للخصائص الشخصية المتمثلة بعمر المدير، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي للمبحوثين في شركات التأمين الأردنية.

- 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 يوجد نصيب جيد للإناث في المشاركة في هذا القطاع.

- وجدت الدراسة 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 بالمفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي وممارستهم لمهاراته.

- 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، وهذه النسبة تشير إلى أن المدراء في الشركات المبحوثة لديهم القدرة في إدارة شركاتهم واكتساب ميزة تنافسية في بيئة تتصف بشدة المنافسة وديناميكية التغيير.

13-2 التوصيات

يجد الباحث بعد التحليلات والتفسيرات السابقة أنه على الرغم من أن المفهوم العلمي للتفكير الإستراتيجي يعتبر مألوفاً وواضحاً لدى نسبة كبيرة من شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة، وأن واقع الممارسة لمهارات التفكير الإستراتيجي مرتفعة، وأن هذه النتيجة تعتبر مرضية، إلا أن التوصية الرئيسية لهذه الدراسة هي أنه يجب البناء على هذه النتيجة، ومحاولة الاستمرار على نفس الطريق المؤدية إلى تعميم فهم أعمق، وتعزيز ودعم واعتماد ممارسة أكثر جدية لمهارات التفكير الإستراتيجي لدى المستويات الإدارية في الشركات المبحوثة لتحسين مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ليتم ذلك ينبثق عن هذه التوصية عدة توصيات على النحو التالي:

- تطوير الوعي لدى القيادات الإدارية في شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة بأهمية التفكير الإستراتيجي وتبني منهجه في إدارة هذه الشركات، والعمل على تزويدهم بمهارات التفكير الإستراتيجي، ليرتقوا إلى مستوى المطلوب، وتطبيقها في مجال العمل، وعلى كافة المستويات الإدارية، ووفق رؤية ناضجة وإستراتيجيات منظمة.
- اهتمام الإدارات العليا لشركات التأمين مبدأ المشاركة مع جميع المستويات الإدارية وخاصة مستوى الإدارة الدنيا، والأخذ بوجهات نظرهم واحترامها والتعرف على آرائهم، لإنهم جزء من ثقافة التفكير الإستراتيجي في شركاتهم، ويتم ذلك من خلال تفويض الصلاحيات وتكوين فرق العمل.
- تطوير وتبني برامج تدريبية متخصصة لتدريب القيادات الإدارية، والعاملين في شركات التأمين الأردنية، يتضمن ورش عمل ودورات تطبيقية متخصصة، ومستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي، يركز على تعزيز المهارات الإدارية العامة، وتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي على وجه الخصوص لدى هذه الشركات.
- على مديري شركات التأمين الأردنية إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق استخدام فرق العمل التي يشارك فيها الموظفون وعلي اختلاف تخصصاتهم، لما له من مردود ايجابي في تعزيز مستوي التزامهم بأهداف شركاتهم وتطلعاتها المستقبلية.
- على مديري شركات التأمين الأردنية أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التفكير الإستراتيجي في شركاتهم، وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة في هذه الشركات، ويتم ذلك من خلال التوعية المستمرة والقيادة التشاركية في العمل.
- حتى يتم تعزيز مهارات التفكير الإستراتيجي لدى شركات قطاع التأمين، يتطلب عقد ورشات تدريبية، وورش عمل متخصصة ومستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي، يركز على تعزيز المهارات الإدارية العامة، وبالتفكير الإستراتيجي على وجه الخصوص لدى الشركات، تعني الاهتمام بممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي، وخاصة فيما يخص التفكير النظمي الذي يركز على النظرة الشمولية للشركات، وبيئاتها مع دعم هذا التوجه من قبل الإدارات العليا في هذه الشركات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك، لما لهذه البرامج التدريبية من أهمية في تنمية مهارة تطوير السيناريوهات للتعامل مع المستقبل في ظل التقلبات البيئية المتسارعة في بيئة المنظمات بشكل عام.

- 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، لفتح الباب نحو تطوير مستوى المبادرة، والإبداع والابتكار لديها.
- الاهتمام بتهيئة الظروف الملائمة، والمشجعة للتفكير الإستراتيجي داخل الشركات المبحوثة، للارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، لتحقيق رضا الزبائن.
- 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 رفد الاقتصاد الوطني الأردني.

13-3 مقترحات لدراسات مستقبلية

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوع التفكير الإستراتيجي، للتحقق من مدى إمكانية تعميم واستخدام متغيرات مهارات التفكير الإستراتيجي على قطاعات أخرى في السوق الأردني، من خلال جمع بيانات بأساليب أخرى لفترة زمنية طويلة، لبيان الأثر الفعلي، لاستخدام مهارات التفكير الإستراتيجي، ومن الدراسات المقترحة مايلي:
- دراسة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والثقافة والهيكل التنظيمي والأداء واتخاذ القرارات في الشركات الصناعية المسجلة في سوق عمان المالي.
- دراسة العلاقة بين الخصائص الديموغرافية لشركات التأمين الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي وممارسة التفكير الاستراتيجي، لأن هناك حاجة إلى مزيد من التحقق لمعرفة طبيعة هذه العلاقة، على الرغم من وجود دلائل تشير إلى أن هذه الشركات تولي المزيد من الاهتمام لتحقيقها ممارسة مهارات التفكير الإستراتيجي في المستويات الإدارية المختلفة.
- دراسة أثر التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي، وتطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية.
- دراسة أثر التفكير الإستراتيجي على أداء المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة وعلى الأداء الوظيفي لديهم.
- دراسة دور التفكير الإستراتيجي في تنمية الاقتصاد الوطني الأردني، من وجهة نظر مديري شركات الخدمات.
- دراسة أثر ممارسة التفكير الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.
- دراسة مستوى ممارسة التفكير الإستراتيجي في قطاع الصناعة الأردني، من وجهة نظر رجال الأعمال والخبراء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الجنابي، أكرم (2017). **الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشـرين**. عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الخفاجي، نعمة عباس (2003). **الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات**، (ط1). عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الخفاجي، نعمة عباس (2010). **الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات**، (ط2). عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا؛ صالح، أحمد (2009). **الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال- قراءات وبحوث**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- السعدي، زهرة موسى (2018). **التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الابتدائية والثانوية، دراسة غير منشورة**، كلية التربية للعلوم الانسانية/ جامعة ديالى.
- الشريفي، على كاظم (2012). **التفكير الإستراتيجي وأثره في جودة الخدمة المصرفية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظتي كربلاء و بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، 8(32)، جامعة كربلاء،. 312-334.
- الظاهر، نعيم (2009). **الإدارة الإستراتيجية - المفهوم الأهمية التحديات**، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- العاجز، فؤاد (2017). **درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الإستراتيجي**، **المجلة التربوية**، جامعة الكويت، 31 (122)،. 147-189.
- العامري، عبده؛قصير، حنان (2017). **علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الادارة الوسطى- دراسة ميدانية على المصارف الاسلامية في العاصمة اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية**، 23، (3)، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا،. 51-72.

الفرا، ماجد محمد (2008). مستوى التفكير الإستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة. مجلة تنمية الرافدين، 95 (31)، 33-59.

الكبيسي، عبد الواحد حميد (2010). التفكير المنظومي توظيفه في التعلم والتعليم - استنباطه من القرآن الكريم، ط1، عمان، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (ط1). القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الملا، عيسى بن علي (2002). التفكير الإستراتيجي، مجلة الدفاع، (2) 42، 76-83.

خليف، ليلى (2008). أمودج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان.

سليمان، سلمان (2004). العد الإستراتيجي للمعرفة، دبي، مركز الخليج للابحاث.

عاشور، صابر، (2007). دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة.

محمد، نسرين؛ الجبوري، علياء (2014). دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي- دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (38)، بغداد، 153-176.

يونس، طارق شريف (2002). الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، (ط1)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

يونس، طارق شريف (2005). أمهات التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، (ط1). اربد: دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع. مستوحاة من التجارب العالمية والعربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Abraham, S. (2005). *Stretching Strategic Thinking. Strategy & Leadership*, 33 (5), 5-12.

Allio, R. (2006). *Strategic thinking: the ten big ideas. Strategy and Leadership*, 34 (4), 4-13.

Al-Qatamin, A. (2018). Effect of thinking skills on dimension of competitive advantage: Empirical evidence from Jordan.

International Journal of Business and management, 13(5), 127-136.

Ansof, H. (1965). *Corporation Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Baloch, Q. and Inam, M. (2007). Strategic Thinking: Catalyst to Competitive Advantage. *Journal of Managerial Sciences*, 1 (2), 1-26.

Bolman, L., & Deal, T., (1991). *Leadership and management effectiveness: A multi-Frame, multi-Sector analysis*. *Human Resource Management*, (30), 509-534.

Bonn, I. (2001). *Developing strategic thinking as a core competency*. *Management Decision*, 39 (1), 63-70.

Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: a multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (5), 336-354.

Bonn, I. and Christodoulou, C. (1996). *From Strategic Planning to Strategic Management*. *Long Range Planning*, 29 (4), 543-551.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Child, J. (1972). *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Structure Choice*. *Sociology*, 6 (1), 1-22.

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*, (8), 160-170.

Hambrick, D. (1981). Specialization of Environmental Scanning Activities among Upper Level Executives. *Journal of Management Studies*, 18 (3), 299-320.

Hamel, G. and Prahalad, C. (1989). *Strategic Intent*. *Harvard Business Review*, 67 (3), 63-76.

Heracleous, L. (1998). *Strategic Thinking or Strategic Planning? Long Range Planning*,. 31 (3), 481-487.

- Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge University Press, United Kingdom.
- Karğın, 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*,(58), 128-137.
- Kutschera, I. and Ryan, M. (2009). Implications of Intuition for Strategic Thinking: Practical Recommendations for Gut Thinkers. *SAM Advanced Management Journal*,. 74 (3),12-20.
- Lawrence, E. (1999). Strategic Thinking: A Discussion Paper. Public Services of Commission of Canada., *The information is available [on line] at: www.theraffettogroup.com /Strategic Thinking: Discussion paper.pdf*. [16/01/2015].
- Levesque, L. (2007). Strategic Leadership Competencies,*The information is available [on line] at: <<http://breakthroughcreativity.com/pdf/StrategicLeadershipCompetencies.pdf>>* accessed [6/6/2014].
- Liedtka, J. (1998). *Strategic thinking: Can it be Taught? Long Range Planning*, 31 (1), 120-129.
- Linkow, P. (1999). *What Gifted Strategic Thinkers Do? Training and Development*, 53 (7), 34-37.
- Mason, J. (1986). *Developing Strategic Thinking, Long Range Planning*, 19 (3), 72-80.
- Miles, R. and Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973).*The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1994a).*The Rise and Fall of Strategic planning*, Prentice Hall, United Kingdom.
- Mintzberg, H. (1994b).*The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review*, 72(1). 107-114.
- Monnavarian, A.; Farmani, G.; Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. *Business Strategy Series*, 12,(2). 63-72.

- Moon, B. (2012). Antecedents and outcomes of strategic thinking, *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.006>
- O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation. RMIT School of Business, *The information is available [on line] at: <https://www.hamyarprojeh.ir/wp-content/uploads/2016/10/www.hamyarprojeh.ir-english-4020.pdf>* accessed [11/09/2019].
- O'Shannassy, T. (2001). Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm, *Journal of the Australia and New Zealand Academy of Management*, 7 (1), 25-37.
- O'Shannassy, T. (2003). Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders. *Singapore Management Review*, 25 (1), 53-67.
- Pang, N. and Pisapia, J. (2012). *The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness*. *Educational Management Administration & Leadership*, 40 (3), 343-361.
- 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*, 2 (2), 46-58.
- Pisapia, J. (2009). The Strategic Leader, *The information is available [online] at :<<http://slideshare.net/jpisapia/strategic-thinking-skills>>* accessed [22-6-2014].
- Pisapia, J.; Ellington, L.; Toussaint, G. and Morris, J. (2011). Strategic Thinking Skills: Validation and Confirmation of Constructs. *The information is available [on line] at: <[http://www.academia.edu/755209/Strategic Thinking Skills Validation and Confirmation of Constructs](http://www.academia.edu/755209/Strategic-Thinking_Skills_Validation_and_Confirmation_of_Constructs)>* accessed [25/2/2015].
- Pisapia, J.; Reyes-Guerra, D. and Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the Leader's Strategic Mindset: *Establishing the Measures*. *Leadership Review*, 5, (1), 41-68.

- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy." *Harvard Business Review*, 65 (3), 1-21.
- 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*, 3 (4), 1871-1882.
- Stonehouse, G. and Pemberton, J. (2002). Strategic Planning in SMEs – some empirical findings, *Management Decision*, 40 (9), 853-861.
- Sun-Keung, N. and Pisapia, J. (2010). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness. *The information is available [on line] at: <www.fau.academia.edu/JohnPisapia/Papers/181406/StrategicThinkingSkillsUsageandEffectiveness>* accessed [23/2/2015].
- Tavakoli, I. and Lawton, J. (2005). *Strategic thinking and knowledge management, Hand Book of Business Strategy*, 6 (1), 155-160.
- Thompson, A.; Strickland, A. (1999), *Strategic management, Concept and cases*, 11thed, Boston, Irwin McGraw-hill.
- 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*, 6 (32), 9188-9201.
- Wilson, I.(1994).Strategic Planning Isn't Dead-It Changed, *Long Range Planning*, 2 (4), 12-24.

ملخص البحث باللغة الإنجليزية

Abstract

The purpose of the study is to investigate the status of strategic thinking in Jordanian insurance companies listed in Amman stock market as perceived by managers in the three administrative levels; through exploring the extent of clarity of this concept among managers and the status of applying strategic thinking, in order to reach recommendations that can improve strategic thinking in those companies. The researcher adopted the descriptive analytical approach to study this phenomenon through secondary data such as books and journals as well as primary resources such as a questionnaire developed for the purpose of the study. The population of the study is 27 insurance companies listed in Amman stock market as 81 questioners were distributed (3 for each level). The research used four factors to measure the reality of practice of strategic thinking. They included: 1. Knowledge and the concept of strategic thinking, 2. Reflective thinking, 3.Reframing thinking, 4. Systems thinking. The findings of the study showed that the level of the knowledge of the concept and the practice of strategic thinking skills was high, and there was no statistical significant difference between the knowledge of the concept, strategic thinking skills and personal characteristics.

Key words: Strategic Thinking, Insurance Companies, Jordan.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

المرشد، محمد نزار (2020). واقع التفكير الإستراتيجي لدى مدراء شركات التأمين الأردنية المساهمة العامة. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، 57(1)، 51 - 92.

جميع حقوق النشر والطباعة والتوزيع محفوظة لمجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية © 2020