

## علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء

د. عبده أحمد علي العامري<sup>(1)</sup>  
أ. حنان عيسى قصير<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا

<sup>2</sup> باحثة في مجال العلوم الإدارية

\* عنوان المراسلة: [alamri-70@hotmail.com](mailto:alamri-70@hotmail.com)

## علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الحالي للعينة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأساسية للدراسة والمؤلفة من (56) فقرة، وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (90) استبانة، وتم استرجاع (64)، أي بمعدل (71.11%)، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحسن الأداء الوظيفي لمدراء الإدارات الوسطى، كما أن هذه الإدارات تنجز الأعمال الموكلة إليها في الوقت المحدد، وتطور أداءها ومهاراتها بشكل مستمر، وقد أوصت الدراسة بالتأكد على تطوير ورفع معايير عملية لاختيار المدراء في الإدارات الوسطى، بحيث يكون لدى المدير مستوى جيد من القدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتطوير برامج تدريبية مكثفة متخصصة في عوامل التفكير الاستراتيجي حسب الاحتياجات التدريبية للمدراء.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الأداء الوظيفي، البنوك الإسلامية.

## Relationship between Strategic Thinking and Job Performance of Middle Level Managers: A Field Study on Islamic Banks in the Yemeni Capital Sana'a

### Abstract:

This research aimed at investigating the relationship between strategic thinking and job performance of middle level managers in the Islamic banks in Sana'a. It also aimed at identifying the current performance level of the sample. The research used the descriptive analytical methodology. A questionnaire was used to collect the data. It consisted of (56) items. The sample was chosen using the simple random way, from the study population. A number of (90) questionnaires were distributed and (64) of them were collected with a return rate of (71.11%). The research concludes that there is a statistically significant relationship between strategic thinking and the improvement of middle level managers' job performance and that the job assigned to these managers is fulfilled in the due time, in addition to the constant development of the managers' skills. The research recommended the development of practical criteria for the selection of middle level managers, so that the managers have a good level of strategic thinking ability, in addition to the development of intensive training programs in strategic thinking factors that meet the managers' needs.

**Keywords:** Strategic thinking, Job performance, Islamic banks.

## المقدمة:

يعد التفكير الاستراتيجي الإطار المعرفي الذي يحدد التوجهات والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين، فهو يزود المنظمة باليات عملها ويرسم توجهاتها المستقبلية وفق إطار علمي (الشريفي، 2012).

كما أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير مركب؛ بمعنى أنه يعتمد على الذكاء والخبرات والمهارات، وأيضاً هو تفكير بنائي؛ أي أنه يعتمد على الإبداع والابتكار (العريفي، 2017). والوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمات هي الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ابتداءً من الإدارة العليا، مروراً بالإدارة الوسطى ووصولاً إلى الإدارة التنفيذية، ولتحقيق الأهداف المرسومة أو المخطط لها يجب البحث عن أساليب حديثة وفعالة كما تركز على تحسين الأداء عند المدراء في المنظمة، حيث إن كل مدير في المنظمة يمتلك دوراً في صياغة وتطبيق الاستراتيجية، ومن الخطأ التفكير بأن الإدارة الاستراتيجية هي مسؤولية الإدارة التنفيذية العليا لوحدها فقط (العريفي، 2008، 31).

## مشكلة الدراسة:

يعد التفكير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات، كونه يمثل أداة لصناعة المستقبل في ظل تغيرات متسارعة عن طريق تشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية والتخيل، وأصبح من الضروري التوجه نحوه لما يحققه من نتائج إيجابية تحورف الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية، ولما له من علاقة بالأداء الوظيفي للمدراء في المصارف الإسلامية.

ونظراً لأن التفكير الاستراتيجي يعد من المواضيع الحديثة، كما أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت علاقته بالأداء الوظيفي ولما له من دور في نجاح المنظمات في ظل ظروف بيئية غير مستقرة فإن هذا يستدعي دراسة علاقته بالأداء الوظيفي في بيئة المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية - صنعاء.

تتمحور مشكلة الدراسة حول عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي، ويمكن تحديد المشكلة وصياغتها في السؤال الآتي:

ما علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء؟، وستتم الإجابة عنه من خلال فرضيات الدراسة.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية :

1. تسهم الدراسة في توفير إطار نظري لمفهوم إداري حديث نسبياً وهو التفكير الاستراتيجي الذي يعد أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة لما له من علاقة بالأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية التي هي بحاجة أكثر من غيرها من المنظمات لهذه الأساليب؛ كونها تجعل تلك المنظمات أكثر نجاحاً وأكثر قدرة على المنافسة والبقاء والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي.

2. التفكير الاستراتيجي مجال جديد نسبياً عند كثير من الباحثين، لكن ما تزال الدراسات النظرية هي الغالبة على هذه الأبحاث، والقليل منها فقط هي التي تناولت الجانب الميداني والتحليلي، فهدفت الدراسة إلى زيادة عدد الدراسات التي تتعلق بهذا الموضوع والتي تتناول الجانب الميداني التحليلي، إضافة إلى أن موضوع الدراسة لم يتم تناوله في الجمهورية اليمنية من قبل لاسيما في المصارف الإسلامية حسب علم الباحثين.

### الأهمية التطبيقية (العملية) :

1. تسهم الدراسة في مساعدة المصارف الإسلامية للاستفادة من نتائجها، وذلك في تطوير ورفع معايير عملية لاختيار المدراء، بحيث يكون لدى المدير مستوى جيد من القدرة على التفكير الاستراتيجي.

2. تسهم في معرفة المدراء بمستوياتهم وقدرتهم على ممارسة التفكير الاستراتيجي مما يوفر لهم دافعاً وحافزاً لتنمية هذا الجانب لديهم.

3. إعطاء فكرة عن علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي للمدراء في الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية وانعكاس ذلك على أدائهم إيجابيا، ومن ثم على جودة العمل وتحقيق أهداف المصرف.

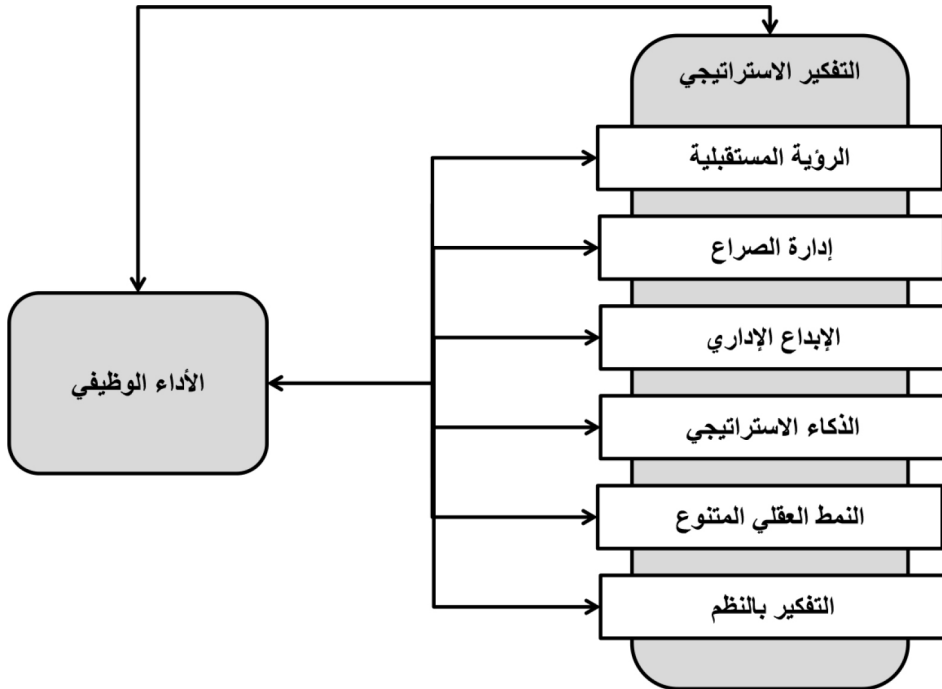
### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهم عوامله.
2. تحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية.
3. التعرف على الأداء الحالي للإدارات الوسطى في المصارف الإسلامية.

### النموذج المعرفي:

يقوم النموذج المعرفي على اختبار العلاقة بين عوامل التفكير الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، إدارة الصراع، الإبداع الإداري، الذكاء الاستراتيجي، النمط العقلي المتنوع، التفكير بالنظم) والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء، وقد تم اعتماد عوامل التفكير الاستراتيجي بناء على اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة، حيث تبين أن معظم تلك الدراسات أكدت على أن هذه العوامل تعد أساسية وذات علاقة مباشرة بالأداء الوظيفي، ومنها دراسة العشي (2013)، ودراسة (الشريفي، 2012).



شكل (1): النموذج المعرفي للبحث

## فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

ب. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

ج. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

د. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

هـ. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط العقلي المتنوع والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

و. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير بالنظم والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لدى الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص الأكاديمي).

## حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء، وعددها سبعة مصارف إسلامية، استهدف البحث أربعة مصارف وهي: (مصرف الكريمي للتمويل الصغير والأصغر، مصرف اليمن البحريين الشامل، بنك التضامن الإسلامي الدولي، بنك سبأ الإسلامي)؛ كونها الأكثر نمواً وانتشاراً من بين المصارف الأخرى، حيث إن المصارف الأخرى هي جزئية بمعنى عبارة عن نوافذ إسلامية وليست إسلامية كلية باستثناء البنك الإسلامي اليمني، ولكن أداءه متراجع مقارنة بالبنوك التي أجريت عليها الدراسة.

الحدود الزمانية: من شهر يناير 2015 إلى شهر أبريل 2016م.

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة مدراء الإدارات الوسطى ونوابهم، ومدراء الفروع ونوابهم، في المصارف الإسلامية المستهدفة الألفة الذكر في العاصمة صنعاء.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بما في ذلك الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لوصف نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وذلك من خلال تحليل البيانات المتعلقة باستجابة مجتمع الدراسة على الاستبانة التي أعدت للدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لوصف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## التعريفات الإجرائية :

التفكير الاستراتيجي؛ عبارة عن حس وإدراك ورؤية عميقة للمستقبل مع عدم إهمال الماضي بالإضافة إلى إدراك الحاضر، وهو عملية تركيبية غير مرئية، كما أنه تفكير حاسم وخلق، يقود إلى استنباط استراتيجيات ورسم خطوات يستطيع القائد من خلالها أن يحرك المنظمة من واقع إلى واقع أفضل، وبالشكل المرغوب فيه.

الرؤية المستقبلية؛ هي قدرة غير مرئية تكمن في مجموعة من القائمين على إدارة المنظمات، نابعة من التراكم المعرفي والخبرة العملية لدى الأفراد، وعند ممارستها فإنها قادرة على إحداث تطوير حقيقي وفعال للمنظمة والعاملين فيها، وترمي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

إدارة الصراع؛ تعني التدخل الهادف في الوقت المناسب لحل الصراع سواء بمنع الصراعات الضارة، أو لتشجيع ودعم الصراع الهادف، وذلك بهدف إعادة التوازن للمنظمة، أو للانتقال بالمنظمة إلى وضع مرغوب فيه.

الإبداع الإداري؛ هو قدرة المدير على استكشاف أو توليد وتطوير أساليب جديدة لإدارة المنظمة، معتمداً على مهاراته ومخزونه الفكري للتغيير نحو الأفضل مبتعداً عن استخدام المعرفة التقليدية في الإدارة.

الذكاء الاستراتيجي؛ هو قدرة عقلية يمتلكها الفرد، تساعده في تدعيم صنع قراراته الاستراتيجية بشأن مستقبل المنظمة، وتساعده على رسم خارطة الطريق لتنفيذ هذه القرارات بفاعلية وكفاءة.

النمط العقلي المتنوع؛ هو امتلاك الموظف أنماطاً تفكيرية متنوعة يستطيع من خلالها فهم البيئة المحيطة به وتحليلها ليكون من خلالها رؤية استراتيجية يستطيع بواسطتها صناعة وصياغة القرار الاستراتيجي وفقاً للمزيج العقلي الذي يمتلكه، وهذا ما يمكن أن يدعى بالنمط العقلي المتنوع.

التفكير بالنظم؛ وهو الذي يركز على الملاحظة والتأمل والبعد عن العشوائية بمعرفة علاقة وتحليل وتركيب الجزء بالكل والعكس، ويزيد من قدرة الفرد على انتقاء ما هو صحيح فقط ويزيد من كفاءته في استخدام المعلومات.

الأداء الوظيفي؛ هو الجهد الذي يقوم به العاملون في الإدارة الوسطى في البنوك لرسم الطريق الصحيح باتجاه تنفيذ الأعمال والواجبات والمسؤوليات المناطة بهم، لكي تستطيع البنوك من خلالها تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## الدراسات السابقة:

### أولاً / الدراسات العربية :

1. دراسة محمد والجبوري (2014)؛ هدفت إلى توضيح أبعاد التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المنظمي في محاولة لمعرفة مدى التصور الواضح لدى القيادات الجامعية عن التفكير الاستراتيجي الذي ينعكس إيجابياً على تعزيز قدرة المنظمة على البقاء والنمو وتحسين الخدمة الجامعية المقدمة، وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانة وزعت على عينة من العمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام بلغ مجموعها (28) استبانة، وقد اعتمد البحث على مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية؛ إذ أكدت النتائج على معنوية العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي.

2. دراسة العشي (2013)؛ هدفت إلى التعرف على بعض عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، كما هدفت إلى التعرف على الواقع الحالي في هذه المنظمات، ومعرفة علاقة الأداء الاستراتيجي بمستوى أداء الإدارة العليا في هذه المنظمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم دراسة (95) مفردة، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51%.

3. دراسة الشريفي (2012)؛ هدفت إلى تحديد عناصر التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق الجودة في الخدمة المصرفية المقدمة، وتم اختيار عينة مقصودة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، وقد استخدمت الدراسة استبانة الاستبانة، وتم توزيعها على (40) مصرفاً حكومياً وأهلياً، ومن أبرز النتائج

أن هناك ضعفاً وقصوراً في استخدام التقنيات الحديثة المستخدمة في المصارف وعدم توفر الدعم المادي وحصر عناصر التفكير في الإدارة العليا في المصارف المبحوثة.

4. دراسة الشهري (2010): هدفت إلى التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي، وعلى معوقات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (75) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمحافظة الطائف لعام 1430 / 1431 هـ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن الدراسة، واحتوت الاستبانة على ثلاثة محاور هي: أنماط التفكير، وممارسات التفكير الاستراتيجي، ومعوقات التفكير الاستراتيجي، وكانت أهم نتائج الدراسة هي أن درجة امتلاك مديري المدارس لنمط التفكير الشمولي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، أما نمط التفكير التجريدي ونمط التفكير التشخيصي، ونمط التفكير التخطيطي فقد كان بدرجة قليلة.

5. دراسة الشديفات والجراحشة (2005): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت إلى معرفة أثر المتغيرات الشخصية على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، وتكونت العينة من (360) فرداً من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه.

6. دراسة الجراحشة (2003): هدفت إلى التعرف على مستوى أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بدرجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار، وتكونت العينة من (365) قائداً من القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة لجمع البيانات استبانتين: الأولى لأنماط التفكير الأربعة: الشمولي والتجريدي والتشخيصي والتخطيطي، والثانية لقياس أنماط اتخاذ القرار الحديسي والمشارك والرسمي والتراكمي، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن هناك انخفاضاً في مستوى التفكير الاستراتيجي بجميع أنماطه لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ووجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي الشمولي ونمط اتخاذ القرار، ووجود علاقة سلبية بين باقي أنماط التفكير الاستراتيجي ونمط اتخاذ القرار.

## ثانياً / الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Wartsila وNaarananoja, Kazmi (2016): هدفت إلى معرفة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقيادة التحويلية وعملية تطوير المنتجات في الشركات الحديثة، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من القيادات في ثلاث شركات متعددة الجنسيات في أوروبا: (فنلندا، النرويج، والمملكة المتحدة)، وقد خلصت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي لدى القادة وممارستهم لنمط القيادة التحويلية يدعمان توليد الأفكار الجديدة لتطوير المنتجات وتشجيع فرق العمل.

2. دراسة KhaefElahi وRohani (2014): هدفت إلى استكشاف العلاقة بين التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ومقاومة العاملين للتغيير في شركات الاتصالات في منطقة جوليستان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة من عدد 280 موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ومقاومة العاملين للتغيير، وبينت الدراسة أن التفكير النظري هو الأعلى ارتباطاً بمقاومة التغيير لدى العاملين في شركات الاتصالات، وكان التفكير الاستراتيجي من المتغيرات الأقل ارتباطاً بمقاومة التغيير.

3. دراسة Canole (1999): هدفت إلى إيجاد دليل رابط بين التفكير الاستراتيجي والأداء، واستخدم الباحث المقابلات كأداة لجمع البيانات، وأجرى الدراسة على ثلاثة من مدراء المدارس في ثلاث مناطق تعليمية مختلفة، كذلك استخدم الدورات التدريبية لتطبيق مبدأ التفكير الاستراتيجي، وكان الأداء في دراسته يتكون من التخطيط، واتخاذ القرار، والتطبيق، والتقييم.



## ثالثاً / جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

تعددت أهداف الدراسات تبعاً لتعدد أهداف الباحثين :

1. هناك دراسة تناولت عوامل التفكير الاستراتيجي وهي دراسة العشي (2013)، وقد اختلفت العوامل وعددها من دراسة لأخرى، حيث تناولت دراسة العشي: (المدخل المستقبلي، وإدارة الصراع، والمساءلة، والإبداع الإداري، والتفكير المنظم، النمط العقلي المتنوع، والذكاء).  
أما الدراسة الحالية فقد اتفقت معها في دراسة علاقة عوامل التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي، ولكنها ركزت على المتغيرات المستقلة المرتبطة مباشرة بالعمليات العقلية والتفكير وهي: (الرؤية المستقبلية، وإدارة الصراع، والذكاء الاستراتيجي، والنمط العقلي المتنوع، والإبداع الإداري، والتفكير النظمي).
2. وتناولت دراسة أخرى معوقات التفكير الاستراتيجي وهي دراسة الشهري (2010)، وخلصت إلى ارتفاع درجة معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي.
3. وهناك دراسات ركزت على أنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي مثل: دراسة الجراحشة (2003)، ودراسة الشديفات والجراحشة (2005)، فقد توصلت إلى انخفاض مستوى أنماط التفكير الاستراتيجي وانخفاض ممارستها عند المبحوثين.  
وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة أنماط التفكير عند المبحوثين، وركزت الدراسات السابقة على المدخل الإجرائي لأنماط التفكير الاستراتيجي الذي يتكون من (المنهج الشامل للتفكير، والمنهج التجريبي، والمنهج التشخيصي، والمنهج التخطيطي).
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وهو المنهج الأكثر ملائمة للدراسات الإدارية، وقد اختلفت مع بعض الدراسات مثل: دراسة الشهري (2010) التي اتبعت المنهج الوصفي، ودراسة Canole (1999) التي اتبعت المنهج التحليلي والدورات التدريبية.
4. أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها فقد اختلفت من باحث لآخر تبعاً لنوع المستفيد وتنوعت ما بين القادة من المدراء والمديرين في (المنظمات غير الحكومية، المدارس، الوزارات، الأسواق المالية، الشركات المساهمة)، ومن أساتذة جامعيين من أعضاء هيئة تدريس والمختصين بالبحث العلمي، وطلاب جامعيين، ومنشآت صناعية.

واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، عينة التطبيق، وزمن التطبيق، حيث استهدفت المدراء في الإدارة الوسطى في البنوك الإسلامية في العاصمة صنعاء في عام 2016م، كما أنها انضردت بإضافة عاملي الرؤية المستقبلية والذكاء الاستراتيجي إلى عوامل التفكير الاستراتيجي الأخرى.

## الإطار النظري:

أولاً / التفكير الاستراتيجي:

أ. مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي "الأساس والمدخل والإطار في صياغة وممارسة الإدارة الاستراتيجية" (العريقي، 2017، 5)، وهو أيضاً تفكير متعدد الرؤى والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاعلي إنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية (الظاهر، 2009، 32).

ويرى آخرون أنه "قناة فكرية تثبت وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفعالته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع" (الغالبي وإدريس، 2007، 65).

إن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المنكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة (سليمان، 2004، 246).

ب. عوامل التفكير الاستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين مفهوم التفكير الاستراتيجي وحاولوا تحديده وتعريف عوامله المكونة له، وقد أشار Bonn (2005، 6) أن عوامل التفكير الاستراتيجي هي: "القدرة في إيجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة وفهم ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، وفهم موقف المؤسسة داخل الأنظمة وتحديد الأهداف المستقبلية والمستقبل الأكثر فائدة، ومعرفة مناطق التنافس الجديدة والقدرة على دمج الأفكار المختلفة في أفكار جديدة"، ويرى يونس (2006) أن عوامل التفكير الاستراتيجي هي: (المنظور النظمي، والتركيز على المقصد، وانتهاز الفرص الذكية والتفكير في الوقت المناسب، والتوجيه بالقرارات).

وخلصت دراسة Yajam Farmani, Monnavarian (2011، 65) حول عوامل التفكير الاستراتيجي أنها "الإبداع الإداري، والانتباه إلى الماضي والحاضر والمستقبل، والمسؤولية، والمساءلة، وإدارة الصراعات، والرؤية المستقبلية، والذكاء الاستراتيجي، والنمط العقلي المتنوع، والتفكير المنظم، والمناخ التنظيمي، والوعي بالمواقف والنهج العلمي، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحليل بيئة العمل".

1. الرؤية المستقبلية:

يشير الباحثون إلى أن الجانب الأساسي في قدرات الاستراتيجي يعتمد على امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال وهي التي تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في الساعات أو الأيام أو الشهور أو السنوات القادمة وفقاً لدرجة حساسية وأهمية الحدث (مجموعة الأحداث) ذات العلاقة.

"والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه الأغراض العليا للمنظمة" (النعيمة، 2003، 48-49).

و"الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة، تدل (ترشد) حركة الشركات (المنظمات) باتجاه معين، وإذا ما كانت واقعية وتخاطب مشاعر العاملين وذكائهم فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة بالاتجاه الصحيح" (Hinterhuber & Popp, 1992, 106).

2. إدارة الصراع:

الصراع التنظيمي هو: "تهديد للاستقرار أو التكامل، ومن ثم فهو يشكل مجموعة من العمليات المناهضة أو المعارضة التي تأخذ أشكالاً وصوراً متفاوتة" (الديب، 1987، 6).

أما إدارة الصراع على المستوى التنظيمي فتعني "الطريقة أو الآلية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة، سواء بينه وبين العاملين معه، أو بين العاملين مع بعضهم البعض، أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري؛ لأن الصراع إذا أحسنت إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة وتنوع الاجتهاد الذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة" (عوض، 2008، 274).

وإدارة الصراع لا تعني حله، فهناك فرق كبير بين اللفظين حيث إن إدارة الصراع تعني التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو التدخل لدعمه إذا كان أقل مما يجب (طوالة، 2008، 63).

3. الإبداع الإداري:

هناك غياب عن الإجماع على تعريف محدد للإبداع وهذا ليس غريباً، بل يتفق هذا الإجماع مع Gandry, Bsather and Kikul الذين يقولون إن "أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف

محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها" (القحطاني، 2002، 18).

وقد عُرّف بأنه: "تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعتها وسوقها وبيئتها، فهو موهبة نظرية يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها من خلال حل المشكلات اليومية" (Daff, 2001, 625). وهذا يعني أن أي عمل إبداعي، ما هو إلا "عملية خلق شاقة، يقوم بها المبدع لكي يحتفظ بتكامله الشخصي أو بتكامل مجتمعه" (إبراهيم، 1978، 107).

أما الإبداع الإداري فقد عُرّف بأنه "يتمثل في قدرة المدير على تكييف المؤسسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المؤسسة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة" (أبو جامع، 2009، 19)، كما أنه "إبداع جماعي مؤسسي أيضاً، وهو أعم وأشمل من الإبداع الفردي، ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" (حمادات، 2008، 315).

#### 4. الذكاء الاستراتيجي:

"يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيتته" (محمد، 2009، 12)، والذكاء هو "مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، ويعبر عنه أيضاً على أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم" (عباس، 2004، 5).

يرى Quarmby أن الذكاء الاستراتيجي هو "ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة" (3، 2004)، ويرى آخرون أن الذكاء الاستراتيجي هو "أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية" (الطائي والخفاجي، 2009، 231).

#### 5. النمط العقلي المتنوع:

العقل هو قدرة فطرية حمل عليها الإنسان ليدرك بها البديهيات، ويبني عليها النظريات (الحمداني، 1987، 287)، وعرفه الحمداني (1987، 287) بأنه "أحد نواتج العقل، إذ يتمخض عن العقل أمور عديدة منها التفكير والاستدلال والتركيب والتصورات".

وهو "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية" (الجراحشة، 2003، 14).

ولا يكون ذلك إلا بالتفكير؛ لأنه خاصية للإنسان حيث يرى لاي (2006، 35) أن التفكير هو "عملية ملازمة للإنسان، فهو دائم التفكير فيما يحيط به من مشكلات وقضايا سياسية واجتماعية واقتصادية وعلمية بحثاً عن الحلول المناسبة لها، وهو غير محدود كون الإنسان قادراً على الخلق والإبداع".

#### 6. التفكير بالنظم:

عرفه الكبيسي (2010، 60) بأنه "أسلوب للتفكير بسيط يهدف إلى إكساب الشخص نظرة كلية للمواقف والمشكلات المعقدة، فإذا أراد أن يحصل على نواتج مختلفة من الموقف أو المشكلة التي يواجهها فيجب عليه أن يغير من مكونات النظام، بحيث يعطي نواتج مختلفة، لذا يجب التعامل مع الأشياء بشكل منظومي، ولا يتم التعامل مع مفرقات الموقف بشكل منعزل".

لفهم التفكير بالنظم لا بد أولاً من تعريف النظام وهو "مجموعة من العناصر المعتمدة على بعضها البعض التي تعمل معاً لتتجزأ قسداً تم تحديده مسبقاً، وهو كذلك تجميع تكاملي لعناصر متفاعلة صممت لتحقيق تعاوناً وظيفته محددة سلفاً" (الطويل، 1997، 36).

ويمثل التفكير بالنظم القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (3, 2004, Maccoby)، كما أنه يجسد القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعيمي، 2008، 173)، وقد أشار أوكونور وماكدرموت (2005، 5) إلى أن التفكير بالنظم عبارة عن نظام يتجاوز الأحداث التي تبدو مستقلة ومنفصلة، إلى نماذج وأنماط أكثر عمقا، وذلك بإدراك الروابط بين الأحداث ومن ثم تحسين فهم الأحداث والتأثير فيها.

## ثانياً / الأداء الوظيفي:

### أ. مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي ومنها:

- ما أشار إليه حسن (1999، 216) بأن الأداء الوظيفي يشير إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".
- وعرفه عاشور (2005، 25) بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".
- ويرى هلال (1996، 20) "أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابذة من داخل الفرد نفسه فقط، وأن هناك تفاعلا وتوافقا بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء".

### ب. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (عبدالله، 1979، 18).
5. كفايات الموظف: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

### ج. طرق تحسين الأداء الوظيفي:

حدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:

- أولاً / مدخل تحسين الموظف: ويرى هاينز أنه أهم عامل، وهناك عدة وسائل لتحسين أداء الموظف:
1. التركيز على نواحي القوة وتكوين اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وتركيز الجهود على الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب، وتنمية الجوانب الضعيفة لديه.

2. التركيز على العلاقة السببية بين الرغبة والأداء.

3. الربط بين الأهداف الشخصية.

ثانياً / مدخل تحسين الوظيفة، ولها عدة وسائل منها (هاينز، 1988، 275-276)؛

1. التغيير في مهام الوظيفة؛ لأن الوظيفة قد تكون مملة أو تكون تفوق مهارات الموظف أو تحتوي مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

2. يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي المهام، كما أنه يجب توسيع نطاق الوظيفة واثراؤها بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي.

3. زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين، من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن.

4. إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في حل مشكلات المنظمة.

ثالثاً / مدخل تحسين الموقف، حيث يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة... وغيرها من العناصر (هاينز، 1988، 278).

## الجانب الميداني للدراسة:

أولاً / وصف مجتمع الدراسة وعينتها وأساليب جمع البيانات:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القطاع المصرفي الإسلامي في العاصمة صنعاء، وعلى وجه الخصوص (بنك سبأ الإسلامي، بنك التضامن الإسلامي الدولي، مصرف اليمن البحرين الشامل، ومصرف الكريمي للتمويل الصغير والأصغر) وفروعها كونها الأكثر نمواً وانتشاراً، وقد استهدفت هذه الدراسة المدراء في الإدارات الوسطى ونوابهم وكذا مدراء الفروع ونوابهم، حيث إن المصارف الأخرى هي جزئية بمعنى عبارة عن نوافذ إسلامية وليست إسلامية كلية باستثناء البنك الإسلامي اليمني، ولكن أداءه متراجع مقارنة بالبنوك التي أجريت عليها الدراسة.

ب. وصف عينة الدراسة:

قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية وذلك من خلال توزيع الاستبانة على بعض أفراد مجتمع الدراسة وقد بلغت الاستبانات الموزعة (90) استبانة، وتم استرجاع (64)، والجدول الآتي يصف عينة الدراسة:

جدول (1): وصف عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	العينة المختارة	الاستمارات المسلمة	الاستمارات المعتادة	نسبة المعاد إلى المسلم	نسبة تغطية مجتمع الدراسة
268	90	90	64	71%	31%

ج. مصادر المعلومات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين وهما:

1. المصادر الثانوية: تم الاعتماد عليها في تغطية الجانب النظري للدراسة من خلال المراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمقالات والدوريات والمواقع الإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات التي تم توزيعها على أفراد العينة المتمثلة في مدراء الإدارات الوسطى ونوابهم ومدراء الفروع ونوابهم في المصارف الإسلامية وفروعها في العاصمة صنعاء، ثم قام الباحثان بجمع المعلومات، وقد تم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### د. أدوات جمع المعلومات:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة؛ لأنها أكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد قام الباحثان بتصميم الاستبانة على النحو الآتي:

1. مراجعة المصادر والدراسات المختلفة التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

2. إعداد استبانة أولية وعرضها على محللين إحصائيين لمعرفة مدى ملائمتها لجمع البيانات.

3. تم عرض الاستبانة بشكلها النهائي على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين الذين قاموا بالتعديل والحذف وإضافة ما يلزم.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

أ. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتتكون من (6) فقرات:

1. الجنس 2. العمر 3. المستوى التعليمي

4. المستوى الوظيفي الحالي 5. سنوات الخدمة 6. التخصص الأكاديمي.

ب. المتغير المستقل والمتمثل في عوامل التفكير الاستراتيجي الذي يتكون من ستة محاور (الرؤية المستقبلية، وإدارة الصراع، والإبداع الإداري، والذكاء الاستراتيجي، والنمط العقلي المتنوع، والتفكير بالنظم)، وعدد فقراته (42) فقرة.

ج. المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي الذي يتكون من (14) فقرة، ليكون مجموع الفقرات (56) فقرة.

والجدول الآتي يوضح أبعاد الاستبيان الأساسية:

جدول (2): أبعاد الاستبيان الأساسية

رقم البعد	أبعاد المتغير المستقل	عدد الفقرات
البعد الأول	الرؤية المستقبلية	5
البعد الثاني	إدارة الصراع	8
البعد الثالث	الإبداع الإداري	10
البعد الرابع	الذكاء الاستراتيجي	7
البعد الخامس	النمط العقلي المتنوع	7
البعد السادس	التفكير بالنظم	5
	المتغير التابع: الأداء الوظيفي	14
	الإجمالي	56

هـ. أساليب التحليل الإحصائي:

استخدم الباحثان في تحليل بيانات الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences- SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الآتية:

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (Cronbach's ALPHA) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه فقرات الاستبانة في محاورها المختلفة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان لكل متغير من المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، ولإستجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان على حده.

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لبيان الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

و. اختبار صدق المقياس وثباته:

وقد قام الباحثان بقياس درجة الثبات والمصدقية لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصدقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان، حيث قام الباحثان بإجراء اختبار كرونباخ (ألفا)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبيان وصدق آراء العينة فيه كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (3): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

محاوَر الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
الرؤية المستقبلية	5	0.822	0.906
إدارة الصراع	8	0.856	0.925
الإبداع الإداري	10	0.796	0.892
الذكاء الاستراتيجي	7	0.797	0.840
النمط العقلي المتنوع	7	0.806	0.897
التفكير بالنظم	5	0.810	0.900
تحسن الأداء الوظيفي	14	0.797	0.840
الاستبيان بشكل عام	56	0.835	0.913

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بدرجة (0.835) وهذا يعني أن نسبة الثبات جاءت مرتفعة جداً، وجاءت قيمة المصدقية لإجابات العينة (0.913) وهذا يعني أن درجة المصدقية لإجابات العينة مرتفعة جداً أيضاً، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبيان ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

ثانياً / عرض وتحليل وتفسير النتائج:

أ. خصائص عينة الدراسة:

جدول (4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية والوظيفية

المتغيرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
الجنس	ذكر	96.9 %
	أنثى	3.1 %
العمر	35 فأقل	59.4 %
	من 36 إلى 40 سنة	25.0 %
	41 – 50 سنة	14.1 %
	أكثر من 50 سنة	1.5 %

جدول (4): يتبع

المتغيرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية Alpha <sup>1/2</sup>
المؤهل العلمي	بكالوريوس	34
	دراسات عليا	18
	أخرى	12
	مدير عام	2
المستوى الوظيفي	مدير فرع	22
	مدير إدارة	23
	أخرى	17
	أقل من 5 سنوات	21
سنوات الخدمة	من 5 إلى 10 سنوات	25
	أكثر من 10 سنوات	18
	علوم إدارية	20
	حاسوب	5
التخصص الأكاديمي	مالية ومصرفية	14
	إنسانية	5
	أخرى	20
	31.3%	7.8%

- الجنس: يتضح من الجدول رقم (4) أن غالبية العينة كانت من فئة (الذكور) حيث جاءت هذه الفئة بنسبة (96.9%)، فيما جاءت فئة (أنثى) بنسبة (3.1%) من العينة، وهذا يعني أن نسبة المدراء من الذكور تغلب على نسبة المدراء من الإناث في العمل المصرفي ويعزي الباحثان ذلك إلى فلسفة الإدارة ونظرة المجتمع في النظر إلى عمل المرأة، كما أن المصارف تستقطب الذكور للعمل أكثر من الإناث لاسيما في الأعمال الإدارية المهمة.
- العمر: يتضح من الجدول رقم (4) أن أغلبية العينة كانت من أصحاب فئة (35 فأقل) بنسبة (59.4%) من العينة، يليهم أصحاب فئة (من 36 إلى 40 سنة) بنسبة (25%)، يليهم أصحاب فئة (41 - 50 سنة) بنسبة (14.1%) وأخيراً جاءت فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (1.5%)، مما يعني أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب، مما يشير إلى أن المصارف الإسلامية تسعى لتوظيف الشباب لأنهم أكثر قدرة على مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، مع الإبقاء على الكفاءات الإدارية من كبار السن ممن يملكون الخبرة.
- المؤهل العلمي: يتضح من الجدول رقم (4) أن أغلبية العينة كانت من فئة (بكالوريوس) بنسبة (53.1%) من العينة، يليها فئة (دراسات عليا) بنسبة (28.1%) من العينة، وأخيراً جاءت فئة (أخرى) كأقل شريحة بنسبة (18.2%) من العينة مما يعني أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة المؤهلات الجامعية، وهذا يعني أن المصارف الإسلامية تسعى لاستقطاب الكفاءات المؤهلة علمياً، كما أن هذه النتائج تجعل الباحثين مطمئنين إلى صحة البيانات وإلى مخرجات هذه الدراسة.
- المستوى الوظيفي: يتضح من الجدول رقم (4) أن أغلبية العينة كانت من فئة (مدير إدارة) بنسبة (35.9%)



- (% من العينة، يليهم فئة (مدير فرع) بنسبة (34.4%)، يليهم فئة (أخرى) بنسبة (26.6%) وأخيراً جاءت فئة (مدير عام) كأقل نسبة بمعدل (3.1%)، وهذا مؤشر على تنوع وظائف أفراد العينة، ويعتبر ذلك أمراً إيجابياً لمخرجات الدراسة.
5. سنوات الخدمة: يتضح من الجدول رقم (4) أن غالبية العينة كانت من فئة (من 5 إلى 10 سنوات)، حيث جاءت هذه الفئة بنسبة (39.1%)، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) التي جاءت بنسبة (32.8%)، وأخيراً جاءت فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (28.1%) من العينة، وهذا يعني أن هناك تنوعاً في الخبرات لأفراد عينة الدراسة.
6. التخصص الأكاديمي: يتضح من الجدول رقم (4) أن غالبية العينة كانت من الفئتين (علوم إدارية وأخرى)، حيث جاءت هاتان الفئتان بنسبة (31.3%) لكل منهما، تليها فئة (مالية ومصرفية) التي جاءت بنسبة (21.8%)، وأخيراً جاءت الفئتان (الحاسوب والإنسانية) بنسبة (7.8%) لكل منهما، مما يشير إلى تنوع التخصصات الأكاديمية لأفراد عينة الدراسة.
- ب. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

#### الجدول التالي يوضح ملخص نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان:

جدول (5): نتائج الاستبيان الخاصة بمحاور الدراسة

م	محاور الاستبيان	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	الرؤية المستقبلية	4.320	0.124	موافقة عالية جداً
2	إدارة الصراع	3.250	0.684	موافقة متوسطة
3	الإبداع الإداري	3.851	0.403	موافقة عالية
4	الذكاء الاستراتيجي	4.024	0.262	موافقة عالية
5	النمط العقلي المتنوع	3.980	0.192	موافقة عالية
6	التفكير بالنظم	3.820	0.944	موافقة عالية
7	تحسين الأداء الوظيفي	4.149	0.178	موافقة عالية

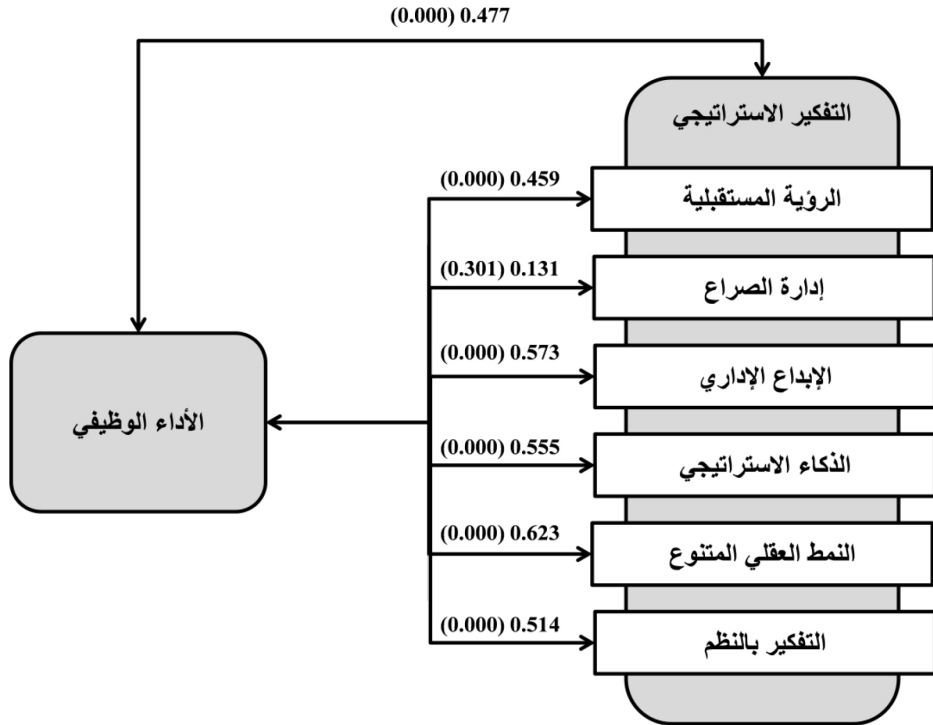
يتضح من الجدول رقم (5):

- أن المتوسط العام لمحور (الرؤية المستقبلية) جاء بدرجة موافقة (عالية جداً) قدرها (4.320)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود الرؤية المستقبلية في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (إدارة الصراع) جاء بدرجة موافقة (متوسطة) قدرها (3.250)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود إدارة الصراع في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (الإبداع الإداري) جاء بدرجة موافقة (عالية) قدرها (3.851)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود الإبداع الإداري في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (الذكاء الاستراتيجي) جاء بدرجة موافقة (عالية) قدرها (4.024)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود الذكاء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (النمط العقلي المتنوع) جاء بدرجة موافقة (عالية) قدرها (3.980)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود النمط العقلي المتنوع في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (التفكير بالنظم) جاء بدرجة موافقة (عالية) قدرها (3.820)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود التفكير بالنظم في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (تحسين الأداء الوظيفي) جاء بدرجة موافقة (عالية) قدرها (4.149)، وهذا يعني أن العينة توافق على تحسين الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وهي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية".

استخدم الباحثان شكل النموذج المعرفي للبحث وأسقط عليه نتائج اختبار ارتباط بيرسون كالآتي:



شكل (2): معامل الارتباط (بيرسون) بين محاور الاستبيان

يتضح من الشكل السابق وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين (التفكير الاستراتيجي) والأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية بالعاصمة صنعاء، حيث بلغت درجة الارتباط (0.477) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي يمكن إثبات صحة فرضية البحث الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية".

كما يتضح أيضاً أن أقوى علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) هي العلاقة بين (النمط العقلي المتنوع) والأداء الوظيفي بدرجة ارتباط (0.623) عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

كما وجد أن أضعف علاقة ارتباطية هي العلاقة بين (إدارة الصراع) والأداء الوظيفي، بدرجة ارتباط ضعيفة (0.131) عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

وبالتالي يمكن إثبات جميع الفرضيات الفرعية ما عدا الفرضية الفرعية الثانية فقد تم نفيها.

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لدى مدراء الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والتخصص الأكاديمي).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار (One-way Anova) لاختبار وجود الفروقات بين استجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، فجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (6): استجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان وفق متغيراتها الديموغرافية

م	المتغيرات الشخصية						محاور الاستبيان
	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	المستوى الوظيفي	سنوات الخدمة	التخصص الأكاديمي	
	Sig. F	Sig. F	Sig. F	Sig. F	Sig. F	Sig. F	
1	0.62	0.62	3.50	0.02*	3.70	0.03*	الرؤية المستقبلية
2	0.41	0.41	2.06	0.12	0.54	0.59	إدارة الصراع
3	0.39	0.39	0.78	0.51	2.67	0.08	الإبداع الإداري
4	0.32	0.32	1.11	0.35	0.74	1.47	الذكاء الاستراتيجي
5	0.24	0.24	0.65	0.59	0.01	0.84	النمط العقلي المتنوع
6	0.24	1.44	1.75	0.17	1.55	0.22	التفكير بالنظم
7	0.45	0.57	2.55	0.06	1.30	0.28	التفكير الاستراتيجي

يتضح من الجدول رقم (6) أن احتمال المعنوية أخذ قيم أعلى من (0.05) في جميع محاور الاستبيان ما عدا فيما يتعلق بمتغير العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)، وهذا يعطي دلالة على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان ككل حسب متغيراتها الديموغرافية، وهذا يعني أن العينة متقاربة في وجهات النظر حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي؛ كونها تمثل الإدارات الوسطى.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد جاء احتمال المعنوية فيما يتعلق بمحور (الرؤية المستقبلية) أقل من (0.05)، كما جاء في متغير المؤهل العلمي كذلك لنفس المحور، وهذا يعني أن الرؤية المستقبلية لدى أفراد العينة يمكن أن تختلف باختلاف فئاتها العمرية ومؤهلاتها العلمية، كما ظهر احتمال المعنوية أقل من (0.05) فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي في محوري (إدارة الصراع) و(الإبداع الإداري)، وهذا يعني أن آراء العينة قد تختلف في هذين المحورين كل حسب مستواه الوظيفي.

## الاستنتاجات:

تتمثل أهم الاستنتاجات في الآتي:

1. أن النمط العقلي المتنوع كعامل من عوامل التفكير الاستراتيجي له علاقة ارتباطية مع الأداء الوظيفي، وهو كذلك الأكثر ارتباطاً بالأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن زيادة قدرات العاملين العقلية اللازمة لمعالجة وحل المشكلات الصعبة سيزيد من تحسن أداءهم الوظيفي في المصارف الإسلامية.
2. أن إدارة الصراع كعامل من عوامل التفكير الاستراتيجي لا يوجد لها علاقة ارتباطية مع الأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أنه الأقل توفراً في بيئة المصارف الإسلامية مقارنة ببقية العوامل، مما يشير إلى افتقار الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية لمهارات إدارة الصراع.
3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لدى الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والتخصص الأكاديمي)، وهذا يعني أن العينة متقاربة في وجهات النظر حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي، كونها تمثل الإدارات الوسطى.
4. أن عوامل التفكير الاستراتيجي (قيد البحث) لها علاقة طردية بالأداء الوظيفي (عالية).

## التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. على الإدارة العليا في المصارف الإسلامية إعطاء مزيد من الصلاحيات لمدرء الإدارة الوسطى في تبني التفكير الاستراتيجي لما له من انعكاس إيجابي على تحسن الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية.
2. على الإدارة العليا في المصارف الإسلامية العمل على زيادة قدرات مدرء الإدارة الوسطى العقلية اللازمة لمعالجة وحل المشكلات الصعبة من خلال تنفيذ الدورات التدريبية المتعلقة بموضوع النمط العقلي المتنوع لما له من فائدة في فهم الأمور الإدارية وتذكرها وتقبلها.
3. تعزيز مهارات إدارة الصراع لدى مدرء الإدارات الوسطى في المصارف الإسلامية فيما يتعلق بالطرق والمهارات التي يتبعونها للتعامل مع الصراع وتعظيم عائده الإيجابي وتخفيض تكاليفه.

## المراجع:

- إبراهيم، عبد الستار (1978)، *آفاق جديدة في دراسة الإبداع*، الكويت: وكالة المطبوعات.
- أبو جامع، إبراهيم أحمد (2009)، *الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- أوكونور، جوزيف وماكدرموت، أيان (2005)، *فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات*، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
- الحرأحشة، محمد (2003)، *مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حسن، راوية محمد (1999)، *إدارة الموارد البشرية*، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- حمادات، محمد حسن محمد (2008)، *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*، عمان، الأردن: دار الحمد.
- الحماداني، محمد عطية نصيف (1987)، *التفسير العقلي حجتيه وضوابطه* (رسالة ماجستير)، جامعة بغداد، العراق.

- الديب، مدحت محمد (1987)، *جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة*، 11(3)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- سليمان، سلمان (2004)، *العد الاستراتيجي للمعرفة*، دبي: مركز الخليج للأبحاث.
- الشديفات، يحيى، والحراشة، محمد (2005)، *درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى*، 17(2)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى 134-138.
- الشريفي، علي (2012)، *التفكير الاستراتيجي واثره في جودة الخدمة المصرفية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والاهلية في محافظتي كربلاء - بابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 8(32).
- الشهري، محمد (2010)، *واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف (رسالة ماجستير)*، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس (2009)، *نظم المعلومات الاستراتيجية - منظور الميزة الاستراتيجية*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- طوالبه، توفيق حامد (2008)، *أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (أطروحة دكتوراه)*، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني (1997)، *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي*، عمان: دار وائل للنشر.
- الظاهر، نعيم (2009)، *الإدارة الاستراتيجية - المفهوم الأهمية التحديات*، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد صقر (2005)، *السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية*.
- عباس، فيصل (2004)، *الذكاء والقياس النفسي في الطريقة العيادية*، لبنان: دار المنهل اللبناني.
- عبدالله، صلاح (1979)، *فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض*.
- العريقي، منصور إسماعيل (2008)، *الإدارة الاستراتيجية*، ط2، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- العريقي، منصور إسماعيل (2017)، *الإدارة الاستراتيجية*، ط6، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- العشي، نهال (2013)، *أثر الفكر الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)*، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عوض، عامر (2008)، *السلوك التنظيمي الإداري*، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الغالبى، وإدريس (2007)، *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*، عمان: دار وائل للنشر.
- القحطاني، سالم سعيد (2002)، *المعوقات المؤسسية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية*، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، 12(2)، 373-327.
- الكبيسي، عبد الواحد حميد (2010)، *التفكير المنطقي توظيفه في التعلم والتعليم - استنباطه من القرآن الكريم*، ط1، عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- لافي، سعيد عبدالله (2006)، *القراءة وتنمية التفكير*، ط1، القاهرة: جامعة قنا.
- محمد، عبدالرحمن (2009)، *الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال*، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- محمد، نسرين، والجبوري، علياء (2014). دور التفكير الاستراتيجي في الاداء المنظمي، دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (38).  
النعيمي، صلاح (2003)، مواصفات الفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، 23 (1)، 43-79.  
النعيمي، صلاح (2008)، المدير.. القائد والفكر الاستراتيجي فن ومهارات التعامل مع الآخرين، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.  
هاينز، ماريون آي (1988)، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.  
هلال، محمد عبد الغني (1996)، مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الاداء.  
يونس، طارق شريف (2006)، الفكر الاستراتيجي للقادة - دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Canole, M. C. H. (1999). District strategic planning: Is there evidence of strategic thinking and acting? (Unpublished doctoral dissertation), Johnson & Wales University, Providence, Rhode Island.
- Daft, R. (2001). *Organizational Behavior*. California: Harcourt college Publishers.
- Hinterhuber, H. H., & Popp, W. (1992). Are you a strategist or just a manager? *Harvard Business Review*, 70(1), 105-113.
- Kazmi, S. A. Z., Naarananoja, M., & Wartsila, J. K. (2016). Integrating Strategic Thinking and Transformational Leadership for NPD Idea Support Process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 387-397.
- Maccoby, M. (2004). Only the Brainiest Succeed. *Research Technology Management*, 44(5), 61-62.
- Monnavarian, A., Farmani, G., & Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. *Business Strategy Series*, 12(2), 63-72.
- Quarmby, N. (2004). Futures work in strategic criminal intelligence. *Strategic thinking in criminal intelligence*, 129-147.
- Rohani, A., & KhaefElahi, A. (2014). Strategic Thinking and Management of Employee Resistance to Changes. *International Journal of Management Perspective*, 1(4), 69-80.