



## تقييم مستوى التفكير الاستراتيجي لدى موظفي مصرف الرافدين فرع الرميثة وسبل تحسينه

م.م انمار مظفر هادي محسن<sup>1</sup>، م.م حسن هادي حيدور<sup>2</sup>

المديرية العامة لتربية المثلى / العراق  
جامعة الامام جعفر الصادق / العراق

[Anmaarmudhafar92@gmail.com](mailto:Anmaarmudhafar92@gmail.com)

[Hassan.hadi@sadiq.edu.iq](mailto:Hassan.hadi@sadiq.edu.iq)

**ملخص.** التفكير الاستراتيجي مهم جدا في المؤسسات لاسيما في القطاع المصرفي بسبب ديناميكيته العالية في هذا القطاع المهم، لابد من توفر ادارة و موظفين يتمتعون بمستوى عال من التفكير الاستراتيجي كما ان وضع الاستراتيجية يتطلب جهد وخبرة كبيرة من اجل تحقيق الاهداف الحالية و كذلك العمل على تحقيق الاهداف المستقبلية، لذلك لابد من الاهتمام بالكوادر والعمل على تطويرها ورفع مستواها من حيث التفكير الاستراتيجي لذلك عملت هذه الدراسة على معرفة و تقييم مستوى التفكير الاستراتيجي لدى موظفي مصرف الرافدين / الرميثة كعينة للدراسة وتم الاعتماد على الاستبانة و وزعت الاستبانة على عينة (100) موظف وتم تحليل هذه الاستبانة و احتساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج مهمة اهمها ان ادارة و موظفي المصرف يتمتعون بمستوى جيد من التفكير الاستراتيجي وكذلك تم اعطاء بعض التوصيات اهمها عمل ادارة المصرف على اشراك الموظفين في الدورات التدريبية من اجل تحسين المستوى الفكري لديهم.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي، القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، التفكير في الوقت ، قيادة الافتراضات ، الفرص الذكية.



**Abstract.** Strategic thinking is very important in institutions, especially in the banking sector, because of its high dynamism in this important sector. It is necessary to have management and employees who have a high level of strategic thinking, and developing a strategy requires great effort and experience in order to achieve current goals, as well as work to achieve future goals. Therefore, it is necessary to pay attention to the cadres and work to develop them and raise their level in terms of strategic thinking. Therefore, this study worked to know and evaluate the level of strategic thinking among the employees of Al-Rafidain Bank / Al-Rumaitha as a sample for the study. The questionnaire was relied upon, and the questionnaire was distributed to a sample of (100) employees, and this was analyzed. Questionnaire and calculating the arithmetic mean and standard deviation. This study reached important results, the most important of which is that the bank's management and employees enjoy a good level of strategic thinking. Some recommendations were also given, the most important of which is the bank's management's work to involve employees in training courses in order to improve their intellectual level.

**Keywords:** strategic thinking, strategic intent, systems perception, thinking about time, driving assumptions, smart opportunities.

### مقدمة:

السمات الاستراتيجية المعاصرة تحتاج الى تغيير في طريقة تفكير القادة من حيث الأسلوب والتفكير والممارسة، هناك حاجة ماسة إلى قادة قادرين على التفكير بشكل استراتيجي في هذا العصر المتغير باستمرار لاسيما في القطاع المصرفي، كون هذه المصارف ممكن ان لا تستطيع ان تقوم بتقديم الخدمة العامة وهو تهدف اليه ولذلك فهي بحاجة إلى قيادات ماهرة قادرة على مواجهة التغيير الدائم والواقع وفق أهداف تلك المصارف دورها. باختصار، تتطلب ثورة المعرفة والتكنولوجيا المعاصرة قادة يتقنون التفكير الاستراتيجي، يعد التفكير الاستراتيجي نهجاً معاصراً مهماً لإدارة المصارف كونه يحفز الأفكار الإبداعية والمبتكرة والخيال، كما تحقق نتائج إيجابية في زيادة كفاءتها وتحقيق قدرتها التنافسية إن اعتماد



التفكير الاستراتيجي يساعد المصارف على مواصلة التقدم والتغلب على العقبات ووضع الحلول المناسبة لمشكلاتها، كما أنها طريقة مناسبة بيئياً للحفاظ على الاستدامة، إن العملية الاستراتيجية ليست عملية ميكانيكية، ولكنها تقوم على قدرة المدير على التعامل مع المشكلات التنظيمية بطريقة مبتكرة، تبدأ الاستراتيجية بفهم الخصائص الأساسية لكل عنصر من عناصر الموقف أو المشكلة التي تواجهه، ثم تحاول استخدام أقصى قدر من القدرة العقلية لإعادة ترتيب العناصر أو تشكيلها في أفضل موقف ممكن، والمشكلات أو المواقف التي تواجه المنظمات الطبيعية المعقدة، وتعرف الاستراتيجية على أنها خطة أو طريقة دقيقة (حيلة ذكية) وتعرف أيضا بانها فن وضع أو توظيف الخطط أو الحيل لتحقيق الهدف، كذلك تعرف بانها تكيف أو مجمع من التكييفات يخدم أو يبدو انه يخدم وظيفة مهمة في تحقيق النجاح التطوري ، في حين يعرف التفكير بانه عمل استخدام العقل لإنتاج الافكار .

المنهجية العلمية للدراسة

### مشكلة الدراسة :

للتفكير الاستراتيجي اهمية كبيرة لا سيما للمصارف و القطاع المصرفي بصورة عامة و ذلك بسبب التغيرات السريعة و الديناميكية عالية في هذا القطاع، ومن اجل بقاء هذه المصارف و تحقيق الاهداف التي تسعى اليها لابد من وضع استراتيجية جيدة تحقق الاهداف الحالية و كذلك الاهداف المستقبلية وهذا ما يحتاج الى ان تكون الادارة و الموظفين لديهم وعي و تفكير استراتيجي جيد يمكنهم من وضع استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الفرص و التهديدات وكذلك مواطن القوى و الضعف التي تحتاج الى معالجة وهذه جميعها تحتاج الى ان تكون لديها ادارة متمتاز بمستوى عال من التفكير الاستراتيجي الذي يمكنهم من ادارة المصارف بشكل جيد وتحقق اهدافها لذلك تكمن مشكلة البحث الحالي في الاجابة عن التساؤل التالي :

- ما مدى توفر التفكير الاستراتيجي لدى ادارة و موظفي المصرف عينة الدراسة ؟

### اهمية الدراسة :

تتضح لنا اهمية الدراسة كونها تسعى الى تقديم توصيات من شأنها تحسين مستوى التفكير الاستراتيجي لدى موظفي المصرف عينة الدراسة لكي تتمكن من وضع استراتيجية تمكنه من البقاء و الاستمرار لتحقيق الاهداف الذي تواجهه من اجلها كذلك تمكن اهمية هذه الدراسة في زيادة المعارف لدى موظفي و ادارة المصرف عينة الدراسة حول التفكير الاستراتيجي و كيفية الاستفادة منه لتطوير المصرف



و مواجهة المنافسة الشرسة في هذا القطاع، تبرز أهمية هذه الدراسة في انها تسعى الى تحديدهم العناصر التي يمكن من خلالها تحقيق التفكير الاستراتيجي من اجل العمل على تحقيقه في المصرف عينة الدراسة.

### اهداف الدراسة :

1. تهدف هذه الدراسة الى تقييم مستوى للتفكير الاستراتيجي لدى موظفي المصرف عينة الدراسة.
2. تقديم مقترحات من اجل تطوير وتحسين مستوى التفكير الاستراتيجي لدى ادارة و موظفي المصرف عينة الدراسة وبناء على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة.

### فرضيات الدراسة :

1. هناك مستوى جيد من التفكير الاستراتيجي لدى ادارة المصرف عينة الدراسة.
2. هناك مستوى جيد من التفكير الاستراتيجي لدى موظفي المصرف عينة الدراسة.

### اساليب جمع المعلومات

1. الجانب النظري : من اجل تأطير الدراسة بالجانب النظري تم الاعتماد على العديد من الدراسات الاجنبية و العربية وكذلك الكتب الاجنبية.
2. الجانب العملي : من اجل الحصول على البيانات الازمة للجانب العملي تم الاعتماد على الاستبانة وقد تم توزيعها على عينة الدراسة وكذلك تم اجراء بعض المقابلات للتأكد من صحة المعلومات التي تم الحصول عليها.

### حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية : تم اجراء هذه الدراسة من 2023/8/1 ولغاية 2024/3/1 من اجل الحصول على المعلومات اللازمة.
- الحدود المكانية : تم اعتماد مصرف الرافدين فرع الرميثة كدراسة حالة.

### 1. المبحث الأول : الاطار النظري للدراسة

- 1.1. مفهوم التفكير الاستراتيجي :



إن مفهوم التفكير الاستراتيجي متجذر في العديد من التخصصات والمجالات اي في علم النفس ونظرية التنظيم والإدارة، وتماشياً مع هذا، فإن التفكير الاستراتيجي الذي يكشف عن التوليف والتباعد والإبداع والحدس والابتكار، هو المسؤول عن البحث عن الابتكار بالإضافة إلى تصوير مستقبل جديد ومختلف تماماً قد يقود الشركة إلى إعادة تحديد استراتيجياتها الأساسية وحتى صناعتها، إن مثل هذا الفهم لدور التفكير الاستراتيجي هو نتيجة لمجالين فرعيين في الإدارة الاستراتيجية، وهما نهج مينتيرج وأتباعه (التغيرات في الاستراتيجيات بشكل عام) وكذلك نهج بورتر وأتباعه (التغيرات في الاستراتيجيات فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي) (Lichtarski etc , 2021 ; 10184). ويشير مينتيرج (1994) إلى التفكير الاستراتيجي بالتغيرات العامة في الاستراتيجيات ويعرفه بأنه طريقة تفكير مميزة، تحقق التوازن بين الإبداع والحدس، مما يؤدي إلى ما يسمى بالمنظور المتكامل للمؤسسة، مما يمكنها من حل المشكلات الطولية في الإدارة، اما بفكر بورتر [1980] وأتباعه، فإن التفكير الاستراتيجي يتعلق بالتغيرات في الاستراتيجيات بما يتعلق بالوضع التنافسي والاستراتيجيات التنافسية، ويُفهم على أنه نشاط فردي يمكن من اكتشاف الاستراتيجية التنافسية للحصول على المكانة المرغوبة في الصناعة ( Piórkowska,2021 ; 317). يرى (Wilkins , 2012 ;33) ان التفكير الاستراتيجي هو عملية التفكير التحليلي التي تدور في أذهان المفكر الاستراتيجي (مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والإدارة) لتشكيل الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة. التفكير الاستراتيجي هو عملية مبتكرة تتطوي على الإبداع وحدس المفكر وتقوم على التوليف. والنتيجة النهائية للتفكير الاستراتيجي هي رؤية متكاملة لتطوير المنظمة في المستقبل. التفكير الاستراتيجي هو وجهة نظر متكاملة للمدير من خلال تعليمه وخبرته التنظيمية ومن ثم تجميع كل شيء في استراتيجية لتحقيق النجاح في المستقبل ( Dushkov , 2018 ; 26675). بينما يرى (Alshehhi , 2018 ; 70) ان التفكير الاستراتيجي يهتم بالوعي بالطرق المختلفة التي يختارها الأشخاص لتحقيق أهدافهم واستخدام الأنشطة المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.

### 1.2. أهمية التفكير الاستراتيجي :

تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي بأنه إن يساعدنا على فهم الفوضى ويمكننا من استخدام القوى المحيطة بنا لصالحنا، بدلاً من السماح لتلك القوى بالأضرار بنا، نحن نتعلم كيف نلعب دور الوسيط في حياتنا، سواء من خلال التخطيط للمستقبل أو من خلال تكييف خطتنا في لحظات القرار الأكثر أهمية، تتضمن هذه العقلية الاستراتيجية فهماً للسياق الخارجي والداخلي للمنظمة، يوفر التفكير



الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين القدرة على تطوير رؤية مركزة بشكل واضح، وبالتالي يسمح لهم بالتفكير بهدف استراتيجي. وبوجود مثل هذه المهارات، يمكن للمديرين التنفيذيين صياغة الأهداف الاستراتيجية لمؤسستهم بوضوح وتصميم خطط عمل استراتيجية لتحقيقها. يمكن للمدير التنفيذي الذي يتمتع بمهارات التفكير الاستراتيجي الاستفادة من عملية التفكير بدرجة عالية من المرونة. ولذلك فإن أهم سمة للتفكير الاستراتيجي يمكن رؤيتها في قدرة المديرين على توظيف مهارات التفكير البشري المتقدمة هذه في عملية حل المشكلات التنظيمية والتكيف مع البيئة الخارجية المضطربة بطريقة مبتكرة. وهذا سيؤدي في الواقع إلى تخفيف النهج التنافسي التنظيمي إلى أعلى المناصب الممكنة في الأسواق التنافسية. واستناداً إلى هذه الحجة، من الواضح أن تكييف مهارات التفكير الاستراتيجي وتطويرها من شأنه أن يحقق العديد من المزايا للشركات (70-71; Awaji, 2018). بينما يرى (8-9: Ridgley, 2012) ان اهمية التفكير الاستراتيجي تكمن في (1) يلعب دورا مهما من خلال التفكير النقدي حيث يوفر المادة لبناء الهيكل الاستراتيجي السليم والذي لا يمكننا من معرفة ما يفعله المنافس فقط بل يمكننا من تضليل الخصم بشأن ما سنفعل و بالتالي التغلب عليه.(2) يمكننا من الهجوم المفاجئ في المواقف التنافسية كما يحدث في مباراة كرة القدم عندما نقوم بجذب المدافعين الى الاجزاء الخاطئة من الملعب.(3) يمكننا التفكير الاستراتيجي من القيام بالمفاجأة و الحيلة والتي نستطيع من خلالها تحقيق اهدافنا الاستراتيجية و الأنواع الخمسة الأساسية من المفاجآت المتاحة لنا هي تلك المتعلقة بالنية، والزمان، والمكان، والقوة، والأسلوب. (4) الاستراتيجية و بكل معنى الكلمة ت زدنا بالادوات التي تمكننا على مواجهة المستقبل وبنقطة فإن تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) هو أداة تحليلية تساعدنا على النظر إلى جميع جوانب الموقف للتأكد من أن هدفنا الاستراتيجي يتوافق مع مواردنا وقدراتنا.

### 1.3. أهداف التفكير الاستراتيجي :

التفكير الاستراتيجي نجده يهدف إلى التنبؤ بالتحديات والمواقف والظروف لبناء وتطوير قدرة الاستبصار الاستراتيجي للمنظمة من خلال تحليل السيناريوهات المستقبلية المختلفة، كما إن التفكير الاستراتيجي يحسن الأداء التنظيمي للمنظمات وذلك من خلال الابتكار والأنشطة الإبداعية التي تعزز فعالية القيادة الشاملة، فهو يساعد القادة على اكتساب المعرفة وتطوير مهارات حل المشكلات بالإضافة الى انه يزيد من إدراكهم وخيالهم وتفسيرهم ومسح البيئة للحصول على معلومات مهمة، ويساعدهم على تحديد الفرص وإدراك الظروف الناشئة لتحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل ( 16:-A/ Basel,2020).



بينما يرى (Teece , 2010:10-12) ان اهداف التفكير الاستراتيجي تمثل بالنقاط الاتية :

1. فهم البيئة : تعني تحليل نقاط القوة و الضعف و تقييم فرص السوق و التهديدات و فهم سلوكيات المنافسين
2. تحديد الرؤية : تشمل تطوير خطط عمل قابلة للتطبيق و تخصيص الموارد بشكل فعال و كذلك ربط اهداف المنظمات بأنشطتها اليومية.
3. تنفيذ الاستراتيجية : وتعني تحفيز العاملين و تشجيعهم على العمل الجماعي وكذلك توفير الادوات و الموارد اللازمة لتحقيق النجاح بالإضافة الى متابعة التقدم واجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة.
4. تقييم النتائج : تتضمن قياس الاداء وتحليل النتائج كذلك القيام بتقييم فعالية الاستراتيجية و اجراء التعديلات اللازمة بالإضافة الى التعلم من الاخطاء وتحسين الاداء في المستقبل.

#### 1.4. خصائص المفكر الاستراتيجي :

ان خصائص المفكر الاستراتيجي وكما يرى (Alshehhi,2018:8) و (10187:مصدر سابق، LICHTARSK) هي :

1. العقول المنفتحة: إنهم منفتحون على الأفكار والمعلومات الجديدة وعلى تحدي افتراضاتهم الخاصة حول كيفية عمل العالم.
2. الفضوليون: يسعون إلى فهم سبب تطور الأشياء إلى هذا الحد، ويدمجون فهم الماضي والحاضر مع استكشاف المستقبل البديل المحتمل.
3. الأنظمة: المفكرون يسعون جاهدين لفهم الصورة الكاملة.
4. قبول التنوع: يدركون أن الاختلافات في الرأي والثقافة والممارسات ليست صحيحة أو خاطئة، ولكنها مجرد "حقيقة"
5. فكر خارج الصندوق: إنهم يسعون إلى تجاوز الاتجاه السائد، واستكشاف المحيط لتحديد القضايا والاتجاهات الناشئة.
6. يفكرون بطريقة مختلفة: فهم يدركون أن ما يبدو فاحشاً وغير معقول اليوم لن يكون فاحشاً في المستقبل اي يستكشفون ما قد يكون ممكناً (Kalali.2015;804).



7. تحدي الافتراضات: افتراضاتهم وافتراضاتي، مع إدراك أن معتقداتنا حول كيفية قيامنا بالأشياء الآن تحتاج إلى اختبار مستمر مع تغير البيئة الخارجية بمرور الوقت.
8. يدركون رؤيتهم للعالم: فهم يفهمون أين تكمن نقاطهم العمياء.
9. كرماء: يتبرعون بمعارفهم بحرية، ويدعمون الآخرين ويشاركون في تعزيز فهمنا للمستقبل.
10. الرحماء: يسعون إلى الفهم وليس الحكم.
11. البحث عن الحكمة الجماعية وتعزيزها: لقد تجاوزوا الأنا، وأدركوا قوة النشاط الجماعي في استكشاف المستقبل.
12. متقائل : في خلق مستقبل إيجابي

### 1.5. مهارات التفكير الاستراتيجي

نبدأ بتحديد مهارات التفكير الاستراتيجي الثلاث ( الاطارات المتعددة، اعادة الصياغة و التأمل) التي يبدو أنها مرتبطة بنجاح القائد، تساعد هذه المهارات الثلاث القادة في (أ) إعادة صياغة المواقف بحيث تصبح أكثر وضوحًا وأكثر قابلية للفهم؛ (ب) عكس وتطوير نظريات الممارسة التي توجه الأعمال، (ج) التفكير بطرق أكثر شمولية. كما أنها تساعد القادة في رؤية الأحداث والمشاكل من حيث المفاهيم، وهي طرق مفيدة للتفكير بفعالية حول المشاكل، كما يراها (John,2009:47) :

اولا : الإطارات المتعددة تعد مهارة أساسية لقادة ما بعد الحداثة. يجب على القادة تأطير جميع المواقف ووضعها في سياقها. التأطير هو عملية معرفية تساعد الأفراد على جمع المعلومات وتنظيمها وخلق المعرفة. يتضمن فرز وتفسير معنى المعلومات والأحداث والتجارب الجديدة. يوفر التأطير لغة لتحليل السلوك حيث يتم تفسير جوانب المواقف من خلال عدسات متعددة، عادة يلجأ الأفراد إلى الإطارات عند محاولتهم فهم الأحداث الجديدة والمعقدة وكيفية فهم الاتصالات والأهداف والمبادرات ومع ذلك، فإن الطريقة التي يضع بها القائد الموقف أمر بالغ الأهمية لفهمه وتفكيره العام.

ثانيا : إعادة الصياغة هي جهد واعي يبذله القادة لتحويل الاهتمام عبر وجهات نظر متعددة من أجل توليد رؤى وخيارات جديدة للعمل، الهدف هو إنتاج معرفة قابلة للاستخدام من خلال التناوب عبر نماذج المفاهيم المناسبة للأنشطة والأحداث التي تمت ملاحظتها. تتضمن إعادة صياغة المشكلة جهدًا واعيًا لحجم الموقف باستخدام عدسات متعددة.

ثالثا : التأمل هو مهارة معرفية تتضمن دراسة متأنية لأي معتقد أو ممارسة تعزز فهم المواقف ثم تطبق المعرفة المكتسبة حديثًا على هذه المواقف. فهو يعتمد على إخضاع الأدلة والتصورات والخبرة



للتدقيق النقدي، ولكن مع تعليق الحكم النقدي، من أجل فهم ومعنى المواقف قبل نسج التفكير في نظرية الممارسة (70: مصدر سابق، *Awaji*)

### 1.6. التفكير الاستراتيجي والإدارة

أن قدرًا كبيرًا من التفكير الاستراتيجي يجب أن يذهب إلى تطوير الخطة الاستراتيجية وبمجرد تطويرها يلزم قدر كبير من الإدارة الاستراتيجية لتحقيق أهدافها ولكن كما أشار العديد من المؤلفين فإن الهدف هو في الواقع التفكير والإدارة بشكل استراتيجي وليس الانخراط بشكل أعمى في التخطيط الاستراتيجي من أجل التخطيط الاستراتيجي ومع ذلك عندما يتعلق الأمر بتحديد جوهر الفروق بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فإن جميع المؤلفين متحفظون بشكل ملحوظ (7: *fred*, 2016).

### 1.7. عناصر التفكير الاستراتيجي :

- 1- القصد الاستراتيجي : وهو يعني رؤية مستقبلية للأهداف الاستراتيجية التي يرغب بتحقيقها أو هو الهدف أو الحلم الذي يدل على ان هناك تصورات عن السوق طويلة الاجل وكذلك الموقع التنافسي الذي تهدف المؤسسة تحقيقه بقصد استراتيجي متميز يتحقق من خلال وجهة نظر متميزة (دانوك، 2016: 30).
- 2- التصور النظامي : هو منهج يمكننا من فهم العالم وذلك من خلال الاطلاع على الانظمة ككل متكامل بالاضافة الى التركيز على كل التفاعلات و العلاقات بين مكوناتها المختلفة (الشيلي، 2021: 12)
- 3- التفكير في الوقت : ان تكون قادر على ادراك اهمية و تاثير مرور الوقت على القرارات و الاحداث مع الالتفات الى اهمية العوامل المتغيرة مثل الاسواق التكنولوجية و الاحتياجات (*Dixit*, 2016: 21).
- 4- قيادة الافتراضات :امكانية تحديد و تقييم الافتراضات التي يعتمد عليها القرار الاستراتيجي بالاضافة الى اختبارها و تعديلها عن الحاجة لذلك (*Dixit*، مصدر سابق: 20).
- 5- الفرص الذكية :التفكير الاستراتيجي يعني الذكاء في قتناص او استغلال الفرص بمعنى ان تعمل المنظمة على استغلال جميع الفرص المتوفرة و الجتارب الجديدة و الافكار المتميزة



التي تستطيع من خلالها ايجاد البدائل لغرض التحسين و التطوير (ابراهيم، مصطفى، 2020 :16).

## 2. المبحث الثاني : الجانب العملي للدراسة

تم الاعتماد في الجاني العملي على الاستبانة وهذه الاستبانة محكمة و معتمدة في دراسة علمية ( بحث علمي) تتضمن هذه الاستبانة خمس محاور ( القصد الوظيفي، التصور النظمي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات و اخيرا الفرص الذكية) كل محور يتضمن مجموعة من الاسئلة وتم توزيع الاستبانات على موظفي المصرف عينة الدراسة وكان عدد الاستمارات الموزعة (113) استمارة اعتمد منها (100) استبانة وتم اجراء بعض المقابلات للتأكد من صحة البيانات و المعلومات.

تم اعطاء لكل اجابة وزن محدد وحسب مقياس ليكرت الخماسي وكما في الجدول رقم: (1)

لا اتفق وبشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق وبشدة
1	2	3	4	5

وقد تم تفرغ الاجابات واحتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات والمرتبة وكما يلي :

### 2.1. القصد الاستراتيجي :

#### الجدول (2)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات القصد الاستراتيجي

ت	الفقرة	لا اتفق وبشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق وبشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
1	افكر بالمستقبل بطريقة جديدة و مختلفة	2	5	6	44	43	4.21	0.91	1
2	نهتم بالروية المستقبلية وكيف ينبغي ان تكون	1	6	11	43	39	4.01	0.91	4
3	القصد الاستراتيجي يزيد من قدرتنا على استشراف المستقبل	1	5	15	43	36	4.08	0.09	3
4	القصد الاستراتيجي يساعدنا على تحسين منتجاتنا		1	10	55	34	4.2	0.69	2

الجدول رقم (2) يشير الى المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية التي حصلت عليها كل فقرة في محور القصد الاستراتيجي ومن خلال ذلك نلاحظ ان فقرة ( افكر بالمستقبل بطريقة جديدة و



مختلفة) حصلت على متوسط حسابي (4.21) و انحراف معياري (0.91) وهذا يدل على ان الموظفين يفكرون بطرق مختلفة ولديهم رؤية للمستقبل وهذا ما يمكن من تحقيق القصد الاستراتيجي، المرتبة الثانية حصلت عليها الفقرة (القصد الاستراتيجي يساعدنا على تحسين منتجاتنا) حصلت على متوسط حسابي (4.2) و انحراف معياري (0.69) وهذا يدل على ان الموظفين لديهم رؤية تمكنهم من تحسين منتجاتهم، اما المرتبة الثالثة حصلت عليه فقرة (القصد الاستراتيجي يزيد من قدرتنا على استشراف المستقبل) حصلت على متوسط حسابي (4.08) و انحراف معياري (0.09) وهذا يدل ايضا على ان الموظفين لديهم قصد استراتيجي يؤهلهم لقراءة المستقبل، في المرتبة الرابعة و لاخيرة تأتي فقرة (نهتم بالرؤية المستقبلية وكيف ينبغي ان تكون) بمتوسط حسابي (4.01) و انحراف معياري (0.91) تدل هذه النتائج على ان الموظفين لديهم اهتمام باستشراف المستقبل لتحقيق اهدافهم، الفقرات اعلاه تدل على القصد الاستراتيجي لدى الموظفين عينة الدراسة واهتمامهم باستشراف المستقبل و بوضع رؤية مستقبلية تمكنهم من تحقيق اهدافهم والتي حصلت على متوسطات عالية وهذا ما يعزز مسالة التفكير الاستراتيجي كونها احد اهم عناصر التفكير الاستراتيجي

### 2.2. التصور النظمي :

#### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعنصر التصور النظمي

ت	الفقرة	لا اتفق وبيشدة	لا اتفق	محايد	اتفق وبيشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
1	نحلل المحيط الخارجي و عوامل المنافسة من اجل معرفة الفرص و التهديدات	1	3	15	43	4.13	0.85	3
2	نعمل على جمع المعلومات المهمة حول الطلب الحالي و المستقبلي	1	2	7	47	4.28	0.77	1
3	التفكير الشمولي يعزز قدرتنا على استشراف المستقبل		1	10	55	4.2	0.69	2
4	التفكير الشمولي يساعدنا على تحديد العلاقات بين مختلف العوامل التي من شأنها التأثير على كفاءة الانتاج	2	7	11	45	4.02	0.96	5
5	التفكير الشمولي يعزز من كفاءة الانتاج	1	2	15	50	4.09	0.8	4

الجدول رقم (3) يشير الى المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية التي حصلت عليها كل فقرة في محور التصور النظمي ومن خلال ذلك نلاحظ ان فقرة ( نعمل على جمع المعلومات المهمة حول



الطلب الحالي و المستقبل) حصلت على متوسط حسابي (4.28) و انحراف معياري (0.77) وهذا يدل على ان الموظفين يهتمون بجمع المعلومات التي تمكنهم من تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية وهذا ما يمكن من تحقيق التصور النظمي، المرتبة الثانية حصلت عليها الفقرة (التفكير الشمولي يعزز قدرتنا على استشراف المستقبل) حصلت على متوسط حسابي (4.2) و انحراف معياري (0.69) وهذا يدل على ان التفكير الشمولي يمكن الموظفين من وضع رؤية تمكنهم من استشراف المستقبل و تحقيق اهدافهم، اما المرتبة الثالثة حصلت عليه فقرة (نحل المحيط الخارجي و الداخلي و عوامل المنافسة من اجل معرفة الفرص و التهديدات) حصلت على متوسط حسابي (4.12) و انحراف معياري (0.85) وهذا يعني ان الموظفين لديهم القدرة على تحليل المحيط الداخلي و الخارجي و عوامل المنافسة من اجل وضع استراتيجية تمكنهم من تحقيق اهداف المؤسسة، في المرتبة الرابعة تأتي فقرة (التفكير الشمولي يعزز من كفاءة الانتاج) بمتوسط حسابي (4.09) و انحراف معياري (0.8) تدل هذه النتائج على ان قدرة الموظفين على التفكير الشمولي تحقق كفاءة الانتاج، اما في المرتبة الاخير تأتي فقرة (التفكير الشمولي يساعدنا على تحديد العلاقات بين مختلف العوامل التي من شأنها التأثير على كفاءة الانتاج) بمتوسط حسابي (4.02) و انحراف معياري (0.96) تدل هذه النتائج على ان الموظفين قادرين على التصور النظمي الذي يمكنهم من تحقيق التفكير الاستراتيجي

### 2.3. التفكير في الوقت:

#### الجدول(4)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعنصر التفكير في الوقت

الجدول رقم (4) يشير الى المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية التي حصلت عليها كل فقرة في محور التفكير في الوقت ومن خلال ذلك نلاحظ ان فقرة ( التفكير في الوقت يساعدنا على تحسين كفاءة الانتاج) حصلت على متوسط حسابي (4.36) و انحراف معياري (0.72)، وهذا يدل على ان الموظفين لديهم اهتمام كبير في الوقت، المرتبة الثانية حصلت عليها الفقرة (ندقق و نفحص الاخطاء لغرض استخلاص العبر منها) حصلت على متوسط حسابي (4.34) و انحراف معياري (0.67) وهذا يعني ان الموظفين مهتمين بمراجعة الاخطاء التي حصلت في الماضي من اجل عدم تكرارها، اما المرتبة الثالثة حصلت عليها فقرة (اختيار الاستراتيجية الملائمة لغرض سد الفجوة بين وقائع الماضي و الحاضر ومتطلبات المستقبل) حصلت على متوسط حسابي (4.29) و انحراف معياري



المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتفق وبشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق وبشدة	الفقرة	ت
5	0.82	4.18	37	50	8	4	1	تنطلق من الماضي بتفكيرنا نحو المستقبل	1
3	0.66	4.29	40	50	9	1		اختيار الاستراتيجية الملائمة لغرض سد الفجوة بين وقائع الماضي والحاضر ومتطلبات المستقبل	2
2	0.67	4.34	44	47	8	1		ندقق ونفحص الاخطاء لغرض استخلاص العبر منها	3
4	0.82	4.26	43	45	8	3	1	باستمرار نقارن بين ما جرى بالماضي وما يجري حاليا وما سيجري في المستقبل	4
1	0.72	4.36	49	41	7	3		التفكير في الوقت يساعدنا على تحسين كفاءة منتجاتنا	5

(0.66) وهذا يعني هناك اهتمام كبي في عملية اختيار الاستراتيجية الملائمة، في المرتبة الرابعة تأتي فقرة (باستمرار نقارن بين ما جرى بالماضي وما يجري حاليا و ما سيجري في المستقبل) بمتوسط حسابي (4.26) و انحراف معياري (0.82) وهذا يدل على ان الموظفين مهتمين بدراسة الماضي والحاضر للاستفادة منه في المستقبل، اما في المرتبة الاخير تأتي فقرة (تنطلق من الماضي بتفكيرنا نحو المستقبل) بمتوسط حسابي (4.18) و انحراف معياري (0.82) وهذا يعني ان الموظفين يدرسون الماضي بشكل جيد من اجل السيطرة على الحاضر والمستقبل تدل هذه النتائج على ان الموظفين يأخذون بنظر الاعتبار الوقائع في الماضي والحاضر من اجل تلبية احتياجات المستقبل وبالتالي هذا يعزز من التفكير في الوقت الذي يمكن بدوره من تحقيق التفكير الاستراتيجي

#### 2.4. قيادة الافتراضات:

الجدول(5)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعنصر قيادة الافتراضات



ت	الفقرة	لا اتفق وبشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق وبشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
1	نضع العديد من الفرضيات نعمل وفقها	1	3	13	45	38	4.15	0.84	3
2	عند صياغة استراتيجية لتحسين كفاءة الانتاج نعتد على الابداع	1	2	9	47	41	4.24	0.78	1
3	عند صياغة استراتيجية لتحسين كفاءة الانتاج نعتد على الحدس	1	4	13	50	32	4.07	0.84	4
4	نمتلك الخبرة الكافية لايجاد حلول مناسبة وجديدة للمشكلات	2	6	12	45	35	4.03	0.95	5
5	لدينا القدرة على رؤية الامور من زوايا مختلفة	1	2	13	48	36	4.15	0.8	2

الجدول رقم (5) يشير الى المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية التي حصلت عليها كل فقرة في قيادة الافتراضات في الوقت ومن خلال ذلك نلاحظ ان فقرة ( عند صياغة استراتيجية لتحسين كفاءة الانتاج نعتد على الابداع) حصلت على متوسط حسابي (4.24) و انحراف معياري (0.78) وهذا يدل على ان الموظفين يهتمون اهتمام كبير بالابداع من اجل تحقيق اهداف المصرف، المرتبة الثانية حصلت عليها الفقرة (لدينا القدرة على رؤية الامور من زوايا مختلفة) حصلت على متوسط حسابي (4.15) و انحراف معياري (0.80) أي بمعنى ان الموظفين يفكرون بشكل مختلف عن الموظفين في المصارف الاخرى (يفكرون خارج الصندوق)، اما المرتبة الثالثة حصلت عليها فقرة (نضع العديد من الفرضيات نعمل وفقها) حصلت على متوسط حسابي (4.15) و انحراف معياري (0.84) يضعون العديد من الفرضيات كمسارات للعمل من اجل تحقيق الافضل، في المرتبة الرابعة تأتي فقرة (عند صياغة استراتيجية لتحسين كفاءة الانتاج نعتد على الحدس) بمتوسط حسابي (4.07) و انحراف معياري (0.84) يدل هذا ان الموظفين لا يعتمدون على الوقائع الحالية فقط بل يعتمدون على الحدس وهذا ما يمكنهم من التميز عن غيرهم، اما في المرتبة الاخير تأتي فقرة (نمتلك الخبرة الكافية لايجاد حلول مناسبة وجديدة للمشكلات) بمتوسط حسابي (4.03) و انحراف معياري (0.95) تدل على قدرة الموظفين على ايجاد الحلول للمشاكل التي يواجهونها، تدل هذه النتائج على ان الموظفين لديهم الحدس و الابداع وكذلك القدرة على ايجاد الحلول للمشاكل التي يواجهونها اثناء العمل وهذا ما يمكنهم من وضع الفرضيات و كذلك اتخاذ القرار الاستراتيجي وبالتالي تحقيق عنصر قيادة الافتراضات الذي يعزز بدوره التفكير الاستراتيجي.



## 2.5. الفرص الذكية:

## الجدول (6)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعنصر الفرص الذكية

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتفق وبشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق وبشدة	الفقرة	ت
2	0.82	4.17	38	45	14	2	1	نعمند اسلوب المجازفة في اتخاذ قراراتنا	1
3	0.9	4.12	38	44	11	6	1	لدينا انفتاح على التجارب الجديدة عن طريق عقود الشراكة مع الشركات الاجنبية	2
1	0.77	4.21	37	51	9	2	1	الفرص الذكية دائما ما تساهم في تحسين كفاءة الانتاج	3
4	0.92	4.11	37	46	10	5	2	منظمتنا تحقق السبق في تقديم ما هو مبتكر او جديد	4

الجدول رقم (6) يشير الى المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية التي حصلت عليها كل فقرة في قيادة الافتراضات في الوقت ومن خلال ذلك نلاحظ ان فقرة ( الفرص الذكية دائما ما تساهم في تحسين كفاءة الانتاج) حصلت على متوسط حسابي (4.21) و انحراف معياري (0.77) يدل على ان الموظفين لديهم اهتمام باستغلال الفرص الذكية، المرتبة الثانية حصلت عليها الفقرة (نعمند اسلوب المجازفة في اتخاذ قراراتنا) حصلت على متوسط حسابي (4.17) و انحراف معياري (0.82) هذا يدل على ان الموظفين لا يعملون بشكل معتدل او بل يميلون الى اسلوب المجازفة والذي يمكنهم من تحقيق اهدافهم بشكل اسرع، اما المرتبة الثالثة حصلت عليها فقرة (لدينا انفتاح على التجارب الجديدة عن طريق عقود الشراكة مع الشركات الاجنبية) حصلت على متوسط حسابي (4.12) و انحراف معياري (0.9) وهذا يدل على ان الموظفين لديهم اطلاع على التجارب الجديدة، اما المرتبة الرابعة و الاخيرة تأتي فقرة (منظمتنا تحقق السبق في تقديم ما هو مبتكر او جديد) بمتوسط حسابي (4.11) و انحراف معياري (0.92) يدل على ان الموظفين قادرين على تقديم خدمات جديدة و مبتكرة، تدل هذه النتائج على ان الموظفين قادرين على استغلال الفرص المتاحة و الاستفادة منها على اكبر قدر ممكن وهذا ما يحقق عنصر الفرص الذكية الذي يعزز بدوره التفكير الاستراتيجي.

## الجدول (7)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعناصر التفكير الاستراتيجي



الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر التفكير الاستراتيجي	ت
0.65	4.12	القصد الاستراتيجي	1
0.67	4.14	التصور النظمي	2
0.73	4.28	التفكير في الوقت	3
0.84	4.12	قيادة الافتراضات	4
0.85	4.15	الفرص الذكية	5
0.74	4.16		

الجدول رقم (7) يشير الى ان عنصر (التفكير في الوقت) يأتي بالمرتبة الاولى وبمتوسط (4.28) و بانحراف معياري (0.73) ويأتي بالمرتبة الثانية عنصر (الفرص الذكية) بمتوسط حسابي (4.15) و بانحراف معياري (0.85)، بالمرتبة الثالثة يأتي عنصر (التصور النظمي) بمتوسط حسابي (4.14) و بانحراف معياري (0.67) اما عنصر (القصد الاستراتيجي) فيأتي بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.12) و بانحراف معياري (0.65)، بالمرتبة الخامسة و الاخيرة يأتي عنصر (قيادة الافتراضات) وبمتوسط حسابي (4.12) و بانحراف معياري (0.84). اما المتوسط لجميع عناصر التفكير الاستراتيجي فقد بلغ (4.15) و الانحراف المعياري لجميع عناصر التفكير الاستراتيجي بلغ (0.74) وهذا يدل على ان ادارة و موظفي مصرف الرافدين / الرميثة ( عينة الدراسة) تتمتع مستوى جيد من التفكير الاستراتيجي

### 3. الاستنتاجات و التوصيات

#### 3.1. الاستنتاجات:

1. تتمتع ادارة و موظفي مصرف الرافدين عينة الدراسة بمستوى عال من التفكير الاستراتيجي وهذا ما قد تبين لنا من خلال تحليل الاستبانة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.16) و بانحراف معياري (0.74) .
2. تتمتع ادارة و موظفي مصرف الرافدين مستوى جيد من القصد الاستراتيجي حيث بلغ متوسط الحسابي (4.12) و بانحراف معياري (0.65) .



3. ادارة و موظفي مصرف الرافدين لديهم مستوى جيد من التصور النظمي وهذا ما تبين لنا من خلال المتوسط الحسابي (4.14) وانحراف معياري (0.67) .
4. مصرف الرافدين يمتلك مستوى عال من التفكير في الوقت وذلك من خلال نتائج المتوسط الحسابي (4.28) و الانحراف المعياري (0.73) .
5. موظفي و ادارة المصرف عينة الدراسة يمتلكون مستوى جيد من قيادة الافتراضات وذلك من خلال نتائج المتوسط الحسابي (4.12) و انحراف المعياري (0.84)
6. يتمتع موظفي المصرف عينة الدراسة بمستوى عال من الفرص الذكية وذلك من خلال نتائج المتوسط الحسابي (4.15) و بانحراف معياري (0.85) .

### 3.2. التوصيات:

- 1- تشجيع موظفي المصرف على تخصيص وقت كاف لتطوير للتفكير الاستراتيجي سواء بمفرده او مع الآخرين.
- 2- توفير المعلومات الازمة للموظفين عن السوق والصناعة والعملاء والمنافسين والتقنيات الجديدة التي تؤثر على طبيعة عملهم.
- 3- إبقاء الموظفين على اطلاع بما يحدث داخليًا وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار .
- 4- تعليم الموظفين ما هو التفكير الاستراتيجي و تشجيعهم على طرح الاسئلة ( لماذا، متى) من قبل ادارة المصرف
- 5- تعزيز النظرة المستقبلية للموظفين من خلال دمجهم في برامج التدريب والتطوير .
- 6- مكافأة الموظفين الذين يكون لديهم حس التفكير الاستراتيجي ليكون حافز لغيرهم من الموظفين لتطوير انفسهم و الحصول على المكافاة او المناصب التي تليق بالمفكر الاستراتيجي.

### المصادر



- 1- ابراهيم، محمد خليل، مصطفى، علاء عبد السلام، دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الانتاجية وجهة نظر القيادات الادارية في شركة نفط ميسان، مجلة كلية الكوت للعلوم الانسانية، العدد 2، المجلد 1، 2020، ص 16.
- 2- دانوك، احمد عبد الله، تقويم ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى مدراء المشاريع النفطية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية، 2016، ص 30.
- 3- الشبيلي، عبد الرحمن صالح، التفكير النظمي قبل و خلال ومن اجل التغيير، مدونة المستقبل، 2021 : ص 12.

- 4- Al – Basel ,Mayada M and Soliman , Hanaa I; the Reality of Strategic Thinking Practice at the Faculty of Education, Damietta University: A Faculty Perspective , Journal of Educational Issues ISSN 2377-2263 2020, Vol. 6, No. 2 ;2020; p16.
- 5- Alshehhi , Ali Ghanem ; Strategic Thinking and Strategic Planning: A Conceptual Exposition through a Case Study of the Police Force in the UAE ; A thesis Doctor in The University of Manchester ;2018 ;p70.
- 6- Awaji , Sultan Ahmed ;strategic thinking skills and itsrelationstip with systems intelligence for department heads at taif university in Saudi Arabia; International Journal of Business and Management Review Vol.6, No.10, pp.69-87, November 2018 ;2018 ; p70-71.
- 7- Dixit , joshi ; the art strategic thinking , johnwiley and sons ;2016 : p21.
- 8- Dixit. k. avinash , Nalebufe.J.Barre ;Thinking Strategically; Carnegie Mellon University ;1990 ; p20.
- 9- Dushkov G I ; STRATEGIC THINKING KEY FOR FUTURE SUCCESS IN ORGANIZATION ; International Journal of Recent Scientific



Research Vol. 9, Issue, 5(C), pp. 26675–26678, May, 2018 ;2018 :  
p26675.

- 10- Fred , Nickols; STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC THINKING ; 2016 :p 7.
- 11- John Pisapia ;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 ;2009 ; p47.
- 12- Kalali , Nader Seyed ; momeni Mansoor and Heydari elham ; Key Elements of Thinking Strategically ; International Journal of Management, Accounting and Economics , Vol. 2, No. 8, August, 2015 ; 2015 : p 804.
- 13- Kamangar , Farzad; Rohan , Reza ; Salavat , Adel and Karim , Mohammad Sharif ; Developing Strategic Thinking ; Journal of Basic and Applied Scientific Research. ISSN 2090–4304 :2013 ; p545.
- 14- LICHTARSKI , janusz M ;Piorkowska ,Katarzyna ; Crabb , Anna Witek and Wrona, Sylwia ; Strategic Thinking and Strategic Thinkers: Research in Progress on the Typology Identification;; Publication – Strategic Thinking and Strategic Thinkers: Research in Progress on the Typology Identification – Wroclaw University of Economics and Business (ue.wroc.pl) ; 2021 :p10148.
- 15- Piórkowska ,Katarzyna ; Witek–Crabb , Anna ; Lichtarski, Janusz M; Wilczyński, Maciej and Wrona , Sylwia ; Strategic thinkers and their characteristics: toward a multimethod typology development ; International Journal of Management and Economics 2021: p313.





- 16- Ridgley ,Stanley K. ; Strategic Thinking Skills ; Department of Management Drexel University ; 2012 : p8 – 9.
- 17- Salloom , Ali Mohammed ; STRATEGIC THINKING AND STRATEGIC DECISIONS-MAKING ; International Journal of Research in Social Sciences and Humanities , e-ISSN: 2249-4642, p-ISSN: 2454-4671 ;2019 : p456.
- 18- Teece , David J ; Strategic thinking ; A guide for business leaders , johe wiley and sons 2010 : p 10 – 12.
- 19- Wilkins ,David ; What Is Strategic Thinking; feature ,Singapore ; 2012 , p33.

