

أثر ممارسات القيادة الإدارية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي

(دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني - السودان - الخرطوم)

د. آسيا يعقوب الهادي عبد الخير

كلية الأعمال - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

aabdalkhair@kku.edu.sa

تاريخ النشر 2023.12.13

تاريخ الاستلام 2023.10.24

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإدارية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير النظمي، والتفكير الابتكاري، والتصور بعيد المدى) في تعزيز الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أُختيرت عينة عشوائية بسيطة مقدارها (85) قائدًا من القيادات الإدارية ببنك فيصل الإسلامي. استُخدمت الاستبانة أداةً لجمع المعلومات. تمثلت مشكلة الدراسة في قياس أثر ممارسات القيادة الإدارية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي في فيصل الإسلامي. تتبع أهمية الدراسة من تسليط الضوء على مفاهيم التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية والأداء المؤسسي بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف إلى الأداء المؤسسي ومهارات القيادات الإدارية للتفكير الاستراتيجي وأهميتهم. توصلت الدراسة إلى نتائج منها وجود تباين في مستوى التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية مجتمعة في تعزيز الأداء المؤسسي، وأوصت بالعمل على تبني وتطوير مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية بصفته وسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي وزيادة الاهتمام بعمليات التفكير الاستراتيجي للقيادة ببنك فيصل الإسلامي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، مهارات التفكير الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، التفكير الابتكاري، التفكير النظمي.

The impact of administrative leadership practices of strategic thinking in enhancing institutional performance

Asia Y. Abdalkhair

Faculty of Business, King Khalid University, Saudi Arab

Abstract:

The study aimed to identify the impact of managerial leadership practices of strategic thinking in its dimensions (systemic thinking, innovative thinking, long-term vision) in enhancing institutional performance. The study used the descriptive analytical method. A simple random sample of (85) leaders from the administrative leadership at the Faisal Islamic Bank was selected. Questionnaire as a tool for collecting information the problem of the study was to measure the impact of administrative leadership practices of strategic thinking in enhancing institutional performance at the Bank of Faisal Islamic. The importance of the study stems from shedding light on the concepts of strategic thinking for administrative leadership and institutional performance, which helps open the way for researchers for further study and analysis to learn about institutional performance and skills. Administrative leaders for strategic thinking and their importance. The study reached results, including the presence of variation in the level of strategic thinking for administrative leaders, but all averages in terms of the respondents' perceptions were high. there is a statistically significant effect of the dimensions of strategic thinking for administrative leadership combined to enhance institutional performance, and it is recommended to work on adopting and developing strategic thinking skills for administrative leadership as a means of enhancing institutional performance and increasing interest in the processes of strategic thinking for leadership at the Faisal Islamic Bank

Keywords: Administrative leadership, strategic thinking skills, Institutional performance, Innovative thinking, systems thinking.

1. الإطار العام للدراسة:

يعد الأداء المؤسسي تعبيراً عن النجاح المستديم للإدارات الحديثة، وهو أمر لا يمكن تحقيقه بصورة شاملة ومتكاملة من خلال تقييم الأداء الفردي فقط، وإنما يتحقق بالاعتماد على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة للأداء المؤسسي. ويمثل الأداء المؤسسي العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول باختلاف طبيعته، وهو مستوى معين من الأهداف المحققة سواء تشغيلية كانت أو إستراتيجية وبمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية.

1.1 المقدمة:

تزايد الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة، وكبر حجم المنظمات، والتطور التكنولوجي المتسارع، والتنوع في أساليب أداء العمل، واشتداد حدة المنافسة والانطلاق نحو العالمية، لذا أصبح لزاماً على أي منظمة رغبة في البقاء في عالم الأعمال والاستمرار في جني الأرباح، أن تسلك مسلكاً سليماً في استغلال مواردها المادية والمعرفية والمادية بفعالية وكفاءة، بجانب استخدام وسائل ذات مقدرة عالية على مواجهة التحديات البيئية، ومن أهم هذه الوسائل التفكير الاستراتيجي الذي يعد وسيلة فعالة؛ لأنه يهتم بتدعيم مكانة المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية وتطوير القيادات الإدارية، ما يساعد المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتقوية موقعها التنافسي بين المنظمات المماثلة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

يقود أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى تمكين المنظمات من دراسة الاتجاهات البديلة للعمل وتحديد البدائل الحالية بوضعها الراهن، لما قد يترتب عليها من أهمية في المستقبل، كما يساعد على استخدام التخيل والحدس والإبداع وملكة الابتكار في صياغة الخطة الاستراتيجية للمنظمة تحديداً على مستوى البرامج؛ ما يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يتوقع لها النجاح بشكل أفضل من البرامج المستخدمة، خاصة أن التفكير في المستقبل لا يعني رفض الأداء السابق (المرشد، 2019).

يعد التفكير الاستراتيجي نشاطاً إدارياً متميزاً يهدف إلى اكتشاف استراتيجيات مبتكرة ذات خيال واسع نستطيع عن طريقها إعادة كتابة قواعد المنظومة التنافسية، والتنبؤ بأوضاع مستقبلية تختلف عن الحاضر (أبو زيد، 2019). صار التسارع التكنولوجي يُشكل تحديات لمنظمات

الأعمال التي تبحث عن التميز وتحسين مركزها التنافسي لإشباع رغبات كل الأطراف المرتبطة بها والمؤثرة فيها، ولتحقيق النجاح والبقاء في الأجل الطويل فإنه يتطلب أن تكون المنظمات بارعة؛ أي تسعى سعيًا متزامنًا لاستكشاف الإمكانيات واستغلال القدرات الحالية الجديدة والمنتجات الحالية لتمكين الابتكار الإضافي واستكشاف فرص جديدة لتعزيز ابتكارات أكثر جذرية.

يمثل الأداء المؤسسي العلاقة التي تربط النتيجة بالجهد المبذول، وهو مستوى معين من الأهداف المحققة سواء كانت تشغيلية أو استراتيجية، وبمستوى معين من الموارد أو التكلفة. ويُمكن التعبير عن الأداء المؤسسي بمعايير كمية ونوعية، وتتبع أهميته من خلال معرفة مدى ملاءمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها، كما يهدف إلى ترشيد استخدام الموارد لتحقيق أعلى العوائد وبأقل تكلفة وجودة نوعية عالية (الملا والياسري، 2017).

2.1 مشكلة الدراسة:

تتنوع أساليب القيادة الاستراتيجية في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها، سواء كانت حكومية أو خاصة إنتاجية أو خدمية من أجل النهوض بمستوى الأداء المؤسسي، أصبحت الحاجة إلى ممارسات القيادة الإدارية للتفكير الاستراتيجي ضرورة أساسية لكل مؤسسة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيزه، وأنَّ عدم وجود ممارسات فعالة للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية، يخلق صعوبة بالغاً في النمو والبقاء والاستمرارية، ويولد عجزاً في مواجهة التحديات المستقبلية؛ ما يؤدي إلى عرقلة تطوير الأداء المؤسسي. أكدت الدراسات وجود تأثير للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال، كدراسة (المرشد، 2019)، كما أن احتياجات الزبائن المتعددة والمتغيرة واشتداد حدة المنافسة والتغيرات والتطورات في بيئة الأعمال، أدت إلى تنافس المنظمات حول تحسين أدائها وتقوية مركزها بين المنظمات، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر ممارسات القيادة الإدارية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي في فيصل الإسلامي؟

3.1 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال بُعدين أساسيين:

- **الأهمية العلمية:** يُعد موضوع التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين. مع إلقاء مزيدٍ من الضوء على التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية والأداء المؤسسي بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف إلى التفكير الاستراتيجي وأهميته والأداء المؤسسي.
- **الأهمية العملية:** تُساعد نتائج هذا البحث في توعية القادة بفروع البنك موضوع التطبيق بمفهوم التفكير الاستراتيجي وأبعاده، وكيفية الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تعزيز الأداء المؤسسي؛ ومن ثمّ تحسين الخدمات والقدرة التنافسية للبنك.

4.1 أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي في بنك فيصل الإسلامي؟
من خلال الأهداف الفرعية التالية:
- 1- بيان أثر التفكير النظمي للقيادات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟
 - 2- التعرف إلى أثر التفكير الابتكاري للقيادات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟
 - 3- بيان أثر التصور بعيد المدى للقيادات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟

5.1 فرضيات الدراسة:

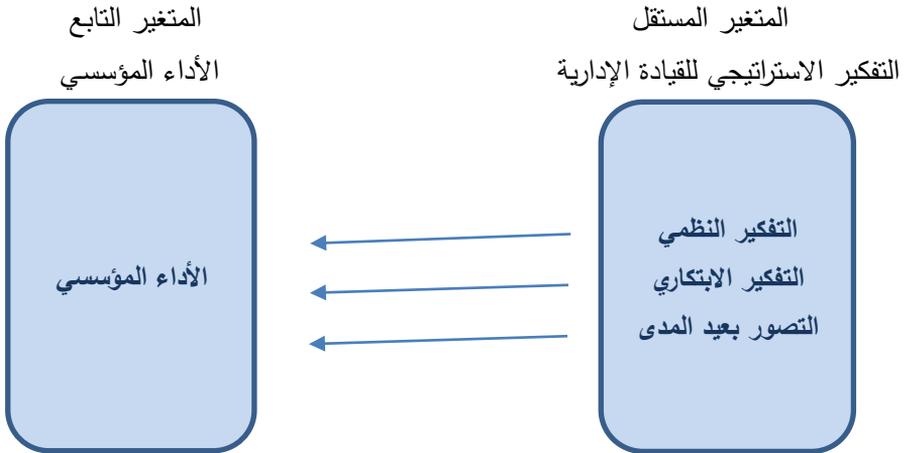
- الفرضية الرئيسية: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي. تتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية:
- 1- هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي للقيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟

2- هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لابتنكار القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟

3- هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لرؤية القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي ببنك فيصل الإسلامي؟

6.1 نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل (ممارسات التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، صيغ نموذج الدراسة كما يلي:



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث، 2022م.

7.1 حدود البحث.

- 1- الحدود المكانية: بنك فيصل الإسلامي - السودان.
- 2- الحدود الزمانية: من 2020 وحتى 2022م.
- 3- الحدود البشرية: القيادات الإدارية ببنك فيصل الإسلامي.

2. الإطار النظري للدراسة.

1.2 الإطار النظري:

لتوضيح العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية على التمييز المؤسسي، فإنّ الدراسة -إضافة إلى ذلك- ستركز على تحليل الأبحاث السابقة والنظريات التي استكشفت هذه العلاقة الحيوية ووضحتها.

2.2 مهارات التفكير الاستراتيجي:

الإطار النظري: مفهوم مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية:

قبل التطرّق إلى مفهوم المهارات الاستراتيجية لا بُدّ من الإشارة إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي الذي يُعدّ وفقاً إلى (أبوزيد، 2019): طريقة التفكير التي توفر للمنظمة فهماً شاملاً لبيئتها، ويركز مجهوداتها على الإبداع وصنع الأفكار الجديدة وإعادة استخدام الأفكار القديمة، ورسم رؤية واضحة لمستقبلها. كما أنّه عملية ذهنية تستند إلى التفكير الشمولي والنظمي والتركيز على القصد الاستراتيجي والتفكير في التوقيت المناسب وصياغة الافتراضات واقتناص الفرص بغرض تحسين الوضع التنافسي للمنظمة. كما يرى (المرشد، 2019) أن التفكير الاستراتيجي يعدّ طريقة تحليل المواقف التي تواجهه المنظمة التي تتميز بالتحدي والتغيير، ويجري التعامل معها من خلال التصور والنوافذ الاستراتيجية لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية حاضراً ومستقبلاً. ويشير (مرغني ودموم، 2017) إلى أنّه عملية إبداعية تركز على التحليل والإبداع والتنبؤ، ما يؤكد النظرة التكاملية للتفكير الاستراتيجي من خلال المدخلين العلمي والإبداعي، كما أنّه يتصف بالاستمرارية من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المنظمة ومستقبلها. وأضاف (أحمد والساعد، 2019) بأنّه طريقة في التفكير الموجه نحو الأهداف والغايات، بالإضافة إلى أنّه أسلوب موحد ومتكامل لاتخاذ القرارات يعتمد في النهاية على دراسة البدائل المتاحة في العمل، ويتيح قدرًا من الحرية للتفكير واتخاذ الإجراءات أو إيجاد الحلول المناسبة.

وصفها (الحساوي والموسوي، 2021) بأنّها مجموعة من المهارات التي يستخدمها المديرون للتفكير بكل ما يخص المنظمة وكيفية تسيير استراتيجيتها وتطويرها، والتي تشمل الرؤية والإبداع والمرونة وريادة الأعمال. قدم الباحثون تصنيفات متعددة لمهارات التفكير الاستراتيجي وعناصره،

تعددت حسب وجهات نظرهم الفكرية والفلسفية: مثل دراسة (الحرون، 2020) ودراسة (الحسناوي والموسوي، 2021)، و(أحمد والساعد، 2019)، فقد اعتمدت ثلاث مهارات في هذه الدراسة، ألا وهي مهارات التفكير التأملي، ومهارة التصور بعيد المدى، ومهارة التفكير النظامي، وهي مهارات مكملة لبعضها بعضًا. وقد أبان (المرشد، 2019) أن المدير الفاعل هو الذي يكون لديه مستوى عالٍ للتفكير الاستراتيجي في الجزء الأيمن والأيسر في الدماغ (المنطقي والإبداعي). ويظهر ذلك من خلال مقدرته على صياغة رؤية استراتيجية واضحة، بالإضافة إلى مقدرته على تحديد أهدافه بطريقة مركزة، وبدء خطط عمل بموارد بسيطة وتحقيق مخرجات عالية الجودة، مع مقدرته على بث المرونة الاستراتيجية في استراتيجياتهم خلال نظام تقييم مرجعي.

1.2.2 التفكير النظامي: يرى (الحسناوي والموسوي، 2021) أنه نهج فريد يستخدمه القادة ذوو المهارات والقدرات العالية في حل المشكلات عن طريق فهم أفضل لأجزاء النظام ومكوناته، من أجل التوصل إلى الأسباب الحقيقية للمشكلة. وأضاف (الحرون، 2020) أنه قدرة الفرد على رؤية الأنظمة رؤية شاملة من خلال فهم القوى والخصائص والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات النظم، ويستند هذا النوع من التفكير على التفكير بصورة كلية من داخلها وخارجها باستخدام فهم ديناميكي للنظم، وهو توليد أفكار جديدة عن طريق الجمع بين الأفكار القديمة أو تغييرها لإنتاج شيء جيد، أي هي أفكار إبداعية تهدف إلى تطوير الحلول الجديدة المتفردة لخلق ميزة تنافسية.

2.2.2. التصور بعيد المدى: أكد (أحمد والساعد، 2019) دور القائد في اختيار الاتجاه الصحيح للمنظمة، إذ تعمل الرؤيا على إنشاء صورة ذهنية للمستقبل المرغوب فيه والمحتمل للتنظيم، ويعتمد التصور بعيد المدى على نظام التوقعات ذات العلاقة بتحليل بيئة الأعمال وبناء المركز التنافسي وتطوير القيادة والإدارة.

3.2.2 التفكير الابتكاري: هو القدرة على توليد أفكار تتصف بالمرونة والجدة والأصالة ولا تتصف بالتقليدية والتكرار، ويقوم على عدة مقومات تؤدي بالفرد إلى ابتكار الحلول والوصول إلى الأهداف بطريقة متجددة مثل طلاقة الفكر والمرونة وأصالة التفكير (أحمد والساعد، 2019).

3.2 أهمية مهارات التفكير الاستراتيجي:

أوضح (الحسناوي والموسوي، 2021) أنَّها تُعد البديل الأمثل للنماذج التقليدية المعروضة التي توفر صورة جزئية للعالم، خاصة أنَّ المنظمات تحتاج إلى تطوير السبل التي تحقق لها النجاح في أي وقت من الأوقات، وفهم العمليات الديناميكية التي تنتظر من خلالها إلى الأسواق وتعزيز مهارات القادة في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما تعد مهارات التفكير الاستراتيجي أحد مؤشرات الكفاءة التنظيمية مثل معالجة الأهداف التنظيمية، ومعرفة اتجاه العملاء وصياغة الاستراتيجية المناسبة. لذلك فإنها تساعد قادة المنظمات على تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، ما يسهم في اكتشاف نواحي الضعف واقتناص الفرص في البيئة المحيطة وتقوية مركز المنظمة التنافسي.

4.2 الأداء المؤسسي:

مفهوم الأداء المؤسسي:

أشار (عذاب، 2020) إلى أن هنالك مواصفات يجب أن تتسم بها منظمة المستقبل، لكي تكون منظمة حية دائمة التعلم وتواكب التغيرات المحيطة بها، وتوفر لمنسوبيها سبل التعلم وتزودهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع المعلومات وإدارتها، وتؤكد التزامهم وانتظامهم في العمل ليحققوا التميز في العمل. وأضاف (الشريف، 2021) أنَّ الأداء المؤسسي يعكس كفاءة أداء المؤسسة بما يحقق رضا منسوبيها ويحقق التعلم الجيد مستوى عاليًا من الممارسات الإدارية، كما أنَّ الأداء المؤسسي يتأثر بالتجارب السابقة والممارسات الإدارية المتبعة والخبرات التراكمية، واستثمار جهود كل العاملين بالمنظمة ومشاركتهم الجماعية في صياغة الرؤية والرسالة والأهداف. كما عرفه (عساف والهور، 2020) بأنه مستوى النجاح الذي تحققه المنظمة في إنجاز أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها والتركيز على الجوانب الإيجابية.

5.2 أهمية الأداء المؤسسي: (بلاسكة، 2012) و(الجبوري والحاكم، 2019)

نظرًا إلى التغيرات المستمرة والسريعة وسعة المعلومات المستخدمة المحيطة بمنظمات الأعمال، فإن أهمية الأداء المؤسسي تظهر بما يلي:

- 1- وسيلة توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- 2- مؤشر لوضع المنظمة في المستقبل.

- 3- طريقة من طرق تطوير الأفراد العاملين وتشجيعهم لتطوير ذاتهم وتمييزها.
- 4- وسيله للكشف عن الانحراف الفعلي ومقداره.

6.2 أبعاد الأداء المؤسسي:

انتق كل من (الكلبي، 2018) و(علي، 2018) على أن الأداء المؤسسي هو منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل الأبعاد التالية:

- 1- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
 - 2- أداء الوحدات التنظيمية في ضوء السياسات العامة للمنظمة.
 - 3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.
- فهو محصلة لكل من أداء الأفراد العاملين بالمنظمة والوحدات التنظيمية، إضافة إلى تأثيرات البيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

7.2 تحسين (تعزيز) الأداء المؤسسي:

ذكر (الهادي، 2021) أن الوصول إليه يكون بواسطة القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وفق المعدل المفروض أداءه من العامل المؤهل الكفاء المدرب، وهو عبارة عن مجمل المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات. ويعكس قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، وأضاف (علي، 2018) أن تحسين الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والتوصل للأساليب الفعالة لتطوير تلك العوامل.

8.2 القواعد الأساسية للأداء المؤسسي الناجح (الشريف، 2021):

- 1- لكل فرد حق أن يسمع صوته قبل اتخاذ أي إجراء قد يؤثر عليه تأثيراً سلبياً.
- 2- كل فرد له الحق في الاطلاع على ملفاته وتقارير العمل السنوية التي تكتب عنه.
- 3- لكل فرد الحق في أن تضمن له الإجراءات الإدارية المتبعة داخل مؤسسة الإنصاف والنزاهة والعدالة دون تمييز على أسس غير موضوعية.
- 4- التزام الإدارة بتقديم أسباب قراراتها المختلفة تجاه العامل.
- 5- لكل فرد الحق في الحصول على تعويض عن الأضرار التي تلحق به في أثناء العمل.

9.2 الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (الشريف، 2021):** هدفت إلى التعرف إلى دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك. وتوصلت الدراسة إلى أنّ هناك درجات مرتفعة من: الممارسات الإدارية، والرضا الوظيفي المرتبط بتلك الممارسات الإدارية المتبعة بجامعة تبوك، كما أشارت النتائج إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأشكال المختلفة للرضا الوظيفي تعزى إلى عامل طبيعة الكلية، ولا توجد فروق كذلك في كل من: الرضا المرتبط الذي يُعزى إلى عامل الرتبة العلمية، أو بالتوظيف، والرضا المرتبط بالمتابعة والتقييم، فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في كل من: الرضا المرتبط بالتخطيط، والرضا الذي يُعزى إلى عامل الرتبة العلمية.
- 2- دراسة (عبد الهادي، 2021):** هدفت إلى معرفة أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد على تطبيق القدرات الدينامية، وتحقيق تحسين الأداء المؤسسي؛ ما يعود بالنفع والفائدة على العاملين بالشركات الصناعية بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة، إذ اختار الباحث مجتمع البحث من العاملين بالشركات الصناعية لصناعة الزجاج، وقد اختيرت عينة عشوائية من العاملين. وتوصل البحث إلى وجود تأثير للقدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي من حيث: قدرات التعلم- القدرات الإبداعية- القدرات الثقافية، ولم يظهر لقدرات الاتصال أي تأثير على تحسين الأداء المؤسسي.
- 3- دراسة (علي، 2018):** هدفت إلى التعرف إلى دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى، ومعرفة توفر المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق هندسة العمليات الإدارية في الشركة وأثرها على تحسين الأداء فيه. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج، منها: أن عملية إعادة تصميم العمليات الإدارية وتسهيلها عبر تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات تسهم بنسبة 69.01 في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة، مع وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

4- دراسة (عذاب، 2020): حاولت التعرف إلى الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية بالمدارس المتوسطة، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة بوصفها أداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج منها: أن المدارس تبنت مفهوم الأداء المؤسسي بكل عناصره، ويتمتع مديرو المدارس بمستوى عالٍ من الأداء المؤسسي، وأوصت بعدة توصيات منها: أنه يجب النظر إلى مديري المدارس على أن لهم دورًا حيويًا وفعالاً في تحقيق أهداف المجتمع.

5- دراسة (منصور، 2020): هدفت إلى التعرف إلى درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية في قسبة إربد بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي، واستبانة تكونت من ثلاثة مجالات تحتوي على (30) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (103) أفراد من القيادات المدرسية بقسبة إربد الأردنية. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية في قسبة إربد بالأردن متوافرة بدرجة عالية، بلغ متوسطها الحسابي (3.55) من (5)، كما حصل المجال الأول (مهارات التفكير الشمولي) على الرتبة الأولى بأعلى درجة توافر بين المجالات الثلاثة بمتوسط حسابي (3.7) ودرجة توافر كلية عالية. وحصل المجال الثاني (مهارات التفكير العلمي) على الرتبة الثانية بدرجة توافر عالية بلغ متوسطها (3.7). وحصل المجال الثالث (مهارات التفكير التجديدي) على الرتبة الثالثة والأخيرة بين المجالات الثلاثة بأقل درجة توافر بلغ متوسطها (3.7) ويقدر توافرها بدرجة متوسطة.

6- دراسة (الشريفي، 2023): هدفت إلى اختبار تأثير مهارة التفكير الاستراتيجي بوصفها إحدى أهم مهارات الإدارة الاستراتيجية في تحقيق البراعة الاستراتيجية، وذلك عن طريق توزيع استبيان شمل (54) مدير دائرة، ومدير مكتب، ورئيس قسم ومعاونهم من هيئة النزاهة الاتحادية؛ لبيان ردود إجاباتهم عن فقرات الاستبانة. وعن طريق ما تقدم فيها ظهر لدى الباحث مشكلة بحثية مفادها "هل يمتلك قادة الهيئة المبحوث تصورًا واضحًا عن مهارات التفكير الاستراتيجي وما هو تأثيرها في البراعة الاستراتيجية. واستندت الدراسة إلى فرضية تقوم على أساس عدم وجود علاقة تأثير بين مهارات التفكير الاستراتيجي والبراعة

الاستراتيجية. وتم استعمال عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية الوصفية والاستدلالية ومنها؛ (Microsoft Excel, SPSS V.25) لغرض اختبار الفرضية آفة الذكر. وتوصّلت الدراسة إلى جملة استنتاجات أبرزها: أنّ هيئة النزاهة -عينة الدراسة- تحقّق البراعة الاستراتيجية عن طريق أسلوب يعمل على جذب الأفكار الجديدة؛ واستغلال الفرص ومواكبة التطوّرات، عن طريق البحث والتطوير لقادة الهيئة، وتعزيز مسيرتها في تحقيق أهدافها التنظيمية للتعامل مع الظواهر.

7- دراسة (جلبظ، 2023): هدفت إلى تحديد مستوى الإسهام النسبي لمهارات التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالذكاء بالإقناع لدى طالبات كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر. وتكوّنت عينة الخصائص السيكومترية من (200) طالبة؛ وعينة البحث الأساسية من (160) طالبة، وجرى استخدام مقياس التفكير الاستراتيجي ومقياس الذكاء الإقناعية (إعداد الباحثة). وتوصّلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة المتوسط الفرضي ومتوسط درجات مجموعة البحث على مقياس التفكير الاستراتيجي؛ ما يدل على وجود مهارات التفكير الاستراتيجي بشكل متوسط لدى طالبات كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر، ووجود فروق دالة إحصائية بين درجة المتوسط الفرضي ومتوسط درجات مجموعة البحث على مقياس الذكاء بالإقناع. ويدل كذلك على وجوده بشكل أعلى من المتوسط لدى طالبات كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر، كما وجدت علاقة موجبة ودالة إحصائية بين مهارات التفكير الاستراتيجي والذكاء بالإقناع. كذلك وجدّت فروقاً دالة إحصائية بين متوسطات درجات مجموعة البحث في مهارات التفكير الاستراتيجي تعزى إلى اختلاف التخصص الدراسي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات مجموعة البحث في الذكاء بالإقناع تعزى إلى اختلاف التخصص الدراسي، بالإضافة إلى وجود إسهام نسبي ذي دلالة معنوية لمهارات التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالذكاء بالإقناع لدى طالبات كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة الأزهر.

9.2 الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تكمن أهمية الدراسة السابقة لدراسة الحالية، في أنّها ساعدت الباحثة على تكوين تصور شامل للجانب النظري وبناء عبارات الاستبانة واستخدام المنهج المناسب لبحث، كما أفادت

الباحثة من النتائج التي توصلت إليها في بيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية. تعد هذه الدراسة امتداداً لدراسات سابقة اهتمت بموضوع التفكير الاستراتيجي بأبعاده وأثره على متغيرات كثر، وبعد عرض مختصر لأهم النقاط في الدراسات السابقة ونتائجها استطاع الباحث تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين جزئيات هذه الدراسة مع تلك الدراسات، فأوجه الاتفاق تمثلت في المنهج العلمي المستخدم، وهو المنهج الوصفي التحليلي، وفي أداة جمع البيانات الاستبانة بوصفها أداة للدراسة. أمّا عن الاختلاف العام فقد تمثل في الأهداف حيث كانت لكل دراسة أهداف مختلفة تماماً عن غيرها، فبعضها تتبع التفكير الاستراتيجي وبعضها تتبع الأداء المؤسسي وحجم العينة أيضاً يختلف باختلاف الدراسات، وكذلك الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية، كما أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والتحليلي وتفسير النتائج.

3. الدراسة الميدانية.

1.3. الإجراءات المنهجية للدراسة:

مجتمع الدراسة وعينته: يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية بينك فيصل الاسلامي، عينة الدراسة فقد أُخْبِرَت عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (100) مفردة من القيادات الإدارية، جرى توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وجرى استرجاع (85) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (85%)، وهي عينة الدراسة الفعلية الخاضعة للتحليل. والجدول (1) يبين وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة:

جدول (1): وصف أفراد عينة الدراسة المبحوثة

النسبة	التكرار	المقياس	
8%	7	35 أقل من 40 سنة	العمر
22%	19	40 وأقل من 45	
45%	38	45 وأقل من 50	
25%	21	50 سنة فأكثر	
16%	14	مدير عام	المسمى الوظيفي
19%	16	مدير فرع	
27%	23	مدير صالة	
38%	32	مدير خدمة عملاء	
18%	15	بكالوريوس	المؤهل العلمي
23%	20	دبلوم عالٍ	
41%	35	ماجستير	
18%	15	دكتوراه	
15%	13	5 وأقل من 10 سنوات	الخبرة العملية
15%	13	10 وأقل من 15 سنة	
38%	32	15 وأقل من 20 سنة	
32%	27	20 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م.

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي:

- أن ما نسبته 45% من الفئة العمرية (45 وأقل من 50 سنة)، تليها الفئة (50 سنة فأكثر) وبنسبة (25%)، أمّا الفئة (35 وأقل من 40 سنة)، فقد بلغت نسبتهم (8%) من إجمالي العينة المبحوثة، كما يلاحظ أن غالبية العينة المبحوثة من الفئة العمرية (40 سنة فأكثر)؛ ما يدل على النضج الفكري لأفراد العينة.
- أن أعلى فئة كانت من حملة المؤهل العلمي درجة الماجستير بنسبة (41%)، تلتها حملة مؤهل الدبلوم العالي بنسبة (23%)، أما فئة حملة درجة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم

(18%). يلاحظ أن جميع أفراد العينة المبحوثة من حملة البكالوريوس فما فوق، ويعزى ذلك إلى طبيعة الوصف الوظيفي الذي يتطلب مؤهلاً علمياً يبدأ من بكالوريوس فما فوق. - أن ما نسبته (38%) خبرتهم العملية (15 وأقل من 20 سنة) وهي تمثل أعلى فئة، تليها فئة من خبرتهم (20 سنة فأكثر)، وجاءت بنسبة (32%) من إجمالي العينة المبحوثة ما يظهر توفر مخزون مهاري لدى أفراد العينة المبحوثة.

2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

جرى تفريغ بيانات الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، واستُخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.
- 2- اختبار (ألفا كرو نباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- تحليل الانحدار: جرى استخدام تحليل الانحدار (المتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

3.3 الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة:

استُخدم معامل ألفا كرو نباخ والتجزئة النصفية لقياس الثبات والصدق الإحصائي، إذ إن القيمة الإحصائية المقبولة له 60% ومن ثم فإن القيمة التي تزيد عليه هي قيمة جيدة جداً، وتلاحظ من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.834). كذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال، حيث كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.913). ويدل هذا على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2): معاملات صدق الأداة وثباتها

المتغيرات	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
التفكير النظامي	5	0.813	0.902
التفكير الابتكاري	5	0.790	0.889
التصور بعيد المدى	5	0.862	0.928
الأداء المؤسسي	5	0.876	0.936
المجموع	20	0.834	0.913

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م.

4.3 نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

يشتمل هذا الجزء على تحليل محاور الدراسة للتمكن من مناقشة فرضياتها من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لمجالات الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية.

من أجل معرفة مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية بالبنك موضع الدراسة، فإنني حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات ومحاور مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية، كما هو مبين بالجدول (3).

جدول (3): الإحصاء الوصفي لموافقة المبحوثين حول أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
2	82.0	0.74	4.11	1. التفكير النظامي
3	79.6	0.92	3.98	2. التفكير الابتكاري
1	88.1	0.62	4.40	3. التصور بعيد المدى
	83.2	0.76	4.16	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م.

يلاحظ من الجدول (3) ما يلي:

- 1- حقق متغير (التفكير النظمي) البعد الأول للتفكير الاستراتيجي متوسطاً حسابياً قدره (4.11)، وانحراف معياري (0.74) وأهمية نسبية بلغت (82.0%)، نجد أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت موجبة؛ ما يدل على إدراك القيادة الإدارية لأهمية التفكير النظمي الذي يساعد على فهم التعقيد. وتصميم سياسات تشغيلية أفضل، وتوجيه التغيير الفعال إلى تحسينات كبيرة ودائمة، وذلك من خلال توقع الأحداث والاستجابة لها بالشكل الذي يضمن بقاءها واستمرارها.
- 2- حقق متغير (التفكير الابتكاري) البعد الثاني لمهارات التفكير الاستراتيجي متوسطاً حسابياً قدره (3.98)، بانحراف معياري (0.92)، وأهمية نسبية بلغت (79.6%)، ونجد أن هناك اختلافاً في متوسطات فقرات محور التفكير النظمي، إلا أن جميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت موجبة، ما يدل على إدراك القيادة الإدارية لأهمية الاستعانة بالابتكار لتطوير الأنماط السلوكية لإيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجهها.
- 3- حقق متغير (التصور بعيد المدى) البعد الثالث للتفكير الاستراتيجي متوسطاً حسابياً قدره (4.40)، بانحراف معياري (0.62) وأهمية نسبية بلغت (88.1%)، وجميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت موجبة؛ ما يدل على امتلاك القيادة الإدارية المقدره على استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية بفاعلية ونتائج التنبؤات بعيدة المدى للكشف عن الفرص في المستقبل القريب.
- 4- بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية (4.16)، بانحراف معياري (0.76)، وأهمية نسبية بلغت (83.2%)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، كما أن أبعاد التفكير الاستراتيجي ومهاراته للقيادات الإدارية جميعاً، يعد أكبر من الوسط الفرضي، حيث احتل بُعد (التصور بعيد المدى) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.62) وأهمية نسبية (88.1%)، يليه بعد (التفكير النظمي) بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف (0.74)، وبأهمية نسبية بلغت (82.0%). وأخيراً جاء بُعد (التفكير الابتكاري) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.92)، وأهمية نسبية (79.6%). ولذا نجد أن جميع المتوسطات من حيث

تصورات الباحثين كانت موجبة، ما يدل على مقدرة البنك على التحول من التفكير المستقيم القائم على معرفة وفهم وتفسير العلاقة المباشرة بين المؤثر والتأثير، إلى التفكير الشامل وفهم العلاقات المتشابهة للأنظمة المختلفة وتحديد دور كل فرد في البنك. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أحمد والساعد (2019) التي أجريت على شركات الاتصال في الأردن، ودراسة (المرشد، 2019)، إذ وجدت نسبة ممارسات مرتفعة للتفكير الاستراتيجي.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي.

ولمعرفة مستوى الأداء المؤسسي بالبنك موضع الدراسة، فإنني حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الأداء المؤسسي، كما هي مبينة بالجدول (4).

جدول (4): الإحصاء الوصفي لموافقة الباحثين حول المتغير التابع الأداء المؤسسي

المتغير التابع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الأداء المؤسسي			
المجموع	4.18	0.62	83.5

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م.

يلاحظ من الجدول (4) أنّ الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً، قد جاء بمتوسط حسابي قدره (4.18)، وانحراف معياري (0.62) وأهمية نسبية بلغت (83.5%)، وجاءت جميع المتوسطات من حيث تصورات الباحثين موجبة، ويُعزى ذلك إلى اهتمام القيادة الإدارية بالعوامل المحفزة على الأداء المؤسسي المتميز (الاكتشاف والاستغلال). وتوفر الموارد المتاحة التي تساعد على تنفيذ المشاريع الاستكشافية، ووجود أفراد متخصصين داخل البنك ووضوح إجراءات العمل الواضحة. كما تظهر مقدرة البنك على استغلال موارده الحالية واستكشاف موارد وإمكانيات جديدة ينعكس بدوره على تحقيقها ميزة تنافسية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الجميبي والحارثي، 2021) التي أجريت على قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف، ودراسة (صبح وآخرون، 2021) التي أجريت على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

5.3. اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضيات جرى استخدام توافق لنماذج الانحدار المتعدد؛ حيث المتغير المستقل (ممارسات التفكير الاستراتيجي) للقيادة الإدارية بأبعاده (التفكير النظمي، التفكير الابتكاري، التصور بعيد المدى)، والمتغير التابع: الأداء المؤسسي ولغرض التحقق من وجود أثر لكل متغير مستقل على المتغير التابع، وذلك على النحو التالي.

الفرضية الرئيسية: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي بينك الخرطوم. ولاختبار هذه الفرضية أُجريت تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج من خلال قياس أثر أبعاد ممارسات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية مجتمعة في تعزيز الأداء المؤسسي بينك الخرطوم كما مبين بالجدول (5).

جدول (5): أثر أبعاد ممارسات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية مجتمعة في الأداء

المؤسسي

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	0.838	2.810	0.000
التفكير الاستراتيجي	0.812	11.095	0.000
معامل الارتباط = 0.731	معامل التحديد = 0.597		
قيمة الاختبار F = 123.203	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م.

من الجدول (5) يتضح وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في تعزيز الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً (مستجيباً). ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (123.203) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (ممارسات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)؛ ما يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، إذ أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.731)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لمهارات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية (0.597)، وهذا يعني أن ما مقداره 59.7% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي هو تباين

مفسر بفعل التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية، وأن 40.3% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات فروض التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي).

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتفكير النظامي للقيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي بينك الخرطوم. لاختبار هذه الفرضية أُجري تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير التفكير النظامي للقيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي، كما هو مبين بالجدول (6).

جدول (6): أثر التفكير النظامي للقيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	1.639	4.710	0.000
التفكير النظامي	0.606	7.197	0.000
معامل الارتباط = 0.614	معامل التحديد = 0.384		
قيمة الاختبار F = 51.670	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م.

من الجدول (6) يتضح وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير النظامي للقيادة الإدارية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في تعزيز الأداء المؤسسي بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (51.670)، وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (التفكير النظامي للقيادة الإدارية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ما يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، إذ أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.579)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للتفكير النظامي للقيادة الاستراتيجية (0.426). وهذا يعني أن ما مقداره 42.6% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي هو تباين مفسر بفعل التفكير النظامي للقيادة الإدارية وأن 57.4% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً

على تقديرات النموذج السابقة، يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير النظمي للقيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي).

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لابتكار القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي. لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير ابتكار القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي ببنك الخرطوم، كما هو مبين بالجدول (7).

جدول (7): أثر ابتكار القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig
المتغير الثابت	2.345	9.471	0.000
الابتكار	0.447	7.293	0.000
معامل الارتباط = 0.551	معامل التحديد = 0.391		
قيمة الاختبار F = 53.876	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م.

من الجدول (7) يتضح وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابتكار القيادة الإدارية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في الأداء المؤسسي بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (53.876)، وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يعني وجود تأثير لـ (لابتكار القيادة الإدارية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، ما يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين؛ إذ أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.551)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لابتكار القيادة الإدارية (0.391)، وهذا يعني أن ما مقداره 39.1% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي، هو تباين مفسر بفعل ابتكار القيادة الإدارية، وأن 60.9% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. بناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لابتكار القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي).

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرؤية القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي لاختبار هذه الفرضية أجري تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير رؤية القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي، كما هو مبين بالجدول (8).

جدول (8): أثر رؤية القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي

القيمة الاحتمالية sig	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغير المستقل
0.000	3.584	1.299	المتغير الثابت
0.000	7.849	0.641	الرؤية
معامل التحديد = 0.426		معامل الارتباط = 0.579	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 61.571	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022م.

من الجدول (8) يتضح وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرؤية القيادة الإدارية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في الأداء المؤسسي بوصفها متغيراً تابعاً (مستجيباً)، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (61.571)، وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (رؤية القيادة الإدارية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)؛ ما يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، إذ أشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين بلغ (0.579)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لرؤية القيادة الإدارية (0.426)، وهذا يعني أنّ ما مقداره 42.6% من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي هو تباين مفسر بفعل ابتكار القيادة الإدارية وأنّ 57.4% هو تباين مفسر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وبناءً على تقديرات النموذج السابقة يمكن قبول فرضية الدراسة التي نصت على (وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرؤية القيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي)؛ ما يدل على أن القيادة الإدارية توظف طاقات الأكفاء وتعمل على استقطابها من خلال سياسات متطورة، ما يؤدي إلى تطوير للأداء المؤسسي.

4. النتائج والتوصيات والمقترحات.

1.4 النتائج:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي.
- 2- التباين الحاصل في الأداء المؤسسي هو تباين مفسر بفعل ابتكار القيادة الإدارية.
- 3- جميع المتوسطات لمهارات التفكير الاستراتيجي من حيث تصورات المبحوثين كانت مرتفعة حيث بلغت (4.16)، بانحراف معياري (0.76)، وأهمية نسبية بلغت (83.2%).
- 4- جميع أبعاد مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي لدى العاملين ببنك الخرطوم وتتفق مع نتائج دراسة أبي زيد (2019).
- 5- التفكير الاستراتيجي لدى مديري بنك الخرطوم جاء بدرجة مرتفعة، ما يعكس مدى إدراك البنك واهتمامه بمفاهيم التفكير الاستراتيجي، وينعكس إيجاباً على أدائها وموقعها التنافسي.
- 6- أوضحت النتائج أن القيادة الإدارية توظف طاقات الكفاء وتعمل على استقطابها من خلال سياسات متطورة.
- 7- أثبتت النتائج صحة فرضيات الدراسة حيث يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية بوصفه متغيراً مستقلاً (تفسيرياً) في تعزيز الأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً (مستجيباً). وأشارت التقديرات إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

2.4 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- 1- ضرورة الاهتمام بعمليات التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية ببنك الخرطوم وفروعه، وذلك لتحقيق التميز بالأداء المؤسسي.
- 2- ضرورة تنمية وتطوير قدرات القادة والمديرين في مجال التفكير الاستراتيجي.

- 3- تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتفكير الاستراتيجي وتشجيع الابتكار داخل المنظمات.
- 4- استخدام التفكير الشمولي والنظمي وسيلة للتعامل مع المستقبل.
- 5- عقد ورش عمل لتوعية جميع العاملين بالمفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي.

المصادر والمراجع

- أبو زيد، أحمد ناصر. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. *مجلة الجامعة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15(3)، 311-329.
- أحمد، مؤيد جهاد علي والساعد، رشاد محمد. (2019). أثر إدارة المعرفة في مهارات التفكير الاستراتيجي للقيادات في شركة الاتصال في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.
- الأكلي، عايض شافي. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 19(1)، 213-256.
- بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الاستراتيجية الاقتصادية الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف.
- الجبوري، عدنان عزيز جواد والحاكم، علي عبد الله محمد. (2019). تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(2)، 56-75.
- جلبظ، وسام. (2023). الإسهام النسبي لمهارات التفكير الاستراتيجي في التنبؤ بالذكاء الإقناعي لدى طالبات كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، 9(45)، 47-520.
- الحرور، منى محمد. (2020). رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي بجامعة مدينة السادات. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 14(4)، 361-383.
- الحسناوي، حسين حريجة غالي والموسوي، مريم حسين جواد. (2020). تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عملية الاستجابة الاستراتيجية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 9(34)، 1-34.

- الشريف، عبد الله عبد العزيز عبد المطلب. (2021). دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 10(1).
- الشريفي، جاسم سحب شكور. (2023). أثر مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري هيئة النزاهة الاتحادية. *مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية*، 15(48)، 82-104.
- عبد الهادي، محمد جمال محمد. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 51(1)، 83-142.
- عذاب، علي عطية. (2020). الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المرحلة المتوسطة. *مجلة دراسات تربوية*، 13(51)، 1-19.
- عساف، محمود عبد المجيد، والهور. نداء جمال. (2020). واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجما. *مجلة إيداعات تربوية*، 14(14)، 32-59.
- علي، هشام فوزي عباس. (2018). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة الشركة العامة لمخابر القاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 2(1)، 31-70.
- الكلابي، أمير نعمة، الحدراوي، رافد حميد، والجنابي، سجاد محمد. (2019). المقدرات الاستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح التسويقي للمنظمة: دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الأشرف. *مجلة دراسات إدارية*، 11(23)، 240-270.
- المرشد، محمد نصار. (2019). علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 4(27)، 173-199.

- مرغني، وليد ومدوم، زكريا. (2017). التفكير الاستراتيجي للأفراد ومساهمته في دعم فعالية مراقبة التسيير (حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية). *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، 8(1)، 558-580.
- الملا، عبد الرحمن مصطفى، الياسري، مها طالب نوح. (2018). دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(109)، 69-91.
- منصور، صبحة سليمان محمد. (2022). درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادة المدرسية في المدارس الأساسية في قسبة إربد بالأردن. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية*، 2(1)، 249-270.
- الناطور، أحمد ماجد محمد وأبو حسين، الحارث محمد موسى. (2018). *أثر التفكير الاستراتيجي على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان العربية.