مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** تقويم مستوى التفكير الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين في القطاع المصرفي "دراسة ميدانية في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية"
**اسم الكاتب:** د. أحمد السكري، د. لمى اسبر، زينب حسام الدين
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/10083
**تاريخ الاسترداد:** 2026/09/15 23:56 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# Evaluating The Level of Strategic Thinking Among Administrative Employees in the Banking Sector

## A Field Study in Traditional Private Bank Branches in Lattakia Governorate

**Dr. Ahmed Al-Sukari** [*]
**Dr. Lama Esber** [**]
**Zainab Hossam El-Din** [***]

**(Received 29 / 9 / 2024. Accepted 15 / 12 / 2024)**

**□ ABSTRACT □**

The research aimed to determine the level of strategic thinking among administrative staff in traditional private bank branches in Lattakia Governorate, specifically focusing on its dimensions: comprehensiveness of thinking, timely thinking, hypothesis orientation, and strategic intent.

A descriptive analytical research methodology was employed, with the research population comprising all administrative staff in traditional private bank branches in Lattakia Governorate, totaling 76 individuals. A questionnaire was distributed to all members of the population, resulting in a response rate of 89.47%.

The research relied on the questionnaire as a tool for collecting information, as it was designed by the researcher after reviewing the different concepts of strategic thinking and its dimensions, then verifying its validity and reliability.

The results indicated that the level of strategic thinking among administrative staff in traditional private bank branches in Lattakia Governorate was at a moderate level, with a relative importance of 67.4%. Regarding the sub-dimensions, the results were ranked as follows in descending order: strategic intent, hypothesis orientation, comprehensiveness of thinking, and timely thinking.

The research recommends that employees should be trained on strategic thinking tools and methods such as SWOT, PESTEL, and value chain to analyze the bank's internal and external environment, and to use techniques such as brainstorming and the six hats technique to stimulate creativity and generate new ideas.

**Keywords:** Strategic Thinking, Administrative Staff, Traditional Private Banks.

**Copyright** **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

[*]**Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**]**Associate Professor, Department Of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[***]**Postgraduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

# تقويم مستوى التفكير الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين في القطاع المصرفي "دراسة ميدانية في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية"

**الدكتور أحمد السكري** [*]
**الدكتورة لمى اسبر** [**]
**زينب حسام الدين** [***]

**(تاريخ الإيداع 29 / 9 / 2024. قُبِل للنشر في 15 / 12 / 2024)**

## □ ملخّص □

هدف البحث إلى تقييم مستوى التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الاستراتيجي) لدى العاملين الإداريين في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم (76) عاملاً إدارياً، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تمّ توزيع (76) استبانة، واسترجع منها (68) استبيان بنسبة استجابة (89.47%).

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تمّ تصميمها من قبل الباحثة بعد الإطلاع على المفاهيم المختلفة للتفكير الاستراتيجي وأبعاده، ثمّ التأكد من صدقها وثباتها.

أظهرت نتائج البحث أنّ مستوى التفكير الاستراتيجي في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية (67.4%). أما فيما يتعلق بكل بعد من الأبعاد الفرعية فكانت النتائج مرتبة تنازلياً وفق الآتي: القصد الاستراتيجي، التوجه نحو الفرضيات، شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب.

يوصي البحث بضرورة تدريب الموظفين على أدوات وأساليب التفكير الاستراتيجي مثل SWOT، PESTEL، وسلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف، واستخدام تقنيات مثل عصف ذهني، وتقنية القبعات الست، لتحفيز الإبداع وتوليد أفكار جديدة.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي، العاملين الإداريين، المصارف الخاصة التقليدية.

**حقوق النشر** : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

[*] **أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**
[**] **أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**
[**] **طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

## مقدمة:

يُعد التفكير الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية التي تعزز فعالية الإدارة الحديثة، حيث يُسهم في تحسين اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية؛ فهو يمثل القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل شامل، وتحديد الفرص والتحديات المستقبلية، وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتحقيق الأهداف المنشودة، ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بالعمليات العقلية العليا مثل الإدراك والتخيل والتحليل، مما يساهم في اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يؤكد العبيدي وآخرون (2023، ص1088–1089) على أهمية التفكير الاستراتيجي في بناء الرؤى المستقبلية وتحويلها إلى واقع ملموس، مما يجعل المنظمة قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعقدة.

يشهد القطاع المصرفي تحولات جذرية تتطلب من المؤسسات المالية أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المتسارعة؛ فمع تزايد الضغوط التنافسية وتشديد الرقابة التنظيمية، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لبقاء المصارف في السوق. وفي هذا السياق، يبرز دور التفكير الاستراتيجي كأداة أساسية لتمكين المصارف الخاصة من تحديد الفرص الجديدة والاستفادة منها، والتصدي للتحديات الناشئة، وبناء ميزة تنافسية مستدامة. فمن خلال التفكير الاستراتيجي، تستطيع المصارف الخاصة تطوير رؤى مستقبلية واضحة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها.

## الدراسات السابقة:

### أ- الدراسات العربية:

**1- دراسة (علي الكميم وصالح الكميم، 2020)، بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن من خلال معرفة دور التفكير النظمي، ودور الرؤية المستقبلية، ودور التفكير الموجة، ودور التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية، وهدفت إلى تحديد أثر اختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية على التفكير الاستراتيجي، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والتنفيذية في البنوك العاملة في اليمن وتمثلت العينة من (205) موظف وبنسبة (50%) من مجتمع الدراسة البالغ (410)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة كأداة لاختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث أظهرت التحليلات الإحصائية مثل اختبار Pearson دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05.

**2- دراسة (الدهيسات، 2022)، بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي – الأردن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية بأبعاده (التفكير النظمي، الابتكار، الرؤية) في تطوير المقدرات الجوهرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ اختيار عينة قصدية من القيادات الإدارية بالبنك العربي الإسلامي الدولي في الأردن، والبالغ عددهم (97) مفردة، تمّ توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وتمّ استرجاع (85) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (87.6%)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تباين في مستوى التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية إلا أنّ جميع المتوسطات من حيث تصورات المبحوثين كانت

مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادة الإدارية مجتمعة في المقدرات الجوهرية بالبنك العربي الإسلامي الدولي.

**3- دراسة (محسن وحيدور، 2024)، بعنوان: تقييم مستوى التفكير الاستراتيجي لدى موظفي مصرف الرافدين فرع الرمثية وسبل تحسينه.**

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى التفكير الاستراتيجي لدى موظفي مصرف الرافدين فرع الرمثية، وتقديم مقترحات من أجل تطوير وتحسين مستوى التفكير الاستراتيجي لدى إدارة وموظفي المصرف عينة الدراسة. اعتمدت الدراسة المنهج الصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتضمنت خمس محاور (القصد الوظيفي، التصور النظمي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات، الفرص الذكية)، وتمّ توزيع الاستبانة على موظفي المصرف عينة الدراسة، وكان عدد الاستمارات الموزعة (113) استمارة اعتمد منها (100) استبانة وتمّ إجراء بعض المقابلات للتأكد من صحة البيانات والمعلومات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ إدارة وموظفي المصرف يتمتعون بمستوى جيد من التفكير الاستراتيجي، حيث تمّ التأكيد على إدارة المصرف على ضرورة إشراك الموظفين في الدورات التدريبية من أجل تحسين المستوى الفكري لديهم.

**ب- الدراسات الأجنبية:**

**1- دراسة (Muriithi, etal, 2018)، بعنوان:**

**The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks.**

**العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك الكينية الأصلية.**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين كفاءة التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك الأصلية الكينية بشكل تجريبي. استندت الدراسة إلى نموذج بحث إيجابي من النوع الكمي واستخدمت طريقة المسح لجمع البيانات. تمّ استخدام كل من الطرق الاحتمالية وغير الاحتمالية لتحديد السكان المستهدفين. وكانت أداة البحث استبيانًا مغلقًا ذاتيًا من مجموعة سكانية مستهدفة بلغت (494) فردًا، تمّ استلام وتحليل ما مجموعه (257) استجابة. تم إجراء التحليل باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية مع تحليل العامل التأكيدي، حيث تم استخدام ألفا كرونباخ ومؤشرات ملاءمة الاستقرار للتحليل واختبار العلاقات.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي وفعالية القيادة في البنوك الأصلية في كينيا. كما أن الدراسة تُثبت وجود علاقات إيجابية بين كفاءة التفكير الاستراتيجي ومكوناتها الفرعية من التفكير الاستراتيجي العام، والتركيز على النية، والقيادة القائمة على الفرضيات، ولكن هناك علاقة سلبية مع الفرص الذكية. توجد علاقة إيجابية مماثلة بين فعالية القيادة ومكوناتها الفرعية من التأثير، والتزام المتابعين، والتنوع.

**2- دراسة (Al-Abbadi, etal, 2024)، بعنوان:**

**The impact of strategic thinking on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector.**

**أثر التفكير الاستراتيجي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن.**

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التفكير الاستراتيجي على التميز التنظيمي في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن بشكل تجريبي معتمدة على منهجية كمية، قامت هذه الدراسة باستقصاء عينة من (270) فرداً مستمدة من

شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المختلفة في الأردن. مستخدمةً النمذجة الهيكلية (SEM) مع المربعات الجزئية (PLS) للتحليل، تبحث الدراسة تأثيرات الأبعاد المختلفة للتفكير الاستراتيجي على التميز التنظيمي. كشفت نتائج الدراسة أنّ من بين الأبعاد المدروسة، التفكير الديناميكي والمنهجي يؤثر بشكل كبير وإيجابي على التميز التنظيمي. هذه النتائج تؤكد الدور الحاسم الذي تلعبه الأساليب التكيفية والمنهجية في التفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية داخل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سريع التغير.

**تعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة، نلاحظ أنّ جميع الدراسات تدور حول محور واحد وهو التفكير الاستراتيجي، وتسعى لفهم أهميته وتأثيره في مختلف السياقات المؤسسية (التميز التنظيمي، المقدرات الجوهرية، الميزة التنافسية، فعالية القيادة)، كما تركز معظم الدراسات على القطاع المصرفي، مما يبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في هذا القطاع الحيوي.

تركز الدراسة الحالية على تقييم مستوى التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الاستراتيجي)، حيث تختلف بعض هذه الأبعاد مع معظم الدراسات السابقة، إلا أنها تشترك مع بعضها في بعدين هما: التوجه نحو الفرضيات، والتفكير في الوقت المناسب وفق دراسة (محسن وحيدور، 2024)، وفي بعد التوجه نحو الفرضيات وفق دراسة (Muriithi, etal, 2018). تتبع جميع الدراسات المنهج الوصفي، وتعتمد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

**مشكلة البحث:**

الدراسة الاستطلاعية التي أجريت في فروع المصارف الخاصة التقليدية (بيمو السعودي الفرنسي، سورية والمهجر، الائتمان الأهلي) في محافظة اللاذقية، تضمنت عينة من (10) موظفين إداريين، وتمّ جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية واستبيانات مقننة لتحديد مستوى التفكير الاستراتيجي. تُشير النتائج إلى وجود فجوة كبيرة بين المستوى المطلوب من التفكير الاستراتيجي والواقع العملي، حيث أظهر 70% من المشاركين ضعفاً في القدرة على تحديد الفرص والتحديات، مما يعيق اتخاذ إجراءات استراتيجية فعّالة. كما أظهرت النتائج صعوبة لدى الموظفين في الربط بين الأهداف الاستراتيجية للمصرف وأعمالهم اليومية؛ فبدلاً من النظر إلى أعمالهم كجزء من الصورة الكلية، يميل الموظفون إلى التركيز على المهام الفردية، مما يقلل من حس المسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، أبدى الموظفون صعوبة في تطوير رؤية مستقبلية للمصرف، وتحديد الفرص الاستثمارية الجديدة. هذا الضعف في مستوى التفكير الاستراتيجي له آثار سلبية على أداء الموظفين والمصرف ككل؛ فالموظفون الذين يفتقرون إلى المهارات الاستراتيجية يميلون إلى اتخاذ قرارات قصيرة النظر، وقد يواجهون صعوبة في التكيف مع التغيرات المفاجئة. وعلى مستوى المصرف، يؤدي ضعف التفكير الاستراتيجي إلى تباطؤ عملية اتخاذ القرارات، وفقدان الفرص الاستثمارية، وتقليل القدرة على المنافسة في سوق متغير باستمرار.

بناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي: **ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية؟**

## أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل أهمية البحث النظرية من أهمية الموضوع المدروس "التفكير الاستراتيجي"، حيث يُشكّل بوصلة المصارف نحو تحقيق النمو والاستدامة في ظل بيئة اقتصادية متغيرة ومتسارعة. إنه ليس مجرد اتخاذ قرارات، بل هو فن رؤية المستقبل والتخطيط له، وتحديد المسار الأمثل للوصول إلى الأهداف المنشودة.

أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل في أنّ نتائج البحث قد تُسهم في تحديد نقاط القوة والضعف في مستوى التفكير الاستراتيجي لدى العاملين الإداريين في المصارف محل الدراسة، مما يساعد في تصميم برامج تدريبية مخصصة لرفع مستوى التفكير الاستراتيجي لديهم.

يهدف البحث إلى تحديد مستوى التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده (شمولية التفكير، التفكير في الوقت المناسب، التوجه نحو الفرضيات، القصد الاستراتيجي) لدى العاملين الإداريين في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية.

**فرضيات البحث:**

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى أبعاد التفكير الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي.

**ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:**

1- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد شمولية التفكير كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي.

2- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد التفكير في الوقت المناسب كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي.

3- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد التوجه نحو الفرضيات كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي.

4- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد القصد الاستراتيجي كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي.

## منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة بدقة، وتفسير الأسباب والعوامل المؤثرة فيها، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها.

**مجتمع البحث وعينته:**

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية، والبالغ عددهم (76) عاملاً إدارياً، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تمّ توزيع (76) استبانة، واسترجع منها (68) استبيان بنسبة استجابة (89.47%).

**حدود البحث:**

**الحدود المكانية:** فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية.

**الحدود البشرية:** جميع العاملين الإداريين في فروع المصارف.

**الحدود الزمانية:** تمّ إجراء البحث خلال الفترة من 2024/2/1 ولغاية 2024/7/1.

**الإطار النظري للبحث:**

**أولاً: تعريف التفكير الاستراتيجي:** يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي بأنه عملية منهجية تتضمن وضع رؤية مستقبلية للمنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطوير الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك بالاعتماد على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (Clar, etal, 2018, P10).

ويُعرّف الدوري والحاكم (2020، ص3) التفكير الاستراتيجي بأنه عملية إبداعية تهدف إلى بناء رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، وذلك من خلال استغلال البصيرة والحدس لتحديد الفرص والتحديات المستقبلية، وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتحقيق الأهداف المنشودة.

والتفكير الاستراتيجي بأنه: عملية عقلية نشطة تهدف إلى بناء تصورات مستقبلية وتحويلها إلى واقع ملموس من خلال تحليل البيئة المحيطة وتحديد الفرص والتحديات، وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما يصفه فرح (2017، ص129) بأنه: مسار فكري يعتمد على مجموعة من المهارات العقلية التي تساعد الأفراد والمؤسسات على اتخاذ قرارات سليمة.

وترى الباحثة أنّ التفكير الاستراتيجي هو عملية ذهنية منظمة تهدف إلى توجيه المصرف نحو تحقيق أهدافه المستقبلية في بيئة عمل متغيرة ومتنافسة، يتضمن هذا النوع من التفكير تحليلًا عميقًا للبيئة الداخلية والخارجية للمصرف، وتحديد الفرص والتحديات، وتطوير رؤى مستقبلية، ووضع استراتيجيات مبتكرة لتحقيق هذه الرؤى.

**ثانياً: أهمية التفكير الاستراتيجي:** يُعدّ التفكير الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي توجه المنظمات نحو مستقبل مشرق ومستدام. فمن خلال تبني هذا النهج، تستطيع المنظمات تحقيق قفزات نوعية في أدائها وتجاوز التحديات التي تواجهها. تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في مجموعة واسعة من الفوائد التي تعود على المنظمة ومحيطها، ويمكن تلخيصها فيما يلي (العشي، 2013، ص26):

1- يتيح التفكير الاستراتيجي للمنظمة رؤية نفسها في إطار أوسع، متضمنة العلاقات المتشابكة مع مختلف الأطراف المعنية، سواء كانت داخلية (الموظفون، المساهمون) أو خارجية (العملاء، الموردون، المنافسون، المجتمع).

2- يساهم التفكير الاستراتيجي في بناء تصورات واضحة للمستقبل، وتحديد الاتجاهات المحتملة، وتقييم الآثار المحتملة للتغيرات المتوقعة، مما يمكّن المنظمة من الاستعداد للتحديات والفرص المستقبلية.

3- يوفر التفكير الاستراتيجي رؤية مشتركة وهدفًا واضحًا لجميع أفراد المنظمة، مما يساهم في توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4- يشجع التفكير الاستراتيجي على الاستفادة من مختلف الكفاءات والخبرات الموجودة داخل المنظمة، ويحفز الأفراد على الإبداع والابتكار.

5- يجعل التفكير الاستراتيجي المنظمة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية، سواء كانت هذه التغيرات اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية.

6- يساعد التفكير الاستراتيجي المنظمة على البقاء تنافسية في سوق عمل متقلب، من خلال تحديد الفرص الجديدة والاستفادة منها.

7- يساهم التفكير الاستراتيجي في بناء شعور بالولاء والانتماء لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام وتحسين الأداء.

8- يشجع التفكير الاستراتيجي على خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الحوار والمشاركة والشفافية، مما يسمح بتبادل الأفكار والآراء بحرية.

**ثالثاً: سمات التفكير الاستراتيجي:** يشكل التفكير الاستراتيجي عملية عقلية معقدة تتطلب مجموعة من المهارات المتكاملة، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي (إبراهيم ومصطفى، 2020، ص14-15):

1- الرؤية المستقبلية: القدرة على تصور المستقبل وتوقع التغيرات، مما يسمح بوضع خطط واقعية.

2- التفكير النقدي والتحليلي: تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لتقييم البدائل واتخاذ أفضل القرارات.

3- الابتكار والإبداع: التفكير خارج الصندوق وتوليد أفكار جديدة لحل المشكلات وتطوير الفرص.

4- التكيف مع التغيير: المرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة.

5- التركيز على القيمة: تحقيق قيمة مضافة للمنظمة من خلال تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

6- الشمولية: الأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة على القرار، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية.

7- التعاون والعمل الجماعي: العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعرفة بين مختلف أفراد المنظمة.

8- التركيز على النتائج: قياس النتائج وتحقيق الأهداف المحددة.

9- التعلم المستمر: التطوير الذاتي والتعلم من التجارب.

10- الروح التنافسية: السعي لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

**رابعاً: أبعاد التفكير الاستراتيجي:** تتمثل أبعاد التفكير الاستراتيجي بما يأتي:

**1- شمولية التفكير:** يشمل التفكير الاستراتيجي عملية بناء نموذج شامل للمنظمة وبيئتها المحيطة. فهو يهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة على المنظمة، سواء كانت داخلية مثل القوى العاملة والثقافة التنظيمية، أو خارجية مثل المنافسين والتغيرات التكنولوجية. وبهذه الطريقة، يمكن للمنظمة أن تتخذ قرارات استباقية تستند إلى فهم عميق لبيئتها. كما أن التفكير الاستراتيجي يشجع على تبني منظور شامل يأخذ في الاعتبار جميع الجوانب التي قد تؤثر على نجاح المنظمة على المدى الطويل، مما يساهم في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (عبد الله وآخرون، 2018، ص621).

وترى الباحثة أنّ التفكير الاستراتيجي الشامل يشمل النظر إلى المصرف ككائن حي متكامل، حيث تتفاعل جميع الأجزاء والمكونات معًا لتشكل منظومة متكاملة. لا يقتصر التفكير على الجانب المالي وحسب، بل يشمل أيضًا العوامل البشرية والتكنولوجية والتشريعية والاجتماعية. فالمصرف ليس مجرد أرقام وحسابات، بل هو مؤسسة تعمل في بيئة ديناميكية تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية.

**2- التفكير في الوقت المناسب:** التفكير في الوقت المناسب هو بمثابة بوصلة توجه المنظمات نحو المستقبل. فهو يتجاوز التحليل الحالي للوضع الراهن ليشمل بناء تصورات مستقبلية واقعية وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبل المأمول. من خلال هذا النوع من التفكير، تتمكن المنظمات من الاستعداد للتغيرات المستقبلية، وتبني استراتيجيات مبتكرة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يعتمد التفكير في الوقت المناسب على الفطنة الاستراتيجية والقدرة على رصد التغيرات الصغيرة في البيئة، وهو يتطلب من القادة توفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار. على الرغم من التحديات التي قد تواجهه، إلا أن التفكير في الوقت المناسب يعد استثمارًا ضروريًا لضمان بقاء المنظمات ونموها على المدى الطويل (عميش وناصري، 2020، ص920).

وترى الباحثة أنه لا يكفي أن يكون التفكير استراتيجيًا، بل يجب أن يكون في الوقت المناسب؛ فالعالم يتغير بسرعة، والفرص تتلاشى سريعًا، والتحديات تظهر فجأة. لذلك، يجب على المصارف أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات بسرعة واتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب.

**3- التوجه نحو الفرضيات:** يعتمد التفكير الاستراتيجي على منهجية علمية تقوم على وضع الفرضيات واختبارها. من خلال جمع وتحليل البيانات، يمكن للقائد تحديد العلاقات السببية بين مختلف العوامل المؤثرة على القرار، وبالتالي اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على أدلة قوية. هذا النهج يضمن أن القرارات الاستراتيجية تكون عقلانية وموضوعية، وأنها تأخذ في الاعتبار جميع العوامل ذات الصلة. كما أنه يعزز من شفافية عملية اتخاذ القرار، مما يزيد من ثقة الفريق في القيادة (المرشد، 2019، ص182).

وترى الباحثة أنّ التفكير الاستراتيجي لا يقتصر على التحليل والتنفيذ، بل يشمل أيضًا القدرة على طرح الأفكار الجديدة والابتكارية. فالمصارف التي ترغب في النمو يجب أن تكون قادرة على تجربة أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.

**4- القصد الاستراتيجي:** القصد الاستراتيجي هو بمثابة البوصلة التي توجه المنظمة نحو مستقبلها المأمول. فهو يحدد الهوية الفريدة للمنظمة ويرسم ملامح مستقبلها. يتم بناء القصد الاستراتيجي من خلال عملية تحليلية عميقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وصياغة رؤية مستقبلية واضحة تعكس طموحات القيادة. تلعب الرؤية الاستراتيجية دورًا حاسمًا في توجيه جميع الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف المنظمة، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل. من خلال تبني القصد الاستراتيجي، تستطيع المنظمة أن تتكيف مع التغيرات المتسارعة في السوق، وتستغل الفرص المتاحة، وتدفع المنافسين إلى الخلف، وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية (Pang and Pisapia, 2015, P349).

وترى الباحثة أنّ القصد الاستراتيجي هو وجود رؤية واضحة ومشتركة بين جميع العاملين في المصرف حول الأهداف الاستراتيجية. عندما يكون هناك قصد استراتيجي واضح، فإن جميع الجهود تتجه نحو تحقيق هدف واحد، مما يزيد من كفاءة العمل وفعاليته.

## النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تمّ تصميمها من قبل الباحثة بعد الإطلاع على المفاهيم المختلفة للتفكير الاستراتيجي وأبعاده، وقد تضمنت الاستبانة (34) بنداً موزعة على أربعة أبعاد، وهي: البعد الأول: شمولية التفكير، ويشمل البنود (1-10)، البعد الثاني: التفكير في الوقت المناسب، ويشمل البنود (11-19)، التوجه نحو الفرضيات، ويشمل البنود (20-27)، البعد الرابع: القصد الاستراتيجي، ويشمل البنود (28-34). وقد تمّ تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث أجري التعديل المناسب في ضوء هذه الملاحظات.

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.874)، أما بالنسبة لكل بعد من أبعاد الاستبانة فكانت قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ وفق الآتي: (بعد شمولية التفكير

0.822، بعد التفكير في الوقت المناسب 0.798، بعد التوجه نحو الفرضيات 0.817، بعد القصد الاستراتيجي 0.856، وتدل هذه القيم على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للقياس.

تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن بنود الاستبانة، واستخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في تفريغ البيانات، حيث تمّ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت بـ: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل الاختلاف، اختبار (t) لعينة واحدة.

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد شمولية التفكير كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي.**

لتحديد مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بشمولية التفكير، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات بعد شمولية التفكير، وعلى كامل الفقرات، وفق الآتي:

**الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بمستوى بعد شمولية التفكير**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% | Test Value = 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | مؤشر الاختبار t | احتمال الدلالة | القرار |
| 1- آخذ في الاعتبار جميع الجوانب المتعلقة بالعمل المصرفي عند اتخاذ القرارات. | 3.62 | 0.663 | 72.4 | 18.3 | 7.711 | .000 | دال |
| 2- أفهم الترابط بين مختلف أقسام المصرف وأعمل على تحقيق أهداف مشتركة. | 3.54 | 0.714 | 70.8 | 20.2 | 6.236 | .000 | دال |
| 3- أستشير الخبراء المعنيين قبل اتخاذ أي قرار يؤثر على المستقبل. | 3.25 | 0.765 | 65 | 23.5 | 2.695 | .000 | دال |
| 4- أضع في اعتباري الآثار طويلة الأجل لقراراتي على المصرف وعملائه. | 3.21 | 0.793 | 64.2 | 24.7 | 2.184 | .004 | دال |
| 5- أواكب التطورات العالمية في القطاع المصرفي وأسعى لتطبيقها. | 2.75 | 0.821 | 55 | 29.9 | -2.511 | .001 | دال |
| 6- أفهم احتياجات عملائنا المتنوعة وأعمل على تلبية توقعاتهم. | 3.73 | 0.608 | 74.6 | 16.3 | 9.901 | .000 | دال |
| 7- أدرك المنافسين وأعمل على التفوق عليهم. | 3.23 | 0.753 | 64.6 | 23.3 | 2.519 | .000 | دال |
| 8- أتابع التغيرات التنظيمية والقانونية وأتكيف معها. | 3.52 | 0.745 | 70.4 | 21.2 | 5.756 | .000 | دال |
| 9- أتعرف على المخاطر المحتملة وأعمل على تجنبها. | 3.22 | 0.627 | 64.4 | 19.5 | 2.893 | .000 | دال |
| 10- لدي فهم واضح لأهداف المصرف الاستراتيجية وأساهم في تحقيقها. | 3.22 | 0.715 | 64.4 | 22.2 | 2.537 | .000 | دال |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25**

**الجدول (2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

**One-Sample Statistics**

| N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% |
|---|---|---|---|---|---|
| 68 | 3.3338 | .82197 | .09968 | 66.7 | 24.7 |

**One-Sample Test**

| Test Value = 3 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| t | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | Lower | Upper |
| 3.349 | .001 | .33382 | .1349 | .5328 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25**

يبين الجدول (3) أنّ جميع عبارات بعد شمولية التفكير حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (2.61−3.40) باستثناء العبارات (1، 2، 6، 8) فقد حصلت على أهمية نسبية مرتفعة. ويبين الجدول (2) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد شمولية التفكير ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.33382)، وتقع ضمن المجال (2.61−3.40)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (24.7%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .001 <$ 0.05 نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بشمولية التفكير، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بشمولية التفكير في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (66.7%).

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد التفكير في الوقت المناسب كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي.**

لتحديد مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالتفكير في الوقت المناسب، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات بعد شمولية التفكير، وعلى كامل الفقرات، وفق الآتي:

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بمستوى بعد التفكير في الوقت المناسب**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% | Test Value = 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | مؤشر الاختبار t | احتمال الدلالة | القرار |
| 11- أستجيب بسرعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل. | 3.29 | 0.764 | 65.8 | 23.2 | 3.130 | .000 | دال |
| 12- أتخذ القرارات في الوقت المناسب لضمان نجاح المصرف. | 3.24 | 0.711 | 64.8 | 21.9 | 2.783 | .000 | دال |
| 13- أكون مرنًا في مواجهة التحديات الجديدة. | 3.46 | 0.657 | 69.2 | 19.0 | 5.773 | .000 | دال |
| 14- أقوم بتقييم أداء الخطط بشكل دوري وأقترح التعديلات اللازمة. | 3.19 | 0.635 | 63.8 | 19.9 | 2.467 | .004 | دال |
| 15- أستخدم المؤشرات الرئيسة للأداء لقياس | 2.78 | 0.765 | 55.6 | 27.5 | -2.371 | .001 | دال |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | التقدم. |
| دال | .000 | 2.812 | 22.6 | 65 | 0.733 | 3.25 | 16- أحصل على الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط في الوقت المحدد. |
| دال | .000 | 7.042 | 18.1 | 71 | 0.644 | 3.55 | 17- أتواصل بوضوح مع زملائي حول أهداف المصرف. |
| دال | .000 | 3.585 | 21.5 | 66.2 | 0.713 | 3.31 | 18- أكتشف الفرص الجديدة وأستغلها. |
| دال | .000 | -2.294 | 24.3 | 56.2 | 0.683 | 2.81 | 19- أتعامل مع المخاطر بشكل استباقي. |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25**

**الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

**One-Sample Statistics**

| N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% |
|---|---|---|---|---|---|
| 68 | 3.2122 | .23590 | .02861 | 64.2 | 7.3 |

**One-Sample Test**

| Test Value = 3 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| t | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | Lower | Upper |
| 7.418 | .000 | .21221 | .1551 | .2693 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25**

يبين الجدول (3) أنّ جميع عبارات بعد التفكير في الوقت المناسب حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (2.61-3.40) باستثناء العبارتين (13، 17) فقد حصلتا على أهمية نسبية مرتفعة. ويبين الجدول (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التفكير في الوقت المناسب ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.21221)، وتقع ضمن المجال (2.61-3.40)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (7.3%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالتفكير في الوقت المناسب، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالتفكير في الوقت المناسب في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (64.2%).

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد التوجه نحو الفرضيات كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي.**

لتحديد مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالتوجه نحو الفرضيات، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات بعد شمولية التفكير، وعلى كامل الفقرات، وفق الآتي:

**الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بمستوى بعد التوجه نحو الفرضيات**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% | Test Value = 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | مؤشر الاختبار t | احتمال الدلالة | القرار |
| 20- أطرح أفكارًا جديدة ومبتكرة لتحسين أداء المصرف. | 3.51 | 0.625 | 70.2 | 17.8 | 6.729 | .000 | دال |
| 21- أجرب أفكاري الجديدة قبل تنفيذها على نطاق واسع. | 3.28 | 0.752 | 65.6 | 22.9 | 3.070 | .000 | دال |
| 22- أحلل البيانات للكشف عن الاتجاهات الجديدة. | 3.27 | 0.734 | 65.4 | 22.4 | 3.033 | .000 | دال |
| 23- أتعلم من أخطائي وأطور من نفسي. | 3.77 | 0.617 | 75.4 | 16.4 | 10.291 | .004 | دال |
| 24- أستخدم أدوات التحليل المتقدمة لدعم اتخاذ القرارات. | 2.78 | 0.775 | 55.6 | 27.9 | -2.341 | .001 | دال |
| 25- أتعاون مع زملائي لتوليد أفكار جديدة. | 3.64 | 0.661 | 72.8 | 18.2 | 7.984 | .000 | دال |
| 26- أدعم البحث والتطوير في المصرف. | 3.67 | 0.702 | 73.4 | 19.1 | 7.870 | .000 | دال |
| 27- أشارك في برامج التدريب والتطوير. | 3.56 | 0.714 | 71.2 | 20.1 | 6.467 | .000 | دال |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25**

**الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

**One-Sample Statistics**

| N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% |
|---|---|---|---|---|---|
| 68 | 3.4447 | .75338 | .09136 | 68.9 | 21.9 |

**One-Sample Test**

| Test Value = 3 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| t | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | Lower | Upper |
| 4.868 | .000 | .44471 | .2623 | .6271 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25**

يبين الجدول (5) أنّ جميع عبارات بعد التوجه نحو الفرضيات حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41-4.20) باستثناء العبارات (21، 22، 24) فقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة. ويبين الجدول (6) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التوجه نحو الفرضيات ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.44471)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (21.9%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

وبما أنّ احتمال الدلالة $0.05 > .000 = P$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالتوجه نحو الفرضيات، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالتوجه نحو الفرضيات في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (68.9%).

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى بعد التوجه نحو الفرضيات كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي وبين المتوسط الفرضي.**

لتحديد مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالقصد الاستراتيجي، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومعاملات الاختلاف واختبار الوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات بعد شمولية التفكير، وعلى كامل الفقرات، وفق الآتي:

**الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بمستوى بعد القصد الاستراتيجي**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% | Test Value = 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | مؤشر الاختبار t | احتمال الدلالة | القرار |
| 28- أفهم كيف تساهم وظيفتي في تحقيق أهداف المصرف الاستراتيجية. | 3.44 | 0.725 | 68.8 | 21.1 | 5.004 | .000 | دال |
| 29- أوجه جهودي نحو تحقيق أهداف المصرف. | 3.82 | 0.605 | 76.4 | 15.8 | 11.176 | .000 | دال |
| 30- أساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمصرف. | 3.73 | 0.684 | 74.6 | 18.3 | 8.801 | .004 | دال |
| 31- أحصل على المكافآت المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. | 3.33 | 0.667 | 66.6 | 20.0 | 4.080 | .000 | دال |
| 32- أحصل على الموارد اللازمة لدعم أهداف المصرف الاستراتيجية. | 3.29 | 0.743 | 65.8 | 22.6 | 3.218 | .000 | دال |
| 33- أفهم رؤية المصرف المستقبلية وأسعى لتحقيقها. | 3.17 | 0.825 | 63.4 | 26.0 | 1.699 | .000 | دال |
| 34- أشعر بأنني جزء من فريق يعمل لتحقيق هدف مشترك. | 3.55 | 0.694 | 71 | 19.5 | 6.535 | .000 | دال |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25**

**الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

**One-Sample Statistics**

| N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% |
|---|---|---|---|---|---|
| 68 | 3.4825 | .40703 | .04936 | 69.7 | 11.7 |

**One-Sample Test**

| Test Value = 3 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| t | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | Lower | Upper |
| 9.775 | .000 | .48250 | .3840 | .5810 |

يبين الجدول (7) أنّ جميع عبارات بعد القصد الاستراتيجي حصلت على أهمية نسبية مرتفعة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (3.41-4.20) باستثناء العبارات (31، 32، 33) فقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة. ويبين الجدول (8) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد القصد الاستراتيجي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.4825)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (11.7%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بـالقصد الاستراتيجي، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالقصد الاستراتيجي في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (69.7%).

**الجدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للبحث**

**One-Sample Statistics**

| N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | الأهمية النسبية% | معامل الاختلاف% |
|---|---|---|---|---|---|
| 68 | 3.3683 | .39200 | .04754 | 67.4 | 11.6 |

**One-Sample Test**

| Test Value = 3 | | | | |
|---|---|---|---|---|
| t | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | Lower | Upper |
| 7.748 | .000 | .36831 | .2734 | .4632 |

**المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25**

يبين الجدول (9) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات أبعاد التفكير الاستراتيجي ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.36831)، وتقع ضمن المجال (2.61−3.40)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (11.6%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الرئيسة للبحث ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق موجب ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى التفكير الاستراتيجي، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ مستوى التفكير الاستراتيجي في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (67.4%).

## الاستنتاجات والتوصيات:

### أ- الاستنتاجات:

أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى التفكير الاستراتيجي في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية كان بدرجة متوسطة، حيث بلغت النسبة (67.4%)، وقد تمّ حسابها استناداً إلى تحليل البيانات المستندة إلى استبيانات تمّ توزيعها على (76) عاملاً إدارياً. أما فيما يتعلق بكل بعد من الأبعاد الفرعية فكانت النتائج مرتبة تنازلياً وفق الآتي:

1- مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالقصد الاستراتيجي كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (69.7%)، وجاء في المرتبة الأولى.

2- مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالتوجه نحو الفرضيات كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (68.9%)، وجاء في المرتبة الثانية.

3- مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بشمولية التفكير كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (66.7%)، وجاء في المرتبة الثالثة.

4- مستوى التفكير الاستراتيجي المتعلق بالتفكير في الوقت المناسب كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (64.2%)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة.

**ب- التوصيات:**

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها، فيما يلي مجموعة من المقترحات والتوصيات لتحسين مستوى التفكير الاستراتيجي في فروع المصارف الخاصة التقليدية في محافظة اللاذقية وفق الآتي:

أ- **إعداد وتصميم برامج تدريبية متخصصة:** وذلك من خلال:

1- تصميم برامج تدريبية مكثفة تركز على تطوير مهارات التحليل، والتخطيط، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والإبداع.

2- تدريب الموظفين على بناء سيناريوهات مستقبلية مختلفة، وتقييم الآثار المحتملة لكل سيناريو، مما يساعدهم على تطوير مهارات التنبؤ والتخطيط الاستباقي.

3- تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال، والتقديم، والمناقشة، مما يساهم في تحسين قدرتهم على تبادل الأفكار وبناء العلاقات.

**ب- تشجيع ثقافة الابتكار والتعلم المستمر:** وذلك من خلال:

1- تشكيل فرق عمل تضم موظفين من مختلف الأقسام لتبادل الأفكار والخبرات، وتشجيع الابتكار.

2- تخصيص جزء من الميزانية لدعم المشاريع الإبداعية والمبتكرة التي يقترحها الموظفون.

3- تشجيع الموظفين على المشاركة في فعاليات مهنية لتوسيع آفاقهم واكتساب المعرفة الجديدة.

**ج- تطبيق أدوات وأساليب التفكير الاستراتيجي:** وذلك من خلال:

1- تدريب الموظفين على استخدام أدوات تحليلية مثل SWOT، PESTEL، وسلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف.

2- تدريب الموظفين على تطبيق منهجيات التخطيط الاستراتيجي مثل Balanced Scorecard، و Scenario Planning.

3- استخدام تقنيات مثل عصف ذهني، وتقنية القبعات الست، لتحفيز الإبداع وتوليد أفكار جديدة.

## References:

1- Abdullah H, Jamil O, Hussein W. The role of strategic thinking in creative behavior: A survey study of the opinions of a sample of working leaders at Tikrit University. J University Knowledge. 2018;27(1):613-37.

2- Al-Abbadi L, Alsmairat AK, Alshawabkeh R, Abu Rumman A. The impact of strategic thinking on organizational excellence: An empirical examination in Jordan's ICT sector. Int J Data Network Sci. 2024; 8:1169–78.

3- Al-Ashi NS. The impact of strategic thinking on the performance of senior management in non-governmental organizations in the field of rehabilitation in the Gaza Strip. Master's thesis, Islamic University; 2013.

4- Al-Dahisat HK. The impact of strategic thinking of administrative leadership in developing core capabilities: A field study on the Arab Islamic International Bank - Jordan. J Econ Admin Legal Sci. 2022;6(10):82-98.

5- Al-Douri A, Al-Halak A. The impact of strategic thinking patterns on strategic performance: A study in Jordanian private universities. J Econ Admin Sci. 2020;2(21):1-15.

6- Ali Al-Kamim JN, Saleh Al-Kamim MM. The role of strategic thinking in enhancing competitive advantage in banks operating in Yemen. J Yemeni University. 2020;2(3):97-134.
7- Al-Murshid M. The relationship of strategic thinking to organizational performance: A field study on Jordanian insurance companies. J Islamic University, Econ Admin Stud. 2019;22(4):173-99.
8- Al-Ubaidi OHF, Al-Jabouri ZT, Naji HT. The role of strategic thinking in achieving organizational creativity for workers' organizations: An analytical study of the opinions of a sample of managers at the International Private Hospital. Iraqi J Economic Sci. 2023; Special Issue:1086-97.
9- Ameesh S, Nasseri S. Strategic thinking and its impact on institutional crisis management: A case study on a sample of Algerian university institutions. J Econ Management Business Sci. 2020;3(13):915-25.
10- Farah KAM. Strategic thinking and thinking: A theoretical study. J University Karbala Sci. 2017;15(4):125-35.
11- Ibrahim MK, Mustafa AA. The role of strategic thinking in improving production efficiency from the perspective of administrative leaders in Maysan Oil Company. J Kut University Coll Humanities. 2020;1(2):11-27.
12- Mohsen AM, Haidour HH. Evaluation of the level of strategic thinking among employees of Rafidain Bank, Al-Ramthiya Branch, and ways to improve it. Tasnim Int J Humanities, Social Legal Sci. 2024;9:323-42.
13- Muriithi SM, Louw L, Radloff SE. The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. South Afr J Econ Manag Sci. 2018;21(1):1-11.
14- Pang N, Pisapia J. Strategic intelligence skills for Hong Kong school leaders: Use and effectiveness. Educ Manage Admin Leadership. 2012;40(3):343-61.