

جامعة غارداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص : إدارة الاعمال الاستراتيجية

من إعداد الطالبة: قروي فاطمة الزهراء

بعنوان :

## دور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي

### دراسة مقارنة بين منظمتي الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي والمنظمة العمومية الجزائرية للمياه بولاية غارداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/ 05/29

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: مصيطفى عبد اللطيف.....أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غارداية رئيسا

الدكتورة: لعمور رميلة..... أستاذة محاضرة من الدرجة (أ) جامعة غارداية مشرفا ومقررا

الأستاذ: عبادة عبد الرؤوف .....أستاذ مساعد من الدرجة (أ) جامعة غارداية ممتحنا

الموسم الجامعي: 2016 /2015



جامعة غارداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص : إدارة الاعمال الاستراتيجية

من إعداد الطالبة: قروي فاطمة الزهراء

بعنوان :

## دور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي

دراسة مقارنة بين منظمتي الصندوق الوطني للضمان  
الإجتماعي والمنظمة العمومية الجزائرية للمياه بولاية غارداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/ 05/29

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: مصيطفى عبد اللطيف.....أستاذ محاضر من الدرجة (أ) جامعة غارداية رئيسا

الدكتورة: لعمور رميلة..... أستاذة محاضرة من الدرجة (أ) جامعة غارداية مشرفا ومقررا

الأستاذ: عبادة عبد الرؤوف .....أستاذ مساعد من الدرجة (أ) جامعة غارداية ممتحنا

الموسم الجامعية: 2016 /2015

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

(( لَوْ أَنزَلْنَا هَذَا الْقُرْآنَ عَلَى جَبَلٍ لَرَأَيْتَهُ خَاشِعًا  
مُتَّعِدًا مِّنْ خَشْيَةِ اللَّهِ وَتِلْكَ الْأَمْثَالُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ  
لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ ))

صدق الله العظيم

سورة الحشر الآية [20 ، 21]

# الإهداء

بكل عبارات الامتنان والحب والاحترام، بكل قدسية الكلمة وصفاتها ، بكل نبضة قلب  
وتردد أنفاس، أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى روح أمي و من قدرها عالى و صورتها لا تفارق خيالي، مثلي في الصبر والكفاح، إلى  
من مجزت الألسن عن وصفها ، ظل وسيظل لساني يلفظ باسمها. إلى رمز العطاء ونبع  
الحنان أمي ثم أمي ثم أمي رحمها الله .

إلى مصدر دعمي لكل سنوات دراستي، والذي زرع في نفسي حب الدراسة  
والمنافسة لأجل نبيل أعلى المراتب ، أبي الغالي حفظه الله

إلى قرة عيني أختي: مريم و فضيلة وابن أختي مريم العزيز يونس .

إلى كل أفراد عائلتي أعمامي و عماتي و أخوالي و خالاتي و أبنائهم و بناتهم وأخص  
بذكر خالتي العالمة.

إلى رفقاء الدرب: فائزة ، عامرة ، حياة ، فاطمة الزهراء ، سهيلة.

إلى كل طلبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير .

إلى كل من أحبهم في الله ويبادلونني نفس الشعور

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي.

إلى من كان سببا في نجاحي أساتذتي الكرام من الابتدائي إلى الجامعي.

إلى كل من لم يسعني ذكره.....

فاطمة الزهراء

# شكر و عرفان

الحمد لله أولا وأخرا وظاهرا و باطنا، كما يحجب ربي و يرضي ، أحمدته تعالى وأشكره  
على نعمه و جزيل عطائه ، وأصلي و أسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد  
معلمنا و قدوتنا و شفيعنا صلوات ربي و سلامه عليه.

امثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإنني أتقدم بالشكر  
الجزيل و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى :الأستاذة المشرفة الدكتوراة لعمور  
رميلة التي لم تبخل على بنائهما القيمة و بإسهاماتهما المفيدة وبعصماتهما الواضحة ...  
وكل الميزات التي تركت انطبعا على صفحات هذا الموضوع.

ونشكر كل من أماننا على انجاز هذا الموضوع من مؤطرين و موظفين في منظمتي  
الجزائرية للمياه والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وخاصة السيد سليمان علي وتمام  
سفيان ، فائزة أولاد المدار وآخرون.

كما لا يفوتني أن أشكر الطاقم الإداري، وكل من زملائنا بالجامعة الذين قدموا لنا  
النصح و نرجو من الله عز وجل أن يوفقنا في كل أمر فيه خير لديننا و دنيانا.

## ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة دور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي في منظمتي الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي والجزائرية للمياه بولاية غارداية ، وللوصول إلى هدف الدراسة تم أولاً إستعراض المفاهيم النظرية لكل من التفكير الاستراتيجي ، والأداء المنظمي ، والعلاقة بينهما ، ثم ثانياً تم إجراء دراسة ميدانية بتوزيع إستبيان - يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الأساسية - على عينتين من الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي والجزائرية للمياه قصد قياس ومقارنة تأثير عوامل التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي ومدى إختلاف هذا التأثير في كل من المنظمتين محل الدراسة ، هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- ✓ بينت النتائج أن المنظمة الجزائرية للمياه تظهر إلتزام أكثر بشأن تحقيق عوامل التفكير الإستراتيجي مقارنة مع منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي وتشير النتائج بأن عامل الذكاء حظي بإهتمام أكبر من قبل المنظمتين محل الدراسة في حين أن عامل الإبداع ظهر بأقل إهتمام من قبل المنظمتين؛
- ✓ كما أظهرت نتائج التحليل أن المنظمة الجزائرية للمياه تظهر إلتزام أكثر بشأن تحسين الأداء المنظمي مقارنة مع منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي؛
- ✓ هناك علاقة طردية وقوية بين عوامل التفكير الإستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة؛
- ✓ هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة؛
- ✓ لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة لمستوى التفكير الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة كما هو الشأن بالنسبة لمستوى الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة. أما أهم ما أوصت به الدراسة هو:
- ✓ على منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي التقييد بتطبيق عوامل التفكير الإستراتيجي من أجل تحسين أدائها؛
- ✓ يجب أن تكون للإدارة العليا للمنظمتين محل الدراسة نظرة بعيدة المدى تساعد في تطوير إستراتيجياتها؛
- ✓ يجب على إدارة المنظمتين محل الدراسة أن تأخذ على عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة لديها وأن تحرص على تطبيقها.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير ، التفكير الإستراتيجي ، الأداء ، الأداء المنظمي.

## Résumé :

L'étude actuelle tend à connaître le rôle de la réflexion stratégique dans l'amélioration des performances organisationnelles au sein des deux organismes : la Caisse Nationale d'Assurance Sociale (CNAS) et l'Algérienne Des Eaux (ADE) de la wilaya de Ghardaïa. Et pour atteindre l'objectif de l'étude on a d'abord exposé les concepts théoriques de la réflexion stratégique, ainsi que la performance organisationnelle et la relation qu'existe entre eux. Ensuite on a effectué une étude sur le terrain à travers un questionnaire (comportant un ensemble de rubriques qui mesurent les variables fondamentales de l'étude) sur deux échantillons de la CNAS et l'ADE, afin de mesurer et de comparer l'influence des facteurs de la réflexion stratégique dans l'amélioration de la performance organisationnelle et la différence de cette influence dans ces deux organismes, cette étude a abouti à nombre de résultats dont :

- ✓ L'Algérienne Des Eaux manifeste plus d'engagement concernant la réalisation des facteurs de la réflexion stratégique par rapport à la Caisse Nationale d'Assurance Sociale, les résultats indiquent Que le facteur de l'intelligence a suscité un grand intérêt de la part des deux organismes alors que le facteur de créativité est apparu peu intéressant pour ces deux organismes ;
- ✓ L'Algérienne Des Eaux manifeste plus d'engagement concernant la performance organisationnelle par rapport à la Caisse Nationale d'Assurance Sociale ;
- ✓ L'existence d'une forte relation corrélative entre les facteurs de la réflexion stratégique et l'amélioration des performances organisationnelles, dans les deux organismes soumis à l'étude.
- ✓ L'existence d'un effet à signification statistique, entre les facteurs de la réflexion stratégique et l'amélioration des performances organisationnelles dans les deux organismes soumis à l'étude ;
- ✓ L'existence d'un effet à signification statistique entre les facteurs de la réflexion stratégique et les performances organisationnelles, dans les deux organismes soumis à l'étude ;
- ✓ L'inexistence de différences entre les réponses des individus de l'échantillon au niveau de la réflexion stratégique, dues aux variables personnelles (expérience, le grade...) comme c'est le cas pour le niveau de performance organisationnelle dans les deux organismes soumis à l'étude.

Les recommandations de l'étude :

- ✓ la Caisse Nationale d'Assurance Sociale doit se restreindre à appliquer les facteurs de la réflexion stratégique pour améliorer sa performance ;
- ✓ La haute administration les deux organisation en cours d'examen doit disposer d'une vision à long terme, qui l'aidera à développer sa stratégie ;
- ✓ La haute administration les deux organisation en cours d'examen doit prendre en charge le développement d'un système de gestion de la qualité globale et veiller à son application.

**Les mots clé :**La réflexion, la réflexion stratégique, la performance, la performance organisationnelles.



قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
IV-III	الملخص
أ-ح	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة
3	المطلب الأول : التفكير الإستراتيجي
3	الفرع الأول : مفهوم التفكير الإستراتيجي وأهميته
3-5	أولاً: مفهوم التفكير الإستراتيجي
5	ثانياً: أهمية التفكير الإستراتيجي
6	الفرع الثاني : خصائص التفكير الإستراتيجي وعناصره
6-8	أولاً: خصائص التفكير الإستراتيجي
8-9	ثانياً: عناصر التفكير الإستراتيجي
9	الفرع الثالث : أنماط التفكير الإستراتيجي وعوامله
9-10	أولاً: أنماط التفكير الإستراتيجي
10-16	ثانياً: عوامل التفكير الإستراتيجي
16	الفرع الرابع : مزايا التفكير الإستراتيجي ومعوقاته
16	أولاً: مزايا التفكير الإستراتيجي
16-17	ثانياً: معوقات التفكير الإستراتيجي
17	المطلب الثاني: الأداء المنظمي
18	الفرع الأول : مفهوم الأداء المنظمي وأهدافه
18	أولاً: مفهوم الأداء المنظمي
19	ثانياً: أهداف الأداء المنظمي
19	الفرع الثاني : مجالات وطرق قياس الأداء المنظمي

19-20	أولاً: المجالات الأساسية للأداء المنظمي
21-24	ثانياً: مقاييس وطرق قياس الأداء المنظمي
24	الفرع الثالث : مشاكل قياس الأداء المنظمي وفجواته
24-25	أولاً: مشاكل قياس الأداء
25-26	ثانياً: فجوة الأداء المنظمي
26-28	المطلب الثالث : علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء المنظمي
29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
29-32	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي
32-34	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالأداء المنظمي
35-36	المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي
37-38	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
37-38	أولاً : التعقيب على الدراسات السابقة
38	ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
39	خلاصة الفصل
40	الفصل الثاني: دراسة مقارنة لمنظمتي الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي والجزائرية للمياه
41	تمهيد
42	المبحث الأول : تقديم عام للمنظمتين محل الدراسة منظمة الجزائرية للمياه ومنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
42	المطلب الأول: بطاقة فنية لمنظمة الجزائرية للمياه
42	الفرع الأول : مخطط الأعمال
42	الفرع الثاني: مهام منظمة الجزائرية للمياه
43	الفرع الثالث: أهدافها
43	المطلب الثاني : تقديم عام لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي
44	الفرع الأول : منظمة الضمان الإجتماعي الحكومية التعريف، المهام والهياكل
46	الفرع الثاني : نظام وأهداف منظمة الضمان الإجتماعي الحكومية
48	المبحث الثاني : عرض عناصر الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول : إجراءات الدراسة
48	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

49	الفرع الثاني : متغيرات الدراسة
49	المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة
56	المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتها
56	الفرع الأول : أداة الدراسة
57	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة
57	الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها
59	المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتفسيرها
60	المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الإستبيان
84	المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
101	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات
103	خلاصة الفصل
104	الخاتمة
108	قائمة المراجع
114	الملاحق
	الفهرس

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	عدد الإستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة	1
49	متغيرات الدراسة	2
50-51	خصائص عينة الدراسة	3
56	درجة أهمية بنود الإستبيان	4
59	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	5
58	مصنوفة الإرتباط	6
58	إحصائية ألفا كرونباخ	7
60-61	m.w (mann-whitney test) (المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي للفرقات الخاصة بمدى الإبداع السائد في المنظمين محل الدراسة	8
63	m.w (mann-whitney test) ( المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي للفرقات الخاصة بمدى إعتمااد المساءلة في المنظمين محل الدراسة	9
65-66	m.w (mann-whitney test) ( المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي للفرقات الخاصة بمدى إعتمااد المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية في المنظمين محل الدراسة	10
68	m.w (mann-whitney test) ( المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي للفرقات الخاصة بمدى إعتمااد عامل إدارة الصراع في المنظمين محل الدراسة	11
70-72	m.w (mann-whitney test) ( المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي للفرقات الخاصة بمدى إعتمااد الذكاء في المنظمين محل الدراسة	12
76	m.w (mann-whitney test) ( المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي للفرقات الخاصة بمدى إعتمااد التفكير المنظم في المنظمين محل الدراسة	13
78	مقارنة درجة إعتمااد عوامل التفكير الإستراتيجي في المنظمين محل الدراسة	14
79-80	m.w (mann-whitney test) ( المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي للفرقات الخاصة بالأداء المنظمي في المنظمين محل الدراسة	15
84	مقارنة مدى درجة تحسين الأداء المنظمي في المنظمين محل الدراسة	16

85	إختبار الفرضية الرئيسية الأولى لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة	17
86	إختبار الفرضية الفرعية الأولى لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة	18
87	إختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة	19
88	إختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدخل المستقبلي وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة	20
89	إختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة	21
90	إختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة	22
91	إختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير المنظم وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة	23
92	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الإبداع والأداء المنظمي	24
93	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المساءلة والأداء المنظمي	25
94	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين المدخل المستقبلي والأداء المنظمي	26
96	تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة الصراع والأداء المنظمي	27
97	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين الذكاء والأداء المنظمي	28
98	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين التفكير المنظم والأداء المنظمي	29
99	تحليل التباين الأحادي لفحص أثر متغيرات (المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي) على التفكير الاستراتيجي	30

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	عناصر بطاقة قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن	1
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
52	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3
53	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	4
54	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	5
55	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	6

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الملحق
115	قائمة المحكمين	1
116	إستمارة تسهيل المهمة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه	2
117	إستمارة تسهيل المهمة بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	3
118-122	الإستبيان	4
123-124	المتغيرات الديمغرافية	5
124-126	إختبار مان - وواترني	6
126	مصفوفة الارتباط	7
126	معامل ألفا كرونباخ	8
127-130	الإنحدار البسيط	9
131	One Way ANOVA الإختبار الإحصائي	10

# مقدمة عامة



### أولاً: توطئة

مع تسارع وتيرة التغيير في عالم اليوم، وتنوع مجالات التأثير والتفاعل البيئي المتمثلة في الأعباء والقيود الاقتصادية والاجتماعية وزيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من إرتفاع معدلات المخاطرة ومع تزايد الغموض وعدم اليقين فيما يتعلق بالمستقبل تظهر العديد من المشكلات ، التحديات والمخاطر التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها ففي مختلف مجالات التسيير أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير غير قادرة على مسايرة هذه التغيرات مما أدى إلى إعادة النظر في إيجاد أساليب جديدة في التفكير . لكن التحول نحو تفكير جديد يتطلب منهجية تطوير تعتمد على مدخل إستراتيجي بحيث يضمن هذا الإتجاه ظهور مفهوم جديد أطلق عليه مفهوم التفكير الاستراتيجي الذي يعتبر مدخلا أساسيا وأمرامهما للمنظمات لكونه يمثل منهجا فكريا رياديا يعتمد على مهارات وكفاءات إبداعية في مواجهة المشكلات ، والتعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وفي البحث والإهتمام عن التصور الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.

فالتفكير الإستراتيجي هو الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولين من توجيه منظماتهم والإنتقال بها من مجرد تنفيذ للعمليات الإدارية اليومية إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير الإيجابي بما يحقق في النهاية توجيهها فعالا لمنظمتهم بحيث يصبح المنظور الجديد متجها للمستقبل.

كما يعتبر الأداء المنظمي مقياس خاص لنجاح المشاريع التجارية والخدمية ، فالأداء المنظمي يرى من وجهات نظر متعددة لمختلف أصحاب المصالح فضلا عن إرتباطه الوثيق بالبيئة التي تعمل في محيطها المنظمات الربحية وغير الربحية. فالإختلاف ينبع من إختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسة الأداء وقياسه وتنوع أهدافه.

وعلى أساس ما تقدم نستخلص مفهومًا للتفكير الإستراتيجي يتناسب مع هدف الدراسة الحالية والذي يشير إلى أنه تفكير يساعد المدراء على تحسين أداء منظماتهم ورفع كفاءتها كما يساعد على فهم عوامله المؤثرة وهي (الإبداع ، والمساءلة ، والمدخل المستقبلي ، وإدارة الصراع والذكاء ، والتفكير المنظم) ويمكنهم الإستفادة من المعلومات المتوفرة لصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات والإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

ومن أجل الوقوف على حيثيات موضوع الدراسة تم إجراء دراسة مقارنة بين المنظمة الجزائرية للمياه "والتي تهدف إلى توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن وكل القطاعات والفروع الاقتصادية وتطبيق شروط دفتر التكاليف المصادق عليه من طرف وزارة المالية " ومنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي " والتي تهدف هي الأخرى وبدرجة الأولى إلى تحسين نوعية الأداءات المقدمة والتعويضات المنتظمة والسريعة والمساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية وتسيير صندوق المساعدة والنجدة " وقد تم إختيارهما لأنهما يختلفان من حيث النشاط فالأولى ذات طابع صناعي أما الثانية ذات طابع خدمي ، وذلك لإكتشاف مدى استخدامهما للتفكير الاستراتيجي وكيف ساعد كل منهما على تحقيق أهدافه.

ثانيا: إشكالية الدراسة

و مما سبق، فإن الإشكالية الرئيسية التي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة هي:

إلى أي مدى يساهم اعتماد مفهوم التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي وذلك في منظمتي الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي والمنظمة العمومية الجزائرية للمياه ؟

و عليه ينبثق من الإشكالية الرئيسية عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي طبيعة العلاقة بين عوامل التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي ؟

2- ماهي عوامل وأبعاد التفكير الإستراتيجي السائد في كلا من الجزائرية للمياه ، وصندوق الضمان الإجتماعي ؟ وهل تختلف تلك العوامل بين المنظمتين محل الدراسة ؟

3- ماهو واقع تحسين الأداء المنظمي في كلا من الجزائرية للمياه، وصندوق الضمان الإجتماعي ؟ وهل يختلف هذا الواقع بين المنظمتين محل الدراسة ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

بناء على ما تم تناوله في المقدمة وإشكالية الدراسة يمكن تلخيص فروض الدراسة في أربعة فرضيات رئيسية، فالأولى يتفرع عنها ستة فرضيات أخرى وكذلك بالنسبة للفرضية الثانية أما الفرضية الثالثة والرابعة تبحث في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لمستوى كل من التفكير الإستراتيجي ومستوى الأداء المنظمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الإستراتيجي ( الإبداع ، المساءلة ، المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية ، إدارة الصراع ، الذكاء ، التفكير المنظم ) والأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة ،حيث تنبثق منها ستة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعامل من العوامل المذكورة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الإستراتيجي ( الإبداع ، المساءلة ، المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية ، إدارة الصراع ، الذكاء ، التفكير المنظم ) والأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة ،حيث تنبثق منها ستة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعامل من العوامل المذكورة.

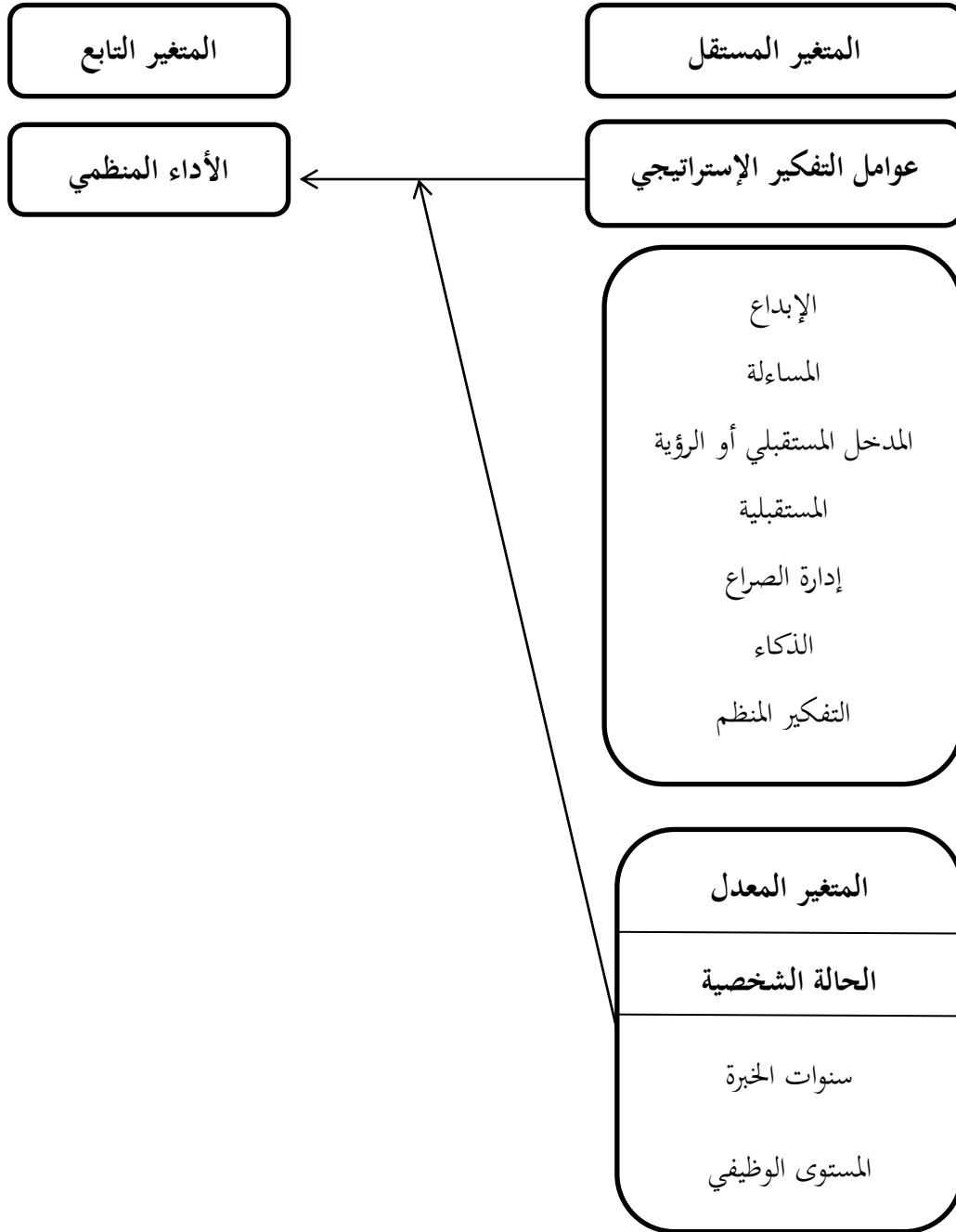
الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التفكير الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لمستوى الأداء المنظمي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة.

رابعاً: نموذج الدراسة



### خامسا: أهداف الدراسة:

تمثل أهداف الدراسة في تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو حل مشكلة الدراسة الرئيسية وهي: إلى أي مدى يساهم اعتماد مفهوم التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي وذلك في منظمتي الجزائرية للمياه وصندوق الضمان الإجتماعي؟ وهل يختلف بين المنظمتين محل الدراسة؟، كما تهدف إلى:

- التعرف على مفهوم التفكير الإستراتيجي؛
- التعرف على بعض عوامل التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في منظمتي الجزائرية للمياه وصندوق الضمان الإجتماعي؛
- التعرف على واقع الأداء الحالي في منظمتي الجزائرية للمياه وصندوق الضمان الإجتماعي؛
- معرفة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي؛
- تقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العملية والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا مما ينعكس إيجابيا على أداء المنظمتين محل الدراسة.

### سادسا: أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية والعملية وتتجلى فيما يلي:

### الأهمية العلمية:

- تعد هذه الدراسة مكملية للدراسات السابقة في مجال التفكير الإستراتيجي من خلال كشف واقع التفكير الإستراتيجي في المنظمة ومدى مساهمته في تحسين الأداء المنظمي؛
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من إقتراحات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى وإكمال مجال البحث.

### الأهمية العملية (التطبيقية):

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه كل من الجزائرية للمياه والصندوق الوطني للضمان الإجتماعي فيما يتعلق بتحقيق التنمية الشاملة في القطاع الإقتصادي الجزائري؛
- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تعريف مديري المنظمتين محل الدراسة بأهمية التفكير الإستراتيجي وفعالته في تحسين أداء المنظمات، الأمر الذي يمكن أن يساهم في الوقوف على جوانب القوة وتعزيزها والوقوف على جوانب الضعف ومحاولة معالجتها. كما تحث على ضرورة تعلم التفكير الإستراتيجي والإلتزام به في العمل المنظمي نَحْجا وممارسة بإعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمات سعيا لمواجهة تحديات المستقبل.

سابعاً: حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

**الحدود الموضوعية:** تحددت هذه الدراسة بموضوع دور التفكير الإستراتيجي من خلال عوامله (الإبداع ، المساءلة ، المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية ، إدارة الصراع ، الذكاء ، التفكير المنظم ) في تحسين الأداء المنظمي دراسة مقارنة بين منظمي الجزائرية للمياه والصندوق الوطني للضمان الإجتماعي.

**الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة كل القيادات والعاملين في كل من المنظمتين محل الدراسة من خلال إختيار عينة قصدية من المدراء و رؤساء الأقسام والمصالح ورؤساء المراكز والدوائر والمكلفين بالدراسات في كلا المنظمتين.

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في منظمي الجزائرية للمياه وصندوق الضمان الإجتماعي بولاية غارداية.

**الحدود الزمنية:** تم القيام بهذه الدراسة في المنظمتين محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 25 نوفمبر 2015 إلى غاية 25 مارس 2016 وهذا بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه أما بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي فقد تم قيام الدراسة في خلال الفترة الزمنية من 13 ديسمبر 2015 إلى غاية 25 أبريل 2016.

**ثامناً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

إنطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء العاملين في كل من الجزائرية للمياه والصندوق الوطني للضمان الإجتماعي حول مدى مساهمة اعتماد مفهوم التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي في تلك المنظمتين ، فقد تم إستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً وتشخيصها وتحليلها ، و قد تم الاعتماد على أسلوبين:

- **الأسلوب النظري:** وتم إستخدامه لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية لكل من التفكير الإستراتيجي و الأداء المنظمي ، والذي يعتمد على المراجع المختلفة مثل: الكتب ، والرسائل العلمية، الدوريات المتنوعة والبحوث المقدمة إلى الملتقيات.
- **الأسلوب التطبيقي:** وتم إستخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها موضوعياً وتحليلها ومقارنة النتائج بين المنظمتين محل الدراسة ، من خلال القياس الكمي ، والإجابة على فروض الدراسة وهذا من خلال تصميم إستبيان تم توزيعه على العاملين في كل من الجزائرية للمياه وصندوق الضمان الإجتماعي تم تحليل بيانات الإستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

### تاسعا: صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من الصعوبات ومن جملة الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- تعدد المصطلحات في المراجع المعتمدة ولكل باحث وجهة نظر في تحديد التعاريف؛
- صعوبة إجراء الدراسة على نماذج من المنظمات الجزائرية التي في غالبيتها تتصف بعدم تجاوبها مع متطلبات إجراء البحوث بالإضافة إلى عدم تفهم العمل الأكاديمي بحيث هناك صعوبة في جمع المعلومات بسبب إحجام عن تقديم المعلومات المطلوبة بالشكل والمضمون الكافي ، وتكتفي بالمعلومات السطحية.
- تطلبت الدراسة استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، ولم تكن الطالبة ملمة بمختلف جوانب هذا البرنامج مما استدعى القيام بمراجعة ودراسة بعض المراجع عنه والإستعانة ببعض المختصين في هذا المجال مما استغرق جهد ووقت أطول.

### عاشرا: هيكل الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على مقدمة عامة تتكون من التوطئة وأشكالية الدراسة وفرضياتها ونموذج الدراسة أهداف الدراسة وأهميتها وحدودها ، منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها بالإضافة إلى الصعوبات وهيكل الدراسة.

كما أن هذه الدراسة تنقسم إلى فصلين كل فصل يتكون من مبحثين يتعلق المبحث الأول منه على الأدبيات النظرية التي تتحدث عن التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي.

وقد تناولت الدراسة في المبحث الأول من هذا الفصل مفهوم التفكير الإستراتيجي وأهميته وخصائصه وعناصره وأنماطه وعوامله ومزاياه ومعوقاته ، وكذلك مفهوم الأداء المنظمي وأهدافه ومقاييس وطرق قياس الأداء المنظمي ومجالاته ومشاكل قياسه وفجواته.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فيتناول الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التفكير الإستراتيجي و الأداء المنظمي والتعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أما الفصل التطبيقي يتكون هو الآخر من مبحثين الأول تقدم عام للمنظمتين محل الدراسة أما الثاني يحتوي على إختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات.

**الفصل الأول**  
**الإطار النظري للدراسة**  
**والدراسات السابقة**

تمهيد:

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وأداء كفو في ظل البيئة التي تعمل فيها ، و يتطلب هذا الأمر من المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى. إنطلاقاً من فكرة أن الإدارة الإستراتيجية هي إدارة لمستقبل المنظمة ، حيث أن هذا المستقبل مليء بالفجائية والعدائية والغموض والخطر والتغيير، مما يستدعي الإستعانة بأسلوب معين في إدارة المنظمة يتجاوز التصور والتفكير التقليدي الآني و المستقر إلى تصور وتفكير مبدع متجدد و تفاؤلي النظرة ، وهذا التصور يتمثل في التفكير الإستراتيجي.

ومن خلال ما سبق سنحاول في هذا الفصل عرض الأسس الفكرية لكل من التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي من خلال التطرق إلى النقاط التالية :

المبحث الأول : ويضم الإطار النظري للدراسة ويعالج النقاط التالية :

- مفهوم التفكير الإستراتيجي وأهميته وخصائصه وعناصره وأنماطه وعوامله ومزاياه ومعوقاته.
- مفهوم الأداء المنظمي وأهدافه ومقاييس وطرق قياس الأداء المنظمي ومجالاته ومشاكل قياسه وفجواته.
- طبيعة العلاقة بين التفكير الإستراتيجي و الأداء المنظمي.

المبحث الثاني : ويضم الدراسات السابقة التي تحدثت عن أحد متغيري الدراسة الحالية أو كليهما وناقش النقاط التالية :

- الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية.
- الدراسات المتعلقة بالأداء المنظمي سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية.
- الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية..
- التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.



### المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

تواجه كافة المنظمات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة ، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعاملاتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة . الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات إستخدام كل ما يتاح لها من الأساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك ، وبهذا ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي كوسيلة تساعد هذه المنظمات على تحسين أدائها.

وقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب يشمل المطلب الأول الأدبيات المتعلقة بموضوع التفكير الإستراتيجي بينما المطلب الثاني الأدبيات المتعلقة بموضوع الأداء المنظمي أما المطلب الثالث فيتناول العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي.

### المطلب الأول : التفكير الإستراتيجي

إن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل أحد أهم الإستثمارات الحقيقية للمنظمة ونعني بإستمرارية التفكير الإستراتيجي كأحد أشكال الإستثمار ، أن لا تقتصر تصورات ومفاهيم وإهتمامات أعضاء المنظمة على عملية إعداد الخطة الإستراتيجية ، وإنما تمتد وتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير وإلتزام مهني مستمر بمنهج التفكير الإستراتيجي ، ومراعاة متطلبات الإدارة والخطة الإستراتيجية في كافة الإجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات وإتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها ويعني هذا أن تصبح فلسفة وقيم المنظمة قائمة على أساس منهج التفكير الإستراتيجي وتطبيق الإدارة الاستراتيجية<sup>1</sup>. حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهميته وخصائصه وعناصره وأنماطه وعوامله ومزاياه.

### الفرع الأول : مفهوم التفكير الإستراتيجي وأهميته

#### أولاً: مفهوم التفكير الإستراتيجي

تعددت تعريف التفكير الإستراتيجي بتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين ، ولكن عموماً هم يتفقون في بعض النقاط المشتركة في تعريفهم وفي مايلي بعضاً من هذه التعريفات:

➤ يشير التفكير الإستراتيجي كما يوضح ذلك عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية البيئية المختلفة ، والقيام بإجراءات التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانية

<sup>1</sup> -ديفيد هارسون: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علاء الدين ناطوية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص202.

صياغة الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والإستفادة من مواردها النادرة<sup>1</sup>.

➤ يصف ( Mintzberg ) منتزبغ التفكير الإستراتيجي بإعتباره وسيلة من التفكير الذي يستخدم الحدس والإبداع مع النتائج الراهنة فهو منظور متكامل لإدارة المشاريع<sup>2</sup>.

➤ ويرى ( Dans & Trigg ) دانس وترينغ التفكير الإستراتيجي: بأنه مجموعة عمليات تسمح للقائد و الفريق القيادي المساعد بتصميم النواحي الكمية للخطة الإستراتيجية لتطوير تصور حول كيفية نظرة المنظمة لمدة نهاية الخطة<sup>3</sup>.

➤ وفي حين يعتقد ( Abraham ) أبرهام أن التفكير الإستراتيجي عملية مستمرة وليس مجرد خطة سنوية ، وإرتفاع مستوى التفكير الإستراتيجي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة ، ويقدم خدمات ذات قيمة للمستهلك ويعزز فرصة المنظمة في النمو<sup>4</sup>.

➤ أما Lied Tak فيرى أن التفكير الإستراتيجي: هو طريقة محددة للتفكير مع خصائص محددة وهي تركز على القصد والمنظور المنظمي والتفكير بالوقت والفرص الإستخباراتية والفرضيات الموجهة.

➤ كما ترى (بواشوري) أن التفكير الإستراتيجي هو الناتج لعملية الإدارة الإستراتيجية وإن فهم المديرين ورجال الأعمال لمفهوم وتقنيات هذه العملية وما تتضمنه من ممارسات ذات طبيعة خاصة يعد مهماً<sup>5</sup>.

➤ ويعتقد كل من ( Beatty و Hughes ) بيتي وهيووز أن التفكير الإستراتيجي هو عبارة عن: عملية جمع وتفسير وتوليد وتقييم المعلومات والأفكار لتشكيل الإستدامة والتنافسية المزاي التنظيمية<sup>6</sup>.

➤ كما يشير التفكير الإستراتيجي إلى عملية فكرية إبداعية مختلفة فهو أسلوب لصنع إستراتيجية تساعد على إعادة خلق المستقبل ، وخلق فضاء تنافسي جديد بدلا من السعي الحثيث نحو نمو بطيء أو أسواق منكشحة على سبيل المثال<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> -مدحت محمد أبو نصر: مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة، 2009، ص58.

<sup>2</sup> Ken haycock ,Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone :Strategic Thinking: Lessons for Leadership from the literature, Library Leadership & Management, volume26, number3/4, 2012 p03.

<sup>3</sup> -عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي: أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة- سياحة وفنادق، قسم إدارة واقتصاد، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، غير منشورة 2013، ص39.

<sup>4</sup> - ماجد محمد الفراء: مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الاهلية في قطاع غزة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين العدد95-مجلد31 العراق، 2009، ص40.

<sup>5</sup> -صلاح الدين عواد الكبيسي: تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد18- العدد16، بغداد، سنة النشر غير مذكورة، ص34.

<sup>6</sup> William Clark ,MLD : Introducing Strategic Thinking in a Non- profit Organization to Develop Alternative In Comestres ams, Journal of practical Consulting, vol4 ISS1, Fall/ Winter, Regent University School of Business. leadership, Virginia Beach, va .USA, 2012, p33.

<sup>7</sup> -ريم محمد صلاح: تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل بيئة متغيرة، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والادارة- الارتقاء بالكفاءات القاعدية، القاهرة، 2009، ص159.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم التفكير الإستراتيجي هو التفكير الإبداعي الذي يساعد على وضع خطط بعيدة المدى من خلال ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات وموارد مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن من خلالها للمنظمة الوصول إلى ما تريد الوصول إليه.

### ثانياً: أهمية التفكير الاستراتيجي

يمكن إبراز أهمية التفكير الاستراتيجي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- كونه المساعد المؤثر على بلورة الإطار الفكري حول البيئة أو المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من إعتبارها في معزل لا يؤثر ولا يتأثر؛
- التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته و إحتتمالاته بدلا من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي بمشاكله والتي هي إمتداد للماضي؛
- توجيه الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات؛
- حسن توظيف الموارد البشرية وطاقتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والإبتكار؛
- تحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية وإحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة؛
- التهيؤ والإستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها؛
- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة ويسهم التفكير الإستراتيجي في تقوية الولاء والإلتزام والرضا بين العاملين وشدهم نحو الأهداف والغايات الإستراتيجية؛
- إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاوض والشفافية في أجواء المنظمات؛
- تعميق المسؤولية والرقابة الذاتية؛
- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام واليأس.

ومما سبق ذكره نستنتج أنه ليس بوسع أية منظمة مهما كان حجمها أو نشاطها أن تحقق النجاح دون الإعتماد على

التفكير الإستراتيجي مناسب يوضح الرؤية المستقبلية لها.

<sup>1</sup> - سعود بن حسين الزهراني: التفكير والتخطيط الاستراتيجي (حقيبة تدريبية)، المركز العالمي للتدريب والتطوير، أبوظبي، 2011، ص، ص، 32، 33.

الفرع الثاني : خصائص التفكير الإستراتيجي وعناصره

أولاً: خصائص التفكير الإستراتيجي

يتصف التفكير الإستراتيجي بنوعين من الخصائص هما:

أ-الخصائص الشخصية : وتتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

أ-1-القدرات الإستشرافية : تعد الإستشرافية العملية التنبؤية في الفكر الإستراتيجي لكونها تقع في المستقبل الذي تحكمه المخاطرة واللاتأكد. من خلال تمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه وممارسة الإستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم متغير على نحو غير مسبوق. ويمكن تحديدها من خلال التخمين العقلاني، والتنبؤ والسيناريوهات (المشاهد المحسوبة) ، والمواقف الإختبارية لقياس الإتجاهات.

أ-2-القدرات الحدسية : وتعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة أو قدرة متخذ القرار على الإستجابة السريعة لحالات متجددة بإستخدام الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية، والقدرة الحدسية تتطلب من المفكر الإستراتيجي أن تتوافر لديه الخبرة الشخصية ، والمقدرة على التخمين إلى جانب الذكاء العالي وتتمثل الأبعاد الحدسية بالخبرة الشخصية والتخمين العقلاني والذكاء.

أ-3-القدرات الإبداعية : يرى Robbins& Coude بأنها عملية تطبيق الأفكار الجديدة المبتكرة وتقديمها على شكل سلع وخدمات وإعتمادها أسلوباً جديداً في عمليات الأعمال.

أ-4-القدرات الإبتكارية: هي إمكانية إنتاج شيء يتسم بالجدة والطلاقة والتلقائية والأصالة والتفاصيل والحساسية لمشكلات أو قدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير إعتيادية من بين هذه الأفكار ، وهو بذلك إستجابة لمشكلة أو موقف مثير وبذلك نجد أن أبعاد القدرات الإبتكارية تتمثل بالطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة والتداعي البعيد والتفاصيل فضلاً عن الحساسية تجاه المشكلات.

أ-5-القدرات النقدية: هي إمكانية التقييم الدقيق للشواهد والوصول منها إلى نتائج يعبر عنها بمرونة التفكير لإصدار الحكم قبل العمل.

<sup>1</sup> -يوسف عبد الإله أحمد: تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد 20، العدد 79، 2014، ص،ص،202، 203.

ب- الخصائص التنظيمية: وهي مجموعة من المتغيرات التي تعد مؤشرات يمكن التعرف من خلالها على النموذج أو نمط الفكر الإستراتيجي في المنظمة وتأثيره على إدارتها ، وتمثل الخصائص التنظيمية في<sup>1</sup>:

ب-1- الخصائص الهيكلية ومنها:

ب-1-1- المستوى الإستراتيجي: لم يتفق الباحثون المختصون على عدد محدد من المستويات الإستراتيجية فمنهم من قسمها إلى أربعة مستويات ( الشاملة ، الأعمال ، الوظائف ، التشغيلية ) ، وحددها آخرون بمستويين إثنين فقط هما ( الشاملة والأعمال).

ب-1-2- الرسمية: وتشير إلى درجة تحكم القواعد والإجراءات في وظائف وأنشطة الأفراد العاملين في المنظمة.

ب-2- الخصائص السلوكية ومنها:

ب-2-1- نوعية المشكلات والحلول المقدمة لها: يميل أصحاب التفكير الإستراتيجي في التعامل مع المشكلات المعقدة غير المألوفة ويسعون إلى تقديم الحلول المتفردة لها.

ب-2-2- تبني المجازفة أو المخاطرة: تعد من إحدى المؤشرات المهمة والضرورية لأصحاب التفكير الإستراتيجي لأنها تساهم في تحقيق معدلات عوائد عالية من خلال تكوين عدد متنوع من الخيارات الإستراتيجية.

ب-2-3- الإهتمام بالعاملين وتطويرهم: من خصائص التفكير الإستراتيجي هي إبداء الإهتمام بالعاملين وتبني أعمال تتطلب مستوى عاليا من التعامل مع الآخرين.

وهناك من يرى بأن خصائص التفكير الإستراتيجي تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

- صياغة الأهداف البعيدة للمنظمة؛
- تسهيل عملية إشتقاق الأغراض أو الأهداف المرحلية (الجزئية) من الأهداف البعيدة؛
- تحديد الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة والقدرة على إستثمارها بكفاءة؛
- تحليل البيانات وإستنتاج المعلومات والمؤشرات والتعرف على دلالاتها؛
- إخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- التعرف على التهديدات في البيئة الخارجية؛
- الإختيار الإستراتيجي من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة؛

<sup>1</sup> -بيداء ستار البياتي، ايسل حمدي: أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي، بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السابع، العدد الثاني/انساني/ 2009، ص 28.

<sup>2</sup> -محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل)، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2007، ص 33.

- مواكبة تطور الفكر الإداري العالمي؛
- النظرة الثاقبة للمستقبل وتوقع الأخطار والفرص والإستعداد القوي لها؛
- تنامي القدرات الذاتية مثل البصيرة ووزن الأمور بدقة.

وفي الأخير نستنتج أن التفكير الإستراتيجي يرى المنظمة على أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة فيما بينها داخل كيان واحد تتعاون مع بعضها البعض للحصول على أفضل النتائج.

### ثانياً: عناصر التفكير الإستراتيجي

هناك عدة عناصر للتفكير الإستراتيجي تختلف حسب نظر الباحثين سنحاول إيجازها في ثلاثة عناصر هي:

**أ- الشمولية:** فالتفكير الإستراتيجي يجب أن يشمل كل أنشطة المنظمة ويؤثر في متغيراتها الرئيسية حيث أن المشاركة في التفكير الإستراتيجي في المنظمة يولد طريقة أكثر سهولة وفعالية في الإستجابة للمتغيرات البيئية كما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

فالنظرة الشمولية لمفهوم التفكير الإستراتيجي تجعل عملية الربط الإستراتيجي الواضح بين الماضي ومتطلبات الحاضر ورؤية المستقبل ممكنة ، مما يمكن إستخدام أفضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق ، لغرض تصميم الخيارات والبدائل الممكنة<sup>2</sup>.

فمن خلال النظرة الشمولية يتم النظر إلى جميع البدائل والنظر إلى عواقب الأمور وللموضوع بزوايا مختلفة ومراعاة جميع الإعتبارات، والأخذ بالإعتبار لوجهات النظر المختلفة<sup>3</sup>.

**ب- الإبداع:** يعرف (Cronbach) الإبداع بأنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً ، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة. كما يعرف الإبداع بأنه " البراعة والتخيل لخلق منهج جديد للأشياء وإيجاد الحلول الفريدة للمشكلات<sup>4</sup>.

**ج- الرؤية الإستراتيجية:** الرؤية هي حلم المنظمة القابل للتحقيق ويمثل الأفق التي تطمح المنظمة الوصول إليها في إطار التوجهات الإستراتيجية لها ، وهي تلك النظرة الإستشرافية لمستقبل المنظمة وسبب وجودها<sup>5</sup>. تؤكد الشواهد التي يشير إليها

<sup>1</sup> - أسماء زكري: محددات فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (E.N.I.C.A.B)، اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة (غير منشورة) ، 2014، ص32.

<sup>2</sup> - نجوى بنت مفوز مفيز الفواز: التفكير الاستراتيجي (الأنماط-الممارسات-المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص53.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق بشير سالم العلي: درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط (غير منشورة)، 2014، ص16.

<sup>4</sup> - سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2013، صص، 91، 209.

<sup>5</sup> - خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص60.

الباحثون ، أن الجانب الأساسي في قدرات الإستراتيجي يعتمد على إمتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها إتجاه الأعمال وهي التي تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في الساعات أو الأيام أو الشهور والسنوات القادمة وفقا لدرجة حساسية وأهمية الحديث (مجموعة الأحداث) ذات العلاقة.

وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة. عرفها Larwood على أنها "فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة). وعرفها ميلر وداز Miller& DESS : على أنها ذات علاقة بإستكشاف المستقبل والحفاظ على توجهات المنظمة. وعرفها Johnson & Sholes : بأنها تمثل الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين. وكان Hinterbuber قد قدم وصفا دقيقا ومركزا يشير إلى أن الرؤية لا تعني الهدف ، وإما هي نقطة موجهة تدل (ترشد) حركة المنظمات بإتجاه معين ، وإذا كانت واقعية وتخاطب مشاعر العاملين وذكائهم فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة بالإتجاه الصحيح<sup>1</sup>.

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه لا قيمة لأي تصور إستراتيجي مالم يتسم بالشمولية والإبداع والواقعية وإمكانية التطبيق والرؤية الإستراتيجية التي ترشد الإدارة نحو تحقيق رسالتها.

الفرع الثالث : أنماط التفكير الإستراتيجي وعوامله:

أولا: أنماط التفكير الإستراتيجي

تتعدد أنماط التفكير الإستراتيجي تبعا للمواقف التي يواجهها متخذ القرار وفقا لأساليب إختيارهم البدائل الإستراتيجية وعلى ضوء ذلك تقسم إلى أربعة أنماط:<sup>2</sup>

**1-نمط التفكير الشمولي:** في هذا النمط من التفكير ينصب إهتمام المدير الإستراتيجي على فهم وإستيعاب معاني والرموز وما تؤل إليه من علاقات إحتماالية ويقرن المدير الإستراتيجي نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس على ممارساته المنظمة.

**2-نمط التفكير التجريبي:** يلتقي هذا النمط مع نمط التفكير الشمولي في المعالم العامة للتفكير. إلا أنه يختلف عنه في مستوى التأكد على حتمية إلتزام المدير الإستراتيجي بالمعالم المقررة للتفكير في الواقع العملي. وفي هذا النمط من التفكير يهتم المدير الإستراتيجي بخصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار وتوجهاته. ويطبق المدير ميوله الخاص وقيمه المنبثقة من حدسه وخياله. ويكون القرار الإستراتيجي عندئذ بمثابة استجابة للوضع الإنتقائي الصادر عن الطبيعة الفكرية للمدير.

<sup>1</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي: مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، مجلد23- العدد1، بابل، العراق، 2003،ص48.

<sup>2</sup> -صلاح عبد القادر النعيمي، وآخرون: الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة ( بحوث محكمة منتقاة )، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر الجديدة، القاهرة، 2012 ،ص،ص،ص،49، 50، 51.

**3- نمط التفكير التشخيصي:** مؤدى هذا النمط هو النظر إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة وصولاً إلى قرائن عملية مرتبطة مباشرة بالمشكلة. ويستند متخذ القرار في حكمه على وجود أشياء. والتسليم المطلق بوجودها في عالم الواقع وبذلك يكون التفكير الواقعي سائداً على غيره من أنماط التفكير في هذا التبويب. وعندما تعامل متخذ القرار مع الغموض فإنه يركز على تشخيص مصادر الغموض التي تعترى العلاقة بين متغيرات القرار.

**4- نمط التفكير التخطيطي:** لا يختلف مضمون هذا النمط عن سابقه سوى طبيعة التأكيد على مستوى تحقق معايير التفكير على أرض الواقع. إذ يركز المدير الإستراتيجي على تلك المعايير بمستوى أقل مما هو عليه في التفكير التشخيصي ويقف هذا النمط على مقدمات فلسفية أرسى دعائمها برت راند رسل (B.Russell) في معرض كتابه "الحقيقة وعدم الحقيقة" من أن معرفتنا للحقيقة تختلف عن معرفتنا للأشياء ويقول "رسل": إن معرفتنا للحقيقة لا بد من أن يكون لها نقيض. لذا فإن الحقائق التي ينطلق منها النمط السابق (النمط التشخيصي) هي نسبية، ولا سيما أننا نأخذ بكل ما يؤدي إلى نتائج ناجحة. ويعد هذا النمط أحد أوجه التفكير العقلاني في تحليل بيئة القرار وخضوع القرار لمنطق التفسيرات والقوانين العلمية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن على المدير الاستراتيجي اتباع هذه الأنماط حتى يسهل عليه إتخاذ قرارات سليمة وتعكس نجاح قراراته على ممارساته المنظمية.

#### ثانياً: عوامل التفكير الإستراتيجي

تعدد عوامل التفكير الإستراتيجي تبعاً للمواقف التي يتعرض لها المدير الإستراتيجي وقد قسمت هذه العوامل إلى سبعة عوامل هي:

#### 1- الإبداع:

عرف تورانس Torrance الإبداع : هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الإنسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول، وإضافة فرضيات وإختبارها ، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتتقدم للأخريين<sup>1</sup>.

#### 1-1- التفكير الإبداعي :

هو القدرة على حل المشكلات في أي موقف يتعرض له الفرد بحيث يكون سلوكه دون تصنع، وإنما متوقع منه.

<sup>1</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر: أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اردن، الاردن، 2010، ص72.



أو هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار (الطلاقة الفكرية) حول المشكلة التي يتعرض لها، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف، المرونة، عدم التكرار، والشيوع والأصالة<sup>1</sup>.

### 1-2-2 سيمات الشخص المبدع:<sup>2</sup>

**الأصالة:** وتعني قدرة الفرد على الإتيان بشيء أصيل أي بمعنى نادر وفريد والقدرة على توليد الأفكار الجديدة التي لا مثيل لها.

**الطلاقة:** وتعني قدرة الفرد على التعامل مع الأفكار وضخها وتدقيقها بشكل كبير وسلس دون أن تواجه أي إعاقة في أي نوع من أنواع الطلاقة، كالطلاقة التذكيرية أو اللفظية أو الإرتباطية أو الشكلية، أو الفكرية أو التفسيرية.

**المرونة:** وتعني التركيز على الكيف بدلا من الكم، أي قدرة الفرد على تقديم الأفكار المتنوعة في جوهر المعنى بحيث لا يكون تصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو التقيد بطريقة واحدة للوصول إلى حل، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في إتجاه التفكير والقدرة على الانتقال من موقف لآخر والتعامل مع جميع المواقف.

**الحساسية:** وتعني القدرة على تلمس المشكلات وملاحظتها وإدراكها بشكل مسبق قبل أن تتفاقم.

**الإستنباطية:** وتعني الميل إلى إبراز التفاصيل والقدرة على إستنباطها بصورة مبدعة. كما تعني قدرة الفرد على التعامل مع كم من الأفكار والمدخلات والربط بينها وبين مواقف أخرى عند التعامل مع متغيرات أو حل مشكلة معينة دون أن تؤثر في إحداث إرباك أو تشويش على أفكاره.

**القبول:** وهي من أهم الشروط الواجب توفرها في الأفكار الإبداعية لأن الأفكار الإبداعية نتاج للآخرين أي الناس هم الذين يستفيدون من النتاج الإبداعي الجديد وهم أصحاب القرار في القبول أو الرفض للأفكار الإبداعية الجديدة بناء على مستوى المنفعة والعوائد المحققة.

### 1-3-3 المساءلة:

وتعبر المساءلة عن حقيقة كون الأفراد العاملين في المنظمة والذين لديهم سلطات ومسؤوليات محددة معرضين لتقديم تقارير تبرز وتعلل أسباب النتائج التي توصلوا إليها أو التصرفات التي قاموا بها لمن هم أعلى منهم في سلسلة الأمانة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نداء محمد باقر الياسري: إدارة الأزمات، ط 1، دار صنعاء، للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 90.

<sup>2</sup> - عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص، ص، 120، 121، 122.

<sup>3</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي: الإدارة والأعمال، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 381.

أشار الهلال إلى أن المقصود بالمساءلة هو: مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها<sup>1</sup>.

### 1-3-1- فوائد تفعيل المساءلة:

وفي حالة النظر إلى المساءلة كوسيلة لدعم التنمية والتحسين المستمر في الأداء وتحقيق الإنصاف وإظهار الإنجاز الجيد إضافة إلى محاسبة الأداء القاصر ، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية واضحة تشكل بمجملها منافع لتفعيل عملية المساءلة وتشمل<sup>2</sup>:

- تحسين الأداء ؛
- تعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والمنظمات؛
- تساعد على الإبداع والابتكار؛
- ترفع من مستوى الرضا لدى العاملين وتحقيق تحسين مستوى وصيانة الجانب المعنوي لدى الأفراد ما يعزز الولاء للمنظمة والعمل؛
- وجود وصف وظيفي من خلال الاعتماد على نظام الجدارة في التعيين وتوفير الإمكانيات والسلطة اللازمة لتنفيذ مهام كل وظيفة.
- وجود نظام لرفع التقارير للجهات ذات العلاقة على أن تكون معلومات هذه التقارير دقيقة ، موثوقة الدقة تصف النتائج المتحققة مع التسبب ملائم نسبياً وإيجابياً.

### 1-4- المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية:

الرؤية: هي حلم تريد المنظمة تحقيقه ، أو هي جسر ما بين الحاضر والمستقبل تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه<sup>3</sup>.

ويصف النعيمي الرؤية المستقبلية على أنها فن رؤية الأشياء المنظورة إذ أنها لا تعني مجرد تصور أو تخيل بل هي القدرة العقلانية على دراسة واقع المنظمة . ويشير Strickland et Thompson إلى أن الرؤية المستقبلية تعبر عن طموحات المنظمة وأعمالها وتزودها بصورة واضحة عن مستقبل المنظمة وخططها المستقبلية. ويبرز دور الرؤية المستقبلية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي إذ يشير Macooby على أن الرؤية المستقبلية تمكن قادة المنظمات من رسم الخطط وتحديد اتجاهات العاملين التي تمكنهم من إتخاذ القرارات ، ويرى النعيمي أن الرؤية المستقبلية هي القدرة على الإستعانة بالإستشراف وتفكير النظم في تعميم نموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول إليها وهي لا تعني مجرد تبني موجه ما نحو

<sup>1</sup> - نihal شفيق العشي: أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص، 43.

<sup>2</sup> - المرجع السابق ص، 44.

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو نصر: مرجع سبق ذكره ، ص98.

صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه المسارات ، ويشير عبيد إلى أن الرؤية المستقبلية تعد بمثابة إلتزام وتعهد يحول دون إنحراف المنظمة وقادتها وأنها تصور مستقبلي لوضع المنظمة وطموحها<sup>1</sup>.

### 1-5-إدارة الصراع:

ليس هناك تعريف محدد متفق بين جميع الكتاب وأصحاب المدارس الفكرية وأصحاب الفكر الواحد ونذكر من بين هذه التعاريف مايلي:

عرف "زيمل" الصراع بأنه: أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل طالما إستهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع. وعرفه كوسر Cosser بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة، والموارد أو محدودة ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم<sup>2</sup>.

كما عرفه بوندج Bouding بأنه موقف يتصف بالمنافسة ، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر<sup>3</sup>.

### 1-5-1- نظرة الفكر الإداري الحديث لإدارة الصراع:

ينظر له على أنه شيء محتوم ويتعذر إجتثاثه ، وإدارة الصراع لا تعني حله ، لأن حل الصراع يتطلب التقليل منه وإزالته بينما تتطلب إدارة الصراع بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه ويتم ذلك من خلال<sup>4</sup> :

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه؛
- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة؛
- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع؛
- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

<sup>1</sup> - خالدية مصطفى عطا: الدكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد الثالث والاربعون ،بغداد، 2015، ص145.

<sup>2</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص18.

<sup>3</sup> - واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص،ص،ص، 41،

<sup>4</sup> - المرجع السابق ، ص، 50، 51.

1-6- الذكاء:

يرى حسن حريم بأن الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.<sup>1</sup>

يرتبط الذكاء الإستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الإستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة اللاتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن السبل والإمكانيات التي توفر إستحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين.

ويعرف Quarmby الذكاء الإستراتيجي بأنه الذكاء الذي يحتاجه كبار المسؤولين التنفيذيين وصانعي السياسات من أجل وضع الإستراتيجية والسياسات على المدى الطويل.<sup>2</sup>

1-6-1- أهمية الذكاء الإستراتيجي<sup>3</sup>:

- يجعل المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية والفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها؛
- يسمح لها بصناعة قرارات فعالة أكثر إطلاعاً ليكون من شأنها أن تساعد المنظمات على الحصول على حصة أكبر في السوق وعلى المنافسة بنجاح ضد المنافسين المحليين والدوليين؛
- يعد جزءاً من ثقافة المنظمة؛
- يعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات في المنظمة؛
- يساهم في تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفعالة داخل المنظمة للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة.

1-7- التفكير المنظم:

هو ذلك النوع من التفكير الذي يقود إلى الحل عبر خطوات ومتراحل محددة متتالية ومخططة فهو يأخذ في الحسبان مسائل تنظيم الوقت وتنظيم العمل إلى جانب عنصر التخطيط الدقيق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص304.

<sup>2</sup> - مهنا عواد عبيدي: أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمال والاسكان، بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، جامعة بغداد، 2015، ص، ص7.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص7.

<sup>4</sup> - أسما زكري: مرجع سبق ذكره، ص20.

فوائد التفكير المنظم كمحدد من محددات التفكير الاستراتيجي هي<sup>1</sup>:

- إطار للتفكير الإستراتيجي وأسلوب بالمواجهة تعقيدات البيئة؛
- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر؛
- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الإستراتيجي الأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها؛
- رؤية أوضح وتقييم أدق لمخرجات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها ، والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات؛
- طرائق أفضل لإبتكار الإستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية؛
- الفرصة لمشاركة ( الأفراد وفرق العمل ) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها؛
- وسائل إتصال حديثة بين أقسام المنظمة ، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها .

## 2-7-1- النمط العقلي المتنوع<sup>2</sup>:

يرى الطيب بأن التفكير هو العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة ، من خلال الأنشطة العقلية الديناميكية والمعالجات الذهنية ، ليصنع المضامين بإستخدام الرموز مثل الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام والإشارات والتعبيرات والخرائط وذلك عند حل مشكلة معينة بحيث تشمل هذه العملية إدراك علاقات جديدة بين موضوعين أو عنصرين فأكثر من عناصر الموقف المراد حله.

## 2-7-2- مهارات التفكير:

صنف Garlees مهارات التفكير إلى سبعة مهارات أساسية هي:

- مهارة التركيب؛
- مهارة شحذ الهمة؛
- مهارة التحمل والتسامح؛
- مهارة التحليل؛
- مهارة التدقيق؛
- مهارة التركيز؛
- مهارة التحليل المقارن.

<sup>1</sup> - نغال شفيق العشي: مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>2</sup> - حمزة يوسف سليمان ديب: التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2009، ص، ص، 23، 39.

هذا وهناك عدة عوامل أخرى للتفكير الاستراتيجي مثل القصد الاستراتيجي ، التفكير في الوقت ، التفكير الفرصي وغيرها من العوامل التي لم نتطرق لها في دراستنا فقد تم اختيار بعض العوامل التي تُخدم هذه دراسة.

الفرع الرابع: مزايا التفكير الإستراتيجي ومعوقاته

أولاً: مزايا التفكير الإستراتيجي<sup>1</sup>

هناك عدة مزايا للتفكير الإستراتيجي نذكر منها:

- طول المدى؛
- يشتمل على جميع جوانب المنظمة؛
- تأملي؛
- يأخذ بوصفه جميع إمكانات المنظمة؛
- إبتكاري يخترق مجالات جديدة؛
- أكثر إهتماماً بالفعالية؛
- يحدد الفرص ويفيد منها؛
- يفحص (يقوم) باستمرارياً البيئة الخارجية؛
- يسير وفقاً لمنهج البحث العلمي في كل مكان.

ثانياً: معوقات التفكير الإستراتيجي

هناك العديد من المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي ، وتحول دون ممارسته على الصعيد المنظمي نذكر منها:<sup>2</sup>

1-معوقات تنظيمية منها:

- عدم إدراك القيادات العليا فرص التنوع الكبير التي يمكن أن يوفرها التفكير الإستراتيجي إذ ما تم تبنيه كمنهج منظمي عدا عن إعتقادات تلك القيادات بأن المشاريع والبرامج التطويرية تكلف وقتاً وجهداً ومالاً قد لا يتوفر لها؛
- إنشغال المنظمات وتركيزها على المشكلات والقضايا اليومية المتراكمة قد يجعلها تنظر للتفكير الإستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة؛
- عدم إستقرار القيادات و الكوادر المتخصصة ، و فقدان الأمن الوظيفي الناجم عن التهديدات التخصصية ، و التقاعد المبكر ، قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الذي لن يعيشوه في منظماتهم.

<sup>1</sup> - نغم خالد نجيب: أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في مديرية تربية نينوى ،مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 14، العدد 48، جامعة الموصل، بغداد، 2008، ص6.

<sup>2</sup> - حمزة يوسف سليمان ديب: مرجع سبق ذكره ، ص ، ص ، ص ، 71 ، 72.

2- معوقات بيئية ومنها :

- غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات لا يدعوها إلى التفكير بجدية في الأخطار التي تهدد مستقبلها طالما أنها في مأمن من المنافسة و المساءلة؛
- نوعية الثقافة السائد ، والعادات و التقاليد الموروثة ، و مناهج التربية و أساليب التربية و أساليب التعليم التقليدية التي تعيق أي تطور مجتمعي أو منظمي .

3- معوقات أثناء التطبيق و منها :

- لا تزال الكثير من المنظمات و القيادات لا تفرق بين التخطيط البعيد المدى و التخطيط الإستراتيجي الذي يعقب التفكير الإستراتيجي . فتخلط بينهما ظنا منها أنها تعتمد و هي ليست كذلك.
- التسرع : يجب أن تأخذ عملية تطبيق التفكير الاستراتيجي نصيبها الكافي في الوقت ، و لا يمكن ضغط الوقت إزاءها حتى يمكنها تحقيق النتائج المطلوبة؛
- الهامشية : يجب إعتبار مسألة تنمية التفكير الإستراتيجي على صعيد المنظمات بجميع مستوياتها على أنها جزء لا يتجزأ من الأنشطة الرئيسية؛
- عدم التوازن : نجاح أي مبادرة يتطلب تحقيق توازن أمثل بين التفكير و التنفيذ.

المطلب الثاني: الأداء المنظمي

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة و متزايدة في المنظمات الإقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال ، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات و تسارعها سرعة إنتشار المعلومات من جهة ، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة بإستخدام الموارد المتاحة ، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من وجهة أخرى لدى تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها و لإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المنظمة سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء المنظمي وأهدافه و مجالاته و مقاييس و طرق قياسه و مشاكل قياسه و فجواته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بويكر محمد الحسن : دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نافتال وحدة باتنة ،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات ،تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،(غير منشورة) 2014،ص28.

الفرع الأول : مفهوم الأداء المنظمي وأهدافه

أولاً: مفهوم الأداء المنظمي:

يعتبر الأداء المنظمي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية<sup>1</sup> . وفيما يلي سنحاول تقديم بعض التعاريف للأداء المنظمي وهي كالاتي:

- يعرف ( Jones & George ) الأداء المنظمي بأنه مقياس لكيفية استخدام المدير الموارد بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبون وإنجاز الأهداف المنظمية.
- كما أشار كل من Zamil & Shamnot أن الأداء المنظمي هو تراكم للنتائج النهائي لجميع العمليات والنشاطات والحاجة إلى فهم العوامل المؤدية إلى أداء تنظيمي مرتفع<sup>2</sup>.
- ويعرف Wright الأداء المنظمي : بأنه إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وإستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.
- كما يعرفه Daft على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال إستعمال الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة<sup>4</sup>.
- ولقد عرف بترسون وآخرون (Peterson & al) الأداء المنظمي : بأنه قدرة المنظمة على إستخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف موحد ومحدد للأداء المنظمي فيمكن تعريفه بأنه قدرة المنظمة على تكييف إمكانياتها المادية والبشرية مع متطلبات البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح رضوان: تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط3 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر ، القاهرة، 2014، ص9.

<sup>2</sup> - نسرين جاسم محمد، علياء جاسم الجبوري: دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثون، 2014، ص162.

<sup>3</sup> - طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسن: التغيير الاستراتيجي وانعكاسه على الأداء التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد التاسع والستون، الرصافة، 2008، ص66.

<sup>4</sup> - خالد سلمان سعد: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي / دراسة اساطلعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية، الزعفرانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد75، 2014، ص222.

<sup>5</sup> - وصفي عبد الكريم الكساسبية: تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص77.



ثانيا: أهداف الأداء المنظمي:

أشار بعض الباحثين إلى العديد من الأهداف التي يسعى الأداء إلى تحقيقها إذ أشار الكرخي إلى العديد منها وهي كالآتي:<sup>1</sup>

1. تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على صورة واضحة لإجراء مراجعة تقييمية شاملة؛
2. الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق أعلى العوائد وبأقل تكلفة وبنوعية جيدة؛
3. تقييم شامل للإقتصاد الوطني بالإعتماد على نتائج تقييم كل مشروع؛
4. ولادة قاعدة معلوماتية كبيرة تستخدم في رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة والواقعية؛
5. تحديد مواقع الخلل والضعف في نشاط المنظمة والعمل على التخلص منها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

من خلال ما سبق نستنتج أن عدم توفر هذه الأهداف فإن المنظمة غير قادرة على أداء مهامه بالشكل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وبالتالي لا تؤدي عملها بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

الفرع الثاني : مجالات ومقاييس طرق قياس الأداء المنظمي

أولاً: المجالات الأساسية للأداء المنظمي:

تعمل المنظمة على تحديد مجالات الأداء الأساسية بحيث تعكس تلك المجالات الأبعاد الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وقد تختلف أهمية تلك المجالات من منظمة إلى أخرى بحسب نشاطها من ناحية وبحسب الأولويات التي تضعها الإدارة العليا لتلك المجالات من ناحية أخرى، وهذه المجالات الأساسية للأداء هي:

- 1-1- الربحية:** يتم إعتداد مؤشرات عديدة لقياس الأداء المنظمي في هذا الميدان من أهمها وأكثرها ملائمة للتعبير عن ربحية المنظمة (العائد على الإستثمار ROI) (العائد على حق الملكية ROE).<sup>2</sup> فقد يتمثل هدف الإدارة في تحقيق مستوى محدد من الربح أو معدل معين للعائد على رأس المال في الأجل الطويل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - باسل محمد حسن العزاوي، وآخرون: دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والأربعون، 2014، ص256.

<sup>2</sup> - قاسم أحمد، وآخرون: دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد12، العراق، 2008، ص104.

<sup>3</sup> - سيد عليوة: الإدارة المالية الحديثة، ط1، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، سنة النشر غير مذكورة، ص43.

**1-2-الحصة السوقية:** ويسمى أيضا المركز المالي (Market position) إن هذا المقياس هو أحد أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء المنظمة ، فهو يشير إلى فاعلية إستراتيجية المنظمة أو مدى نجاح عملها ، برامجها منتجاتها بالمقارنة مع منافسها في السوق<sup>1</sup>.

**1-3-الإنتاجية:** هو معيار لقياس مدى قدرة المنظمة على تلبية طلبات العاملين والمستفيدين منها وبالتالي إشباع حاجات ورغبات هؤلاء للأفراد عن طريق السلع والخدمات التي تقدمها إليهم من قبل المنظمة بالوقت والنوعية المطلوبة، وطبيعة المخرجات المتحققة سواء كانت سلع أو خدمات تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الموائمة والتكيف البيئي والإنسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال وإستمرار بقاء المنظمة وديمومتها<sup>2</sup>.

ويقصد بالإنتاجية نسبة المخرجات إلى المدخلات في فترة زمنية محددة مع الأخذ بعامل النوعية والإنتاجية تعني الكفاءة والفاعلية في الأفراد وفي الأداء التنظيمي<sup>3</sup>.

ويحدد (Venkatraman and Raman jam) مجالات الأداء المنظمي ضمن ثلاثة ميادين محددة هي:<sup>4</sup>

**1-الأداء المالي:** وهو مفهوم ضيق للأداء ، ويركز على إستخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

**2-الأداء المالي والأداء التشغيلي:** يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي ، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل إستخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات. ويركز هذا البعد على المؤشرات مثل الحصة السوقية وتقدم منتج جديد ذي جودة عالية.

**3-الفاعلية التنظيمية:** ويعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المنظمي ، ويعرف Etzioni الفاعلية بأنها السدرة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها<sup>5</sup>.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أحسن مجال تتبعه المنظمة والذي يحقق لها الكفاءة في تحقيق أهدافها هو الأداء المالي والأداء التشغيلي ، وقد ركزت الدراسة الحالية على هاذين البعدين بالإضافة إلى الفاعلية التنظيمية.

<sup>1</sup> - قاسم أحمد، وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص104.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص104.

<sup>3</sup> - حسين حريم، شفيق حداد، وآخرون : أساسيات الإدارة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص15.

<sup>4</sup> - وصفي عبد الكرم الكساسبة : مرجع سبق ذكره، ص78.

<sup>5</sup> - مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص، ص، 41، 42.

ثانيا: مقياس وطرق قياس الأداء المنظمي:

## 1-2-1-المقاييس الرئيسية لأداء المنظمة:<sup>1</sup>

إن المقاييس المالية مثل مقياس العائد على الإستثمار وغيره لم تعد وحدها كافية لقياس أداء المنظمة. لذلك فإن المحللين الاستراتيجيين توصلوا إلى مجموعة كبيرة من الطرق لتقييم النجاح أو الفشل للإستراتيجيات. ومن بين هذه الطرق والمقاييس الخاصة بالأطراف ذوي العلاقة المباشرة بالمنظمة ، وقيمة حملة الأسهم وغيرها. كما أصبح هناك العديد من المقاييس غير المالية لقياس أداء المنظمة ككل. خاصة بعد أن أثبتت بعض الدراسات أن الشركات التي تطبق إستراتيجيات تقوم على الإبتكار وتنمية المنتجات الجديدة تميل إلى الإعتماد على المقاييس غير ربحية بدرجة تفوق إعتمادها على المقاييس الربحية.

• **المقاييس المالية التقليدية:** فيمايلي أهم أنواع المقاييس الأكثر إستخداما في تقييم أداء المنظمة وذات الطبيعة المالية وهي تمثل المقاييس التقليدية في هذا الصدد:

1- **مقاييس العائد على الإستثمار (ROI):** من خلال قسمة الدخل الصافي قبل دفع الضرائب على الأصول الإجمالية.

2- **مقياس نصيب السهم من الإيراد (EPS):** من خلال قسمة الإيرادات الصافية على عدد الأسهم.

3- **مقياس العائد على حقوق الملكية (ROE):** من خلال قسمة الدخل الصافي على مجموع حقوق الملكية.

• **مقاييس الأطراف المباشرة:** إن كل طرف من الأطراف المباشرة بالمنظمة له مجموعة من الإهتمامات الخاصة وبالتالي المعايير الخاصة ، التي على أساسها يمكنه الحكم على مستوى أداء المنظمة . وهذه المعايير تتعامل غالبا مع الأثر المباشر وغير المباشر لأنشطة بتنمية واحدة أو أكثر من مقاييس المبسطة لأطراف المنظمة المباشرين ومن ثم يمكنها أن تقابل إهتماماتهم.

• **قيمة حامل السهم:** نظرا للإعتقاد بأن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الإستثمار ونصيب السهم وغيرها لا تعتبر مؤشرات دقيقة يعتمد عليها لتقييم القيمة الإقتصادية للشركة ، فإن العديد من الشركات تستخدم الآن ما يعرف بقيمة حامل السهم ، والذي يعني القيمة الحالية لتدفق النقدية السائلة المتوقع في المستقبل من النشاط الأعمال بالإضافة إلى قيمة الشركة في حالة تصنيفها. أي أن هذا المقياس يركز على النقدية السائلة كمقياس أساس للأداء.

• **تقييم الإدارة العليا:** أثناء تطبيق الإستراتيجية يمكن تقييم الإدارة العليا من خلال إستخدام المقاييس المالية مثل العائد على الإستثمار وغيره من المقاييس الكمية للربحية ومما لاشك فيه أن غياب الربحية في الأجل القصير يؤدي إلى فصل

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، 2007، ص، ص، ص، 435، 436، 437.

أو عزل الإدارة العليا وبالطبع فإن المقاييس التي تستخدم في تقييم الإدارة العليا يجب أن تشتق من الأهداف التي تم الموافقة عليها من جانب مجلس الإدارة والإدارة العليا زمن المقاييس الأخرى التي تستخدم هنا نجد الحصة السوقية للشركة ، وجود المنتجات ، وكثافة الاستثمار.

كما يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحدة من التصنيفات الستة العامة التالية. غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة بما حسب ما يلائم عملياتها اعتماداً على رسالتها:<sup>1</sup>

**1-الفاعلية :** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.

**2-الكفاءة :** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوبة بأدنى كلفة من الموارد.

**3-الجودة :** هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

**4-التوقيت :** هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له. إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال ، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

**5-الإنتاجية :** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس امال وجميع المستلزمات المستخدمة.

**6-السلامة :** هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

## 2-2- بطاقة الأداء المتوازن:<sup>2</sup>

كزت منظمة كابلان – نورتن ، التي باشرت أعمالها في 1990، على إكتشاف طرق ومؤشرات جديدة لقياس الأداء المنظمي ، حيث عمدت إلى إبتكار مؤشرات ومقاييس جديدة ، تعوض القصور وتزيل النقص القائم في المؤشرات المحاسبية والمالية ، كأساس لقياس الأداء المنظمي.

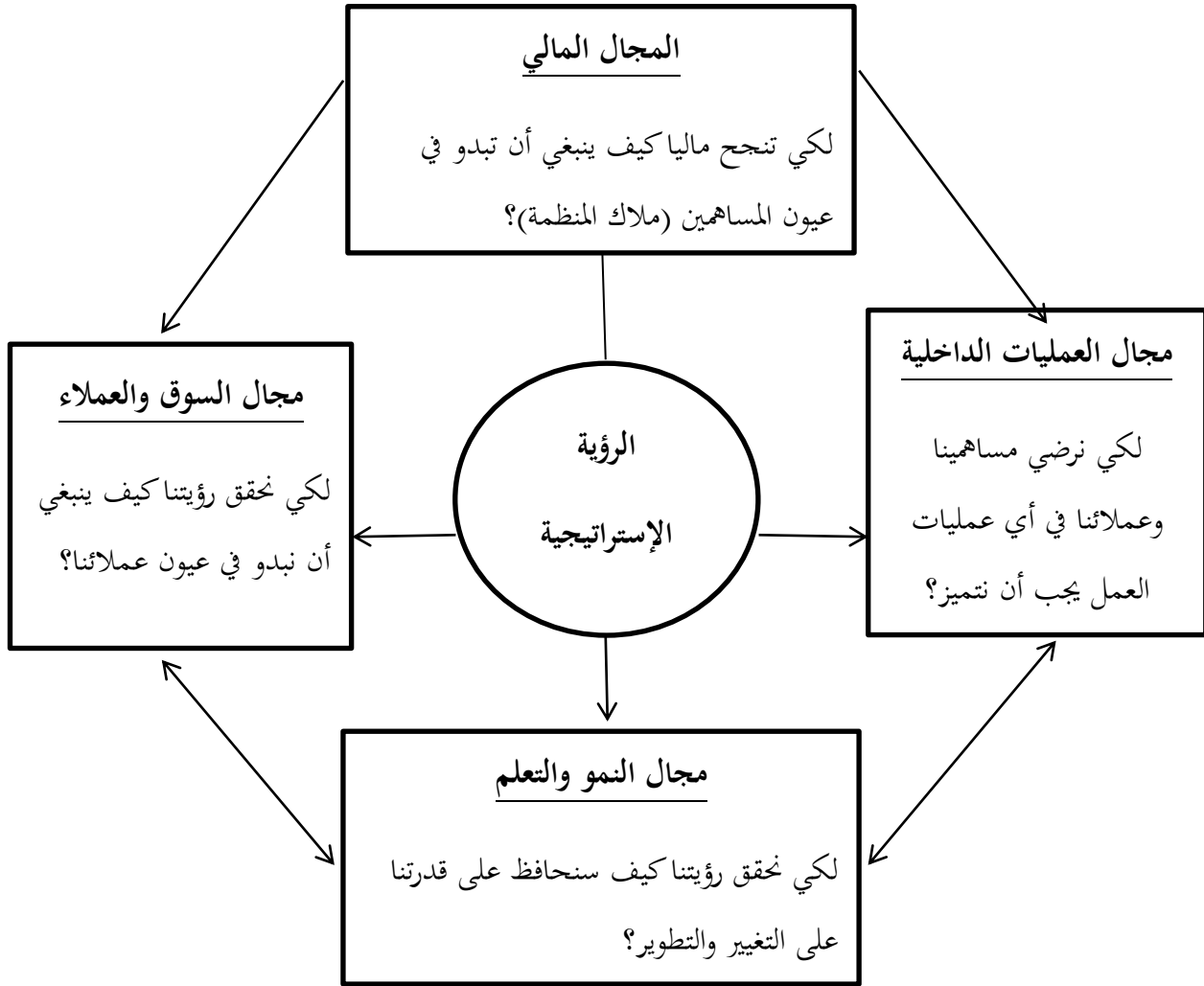
وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها بطاقة تجمع كافة العناصر ، التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة ورسالتها عبر أداء متوازن. وتحقق هذه البطاقات توازناً ما بين الأبعاد الأربعة التالية:

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص77.

<sup>2</sup> - رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص، ص، ص، 184، 187، 188.

- 1- البعد المالي: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالأداء المالي العام للمنظمة.
  - 2- بعد العمليات الداخلية: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالإجراءات الداخلية للمنظمة.
  - 3- بعد العملاء: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بإنطباع العملاء عن المنظمة وطريقة تعاملهم معها.
  - 4- بعد التعلم والنمو: المؤشرات الرئيسية المرتبطة بنمو وتطور المنظمة ، وموظفيها.
- ويوضح الشكل رقم (1) الصورة العامة التي تظهر عليها بطاقة قياس الأداء المتوازن وهي كالاتي :

شكل رقم (1): يوضح عناصر بطاقة قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



المصدر: رولا نايف المعاينة ، صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية (دليل عملي) ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2013 ، ص 188.

يتضح من الشكل أعلاه أن عناصر الأداء المتوازن تتمثل في المجال المالي والذي نحاول من خلاله الظهور أمام أصحاب المال أننا ناجحين في تحقيق المؤشرات المالية والمكاسب لإستثماراتهم بالإضافة إلى مجال العمليات الداخلية الذي يحاول هو الآخر البحث عن أهم الاجراءات الأساسية التي يمكننا تحسينها للتوصل إلى توقعات أصحاب المصالح ، هذا بالإضافة إلى مجال النمو والتعلم الذي نحاول من خلاله البحث عن مدى الإبداع والتغيير والتكيف في موارد المنظمة البشرية للتوصل إلى إستراتيجيات والولاء والإبداع كما نجد مجال العملاء الذي نحاول من خلاله الظهور أمام عملائنا بأحسن صورة توصلنا إلى تحقيق إستراتيجياتنا. ويرى كل من Kaplan & Norton أن أهمية قياس الأداء العالي تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

1. ضمان المطابقة مع الحد الأدنى لمعايير الأداء الحرجة؛
2. فحص مدى جودة أداء المنظمة في جوانب الأداء المختلفة؛
3. إختبار الإفتراضات الأساسية ونظام القيم ورسالة المنظمة؛
4. التحقق من مستوى جودة تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
5. مقارنة الأداء مع المعايير الداخلية والخارجية؛
6. تعريف وتحديد فرص التحسين المستمر.

### الفرع الثالث : مشاكل قياس الأداء المنظمي وفجواته

#### أولاً: مشاكل قياس الأداء:<sup>2</sup>

يعتبر قياس الأداء جانباً بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة في العملية الإدارية ، بل أنه في غياب المقاييس الكمية للأداء فإن وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة ، وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فإن مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة ومن هذه المشاكل مايلي:

**1-1-الطبيعة قصيرة المدى لمقاييس الأداء :** تعاني المنظمات من إشكالية ميل المدراء إلى تبني المقاييس التي تبين الأداء قصير المدى لمنظمتهم ، وذلك الميل ناتج عن الأمور التالية :

أ-عدم إدراك المدراء لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء منظمتهم على المدى البعيد.

ب-الإعتقاد السائد لدى الكثيرين من المدراء أن مؤشرات الأداء قصير المدى تلقى الأضواء المطلوبة وبسرعة على منجزات منظماتهم والذي يعتقدون بأنه يشكل نجاحات متميزة لها في مواجهة العمليات التنافسية في الأسواق.

ج-عدم توفر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأمد والتي عادة ما تتطلب مهارات من نوع معقد وإطلاع على أساليب رياضية معقدة.

<sup>1</sup> - صالح علي عودة الهلالات : إدارة التميز (الممارسة الحديثة في إدارة الأعمال)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص167.

<sup>2</sup> - سيد عليوة: دورة إعداد الخطط الاستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، ط1، المنصورة، سنة النشر غير مذكورة، ص، ص، 118، 119.

**1-2-الخلط ما بين الوسائل والأهداف :** ويقع ذلك الخلط بين الوسائل والأهداف عندما تعتبر النشاطات التي صممت لإنجاز هدف ما هو الهدف ، بينما هي في الحقيقة وسائل أستخدمت من أجل الوصول إلى تلك الأهداف.

**1-3-السلوك التعويضي :** ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل ، و في هذه الحالة يميل المدراء المعنيون إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب الأجزاء غير القابلة لمثل ذلك القياس و بالتالي توجه المكافآت إلى الأشخاص الذين ينجزون أهداف ونتائج سهلة القياس بينما يجرم الآخرين الذين ينجزون أهدافا يصعب قياسها.

وهكذا يبدأ العاملون في التركيز على إنجاز الأهداف التي يكافئ عليها نظام المكافآت ويهملون تلك الأهداف التي من الصعب قياس نتائجها بغض النظر عن أهمية الأخيرة لعملية إنجاز الهدف.

### ثانيا: فجوة الأداء المنظمي:<sup>1</sup>

فجوة الأداء تظهر عند مقارنة ما تم التخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصلة في نهاية العام ، مثال ذلك: نسبة مبيعات مخطط لها من الشركة تفاجأ بإنخفاض النسبة المستهدفة إلى مستويات منخفضة قد تصل إلى 50-70% من النسبة المتوقعة لذا لا بد من تحديد المظاهر الدالة على وجود الضعف في الأداء أو الإنتاجية ويجب أن تسترعي هذه المظاهر الإنتباه إلى محاولة علاجها.

ولعلاج فجوة الأداء المنظمي يجب إختيار أهداف محددة للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها وهذه الأهداف من أهداف المنظمة ، والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا.

### 2-1خطوات معالجة فجوة الأداء المنظمي تتمثل فيمايلي:

**أ-تحليل الأداء :** يتم تحليل الأداء بإختيار أداء المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها ، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي المتوقع للمشكلة في أداء العمل والمنافسة.

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومان في تحليل بيئة العمل وهما : الوضع المرغوب والوضع الحالي أو الفعلي وينتج عن المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو إغلاق الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقا من السياسة الرئيسية الأساسية للمنظمة وأولوياتها ، ومن قواعد عمل المنظمة.

<sup>1</sup> - رشاد محمود بدر: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال من قسم التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، غير منشورة، 2009، ص، ص، 65، 66.

**ب- البحث عن المسببات :** هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي ، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء ، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأغراض الخارجية فقط ، لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

**ج-إختيار وسيلة المعالجة :** يمكن إختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه ، بل يجب إختيار طريقة واحدة والتركيز عليها وإختيارها ثم التي تليها ، مع الأخذ بالحسبان الأولوية والأهمية في إختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة.

**د-التطبيق :** بعد إختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ ، ونصمم نظاما للمتابعة، ونحاول تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير لضمان تحقيق فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

**هـ-مراقبة الأداء وتقييمه :** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ، ويجب أن تكون لدينا وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوافر تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل.

ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء ، يجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب ، وبهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.

### المطلب الثالث : علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء المنظمي

هناك عدة نقاط مشتركة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي سنحاول في هذا المطلب التطرق إليها وهي كالآتي:<sup>1</sup>

**1-البعد الزمني :** فالبعد الزمني بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي ونجد بأنه يعتبر أيضا بعد من أبعاد التي تهتم بها بطاقة قياس الأداء المتوازن فكلاهما يهتم بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا ، فما تفعله المنظمة اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد ولذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية (المالية وغير المالية) بصورة متواصلة.

**2-البعد الاستراتيجي :** هو الآخر إهتم به كل من التفكير الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن فهو يربط التحكم التشغيلي قصير المدى للمنظمة برؤية وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى ، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص، 58، 59.



الإستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير ، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وتتم بتمكن القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء.

**3- البعد البيئي :** يقوم كل من التفكير الإستراتيجي ومقاييس الأداء المنظمي بتحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الأداء بكفاءة وفعالية مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات نصف سنوية لتيسير جمع المعلومات<sup>1</sup>.

**4- الرؤية الاستراتيجية :** هناك علاقة بين التفكير الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن فالتفكير الإستراتيجي يقوم بتعريف الرؤية الإستراتيجية وتوضيحها بأنها خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة ، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها المنظمة والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية المنظمة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلاً<sup>2</sup>، وتستخدم المنظمات بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة تساعد على توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية ، والتعلم والتطور العملاء والنجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد<sup>3</sup>.

وفي الأخير نستنتج أن هناك تكامل بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي.

#### 5- مستويات تصور الفكر الاستراتيجي لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

يمكن النظر إلى مستويات تصور الفكر الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاثة مستويات : وذلك على النحو التالي:<sup>4</sup>

#### المستوى الأول : صياغة رؤية المنظمة:

تهتم المنظمة هنا بصياغة رؤيتها المستقبلية، ويتطلب ذلك منها الإجابة أولاً عن السؤال التالي : ماذا حدث في مجال نشاط المنظمة ككل وماذا يخفي لها المستقبل ؟ وماهي الإتجاهات العامة التي ستحكمها ؟ وماهي رؤيتها للمنظمة وكيف تراها خلال الخمس سنوات المقبلة؟

<sup>1</sup> - عبد العزيز حيدر حسين، حيدر مهدي سلمان: التنبؤ بدلالة التفكير الاستراتيجي لدى سبأحي الفرات الأوسط والمنطقة الجنوبية في فعالية 100م سباحة حرة، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد14- العدد1، ج3، 2014، ص125.

<sup>2</sup> - أسماء زكري: مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>3</sup> - حاتم نبيل: بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لمتابعة وتقييم الأداء في الدوائر الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل متابعة وتقييم مؤشرات الأداء في الوزارات والدوائر الحكومية، اسطنبول، 2011، أعمال المؤتمرات تقييم الأداء الحكومي ودوره في التطوير الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، (بتصرف طالبة) 2013، ص143.

<sup>4</sup> - المرجع السابق، صص،139، 140.

المستوى الثاني: يتعلق بالمجالات الأربعة التي تستخدمها المنظمة وتعتمد عليها في إختيار رؤيتها وإستراتيجيتها والتي تتمثل فيما يلي:

أ- **المنظور المالي** : لتحقيق النجاح في الجانب المالي، كيف يجب أن تظهر أمام الملاك ؟ هذا المعيار يقيس النتائج المجردة التي تقدمها المنظمة للملاك وترتبط مع المجالات الثلاثة التي سيتم ذكرها بعلاقة السبب والنتيجة حيث بدون النجاح في هذا الجانب يصبح الوضع المالي المستقبلي للمنظمة غير مضمون.

ب- **منظور العميل** : لتحقيق رؤيتنا علينا الإجابة على التساؤل الجوهرى : كيف نحب أن يرانا عملائنا ؟ ويتطلب ذلك بدوره تدعيم وإدارة العلاقة مع العميل والحرص على تنميتها بإستمرار.

ج- **منظور العمليات الداخلية** : لإرضاء الملاك والعملاء ، ماهي العمليات التشغيلية التي يجب علينا القيام بها؟ والإماتيز فيها؟ هذا المجال يركز الإنتباه على العمليات التشغيلية الأساسية للقيام بالأعمال ، وهنا نولي الإهتمام بالتفاعل بين المنظمة والعميل ، فماهي العمليات التي تغضب العملاء ؟ وما الذي يرضيهم ؟ العديد من المنظمات ترى أن تطوير العمليات الداخلية يعد محمدا أساسيا وظاهرة تقود للنجاح ماليا في المستقبل.

د- **منظور التعلم والنمو/ والتجديد والتقدم** : لتحقيق رؤيتنا ، كيف يمكننا ليس الحفاظ بل تنمية وزيادة قدرتنا على التغيير والتطوير ؟ هذا المجال يوجه الإنتباه نحو الأشخاص والأنظمة والمعلومات في المنظمة.

وترتكز بطاقة الأداء المتوازن على أسس جوهرية من بينها أن تكنولوجيا المعلومات والإتصالات تلعب دورا مهما في قيام بطاقة الأداء المتوازن بدورها المنشود وتحقيق أهدافها المرجوة، ومن تم فالعمل لا بد أن يضع معايير للأداء وبعد ذلك تتم عملية قياس الأداء ، ولا بد أن يتم تجميع وتحليل المعلومات ، ولا بد أن تعرض النتائج بشكل واضح ويمكن الاستعانة ببرامج مصممة خصيصا لهذا الغرض.

### المستوى الثالث : يتعلق بتفاصيل التطبيق

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالعميل عبر تحليل يهدف إلى تفكير متكامل في الأربعة منظورات السابقة مجتمعة من خلال عمليات التطبيق.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أهم علاقة وأقواها بين التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي هي علاقة الرؤية الاستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن لأن المنظمات تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة تساعد على توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أبرز الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي وذلك من خلال إطلاعنا على هذه الدراسات والقاء الضوء عليها من خلال معرفة كيفية تناولنا للموضوع محل الدراسة ، وسيتم تناول هذه الدراسات حسب حدوثها ومن تم ندرس أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي

**1-دراسة (صبرينة ترغيني 2015):** بعنوان دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمنظمة دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص: تسيير منظمات جامعة محمد خيضر بسكرة.

-وقد تجلى هدف الدراسة ببعدين ، أو لهما نظري ، وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة ، وثانيهما ميداني أو تطبيقي تتمثل في دراسة وتحديد تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية لمجمع صيدال. وإستهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤلات ، ثم بلورة الإطار النظري في ضوء هذه التساؤلات ، وصياغة فرضيات اختبرت العلاقات إرتباطا وتأثيرا.

وقد تم جمع البيانات من (74) مديرا وإطارا في مجمع صيدال ، بالإعتماد على الإستبيان بوصفه أداة للقياس وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي ، والإنحراف المعياري ، ومعامل التحديد  $R^2$  والنسب المئوية ومعامل الإرتباط ل (Spearman) لإختبار فرضيات الإرتباط ، وقيمة F لنماذج الإنحدار البسيط والمتعدد لإختبار فرضيات التأثير. وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS .

وقد توصلت نتائج إختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها:

- إلى وجود علاقة أثر وإرتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين التفكير الإستراتيجي ومتغيراته الفرعية المنبثقة عنه وبين القدرات الإبداعية للمنظمة ، وظهرت نتائج الدراسة التالية: يساهم التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمنظمة ، كما يساهم كل عناصر التفكير الإستراتيجي من القصد الإستراتيجي و التصور النظمي وقيادة الافتراضات والتفكير في الوقت وعنصر الفرص الذكية في تفعيل القدرات الإبداعية للمنظمة.

وقد أوصت الباحثة بضرورة:

- ممارسة التفكير الإستراتيجي في مختلف أنواع المنظمات.

- كما يجب ممارسته بشكل خاص في منظمات صناعة الدواء نظرا لفوائده وإيجابياته والتي من بينها تفعيل القدرات الإبداعية للمنظمة ، نظرا لإرتباط الصناعة الدوائية بالإبداع فلا بد من تفعيل القدرات للمنظمات الدوائية التي تمكنها من تحقيق عمليات الإبداع.

- ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية التفكير الإستراتيجي.

**2-دراسة (عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي 2013):** بعنوان أثر التفكير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى ، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كلمنتس وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إختصاص إدارة - سياحة وفنادق ، العراق.

**هدفت هذه الدراسة إلى:**

- تسليط الضوء على أهم المشاكل والتحديات التي تواجه النشاط السياحي في أحد محافظات العراق وهي محافظة ديالى. ويجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث قد تبنى موضوع السياحة على المستوى الجزئي وليس الكلي من خلال محاولة ميدانية لتشخيص أثر أهم المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر تأثيرا فاعلا على عوامل الجذب السياحي في المحافظة المذكورة.

وقد أستخدمت العينة القصدية حيث جرى إختيار عينة المدراء ورؤساء الأقسام المواقع السياحية المبحوثة وبلغ المجموع الكلي لعينة الدراسة شخص(100)، فقد جرى توزيع (112) إستبانة، بصورة مباشرة من قبل الباحث على هذه المواقع وتم إستبعاد (12) لم يتم الاجابة عليها.

**وقد أظهرت نتائج الدراسة العملية:**

-ضعف عامل التفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة وعدم قدرته الفاعلة في التأثير على تنمية وتطوير عناصر الجذب السياحي وذلك من خلال نتائج إجابة المبحوثين التي بينت بأن الإمكانيات المتاحة في المواقع السياحية والإدارات الإستراتيجية أو القيادة فيها غير قادرة على وضع الخطط والأفكار الإستراتيجية بالشكل الذي تكون فيه قادرة على مواجهة التحديات الخارجية وظروف سوق الطلب السياحي الذي يتميز بالمتغيرات السريعة والدليل على ذلك أن الوسط الحسابي الخاص بهذا المتغير بلغ (4,04) وهو أقل من نسبة الإنحراف المعياري البالغة (0,09).

**وفي الأخير أوصى الباحث:**

- بدعوة إلى عقد مؤتمر سياحي يبحث واقع النشاط السياحي يحضر له مسبقا يتم إشراك كل التخصصات العلمية لجامعة ديالى في الإقتصاد الاجتماعي والهندسة والتاريخ والقانون.

- ودعوة المستثمرين أو أصحاب الأموال المحليين في استثمار أموالهم لمشاريع تصب في النشاط السياحي المحافظة على المواقع الجغرافية (الأراضي) القريبة من مراكز المحافظة لإقامة مشاريع سياحية مختلفة ذات جدوى إقتصادية ناجحة مستقبلا.

### 3-دراسة (Ken haycock ,Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone2012):

Strategic Thinking: Lessons for Leadership from the literature, Library Leadership & Management, volume26, number3/4, 2012.

(كين ها يكوك، أن تشيدل وكارلا سبينس بليس تون 2012): بعنوان التفكير الإستراتيجي: دروس للقيادة من الأدب ، مقال منشور في جريدة قيادة المكتبات و الإدارة ، المجلد26 ، العدد 04/03 ، 2012.

تهدف هذه الورقة إلى معرفة ماهية التفكير الإستراتيجي و علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي ، وكيفية إستخدام التفكير الإستراتيجي لخلق ميزة تنافسية عندما تواجه مع ديناميكية جلب التغيير البيئي من القوى الخارجية وواقع المكتبات واجهة اليوم.

وقد أظهرت النتائج التي وصل إليها الباحثين:

- أن المنظمات سواء كانت للربح أم لم تكن تتنافس وتكون متقلبة وقلقة في السوق الذي يتطلب قدرة أكبر على إبتكار وتنوع الإستراتيجية التفكير من أجل خلق والحفاظ على الميزة التنافسية.

- كما أن المكتبات تواجه منافسة كبيرة فهي تحاول لفة إنتباه العميل أو المستخدم ، كما أنهم يواجهون مستقبلا مجهولا إلى حد ما في ضوء التغييرات في الموارد و التكنولوجيات و المعلومات المزدهمة في السوق.

- كما أن التفكير الإستراتيجي يمكن من الكشف عن كل ما هو جديد وبديل والرؤى الإبداعية في المستقبل وتطوير استراتيجية طويلة الأجل ويظهر ذلك في عنصرين مميزين للأدب هما:

- 1) وصف النشاط المنهجي المنتشر عادة من قبل التنظيمي للقيادة وصياغة الخطة الإستراتيجية؛
- 2) التفكير الإستراتيجي يقوم على الممارسة الديناميكية وتشجيع جميع المكونات للتشكيك في الوضع الراهن والنظر في أفكار غير التقليدية وصياغة أفكار حول هدف مشترك و عام ، يتميز التفكير الإستراتيجي عن التخطيط الإستراتيجي في عملية غير رسمية من التوليف وتوليد الأفكار التي تستند على تنفيذ نظام رسمي أو خطة.

### 4-دراسة (William Clark ,MLD ,2012):

Introduciong Strategic Thinking intia Non- profit Organization to Develop Alternative In Comestre ams, Journal of practical Consulting, vol4 ISS1, Fall/Winter, Regent University School of Business. leadership, Virginia Beach, va USA, 2012.

(ويليام كلارك 2012): بعنوان إدخال التفكير الإستراتيجي في منظمة غير هادفة للربح لتطوير مصادر دخل بديلة ، مجلة الإستشارات العلمية ، المجلد 4 ، جامعة ريجنت ادارة الأعمال والقيادة، فرجينيا بيتش الولايات المتحدة الأمريكية ، 2012.

هدفت هذه الدراسة:

- إلى توضيح أن المنظمات غير الربحية هي واقعية إلى واقع أن التيارات التقليدية للدخل ، مثل المنح والعقود الحكومية تجف بسبب الإقتصاد الأمريكي الهش و الإفراط في الازدحام المنظمات غير الربحية الأخرى في الأسواق المتخصصة مماثلة هذه العوامل تؤثر على المنظمات غير الهادفة للربح كما أنها تحدد للحفاظ على برامج إجتماعية حيوية.

- كما توضح هذه الدراسة أن إسهام المفكرين الإستراتيجيين في تنمية الإبداع و الأفكار المستدامة تعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

وقد أظهرت النتائج:

- أن المنظمات الغير الربحية تشكل تهديدا على بعضها البعض بسبب منح التمويل المحدودة وكبيرة من عدد من التطبيق.

- كما تسعى المنظمات غير الربحية لتطوير موظفيها ليصبحوا مفكرين إستراتيجيين داخل سياق مسؤوليات وظائفهم للتحويل من الإعتماد الكامل على المنحة إلى الإكتفاء الذاتي في طلب لتظل قادرة على المنافسة المستدامة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المنظمي

1-دراسة (باسل محمد حسن العزاوي، صباح نويف، رحيمة المياحي، طيبة ماجدة حميد 2014): بعنوان دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العدد 42 .2014.

هدفت هذه الدراسة:

- تقديم عرض وتحليل نظري ومفاهيمي لمفهوم ومضامين إدارة المعرفة ودورها في المنظمات وأهميتها في تقرير الأداء وتفعيله؛

-إختبار علاقات الإرتباط بين معوقات إدارة المعرفة والأداء المنظمي.

مجتمع البحث يتمثل بعينة من المنظمات الصناعية تتجانس بخدمة الزبون وتختلف في منتجاتها المتنوعة والتي تتنافس مع منتجات في السوق المحلي أو العربي أو الدولي ، وقد تم إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تمثلت بنسبة (10%) من مجتمع البحث حيث بلغ حجم العينة (36) منتسب شملت المنظمات الثلاثة المبحوثة وبعدها (12) منتسب لكل منظمة من المنظمات المبحوثة على متغيرات البحث المجردة في استمارة الاستبيان.

وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- أن المنظمة العامة لصناعة الزيوت النباتية شرعت في إستخدام عمليات إدارة المعرفة لضمان دخولها في السوق ورفع كفاءة أدائها لتصبح عضوا فاعلا في سوق المعرفة.

-تقاربت مستويات تقدير متغيرات إدارة المعرفة في المنظمة العامة لصناعة البطاريات إذ كان جميعها بمستوى (متوسط عال) وجاء هذا التقارب بسبب فاعلية أغلب الفقرات لكن مقابل ذلك هناك محدودية في ممارسة عدد من الفقرات في المتغيرات الأولية وكذلك في المنظمة العامة لصناعة المواد الإنشائية.

-إحتل متغير توليد المعرفة المرتبة الأولى بأهمية المتغيرات الفرعية لعمليات إدارة المعرفة ولاسيما في المنظمة العامة لصناعة الزيوت النباتية فيما كان متغير تطبيق المعرفة بالمرتبة الأخيرة من الأهمية التي أولتها عينة البحث في المنظمة العامة لصناعة المواد الإنشائية في حين حصل متغير الأداء على إهتمام من خلال إجابات أفراد عينة البحث في المنظمة العامة لصناعة الزيوت النباتية والمنظمة العامة لصناعة البطاريات.

وفي الأخير أوصى الباحثين:

- بضرورة إهتمام المنظمات الصناعية عينة البحث لعمليات إدارة المعرفة لأنها تؤدي إلى تحسين الأداء المنظمي ورفع كفاءته من خلال ما تمتلكه من معرفة حول طبيعة العمل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- التأكيد على تحويل أكبر كمية من المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية في المنظمات المبحوثة من خلال تشجيع نقل المعرفة بين العاملين وتشجيع الخبرات المتقدمة في المنظمات المبحوثة لتقدم المحاضرات والمناقشات النظرية والعملية.

**2-دراسة (مزغيش عبد الحليم 2011):** بعنوان تحسين أداء المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المنظمة الوطنية للدهن ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع: تسويق جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء والبحث في سبل قياسه ، وتحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والنظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال ، وكذا إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة:

-أن المنظمة اليوم تهدف إلى إرضاء المجتمع أكثر من السابق كما أن الإهتمام بالزبائن إزداد بشكل ملحوظ من خلال التوصيات التي تلتزم بها المنظمة في تقاريرها.

-كما أظهرت أيضا أن إدارة الجودة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا ، لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون.

وقد أوصى الباحث:

- أنه غير المعقول مطالبة الفرد ببذل جهود كبيرة دون تقديم وتوفير قواعد علمية يستند عليها ، وهذه الحالة ليست خاصة فهي تنطبق على العديد من المنظمات الجزائرية ، عكست لنا المنظمة الوطنية للدهن حالة المنظمات الجزائرية التي تفتقر لثقافة الجودة وإلى القيم الداعمة لها ، ولتوفير ذلك يتطلب من المسير الجزائري التمتع بقدرات كبيرة تؤهله لغرسها وكيفية مقاومة التغيير.

### 3-دراسة ( Hudson Moloto Maila , 2006 ):

Performance Management and Service Delivery in the department of water affaires and forestry (D W A F) .

(هدرسون مولوتو مايللا 2006): بعنوان ادارة الأداء وتقديم الخدمات في إدارة شؤون المياه والحراجة (D W A F) ، أطروحة مقدمة كجزء لإستيفاء شروط شهادة الماجستير تخصص تكنولوجيا ، الإدارة العامة بجامعة جنوب إفريقيا.

هدفت هذه الدراسة إلى:

-تحقيق إدارة الأداء التي تركز على الأداء الفردي والتنظيمي وضرورة تقديم الخدمات وكان التركيز على تقديم الخدمات داخل مديرية الحراجة في إدارة شؤون المياه والغابات.

وقد أظهرت النتائج:

-أن وجود إدارة الأداء وغيرها من النظم الداعمة لا يضمن التحسين التلقائي في تقديم الخدمات ، الفرق هو مدى فاعلية المنظمة وكيف يمكن أن تطبق ادارة الأداء بالإشتراك مع مجموعة كاملة من السياسات والنظم الفنية والأدوات لتحسين أثره على تقديم الخدمات.

كما أوصت الباحثة:

-بضرورة أن تقوم المنظمات بوضع مؤشرات أداء واضحة يجرى إستكمالها بانتظام وفقا لإستقصاءات رضا العملاء في مجالات التحسين الإستراتيجي سنويا؛

-كما ينبغي تعزيز الترتيبات المنظمية لرصد وتقييم الأداء وتقديم أثر ذلك نحو تقديم الخدمات؛

-كما أنه من الواضح أن أداء الخدمات يتأثر بعدد من العوامل وبالتالي من الضروري تحليل الأداء إلى مصفوفة مميزة توضح مجالات الأداء.



المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي

1-دراسة:

(Karam Khalili , Mariam Armani , Hoda Rahimi , Friba Jamshidi , Zahra Jamshidi 2015) : The Role of Strategic Thinkingni Organizational Performance : A case Study of the Municipality of Ilam, 2015.

(كرم خليلي ، مريم أرمانى ، هدى رحيمي ، فريبا جمشيدي ، زهراء جمشيدي 2015): بعنوان دور التفكير الإستراتيجي في الأداء التنظيمي: دراسة حالة بلدية إيلام ، جامعة آزاد الاسلامية إيلام ، إيران ، المجلة الدولية للمراجعة في علوم الحياة ، قسم الإدارة التنفيذية ، 2015.

تهدف هذه الدراسة إلى:

-التعرف على الآثار المترتبة على التفكير الإستراتيجي على الأداء التنظيمي والأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الإستبيان يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في بلدية إيلام وذلك بأخذ عينة عشوائية ، ويقدر حجم العينة بـ 140 شخص.

وقد أظهرت النتائج:

-أن التفكير الإستراتيجي لديه تأثير كبير على الأداء التنظيمي ، كما أن لعناصر التفكير الإستراتيجي (منظور النظم، النية المركزة الإنتهازية الذكية ، التفكير في الوقت المناسب) لديها دلالة إحصائية وإيجابية وتأثير على الأداء التنظيمي.

وقد أوصى الباحثين:

-بضرورة توجيه الإهتمام لإحتياجات جميع المرؤوسين وتوفير فرص للنمو بدلا من التنمية الشخصية وشروط والإحتياجات والأولويات واستخدام معارف جديدة. واستخدام التفكير الإستراتيجي بغض النظر عن التدابير الصادرة عن المديرين لأن تطوير المنظمة لا تعتمد فقط على المدير لأنه يعتمد أيضا على الظروف المحيطة بالمنظمة والموظفين.

2-دراسة (نسرین جاسم محمد، علياء جاسم الجبوري 2014): بعنوان دور التفكير الإستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد ، كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العدد الثامن والثلاثون ، 2014.

هدفت هذه الدراسة:

-إلى تحقيق فهم واعي وفلسفي لكل من التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي على صعيد الأهداف العلمية.

-بالإضافة إلى تحديد دور التفكير الإستراتيجي بأبعاده على مستوى الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة على صعيد الأهداف التطبيقية.

وقد أظهرت النتائج:

-أن هناك تفكير إستراتيجي للقيادات تمثل في بعد القصد الإستراتيجي لتطوير الكليات مما ينصب في رضا الزبون المستهدف وبالتالي رفع الأداء المنظمي وأن أقوى علاقات الإرتباط كانت ما بين التفكير الإبداعي وأبعاد الأداء المنظمي من خلال إتصاف القيادات برؤى إستراتيجية تعمل على خلق والإبداع في المجالات البحثية وتقديم الخدمة التعليمية.

وفي الأخير أوصت الباحثة:

-بضرورة أن تعي الكليات المبحوثة حقيقة أن التفكير الإستراتيجي هو أحد العناصر الضرورية في رفع الأداء المنظمي.

-تركيز وتفهم الإدارات العليا في مجال تشخيص القدرات التي يجب أن يمتلكها الأشخاص المؤهلين لمناصب قيادية ذات علاقة بتوجهات الكلية المبحوثة وإستراتيجياتها.

**3-دراسة (نهال شفيق العشي 2013):** بعنوان أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة ، قدم هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة ، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة:

-إلى التعرف على بعض عوامل التفكير الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة وتقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العملية والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى التفكير الإستراتيجي لدى مدراء الإدارة العليا مما يعكس إيجابيا على أدائهم وبالتالي يساعدهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الإحتياجات الخاصة في قطاع غزة ، وقد تم إختيار مجتمع الدراسة بشكل عشوائي تكونت من 95 موظف وموظفة بنسبة بنسبة إسترداد 100%.

وقد أظهرت النتائج:

-أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين عوامل التفكير الإستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا حيث أن تعزيز المفاهيم الخاصة بالتفكير الإستراتيجي ، ودعم تطبيق وممارسة العوامل المتعلقة به يرفع من مستوى أداء الإدارة العليا وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي في أداء المنظمة وقدرتها على تحديد الأولويات وإدارة مواردها بما يحقق رسالتها وأهدافها.

وفي الأخير أوصت الباحثة:

-بتطوير برامج تدريبية متخصصة في العوامل الخاصة بالتفكير الإستراتيجي للمدراء والعاملين في المنظمات غير الحكومية والعمل على زيادة الوعي بأهمية تبني منهج التفكير الإستراتيجي في إدارة هذه المنظمات

**المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

من خلال عرضنا لكل هذه الدراسات السابقة والتي تتمثل في 10 دراسات منها 2 محلية و4 عربية و4 أجنبية من 2006 إلى 2015 وإدراجها حسب البعد الزمني من الأحدث إلى الأقدم سنحاول التعقيب على الدراسات السابقة وإظهار أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

**أولا : التعقيب على الدراسات السابقة**

**من حيث موضوع الدراسة:**

أغلب الدراسات التي تم التطرق لها ركزت على علاقة التفكير الإستراتيجي بنواحي غير الأداء مثل دراسة (صبرينة ترغيني 2015) دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمنظمة دراسة حالة مجمع صيدال، ودراسة (عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي 2018) أثر التفكير الإستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى ودراسة (كين هاي كوك أن تشيد وكارلا سبينس بليستون 2012) التفكير الإستراتيجي: دروس للقادة من الأدب، ودراسة (ويليام كلارك 2012) إدخال التفكير الإستراتيجي في منظمة غير هادفة للربح وهذا يدل على شح الدراسات المحلية والعربية التي تتناول دراسة التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي ، وقد يعود هذا الأمر لطبيعة حداثة الموضوع في حقل العمل الإداري وفي البيئة المحلية على وجه الخصوص ، لذلك تتميز هذه الدراسة عن غيرها لأنها عالجت موضوع التفكير الإستراتيجي في حقل العمل الإداري في المنظمات الحكومية الجزائرية.

**من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:**

إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات العربية والمحلية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي مثل دراسة ( صبرينة ترغيني ، 2015 ) ، ودراسة ( عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي ، 2013 ) ودراسة (باسل محمد حسين العزاوي ، 2014 ) ، ودراسة ( كرم خليلي ، 2015 ) ، ودراسة (نسرين جاسم محمد ، 2014) ، ودراسة (نهال شفيق العشي ، 2013) وإختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (مزغيش عبد الحلیم ، 2011) حيث تم إستخدام المؤشرات المالية.

**من حيث مجتمع الدراسة:**

معظم الدراسات السابقة أجريت في قطاع التعليم والمنظمات غير الهادفة للربح مثل دراسة ( نسرین جاسم محمد 2014 ) فقد أجريت في عينة من كليات جامعة بغداد بينما نجد دراسة ( ويليام كلارك 2012 ) قد أجريت في منظمة غير هادفة للربح لتطوير مصادر دخل البلدية وكذلك دراسة ( كرم خليلي 2015 ) فقد أجرى دراسته في بلدية إيلاام كما نجد

أيضا دراسة ( نهال شفيق العشي 2013 ) والتي أجريت في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة إلا أن دراستنا قد أجريت في القطاع الإقتصادي ومقارنة بين منظمتين.

من حيث أداة الدراسة:

إستخدمت الدراسة الحالية الإستبيان كأداة للدراسة ، وقد اتفقت مع معظم الدراسات العربية والمحلية والأجنبية في إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة دراسة ( صبرينة ترغيني ، 2015 ) ، ودراسة ( عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي ، 2013 ) ودراسة ( ياسل محمد حسين العزاوي ، 2014 ) ودراسة ( كرم خليلي ، 2015 ) ، ودراسة ( نسرين جاسم محمد ، 2014 ) ، ودراسة ( نهال شفيق العشي ، 2013 ).

من حيث مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:

1. إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في سهولة الوصول إلى بعض المصادر والمراجع العلمية التي إعتدتها الدراسات السابقة؛
2. بناء الإطار النظري وفرضيات الدراسة؛
3. الإعتماد عليها في صياغة الإستبيان؛
4. الإنطلاق من حيث انتهى الآخرون.

ثانيا: أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- تعتبر الدراسة الحالية إضافة للدراسات السابقة في البيئة العربية والجزائرية على وجه الخصوص إذ أنها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم من بيئات أجنبية أخرى إلى البيئة العربية (التعلم من تجارب الآخرين والإستفادة منها) في حقل العمل الإداري.
- يتضح من خلال تاريخ الدراسات السابقة في موضوع التفكير الإستراتيجي أن معظم هذه الدراسات حديثة وهذا يدل على حداثة تنبه المنظمات إلى أهمية هذا النمط من التفكير وأهمية دراسة وقياس آثاره في المستقبل على المنظمات وأداء مدرائها.
- كان الإعتماد على الدراسات السابقة على المنهجية الوظيفية في معظم في حين إعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الوظيفية والتحليلية.
- من خلال وجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وجدنا أن هناك إستفادة من الدراسات السابقة ولكن في نفس الوقت هناك تميز عنها لأننا أجرينا دراسة مقارنة بين منظمتين هما الجزائرية للمياه وصندوق الضمان الإجتماعي خلافا للدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل:

قد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للدراسة وهو التعرف على مفهوم التفكير الاستراتيجي وهو عبارة عن عملية جمع وتفسير ، وتوليد وتقييم المعلومات والأفكار لتشكيل الإستدامة والتنافسية المزايا التنظيمية ، كما تعرفنا على مفهوم الأداء المنظمي وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة ، بالإضافة إلى ذلك قدمنا بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع وقمنا بالتعقيب عليها وإظهار أوجه الاختلاف بينها. أما في الفصل الثاني فسنتناول فيه الدراسة التطبيقية للموضوع ، التي تتمحور حول الدراسة المنهجية للموضوع ونتائج المتوصل إليها مع تقديم التوصيات اللازمة.

## الفصل الثاني

دراسة مقارنة بين منظمتي الصندوق  
الوطني للضمان الاجتماعي  
والجزائرية للمياه

تمهيد:

بعد إستعراضنا في الجانب النظري لمفاهيم ومضامين كل من التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي والعلاقة التي تربط بين كل من المفهومين السابقين نظريا ، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني إيجاد تلك العلاقة والأثر بالتطبيق على المنظمات الإقتصادية وذلك بإختيار منظمتين هما : المنظمة العمومية الجزائرية للمياه ومنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ، وهذا للإجابة على فرضيات الدراسة من خلال توضيح مضامين العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة ( التفكير الإستراتيجي ، والأداء المنظمي ) ومدى إختلافهما في كل من المنظمتين محل الدراسة من خلال إجراء دراسة مقارنة.

وبناء على ما سبق نحاول من خلال هذا الفصل إستعراض الآتي:

- تقديم عام للمنظمتين محل الدراسة " المنظمة العمومية الجزائرية للمياه ومنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي " .
- عرض عناصر الدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتفسيرها.

المبحث الأول : تقديم عام للمنظمتين محل الدراسة " المنظمة العمومية الجزائرية للمياه ومنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي " .

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم كل من المنظمتين محل الدراسة وذلك بالتطرق إلى أهم الجوانب التي تخص موضوع الدراسة:

### المطلب الأول: بطاقة فنية لمنظمة العمومية الجزائرية للمياه<sup>1</sup>

تعتبر الجزائرية للمياه منظمة وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تم إنشاؤها وفقا للمرسوم رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق ل 21 أفريل 2001 ويقع مقر المديرية العامة بالقبة الجزائر العاصمة.

### الفرع الأول : مخطط الأعمال

- تجميع الهياكل والمنشآت القاعدية؛
- تحويل الممتلكات؛
- تحسين الخدمة العمومية للمياه؛
- تطوير نظام التسيير؛
- مساندة التنمية وذلك بإستعمال المعلومات وطرق التسيير الحديثة؛
- تطبيق التسعيرة الوطنية؛
- وضع وتوحيد قوانين المياه.

### الفرع الثاني : مهام منظمة الجزائرية للمياه

- توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن وكل القطاعات والفروع الإقتصادية؛
- مراقبة نوعية المياه الموزعة؛
- التحكم في الشغل والمهام الخاصة بها والخاصة بالجمعيات المحلية؛
- التسيير والتنظيم الدقيق لشبكات توصيل المياه.

### الفرع الثالث : أهدافها

- 1- توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطن وكل القطاعات والفروع الاقتصادية؛
- 2- إنتاج وإستغلال ومتابعة معالجة المياه؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من قبل دائرة الموارد البشرية مصلحة تسيير المستخدمين ، 2016.



3- التموين بالمياه الصالحة للشرب للدوائر والبلديات التابعة لها؛

4- تسيير وصيانة شبكات التطهير والأشغال الأخرى؛

5- تطبيق تسعيرة إستهلاك المياه حسب المراسيم الوزارية؛

6- تطبيق شروط دفتر التكاليف المصادق عليه من طرف وزارة المالية.

### المطلب الثاني : تقديم عام لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي<sup>1</sup>

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى نبذة تاريخية عن منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الحكومية كما سننوه إلى بعض المهام التي تقوم بها هاته المنظمة وفي الأخير سنقدم نظام عملها وأبرز الأهداف التي تصبو هذه المنظمة لتحقيقها على أرض الواقع.

مر الضمان الإجتماعي بالجزائر منذ إسترجاع البلاد لسيادتها إلى غاية الإصلاحات التي عرفها القطاع وحتى اليوم بعدة مراحل . إذ يعد الضمان الإجتماعي من أهم الآليات الإجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة الآثار الناجمة عن مختلف المخاطر التي يتعرض لها العامل خلال حياته المهنية وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة إنقطاعه عن العمل بسبب المرض أو العجز..... الخ، وقد يكون هذا البديل على شكل تعويض أو معاش بما يضمن للعامل ولذوي حقوقه حياة كريمة ومستقرة حتى بعد وفاته عن طريق منحة التقاعد أو المنح والريوع الأخرى التي تؤول إلى ذوي الحقوق بمفهوم الضمان الإجتماعي حيث تولى الجزائر عناية فائقة لسلامة الدخل والعامل ووقايته من المخاطر المهنية، عبر تطويرها لنظام وطني للضمان الإجتماعي وفق متطلبات العصر.

وقد شكل الضمان الإجتماعي ببلادنا في بعده العصري سنة 1949، حيث إمتد هذا النظام إلى غاية 1962. أين قامت القوة الإستعمارية بتنفيذ نظام الضمان الإجتماعي بفارق أربع (04) سنوات، والذي كان مطابقا لذلك الذي تم وضعه على مستوى إقليمها الوطني غداة الحرب العالمية ، وقد إتسم بتنوع الأنظمة التي إستندت على أسس مهنية، مكيفة وفق حاجيات المستعمر، تباين الإمتيازات والحقوق والتي كانت تعمل على إقصاء الغالبية الساحقة من الشعب الجزائري وقد كان نظاما يعتمد على التمييز العنصري في خدمة المستعمر والساكنة من ذوي الأصول الأوروبية.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من قبل دائرة الموارد البشرية مصلحة تسيير المستخدمين ، 2016.

ولقد عرفت منظومة الضمان الإجتماعي بالجزائر تطورا مكثفا ومتواصلا وعلى نحو أدق، منذ نيل البلاد لإستقلالها سنة 1962، مسجلة بذلك تحسنا كبيرا، نذكر وعلى سبيل المثال، التوجه نحو تعميم الحماية الإجتماعية عبر توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من المواطنين، توحيد الأنظمة، المساواة في الحصول على الإمتيازات وتسهيل إجراءات الحصول على الحق.

### الفرع الأول : منظمة الضمان الإجتماعي الحكومية التعريف، المهام والهيكل

يتناول هذا المطلب مفهوم لمنظمة الضمان الإجتماعي وهيكلها التنظيمي، كما يعالج مختلف مهام المنظمة والهيكل التي تستعملها في نشاطها.

#### أولا : التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجرا:

الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجرا هو منظمة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمنظمات العمومية الإقتصادية، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، كما يوجد تعريف آخر لصندوق للتأمينات الإجتماعية يتمثل في: هو عبارة عن صندوق وطني ذو صيغة تتمثل في التضامن والتكافل، حيث أن العمال يشتركون فيه بمبالغ مقتطعة من أجورهم وذلك لتغطية الأخطار التي قد تصيبهم على سبيل المثال: العجز المترتب عن الأمراض المهنية أو حوادث العمل، وكذلك بالنسبة لدويهم ولتأمينهم على لحظات الشيخوخة. وباختصار يمكن القول عنه أنه هيئة إجتماعية وطنية تتكفل بالعامل الأجير، وتتجسد في ضمان الحماية الإجتماعية والعائلية للعمال الأجرا

ثانيا: مميزات نظام التأمينات الإجتماعية الجزائرية: يتميز هذا النظام بميزتين أساسيتين هما:

- أنه نظام إجباري، حيث ألزم المشرع كافة الأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون نشاط مهني بالتسجيل والإنتساب لدى هيأت الضمان الإجتماعي؛
- أنه نظام مساهمي، ويقصد به إشترك أطراف التأمينات الإجتماعية بمن فيهم الأشخاص أو الهيئات المستخدمة وكذا العمال أو المهنيين في تمويل هيئات الضمان الإجتماعي .

ثالثا : مكونات الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجرا: يتكون الصندوق الوطني للعمال الأجرا من أربعة نيابات مديريةية وهي:

- نيابة مديريةية الإدارة العامة؛
- نيابة مديريةية المالية والتحصيل؛
- نيابة مديريةية الأداءات؛
- المراقبة الطبية.

إضافة إلى ذلك يوجد بوكالة غارداية مركز دفع تابع لها وإحدى عشرة فرع دفع تتوزع على مستوى كل دائرة من الولاية وهي: غارداية ، الضاية ، بريان، القرارة ، المنبعة ، حاسي القارة، متبليي ، زلفانة ، بنورة ، العطف وحاسي لفحل . كما يضم الصندوق مجموعة من الموظفين والعمال موزعين على هذه المديرية ، ويبلغ عدد العمال 334 موظف وهذا إلى غاية 2011/04/01 .

رابعا : الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي: يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من أربع هياكل فرعية تتكلف على التوالي ب:

-الأداءات؛

-العمليات المالية والتحصيل والمنازعات؛

-إدارة الوسائل والإنجازات ذات الطابع الصحي والاجتماعي؛

-المراقبة الطبية التي يشرف عليها الطبيب.

خامسا : مهام الصندوق: وتتجلى أبرز المهام التي تراوحتها المنظمة في العناصر الآتي ذكرها :

- تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير المنح العائلية؛
- تحصيل الاشتراكات؛
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات؛
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم إجتماعيا وكذا أصحاب العمل؛
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الإتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي؛
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين؛
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية ، على شكل إنجازات ذات طابع صحي وإجتماعي؛
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة؛
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم وإلتزاماتهم.

سادسا : هياكل الصندوق: لكي يتمكن الصندوق من القيام بمهامه على المستوى المركزي و الولائي، فهو يحتاج إلى هياكل تتمثل في:

- مديرية عامة؛
- كالة ولائية ( إثنان منها بالجزائر العاصمة)؛
- المكاتب من مراكز الدفع ، موزعين عبر كامل التراب الوطني؛
- عيادات متخصصة ( الجراحة القلبية للأطفال العظام والتأهيل؛ أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان)؛
- مراكز للتصوير الطبي الشعاعي؛
- مركزا للتشخيص والعلاج؛
- صيدليات تابعة للصندوق؛
- رياض الأطفال؛
- مركز عائلي ذو طابع إجتماعي؛
- مركبا سياحيا.

سابعا : المستفيدون: ويتمثلون في:

- عمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط؛
- الممتهين ( المتربصين)؛
- الطلبة؛
- المتربصين في مجال التكوين المهني؛
- فئة المعاقين؛
- المجاهدين؛
- المستفيدون من إمتيازات الضمان الإجتماعي ( المنح والربوع).

الفرع الثاني : نظام وأهداف منظمة الضمان الإجتماعي الحكومية.

سنسلط الضوء من خلال هذا المطلب إلى آلية نشاط منظمة الضمان الإجتماعي ومختلف الأهداف التي تسعى لإنجازها.

أولا : نظام الشفاء:

يدور برنامج نشاط قطاع الضمان الإجتماعي حول ثلاث محاور أساسية وهي:

- العصرية.
- تحسين نوعية الخدمات.
- المحافظة على التوازنات المالية للصندوق بهدف ضمان ديمومة الضمان الإجتماعي.

وسوف يترجم وضع هذا البرنامج حيز التطبيق عبر ما يلي:

- التعاقد مع الطبيب المعالج .
  - تعاقد العلاقات مع القطاع الصحي العمومي .
  - التعميم التدريجي لنظام الدفع من قبل الغير الى كافة المؤمن لهم إجتماعيا.
- ويقتضي تنفيذ هذا البرنامج الحيازة على الوسائل العصرية للتسيير إذ يستجيب لذلك نظام الشفاء .

وعليه فإن نظام الشفاء الطموح الذي يعتمد على إستعمال التكنولوجيات الدقيقة في إنتاج بطاقات ذات الشريحة تسمى "الشفاء" هذا النظام الذي يأتي في إطار العصرية الشاملة لمنظومة الضمان الإجتماعي و تعتبر الجزائر السبابة في العمل بهذا النظام قارباً وعريباً. فهو نظام دقيق سواء تقنياً أو وظيفياً، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير حياة الضمان الإجتماعي وبيئته.

#### ثانياً: أهداف نظام الشفاء:

- يهدف نظام الشفاء بالدرجة الأولى إلى تحسين نوعية الأداءات المقدمة عن طريق:
- تبسيط الإجراءات المنتهجة في عملية تعويض أداءات الضمان الإجتماعي.
  - التعويضات المنتظمة و السريعة.
  - كما يهدف هذا النظام إلى توطيد علاقات الزمالة فيما بين مقدمي الخدمات الصحية مثل: الصيادلة لأطباء الهياكل الصحية... الخ.

المبحث الثاني : عرض عناصر الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عناصر الدراسة الميدانية المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وأهم خصائص عينة الدراسة كما سنتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها ، ثم نحاول عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول : إجراءات الدراسة

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة " مدى تأثير التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي في المنظمات الإقتصادية" مع إجراء دراسة مقارنة بين المنظمة العمومية الجزائرية للمياه ومنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية غارداية: فمجتمع الدراسة يتمثل في رؤساء المصالح والأقسام والمراكز والدوائر والمدراء ونوابهم والمكلفين بالدراسات في منظمتي العمومية الجزائرية للمياه والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في ولاية غارداية و نظرا لذلك أختارنا في هذه الدراسة العينة القصدية وزعت عليهم إستبيانات الدراسة بحجم العينة المحددة البالغ (90) مفردة وقد تم إستعادة (82) إستبيان وبنسبة (91.1%) من العدد الموزع .

الجدول رقم (1) يوضح عدد الإستمارات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الإستهيبان				مجتمع وعينة الدراسة
الموزع	المسترجع	الغير مسترجعة	القابل للتحليل	
40	32	8	32	منظمة الجزائرية للمياه
50	50	-	50	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
90	82	8	82	المجموع الكلي لكلا المنظمتين

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المجمعة

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

لقد إعتمدت الدراسة على متغيرين و هما المتغير المستقل و المتغير التابع ، و ذلك موضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
التفكير الإستراتيجي	المستقل
الأداء المنظمي	التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرصنا على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

1. الأفراد العاملين في كلا المنظمتين من الجنسين ( ذكور - إناث )؛
2. الأفراد العاملين في كلا المنظمتين من مختلف الفئات العمرية (أقل من 30 سنة ، من أقل من 30 سنة - إلى 40 سنة ، من 40 سنة إلى 50 سنة)؛
3. الأفراد العاملين في كلا المنظمتين من مختلف المستويات التعليمية ( أقل من الثانوي - ثانوي - جامعي ماستر - ماجستير - دكتوراه - تكوين مهني)؛
4. الأفراد العاملين في كلا المنظمتين من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات ، 5 سنوات - أقل من 10 سنوات 10 سنوات - أقل من 15 سنة ، 15 سنة فأكثر)؛
5. الأفراد العاملين في كلا المنظمتين من مختلف المستويات الوظيفية (مدير ، نائب مدير ، رئيس دائرة رئيس قسم ، رئيس مركز ، رئيس مصلحة ، مكلف بالدراسات)

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص الباحثين):

النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية الجنس ، العمر ، المؤهل التعليمي الأقدمية ( سنوات الخبرة ) ، الوظيفة المهنية الممارسة .

الجدول رقم (3): يوضح خصائص عينة الدراسة.

العينة الكلية		منظمة الجزائرية للمياه		منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي		المتغير		
النسبة	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد			
72.0	59	84.4	27	64.0	32	ذكور	الجنس	
28.0	23	15.6	5	36.0	18	إناث		
23.2	19	18.8	6	26.0	13	أقل من 30 سنة	العمر	
53.7	44	71.9	23	42.0	21	30 سنة - أقل من 40 سنة		
23.2	19	9.4	3	32.0	16	40 سنة - أقل من 50 سنة		
-	-	-	-	-	-	50 سنة فأكثر	المؤهل العلمي	
4,9	4	12,5	4	-	-	أقل من ثانوي		
18,3	15	28,1	9	12.0	6	ثانوي		
53.7	44	37,5	12	64.0	32	جامعي		
13.4	11	9,4	3	16.0	8	ماستر		
6.1	5	12,5	4	2.0	1	ماجستير		
-	-	-	-	-	-	دكتوراه		
3,7	3	-	-	6.0	3	تكوين مهني		
4,9	4	-	-	8,0	4	أقل من 5 سنوات		عدد سنوات الخبرة
23,2	19	15,6	5	28,0	14	5-أقل من 10 سنوات		
42,7	35	50,0	16	38,0	19	10-أقل من 15 سنة		
29,3	24	34,4	11	26,0	13	15 سنة فأكثر		
1.2	1	3,1	1	-	-	مدير	المستوى الوظيفي	
1.2	1	3,1	1	-	-	نائب مدير		
7.3	6	18.8	6	-	-	رئيس دائرة		
4.7	6	-	-	12.0	6	رئيس قسم		
8.5	7	6.3	2	10.0	5	رئيس مركز		



46,3	38	68.8	22	32,0	16	رئيس مصلحة	
12.5	23	-	-	46,0	23	مكلف بالدراسات	
100.0	82	100.0	32	100.0	50	المجموع الكلي لعينة الدراسة بالنسبة للمنظمتين محل الدراسة	

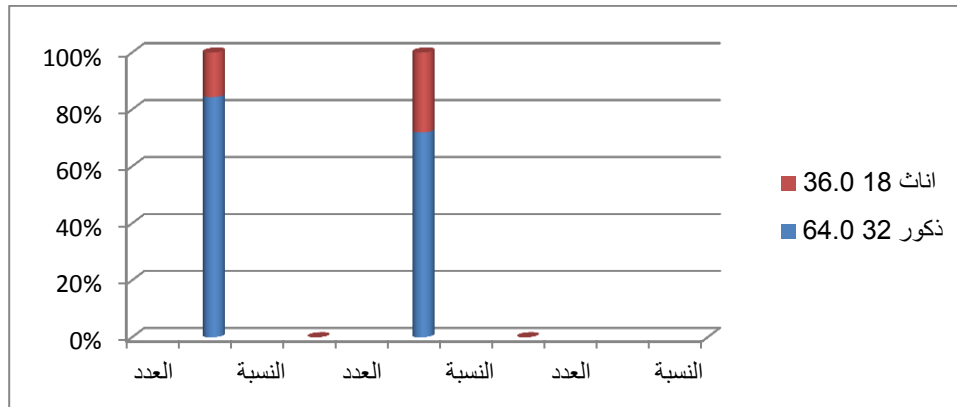
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (5) الجدول 1، 2، 3، 4، 5)

### 1- الجنس:

يبين الشكل رقم (2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف جنسهم بين الذكور والإناث وهذا على النحو

التالي:

شكل رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



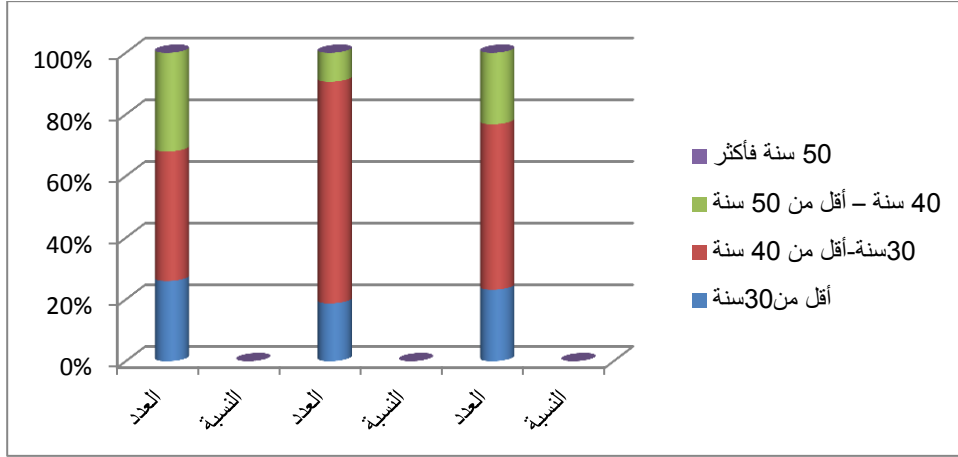
المصدر: من إعداد الطالبة مخرجات SPSS إعتقادا على الجدول رقم (1) (أنظر الملحق 5) .

يتضح من الشكل رقم (2) أن عدد الأفراد من الذكور في منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (32) فردا وبنسبة (64.0%) من عينة الكلية للمنظمة ، بينما بلغ عدد الأفراد الاناث (18) فردا وبنسبة (36.0%) من العينة الكلية للمنظمة ، وبنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه فقد بلغ عدد الأفراد من الذكور (27) فردا وبنسبة (84.4%) من العينة الكلية للمنظمة ، بينما بلغ عدد الأفراد من الاناث (5) أفراد وبنسبة (15.6%) من العينة الكلية للمنظمة ويلاحظ أن نسبة الذكور والإناث في كلا المنظمتين متباعين فالغالبية كانت ذكور بنسبة (72.0%) أما الإناث فكانت نسبتهم (28.0%) وهذا ما يدل على أن غالبية العاملين كانوا عبارة عن ذكور ، ويتضح بأن العينة شملت الذكور والإناث دون الإقتصار على فئة معينة في المنظمتين مما يعطي تنوع في أجوبة الإستبيان.

2-العمر (السن):

يبين الشكل رقم (3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب إختلاف أعمارهم وهذا على النحو التالي:

شكل رقم (3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



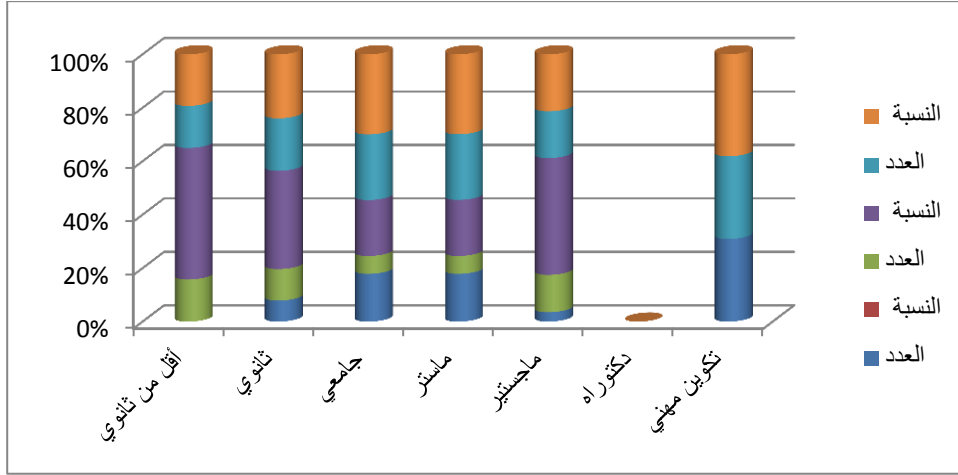
المصدر : من إعداد الطالبة مخرجات SPSS اعتمادا على الجدول رقم (2) (أنظر الملحق 5) .

حيث يتبين من الشكل رقم (3) أن المشاركين بالدراسة من الطرف الأول ( العاملين في منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ) يتوزعون حسب الفئة العمرية بما نسبته (26.0%) عند الفئة العمرية أقل من 30 سنة ، ونسبة (42.0%) عند الفئة العمرية من 30 سنة - إلى أقل من 40 سنة ، ونسبة (32.0%) عند الفئة العمرية من 40 سنة - إلى أقل من 50 سنة ، أما بالنسبة للفئة العمرية 50 سنة فأكثر فكانت نسبتها (0.00%) أما بالنسبة للمشاركين بالدراسة من الطرف الثاني ( العاملون في منظمة الجزائرية للمياه ) يتوزعون بنسبة (18.8%) عند الفئة العمرية أقل من 30 سنة ، وبنسبة (71.9%) عند الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ، وبنسبة (9.4%) عند الفئة العمرية من 40 سنة - إلى أقل من 50 سنة ، أما بالنسبة للفئة العمرية 50 سنة فأكثر فكانت نسبتها (0.00%) ، ويلاحظ بأن المشاركين لكلا الطرفين يتوزعون على مختلف الفئات العمرية حيث بلغ المجموع الكلي للمنظمتين بالنسبة للفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبة (23.2%) أما الفئة أما الفئة العمرية 30 سنة-أقل من 40 سنة فقد بلغ مجموعها الكلي للمنظمتين نسبة (53.7%) بينما الفئة العمرية 40 سنة - أقل من 50 سنة فقد بلغ مجموعها الكلي نسبة (23.2%) وهذا التنوع في الأعمار يساهم في تنوع إجابات الاستبيان ، وهذا لكي لا تقتصر الإجابات على فئة دون غيرها ، نستنتج أن منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والجزائرية للمياه أغلب عملهما يمثلون فئة العمرية 30 سنة-أقل من 40 سنة وهذا ما يدل على إمتلاكهم خبرة لا بأس بها.

3- المؤهل العلمي:

يوضح الشكل رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم (4): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



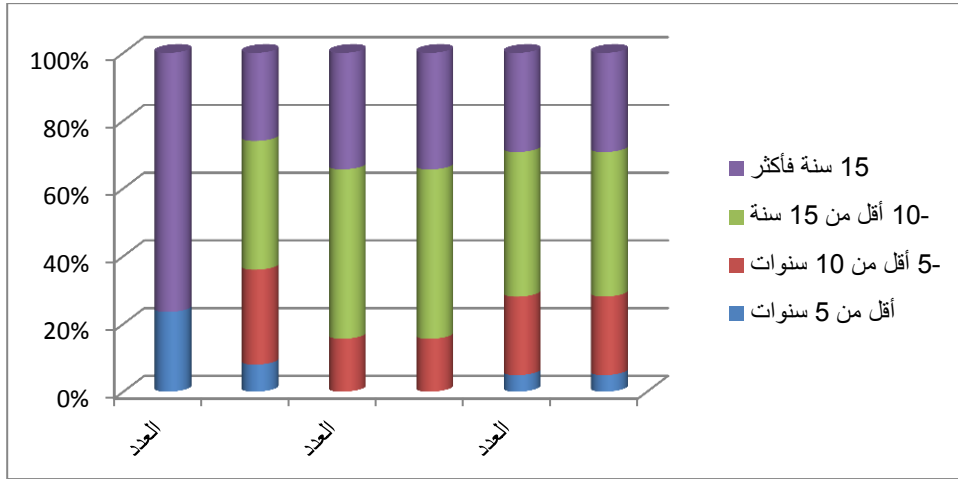
المصدر: من إعداد الطالبة مخرجات SPSS اعتمادا على الجدول رقم (3) (أنظر الملحق 5).

تبين من الشكل رقم (4) بالنسبة للمشاركين بالدراسة لعينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي فإن مستوياتهم التعليمية تتراوح بين الثانوي وليسانس والماستر وبما يعادل (92%) من إجمالي هذه العينة أما بالنسبة للمشاركين بالدراسة لعينة المنظمة الجزائرية للمياه فإن مستوياتهم التعليمية تتراوح بين الثانوي وليسانس والماستر وماجستير وبما يعادل (87,5%) من إجمالي هذه العينة ، حيث بلغت نسبة عدد الأفراد من حملة الشهادة الجامعية ( ليسانس ) في عينة الدراسة الأولى ( منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ) (64.0%) مقابل (37.5%) في العينة الثانية ( منظمة الجزائرية للمياه ) بالإضافة فقد تضمنت هذه العينة (8) أفراد وبنسبة (16.0%) لحملة شهادة الماستر بالنسبة ( منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ) ، بينما تضمنت العينة الثانية ( منظمة الجزائرية للمياه ) (7) أفراد وبنسبة (21.9%) لحملة شهادة الماستر وماجستير ويلاحظ مما سبق أن الغالبية من المستجيبين يحملون شهادات جامعية ( ليسانس فأكثر ) وبنسبة (51.7%) وهي نسبة معقولة تتماشى مع أهمية الوظائف التي يشغلها العاملون في المنظمتين والتي تتطلب أن شاغلوها من حملة الشهادات الجامعية ليسانس وما فوق وهذه النتيجة تجعلنا نطمئن في الحصول على أجوبة منطقية لأسئلة الإستبيان.

4-سنوات الخبرة:

يوضح الشكل رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

شكل رقم (5) : يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



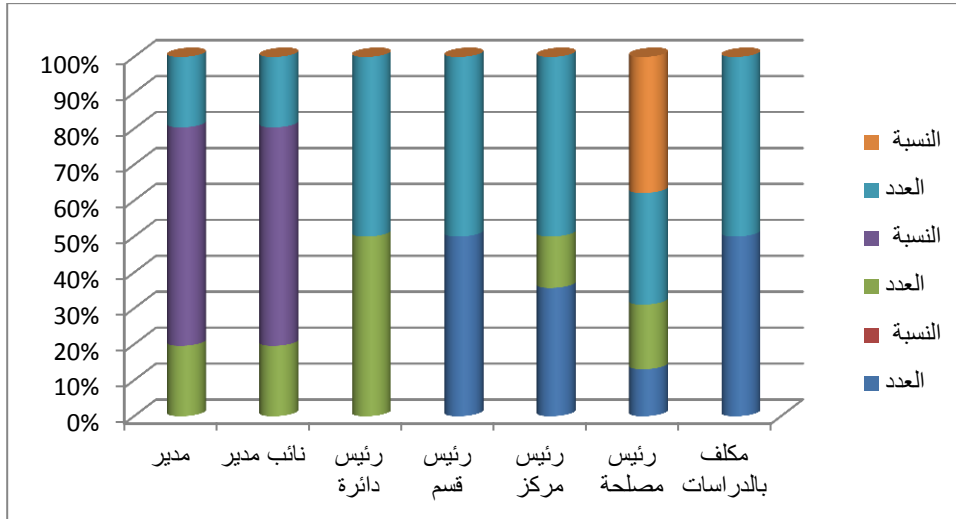
المصدر : من إعداد الطالبة مخرجات SPSS اعتمادا على الجدول رقم (4) (أنظر الملحق 5) .

ويتضح من خلال الشكل رقم (5) أن (8.0%) من أفراد عينة الدراسة بالنسبة للمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ( يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات مقارنة مع (المنظمة الجزائرية للمياه ) التي كانت نسبتها (0.00%) بالنسبة لهذه الفئة ، بينما بلغت العينة الكلية لهذه الدراسة بالنسبة لهذه الفئة نسبة (4.9%) وأن (28.0%) من أفراد عينة الدراسة بالنسبة (للمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ) يمتلكون خبرة 5-أقل من 10 سنوات مقارنة مع (المنظمة الجزائرية للمياه ) التي كانت نسبتها (15,6%) بالنسبة لهذه الفئة بينما بلغت العينة الكلية لهذه الدراسة بالنسبة لهذه الفئة نسبة (23,2%) ، وأن (38,0%) من أفراد عينة الدراسة بالنسبة (للمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ) يمتلكون خبرة-10أقل من 15 سنة مقارنة مع (المنظمة الجزائرية للمياه ) التي كانت نسبتها (50,0%) بالنسبة لهذه الفئة ، بينما بلغت العينة الكلية لهذه الدراسة بالنسبة لهذه الفئة نسبة (42,7%) وأن (26,0%) من أفراد عينة الدراسة بالنسبة (للمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ) يمتلكون خبرة 15سنة فأكثر مقارنة مع (المنظمة الجزائرية للمياه ) التي كانت نسبتها (34,4%) بالنسبة لهذه الفئة بينما بلغت العينة الكلية لهذه الدراسة بالنسبة لهذه الفئة نسبة (29,3%).

5-المستوى الوظيفي:

يوضح الشكل رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي.

شكل رقم (6) : يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة مخرجات SPSS اعتمادا على الجدول رقم (5) (أنظر الملحق 5) .

من خلال الشكل رقم (6) يتضح لنا توزيع النسب حسب الوظيفة المهنية لأفراد عينة الدراسة بالنسبة للمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ( حيث نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة المكلفين بالدراسات بنسبة 46.0% أما رؤساء المصالح فقد بلغت نسبتهم 32.0% أما رؤساء الأقسام فقد بلغت نسبتهم 46.0% أما رؤساء المراكز فقد بلغت نسبتهم 10.0% بمعنى أن فئة المكلفين بالدراسات طغت على الفئات الأخرى.

أما توزيع النسب حسب الوظيفة المهنية لأفراد عينة الدراسة بالنسبة للمنظمة الجزائرية للمياه ( حيث نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة رؤساء المصالح بنسبة 68.8% أما رؤساء الدوائر فقد بلغت نسبتهم 18.8% أما رؤساء المراكز فقد بلغت نسبتهم 6.3% بمعنى أن فئة رؤساء المصالح طغت على الفئات الأخرى.

ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سلفاً للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة قد أعطت مؤشراً إيجابياً في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الإستبيان.

المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتها

الفرع الأول : أداة الدراسة:

تم تصميم الإستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة موجه إلى العاملين في الإدارة العليا في كل من منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، والمنظمة الجزائرية للمياه ، وقد تم الإعتماد في تصميم الإستبيان على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع (خاصة دراسة نحال شفيق العشي أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة) وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين لغرض تحكيمه وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 90 إستبيان على عينة الدراسة وكانت نسبة ردود 91.1% أي تم إسترجاع 82 إستبيان من المجتمع الأصلي ويهدف هذا الإستبيان إلى معرفة مدى تأثير عوامل التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي في منظمتي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ومنظمة الجزائرية للمياه ، كما تكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والمتمثلة في ( الجنس،العمر،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ) أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتكون من (50) عبارة مقسمة على سبعة محاور هي :

المحور الأول : الإبداع ويشمل ( 5 ) عبارات .

المحور الثاني : المساءلة ويشمل على ( 4 ) عبارات .

المحور الثالث : المدخل المستقبلي ويشمل ( 5 ) عبارات .

المحور الرابع : إدارة الصراع ويشمل ( 5 ) عبارات .

المحور الخامس : الذكاء ويشمل ( 13 ) عبارات .

المحور السادس : التفكير المنظم ويشمل ( 4 ) عبارات .

المحور السابع : الأداء المنظمي ويشمل ( 14 ) عبارة .

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائيا ، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الجدول رقم (4): درجة أهمية بنود الاستبيان

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة رقم 20 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة ، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان وإستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

-النسب المئوية والتوزيع التكراري .

-معامل الارتباط سبيرمان براون لقياس صدق الأداة.

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

-اختبار T-TEST لعينة واحدة لاختبار فرضية البحث الثالثة.

-إختبار مان - وواتني (mann-whitney test (m.w) وهو أحد الإختبارات الإحصائية اللامعلمية لتحليل الفروق

الأجوبة على مستوى الفقرات بين المنظمتين محل الدراسة والإطمئنان بالحصول على نتائج دقيقة تخدم أهداف الدراسة.

-أسلوب الإنحدار البسيط والمتعدد لإختبار الفرضية الثانية.

- الإختبار الاحصائي One Way ANOVA لإختبار الفرضية الثالثة والرابعة.

الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها

أ - الصدق الظاهري :

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين ( أنظر الملحق رقم 01) من الأساتذة بالجامعة وتم تزويدهم بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الإفادة من خبرتهم في التخصص وقد بلغ عدد المحكمين (3) وفي ضوء إقتراحات وآراء المحكمين تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

ب-دراسة صدق الإتساق الداخلي:

الجدول رقم (5): يوضح مصفوفة الارتباط

الأداء المنظمي		البعد
0.897**	معامل الارتباط	التفكير الإستراتيجي
0.00	مستوى الدلالة sig	
82	عدد الإستجابات (N)	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال أعلاه أن هناك إرتباط قوي بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي حيث بلغت قيمته 0.897 وهي موجبة في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر ب 0.00 وهي أقل من 0.05 وبالتالي هناك صدق الإتساق الداخلي للمقياس وهذا بالنسبة لكل من المنظمتين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ومنظمة الجزائرية للمياه.

ج- دراسة ثبات أداة الدراسة :

الجدول رقم (6) : إحصائية ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
50	0.977

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ان معامل الفا كرونباخ مرتفع يساوي  $0.977 > 0.60$  أي أن هناك ثبات في أداة القياس مع العلم أن عدد عبارات الاداة هو 50 عبارة، وبذلك نكون قد تأكدنا من مصداقية وثبات فقرات الإستبيان لتحقيق نتائج الإستبيان وهذا بالنسبة لكل من المنظمتين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ومنظمة الجزائرية للمياه.



المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها

لمعرفة مدى تأثير عوامل التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي في القطاع الإقتصادي ومعرفة مدى إختلافها بين منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ومنظمة الجزائرية للمياه ، فقد تم إحتساب الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الإستبيان ، مع الأخذ بعين الإعتبار تدرج مقياس ليكرت الحماسي في الدراسة وكما أشرنا سابقا وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

الجدول رقم (7) : مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي
من 1-1.79	من 1.80-2.59	من 2.60-3.39	من 3.40-4.19	من 4.20-5	الأهمية

المصدر : من إعداد الطالبة

حيث أن مدى المتوسط الحسابي لمستوى تأثير بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري من ( 1 - 2.33 ) مستوى منخفض ومن ( 2.33 - 3.66 ) تدل على مستوى متوسط ومن ( 3.66 - 5 ) تدل على مستوى مرتفع .

ولأجل المقارنة بشأن عوامل التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي بين المنظمتين فقد تم إستخدام الإختبار الإحصائي مان - وواتي ( mann-whitney test (m.w) وهو أحد الإختبارات الإحصائية اللامعلمية الذي لا يتمتع بشروط في إستخدامه والسبب في إستخدام هذا الإختبار يجعلنا نطمئن بالحصول على نتائج دقيقة نخدم أهداف الدراسة وإستنادا لنتيجة هذا الإختبار سيتم تحديد ما إذا كانا المتوسطين الحسابين لكل فقرة تختلف جوهريا بين المنظمتين محل الدراسة ( الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي - الجزائرية للمياه ) حيث سيبنى قرار التحديد على النحو التالي:

1. إذا كانت قيمة مستوى دلالة الإختبار للفقرة تقل عن مستوى الثقة (0.05) فهذا يعني أن درجة مستوى الفقرة تختلف جوهريا بين المنظمتين.

2. أما إذا كانت قيمة مستوى دلالة الإختبار للفقرة تساوي أو تزيد عن مستوى الثقة (0.05) فهذا يعني أن درجة مستوى الفقرة لها نفس الدرجة بين المنظمتين.

وفيما يلي عرض وتحليل لفقرات محاور الإستبيان على النحو التالي:

المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الإستبيان

أولاً: نتائج تحليل فقرات المحاور الأولى المتعلقة بعوامل التفكير الإستراتيجي السائدة في كل من منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ومنظمة الجزائرية للمياه (المتغير المستقل).

### 1-1 الإبداع

يعرض الجدول رقم (8) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عيني الدراسة في المنظمتين (الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي - الجزائرية للمياه) وكذا نتائج تحليل المختبر الإحصائي (mann-whitney m.w) test على الفقرات الخاصة بمدى الإبداع السائد في المنظمتين محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (mann-whitney m.w)

test للفقرات الخاصة بمدى الإبداع السائد في المنظمتين محل الدراسة

m.w-test		منظمة الجزائرية للمياه			منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي			الفقرة
مستوى الدلالة	Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.862	-0.173	1.16	2.84	32	0.93	2.84	50	تقوم الإدارة العليا بتقديم كم كبير من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبيا
0.115	-1.577	1.10	3.56	32	0.95	3.24	50	يقوم موظفي الإدارة العليا بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأسلوب متجدد ومتطور
0.000	-4.249	0.89	4.03	32	1.11	2.88	50	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
0.000	-3.744	0.95	3.84	32	1.10	2.96	50	تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل
0.001	-3.191	1.27	3.75	32	1.18	2.94	50	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر

0.000	-3.607	0.89	3.29	32	0.70	2,97	50	جميع الفقرات
-------	--------	------	------	----	------	------	----	--------------

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (8) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول ( تقوم الإدارة العليا بتقديم كم كبير من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبيا ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.84) وإحراف معياري يقدر بـ (0.93) ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (2.84) وإحراف معياري يقدر بـ (1.16) وتلك القيمتين تقعان في المجال [3,39 – 2.60] حسب درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة وهذا يشير إلى إستجابة آراء العينتين في المنظمتين بدرجو محايد على الفقرة وبلغت مستوى دلالة إختبار m.w-test (0.862) وتلك القيمة أكبر من مستوى الثقة (0.05) فهذا يعني أن درجة مستوى الفقرة لها نفس الدرجة بين المنظمتين حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والمنظمة الجزائرية للمياه تستجيب بدرجة محايد بشأن الفقرة الأولى.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية بالجدول ( يقوم موظفي الإدارة العليا بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأسلوب متجدد ومتطور ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.24) وإحراف معياري يقدر بـ (0.95) ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.56) وإحراف معياري يقدر بـ (1.10) وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.115) وتلك القيمة أكبر من مستوى الثقة (0.05) فهذا يعني أن درجة مستوى الفقرة لها نفس درجة الإستجابة بين المنظمتين حيث كانت درجة آراء العاملين بالمنظمة الجزائرية للمياه تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة إستجابة العاملين في منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي فكانت بدرجة المتوسطة.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول ( تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.88) وإحراف معياري يقدر بـ (1.11) فكانت إستجابة أفراد هذه العينة محايد لأنها تقع في المجال [3,39 – 2.60] ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (4.03) وإحراف معياري يقدر بـ (0.89) فكانت إستجابة هذه العينة بالنسبة لهذه الفقرة بدرجة مواقف لأنها تقع في المجال [4.19 – 3.40] وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بدرجة معنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة إستجابة العاملين في منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تتجه إلى الدرجة المتوسطة بشأن هذه الفقرة.

- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول ( تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.96) وإخلاف معياري يقدر بـ (1.10) فكانت استجابة أفراد هذه العينة محايد لأنها تقع في المجال [2.60 – 3,39] ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.84) وإخلاف معياري يقدر بـ (0.95) فكانت استجابة هذه العينة بالنسبة لهذه الفقرة بدرجة مواقف لأنها تقع في المجال [3.40 – 4.19] ، وأن مستوى دلالة إختبار-m.w test بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بدرجة معنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة إستجابة العاملين في منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تتجه إلى الدرجة المتوسطة بشأن هذه الفقرة.
  - وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول ( تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.94) وإخلاف معياري يقدر بـ (1.18) فكانت استجابة أفراد هذه العينة محايد لأنها تقع في المجال [2.60 – 3,39] ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.75) وإخلاف معياري يقدر بـ (1.27) فكانت إستجابة هذه العينة بالنسبة لهذه الفقرة بدرجة مواقف لأنها تقع في المجال [3.40 – 4.19] ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.001) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين حيث كانت درجة آراء العاملين بالمنظمة الجزائرية للمياه تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة إستجابة العاملين في منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ظهرت بالدرجة المتوسطة بشأن هذه الفقرة.
  - وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2,97) وإخلاف معياري يقدر بـ (0.70) فكانت استجابة أفراد هذه العينة محايد لأنها تقع في المجال [2.60 – 3,39] ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.29) وإخلاف معياري يقدر بـ (0.89) فكانت استجابة أفراد هذه العينة محايد لأنها تقع في المجال [2.60 – 3,39] وتلك القيمتين كانت تقع (2.33 – 3.66) مما يشير إلى وجود مستوى متوسطة لإبداع في المنظمتين الذي يعد أحد عوامل التفكير الإستراتيجي وبلغت مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05) مما يعني بأن مؤشر الإبداع يختلف بدرجة معنوية غير عالية بين المنظمتين.
- مما سبق تحليله يتبين أن المنظمتين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والجزائرية للمياه يتفقدان على أن الإدارة العليا تقوم بتقديم كم كبير من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبيا كما أن موظفو الإدارة العليا يقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأسلوب متجدد ومتطور في المنظمتين ، بينما يختلفان بشأن أن الإدارة العليا تمتلك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة ، تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل ، تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.

وبينت النتائج وفقا لمؤشر الإبداع أن المنظمة الجزائرية للمياه ظهرت الأفضل مقارنة بمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي.

### 2-1 المساواة:

يعرض الجدول رقم (9) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عيني الدراسة في المنظمتين (الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي - الجزائرية للمياه) وكذا نتائج تحليل المختبر الإحصائي (mann-whitney m.w) test على الفقرات الخاصة بمدى إعتقاد المساواة في المنظمتين محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (mann- m.w)

#### whitney test للفقرات الخاصة بمدى إعتقاد المساواة في المنظمتين محل الدراسة

m.w-test		منظمة الجزائرية للمياه			منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي			الفقرة
مستوى الدلالة	Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.000	-3.617	0.99	3.68	32	0.83	2.90	50	تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بتطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالمساءلة والشفافية
0.000	-3.866	1.20	3.68	32	1.12	2.60	50	تشكل الإدارة العليا في المنظمة لجنة رقابية تقوم بممارسة مهامها الرقابية بكفاءة وإستقلالية
0.038	-2,075	0.99	3.81	32	1.13	3.32	50	ترفع الإدارة العليا تقارير الأداء الدورية للجهات العليا بشكل واضح ودقيق
0.001	-3.400	0.96	4.09	32	0.97	3.32	50	تستخدم الإدارة العليا آليات وضوابط واضحة لمبدأ الشواب والعقاب ضد المخالفات غير القانونية
0.000	-3.961	0.75	3.89	32	0.76	3.03	50	جميع الفقرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (9) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول ( تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بتطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالمساءلة والشفافية ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.90) وبإحتراف معياري (0.83) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.68) وإحتراف معياري (0.99) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة إختبار m.w-test (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية ( تشكل الإدارة العليا في المنظمة لجنة رقابية تقوم بممارسة مهامها الرقابية بكفاءة وإستقلالية ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.60) وبإحتراف معياري (1.12) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.68) وإحتراف معياري (1.20) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول ( ترفع الإدارة العليا تقارير الأداء الدورية للجهات العليا بشكل واضح ودقيق ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.32) وبإحتراف معياري (1.13) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.81) وإحتراف معياري (0.99) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.038) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.
- و بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول ( تستخدم الإدارة العليا آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد المخالفات غير القانونية ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.32) وبإحتراف معياري (0.97) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (4.09) وإحتراف معياري (0.96) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت

بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.001) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.03) وإنحراف معياري (0.76) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.89) وإنحراف معياري (0.75) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة منظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على عناصر المساءلة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تستجيب بدرجة متوسطة بشأن عناصر المساءلة وبلغت مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05) مما يعني بأن درجة إدراك العاملين بشأن المساءلة أحد عناصر التفكير الإستراتيجي تختلف معنويا بدرجة عالية بين المنظمتين.

### 3-1 المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية:

يعرض الجدول رقم (10) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عيني الدراسة في المنظمتين (الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي - الجزائرية للمياه) وكذا نتائج تحليل المختبر الإحصائي (mann-whitney m.w) test على الفقرات الخاصة بمدى إعتقاد المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية في المنظمتين محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (mann- m.w)

whitney test للفقرات الخاصة بمدى إعتقاد المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية في المنظمتين محل الدراسة

m.w-test		منظمة الجزائرية للمياه			منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي			الفقرة
مستوى الدلالة	Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.008	-2.649	0.93	3.68	32	0.91	3.16	50	تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها إتجاه العمل
0.012	-2.506	1.18	3.56	32	1.17	2.88	50	تمتلك الإدارة العليا القدرة على إقناع الأفراد وتحفيزهم على تبني رؤية المنظمة

0.000	-4.212	1.03	3.96	32	1.07	2.84	50	تمتلك الإدارة العليا القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية
0.000	-3.727	0.96	3.68	32	1.16	2.72	50	لدى الإدارة العليا نظرة بعيدة المدى تساعد في تطوير إستراتيجياتها
0.071	-1.808	1.09	3.68	32	1.28	3.16	50	تقوم الإدارة العليا بدور مهم في التوعية والتعريف برؤية المنظمة
0.000	-3.900	0.81	3.68	32	0.89	2.95	50	لجميع الفقرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (9) ما يلي:

■ بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول ( تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها إتجاه العمل ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.16) وبإنحراف معياري (0.91) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.68) وإحرف معياري (0.93) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة إختبار-m.w test (0.008) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية ( تمتلك الإدارة العليا القدرة على إقناع الأفراد وتحفيزهم على تبني رؤية المنظمة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.88) وبإنحراف معياري (1.17) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.56) وإحرف معياري (1.18) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار-m.w-test



بلغت (0.012) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول ( تمتلك الإدارة العليا القدرة على الإستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.84) وبإختراف معياري (1.07) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.96) وإختراف معياري (1.03) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول ( لدى الإدارة العليا نظرة بعيدة المدى تساعد في تطوير إستراتيجياتها ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.72) وبإختراف معياري (1.16) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.68) وإختراف معياري (0.96) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

● وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول ( تقوم الإدارة العليا بدور مهم في التوعية والتعريف برؤية المنظمة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.16) وإختراف معياري يقدر ب (1.28) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.68) وإختراف معياري يقدر ب (1.09) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.071) وتلك القيمة أكبر من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة لا تختلف جوهريا بين المنظمتين حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه تستجيب بدرجة مرتفعة بينما درجة إستجابة العاملين في منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تتجه إلى الدرجة المتوسطة.

■ وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.95) وإختراف معياري (0.89) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.68) وإختراف معياري (0.81) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت

بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة منظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على عناصر المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بدرجة متوسطة بشأن عناصر المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية وبلغت مستوى دلالة إختبار m.w- test بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05) مما يعني بأن درجة إدراك العاملين بشأن المسألة أحد عناصر التفكير الإستراتيجي تختلف معنويا بدرجة عالية بين المنظمتين.

#### 4-1 إدارة الصراع:

يعرض الجدول رقم (11) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عيني الدراسة في المنظمتين (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - الجزائرية للمياه) وكذا نتائج تحليل المختبر الإحصائي (mann-whitney m.w) test على الفقرات الخاصة بمدى إعتداد عامل إدارة الصراع في المنظمتين محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (mann- m.w)

whitney test للفقرات الخاصة بمدى إعتداد عامل إدارة الصراع في المنظمتين محل الدراسة

m.w-test		منظمة الجزائرية للمياه			منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي			الفقرة
مستوى الدلالة	Z	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.002	-3.147	1.07	4.00	32	1.28	3.12	50	تلجأ الإدارة العليا لاستخدام عدة أساليب لحل الصراعات بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة الصراع
0,001	-3.349	1.06	3.68	32	0.93	2.88	50	تضع الإدارة العليا خطط والبرامج لمواجهة الصراع
0.000	-3.756	1.04	3.93	32	1.08	3.00	50	تشجع الادارة العليا في المنظمة سياسة العمل بروح الفريق
0.000	-4.000	0.94	3.93	32	0.72	3.14	50	تسعى الإدارة العليا لتقريب وجهات نظر الموظفين حول نقاط الإختلاف
0.001	-3.428	0.96	3.68	32	1.12	2.80	50	تميل الإدارة العليا في المنظمة إلى تعزيز أسلوب الإدارة بالمشاركة

								في إتخاذ القرارات
0.000	-4.311	0.85	3.84	32	0.80	2.98	50	لجميع الفقرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (11) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول ( تلجأ الإدارة العليا لإستخدام عدة أساليب لحل الصراعات بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة الصراع ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.12) وبإنحراف معياري (1.28) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (4.00) وإنحراف معياري (1.07) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة إختبار m.w-test (0.002) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية ( تضع الإدارة العليا خطط والبرامج لمواجهة الصراع ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.88) وبإنحراف معياري (0.93) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.68) وإنحراف معياري (1.06) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.001) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول ( تشجع الإدارة العليا في المنظمة سياسة العمل بروح الفريق) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.00) وبإنحراف معياري (1.08) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.93) وإنحراف معياري (1.04) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول ( تسعى الإدارة العليا لتقريب وجهات نظر الموظفين حول نقاط الإختلاف ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.14) وبإنحراف معياري (0.72) وهذا

يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.93) وإخلاف معياري (0.94) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول ( تميل الإدارة العليا في المنظمة إلى تعزيز أسلوب الإدارة بالمشاركة في إتخاذ القرارات ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.80) وإخلاف معياري يقدر بـ (1.12) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.68) وإخلاف معياري يقدر بـ (0.96) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.001) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.98) وإخلاف معياري (0.80) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.84) وإخلاف معياري (0.85) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة منظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على عناصر إدارة الصراع بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تستجيب بدرجة متوسطة بشأن عناصر إدارة الصراع وبلغت مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05) مما يعني بأن درجة إدراك العاملين بشأن إدارة الصراع أحد عناصر التفكير الإستراتيجي تختلف معنويا بدرجة عالية بين المنظمتين.

## 5-1 الذكاء:

يعرض الجدول رقم (12) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عيني الدراسة في المنظمتين (الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي - الجزائرية للمياه) وكذا نتائج تحليل المختبر الإحصائي (mann-whitney m.w) test على الفقرات الخاصة بمدى إعتداد عامل الذكاء في المنظمتين محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الاحصائي (mann- m.w)

whitney test لل فقرات الخاصة بمدى اعتماد الذكاء في المنظمتين محل الدراسة

m.w-test		منظمة الجزائرية للمياه			منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي			الفقرة
مستوى الدلالة	Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.000	-4.186	1.90	3.68	32	0.85	2.58	50	تتصف الإدارة العليا بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في المنظمة
0.001	-3.419	1.09	3.81	32	1.08	2.92	50	تميز الإدارة العليا بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسية للمنظمة
0.000	-4.605	1.06	3.78	32	1.09	2.46	50	تمتلك الإدارة العليا في المنظمة مهارة التفكير التحليلي للتغلب على المعوقات
0.005	-2.782	1.19	3.50	32	0.94	2.82	50	تمتلك الإدارة العليا في المنظمة القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير
0.028	-2.190	1.00	3.62	32	0.75	3.20	50	هناك مرونة في صناعة القرارات لدى الإدارة العليا في المنظمة
0.004	-2.902	0.86	4.03	32	1.16	3.32	50	هناك وعي لدى الإدارة العليا بالمشاكل و الصعوبات التي تمر بها المنظمة
0.007	-2.707	1.06	3.81	32	0.92	3.26	50	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحديد الفرص والمخاطر التي قد تلحق بالمنظمة
0.003	-2.947	0.87	4.00	32	0.96	3.34	50	تمتلك الإدارة العليا القدرة على استثمار الفرص المتاحة لتحقيق

أهداف المنظمة وغاياتها								
0.003	-2.976	0.94	4.06	32	1.20	3.26	50	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تكوين فرق عمل ذات الخبرات المتميزة
0.004	-2.867	1.16	3.59	32	1.06	2.82	50	تطور الإدارة العليا أنظمة عمل تحقق التفاعل الحيوي في نقل المعلومات والأفكار وتدفعها وتبادلها واستثمارها
0.000	-4.132	0.95	4.00	32	1.16	2.90	50	تحرص الإدارة العليا على التقليل من التكاليف وإجراء الخدمات بما لا يؤثر على جودتها
0.000	-4.594	0.63	4.28	32	0.67	3.60	50	تعمل المنظمة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية
0.001	-3.407	0.83	4.12	32	0.94	3.40	50	تحرص المنظمة إلى استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية
0.000	-4.452	0.94	3.90	32	0.71	3.06	50	لجميع الفقرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (12) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول (تتصف الإدارة العليا بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في المنظمة) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.58) وبانحراف معياري (0.85) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.68) وانحراف معياري (1.90) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (2.33- 3.66) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة

على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية ( تتميز الإدارة العليا بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسية للمنظمة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.92) وبإختراف معياري (1.08) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.81) وإختراف معياري (1.09) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (2.33-3.66) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  بلغت (0.001) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول ( تمتلك الإدارة العليا في المنظمة مهارة التفكير التحليلي لتغلب على المعوقات) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.46) وبإختراف معياري (1.09) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.78) وإختراف معياري (1.06) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول ( تمتلك الإدارة العليا في المنظمة القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.82) وبإختراف معياري (0.94) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.50) وإختراف معياري (1.19) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  بلغت (0.005) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية ليست عالية حيث كانتا درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه ودرجة آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول ( هناك مرونة في صناعة القرارات لدى الإدارة العليا في المنظمة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.20) وإختراف معياري يقدر بـ (0.75) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة

بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.62) وإنحراف معياري يقدر بـ (1.00) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.028) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة بالجدول ( هناك وعي لدى الإدارة العليا بالمشاكل والصعوبات التي تمر بها المنظمة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.32) وبإنحراف معياري (1.16) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (4.03) وإنحراف معياري (0.86) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (2.33- 3.66) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.004) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السابعة بالجدول ( تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحديد الفرص والمخاطر التي قد تلحق بالمنظمة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.26) وبإنحراف معياري (0.92) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.81) وإنحراف معياري (1.06) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.007) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثامنة بالجدول ( تمتلك الإدارة العليا القدرة على إستثمار الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.34) وبإنحراف معياري (0.96) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (4.00) وإنحراف معياري (0.87) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.003) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية ليست عالية حيث كانتا درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه ودرجة آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة.



- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة التاسعة بالجدول ( تمتلك الإدارة العليا القدرة على تكوين فرق عمل ذات الخبرات المتميزة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.26) وإختراف معياري يقدر بـ (1.20) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (4.06) وإختراف معياري يقدر بـ (0.94) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.003) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة العاشرة بالجدول ( تطور الإدارة العليا أنظمة عمل تحقق التفاعل الحيوي في نقل المعلومات والأفكار وتدقيقها وتبادلها وإستثمارها ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.82) وبإختراف معياري (1.06) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.59) وإختراف معياري (1.16) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (2.33- 3.66) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.004) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الحادية عشر بالجدول ( تحرص الإدارة العليا على التقليل من التكاليف وإجراء الخدمات بما لا يؤثر على جودتها ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.90) وبإختراف معياري (1.16) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (4.00) وإختراف معياري (0.95) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية عشر بالجدول ( تعمل المنظمة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.60) وبإختراف معياري (0.67) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي

لمنظمة الجزائرية للمياه (4.28) وإخلاف معياري (0.63)، وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة بشدة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية ليست عالية حيث كانتا درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه ودرجة آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي بالموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة عشر بالجدول ( تحرص المنظمة إلى إستثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.40) وإخلاف معياري يقدر بـ (0.94) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (4.12) وإخلاف معياري يقدر بـ (0.83) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  بلغت (0.001) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.06) وإخلاف معياري (0.71) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.90) وإخلاف معياري (0.94) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (2.33- 3.66) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة منظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على عناصر الذكاء بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تستجيب بدرجة متوسطة بشأن عناصر إدارة الصراع وبلغت مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05) مما يعني بأن درجة ادراك العاملين بشأن الذكاء أحد عناصر التفكير الإستراتيجي تختلف معنويا بدرجة عالية بين المنظمتين.

### 6-1 التفكير المنظم:

يعرض الجدول رقم (13) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عيني الدراسة في المنظمتين (الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي - الجزائرية للمياه) وكذا نتائج تحليل المختبر الإحصائي ( $m.w$  mann-whitney) test على الفقرات الخاصة بمدى إعتقاد عامل التفكير المنظم في المنظمتين محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي ( mann- m.w )

whitney test للفقرات الخاصة بمدى اعتماد التفكير المنظم في المنظمتين محل الدراسة

m.w-test		منظمة الجزائرية للمياه			منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي			الفقرة
مستوى الدلالة	Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.007	2.710	1.03	3.96	32	0.78	3.52	50	تنظر الإدارة العليا للأقسام والدوائر التابعة لها على أنها نظام مترابط ومتناسق الأجزاء
0.002	3.062	0.91	3.75	32	0.97	3.06	50	تتعامل الإدارة العليا مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها
0.012	2.524	0.83	4.12	32	1.19	3.50	50	التفكير المنظم يساعد الإدارة العليا على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحا
0.002	3.140	0.85	3.81	32	1.03	3.00	50	تمتلك الإدارة العليا القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها
0.002	-3.051	0.78	3.89	32	0.88	3.27	50	لجميع الفقرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (13) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول ( تنظر الإدارة العليا للأقسام والدوائر التابعة لها على أنها نظام مترابط و متناسق الأجزاء ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.52) و بانحراف معياري (0.78) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.96) و انحراف معياري (1.03) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت ب (3.66- 5) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة

مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة إختبار  $m.w\text{-test}$  (0.007) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية ( تتعامل الإدارة العليا مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.06) وبإحتراف معياري (0.97) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.75) وإحتراف معياري (0.91) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (3.66 - 5) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w\text{-test}$  بلغت (0.002) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول ( التفكير المنظم يساعد الإدارة العليا على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحا ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.50) وبإحتراف معياري (1.19) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (4.12) وإحتراف معياري (0.83) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w\text{-test}$  بلغت (0.012) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول ( تمتلك الإدارة العليا القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.00) وبإحتراف معياري (1.03) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.81) وإحتراف معياري (0.85) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w\text{-test}$  بلغت (0.002) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.27) وإخلاف معياري (0.88) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.89) وإخلاف معياري (0.78) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (2.33- 3.66) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة منظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على عناصر التفكير المنظم بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بدرجة متوسطة بشأن عناصر المساءلة وبلغت مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.002) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05) مما يعني بأن درجة إدراك العاملين بشأن التفكير المنظم أحد عناصر التفكير الإستراتيجي تختلف معنويا بدرجة عالية بين المنظمتين.

وفيما يلي عرض تلخيصي مقارنة عن مدى درجة اعتماد عوامل التفكير الإستراتيجي في المنظمتين محل الدراسة :

الجدول رقم(14): مقارنة درجة اعتماد عوامل التفكير الاستراتيجي في المنظمتين محل الدراسة

عوامل التفكير الإستراتيجي	منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي	منظمة الجزائرية للمياه
الإبداع	2,97	3.29
المساءلة	3.03	3.89
المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية	2.95	3.68
إدارة الصراع	2.98	3.84
الذكاء	3.06	3.90
التفكير المنظم	3.27	3.89

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على النتائج السابقة

ويتضح من خلال الجدول أن المنظمة الجزائرية للمياه تظهر إلتزام أكثر بشأن تحقيق عوامل التفكير الإستراتيجي مقارنة مع منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وتشير النتائج بأن عامل الذكاء حظي بإهتمام أكبر من قبل المنظمتين الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والجزائرية للمياه في حين أن عامل الإبداع ظهر بأقل إهتماما من قبل المنظمتين.

ثانيا: نتائج تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بتحسين الأداء المنظمي في كل من منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ومنظمة الجزائرية للمياه (المتغير التابع).

### 1-1 الأداء المنظمي:

يعرض الجدول رقم (15) نتائج إحتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لآراء عينيي الدراسة في المنظمتين (الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي - الجزائرية للمياه) وكذا نتائج تحليل المختبر الإحصائي (mann-whitney m.w) test على الفقرات الخاصة بمدى إعتقاد عامل التفكير المنظم في المنظمتين محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و المختبر الإحصائي (mann- m.w)

### whitney test للفقرات الخاصة بمدى في المنظمتين محل الدراسة

m.w-test		منظمة الجزائرية للمياه			منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي			الفقرة
مستوى الدلالة	Z	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.068	-1.826	0.96	3.81	32	0.95	3.44	50	تتمكن المنظمة من خلال إعتقاد التفكير الإستراتيجي على تحقيق الكفاءة التنظيمية
0.047	-1.988	0.95	3.75	32	1.10	3.28	50	ينجز موظفي المنظمة مهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
0.000	-4.318	0.95	4.00	32	1.15	2.88	50	تمتع المنظمة بالقدرة على حل مشاكل العمل
0.027	-2.211	0.92	3.71	32	1.01	3.22	50	للمنظمة القدرة على التصرف في المواقف الحرجة
0.000	-3.771	0.94	3.87	32	0.97	2.98	50	تقوم المنظمة بتطوير أداء موظفيها ومهاراتهم بشكل مستمر
0.017	-2.381	0.80	4.00	32	0.90	3.52	50	تتقيد المنظمة بقواعد وإجراءات العمل
0.270	-1.103	0.80	3.93	32	0.69	3.74	50	تمتع إدارة المنظمة بمهارة التواصل الجيد مع الزبائن

0.008	-2.649	1.16	3.56	32	1.10	2.86	50	تطبق المنظمة أساليب تحفيز فعالة لعاملها
0.008	-2.637	1.09	3.65	32	1.01	3.06	50	تحرص المنظمة على إرضاء الزبائن وإرضاء العاملين لديها
0.045	-2.003	0.89	3.68	32	1.01	3.22	50	تتنصف المنظمة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها
0.035	-2.112	0.83	3.87	32	0.94	3.40	50	تركز المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق إحتياجاتهم
0.295	-1.048	0.78	4.03	32	0.60	3.92	50	تحرص المنظمة على تحسين صورتها الإجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة
0.001	-3.202	1.11	3.71	32	1.25	2.82	50	تأخذ إدارة المنظمة على عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة لديها وتحرص على تطبيقها
0.002	-3.162	1.03	3.96	32	1.10	3.26	50	تحرص المنظمة على الحفاظ على جودة البيئة من خلال الخدمات التي تقدمها
0.001	-3.445	0.89	3.89	32	0.69	3.25	50	لجميع الفقرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (15) ما يلي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الأولى بالجدول ( تتمكن المنظمة من خلال إعتماد التفكير الإستراتيجي على تحقيق الكفاءة التنظيمية ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.44) وبإنحراف معياري (0.95) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.81) وإنحراف معياري (0.96) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (2.33- 3.66) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة

على الفقرة ، وبلغت مستوى دلالة اختبار  $m.w-test$  (0.068) وتلك القيمة أكبر من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة لا تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية ( ينجز موظفي المنظمة مهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.28) وبإحتراف معياري (1.10) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.75) وإحتراف معياري (0.95) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (2.33 - 3.66) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة وأن مستوى دلالة اختبار  $m.w-test$  بلغت (0.045) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة بالجدول ( تتمتع المنظمة بالقدرة على حل مشاكل العمل ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.88) وبإحتراف معياري (1.15) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (4.00) وإحتراف معياري (0.95) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة اختبار  $m.w-test$  بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنى عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة بالجدول (للمنظمة القدرة على التصرف في المواقف الحرجة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.22) وبإحتراف معياري (1.01) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.71) وإحتراف معياري (0.92) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة اختبار  $m.w-test$  بلغت (0.027) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنى ليست عالية حيث كانتا درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه ودرجة آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالجدول ( تقوم المنظمة بتطوير أداء موظفيها ومهاراتهم بشكل مستمر ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.98) وإحتراف معياري يقدر بـ (0.97) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة



بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.87) وانحراف معياري يقدر بـ (0.94) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.000) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السادسة بالجدول ( تنقيد المنظمة بقواعد وإجراءات العمل ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.52) وانحراف معياري (0.90) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (4.00) وانحراف معياري (0.80) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (3.66 - 5) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.017) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة السابعة بالجدول ( تتمتع إدارة المنظمة بمهارة التواصل الجيد مع الزبائن ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (3.74) وانحراف معياري (0.69) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.93) وانحراف معياري (0.80) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.270) وتلك القيمة أكبر من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة لا تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثامنة بالجدول ( تطبق المنظمة أساليب تحفيز فعالة لعاملاتها) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (2.86) وانحراف معياري (1.10) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايدة على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.56) وانحراف معياري (1.16) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.008) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية ليست عالية حيث كانتا درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه ودرجة آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالموافقة بدرجة متوسطة على هذه الفقرة.

- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة التاسعة بالجدول ( تحرص المنظمة على إرضاء الزبائن وإرضاء العاملين لديها) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.06) وإختراف معياري يقدر ب (1.01) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.65) وإختراف معياري يقدر ب (1.09) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.008) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة العاشرة بالجدول ( تتصف المنظمة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.22) وإختراف معياري (1.01) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.68) وإختراف معياري (0.89) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت ب (3.66- 5) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة المنظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على الفقرة بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تستجيب بالموافقة بدرجة متوسطة على الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.045) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الحادية عشر بالجدول ( تركز المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق إحتياجاتهم ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.40) وإختراف معياري (0.94) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.87) وإختراف معياري (0.83) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار m.w-test بلغت (0.035) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.
- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثانية عشر بالجدول ( تحرص المنظمة على تحسين صورتها الإجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.92) وإختراف معياري (0.60) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (4.03) وإختراف معياري (0.78) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة بشدة

على هذه الفقرة وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  بلغت (0.295) وتلك القيمة أكبر من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة لا تختلف جوهريا بين المنظمتين.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الثالثة عشر بالجدول ( تأخذ إدارة المنظمة على عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة لديها وتحرص على تطبيقها ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (2.82) وانحراف معياري يقدر بـ (1.25) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.71) وانحراف معياري يقدر بـ (1.11) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  بلغت (0.001) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وبلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الرابعة عشر بالجدول ( تحرص المنظمة على الحفاظ على جودة البيئة من خلال الخدمات التي تقدمها ) بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.26) وانحراف معياري يقدر بـ (1.10) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي بشأن الفقرة الخامسة بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه (3.96) وانحراف معياري يقدر بـ (1.03) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة ، وأن مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  بلغت (0.002) وتلك القيمة أقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يعني أن درجة الإستجابة تختلف جوهريا بين المنظمتين بمعنوية عالية حيث كانت درجة آراء العاملين بمنظمة الجزائرية للمياه الموافقة بدرجة مرتفعة بينما آراء منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي الموافقة بدرجة متوسطة.

■ وعلى مستوى جميع الفقرات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (3.25) وانحراف معياري (0.69) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة محايد على هذه الفقرة ، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمنظمة الجزائرية للمياه (3.89) وانحراف معياري (0.89) وهذا يدل على أن هذه العينة أجابت بدرجة موافقة على هذه الفقرة حيث أن القيمة الثانية أكبر من درجة القياس المعتمدة لغاية هذه الدراسة بينما القيمة الأولى كانت أقل من درجة القياس والتي قدرت بـ (3.66 - 5) وهذا يشير إلى إستجابة آراء عينة منظمة الجزائرية للمياه بالموافقة على عناصر الذكاء بدرجة مرتفعة في حين أن عينة منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي تستجيب بدرجة متوسطة بشأن عناصر إدارة الصراع وبلغت مستوى دلالة إختبار  $m.w-test$  بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05) مما يعني بأن درجة ادراك العاملين بشأن الذكاء أحد عناصر التفكير الإستراتيجي تختلف معنويا بدرجة عالية بين المنظمتين.

وفيما يلي عرض تلخيصي مقارنة عن مدى درجة تحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة

الجدول رقم(16):مقارنة مدى درجة تحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة

الأداء المنظمي	منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي	منظمة الجزائرية للمياه
المتوسط الحسابي لجميع الفقرات	3.25	3.89

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على النتائج السابقة

ويتضح من خلال الجدول أن المنظمة الجزائرية للمياه تظهر التزام أكثر بشأن تحسين الأداء المنظمي مقارنة مع منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي.

#### المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة، إرتأينا \_ومن أجل تبسيط الدراسة\_ تجزئة الفرضيات إلى فرضيات جزئية. وإختبارها، بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث نحاول إبراز دور التفكير الإستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي ، وهذا من وجهة نظر (المدراء ونوابهم ، ورؤساء الأقسام والمصالح والدوائر والمراكز والمكلفون بالدراسات) .

#### الفرع الاول : إختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها

لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الإستراتيجي ( الإبداع ، المساءلة المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية ، إدارة الصراع ، الذكاء ، التفكير المنظم ) والأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة ، حيث تنبثق منها ستة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعامل من العوامل المذكورة.

**الفرضية الصفرية H0:** لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

**الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (17): يوضح إختبار الفرضية الرئيسية الأولى لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الأداء المنظمي		البعد
0.897**	معامل الارتباط	التفكير الإستراتيجي
0.00	مستوى الدلالة sig	
82	عدد الإستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss (أنظر الملحق رقم 7).

تمثل الفرضية الرئيسية الأولى عدم وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي ، ومفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي " ويتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سيبرمان براون (0.897) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، وهو ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية.

ومما سبق نستنتج أن للتفكير الإستراتيجي دور إيجابي في تحسين الأداء المنظمي لذا المنظمتين محل الدراسة ( الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والجزائرية للمياه )

#### إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

➤ إختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (18): يوضح إختبار الفرضية الفرعية الأولى لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

المغير التابع: الأداء المنظمي						المتغير المستقل التفكير الإستراتيجي
المنظمتين معا		منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي		منظمة الجزائرية للمياه		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.00	0.808	0.00	0.817	0.00	0.700	عامل الابداع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

تعبر الفرضية الفرعية الأولى عن عدم وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي ، ومفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة " ويوضح الجدول رقم (18) وجود علاقة ارتباط بين الإبداع وتحسين الأداء المنظمي ، حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ( 0.817) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 أما بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه فقد بلغ معامل إرتباطها (0.700) وهو إرتباط إيجابي أيضا أما بالنسبة للمنظمتين معا فقد بلغ معامل إرتباطهما (0.808) وهو إرتباط إيجابي أيضا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين الإبداع كعامل من عوامل التفكير الإستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية **H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1** ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، أي أن هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية.

ومما سبق نستنتج أن عامل الإبداع له دور إيجابي في تحسين الأداء المنظمي لذا المنظمتين محل الدراسة ( الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي والجزائرية للمياه ).

➤ إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية الصفرية **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (19): يوضح إختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

المغير التابع: الأداء المنظمي						المغير المستقل التفكير الإستراتيجي
المنظمتين معا		منظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي		منظمة الجزائرية للمياه		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.664	0.000	0.591	0.000	0.578	عامل المساءلة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

تعبر الفرضية الفرعية الثانية عن عدم وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي ، ومفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة" ويوضح الجدول رقم (19) وجود علاقة إرتباط بين المساءلة وتحسين الأداء المنظمي ، حيث بلغ معامل الإرتباط بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (0.591) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 أما بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه فقد بلغ معامل إرتباطها (0.578) وهو إرتباط إيجابي أيضا أما بالنسبة للمنظمتين معا فقد بلغ معامل إرتباطهما (0.664) وهو إرتباط إيجابي أيضا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين المساءلة كعامل من عوامل التفكير الإستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك علاقة إرتباط موجبة وقوية.

ومما سبق نستنتج أن عامل المساءلة له دور إيجابي في تحسين الأداء المنظمي لذا المنظمتين محل الدراسة ( الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي والجزائرية للمياه ).

➤ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المدخل المستقبلي وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المدخل المستقبلي وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المدخل المستقبلي وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (20): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المدخل المستقبلي وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

المغير التابع: الأداء المنظمي						المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي
المنظمتين معا		منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي		منظمة الجزائرية للمياه		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.823	0.000	0.814	0.000	0.839	عامل المدخل المستقبلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

تعبر الفرضية الفرعية الثالثة عن عدم وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي ، ومفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المدخل المستقبلي وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة" ويوضح الجدول رقم (20) وجود علاقة ارتباط بين المدخل المستقبلي وتحسين الأداء المنظمي ، حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (0.814) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 أما بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه فقد بلغ معامل ارتباطها (0.839) وهو ارتباط إيجابي أيضا أما بالنسبة للمنظمتين معا فقد بلغ معامل ارتباطهما (0.823) وهو ارتباط إيجابي أيضا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين المدخل المستقبلي كعامل من عوامل التفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية.

ومما سبق نستنتج أن عامل المدخل المستقبلي له دور ايجابي في تحسين الأداء المنظمي لذا المنظمتين محل الدراسة ( الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والجزائرية للمياه ).

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الصراع وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الصراع وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الصراع وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.



الجدول رقم (21) يوضح : اختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الصراع وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

المغير التابع: الأداء المنظمي						المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي
المنظمتين معا		منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي		منظمة الجزائرية للمياه		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.784	0.000	0.822	0.000	0.695	عامل إدارة الصراع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

تعبر الفرضية الفرعية الرابعة عن عدم وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي ، ومفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الصراع وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة" ويوضح الجدول رقم (21) وجود علاقة ارتباط بين إدارة الصراع وتحسين الأداء المنظمي ، حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (0.822) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 أما بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه فقد بلغ معامل ارتباطها (0.695) وهو ارتباط إيجابي أيضا أما بالنسبة للمنظمتين معا فقد بلغ معامل ارتباطهما (0.784) وهو ارتباط إيجابي أيضا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين إدارة الصراع كعامل من عوامل التفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية.

ومما سبق نستنتج أن عامل إدارة الصراع له دور ايجابي في تحسين الأداء المنظمي لذا المنظمتين محل الدراسة (الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والجزائرية للمياه).

➤ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (22): يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء وتحسين الاداء المنظمي في المنظمات محل الدراسة.

المغير التابع: الأداء المنظمي						المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي
المنظمتين معا		منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي		منظمة الجزائرية للمياه		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.884	0.000	0.835	0.000	0.908	عامل الذكاء

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

تعبر الفرضية الفرعية الخامسة عن عدم وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي، ومفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء وتحسين الاداء المنظمي في المنظمات محل الدراسة" ويوضح الجدول رقم (22) وجود علاقة ارتباط بين الذكاء وتحسين الأداء المنظمي ، حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (0.835) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 أما بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه فقد بلغ معامل ارتباطها (0.908) وهو ارتباط إيجابي أيضا أما بالنسبة للمنظمتين معا فقد بلغ معامل ارتباطهما (0.884) وهو ارتباط إيجابي أيضا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين الذكاء كعامل من عوامل التفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية.

ومما سبق نستنتج أن عامل الذكاء له دور ايجابي في تحسين الأداء المنظمي لذا للمنظمتين محل الدراسة ( الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والجزائرية للمياه ).

➤ اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفكير المنظم وتحسين الاداء المنظمي في المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفكير المنظم وتحسين الاداء المنظمي في المنظمات محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفكير المنظم وتحسين الاداء المنظمي في المنظمات محل الدراسة.

الجدول رقم (23) يوضح : اختبار الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفكير المنظم وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

المغير التابع: الأداء المنظمي						
المنظمتين معا		منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي		منظمة الجزائرية للمياه		المغير المستقل التفكير الاستراتيجي
مستوى	معامل	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى	معامل	
الدلالة	الارتباط			الدلالة	الارتباط	
0.000	0.685	0.000	0.588	0.000	0.740	عامل التفكير المنظم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS.

تعبر الفرضية الفرعية السادسة عن عدم وجود علاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي ومفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التفكير المنظم وتحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة " ويوضح الجدول رقم (23) وجود علاقة ارتباط بين التفكير المنظم وتحسين الأداء المنظمي ، حيث بلغ معامل الارتباط بالنسبة لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (0.588) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 أما بالنسبة لمنظمة الجزائرية للمياه فقد بلغ معامل ارتباطها (0.740) وهو ارتباط إيجابي أيضا أما بالنسبة للمنظمتين معا فقد بلغ معامل ارتباطهما (0.685) وهو ارتباط إيجابي أيضا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين التفكير المنظم كعامل من عوامل التفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين أي أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية.

ومما سبق نستنتج أن عامل التفكير المنظم له دور ايجابي في تحسين الأداء المنظمي لذا المنظمتين محل الدراسة ( الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والجزائرية للمياه ).

#### الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عوامل التفكير الاستراتيجي ( الإبداع ، المساءلة المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية ، إدارة الصراع ، الذكاء ، التفكير المنظم ) والاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة حيث تنبثق منها ستة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعامل من العوامل المذكورة.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الإبداع والأداء المنظمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
الأولى	$\hat{B}_0$	0.887	4.292	0.000	معنوية
	$\hat{B}_1$	0.805	12.902	0.000	معنوية
	معامل التحديد ( $R^2$ )	0.675			
	اختبار (F)	166.463			
	مستوى الدلالة	0.000			النموذج معنوي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (8) الجدول رقم 1).

ويتضح من القراءة للنتائج بالجدول رقم (24) ما يلي:

- أن متوسط الأداء المنظمي كوحدة واحدة هي ( $B_0=0.887$ ) عندما يكون عامل الإبداع يساوي الصفر.
  - وتعني أي زيادة في عامل الإبداع بوحدة واحدة يزداد الأداء المنظمي بنسبة معيارية ( $B_1=0.805$ ).
  - يوجد تأثير من قبل الإبداع كأحد عوامل التفكير الاستراتيجي على تحسين الاداء المنظمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.00) لا اختبار (t) أقل من (0.05).
  - بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.675$ ) وتعني هذه النسبة أن الإبداع يساهم في احداث التغيرات على عملية تحسين الاداء المنظمي.
  - بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (F) (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن الإبداع في التفكير الاستراتيجي يؤثر ايجابا على تحسين الاداء المنظمي.
- وعليه نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإبداع على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنفي وجود أثر للإبداع على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمساءلة على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة".

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمساءلة على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمساءلة على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المساءلة والأداء المنظمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
الثانية	$\hat{B}_0$	1.469	5.566	0.000	معنوية
	$\hat{B}_1$	0.602	7.879	0.000	معنوية
	معامل التحديد ( $R^2$ )	0.437			
	اختبار (F)	62.077			
	مستوى الدلالة	0.000			النموذج معنوي

المصدر: : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (8) الجدول رقم2).

ويتضح من القراءة للنتائج بالجدول رقم (25) ما يلي:

- أن متوسط الأداء المنظمي كوحدة واحدة هي ( $B_0=1.469$ ) عندما يكون عامل للمساءلة يساوي الصفر.
- ويعني أي زيادة في عامل المساءلة بوحدة واحدة يزداد الأداء المنظمي بنسبة معيارية ( $B_1=0.602$ ).
- يوجد تأثير من قبل المساءلة كأحد عوامل التفكير الاستراتيجي على تحسين الأداء المنظمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.00) لاختبار (t) أقل من (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.437$ ) وتعني هذه النسبة أن المساءلة يساهم في احداث التغييرات على عملية تحسين الأداء المنظمي.
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (F) ( $0.000$ ) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن المساءلة في التفكير الاستراتيجي يؤثر ايجابا على تحسين الأداء المنظمي .

وعليه نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمساءلة على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل

الدراسة ، ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنفي وجود أثر للمساءلة على تحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية المدخل المستقبلي على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية المدخل المستقبلي على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية المدخل المستقبلي على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المدخل المستقبلي والأداء المنظمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
الثابتة	$\hat{B}_0$	1.284	7.206	0.000	معنوية
	$\hat{B}_1$	0.676	12.818	0.000	معنوية
	معامل التحديد ( $R^2$ )	0.673			
	اختبار (F)	164.298			
	مستوى الدلالة	0.000			النموذج معنوي

المصدر: : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (8) الجدول رقم 3).

ويتضح من القراءة للنتائج بالجدول رقم (26) ما يلي:

- أن متوسط الأداء المنظمي كوحدة واحدة هي ( $B_0=1.284$ ) عندما يكون عامل المدخل المستقبلي يساوي الصفر.
- وتعني أي زيادة في عامل المدخل المستقبلي بوحدة واحدة يزداد الأداء المنظمي بنسبة معيارية ( $B_1=0.676$ ).
- يوجد تأثير من قبل المدخل المستقبلي كأحد عوامل التفكير الاستراتيجي على تحسين الاداء المنظمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.00) لاختبار (t) أقل من (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.673$ ) وتعني هذه النسبة أن المدخل المستقبلي يساهم في احداث التغيرات على عملية تحسين الاداء المنظمي.
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (F) (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن المدخل المستقبلي في التفكير الاستراتيجي يؤثر ايجابا على تحسين الاداء المنظمي.

وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمدخل المستقبلي على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة، ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر المدخل المستقبلي على تحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة..

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الصراع على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة".

الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الصراع على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الصراع على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين إدارة الصراع والأداء المنظمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
الرابعة	$\hat{B}_0$	1.179	6.007	0.000	معنوية
	$\hat{B}_1$	0.692	12.139	0.000	معنوية
	معامل التحديد ( $R^2$ )	0.673			
	اختبار ( $F$ )	164.298			
	مستوى الدلالة	0.000			النموذج معنوي

المصدر: : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (8) الجدول رقم4).

ويتضح من القراءة للنتائج بالجدول رقم (27) ما يلي:

- أن متوسط الأداء المنظمي كوحدة واحدة هي ( $B_0=1.179$ ) عندما يكون عامل لإدارة الصراع يساوي الصفر.
- ويعني أي زيادة في عامل إدارة الصراع بوحدة واحدة يزداد الأداء المنظمي بنسبة معيارية ( $B_1=0.692$ ).
- يوجد تأثير من قبل إدارة الصراع كأحد عوامل التفكير الاستراتيجي على تحسين الأداء المنظمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.00) لا اختبار (t) أقل من (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.684$ ) وتعني هذه النسبة أن عامل إدارة الصراع يساهم في احداث التغيرات على عملية تحسين الأداء المنظمي.
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار ( $F$ ) (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن إدارة الصراع في التفكير الاستراتيجي يؤثر ايجابا على تحسين الأداء المنظمي.

وعليه نقبل الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الصراع على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة ، ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر لإدارة الصراع على تحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة..

➤ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الذكاء والأداء المنظمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
الخامسة	$\hat{B}_0$	0.610	3.486	0.000	معنوية
	$\hat{B}_1$	0.849	16.851	0.000	معنوية
	معامل التحديد ( $R^2$ )	0.780			
	اختبار (F)	283.947			
	مستوى الدلالة	0.000			النموذج معنوي

المصدر: : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (8) الجدول رقم 5).

ويتضح من القراءة للنتائج بالجدول رقم (28) ما يلي:

- أن متوسط الأداء المنظمي كوحدة واحدة هي ( $B_0=0.610$ ) عندما يكون عامل الذكاء يساوي الصفر.
- وتعني أي زيادة في عامل الذكاء بوحدة واحدة يزداد الأداء المنظمي بنسبة معيارية ( $B_1=0.849$ ).
- يوجد تأثير من قبل الذكاء كأحد عوامل التفكير الاستراتيجي على تحسين الأداء المنظمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.00) لا اختبار (t) أقل من (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.780$ ) وتعني هذه النسبة أن الذكاء يساهم في احداث التغييرات على عملية تحسين الأداء المنظمي.
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار (F) (0.000) وهي اقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن الذكاء في التفكير الاستراتيجي يؤثر ايجابا على تحسين الأداء المنظمي.

وعليه نقبل الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة ، ونرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر للذكاء على تحسين الاداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.



➤ اختبار الفرضية الفرعية السادسة: " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفكير المنظم على تحسين الاداء المنظمي في المنظمات محل الدراسة".

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفكير المنظم على تحسين الاداء المنظمي في المنظمات محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفكير المنظم على تحسين الاداء المنظمي في المنظمات محل الدراسة.

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين التفكير المنظم والأداء المنظمي

الفرضية	معلمات النموذج	معاملات الانحدار	معاملات (t) اختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
الثابتة	$\hat{B}_0$	1.312	5.172	0.000	معنوية
	$\hat{B}_1$	0.616	8.803	0.000	معنوية
	معامل التحديد ( $R^2$ )	0.492			
	اختبار ( $F$ )	77.491			
	مستوى الدلالة	0.000			النموذج معنوي

المصدر: : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (8) الجدول رقم 6).

ويتضح من القراءة للنتائج بالجدول رقم (29) ما يلي:

- أن متوسط الأداء المنظمي كوحدة واحدة هي ( $B_0=1.312$ ) عندما يكون عامل التفكير المنظم يساوي الصفر.
- ويعني أي زيادة في عامل التفكير المنظم بوحدة واحدة يزداد الأداء المنظمي بنسبة معيارية ( $B_1=0.616$ ).
- يوجد تأثير من قبل التفكير المنظم كأحد عوامل التفكير الاستراتيجي على تحسين الأداء المنظمي، لأن القيمة الاحتمالية (0.00) لا اختبار (t) أقل من (0.05).
- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.492$ ) وتعني هذه النسبة أن التفكير المنظم يساهم في احداث التغييرات على عملية تحسين الأداء المنظمي.
- بلغت قيمة مستوى دلالة اختبار ( $F$ ) (0.000) وهي اقل من مستوى الثقة (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ككل معنوي وأن التفكير المنظم في التفكير الاستراتيجي يؤثر ايجابا على تحسين الأداء المنظمي .

وعليه نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتفكير المنظم على تحسين الاداء المنظمي في المنظمات محل الدراسة، ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنفي وجود أثر التفكير المنظم على تحسين الاداء المنظمي في المنظمات محل الدراسة.

الفرع الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التفكير الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة".

الفرضية الصفرية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التفكير الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التفكير الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (30): يوضح تحليل التباين الاحادي لفحص أثر متغيرات ( المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ) على التفكير الاستراتيجي.

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	الدلالة الاحصائية P*
سنوات الخبرة	بين المجموعات	52.836	3	17.612	0.875	0.458
	داخل المجموعات	1570.200	78	20.131		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	173.875	5	34.775	1.824	0.118
	داخل المجموعات	1449.161	76	19.068		

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (9) الجدول رقم 1).

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار « F » والنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزى لكل من ( عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ) حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية علي التوالي (0.458)، (0.118) أما قيمة المحسوبة « F » فقد بلغت على التوالي (0.875)، (1.824) وهي قيم غير دالة احصائيا عند مستوي معنوية (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة **H1** التي مفادها " توجد فروق ذات دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية ( عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ) ونقبل الفرضية **H0** التي تنفي وجود فروق ذات دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية ( عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ).

من خلال ماسبق نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة لمستوى التفكير الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية ( عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ) في المنظمتين محل الدراسة فهي لاتضيف أو تنقص أي قيمة لها.

#### الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لمستوى الأداء المنظمي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة".

**الفرضية الصفرية H0:** لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لمستوى الأداء المنظمي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة.

**الفرضية البديلة H1:** توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة لمستوى الأداء المنظمي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة.

الجدول رقم (31): يوضح تحليل التباين الاحادي لفحص أثر متغيرات ( المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ) على

#### الأداء المنظمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	الدلالة الاحصائية P*
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.106	3	0.369	0.619	0.605
	داخل المجموعات	46.400	78	0.596		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	2.312	5	0.462	0.776	0.574
	داخل المجموعات	45.283	76	0.596		

المصدر : : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم (9) الجدول رقم2).

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار « F » والنتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء المنظمي تعزى لكل من ( عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ) حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية على التوالي (0.605)، (0.574) أما قيمة المحسوبة « F » فقد بلغت على التوالي (0.619)، (0.776) وهي قيم غير دالة احصائيا عند مستوي معنوية (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 التي مفادها" توجد فروق ذات دلالة احصائية الأداء المنظمي تعزى للمتغيرات الشخصية ( عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ) ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجود فروق ذات دلالة احصائية للأداء

المنظمي تعزى للمتغيرات الشخصية ( عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ). من خلال ماسبق نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة لمستوى الأداء المنظمي تعزى للمتغيرات الشخصية ( عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة فهي لا تضيف أو تنقص أي قيمة لها.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

#### أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال نتائج الارتباط للفرضية الرئيسية الأولى تبين وجود علاقة ارتباط بين عوامل التفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.884$ ) بين الذكاء وتحسين الأداء المنظمي وهو أقوى علاقة ارتباطية من بين باقي العوامل وهذا يدل على أن للذكاء دور كبير في تحسين الأداء المنظمي من خلال الأفكار التي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد في تحسين الأداء في المنظمتين محل الدراسة.

#### ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

##### ❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل الإبداع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

##### ❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل المساءلة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

##### ❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

##### ❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل إدارة الصراع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل الذكاء وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

❖ نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل التفكير المنظم وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التفكير الاستراتيجي تعزي لكل من ( عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ) في المنظمتين محل الدراسة حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية على التوالي (0.458) ، (0.118) أما قيمة المحسوبة المحسوبة « F » فقد بلغت على التوالي (0.875) ، (1.824) وهي قيم غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الأداء المنظمي تعزي لكل من (عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي ) في المنظمتين محل الدراسة حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية على التوالي (0.605) ، (0.574) أما قيمة المحسوبة « F » فقد بلغت على التوالي (0.619) (0.776) وهي قيم غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا لهذا الفصل والذي تطرقنا من خلاله لدراسة جانب التفكير الإستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المنظمي على مستوى منظمتي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والجزائرية للمياه ، ومحاولة إسقاط الجانب النظري عليها.

نستنتج بشكل عام أن المنظمتين محل الدراسة لها إهتمام مقبول بضرورة اعتماد التفكير الإستراتيجي لتحسين أداء منظمتهم فجل الإجابات التي تم إستخلاصها من نتائج تحليل الإستبيان ترى أن هناك علاقة بين عوامل التفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي ولاسيما عامل الذكاء فله أثر كبير في تحسين الأداء المنظمي كما أننا لم نجد فروق في الإجابات أفراد العينة لمستوى التفكير الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة كما هو الشأن بالنسبة لمستوى الأداء المنظمي.

- يعد عامل الابداع أكثر العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل الإبداع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل المساءلة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل المدخل المستقبلي أو اللاؤية المستقبلية وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل إدارة الصراع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل الذكاء وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين عامل التفكير المنظم وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.
- عدم وجود فروق في اجابات أفراد العينة لمستوى التفكير الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة كما هو الشأن بالنسبة لمستوى الأداء المنظمي.

خاتمة عامة

## خاتمة:

يعتبر موضوع الأداء المنظمي من المواضيع التي حظيت بإهتمام الباحثين بمختلف إتجاهاتهم الفكرية ومنهم علماء النفس والإجتماع والهندسة البشرية والإقتصاد والإدارة ( بمختلف مدارسها ) بالإضافة إلى مساهمة الأفكار الأمريكية واليابانية وتطبيقاتها في تحسين الأداء وبلورة مظاهره ، أما من الناحية العملية فقد إهتمت بهذا الموضوع جميع المنظمات بشكل عام والمنظمات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال الأفراد العاملين فيها بشكل خاص ، بل إن ذلك أصبح واحدا من أهم التحديات التي يواجهها مدرء القرن الواحد والعشرون.

ومن أجل أن يتحقق الأداء المنظمي لابد أن يرتبط بالتفكير الإستراتيجي للمنظمة بشكل يحقق التناسق والتكامل بينهما وبما يعزز ويدعم تحقيق المنظمة لمسيرتها التنافسية من خلال ضمان المنظمة للأداء العالي للأفراد العاملين فيها. ومن خلال دراستنا هذه حاولنا توجيه الإهتمام إلى عنصر مهم جدا ألا وهو التفكير الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المنظمي ، وقد قمنا بهذه الدراسة في منظمتي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والجزائرية للمياه وذلك لكي نجيب على أهم التساؤلات التي طرحت حول العلاقة التي تربط بين كل من عوامل التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي ودور الذي يلعبه كل عامل من عوامل التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة ، ومن خلال قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التالية:

## نتائج الدراسة

وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسين:

## -النتائج المستخلصة من الجانب النظري:

- للوصول إلى ما تريد المنظمة الوصول إليه لابد من وجود تفكير استراتيجي يساعد على وضع الخطط بعيدة المدى من خلال ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات وموارد؛
- التفكير الإستراتيجي يعمق المسؤولية والرقابة الذاتية عند أداء الأعمال؛
- التفكير الإستراتيجي يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويشعرها بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراته.

## - النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية:

- كما بينت النتائج أن المنظمة الجزائرية للمياه تظهر إلتزام أكثر بشأن تحقيق عوامل التفكير الاستراتيجي مقارنة مع منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وتشير النتائج بأن عامل الذكاء حظي بإهتمام أكبر من قبل المنظمتين محل الدراسة في حين أن عامل الإبداع ظهر بأقل إهتمام من قبل المنظمتين؛



- كما أظهرت نتائج التحليل أن المنظمة الجزائرية للمياه تظهر التزام أكثر بشأن تحسين الأداء المنظمي مقارنة مع منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي؛
- توجد علاقة ارتباط قوية بين عوامل التفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء المنظمي حيث أن العلاقة بين الذكاء وتحسين الأداء المنظمي كانت من أقوى العلاقات الإرتباطية؛
- يعد عامل الابداع أكثر العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين عامل الإبداع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين عامل المساءلة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين عامل المدخل المستقبلي أو اللاؤوية المستقبلية وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين عامل إدارة الصراع وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين عامل الذكاء وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة بين عامل التفكير المنظم وتحسين الأداء المنظمي في المنظمتين محل الدراسة؛
- عدم وجود فروق في اجابات أفراد العينة لمستوى التفكير الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات الخبرة المستوى الوظيفي) في المنظمتين محل الدراسة كما هو الشأن بالنسبة لمستوى الأداء المنظمي.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فإنه يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات والمتمثلة أساسا فيما يلي:

- على الإدارة العليا للمنظمتين محل الدراسة تقديم كم كبير من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبيا؛
- يجب على الإدارة العليا للمنظمتين محل الدراسة تشكيل لجنة رقابية تقوم بممارسة مهامها الرقابية بكفاءة واستقلالية؛
- على الإدارة العليا للمنظمتين محل الدراسة الإلتزام بتطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالمساءلة والشفافية؛
- يجب أن تكون للإدارة العليا في المنظمتين محل الدراسة نظرة بعيدة المدى تساعد في تطوير استراتيجياتها؛
- على الإدارة العليا للمنظمتين محل الدراسة أن تعزز أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- يجب على الإدارة العليا في المنظمتين محل الدراسة إمتلاك القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير؛

- على الإدارة العليا للمنظمتين محل الدراسة أن تمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها؛
- يجب على إدارة المنظمتين محل الدراسة أن تأخذ على عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة لديها وأن تحرص على تطبيقها.

#### أفاق الدراسة

من خلال دراستنا وجدنا أن هناك عدة مواضيع تحتاج إلى الدراسة في المستقبل نذكر منها:

- دور تطبيق عوامل التفكير الاستراتيجي في زيادة الموارد المالية في المنظمات الاقتصادية؛
- دور التفكير الاستراتيجي في نجاح تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات الاقتصادية؛
- علاقة الإدارة الإلكترونية بمستوى الأداء المنظمي في المنظمات غير الحكومية؛

# المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1-الكتب

- 1- ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية 2007.
- 2-حاتم نبيل : بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لمتابعة وتقييم الأداء في الدوائر الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل ، متابعة وتقييم مؤشرات الأداء في الوزارات والدوائر الحكومية، اسطنبول 2011 أعمال المؤتمرات تقييم الأداء الحكومي ودوره في التطوير الإداري ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2013.
- 3- حسين حريم : إدارة المنظمات: منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 4- حسين حريم ، شفيق حداد ، وآخرون : أساسيات الإدارة ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، 1998.
- 5-خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ : إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2010.
- 6-ديفيد هارسون : الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة علاء الدين ناظية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان 2009.
- 7-رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية (دليل عملي) ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013.
- 8-ريم محمد صلاح : تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل بيئة متغيرة، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التنظيم والإدارة- الارتقاء بالكفاءات القاعدية، القاهرة ، 2009.
- 9-سعود بن حسين الزهراني: التفكير والتخطيط الاستراتيجي (حقيبة تدريبية)، المركز العالمي للتدريب والتطوير، أبوظبي 2011.
- 10-سيد عليوة : الإدارة المالية الحديثة ، مكتبة جزيرة الورد ، المنصورة ، الطبعة الأولى ، سنة النشر غير مذكورة.
- 11-سيد عليوة : دورة إعداد الخطط الاستراتيجية ، مكتبة جزيرة الورد ، المنصورة ، الطبعة الأولى ، سنة النشر غير مذكورة.
- 12-سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع والتميز التنافسي ، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة ، 2013.
- 13-صالح علي عودة الهلالات : إدارة التميز (الممارسة الحديثة في إدارة الأعمال) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2014.

- 14- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي : الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، الأردن الطبعة الرابعة ، 2014.
- 15- صلاح عبد القادر النعيمي، وآخرون: الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة ( بحوث محكمة منتقاة ) منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر الجديدة، القاهرة ، 2012.
- 16- عاكف لطفي خصاونة : إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2011.
- 17- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2009.
- 18- محمد عبد الغني حسن هلال: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي ( كيف تربط بين الحاضر والمستقبل )، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2007، 2008.
- 19- محمد عبد الفتاح رضوان : تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر مدينة نصر ، القاهرة ، الطبعة الثالثة ، 2014.
- 20- مدحت محمد أبو نصر : مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة، الطبعة الأولى ، 2009.
- 21- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد : إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 2008.
- 22- مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الثالثة 2008.
- 23- نداء محمد باقر الياسري : إدارة الأزمات ، دار صنعاء ، للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2014.
- 24- نعيم ابراهيم الظاهر : أساسيات ادارة الأعمال ومبادئها ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد الاردن، 2010.
- 25- واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2006.
- 26- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي : سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009.
- 27- وصفي عبد الكريم الكساسبة : تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011.

2- الرسائل الجامعية

- 28- أسماء زكري : محددات فعالية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (E.N.I.C.A.B) ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر قسم علوم التسيير ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر بسكرة (غير منشورة) ، 2014.
- 29- بوبكر محمد الحسن : دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة لمؤسسة نافطال وحدة باتنة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، (غير منشورة) ، 2014.
- 30- حمزة يوسف سليمان ديب : التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، 2009.
- 31- رشاد محمود بدر: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال من قسم التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، غير منشورة، 2009.
- 32- صبرينة ترغيني : دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص : تسيير منظمات جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015.
- 33- عبد الرزاق بشير سالم العلي : درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات التطبيقية في دولة الكويت وعلاقتها بإعادة هندسة العمليات الادارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الادارة والقيادة التربوية ، قسم الادارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط (غير منشورة) ، 2014.
- 34- عبد الكريم ياسين أسود الفارس العزاوي : أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى ، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في اختصاص إدارة- سياحة وفنادق ، قسم إدارة واقتصاد ، جامعة سانت كليمنتس العلمية العراق ، غير منشورة ، 2013.
- 35- مزغيش عبد الحليم : تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع تسويق جامعة الجزائر ، 2011.
- 36- نجوى بنت مفوز مفيز الفواز : التفكير الاستراتيجي (الأنماط -الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة ، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2008.

37- نihal شفيق العشي : أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة ، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2013.

### 3- المجالات والمقالات

38- باسل محمد حسن العزاوي ، وآخرون : دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والأربعون ، 2014.

39- بيداء ستار البياتي، ايسل حمدي : أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة جامعة كربلاء العلمية المجلد السابع ، العدد الثاني/انساني/ 2009.

40- خالد سلمان سعد : الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي ، دراسة اساطلاعية لآراء عينة من مديري شركة بغداد للمشروبات الغازية ، الزعفرانية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 20 العدد 75، 2014.

41- خالدية مصطفى عطا : الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثالث والاربعون ، بغداد، 2015.

42- صلاح الدين عواد الكبيسي : تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 18- العدد 16، بغداد ، سنة النشر غير مذكورة.

43- صلاح عبد القادر النعيمي : مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة ، المجلة العربية للإدارة مجلد 23- العدد 1، بابل العراق ، 2003.

44- طالب أصغر دوسة ، سوسن جواد حسن : التغيير الاستراتيجي وانعكاسه على الأداء التنظيمي ، مجلة الادارة والاقتصاد العدد التاسع والستون ، الرصافة ، 2008.

45- عبد العزيز حيدر حسين، حيدر مهدي سلمان: التنبؤ بدلالة التفكير الاستراتيجي لدى سباحي الفرات الأوسط والمنطقة الجنوبية في فعالية 100م سباحة حرة، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد 14 العدد 1، ج 3، 2014.

- 46-قاسم أحمد ، وآخرون : دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 4 ، العدد 12 العراق ، 2008.
- 47-ماجد محمد الفراء : مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الاهلية في قطاع غزة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين العدد95-مجلد31 ، العراق ، 2009.
- 48-مهند عواد عبيدي : أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمال والاسكان ، بحث مستل من رسالة ماجستير ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 21 ، العدد 85 جامعة بغداد، 2015.
- 49-نسرین جاسم محمد ، علياء جاسم الجبوري : دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي ، دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثامن والثلاثون 2014.
- 50-نغم خالد نجيب : أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في مديرية تربية نينوى مجلة الرافدين للعلوم الرياضية ، المجلد 14 ، العدد 48 ، جامعة الموصل ، بغداد، 2008.
- 51-يوسف عبد الإله أحمد : تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين ومعاونيهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد 20 ، العدد 79 ، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

مقالات:

- 52-Hudson Moloto Maila : Performance Management and Service Delivery in the department of water affaires and forestry (D W A F) 2006.
- 53-Karam Khalili , Mariam Armani , Hoda Rahimi , Friba Jamshidi , Zahra Jamshidi: The Role of Strategic Thinkingni Organizational Performance : A case Study of the Municipality of Ilam, 2015.
- 54-Ken haycock ,Anne Cheadle and Karla Spence Bluestone :Strategic Thinking: Lessons for Leadership from the literature, Library Leadership & Management, volume26, number3/4, 2012.
- 55-William Clark ,MLD : Introduciong Strategic Thinking intia Non- profit Organization to Develop Alternative In Comestre ams, Journal of practical Consulting, vol4 ISS1, Fall/ Winter, Regent University School of Business. leadership, Virginia Beach, va .USA, 2012.



الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرقم	الاستاد	الرتبة	الجامعة
01	الشرع مريم	أستاذة محاضرة من الدرجة " أ "	جامعة غارداية
03	بوخاري عبد الحميد	استاد محاضر من الدرجة " أ "	جامعة غارداية
04	عبادة عبد الرؤوف	استاد مساعد من الدرجة " أ "	جامعة غارداية

الملحق رقم (02): تسهيل المهمة الخاص بمنظمة الجزائرية للمياه

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الرقم: 000/ك.ع.ق.ت.ع.ت.ع.ت.ع.ت/2015

غرداية في: 25 نوفمبر 2015

إلى السيد: مدير المؤسسة الجزائرية للمياه  
غرداية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلبة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

عنوان المذكرة: دور التفكير الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمي

الطالب(ة):

01- قروي فاطمة الزهراء

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم  
وفيهتم  
علوم التسيير التجارية  
امضاء: طالب أحمد نور الدين

الملحق رقم (03): تسهيل المهمة الخاص بمنظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques ,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الرقم: /.../ ك.ع.ق.ت.ع.ت.ق.ع.ت.2015

غرداية في: 13 ديسمبر 2015

إلى السيد: مدير مؤسسة الضمان الاجتماعي  
غرداية

الموضوع: تسهيل مهمة للطلبة

في إطار التحضير لإعداد رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم تسهيلات قصد تمكين الطلبة من إثراء مذكرتهم.

عنوان المذكرة: دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي

الطالب(ة):

01- قروي فاطمة الزهراء

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير



الملحق رقم (04): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان حول موضوع: دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الاداء المنظمي في المنظمة الاقتصادية

السادة الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أتوجه اليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الاداء المنظمي في المنظمة الاقتصادية، وذلك كمتطلب للحصول على درجة ماستر في ادارة الاعمال الاستراتيجية. ونظرا لمركزكم الوظيفي وكذا خبرتكم في هذا المجال فقد تم اختياركم للإجابة على هذا الاستبيان لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، مع العلم بأن البيانات المحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

من اعداد الطالبة:

قروي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2015-2016

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  30 سنة - أقل من 40 سنة

40 - أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

2- المأهل العلمي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي

ماجستير  دكتوراه  شهادة أخرى.....

3- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  5 - أقل من 10 سنوات

10 - أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

4- المستوى الوظيفي: مدير  نائب المدير  رئيس دائرة

مكلف بالدراسات  رئيس مركز  رئيس مصلحة

ثانياً: متغيرات الدراسة:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>المجال الأول: الابداع</b>						
1	تقوم الإدارة العليا بتقديم كم كبير من الأفكار غير المألوفة في وقت قصير نسبياً					
2	يقوم موظفي الإدارة العليا بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بأسلوب متجدد ومتطور					
3	تمتلك الإدارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة					
4	تبادر الإدارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل					
5	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر					
<b>المجال الثاني: المساءلة</b>						
6	تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بتطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة					

					بالمساءلة والشفافية	
					تشكل الإدارة العليا في المنظمة لجنة رقابية تقوم بممارسة مهامها الرقابية بكفاءة وإستقلالية	7
					ترفع الإدارة العليا تقارير الأداء الدورية للجهات العليا بشكل واضح ودقيق	8
					تستخدم الإدارة العليا آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد المخالفات غير القانونية	9
<b>المجال الثالث: المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية</b>						
					تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها إتجاه العمل	10
					تمتلك الإدارة العليا القدرة على إقناع الأفراد وتحفيزهم على تبني رؤية المنظمة	11
					تمتلك الإدارة العليا القدرة على الإستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية	12
					لدى الإدارة العليا نظرة بعيدة المدى تساعد في تطوير إستراتيجياتها	13
					تقوم الإدارة العليا بدور مهم في التوعية والتعريف برؤية المنظمة	14
<b>المجال الرابع: إدارة الصراع</b>						
					تلجأ الإدارة العليا لإستخدام عدة أساليب لحل الصراعات بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة الصراع	15
					تضع الإدارة العليا خطط والبرامج لمواجهة الصراع	16
					تشجع الإدارة العليا في المنظمة سياسة العمل بروح الفريق	17
					تسعى الإدارة العليا لتقريب وجهات نظر الموظفين حول نقاط الإختلاف	18
					تميل الإدارة العليا في المنظمة إلى تعزيز أسلوب الإدارة بالمشاركة في إتخاذ القرارات	19
<b>المجال الخامس: الذكاء</b>						
					تتصف الإدارة العليا بسرعة البديهة التي تساعد في سرعة إنجاز العمل في المنظمة	20
					تميز الإدارة العليا بالتفكير الهادف والمنطقي عند تحديد المهام الرئيسية للمنظمة	21
					تمتلك الإدارة العليا في المنظمة مهارة التفكير التحليلي للتغلب على المعوقات	22

					تمتلك الإدارة العليا في المنظمة القدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير	23
					هناك مرونة في صناعة القرارات لدى الإدارة العليا في المنظمة	24
					هناك وعي لدى الإدارة العليا بالمشاكل و الصعوبات التي تمر بها المنظمة	25
					تمتلك الإدارة العليا القدرة على تحديد الفرص والمخاطر التي قد تلحق بالمنظمة	26
					تمتلك الإدارة العليا القدرة على استثمار الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها	27
					تمتلك الإدارة العليا القدرة على تكوين فرق عمل ذات الخبرات المتميزة	28
					تطور الإدارة العليا أنظمة عمل تحقق التفاعل الحيوي في نقل المعلومات والأفكار وتدفعها وتبادلها وإستثمارها	29
					تحرص الإدارة العليا على التقليل من التكاليف وإجراء الخدمات بما لا يؤثر على جودتها	30
					تعمل المنظمة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين لديها من خلال دورات التدريب المهنية	31
					تحرص المنظمة إلى استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية	32
<b>المجال السادس: التفكير المنظم</b>						
					تنظر الإدارة العليا للأقسام والدوائر التابعة لها على أنها نظام مترابط و متناسق الأجزاء	33
					تتعامل الإدارة العليا مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	34
					التفكير المنظم يساعد الإدارة العليا على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحا	35
					تمتلك الإدارة العليا القدرة على دمج العناصر المختلفة في المنظمة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	36
<b>المجال السابع: الأداء المنظم</b>						
					تتمكن المنظمة من خلال إعتتماد التفكير الإستراتيجي على تحقيق الكفاءة التنظيمية	37
					ينجز موظفي المنظمة مهامهم الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	38



					تتمتع المنظمة بالقدرة على حل مشاكل العمل	39
					للمنظمة القدرة على التصرف في المواقف الحرجة	40
					تقوم المنظمة بتطوير أداء موظفيها ومهاراتهم بشكل مستمر	41
					تتقيد المنظمة بقواعد وإجراءات العمل	42
					تتمتع إدارة المنظمة بمهارة التواصل الجيد مع الزبائن	43
					تطبق المنظمة أساليب تحفيز فعالة لعمالها	44
					تحرص المنظمة على إرضاء الزبائن وإرضاء العاملين لديها	45
					تتصف المنظمة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها	46
					تركز المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق إحتياجاتهم	47
					تحرص المنظمة على تحسين صورتها الإجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة	48
					تأخذ إدارة المنظمة على عاتقها تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة لديها وتحرص على تطبيقها	49
					تحرص المنظمة على الحفاظ على جودة البيئة من خلال الخدمات التي تقدمها	50

الملحق رقم (05): المتغيرات الديمغرافية

الجدول رقم (1): ماهو جنسك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	59	72,0	72,0	72,0
Valid أنثى	23	28,0	28,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الجدول رقم (2): ماهو عمرك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة أقل من 30	19	23,2	23,2	23,2
Valid 30-40 أقل من سنة	44	53,7	53,7	76,8
سنة 40-50 أقل من	19	23,2	23,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الجدول رقم (3): ماهو مسنواك التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من ثانوي	4	4,9	4,9	4,9
Valid ثانوي	15	18,3	18,3	23,2
جامعي	44	53,7	53,7	76,8
ماسر	11	13,4	13,4	90,2
ماجستير	5	6,1	6,1	96,3
تكوين مهني	3	3,7	3,7	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الجدول رقم (4): ماهي خبرتك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات أقل من 5	4	4,9	4,9	4,9
Valid 5-10 أقل من سنوات	19	23,2	23,2	28,0
10-15 أقل من سنة	35	42,7	42,7	70,7
سنة فأكثر 15	24	29,3	29,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الجدول رقم (5): ماهو مستواك الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	1	1,2	1,2	1,2
نائب مدير	1	1,2	1,2	2,4
رئيس قسم	12	14,6	14,6	17,1
مكلف بالدراسات	23	28,0	28,0	45,1
رئيس مركز	7	8,5	8,5	53,7
رئيس مصلحة	38	46,3	46,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): اختبار مان - وواترني

Test Statistics<sup>a</sup> الجدول رقم (1)

	الابداع	تقوم الادارة العليا بتقديم كم كبير من الافكار غير المألوفة في وقت قصير نسبيا	يقوم موظفي الادارة العليا بإنجاز الاعمال المطلوبة منهم بأسلوب متجدد ومتطور	تمتلك الادارة العليا القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	تبادر الادارة العليا بتبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل	تمتلك الإدارة العليا القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
Mann-Whitney U	422,000	783,000	647,000	383,000	435,500	488,000
Wilcoxon W	1697,000	1311,000	1922,000	1658,000	1710,500	1763,000
Z	-3,607	-,173	-1,577	-4,249	-3,744	-3,191
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,862	,115	,000	,000	,001

a. Grouping Variable: المنظمة

Test Statistics<sup>a</sup> الجدول رقم (2)

	تلتزم الادارة العليا في المؤسسة بتطبيق الأنظمة	تشكل الادارة العليا في المؤسسة لجنة رقابية تقوم بممارسة مهامها الرقابية بكفاءة واستقلالية	ترفع الإدارة العليا تقارير الأداء الدورية للجهات العليا بشكل واضح ودقيق	تستخدم الادارة العليا آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد المخالفات غير القانونية
Mann-Whitney U	438,000	410,000	596,000	456,500
Wilcoxon W	1713,000	1685,000	1871,000	1731,500
Z	-3,617	-3,866	-2,075	-3,400
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,038	,001

a. Grouping Variable: المنظمة

**Test Statistics<sup>a</sup> الجدول رقم (3)**

	تمتلك الإدارة العليا رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل	تمتلك الإدارة العليا القدرة على اقناع الافراد وتحفيزهم على تبني رؤية المؤسسة	تمتلك الإدارة العليا القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والامكانيات الذاتية في التعامل مع الاحداث المستقبلية	لدى الإدارة العليا نظرة بعيدة المدى تساعد في تطوير استراتيجياتها	تقوم الإدارة العليا بدور مهم في التوعية والتعريف برؤية المؤسسة
Mann-Whitney U	539,000	551,500	374,000	426,000	627,000
Wilcoxon W	1814,000	1826,500	1649,000	1701,000	1902,000
Z	-2,649	-2,506	-4,212	-3,727	-1,808
Asymp. Sig. (2-tailed)	,008	,012	,000	,000	,071

a. Grouping Variable: المنظمة

**Test Statistics<sup>a</sup> الجدول رقم (4)**

	تتجأ الإدارة العليا لاستخدام عدة أساليب لحل الصراعات بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة الصراع	تضع الإدارة العليا خطط والبرامج لمواجهة الصراع	تشجع الإدارة العليا في المؤسسة سياسة العمل بروح الفريق	تسعى الإدارة العليا لتقريب وجهات نظر الموظفين حول الاختلاف نقاط	العليا تميل الإدارة في المؤسسة إلى تعزيز أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات
Mann-Whitney U	482,000	465,000	423,500	401,500	451,000
Wilcoxon W	1757,000	1740,000	1698,500	1676,500	1726,000
Z	-3,147	-3,349	-3,756	-4,000	-3,428
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,001	,000	,000	,001

a. Grouping Variable: المنظمة

**Test Statistics<sup>a</sup> الجدول رقم (6)**

	تنظر الإدارة العليا للأقسام والدوائر التابعة لها على أنها نظام مترابط و متناسق الأجزاء	تتعامل الإدارة العليا مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	التفكير المنظم يساعد الإدارة العليا على رؤية الاحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحا	تمتلك الإدارة العليا القدرة على دمج العناصر المختلفة في المؤسسة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها
Mann-Whitney U	548,500	497,000	559,000	486,000
Wilcoxon W	1823,500	1772,000	1834,000	1761,000
Z	-2,710	-3,062	-2,524	-3,140
Asymp. Sig. (2-tailed)	,007	,002	,012	,002

a. Grouping Variable: المنظمة

### Test Statistics<sup>a</sup>

	المساءلة	المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية	إدارة الصراع	الذكاء	التفكير المنظم	الأداء المنظمي
Mann-Whitney U	386,000	391,500	348,500	332,500	482,000	438,000
Wilcoxon W	1661,000	1666,500	1623,500	1607,500	1757,000	1713,000
Z	-3,961	-3,900	-4,311	-4,452	-3,051	-3,445
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,001

a. Grouping Variable: المنظمة

الملحق رقم (07): مصفوفة الارتباط

### Correlations

		التفكير الاستراتيجي	الأداء المنظمي
التفكير الاستراتيجي	Correlation	1,000	,897**
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	82	82
الأداء المنظمي	Correlation	,897**	1,000
	Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	82	82

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (08): معامل ألفا كرونباخ

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
977	50

الملحق رقم (08): الانحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (1): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,822 <sup>a</sup>	,675	,671	,43944

a. Predictors: (Constant), الابداع

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,146	1	32,146	166,463	,000 <sup>b</sup>
	Residual	15,449	80	,193		
	Total	47,595	81			

a. Dependent Variable: الأداء المنظمي

b. Predictors: (Constant), الابداع

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,887	,207		4,292	,000
	الابداع	,805	,062	,822	12,902	,000

a. Dependent Variable: الأداء المنظمي

الجدول رقم (2): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661 <sup>a</sup>	,437	,430	,57878

a. Predictors: (Constant), المساءلة

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,795	1	20,795	62,077	,000 <sup>b</sup>
	Residual	26,799	80	,335		
	Total	47,595	81			

a. Dependent Variable: الأداء المنظمي

b. Predictors: (Constant), المساءلة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,469	,263		5,586	,000
	المساءلة	,602	,076	,661	7,879	,000

a. Dependent Variable: الأداء المنظمي

### الجدول رقم (3): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,820 <sup>a</sup>	,673	,668	,44139

a. Predictors: (Constant), المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,009	1	32,009	164,298	,000 <sup>b</sup>
	Residual	15,586	80	,195		
	Total	47,595	81			

a. Dependent Variable: الأداء المنظمي

b. Predictors: (Constant), المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,284	,178		7,206	,000
	المدخل المستقبلي أو الرؤية المستقبلية	,676	,053	,820	12,818	,000

a. Dependent Variable: الأداء المنظمي

### الجدول رقم (4): Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,805 <sup>a</sup>	,648	,644	,45753

a. Predictors: (Constant), إدارة الصراع

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant )	1,179	,196		6,007	,000
	إدارة الصراع	,692	,057	,805	12,139	,000

a. Dependent Variable: الأداء المنظمي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,848	1	30,848	147,364	,000 <sup>b</sup>
	Residual	16,747	80	,209		
	Total	47,595	81			

a. Dependent Variable: الأداء المنظمي

b. Predictors: (Constant), إدارة الصراع

**الجدول رقم (5): Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,883 <sup>a</sup>	,780	,777	,36163

a. Predictors: (Constant), الذكاء

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,848	1	30,848	147,364	,000 <sup>b</sup>
	Residual	16,747	80	,209		
	Total	47,595	81			

a. Dependent Variable: الأداء المنظمي

b. Predictors: (Constant), إدارة الصراع

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant )	,610	,175		3,486	,001
	الذكاء	,849	,050	,883	16,851	,000

a. Dependent Variable: الأداء المنظمي



**الجدول رقم (6) : Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701 <sup>a</sup>	,492	,486	,54973

a. Predictors: (Constant), التفكير المنظم

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,418	1	23,418	77,491	,000 <sup>b</sup>
	Residual	24,176	80	,302		
	Total	47,595	81			

a. Dependent Variable: الأداء المنظم

b. Predictors: (Constant), التفكير المنظم

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,312	,254		5,172	,000
	التفكير المنظم	,616	,070	,701	8,803	,000

a. Dependent Variable: الأداء المنظم

الملحق رقم (09): الاختبار الاحصائي One Way ANOVA

الجدول رقم (1): ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التفكير الاستراتيجي	Between Groups	254,699	5	50,940	2,829	,021
	Within Groups	1368,337	76	18,004		
	Total	1623,036	81			
الأداء المنظمي	Between Groups	6,648	5	1,330	2,468	,040
	Within Groups	40,946	76	,539		
	Total	47,595	81			

الجدول رقم (2): ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
التفكير الاستراتيجي	Between Groups	173,875	5	34,775	1,824	,118
	Within Groups	1449,161	76	19,068		
	Total	1623,036	81			
الأداء المنظمي	Between Groups	2,312	5	,462	,776	,570
	Within Groups	45,283	76	,596		
	Total	47,595	81			

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الاهداء.....
II	الشكر والتقدير.....
V-III	الملخص.....
VII-VI	قائمة المحتويات.....
IX-VIII	قائمة الجداول.....
X	قائمة الاشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
أ	- مشكلة الدراسة.....
ب	- الفرضيات.....
ب-د	- نموذج الدراسة.....
هـ	- أهداف الدراسة.....
و	- أهمية الدراسة.....
و	- حدود الدراسة.....
ز	- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.....
ز	- صعوبات الدراسة.....
هـ	- هيكل الدراسة.....

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

2	تمهيد الفصل.....
3	المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة.....
3	المطلب الأول : التفكير الإستراتيجي.....
17	المطلب الثاني: الأداء المنظمي.....
28-26	المطلب الثالث : علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء المنظمي.....
29	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
32-29	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي.....
34-32	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالأداء المنظمي.....

36-35	المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي والأداء المنظمي.....
38-37	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
39	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني: دراسة مقارنة لمنظمتي الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي والجزائرية للمياه

41	تمهيد الفصل.....
42	المبحث الأول : تقديم عام للمنظمتين محل الدراسة منظمة الجزائرية للمياه ومنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي.....
42	المطلب الأول: بطاقة فنية لمنظمة الجزائرية للمياه.....
43	المطلب الثاني : تقديم عام لمنظمة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي.....
48	المبحث الثاني : عرض عناصر الدراسة الميدانية.....
48	المطلب الأول : إجراءات الدراسة.....
49	المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة.....
56	المطلب الثالث : أداة الدراسة وإجراءاتها.....
59	المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات وتفسيرها.....
60	المطلب الأول: نتائج تحليل فقرات الإستبيان.....
84	المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....
101	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات.....
103	خلاصة الفصل.....
104	خاتمة.....
108	قائمة المراجع.....
114	ملاحق.....