# أهمية التفكير الاستراتيجي في شركات التأمين/ بحث استطلاعي في شركة التأمين الوطنية

# The Important of Strategic thinking in Insurance companies/ Applied Research in Iraqi Insurance Companies

زينب اركان محمود
الباحثة

د.خلود هادي الربيعي
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

## المستخلص

تزايد الاهتمام بكل من التفكير الأستراتيجي وانتاجية وثائق التأمين لما يشكلانه من أهمية كبيرة للشركات عموما ولشركات التأمين خصوصا, لذلك يهدف البحث إلى الوقوف على واقع عمل شركة التأمين، وأقسامها، وفروعها في مجال التفكير الأستراتيجي وأثرهما في أنتاجية وثائق التأمين وإثارة أهتمام القادة الأستراتيجيين في الادارة العليا للشركة وذلك لأهمية متغيرات البحث، إذ يهدف هذا البحث الموسوم إلى قياس أثر التفكير الأستراتيجي في زيادة أنتاجية العاملين لوثائق التأمين، في الوقت الذي تتجه فيه الكثير من الدول إلى الاعتماد بشكل كبير على الخدمات التأمينية, ولبلوغ هدف البحث المذكور بني مخطط فرضي للبحث تضمن المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغيرات الفرعية، واعتمادا على حركة المخطط صيغت ٣ فرضيات ، ولاختبار صحة الفرضيات تم اختيار عينة من الادارة العليا ومدراء الاقسام لتمثل مجتمع البحث, إذ شملت العينة وقوامها١٨ فرداً، شملت أعضاء مجلس الادارة ومدراء الاقسام العاملين في شركة التأمين الوطنية، وتم جمع المعلومات عن عينة البحث استمارة الاستبيان ومجموعة من التقارير السنوية، وعولجت البيانات باستخدام مجموعة من الأَساليب الاحصائية الوصفية واللامعلمية لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث.

## Abstract

Increasing the interest in Strategic features and its productivity about Insurance policies for their important role for companies in general and insurance company for specific, therefore, this research aims to stand on the business of insurances companies ,their departments and branches in strategic features and their impact in the productivity at Insurance Policies and attracting the attention of Strategic leaders at the administration of the company for the importance of research variables, this research aims to measuring the impact of Strategic features on competitive advantages in increasing the productivity of employees of insurances policies, at time many countries rely heavily on services in their economies and to achieve the research goal by made a search schema that ensures the future variable. dependent variable and sub variables, relying on schema changing , three hypotheses formulated and to test the hypotheses validation it had been selected a sample from the top administration and departments managers to represents the search community , the sample which includes (١٨) member like Members of Board Directors and department managers at National Insurances companies and the information about search samples was collected by using a questionnaire form and a set of annual reports; data were processed by using a set of description and statistical methods to study the relationship between search variables.

## المقدمة

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي و منطلقاته الفلسفية كدافع فعل أحدثته الأوساط البحثية التي في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التفكير الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ غايات المنظمة، إذ كان مفهوم التفكير الاستراتيجي الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال منتصف الستينيات. وان الاهداف العامة لدراسة اية منظمة النظر الى الادارة العليا لتلك المنظمة لكونها القادرة على التفكير الاستراتيجي الذي يؤدي بالمحصلة الى زيادة انتاجها واستغلال الموارد المتاحة كافة . ان المنظمات التي تستخدم قيادات ذات فكر استراتيجي سوف تستطيع تحقيق النجاح للمنظمة.

ويعد التفكير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات كونه يمثل أداة لصناعة المستقبل لأن صناعة المستقبل صناعة بشرية لازمة وحتمية، ومن هنا إزداد الأهتمام بالتفكير الأستراتيجي واصبح مطلبا أساسيا لكل شركات التأمين لكونه من أهم السبل التي يمكن لشركات التأمين ان تنتهجها لمواجهة التحديات التي تواجهها في ظل الظروف الاقتصادية للبلد ، ومن ناحية أخرى تختلف أوضاع وإمكانيات وقدرات شركات التأمين وما يتوافر لديها من موارد وما تخضع له من ضغوط نابعة من ظروفها الداخلية, على الرغم من أهمية التفكير الاستراتيجي إلا أنه لم يعد كافيا لدرجة أن نقف عنده, مما يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى صناع القرار في شركات التأمين وهذا يوفر تحليلا يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة.

وعلى صعيد شركات التأمين فأن أدوارها في اتساع من حيث مداها وعمق تأثيرها مادامت صورة مستقبل المجتمعات تبنى من خلالها، إذ استطاعت بلدان كثيرة أن تستوعب ما يواجه المجتمع من تحديات من خلال مؤسساتها المالية الخاصة بشركات التأمين.

. وقد اعتمد هذا البحث (التفكير الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل يؤثر في متغير تابع هو وثائق شركات التأمين) على ربط خصائص التفكير الاستراتيجي (ذاتية وشخصية وسلوكية) بشركات التأمين وبيان فاعلية تطبيقها عن طريق زيادة مبيعات وثائق التأمين .

## منهجية البحث

### أولاً : مشكلة البحث :

تبنت الكثير من المنظمات العالمية اليوم، مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تكسبها ميزة تنافسية، معتبراً أن التفكير الاستراتيجي وتوفره لدى الادارات العليا في شركات التأمين يمكن الكوادر العاملة من اكتساب سمات فريدة قادرة على اتخاذ افضل القرارات التي تساهم في النهوض بأعباء شركات التأمين واتخاذ قرارات صائبة.

ولأن البقاء كان دوماً للأصلح والأقدر على استغلال موارده المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية، لذلك ركزت شركات التأمين على الاستثمار في أحد أهم مواردها وهو خصائص التفكير الاستراتيجي في مجال زيادة انتاجية وثائق التأمين.

لوحظ الواقع العملي لشركات التأمين العراقية ندرة استعمال التفكير الاستراتيجي بشكل موسع ومنتشر في شركات التأمين نظرا لما يتميز به التفكير الاستراتيجي من انتاج خدمات متميزة وفريدة اذا ما استخدم بشكل صحيح فضلا عن تأثير التفكير الاستراتيجي في زيادة انتاجية العاملين لوثائق التأمين

**ثانياً : أهداف البحث:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- هدف فكري :

يتمثل بأعداد إطار نظري خاص بالتفكير الاستراتيجي يتم بلورته لزيادة انتاجية وثائق التأمين

٢- أهداف تطبيقية وتتمثل في :

أ. التعرف على درجة امتلاك شركات التأمين لخصائص التفكير الاستراتيجي.

ب.التعرف على درجة ممارسة التفكير الإستراتيجي لدى مديري شركات التأمين الحكومية والاهلية.

ت.الكشف عن الفروق في أنماط التفكير الإستراتيجي لدى شركات التأمين.

ج. التعرف على أثر خصائص التفكير الاستراتيجي على فاعلية انتاج وثائق التأمين.

ح. الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات لشركات التأمين العراقية في مجال التفكير الاستراتيجي

**ثالثاً : أهمية البحث:**

إن عملية تبني تطبيق مفهوم التفكير الاستراتيجي تعد من المتطلبات الهامة لمواكبة التطورات والتحديات المستمرة التي تواجه شركات التأمين، لذا فإنه يجب على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية أن تولي اهتماما خاصا لتطبيق هذا المفهوم وترجمته على أرض الواقع بما يضمن توفير المستلزمات الأساسية والمتطلبات الخاصة بنجاحه.

وتكمن أهمية هذه البحث في كونها:

أولاً. تهتم بشكل مباشر بالفرد العامل وبكيفية مساعدته في تعزيز إنتاجيته لشركة التأمين من خلال إطلاق قدراته ومواهبه الكامنة، وإعطاء اهتمام خاص بمجال التفكير الاستراتيجي من اجل مواجهة التحديات الكبرى التي تواجه شركات التأمين المعاصرة.

ثانياً. محاولة للتعرف على أثر خصائص التفكير الاستراتيجي على تطوير الموارد البشرية في شركات التأمين العراقية، وأهم المشكلات التي تواجه شركات التأمين في مجال زيادة مبيعات وثائق التأمين.

**رابعاً. المخطط الأجرائي للبحث:**

تم أعداد مخطط للبحث يصور حركة المتغيرات (التفسيرية والمستجيبة) والشكل ( ) يوضح ذلك من خلال قسمين هما :

١. التفكير الاستراتيجي:

وهو المتغير المستقل (التفسيري) وتنبثق منه متغيرين فرعيين هما (الخصائص الشخصية:-خصائص تنظيمية وتقنية) و(خصائص تنظيمية :- خصائص تنظيمية سلوكية أوخصائص تنظيمية هيكلية )

٢. أنتاجية العاملين لوثائق التأمين:

وهو المتغير التابع(الاستجابي) الذي يتاثر بالمتغير المستقل.

**خامسا. فرضيات الدراسة**

١. توجد خصائص للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن صقلها لدى العاملين في شركة التأمين الوطنية.

وتشتق من هذه الفرضية الرئيسية ستة فرضيات فرعية وكالأتي :

أ. توجد قدرات استشرافية للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن صقلها لدى العاملين في شركة التأمين الوطنية

ب.توجد قدرات حدسية للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن صقلها لدى العاملين في شركة التأمين الوطنية

ت.توجد قدرات خلاقة للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن صقلها لدى العاملين في شركة التأمين الوطنية

ث.توجد قدرات نقدية للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن صقلها لدى العامليين في شركة التأمين الوطنية

ج. توجد خصائص هيكلية للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن صقلها لدى العامليين في شركة التأمين الوطنية

ح. توجد خصائص سلوكية للتفكير الاستراتيجي والتي يمكن صقلها لدى العامليين في شركة التأمين الوطنية

٢. تستطيع شركات التأمين من خلال عدة عوامل ان تقوم بزيادة انتاجيتها ومن ضمن هذه العوامل استخدام التفكير الاستراتيجي في ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي:

أ. تستطيع شركات التأمين زيادة انتاجيتها عن طريق ظروف العمل الفيزيائية والعوامل الفنية.

ب. تستطيع شركات التأمين زيادة انتاجيتها عن طريق العوامل الاجتماعية والعوامل الفردية (الذاتية).

ج. تستطيع شركات التأمين زيادة انتاجيتها عن طريق العوامل التحفيزية.

٣. الفرضية الثانية تقودنا إلى الفرضية الثالثة وهي:

٤. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص التفكير الاستراتيجي وعوامل زيادة إنتاجية وثائق التأمينفي ثلاث فرضيات وكالاتي:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين انتاجية وثائق شركة التأمين وبين خصائص التفكير الاستراتيجي (الخصائص الشخصية) لتحقيق زيادة في مبيعات وثائق التأمين.

ب. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين انتاجية وثائق شركة التأمين وبين خصائص التفكير الاستراتيجي الخصائص التنظيمية (الهيكلية) لتحقيق زيادة في مبيعات وثائق التأمين.

ج. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين انتاجية وثائق شركة التأمين وبين خصائص التفكير الاستراتيجي ( الخصائص التنظيمية (السلوكية) لتحقيق زيادة في مبيعات وثائق التأمين

تزداد الحاجة في مجال وثائق التأمين إلى تبني شركة التأمين للتفكير الاستراتيجي، نظراً للطبيعة الخاصة لعمل شركة التأمين والمرتبطة بالعامل البشري والكوادر التدريبية. وهنا توجد علاقة ذات دلالة بين انتاجية وثائق شركة التأمين وبين خصائص التفكير الاستراتيجي لتحقيق زيادة في مبيعات وثائق التأمين.

من خلال النتائج السابقة نستنتج بان زيادة انتاجية وثائق شركة التأمين سيكون من خلال خصائص التفكير الاستراتيجي من حيث الخصائص الشخصية وهي امتلاك القدرات الجوهرية والحدسية وكذلك بالخصائص التنظيمية (السلوكية) والتي تعني بالسلوك التي يتصف بها الافراد في قدرتهم على التحكم في سلوك الافراد العاملين وتوجيههم توجيهاً صحيحاً، اما عامل الخصائص التنظيمية الهيكلية والتي تعتمد على قدراتهم العقلية في اعداد واتخاذ القرارات الانية فلا تؤدي الى زيادة في انتاجية وثائق شركة التامين.

**سادسا : عينة البحث**

تتصف عينة البحث من حيث انها تتكون من ١٨ فرد وهي تقسم حسب الجنس الى ٨ ذكر و ١٠ اناث وقد لوحظ بان افراد العينة المبحوثة كانت للذين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة ٢٢,٢% والذين يحملون شهادة الماجستير بنسبة ٧٧,٨%وقد كانت الاستبانة لمتغيرين هما خصائص التفكير الاستراتيجي ويتكون من خصائص تنظيمية وخصائص سلوكية وخصائص شخصية اما المتغير الثاني هو انتاجية العاملين من خلال النتائج السابقة نستنتج بان زيادة انتاجية وثائق شركة التأمين سيكون من خلال خصائص التفكير الاستراتيجي من حيث الخصائص الشخصية وهي امتلاك القدرات الجوهرية والحدسية وكذلك بالخصائص التنظيمية والتي تعني بالسلوك التي يتصف بها الافراد في قدرتهم على التحكم في سلوك الافراد العاملين وتوجيههم توجيهاً صحيحاً، اما عامل الخصائص التنظيمية الهيكلية والتي تعتمد على قدراتهم العقلية في اعداد واتخاذ القرارات الانية فلا تؤدي الى زيادة في انتاجية وثائق شركة التامين.

**عاشرا: أ-أدوات البحث**

إستناداً الى توجهات وأهداف البحث ومضامين فرضياتها ولغرض أيجاد العلاقة بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات تم أستخدام مجموعة من الادوات على النحو الاتي:

أساليب جمع البيانات. أعتمد الباحث عدة وسائل لجمع البيانات وعلى النحو التالي.

١. الجانب النظري: أعتمد الباحث على المراجع العربية والاجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات والمجلات والبحوث والرسائل والاطاريح فضلاً عما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث وكتب حديثة ذات صلة بموضوع البحث .

٢. الجانب العملي: جمعت البيانات عن طريق نوعين من الادوات كما يلي ذكرها:-

أ)الوثائق والسجلات الرسمية : إستعان الباحث بسجلات الشركة لغرض الاطلاع عليها ومعرفة مستويات العاملين فيها وأجراء حصر دقيق لعينة البحث .

الاستبانة: أستخدم الباحث الاستبانة كأداة بحث رئيسية معول عليها في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن من خلالها قياس متغيراتها وصممت الاستبانة أستناداً الى المراجع العربية والاجنبية والبحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث بعد ان جرى تكييف فقراتها بما يتناسب ومتطلبات البيئة واتجاهات البحث وطبيعة عينتها المختارة وذلك لضمان الوضوح والدقة والموضوعية

ب: موقع اجراء البحث ومبررات الاختيار

وقع الاختيار على شركة التأمين الوطنية لاعداد البحث بأعتبارها الاساس الذي يمثل قطاع التأمين داخل العراق الذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية على الاخرين أذ ان الاختيار المناسب والملائم لميدان البحث يساهم بشكل كبير في صحة النتائج وأختبار الفرضيات ومن خلال التدريب الميداني داخل الشركة أثناء الدراسة النظرية لوحظ قلة البحوث والدراسات التي تسهم في تقديم المقترحات من أجل تطوير أنتاجية وثائق التأمين والقدرة على منافسة الشركات الخاصة التي ظهرت داخل سوق التأمين الوطنية.

**التفكير الاستراتيجي**

| ت | الكاتب / الباحث | السنة / الصفحة | المفهوم |
|---|---|---|---|
| ١ | Daft | ١٩٨٨ : ١٣٢ | تكوين رؤية بعيدة الامد والنظرة للصورة الكبرى لكل من المنظمات وبيئتها وكيفية تحقيق التلائم بينهما، معتبراً نقطة البدء فيه هي مهمة لاستيعاب مفهوم ومستويات واسلوب صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. |
| ٢ | *Chakravathy | ١٩٩٩ | تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والمناورة والتحديث بسرعة وبدقة، ويعمل التفكير الاستراتيجي ايضاً على تنمية الحدس المبدع وبناء تصورات في اعادة بناء الاستراتيجيات. |
| ٣ | Liedtka | ١٩٩٨ : ١٢١ | البناء الاستراتيجي البارع لهيكل الاستراتيجية المطلوبة عن طريق الإفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل معتمداً على الابداع والابتكار وربما التغيير الجذري للوضع التنافسي للمنظمة. |
| ٤ | Meyer&Wit | ١٩٩٨ : ٩٩ | صيغة متقدمة في التفكير التحليلي وسموها بوجه نظر التفكير العقلاني، هذا من مدخل الاستخدام الثابت والدقيق للمنطق. ومن مدخل ثاني لهما اي من وجهة نظر التفكير الإبداعي الذي يعتمد القدرة على كسر المعتقدات التقليدية، ويتطلب استخدام الابتكار والتحديد. |

* ( مجلة العلوم الاقتصادية ، ٢٠٠٨ : ٧٠ ) .
* ( مركز المرأه للإعمال ، ٢٠٠٣ )

| | | | |
|---|---|---|---|
| ٥ | Bagg | ٢٠٠١ : ١ | توليفة مكونة من الحدس والابداع لإنتاج منظور متكامل ورؤية معقدة ومتقنة بمستوى عال للاتجاه الذي يجب ان يكون حراً ومطلقاً ليظهر في اي وقت ويأخذ مكانه ضمن المنظمة. |
| ٦ | Masifern | ٢٠٠٢ : ٣ | قدرة توليد الافكار وصنع القرارات على وفق فهم صياغة الاستراتيجية وتبعاً للأهداف والاتجاهات الاستراتيجية. |
| ٧ | Mintzberg , et al | ٢٠٠٣ : ٤٤ | نمط من انماط التفكير الذي يتضمن مجموعة من القدرات الاستشرافية، الابداعية والابتكارية التي تتعامل مع المعطيات الاستراتيجية بمرونة عالية للوصول الى افكار جديدة لأغراض التكيف مع المستقبل ورفع قدرات المنظمة التنافسية. |
| ٨ | Conway | ٢٠٠٨ : ٣ | محاولات لاستكشاف مناطق ما وراء التفكير المنطقي لغرض تطوير رؤية مستقبل المنظمة. |
| ٩ | العنزي وصالح | ٢٠٠٩ : ٣٩٩ | نمط من انماط التفكير العام، يتضمن مجموعة القدرات الاستشرافية، الحدسية، الابتكارية، الابداعية والنقدية التي تمكن من يتصف بها من التجول في محطات الادارة الاستراتيجية بمرونة عالية عن طريق اجراء مناظرات معنوية للمثيرات البيئية باستعمال البوسترات والسيناريوهات والنوافذ الاستراتيجية والمواقف الاختبارية والتنبؤية للوصول الى افكار جديدة ، تتجسد بشكل سلوك وتضمن البقاء للمنظمة . |

**أولاً : مفهوم التفكير الاستراتيجي :**

شهدت الاعوام الاخيرة من القرن العشرين تداولا مكثفا لمصطلح التفكير الاستراتيجي والذي استخدم بشكل كبير في نهاية القرن العشرين وبالذات في اطار الادارة الاستراتيجية، ولقد عرف مفهوم التفكير الاستراتيجي بتعريفات عديدة تباين بعضها في اسلوبها والبعض الاخر في الزاوية التي نظر عن طريقها الى مفهومه (الحراحشة ، ٢٠٠٣: ٢٣) .

يشير (Conway,٢٠٠٨:٢) إن التفكير الاستراتيجي يهتم بالاستكشاف، وتضمن العمل المستقبلي، وأن التفكير الاستراتيجي حدسي ومدرك ، تجريبي ، ويحاول استكشاف مجالات ما بعد التفكير المنطقي لكي يطور رؤية مستقبل المنظمة. لأن المعلومات حول المستقبل المحتمل غير كاملة دائماً، يتطلب التفكير النجاحِ في هذا النشاطِ لإعلام إتخاذ القرارات الاستراتيجية,هو ليس تخطيطاً إستراتيجياً.

ويرى (Mintzberg) للتفكير الاستراتيجي بوصفه نمطا من انماط التفكير, يتضمن مجموعة من القدرات الاستشرافية والابداعية والابتكارية التي تتعامل مع المعطيات الاستراتيجية بمرونة عالية للوصول الى افكار جديدة لأغراض التكيف مع المستقبل ورفع قدرات المنظمة التنافسية (Mintzberg,٢٠٠٥:٤٤).

وترى الباحثة بأن، مفهوم التفكير الاستراتيجي هو نمط من انماط التفكير العام يساعد على تكوين رؤية بعيدة الامد عن طريق التفكير التحليلي والذي يكون منظور متكامل للمنظمات وبيئتها ويتكون من مجموعة من القدرات الاستشرافية والحدسية الخلاقة والنقدية ويهتم بأيجاد الحلول للمشكلات التي يقع فيها العاملين في المنظمة والقيام بتبني المخاطرة.

ثانيا:مفهوم التفكير الاستراتيجي على وفق اراء بعض الكتاب

**جدول رقم ( ١ ) مفهوم التفكير الاستراتيجي على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين**

**ثالثا: اهمية التفكير الاستراتيجي :-**

تظهر اهمية التفكير الاستراتيجي في اتاحته الفرص البيئية ومواجهة الازمات وتعزيز القدرات والمهارات في المنظمات الابداعية والمساهمة في تعزيز المهارات القيادية سيما في مجال اتخاذ القرار، وتطوير المهارات ويشير (Mintzberg,٢٠٠٤:١٠٨) الى ان توظيف المديرون للتفكير الاستراتيجي الحدسي المبدع يؤمن تصورات عن اعادة بناء الاستراتيجيات .

ويستمد التفكير الاستراتيجي أهميته من كونه يعزز الاقتدار والتميز في التنافس فأن الإدارة العليا تستطيع ان تحدد الاستعدادات التي تستطيع تحقيق النجاح عن طريقها تعزيز جوانب القوة في المنظمة نسبة إلى قوة المنافسين لكي تحدد عبرها المركز الاستراتيجي (Liedtka:١٩٩٨:١٢٣) .

وقد ركز اصحاب الاختصاص في مجال الادارة الاستراتيجية على الاهمية الكبيرة للتفكير الاستراتيجي، حيث ان المنظمات مهما اعتمدت من مداخل ومهما استعملت من تقنيات فأن عليها ان تحدد رؤيتها الاستراتيجية العامة التي تُعَد نتاج للتفكير الاستراتيجي (بريسم,٢٠١٠:٣٥) .

**خامساً : أهمية التفكير الاستراتيجي في شركات التأمين :-**

وتتبع أهمية التفكير الإستراتيجي في شركات التأمين من حقيقة واضحة خلاصتها أن المدير الإستراتيجي يتساءل دائماً كيف يمكن إيجاد الأهداف التي تحقق رسالة الشركة وغايتها بأحسن ما يكون، وكيف يمكن صياغة الإستراتيجيات بأساليب تضمن تحقيق الأهداف بأفضل ما يكون من حيث الزمان والمكان والتكاليف والجودة (توفيق، ٢٠٠٤ م، ص ٣٦).

وأوضح (الحراحشة، ٢٠٠٣ : ص ٤٠ ) أن ما يميز منظمة عن أخرى هو ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية، وأن امتلاك مثل هذه القيادات يعد هدفاً تسعى إليه كل منظمة، بل وتتنافس عليه المنظمات الواعية، كما أن عملية تطوير وتنمية المهارات الأساسية المطلوبة للمدير الإستراتيجي، مستمرة ولا تتوقف، وهذه المهارات تجمع بين الموهبة والعلم. وأشارت خلاصة الخبرات إلى أن المدير الإستراتيجي يتصرف بوعي وتفهم وإدراك، وبصورة منسجمة متناغمة في أدائه.

**سادساً : معوقات التفكير الاستراتيجي :-**

ان التفكير الاستراتيجي قد يواجه الكثير من العقبات والمعوقات التي تعترضه وقد تحول دون ممارسته وتنفيذه على الصعيد التنظيمي , وتتباين تلك العقبات والمعوقات باختلاف الظروف المجتمعية والتنظيمية (ديب,٢٠٠٩:٧١).

ان التحديات المعاصرة للأفكار التقليدية للاستراتيجية كانت الشغل الشاغل على صعيد التفكير الاستراتيجي , فجوانب التكلفة والتمايز فيما يتعلق بالميزة التنافسية قد لا تعالج معالجة كافية نظرا للتغيير المتصاعد والمتسارع في البيئة مما يسبب مشاكل تحتاج الى حلول سريعة , ويرجع معظم هذه التحديات والمعوقات الى جمود مقاييس الأداء الاقتصادي وتركيز أصحاب المصلحة على الأرباح قصيرة الامد (Laan,٢٠٠٨:٣٣ ).

**سابعاً : معوقات التفكير الإستراتيجي في شركات التأمين:-**

تتنوع مجالات العمل في شركات التأمين وتتشعب، ولكنها تترابط فيما بينها وتتكامل لكي تحقق الغاية منها، ذلك أن المهمة الأساسية للتفكير الإستراتيجي في شركات التأمين هي تطوير خدمات متعددة لخدمة شريحة كبيرة من المجتمع، ومن معوقات التفكير الإستراتيجي في خطة شركات التأمين ما يلي :

١- عدم صحة التنبؤات والافتراضات حيث أن التفكير الإستراتيجي في التخطيط يقوم على عنصر التنبؤ الذي يعرف على أنه عملية تقدير لما قد يكون عليه الوضع في المستقبل، وحيث أن المستقبل في علم الله سبحانه وتعالى، وإذ إنه لا يستطيع الإنسان بما أوتي من قدرات فكرية وذهنية محدودة أن يتنبأ بما يحمله المستقبل من أحداث، إلا أن هذا لا يعني إعفاء المدير من واجبه.

٢- قلة خبرة بعض من مديري شركات التأمين لأعداد الخطط الإستراتيجية؛ لحداثة تطبيقها في الشركات ، مما يؤدي إلى أن بعض خطط مديري الشركة لا تعتمد على أسس إستراتيجية.

٣- عدم دقة البيانات والمعلومات التي بنيت عليها الخطة التي من شأنها أن يضع مدير الشركة عليها الافتراضات والتنبؤات عن المستقبل، حيث أن كثير من مدراء المدارس لا يزالون غير مدركين لأهمية توافر معلومات صحيحة تساعدهم في رسم الخطط.

٤- تأخر وغياب العاملين عن الشركة ما يؤثر على مجريات الخطة وبالتالي على رسالة الشركة في تحقيق أهدافها.

٥- عدم إشراك العاملين في إعداد الخطة مما يجعلهم أقل قبولاً وتنفيذاً لبنودها وعدم إحساسهم بالمسؤولية.

**ثامنا : خصائص المدراء الذين يستخدمون التفكير الاستراتيجي :-**

ينبغي على من يمارس التفكير الاستراتيجي ان يمتلك مجموعة من السمات وتبعا لذلك فعلى من يفكر تفكيرا استراتيجيا وخصوصا الادارات العليا والمدراء الذين يقف على عاتقهم استخدام التفكير الاستراتيجي ان تتوافر فيهم الخصائص التالي ذكرها٠ وكما يرى (السكارنة ،٢٠١٠ :٩٧) :

١- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.

٢- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.

٣- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.

٤- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.

كما ذكر ( عواد، ٢٠١٢ :٢٠٤ ) انه من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي والذين يمكنهم إعداد التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه ومتابعته وتقييمه ما يلي :

١- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.

٢- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها.

٣- مهارات الاختيار الاستراتيجي.

٤- مواكبة عولمة الفكر الإداري.

**تاسعاً : خصائص التفكير الاستراتيجي :-**

تتكون خصائص التفكير الاستراتيجي من خصائص شخصية تشتمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي وخصائص تنظيمية تنظم المؤشرات التي يستدل عن طريقها على المفكر الاستراتيجي.

تعد تلك الخصائص (الشخصية والتنظيمية) معياراً لتحديد المفكرين الاستراتيجيين من جهة ومن جهة أخرى لتمييز أنمط التفكير المستعملة من قبل المفكر الاستراتيجي عن طريق مجموعة مواقف أو مقاييس (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ٢٧٧) .

**أ- الخصائص الشخصية للمفكر الاستراتيجي :**

١- القدرات الاستشرافية : هي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو مسبق.

٢- القدرات الحدسية : تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة. أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستعمال التخمين المتكون من الخبرة الشخصية. والقدرات الحدسية تتطلب من المفكر الاستراتيجيين تكون لديه الخبرة الشخصية والمقدرة على التخمين والذكاء العالي.

٣- القدرات الخلاقة : وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار.

٤- القدرات النقدية : وهي عبارة عن التقويم الدقيق للمقدمات والشواهد والوصول فيها إلى نتائج بمنتهى الحذر مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل ذات العلاقة بالموقف.

**ب- الخصائص التنظيمية للتفكير الاستراتيجي :**

وهي الصفات التنظيمية (الهيكلية والسلوكية) التي تعد مؤشرات يستدل عن طريقها عمل نمط المفكر الاستراتيجي وتأثيره في إدارة استراتيجيتها الشاملة :

١- الصفات الهيكلية وتضم المؤشرات التالية :

أ- المستوى الاستراتيجي ب- الرسمية

ت- الإغراق المعلوماتي(صالح، ٢٧:٢٠٠١-٢٦ ).

٢- الصفات السلوكية وتشتمل على المؤشرات التالية :

أ- نوعية المشكلات والحلول المقترحة لها : حيث أن المشكلات التي يواجهها المفكر الاستراتيجي معقدة وغير مألوفة وحلولها تتسم بالتحدي.

ب- الاهتمام بالعاملين : يهتم التفكير الاستراتيجي بالعاملين ويسعى إلى تطوير كفاءاتهم.

ت- تبني المخاطرة : يتبنى المفكر الاستراتيجي المخاطرة بدرجة عالية وبشكل محسوب عند تعاملهم مع المؤثرات البيئية، لأن تبني المخاطر يسهم في تحقيق معدلات عائدة أعلى وانتهاز الفرص (الدوري وصالح : ٢٠٠٩ : ٢٧٩).

**عاشرا : التفكير الاستراتيجي في صناعة التأمين :-**

يبقى التفكير الاستراتيجي احدى التحديات المهمة التي تواجه الادارة العليا في صناعة التأمين بل يمتد الامر ليشمل جميع مستوياتها, ومن أجل أن تتمتع الشركة بالاقتدار فقد برهنت تجارب الماضي أن التطوير الناجح لاستراتيجيات أقسام الشركة ووحداتها هو نتاج التفكير الاستراتيجي عن طريق تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها الشركة على المنافسين, حيث تتجسد فوائد التفكير الاستراتيجي بأنه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة, أذ تستطيع الادارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن عن طريقها تحقيق النجاح, ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية المنتج والكلف التي تمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها ( الخفاجي واخرون,٢٠٠٨: ٢١٩-٢٢١).

أي إن التفكير الاستراتيجي يساعد على تمكين شركات التأمين من تحويل رؤيتها إلى واقع من أجل أكتساب الشركة لميزة تنافسية وتحقيق وضع أفضل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق التفوق على المنافسين ( السلطان : ٢٠٠٦ : ١٢ ).

وضمن تصور أن التفكير الاستراتيجي ما هو إلا تحديد الغايات بعيدة الأمد والأهداف وتبني مسارات الفعل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ غايات تمتلكها المنظمة، فهو يساعد المديرين على التهيؤ للمستقبل (الخفاجي :٢٠٠٨: ٢٢٠ -٢٢١).

**شركات التأمين**

**نبذة عن أدارة وتسويق شركات التأمين :-**

تمارس التأمين شركات تأخذ اشكالا قانونية مختلفة باختلاف الاوقات واختلاف الدول وباختلاف طبيعة التأمين المقدمة فقد تمارس من خدمات التأمين من قبل شركات عائدها للدولة فتوفر غطاء لشركات الدولة المختلفة وللقطاعات الاخرى كالخاص والمختلط، وقد يمارس التأمين من قبل شركات عائداتها الادارية الى القطاع الخاص وهي بدورها يمكن ان تأخذ اشكالا عديدة: (الطائي واخرون، ٢٠١١:١١٩ ).

١- شركة افراد وتؤلف من مجموعة من الافراد يشتركون برأس مال بالتساوي، واهم ما يميز هذه الشركات هو محدودية غطاء التأمين.

٢- شركات مساهمة وتطرح اسمها للاكتساب العام ويكون رأس مالها بالتالي حصيلة مجموع الاموال التي دفعها المؤسسون بالإضافة الى حملة الاسهم.

**واجبات واقسام مركز شركة التأمين :**

أ- القسم الفني : تحرص شركة التأمين على تسمية القسم المعني بالتأمين بالقسم الفني والتسمية الادق هي قسم التأمين وهو قسم تناط به مسؤولية التأمين عما يتجاوز صلاحيات الفروع ويهتم بأغطية الحماية التأمينية وتطويرها ويقدم المشورة في مجال اختصاصه.

ب- قسم التسويق : ويساهم بأعداد الخطط كخطة الشراء واعمال المتابعة ويتوكل مهمة دراسة تسويق التأمين المتكامل وبلورة الوعي التأميني لدى الافراد.

ت- قسم المالية : ويعني بإدارة مصادر واستخدامات الانوال التيس تضمنت التدفق النقدي المناسب من والى الشركة والقيام بكل الاجراءات الكفيلة لتحقيق ذلك من عمليات قض وصرف واداء موازين المراجعة والحسابات الختامية.

ث- قسم الخدمات : وهو من الاقسام التي تلحق عادة بقسم الافراد ويهتم هذا القسم بخدمة العاملين في الشركة ابتداءاً بتهيئة مستلزمات عملهم و انتهاءاً بحماية وصيانة تلك المستلزمات ويشمل ذلك شؤون البريد والطابعة والتلكس.

ج- قسم الافراد : ويعين بإدارة الموارد البشرية كالتعيين والتدريب ومراعاة شؤون العاملين لغاية الاحالة على التقاعد.

ح- قسم الاجهزة الالكترونية : ويشمل الحاسب الالكتروني وغيره من الاجهزة الدقيقة حيث يتولى القسم اعداد وتصميم البرامج الجاهزة او التنظيم وتجهيز الاجهزة.

خ- قسم المراقبة والتخطيط والتوجيه : ويهتم برقابة اداء الافراد ومراقبة الاعمال المحاسبية وابداء التوجيهات لتخطي العقبات وتحديد المسارات الصحيحة بما يحقق الخطة المقررة.

**ثامناً : فروع شركات التأمين :-**

ترتبط بمركز الشركة فروع متعددة ببعضها جغرافي والاخر نوعي:

أ- الفرع الجغرافي (التقسيم الاقليمي) : وهو تقسيم متخصص جغرافيا بتقدير خدمات التأمين في نوع او اكثر الى منطقة جغرافية محددة مثال ذلك _الموصل_ الديوانية واذا كان للشركة فروع خارج القطر يسمى حينئذ التقسيم الاقليمي كما هو الحال بالنسبة لمعظم الشركات الانكليزية.

ب- الفرع النوعي (التقسيم على الاساس الانتاجي) : وهو تقسيم متخصص بنوع واحد او اكثر من خدمات التأمين مثال ذلك التأمين البحري- تأمين على السيارات- وترتبط بالفروع وكالات اهلية ومنها الافراد كمنتسبين وقد تنتشر هذه الفروع محليا وقد تكون بعض الشركات فروع خارجية خاضعة لشركة اعادة التأمين.

**الاستنتاجات**

وفيما يلي أهم الاستنتاجات التي توصلت أليها الباحثة نوجزها بما يلي :

١- حسب التحليل الاحصائي لشركة التأمين الوطنية نستنتج بان زيادة انتاجية العاملين تتأثر بخصائص التفكير الاستراتيجي من حيث الخصائص الشخصية وهي امتلاك القدرات الجوهرية والحدسية وكذلك بالخصائص التنظيمية والتي تعني بالسلوك التي يتصف بها الافراد في قدرتهم على التحكم في سلوك الافراد العاملين وتوجيههم توجيهاً صحيحاً، اما عامل الخصائص التنظيمية الهيكلية والتي تعتمد على قدراتهم العقلية في اعداد واتخاذ القرارات الانية فلا تؤدي الى زيادة في انتاجية العاملين

٢- من خلال نتائج التحليل الاحصائي لشركة التأمين الوطنية نستنتج بان زيادة انتاجية وثائق شركة التأمين سيكون من خلال خصائص التفكير الاستراتيجي من حيث الخصائص الشخصية وهي امتلاك القدرات الجوهرية والحدسية وكذلك بالخصائص التنظيمية والتي تعني بالسلوك التي يتصف بها الافراد في قدرتهم على التحكم في سلوك الافراد العاملين وتوجيههم توجيهاً صحيحاً، اما عامل الخصائص التنظيمية الهيكلية والتي تعتمد على قدراتهم العقلية في اعداد واتخاذ القرارات الانية فلا تؤدي الى زيادة في انتاجية وثائق شركة التامين.

٣- أن للتفكير الاستراتيجي تأثير ايجابي على سوق التأمين بشكل عام وشركة التأمين الوطنية بشكل خاص وأن أنتهاج أسس ومتغيرات التفكير الاستراتيجي في العمل أمر من شأنه أن يحقق زيادة في انتاجية وثائق التأمين.

٤- أن التفكير الاستراتيجي بات اليوم يشكل ضرورة إستراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه الشركة، إذ يعد وجود التفكير الاستراتيجي أمراً مهماً، فلولا التفكير الاستراتيجي للمدراء فلا يمكن لأي شركة أن تستمر أو تبقى وكذلك بالنسبة للتفكير الاستراتيجي فيتوجب تبنيه في كافة مفاصل شركة التأمين الوطنية للنهوض بواقع افضل لمستقبل التأمين.

٥- يتطلب التفكير الاستراتيجي درجة عالية من المهارات التحليلية, الأمر الذي يقتضي تفسيرا موضوعيا للمعلومات المتوافرة عن اي وثيقة او عرض تأميني بهدف التوصل لتصور مستوف للوضع القائم ومن ثم تقييم البدائل المطروحة بموضوعية ومنطقية للوصول إلى الخيارات الأفضل المتاحة في شركة التأمين الوطنية.

٦- التفكير الاستراتيجي لا يتولد من فراغ , ولابد من وجود ممارسات تتزامن معه , وذلك لكونه عاملاً اساسياً لاستشراف المستقبل , وبالتالي لابد من تطوير ممارسات وبصورة يومية منتظمة فمن خلالها يستطيع الانسان تخطيط مستقبله لزيادة انتاجية عندما لا يتمكن المدراء في شركة التأمين الوطنية من تقديم تنبؤات قوية بخصوص وثائق التأمين المعروضة .

**التوصيات**

اعتمد هذا البحث في صياغة التوصيات التي يمكن لشركات التأمين الحكومية (عموماً) وشركة التأمين الوطنية المبحوثة (بشكلٍ خاص) الاستفادة منها ، وذلك على النحو الآتي :-

١- استحداث تشكيل بمستوى (قسم، شعبة ،...) في شركة التأمين الوطنية بشكل خاص وفي شركات التأمين بشكل عام يختص بالتفكير الإستراتيجي تتركز مهمته في رفد الإدارة بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المؤمنين وقنوات التعامل معهم، وإجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها.

٢- ينبغي البدء بتكثيف الجهود البحثية للتفكير الاستراتيجي في مجال التأمين لتعميق ماهيته في الميدان المبحوث ,إذ يفرض الواقع النظري والعملي ضرورة قيام شركات التأمين عامة وشركة التأمين الوطنية عينة الدراسة خاصة بالسعي لامتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي.

٣- أن واقع الحال يفرض على المنظمات التي تعيش في بيئة معقدة أن تتبنى فلسفة التفكير الاستراتيجي, ومن ثم العمل على ايجاد ثقافة ملائمة اذا ما رغبت في تحقيق فاعليتها ,ويمكن ان يتم ذلك من خلال محاكاة المؤسسات المصرفية العالمية ورسم السيناريوهات في مواجهة المستقبل، وكذلك تعزيز مهارات التفكير الاستراتيجي .

٤- السعي لتعزيز ورفع مستوى مهارات وخبرات الإدارة في شركات التأمين من خلال وضع ترتيبات توأمة قوية مع شركات التأمين الأجنبية ذات السمعة الطيبة .

٥- العمل على الاستعانة بخبراء خارجيين مستقلين للعمل كمدراء في مجالس إدارات المؤسسات التأمينية لضمان فاعلية وموثوقية الإجراءات التأمينية المالية والإدارية والرقابية للشركات التأمينية .

٦- التقييم المستمر لأداء شركة التأمين الوطنية وتحديد الخطوط العريضة للمجالات التي يوجد بها ضعف مؤسسي وتقديم توصيات لمصلحة نقاط الضعف المستكشفة.

٧- العمل على منح المكافأة والحوافز للموظفين الكفوئين القادرين على تقديم مقترحات وافكار تؤدي الى تطوير الخدمة التأمينية وتبنيها وتوفير الدعم لها من قبل الادارة العليا, وأقامة مؤتمرات علمية متخصصة في مجال التفكير الاستراتيجي لتبادل الخبرات مع الجهات ذات العلاقة.

**المصادر**


١. توفيق , عبد الرحمن , منهج الادارة العليا ( كيف تفكر استراتيجياً ), القاهرة : بيمك :٢٠٠٤.

٢. الخفاجي , نعمة ( ٢٠٠٨) : الفكر الاستراتيجي – قراءات معاصرة الطبعة الاولى , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان.

٣. السكارنة، بلال, التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان, ٢٠١٠

٤. السلطان, خالد, التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي", ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة, المملكة العربية السعودية, ٢٠٠٦, ( www.kahaledalsultan.com contet ksa-marchi ٥-٢٠٠٦-ppt)

٥. الطائي يوسف حجيم، الموسوي، سنان كاظم، البديري، حسين جميل، العبادي، هاشم فوزي، "ادارة التأمين والمخاطر" ، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.

٦. طلال ناظم علوان , نبيل الخناق , علاء الدين الخفاجي – بغداد : هيئة المعاهد الفنية ١٩٩٣.

٧. عواد، فتحي, إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان, ٢٠١٢.

٨. محمد صالح, الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية، الرياض, ٢٠٠٠.

٩. بريسم, مها عارف, تأثير التفكير الاستراتيجي والابداع التسويقي في القرارات التسويقية : دراسة استطلاعية لآراء العاملين في المصارف الاهلية في بغداد" أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية, وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد– دراسات مستقبلية, ٢٠١٠.

١٠.الحراحشة ,محمد ٢٠٠٣ , مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار ( اطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة عمان للدراسات العليا , عمان , الاردن.

١١.ديب , حمزة يوسف سلمان , (٢٠٠٩) , التفكير الإستراتيجي و دوره في تطوير قيادات الأمن الوقائي الفلسطيني , رسالة مقدمة الى كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الادارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

١٢.صالح,احمد علي,(٢٠٠١)،" أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري, دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي ",رسالة ماجستير (غير منشورة), كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.

١٣. Conway,Maree,(٢٠٠٨),"Crystal Ball Gazing or Strategic Thinking: what is this Futures thing all about anyway?", http://www.k.b٥z.netiu٢١٦٦٢٥٨fConwa.com

١٤. Liedtka, J. M. (١٩٩٨). "Strategic Thinking: Can It Be Taught?" Long Making Models", Journal Of Management Studies, Vol. ٢٥, No.

١٥.Mintzberg, H. & et al, (٢٠٠٣) The Strategy Process, Person Education Harlow.