



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الريان
كلية الدراسات العليا

أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية
(دراسة ميدانية لآراء عينة من قيادات شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت)

رسالة مقدمة إلى جامعة الريان؛

لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد

محمد عوض سعيد الحنشي

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور

محسن محمد سليم بن كليب

2022م - 1443هـ

إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

(أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية، دراسة ميدانية لآراء عينة من قيادات شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت).

التي تقدم بها الطالب/ محمد عوض سعيد الحنشي

قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية، ولأجل هذا أوقع.

المراجع اللغوي: د. محمد سعد محمد باني

الدرجة العلمية: أستاذ مساعد

جامعة: جامعة حضرموت

التوقيع: 

التاريخ: 12 / 02 / 2022م

إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ :

(أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية، دراسة ميدانية لآراء عينة من قيادات شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت)

التي تقدم بها الطالب/ محمد عوض سعيد الحنشي قد استكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي وأرشحها للمناقشة.

المشرف العلمي/

دكتور: محسن محمد بن كليب

التوقيع: 

التاريخ: 02 / 02 / 2022م

قرار لجنة التحكيم والمناقشة

بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم (5) لعام 2022م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية، دراسة ميدانية لأراء قيادات شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت).

للباحث: محمد عوض سعيد الحنشي

نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها، وفيما له علاقة بها، وأجيزت بتاريخ: 16 / 03 / 2022 م.

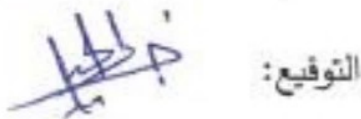
رئيس اللجنة

الاسم: د. محسن محمد بن كليب

التوقيع: 

عضو اللجنة

الاسم: د. خالد محمد الجابري

التوقيع: 

عضو اللجنة

الاسم: د. هاني سالمين بلعفير

التوقيع: 

قال تعالى:

﴿وَهُوَ الَّذِي مَدَّ الْأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنْهَارًا وَمِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ جَعَلَ فِيهَا زَوْجَيْنِ اثْنَيْنِ ۗ يُغْشِي اللَّيْلَ النَّهَارَ ۗ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ﴾

سورة الرعد، الآية (3)

الإهداء

إلى أبواب الجنة والديّ العزيزين
إلى إخوتي وأهلي وسندي وعزوتي
إلى رفيقة دربي وحياتي زوجتي المحبة
إلى فلذات كبدي أبنائي الأغراء
إلى من أناروا لي الدرب أستاذتي الأجلاء
إلى من وقفوا معي وقت الضيق أصدقائي المخلصين
إلى مشاعل النور زملائي المجتهدين
إلى كل قارئ لهذه الكلمات
أهدي إليكم هذا العمل المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

أحمد الله حمدا كثيرا واسعا مباركا فيه، وأشكره على فضله ونعمه وجزيل عطائه على ما منَّ علي من نعم مستمرة، ومنها نعمة إتمام هذه الدراسة.

ثم أتوجه بجزيل الشكر والعرفان لمشرفي وأستاذي الفاضل الأستاذ المشارك الدكتور/ محسن محمد بن كليب لقبوله وتفضله بالإشراف على هذه الدراسة وعلى ملاحظاته وتوجيهاته القيمة التي أفادتنني في توجيه مسار هذه الدراسة فجزاه الله عني خير الجزاء.

وأتوجه بالشكر والتقدير لأساتذتي الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، وستكون ملاحظاتهم السديدة محط تقدير واحترام لا غنى للدراسة عنها.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة لما أبدوه من ملاحظات ساعدت في تطوير هذه الأداة فلهم مني كل الاحترام والتقدير.

وأسجل أيضا ثنائي وتقديري للأستاذ الدكتور سالم بافقيه رئيس جامعة الريان وعميد كلية الدراسات العليا والدكتور سالم غانم، والأخوة في القبول والتسجيل، وأعضاء هيئة التدريس متمثلة بالدكتور خالد الجابري، والدكتور صلاح بلخير، والدكتور خالد الكلدي، والدكتور هاني بلعغير، والدكتور منير الجعدي، كما أتوجه بالشكر لأمين المكتبة في الجامعة وجميع العاملين في هذا الصرح العلمي.

وأسجل شكري للمدير العام لشركة النفط اليمنية فرع ساحل حضرموت د. خالد العكبري ونوابه ومديري الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام عينة الدراسة لما قدموه من تسهيلات وأجوبة لفقرات الاستبانة. والشكر الوافر لمديرة إدارة التدريب في الشركة الأخت منال البعسي ونائبها الأخ صلاح الشماسي والأخت هدى جبران مديرة الموارد البشرية في الشركة لمساعدتهم في توزيع الاستبانة فجزاهم الله عني خيرا. كما أشكر زملاء الدراسة لما أبدوه من دعم ومساندة فجزاهم الله خير الجزاء وأخص بالذكر الأخ الزميل سامي النهدي.

وفي الختام العاطر أقدم شكري وتقديري واحترامي الوافر وعظيم امتناني لعائلتي؛ أبي وأمي وإخوتي وزوجتي وأبنائي، ولكل من سها عنهم قلبي ولكنهم في قلبي لأنكم كنتم بحق نعم الأعوان وخير المرشدين أدامكم الله وأعزكم وجعلكم ذخرا لي ما دمت حيا.

الباحث

المستخلص

رمت هذه الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. وتكون مجتمع الدراسة من القادة في شركة النفط وعددهم 128 قيادياً، وقد تم اختيار عينة قصدية بلغت (94) قيادياً، تمثلت بالطاقم الإداري في الشركة (المدير العام، ونائبيه، ومديري الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام) إذ يمثلون 73% من حجم المجتمع، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، ووُزعت (94) استبانة عاد منها (87) استبانة وبنسبة استجابة (92.5%)، ومن بين الاستبانات المعادة هناك (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، لذا كانت نسبة الاستبانات التي تم تحليلها من إجمالي الاستبانات هي 87%، وهي نسبة عالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى التفكير الاستراتيجي ومستوى الكفايات الجوهرية لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي وطردي للتفكير الاستراتيجي في أبعاد الكفايات الجوهرية (تمكين الموظفين، المرونة الاستراتيجية، العمل الجماعي، التطوير، وتركيز الخدمة)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: العمل على تعزيز المستويات العالية للتفكير الاستراتيجي، وبناء الكفايات الجوهرية والمحافظة عليهما. والعمل على توعية القيادات الإدارية بأهمية التفكير الاستراتيجي، لكونه متغيراً هاماً في بناء الكفايات الجوهرية. وتحديد أولويات واضحة ومحددة للعمل وفقاً للرؤية الاستراتيجية في الشركة، كما أوصت الدراسة بزيادة اهتمام صناع القرار بالتفكير النظمي في الشركة بالنظر إلى الشركة نظرة شاملة ومتكاملة، إذ إن كل جانب من جوانب الشركة يؤثر في الآخر إيجاباً أو سلباً، وهذا ما يجب أن يأخذه صناع القرار بعين الاهتمام.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إقرار المراجع اللغوي
ب	إقرار المشرف العلمي
ج	قرار لجنة التحكيم والمناقشة
د	آية قرآنية
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	المستخلص
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
س	قائمة الاشكال
1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام	
المبحث الأول: منهجية الدراسة	
4	أولاً: مشكلة الدراسة
4	ثانياً: اهداف الدراسة
5	ثالثاً: أهمية الدراسة
7	رابعاً: فرضيات الدراسة
9	خامساً: أنموذج الدراسة
9	سادساً: منهج الدراسة
10	سابعاً: مصادر جمع البيانات
10	ثامناً: حدود الدراسة
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
11	أولاً: الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي
26	ثانياً: الدراسات التي تناولت الكفايات الجوهرية

42	ثالثاً: الدراسات التي جمعت المتغيرين في دراسة واحدة
44	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية
الفصل الثاني: التفكير الاستراتيجي	
49	المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم التفكير الاستراتيجي
56	المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي
56	أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي
60	ثانياً: أهمية التفكير الاستراتيجي
61	ثالثاً: خصائص التفكير الاستراتيجي
62	المبحث الثالث: نماذج التفكير الاستراتيجي
70	المبحث الرابع: أبعاد التفكير الاستراتيجي
الفصل الثالث: الكفايات الجوهرية	
79	المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم الكفايات الجوهرية
83	المبحث الثاني: ماهية الكفايات الجوهرية
83	أولاً: مفهوم الكفايات الجوهرية
85	ثانياً: أهداف الكفايات الجوهرية
86	ثالثاً: أهمية الكفايات الجوهرية
89	رابعاً: خصائص الكفايات الجوهرية
92	المبحث الثالث: نماذج الكفايات الجوهرية
92	أولاً: أنموذج (Slocum et al.)
93	ثانياً: أنموذج (Hill et al.)
94	ثالثاً: أنموذج هاي جروب وميكبر (Hay&McBer)
96	المبحث الرابع: أبعاد الكفايات الجوهرية
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
110	المبحث الأول: نبذة عن الشركة
115	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
130	المبحث الثالث: وصف وتحليل متغيرات عينة الدراسة
138	المبحث الرابع: وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة

164	المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
183	المبحث السادس: النتائج والتوصيات
قائمة المراجع	
186	المراجع العربية
195	المراجع الانجليزية
ملاحق الدراسة	
201	الملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين
202	الملحق رقم (2) قائمة الاستبانة
207	مستخلص الدراسة باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1-1	بلدان الدراسات السابقة	44
1-2	الفجوة البحثية	46
2-1	أنموذج Pisapia et al., 2011 للتفكير الاستراتيجي	68
2-1	أبعاد التفكير الاستراتيجي	70
3-1	آراء الباحثين في تعريف الكفايات الجوهرية	83
3-2	أبعاد الكفايات الجوهرية	96
4-1	عدد القياديين في شركة النفط اليمنية فرع ساحل حضرموت	114
4-2	توزيع عينة الدراسة	115
4-3	مكونات الاستبانة ومتغيراتها	116
4-4	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية	119
4-5	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التفكير النظمي	120
4-6	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التفكير الإبداعي	121
4-7	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التفكير الفرصي	121
4-8	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير التفكير الاستراتيجي	122
4-9	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد تمكين الموظفين	123
4-10	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية	123
4-11	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد العمل الجماعي	124
4-12	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التطوير	125
4-13	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد تركيز الخدمة	126
4-14	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير الكفايات الجوهرية	126
4-15	قيم معامل ألفا ل كرونباخ لثبات أداة الدراسة	127
4-16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع (الجنس) في الشركة المبحوثة	130

131	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العُمر في الشركة المبحوثة	4-17
133	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي في الشركة المبحوثة	4-18
134	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي في الشركة المبحوثة	4-19
136	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية في الشركة المبحوثة	4-20
138	مقياس ليكارت الخماسي (Five Likert Scale)	4-21
138	قيم ومستويات المتوسطات الحسابية	4-22
140	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد التفكير الاستراتيجي	4-23
143	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الرؤية الاستراتيجية	4-24
145	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير النظامي	4-25
147	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير الإبداعي	4-26
148	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير الفرصي	4-27
151	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول الكفايات الجوهرية	4-28
153	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تمكين الموظفين	4-29
155	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المرونة الاستراتيجية	4-30
157	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد العمل الجماعي	4-31
159	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التطوير	4-32
161	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تركيز الخدمة	4-33
164	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الرؤية الاستراتيجية في بناء الكفايات الجوهرية	4-34
166	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التفكير النظامي في الكفايات الجوهرية	4-35
168	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التفكير الإبداعي في الكفايات الجوهرية	4-36

170	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التفكير الفرصي في الكفايات الجوهرية	4-37
171	أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية	4-38
174	نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (النوع) حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية	4-39
175	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية	4-40
177	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية	4-41
178	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية	4-42
179	نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت	3-43

قائمة الاشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
1-1	أنموذج الدراسة	9
2-1	تطور ظهور التفكير الاستراتيجي	55
2-2	التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي	58
2-3	أنموذج Liedtka للتفكير الاستراتيجي	62
2-4	هرم Wensley Grundy للتفكير الاستراتيجي	63
2-5	أنموذج Oshannassy للتفكير الاستراتيجي	64
2-6	أنموذج Graetz للتفكير الاستراتيجي	65
2-7	عناصر التفكير الاستراتيجي بحسب نموذج Boon	66
2-8	أنموذج Wooton & home للتفكير الاستراتيجي	67
2-9	أنموذج Salavati et al., 2017 للتفكير الاستراتيجي	69
3-1	أهمية الكفايات الجوهرية في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة	87
3-2	الكفايات الجوهرية وتشكيل الاستراتيجية	88
3-3	أنموذج (Slocum et al.) للكفاية الجوهرية	93
3-4	أنموذج (Hill et al.) الكفايات الجوهرية وخلق القيمة	94
4-1	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع (الجنس) في الشركة المبحوثة	132
4-2	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر في الشركة المبحوثة	133
4-3	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي في الشركة المبحوثة	135
4-4	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي في الشركة المبحوثة	136
4-5	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية في الشركة المبحوثة	138

المقدمة:

منظمات الأعمال اليوم مهما كان حجمها بحاجة ماسة إلى فكر استراتيجي، وتطبيق متجدد لمفاهيم الإدارة الحديثة، خصوصا لوجود منافسة شديدة؛ نظراً لمحدودية الموارد، وتطور التكنولوجيا والمعرفة بشكل متسارع. وأثبت الواقع المعيش أن التفكير التقليدي للقيادات الإدارية لا يساعد في إيجاد حلول بناءة، وإنما حلول ترقيعية للصعوبات والمشكلات التي تواجه منشأتهم، ولا يساعد أيضا هذا التفكير في بناء قدرات العاملين لديهم، إن هذا الأمر يعني ضرورة وجود قيادات إدارية ذات فكر استراتيجي خلاق، قادرة على أن تجد تجاربها الخاصة من خلال ممارسة ميدانية مدعومة باطلاع واسع على تجارب الآخرين، والتكنولوجيا وحدها لا تكفي، بل تحتاج إلى موارد بشريه ذات مهارات عالية وجوهريه تواكب هذا التطور المعرفي والتكنولوجي.

وفي ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة أصبحت أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل، إذ باتت آخذة في الانهيار، ولابد من وجود أساليب جديدة ومبتكرة، وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، وهذا ما يوفره المدخل الاستراتيجي الذي يقوم بتفعيل دور التفكير الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات، ومن هنا أصبح التفكير الاستراتيجي يشكل جوهر الإدارة الاستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية.

وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها، وبما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمة.

وبالتالي أصبح الاعتماد على المداخل التقليدية للاستراتيجية يعد أمراً بالغ الخطورة، مما كان دافعا إلى ظهور توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية منها التفكير الاستراتيجي الذي يركز على المستقبل من غير إهمال الحاضر، والذي يهتم أيضا ببناء "الكفايات الجوهرية" أو ما يطلق عليه في بعض الدراسات بـ"المقدرات الجوهرية" أو "الكفاءات الجوهرية" وجميعها تأتي من ترجمة Core Competencies، ومن خلال فهم هذه الكفايات وإدارتها بشكل مناسب يساعد في خلق قيمة منفردة

في السوق، تمنح المنظمات تمايز بعيد الأمد من خلال مزيج المهارات والقدرات والموارد المتوفرة لديها، وتجعلها قادرة على الاستمرارية والإنتاجية في جميع الظروف الموضوعية التي تواجه المنظمات.

وتتكون هذه الرسالة من أربعة فصول هي:

الفصل الأول: ويتناول الإطار العام للدراسة ويشمل:

• المبحث الأول: منهجية الدراسة

• المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: ويتناول الإطار النظري لمتغير التفكير الاستراتيجي ويشمل:

• المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم التفكير الاستراتيجي

• المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي

• المبحث الثالث: نماذج التفكير الاستراتيجي

• المبحث الرابع: أبعاد التفكير الاستراتيجي

الفصل الثالث: ويتناول الإطار النظري لمتغير الكفايات الجوهرية ويشمل:

• المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم الكفايات الجوهرية

• المبحث الثاني: ماهية الكفايات الجوهرية

• المبحث الثالث: نماذج الكفايات الجوهرية

المبحث الرابع: أبعاد الكفايات الجوهرية

الفصل الرابع: ويتناول الدراسة الميدانية ويشمل:

• المبحث الأول: منهجية الدراسة.

• المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.

• المبحث الثالث: وصف وتحليل متغيرات عينة الدراسة.

• المبحث الرابع: وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة.

• المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة.

• المبحث السادس: النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المبحث الأول: منهجية الدراسة
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

من خلال المقابلة الشخصية مع بعض مديري الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الدورات التدريبية الإدارية التي أقيمت في الشركة خلال عامي 2021/2020 م اتضح أن شركة النفط اليمنية - فرع ساحل حضرموت منذ إنشائها 1956م مرت بمراحل تاريخية مختلفة، إذ تمكنت في فترات من تحقيق إنجازات واكبت التخطيط الاستراتيجي والطموحات، في حين عانت في فترات زمنية أخرى من انتكاسات فرضها عليها الوضع الراهن الذي تمر به البلاد؛ متمثلة في مديونية مؤسسة الكهرباء، كما أن فتح المجال للقطاع الخاص أدى إلى تهميشها وجعلها مجرد وسيط بين التاجر والعميل، وأدى ذلك إلى استخدام إمكاناتها من قبل الغير، وكذلك فرضت الزيادات التي تطرأ بين فينة وأخرى على أسعار المشتقات النفطية التي انعكست سلباً على الوضع المعيشي للمواطنين مما ساعد في بروز السوق السوداء، وكذلك مشكلة التهريب التي ربما كانت من الأسباب الرئيسية لارتفاع أسعار للمشتقات النفطية فضلاً عن أسعار السوق العالمية، بالإضافة إلى التسارع في التطور والتغيير الذي يتطلب بناء كفايات جوهرية للشركة، وبالتالي بروز الحاجة إلى تطبيق الفكر الاستراتيجي في الشركة من أجل بناء كفايات جوهرية تساعد على مواجهة هذه التحديات ومعالجة نقاط الضعف، ومن ثم وضع أهداف واستراتيجيات وبرامج واقعية قابلة للتطبيق، وتتناسب مع إمكانية الشركة وأصحاب المصالح.

وهنا تتجلى مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الرئيسة الآتية:

1. ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟
2. ما مستوى الكفايات الجوهرية لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟
3. ما أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟

وتتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

أ. ما أثر الرؤية الاستراتيجية في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟

ب. ما أثر التفكير النظمي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟

ج. ما أثر التفكير الإبداعي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟

د. ما أثر التفكير الفرصي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية)؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها الآتي:

1. التعرف إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي والكفايات الجوهرية وأبعادهما.
2. قياس مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.
3. قياس مستوى الكفايات الجوهرية لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.
4. قياس أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.
5. تقديم توصيات عملية للإدارة العليا بشركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت لتطوير أداء التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الشركة للمساهمة في تحقيق كفايات جوهرية متميزة على ضوء نتائج الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من خلال الجوانب الآتية:

1. الأهمية العلمية (النظرية):

تظهر الأهمية العلمية للدراسة في وضع إطار لعناصر متغيرات الدراسة التي احتوت على المتغيرات: المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي، والمتغير التابع الكفايات الجوهرية، وهذه مهمة كذلك

لغلة عدد الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي وأثره في بناء الكفايات الجوهرية حسب علم الباحث.

وتقدم الدراسة ملخصاً عن أهم أفكار الباحثين والكتاب العرب والأجانب لمتغيري الدراسة: التفكير الاستراتيجي والكفايات الجوهرية آخذة في الحسبان أصالة المصادر وحدائتها، مع تقديم نماذج أجنبية وعربية تساعد الإدارة العليا والوسطى في المنشآت الحكومية والخاصة في القيام بالتفكير الاستراتيجي وبالتالي إثراء المكتبة العربية واليمنية بإضافة مادة عملية في هذا المجال. وتأمل هذه الدراسة فتح الباب واسعاً أمام الباحثين لتناول موضوعات مماثلة، والتي ينبغي أن تحظى باهتمام وقياس دائماً.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

يبرز الجانب العملي لمشكلة الدراسة والتي تتمثل بضعف إبراز أثر التفكير الاستراتيجي في نجاح المنظمات وجعلها قادرة على التحسين من مستوى الأداء البشري، والمنافسة في السوق من خلال بناء الكفايات الجوهرية لهذا المورد الداخلي المهم والفعال لأي منظمة مهما كان مقدار حجمها التنظيمي، وجعلها متميزة عن الآخرين. ويتجلى من خلال الجانب التطبيقي لمتغيري وأبعاد الدراسة مدى اهتمام شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت بالتفكير الاستراتيجي وإلى أي مدى يطبق هذا الاهتمام في تعزيز بناء الكفايات الجوهرية للموظفين، وفهم علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وأبعاد الكفايات الجوهرية في الشركة، والتعرف إلى إمكانات وقدرات الشركة (محل الدراسة) في المجال المادي والبشري بخصوص متغيرات الدراسة ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل الشركة، ومن ثم التوصل إلى النتائج المترتبة من استخدام هذه الأبعاد للخروج بجملة من التوصيات التي تصب في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق أهدافها ، والقدرة على عمل ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء الكفايات الجوهرية للشركة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها تمت صياغة الفرضيات وفقاً لفرضيات النفي (H_0) الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وفي حالة رفض الفرضية العدمية يتم قبول فرضية الاثبات (H_1) على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.

ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H_{01-1}):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.

الفرضية الفرعية الثانية (H_{01-2}):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{01-3}):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.

الفرضية الفرعية الرابعة (H_{01-4}):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الفرصي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.

الفرضية الرئيسة الثانية (H0₂):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

ومن هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H0₂₋₁):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية (H0₂₋₂):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0₂₋₃):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة (H0₂₋₄):

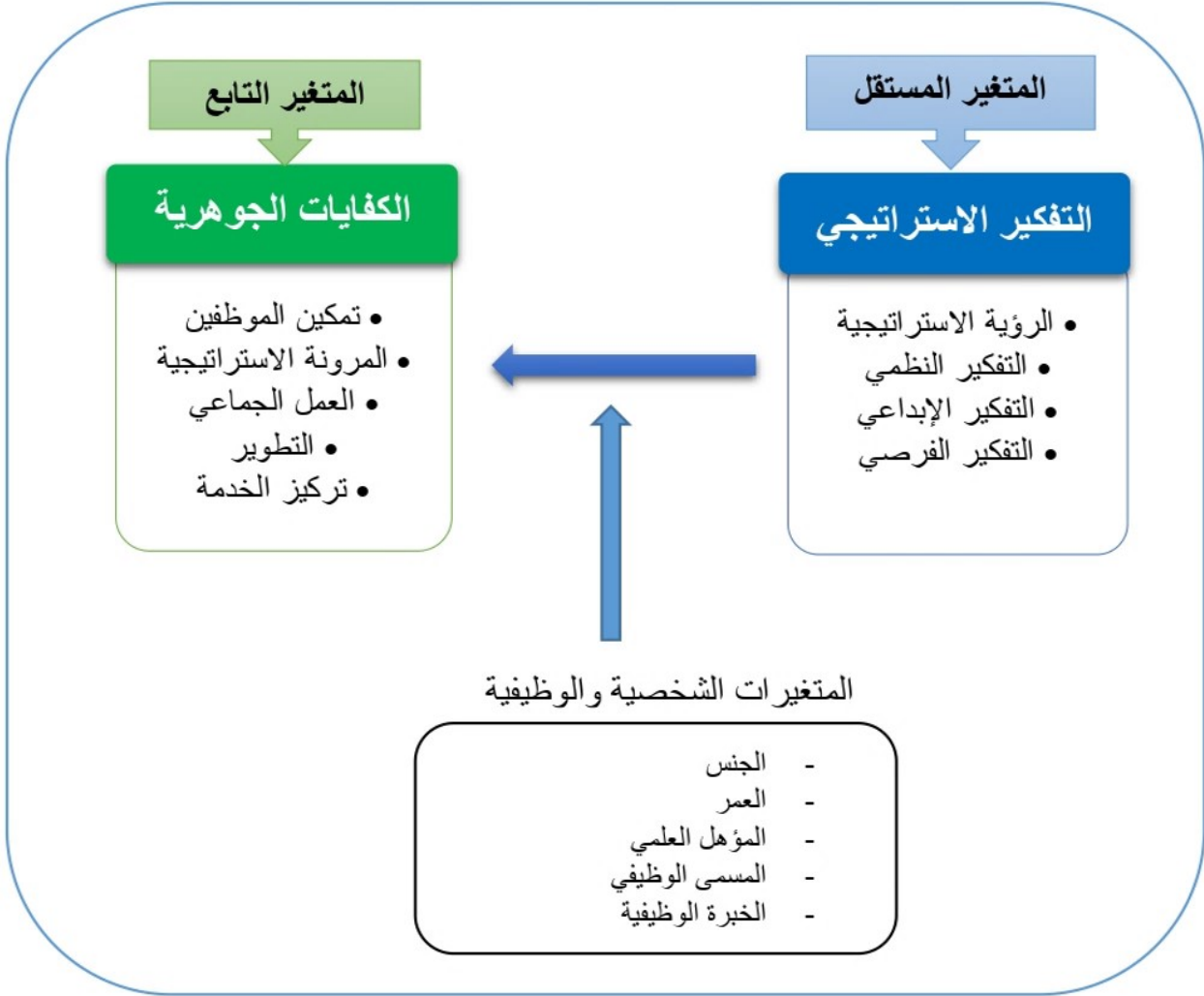
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة (H0₂₋₅):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

خامساً: أنموذج الدراسة:

بناءً على مشكلة وأسئلة وأهداف الدراسة وفرضياتها، قام الباحث بتقديم أنموذج الدراسة الذي يعكس المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها، حسب الشكل رقم (1-1)



شكل رقم (1-1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

سادساً: منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة والتساؤلات التي تحاول الإجابة عنها، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، إذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات ومن ثم تحليلها لقياس أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية لغرض تفسير النتائج، وباعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة.

سابعاً: مصادر جمع البيانات:

استخدمت الدراسة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** تم اعتماد الدراسة على المصادر العلمية المختلفة (الكتب العربية والأجنبية، والرسائل العلمية، الدراسات السابقة، والدوريات، ومواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة).
2. **المصادر الأولية:** ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الدراسة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض وتتكون الاستبانة من 50 فقرة موزعة على ثلاثة أقسام وهي:
القسم الأول: متغيرات العينة الشخصية والوظيفية، وتشمل خمسة متغيرات هي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).
القسم الثاني: قياس متغير التفكير الاستراتيجي وتشمل أبعاده النحو الآتي:
(التفكير النظمي، والتفكير الإبداعي، والرؤية الاستراتيجية، وانتهاز الفرص).
القسم الثالث: قياس متغير الكفايات الجوهرية وتشمل أبعاده النحو الآتي:
(تمكين الموظفين، والمرونة الاستراتيجية، والعمل الجماعي، والتطوير، وتركيز الخدمة).

ثامناً: حدود الدراسة:

تشمل الدراسة أربعة حدود موزعة على النحو الآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية
2. **الحدود المكانية:** شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.
3. **الحدود البشرية:** تم دراسة عينة من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة (مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير، رئيس قسم) . وبلغ عددهم 94 قيادياً، وتم أخذ عينة قصدية طبقاً لجداول عد المجتمعات لتحديد العينات لأوما سكران، ووزعت الاستبانة على جميع أفراد المجتمع المذكور واسترجعت (87) استبانة صالحة للتحليل.
4. **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة من شهر مايو إلى شهر أكتوبر 2021م.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

قام الباحث بعرض الدراسات السابقة وفقاً لمتغيري التفكير الاستراتيجي والكفايات الجوهرية، والتعليق عليها، وما تم الاستفادة منه، وما تميزت به هذه الدراسة، كما تم تقسيم الدراسات بحسب الموضوع إلى ثلاث محاور، المحور الأول وفيه الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي، والمحور الثاني وفيه الدراسات التي تناولت موضوع الكفايات الجوهرية والمحور الثالث الدراسات التي جمعت المتغيرين في دراسة واحدة، وتم تقسيم كل محور إلى الدراسات باللغة العربية ثم الدراسات باللغة الانجليزية وتم ترتيبهم زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت التفكير الاستراتيجي:

1. الدراسات باللغة العربية:

أ. دراسة حسن وآخرون (2021) بعنوان: "دور عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء المديرين في معمل أدوية سامراء"

رمت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية لدى المديرين في معمل أدوية سامراء بالعراق للوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية في الميدان المبحوث، وسعيًا لتحقيق أهداف البحث تم تبني مجموعة من الفرضيات تمحورت حول وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنويتين بين التفكير الاستراتيجي والبراعة التنظيمية بدلالة عناصره (التفكير النظمي، التوجه المستقبلي للوقت، التوجه الذكي للفرص، حل المشكلات الإبداعي)، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض البيانات ومناقشتها، وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، فقد تم تحليل بيانات الجانب العملي الذي تضمن تحليل لإجابات وآراء المديرين المبحوثين في الميدان المبحوث والبالغ عددهم (40) مديراً في معمل أدوية سامراء في العراق، فضلاً عن تحليل العلاقات الإحصائية بين متغيرات البحث.

ومن أهم نتائج الدراسة تحقق أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية، بما معناه أن تبني التفكير الاستراتيجي بكافة عناصره يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية في الميدان المبحوث.

ب. دراسة الحسنوي والموسوي (2020) بعنوان: " تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية" بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء

رمت هذه الدراسة إلى تحديد علاقات التأثير والارتباط بين مهارات التفكير الاستراتيجي وعمليات الاستجابة الاستراتيجية على مستوى عينة من الملاكات الطبية والتمريضية العاملة في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء، إذ جرى قياس مهارات التفكير الاستراتيجي من خلال ثلاثة أبعاد هي (التأمل ، والتفكير النظمي وإعادة الصياغة) وجرى قياس عمليات الاستجابة الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي (سيولة الموارد ، ونضج عملية الأعمال ، واستجابة الأعمال للبيئة واستباقية الأعمال للبيئة) ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل معلومات البحث وتفسيرها ، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات من عينة بلغت (218) من الملاكات الطبية والتمريضية من العاملين في المستشفيات المبحوثة.

ومن أهم نتائج الدراسة وجود تأثير مباشر ذي دلالة معنوية لمهارات التفكير الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية.

ج. دراسة إبراهيم ومصطفى (2020) بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان

رمت هذه الدراسة إلى فهم دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان بالعراق، وتم تحديد عناصر التفكير الاستراتيجي كما يأتي (القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، التفكير في الوقت، قيادة الافتراضات، الفرص الذكية) وتمثلت مشكلة الدراسة في صيغة السؤال الآتي: هل هناك علاقة وأثر بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة نفط ميسان؟. واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (66) باستخدام مقاييس النزعة المركزية، فضلا عن تحليل الارتباط والانحدار.

ومن أهم نتائج الدراسة هو وجود علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان.

د. دراسة شعت (2020) بعنوان: "أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية"

رمت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتفسير ظاهرة الدراسة، كما استخدم الباحث أيضا أسلوب المسح الشامل، وقد بلغت عينة الدراسة الكلية (201) مفردة في حين بلغت عدد الاستبانات المستردة (194) استبانة أي ما نسبته (96.5%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام نموذج الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الميدان وتحليلها بواسطة استخدام برنامج SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على محاور التفكير الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.88) .

هـ. دراسة الوحيدي (2020) بعنوان: "دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الخلية في محافظات قطاع غزة"

رمت الدراسة إلى التعرف إلى دور التفكير الاستراتيجي وأبعاده (التفكير القسدي، التفكير الشمولي، التفكير الوقتي، التفكير الشمولي) في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الخلية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وتوزيعها على المجتمع من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة محل الدراسة، والذي بلغ عدد أفرادها 100 موظف وفقا لأسلوب الحصر الشامل الذي تم استخدامه لجمع البيانات، وبلغت نسبة استرداد الاستبانة (82 %)، وقد تم استخدام برنامج الحزمة لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود درجة موافقة مرتفعة من قبل الموظفين العاملين في شركة أوريدو محافظات قطاع غزة على مجال التفكير الاستراتيجي بأبعاده الأربعة، إذ اتضح ذلك من خلال

حصول مجال التفكير الاستراتيجي على وزن نسبي (80.5%)، وحصل بعد التفكير الفرصي على درجة موافقة مرتفعة.

و. دراسة محمد وشيخو (2020) بعنوان: "دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الخفة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من منظمات الاعمال الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك

رمت الدراسة إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة ب(القصد الاستراتيجي، التصور النظامي، الفرص الذكية، التفكير في الوقت)، كمتغيرات مستقلة، وأثرها في تحقيق الخفة الاستراتيجية كمتغير تابع وشملت أبعاده (الحساسية الاستراتيجية، الكفايات الجوهرية، سرعة الاستجابة، اختيار الأهداف)، شملت عينة الدراسة جميع الافراد العاملين في المستويات الإدارية في عشر منظمات إنتاجية وخدمية تعمل في محافظة دهوك بكرديستان، واعتمد الباحثان أسلوب الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، إذ وزعت 35 استبانة على المديرين في جميع المستويات الإدارية، واعتمد الباحثان على تحليل هذه البيانات من خلال البرنامج الاحصائي SPSS.

وتوصلت إلى الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها، أن هناك اتفاقاً وبمستويات عالية بصدد أبعاد التفكير الاستراتيجي، مما يستنتج أن الإدارة في المنظمات المبحوثة تهتم بهذه الأبعاد إلا أنها لا توظف نتائج عمليات التفكير في إيجاد الحلول الإبداعية والمبتكرة في عملياتها لتكون أكثر خفة في استجابتها للتغيرات الخارجية.

ز. دراسة ابوزيد، (2019)، بعنوان: "دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية"

رمت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره المتمثلة في (القصد الاستراتيجي، والتفكير النظامي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، وانتهاز الفرصة على البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي). شملت عينة الدراسة (150) شركة تعمل في مختلف القطاعات وبلغت نسبة الاستجابة (92.7%) وبالتالي أصبح عدد الشركات المبحوثة (139) شركة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تم اختبار

فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: تطبيق الشركات المساهمة العامة للتفكير الاستراتيجي بمستوى حسابي متوسط، وكذلك تحقيق الشركات المبحوثة لمستويات متوسطة من البراعة التنظيمية.

ح. دراسة قريق (2018) بعنوان: "أثر ممارسة التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي"

رمت هذه الدراسة التعرف إلى أثر ممارسة التفكير الاستراتيجي من خلال متغيراتها المتمثلة في (الإبداع، والمساءلة، والرؤية الاستراتيجية، والتفكير المنظم، وإدارة الصراع، والابتكار) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والمعرفي والخدمي) في القطاع الحكومي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في وزارات قطاع الحكم فلسطين غزة والبالغ عددهم (81) مديرا عاما، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم استرداد (80) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (98.76%). وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: بلوغ درجة ممارسة المديرين العاملين للتفكير الاستراتيجي ككل نسبة (77.07) وهي نسبة جيدة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وأثر لممارسة التفكير الاستراتيجي لممارسة المديرين العاملين للتفكير الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي.

ط. دراسة عبدالله وآخرون (2018) بعنوان: " دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت"

رمت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي، وتم اختيار جامعة تكريت بالعراق مكان التطبيق، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة شملت (35) فقرة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (88) فردا، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة

بالبرنامج الاحصائي (spss) وتمثلت أبعاد التفكير الاستراتيجي بـ(القصد الاستراتيجي، التفكير النظمي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة وأثر ذي دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي.

ي. دراسة مدلول (2018) بعنوان " تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز الانتماء المنظمي - دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة

رمت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز الانتماء المنظمي (بحث تطبيقي في معمل إسمنت الكوفة)، إذ افترض البحث وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية للتفكير الاستراتيجي في الانتماء المنظمي، وتكمن أهمية الدراسة في محاولة إيجاد حلول للمشكلات التي تحدث في الواقع الخدمي الحكومي من خلال تزويد الإدارة بمجموعه من النتائج التي توصل إليها البحث، ومحاولة تعزيز نقاط القوة في معمل الإسمنت، ومعالجة نقاط الضعف لدى العاملين واختيار المديرين الذين يتمتعون بفكر استراتيجي في المناصب العليا؛ كون هذا الأمر يقود المعمل إلى النجاح والتميز

وتوصلت الدراسة إلى الاستنتاج الآتي وهو أن أبعاد التفكير الاستراتيجي الخيار الصحيح الذي تنتهجه المنظمة للخروج من المشكلات والأزمات التي تواجهها في عملها، فمن خلال التصور المنظمي الذي يعطي شمولية للتفكير ويضع الافتراضات الصحيحة في الوقت المناسب لانتهاز الفرص الذكية المتاحة للمنظمة لأجل تحقيق الغايات الاستراتيجية.

ك. دراسة الكيم (2017) بعنوان: " دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن "

رمت الدراسة إلى التعرف إلى دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن من خلال معرفة دور التفكير المنظمي، الرؤية الاستراتيجية، التفكير الموجة، التفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية واستمرت تحديد أثر اختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية في

التفكير الاستراتيجي، ورمت إلى تحديد أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق التفكير الاستراتيجي وأبرز أهم متطلبات تطبيق التفكير الاستراتيجي في البنوك العاملة في اليمن. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية للبنوك العاملة في اليمن وبدلالة إحصائية وكان للأبعاد الفرعية للتفكير الاستراتيجي دور في تعزيز الميزة التنافسية، إذ كان أكثر الأبعاد ارتباطاً ودوراً ومساهمة هو التفكير الإبداعي ثم التفكير الموجه ثم الرؤية الاستراتيجية ثم التفكير النظمي، وأظهرت الدراسة عدم فروق ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي (بأبعاده الفرعية) في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن تعزى لأحد المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية.

ل. دراسة أحمد، والعلي (2017). مدى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية دراسة استطلاعية في وزارة النفط العراقية وبعض الدوائر التابعة لها

رمت هذه الدراسة إلى الكشف عن أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في المنظمات قيد الدراسة (وزارة النفط العراقية وبعض الدوائر التابعة لها) وقد تمثلت العينة المبحوثة بعدد من القيادات الإدارية وهي (56) فرداً في مختلف المستويات التنظيمية. وقد اعتمد الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدام أساليب إحصائية مثل التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية. أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود توجه إيجابي لتوظيف الرؤية الاستراتيجية لصالح الأحداث البيئية وبالذات ما يقع ضمن مدار الاستغلال الأمثل للفرص التي تعرضها، فلا جدوى للارتقاء من غير توافر تلك الرؤية، مما يعني أن الرؤية تضيء بظلالها على تأمين المرونة اللازمة التي تقتضيها التغيرات من أجل حلحلة عقدها، واستغلال فرصها فضلاً عن توفير الأجواء الملائمة لإدامة زخمها

م. دراسة جاه الرسول (2017) بعنوان: "التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية"

رمت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال القائل: ما هو أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية؟، اعتمدت الدراسة على نظرية الموارد والدراسات السابقة في بناء أنموذج الدراسة والذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسة المتمثلة في: وجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي والإنجاز، وجود علاقة إيجابية بين

التفكير الاستراتيجي والرضا الوظيفي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والموظفين بمجموعة شركات حجار القابضة للمياه الغازية بولاية الخرطوم بالسودان ، استخدمت الدراسة عينة غير احتمالية ميسرة، و كان حجم العينة 151 فرد ، وزعت إليهم الاستبانة ، ردت منها 133 استبانة بنسبة 88 % من جملة الاستبانات الموزعة .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها وجود علاقة إيجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجي والإنجاز، ووجود علاقة إيجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجي والرضا الوظيفي.

ن. دراسة دانوك (2016) بعنوان: " تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية

رمت هذه الدراسة إلى قياس مدى توافر مدخل التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية SCOP في العراق ، وكيفية ممارسة أبعاده من قبل عينة الدراسة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، كما اعتمدت على فرضية رئيسة واحدة هي هنالك إدراك لدى القيادات الإدارية في شركة المشاريع النفطية SCOP لمفهوم التفكير الاستراتيجي ، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية التي تنص على توافر قدرة لدى عينة الدراسة على ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة ومعالجة مشكلاتها، وتم اختيار شركة المشاريع النفطية SCOP لتكون مجتمعاً لتطبيق الجانب الميداني للدراسة، فضلاً عن الأدوات الفرعية مثل المقابلات الشخصية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة ليس لديها وضوح دقيق لمفهوم التفكير الاستراتيجي.

س. دراسة ترغيني (2015) بعنوان: " دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال في الجزائر

رمت الدراسة إلى إظهار دور التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى معرفة مدى إدراك المؤسسات لأهمية تبني تفكير استراتيجي في ظل الظروف الراهنة التي تشهدها وعلى رأسها المنافسة. وقد سعت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير

الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة بـ(القصد الاستراتيجي، التصور التنظيمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية)، والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغيرًا تابعًا ، وقد تم جمع البيانات من (74) مديرًا وإطارًا في مجمع صيدال بالجزائر، بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة للقياس، وعلى المنهج الاستكشافي القائم على أسلوب الأبعاد في تحليل أهم المفاهيم المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التفكير الاستراتيجي يتميز بسمات وخصائص متعددة، وهذا يعني بالضرورة أن القدرة على التفكير الاستراتيجي تتطلب مؤهلات عقلية ومعرفية لكي تتصل بصورة الشمولية والمستقبلية. كما أشارت النتائج أنه في ظل المنافسة المحتدمة أصبح التفكير الاستراتيجي ضرورة لا بد منها لمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات بطرق إبداعية تسمح لها بالتميز والتفوق مقارنة مع نظيراتها.

ع. دراسة محمد والجبوري (2014) بعنوان: "دور التفكير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي، دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد

رمت الدراسة إلى توضيح أبعاد التفكير الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي في محاولة لمعرفة مدى التصور الواضح لدى القيادات الجامعية عن التفكير الاستراتيجي والذي ينعكس إيجابيا على تعزيز قدرة المنظمة على البقاء والنمو وتحسين الخدمة الجامعية المقدمة ، إذ تم جمع المعلومات من خلال استبانة وزعت على عينة من العمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام في كليات جامعة بغداد بلغ مجموعها (٢٨) استبانة ، وقد اعتمد البحث على مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية ، إذ أكدت النتائج على معنوية العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تفكير استراتيجي للقيادات تمثل في بعد القصد الاستراتيجي لتطوير الكليات مما ينصب في رضا الزبون المستهدف وبالتالي رفع الأداء التنظيمي، وأن أقوى علاقات الارتباط ما بين التفكير الإبداعي وأبعاد الأداء التنظيمي من خلال اتصاف القيادات برؤى استراتيجية تعمل على الخلق والإبداع في المجالات البحثية وتقديم الخدمة التعليمية.

ف. دراسة العزاوي، (2013) بعنوان: "أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى بالعراق".

رمت الدراسة إلى معرفة أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير بالفرص، التفكير في الوقت، الخيارات الاستراتيجية، النظرة الشاملة، السلوك الاستراتيجي للإدارة، التوجه الاستراتيجي) والتعرف إلى أبعاد الإبداع التنظيمي من خلال (اتجاهات الإبداع، الإبداع في أساليب العمل، إدراك الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي المتميز، تحفيز وتشجيع الابتكارات) وأثرهما في عوامل الجذب السياحي المتاحة (الطبيعية، البشرية، المادية، الثقافية) في محافظة ديالى.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها إظهار نتائج الدراسة ضعفاً في عامل التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وعدم قدرته الفاعلة في التأثير في تنمية وتطوير عناصر الجذب السياحي وذلك من خلال نتائج إجابات المبحوثين التي بينت بأن الإمكانيات المتاحة في المواقع السياحية والإدارات الاستراتيجية أو القيادية فيها غير قادرة على وضع الخطط والأفكار الاستراتيجية بالشكل الذي تكون قادرة على مواجهة التحديات الخارجية لظروف سوق الطلب السياحي الذي يتميز بالتغيرات السريعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن علاقة التأثير والارتباط بين متغير الإبداع التنظيمي وبين عناصر الجذب السياحي كانت ضعيفة.

ص. دراسة محمد، ومطهر، (2012) بعنوان: "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية في اليمن"

رمت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية في المؤسسات الرياضية في اليمن، وكذلك قياس أثر التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية في المؤسسات الرياضية في اليمن الذي يعزى إلى متغيرات (نوع المؤسسة، المؤهل العلمي، الخبرة) ، واشتملت العينة على (112) فرداً يمثلون قيادات المؤسسات الرياضية في اليمن (اللجنة الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية).

وأظهرت النتائج أن هناك ضعفا في مستويات التفكير التخطيطي والتجريدي، ولم يكن للخبرة والمؤهل العلمي تأثير في مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية اليمنية، كما أظهرت النتائج تفوقا في مستوى التفكير التشخيصي لمصلحة ذوي المؤهلات العلمية العليا.

2- الدراسات باللغة الانجليزية:

أ. دراسة (Lindeberg & Krasnici (2020) بعنوان: التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة حول كيفية استخدام المنظمات للتفكير الاستراتيجي للتغلب على المواقف التي تتطلب طلبًا غير معتاد

Strategic Thinking in Crisis Management: A Study into how Organizations Use Strategic Thinking to Overcome Unusually Demanding Situations,

استهدفت هذه الدراسة تحديد كيفية حدوث التفكير الاستراتيجي في داخل المنظمات، ولا سيما أثناء الأزمات. اختارت الدراسة النظر في المنظمات الخاصة العاملة في السويد، مع نهج نوعي باستخدام المقابلات شبه المنظمة. كانت البيانات الأولية نتيجة لذلك تم جمعها بناءً على تجارب المستجيبين الخاصة وأفكارهم فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي المفهوم ذو طبيعة معقدة. تم تحليل البيانات التي تم جمعها في وقت لاحق بطريقة ترابطية حيث تم النظر في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

وتتجلى أهم نتائج الدراسة في أن التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات له طرق مختلفة، إذ اتضح أن المدير يعتمد بشكل كبير على استراتيجية المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ونموذج أعمالها العام. بالإضافة إلى أن التفكير الاستراتيجي من خلال بعض إجابات العينة استخدم بشكل أكبر لمصلحة المنظمات على المدى الطويل وليس كحل قصير المدى للعقبات.

ب. دراسة (Müller & Snijder (2018) بعنوان: تنمية التفكير الاستراتيجي

Developing Strategic Thinking

رمت هذه الدراسة إلى تحسين فهم تأثير التدخل التعليمي في تنمية التفكير الاستراتيجي. للحصول على فهم أفضل، تناولت هذه الدراسة تأثير برنامج الماجستير في الإدارة الاستراتيجية

الدولية (ISM) لمدة عام واحد ووحدة الوعي ما وراء المعرفي، في قدرة طلاب الأعمال على التفكير الاستراتيجي. لفهم هذا التأثير، استخدمت هذه الدراسة ملف تعريف العملية المعرفية (CPP) كأداة تقييم لقياس قدرة التفكير الاستراتيجي، وأيضاً درست نية ISM ووحدة الوعي ما وراء المعرفي لتطوير التفكير الاستراتيجي. تم تعيين 29 مشاركاً بشكل غير عشوائي لثلاث مجموعات عينة، وخضعوا لتقييم قدرتهم على التفكير الاستراتيجي في ثلاثة أوقات مختلفة على مدار العام الدراسي. وتم تحليل البيانات الكمية التي تم الحصول عليها من CPP باستخدام الإحصائيات اللامعلمية، ودمجها مع البيانات النوعية، التي تم الحصول عليها من منهج ISM والمقابلات المتعمقة.

لم تظهر نتائج هذه الدراسة أي تحسن ملحوظ في قدرة الطلاب الكلية على التفكير الاستراتيجي، لا بعد ISM ولا بعد المشاركة في وحدة الوعي ما وراء المعرفي.

ج. دراسة (2017) Waheed بعنوان: "دور التفكير الاستراتيجي في التعريف بهوية الشركات".

Role of Strategic Thinking in Corporate Identity.

رمت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية مساهمة التفكير الاستراتيجي في المحافظة على سمعة الشركة، والتعريف بهويتها والمحافظة على بقائها واستمرارها في السوق، جنباً إلى جنب مع الانتهازية الإدارية والإبداع والمعرفة الفكرية، وذلك بالاعتماد على تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطي في منظمات الاتصالات في جمهورية باكستان.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للتفكير الاستراتيجي في سمعة الشركة وفي هويتها، ويلعب دوراً مهماً في بقائها واستمرارها من بين الإبداع والانتهازية الإدارية والمعرفة الفكرية.

د. دراسة (2017) Dionisio بعنوان: " التفكير الاستراتيجي ودوره في النجاح الاداري

Strategic Thinking: The Role in Successful Management

رمت هذه الدراسة إلى تمييز مفهوم التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وربط دورهما بصنع القرار الاستراتيجي. هذه الدراسة مستوحاة من ثلاث مقالات من Ingrid Bonn (2001) ، (2005 ، 2011) و مع نتائج البحث في المصادر العلمية EBSCO وجوجل الباحث العلمي في

مواضيع "التفكير الاستراتيجي" ، "التخطيط الاستراتيجي" ، "صنع القرار الاستراتيجي" و"الإدارة الاستراتيجية"، المنشورة منذ عام 1985 والذي كان مناسباً لمجموعة مختارة من 35 مقالاً من المؤلفين الرئيسيين الذين تم الاستشهاد بهم مثل: إيلين جولدمان Ellen Goldman ، هنري مينتزبرغ Henry Mintzberg ، جين ليدتكا Jeanne Liedtka ، كاثلين أيزنهاardt Kathleen Eisenhardt ، مايكل بورتر Michael Porter، ولويزوس هيراكليس Loizos Heracleous

تم إثبات هذه الدراسة من خلال الكتب الكلاسيكية مثل March & Cyert (1963) النظرية السلوكية للشركة "و Ansoff (1965)" استراتيجية الشركة "ومعها مقالات مثل Mintzberg "أنماط في تشكيل الاستراتيجية" من 1978 و Hamel & Prahalad "الهدف الاستراتيجي" 1989.

من أهم نتائج هذه الدراسة وجود خلط بين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، وأن المحاذاة الصحيحة لهذه المفاهيم المختلفة للاستراتيجية هو التركيز على تنمية التفكير الاستراتيجي كونه يؤدي إلى قرارات أفضل من شأنها تحسين النتائج، على وجه الخصوص.

هـ. دراسة (2017) Al-Zu'bi بعنوان: "تحليل تأثير كفايات التفكير الاستراتيجي في بناء منظمة ذكية"

"Analyzing the Impact of Strategic Thinking" Competencies in Building Intelligent Organization"

رمت هذه الدراسة إلى تحديد التفكير الاستراتيجي وأثره في بناء مؤسسات ذكية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير وتم تحديد العناصر المستقلة للدراسة التي تمثل كفايات التفكير الاستراتيجي ب(التفكير النظمي والتفكير الإبداعي والتفكير الموجه نحو الرؤية)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من (120) مديراً ومساعدين لهم، ورؤساء الإدارات والمشرفين على الإنتاج وزعت عليهم استبانة تم استرجاع (107) استبانة منها (99) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاءات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي والتفكير الإبداعي والتفكير الموجه نحو الرؤية) في بناء المنظمة الذكية.

و. دراسة (2016) Olaniyi & Lucas بعنوان: "التفكير الاستراتيجي وأداء المنظمة: دراسة شركات نيجيريا".

Strategic Thinking and Organization Performance: Study of Nigeria"

رمت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تأثير التفكير الاستراتيجي في أداء الشركات النيجيرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة مناسبة من (300) شركة في ولايات مختلفة في نيجيريا، وتم اختيار أصحاب شركات الأعمال عشوائياً وفي الغالب شركات خاصة متوسطة وصغيرة، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة الاستبانة لمخصصة لجمع البيانات (285) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن فهم العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الثابت يفسح المجال لاستكشاف كيف يستغل المديرون الأنشطة الإدارية لقيادة السوق وخلق القيمة. إلا أن بيئة الشركة تساعد في تعزيز التفكير الاستراتيجي، مع وجود علاقة تأثير إيجابية للتفكير الاستراتيجي في أداء الشركات النيجيرية من وجهة نظر أصحاب الشركات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بنظرية التفكير الاستراتيجي لأنها في مهدها وتحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.

ز. دراسة (2015) Rahimabadi, et al بعنوان: "دراسة أثر التفكير الاستراتيجي على عملية إدارة المعرفة في منظمة الامن الاجتماعي"

Studying the Impact of Strategic Thinking on Knowledge Management Process in Social Security Organization

رمت الدراسة إلى معرفة تأثير التفكير الاستراتيجي من خلال (التفكير النظمي، الإدارة الاستراتيجية، التقدم عبر المنهج العلمي، التفكير في الوقت المناسب، انتهاز الفرص بذكاء) في عملية إدارة المعرفة من خلال (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن التفكير الاستراتيجي لديه تأثير كبير في عملية إدارة المعرفة، إذ إن التفكير الاستراتيجي مهم جداً لنمو التنظيم وبقاء المنظمات في ظل بيئة تنافسية شديدة ومضطربة تتربح فيها المنظمات لانتهاز الفرص المتاحة وحل المشكلات والتكيف مع

بيئة الأعمال من خلال مواكبة التغيرات السريعة والمستمرة للمعلومات والمعرفة والتوجه نحو مصادر المعرفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

ح. دراسة (Kamngar, et al (2013) بعنوان: "تطوير التفكير الاستراتيجي"

"Developing Strategic Thinking"

رمت هذه الدراسة إلى تقديم فهم واضح ورؤية جديدة للتفكير الاستراتيجي، وتم اجراء الدراسة بنهج نوعي وتم استخدام منهج تحليل ميتا Meta-analysis، وتم البحث في الأفكار المختلفة للمفكرين ونظريات التفكير الاستراتيجي وأبعاده الرئيسية وعناصرها في المنظمة. تم الارتكاز على هذه التحليلات لتشكيل نموذج لأبعاد التفكير الاستراتيجي تساعد الدراسات المستقبلية في دراسة التفكير الاستراتيجي، والنموذج المقدم يعتمد على اربعة أبعاد وهي: التفكير النظمي والإبداع الرؤية والتعلم العملي لحل المشاكل. ويعتمد هذا النموذج لهذا البحث على نموذج بون Boon في عام 2005.

من أهم النتائج التي تم الوصول اليها: أهمية العناصر الأربعة المذكورة كعناصر رئيسية للتفكير الاستراتيجي. أن تطوير التفكير الاستراتيجي خلق أفقاً جديداً في مجال الإدارة الاستراتيجية وهو أنه يستخدم قضية مركزية في الأعمال المعقدة اليوم.

ط. دراسة (Monnavarian, et al (2011) بعنوان: "التفكير الاستراتيجي في بينيتون".

" Strategic Thinking in Benetton"

رمت الدراسة إلى التعرف إلى التفكير الاستراتيجي من خلال التعرف إلى عوامل التفكير الاستراتيجي وقياس قدرة المديرين في مؤسسة بينتون على التفكير استراتيجيا، ومعرفة الاختلافات بين أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي والوضع الحالي لتلك العوامل من وجهة نظر الموظفين والمديرين . شملت الدراسة 196 فرد منهم مديرون ومشرفون وموظفون ذوو مستوى تعليمي عال من مختلف فروع مؤسسة بنتون في العاصمة الإيرانية طهران .تم إعداد استبانة ذات وجهين تتكون من 51 سؤالاً مقسمة على جزأين :الجزء الأول يتناول أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي، والجزء الآخر يتعلق بالوضع الحالي لتلك العوامل .تم توزيع 210 استبانة بمعدل استجابة بلغ 90 %.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أن أهم العوامل المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي هي (الإبداع والانتباه إلى الماضي والحاضر والمستقبل، وإدارة الصراعات، والرؤية المستقبلية، والنكاء، والنمط العقلي

المتنوع، والمسئولية، والتفكير المنظم، والمناخ التنظيمي، والوعي بالمواقف، والنهج العلمي، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحليل بيئة العمل). إن قدرة التفكير الاستراتيجي عنصر أساسي لاحتراق القيادة الاستراتيجية. كما أن القيادة الاستراتيجية تتطلب قدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجيين.

ي. دراسة (2005) Pisapia, et al بعنوان: " تطوير التفكير الاستراتيجي للقائد: بناء

مقاييس "Developing the leader's Strategic Mindset"

رمت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين التفكير النظمي وانعكاسه على القيادة الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم فيها مقياس لتحقيق هذا الهدف مكون من (38 بنداً) سمي بمقياس (PSLQ) وتعنى اختصاراً لاستبانة بيزابيا للقيادة الاستراتيجية، Pisapia's Strategic Leadership Questionnaire طبق على (113) قائداً بعد عرضه على مجموعة من الخبراء. ومن أهم نتائج الدراسة: وجود ثلاث عمليات إدراكية متعلقة بالتفكير الاستراتيجي كخصائص كامنة تميز القائد الناجح وهذه العمليات هي: التأمل والتفكير وإعادة صياغة الأنظمة.

ثانياً. الدراسات التي تناولت الكفايات الجوهرية:

1. الدراسات باللغة العربية:

أ. دراسة شلاكة (2021) بعنوان: " دور الذكاء الاستراتيجي والكفايات الجوهرية في تحقيق

التفوق المنظمي، بحث تحليلي في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائية

رمت هذه الدراسة إلى تشخيص إمكان تحقيق التفوق المنظمي من خلال الذكاء الاستراتيجي والكفايات الجوهرية في شركة الزوراء للصناعات الكهربائية في منطقة الزعفرانية بالعراق التي اختيرت لإجراء الجانب الميداني، وتمثلت مشكلة الدراسة في حاجة الشركة المبحوثة إلى ضرورة تمتع قيادتها بالذكاء الاستراتيجي في ظل بيئة صناعية متسارعة، وبما يمكنها من استشراق البيئة والتعامل مع الفرص والتهديدات بكفاءة وفاعلية من خلال بناء وتطوير كفايات جوهرية للشركة تتميز بها عن الشركات المنافسة، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي وزعت على عينة قصدية بلغت (71) فرداً من المديرين والمهندسين العاملين في الشركة، واعتمد الباحث أساليب الإحصاء الوصفي.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن قدرة المنظمة تزداد على تحقيق التفوق المنظمي بوجود متغيرات الذكاء الاستراتيجي والكفايات الجوهرية، إذ تعدان من العناصر الجوهرية لتحقيق هذا التفوق.

ب. دراسة خشان وآخرون (2021) بعنوان: "استراتيجيات الترشيح التنظيمي وأثرها في الكفايات

الجوهرية، دراسة استطلاعية على عينة من موظفي مركز دراسات البصرة والخليج العربي"
رمت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين المتغير المستقل استراتيجيات الترشيح التنظيمي بأبعاده الثلاثة، واستراتيجية تخفيض الموارد البشرية واستراتيجية إعادة تصميم العمل والاستراتيجية النظامية، في المتغير التابع (الكفايات الجوهرية)، وأجريت الدراسة في مركز دراسات البصرة والخليج العربي - جامعة البصرة اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة التي تم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين، كذلك تم فحص ثباتها باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ، والتي وزعت على عينة مقدارها 50 فرداً.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين استراتيجيات الترشيح التنظيمي والكفايات الجوهرية، تفضل عينة الدراسة دمج وحدتين أو أكثر عندما تكون مهامها متشابهة.

ج. دراسة كولي وكوجر (2020) بعنوان: " دور أبعاد الكفايات الجوهرية في التوجه نحو

الأعمال الدولية "

رمت هذه الدراسة إلى تحديد دور أبعاد الكفايات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية، وتم تحديد قطاع السفر والطيران ميداناً لإجراء الجانب العملي، واستند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت ميدانياً على (47) شركة مختصة بالسفر والطيران في محافظة دهوك بكردستان العراق، وشملت الدراسة (109) من العاملين في الشركات المبحوثة، وتم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة لتحليل الاستبانة اعدت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS V22. لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الكفايات الجوهرية (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية، المرونة الاستراتيجية) والأعمال الدولية، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد الكفايات الجوهرية في الأعمال الدولية.

د. دراسة سليمان (2020) بعنوان: " دور الكفايات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع، دراسة استطلاعية لآراء عينة في شركات الكرونجي محافظة كركوك

رمت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الكفايات الجوهرية بوصفها أحد المقومات الأساسية اللازمة للبقاء والنمو للشركات في تعزيز مرونة التصنيع بوصفه أحد الأسلحة الضرورية التي ينبغي امتلاكها من قبل الشركات الطامحة للاستمرار في ميدان المنافسة المحتدم، وتحقيقاً لهذا الغرض تم صياغة مشكلة الدراسة بمجموعة أسئلة أبرزها "ما هو دور الكفايات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع؟". وقد استخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالميدان المبحوث (مجموعة شركات الكرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الواقعة في محافظة كركوك بالعراق)، وصيغ مخطط فرضي للدراسة ووضعت العديد من الفرضيات، وتم بعد ذلك اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية في تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لقياس علاقات الارتباط والتأثير والتباين بين متغيرات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها "وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي معنوي بين أبعاد الكفايات الجوهرية ومرونة التصنيع".

هـ. دراسة عليان (2019). أثر تطبيق نظم دعم القرار على بناء الجدارات الجوهرية: دراسة ميدانية في وزارة العدل الأردنية

رمت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق نظم دعم القرار بأبعاده (دعم الإدارة العليا، الإمكانيات الفنية، الإمكانيات التنظيمية) على بناء الجدارات (الكفايات) الجوهرية بأبعادها (العمل الجماعي، وتمكين العاملين، والاتصال والتأثير) دراسة ميدانية في وزارة العدل الأردنية، واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، للتعامل مع البيانات وتصنيفها، وتكون مجتمع الدراسة

من جميع الموظفين الإداريين (مدير مديرية، رئيس قلم، مدير محكمة، رئيس ديوان) ومن في مستواهم بمسمى (قائم بأعمال) في وزارة العدل الأردنية، والبالغ عددهم (385) موظف، أما عينة الدراسة فتكونت من (130) موظفا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، كما تم استخدام الأساليب الملائمة للإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها جاء مستوى الجدارات (الكفايات) الجوهرية بتقدير مرتفع، واحتلت جدارة (كفاية) (تمكين العاملين) المرتبة الأولى.

و. دراسة عيدان (2019) بعنوان: " تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي دراسة

تطبيقه في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية

رمت هذه الدراسة إلى معرفة المقدرات الجوهرية وبيان مدى أهميتها وتأثيرها في منظمات الأعمال والأداء التنظيمي ، وقام الباحث بتصميم استمارة استبيان متكونه من (27) فقرة لكل محور من محاور البحث ، إذ تم تطبيق البحث على عينة عشوائية قدرها (25) شخصا من الإداريين والمحاسبين في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل، والديوانية في العراق، وكانت مشكلة الدراسة هي تزايد حدة المنافسة في السنوات الاخيرة مما يتطلب من الشركات امتلاك ميزه تنافسية أو مقدرات جوهرية مستديمة تستطيع أن تتميز بها على المنافسين، إذ تم تحليل البيانات باستعمال برنامج (SPSS) الإحصائي باستخدام عدد من المؤشرات الإحصائية وهي الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، كما تم استعمال تحليل الانحدار، واختبار (T) لقياس الأثر بين أبعاد الدراسة.

ومن أهم النتائج التوصل إلى وجود علاقة تأثير قوية بين أبعاد محاور الدراسة (الموارد التنظيمية، ومشاركة الرؤية، والتمكين والتعاون) على أبعاد الاداء التنظيمي.

ز. دراسة حمدي وجيلاني (2019) بعنوان " دور الكفايات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية

لمنظمات الأعمال "

رمت الدراسة إلى إجلاء الغموض عن مفهوم الكفاءات الجوهرية، ومحاولة التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة لدى الكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية وتمثلت مشكلة الدراسة في: ما هو دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟".

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الكفاءات الجوهرية المتمثلة في جملة الكفاءات البشرية والتكنولوجيا وغيرها من الموارد الأخرى تساهم بصورة مباشرة في تحقيق المزايا التنافسية، إذا ما استغلت بشكل فاعل، نظراً لخصائصها الفريدة من جهة (صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون، الليونة).

ح. دراسة الحاكم ومجذاب (2019) بعنوان: التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في قطاع النفط العراقي

رمت الدراسة إلى بناء أنموذج يمثل العلاقة بين متغيرات البحث فيما بينها، وتأثير بعضها في بعض بهدف الاستفادة منها في صياغة استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وإمكانية استخدامها في قطاع الصناعة النفطية، وتمثلت عينة الدراسة من (المديرين العامين ومعاونيهم، ومديري الهيئات والأقسام والشعب في الشركات العاملة في القطاع النفطي بالعراق) وعددهم 250 مفردة، واعتمدت الدراسة على مقياس متطور ملائم للدراسة إلى جانب المقابلات الشخصية، ولغرض تحليل الاستجابات واختبار فرضيات البحث تم استخدام عدد من الوسائل الوصفية والإحصائية. ومن أهم النتائج تحقق علاقة ارتباط بين المتغيرات الرئيسة للتفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، وبما يشير إلى توظيف التفكير الاستراتيجي في مجالات تعزز قدرة الشركات المبحوثة في مجال المنافسة.

ط. دراسة عبد الكريم ومحمد (2019) بعنوان: " تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الانشائية

رمت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير وأهمية المقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية. ولأجل ذلك تم إجراء الدراسة في واحدة من الشركات الصناعية العراقية وهي الشركة العامة للصناعات

الإثنائية. ولأجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة تم تصميم استبانة بالاعتماد على عدد من الدراسات العربية والأجنبية. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال برنامج SPSS لغرض الحصول على النتائج، والتي استخدمت لتحديد معنوية العلاقة بين مكونات المقدرات الجوهرية متغيراً مستقلاً، والمرونة التصنيعية متغيراً معتمداً، وتحديد أهمية كل مكون من مكونات المقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية.

ومن أهم نتائج الدراسة اكتشاف علاقة ارتباط معنوية بين مكونات المقدرات الجوهرية والمرونة التصنيعية.

ي. دراسة العيدروس (2019) بعنوان: " الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات

الخصخصة: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية

رمت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الكفايات الجوهرية لدى موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الخصخصة، وبلغ عدد (المبحوثين) 580 موظفاً وموظفة. واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي.

ومن أهم نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة متوسطة من قِبَل أفراد الدارسة في توافر الكفايات الجوهرية (تمكين العاملين، الإبداع، الاتصال، إدارة الذات)، لدى موظفي إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة.

ك. دراسة زلط (2018) بعنوان: "دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق الكفاية الجوهرية: دراسة

ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الإلكترونية ببغداد"

رمت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة للرؤية الاستراتيجية في تحقيق الكفاية الجوهرية بأبعادها (اتخاذ القرار، والقيادة ، والكفاية الفكرية ، والاتصال، والعمل الجماعي) لقطاع الصناعات الإلكترونية العراقية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، إذ بلغ مجتمع الدراسة (1514) من الإدارة العليا والوسطى والتنفيذيين في الشركتين العامة (القيّارة للصناعات الإلكترونية ، والشركة العامة للصناعات الإلكترونية في بغداد)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (290) مفردة وبنسبة استرداد (94%).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية لتحقيق الكفاية الجوهرية في شركات الصناعات الإلكترونية في بغداد، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحقيق الكفاية الجوهرية في قطاع الصناعات الإلكترونية في بغداد.

ل. دراسة زكري (2017) بعنوان: "دور الكفايات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

رمت الدراسة إلى التعرف إلى دور خصائص الكفايات الجوهرية (طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليونة) في تحقيق استراتيجية التميز بمؤسسة "نفاوس مصبرات" باتنة- من حيث الجودة، ومدة حياة المنتج، والتغليف، وشبكة التوزيع، وصورة العلامة وخدمة الزبون على حد سواء، اعتماداً على مقارنة هجينة تجمع بين التحميل الكمي لبيانات 26 استمارة موزعة على كافة إدارات المؤسسة المبحوثة، وبين التحميل الكيفي لبيانات 12 مقابلة فردية نصف مهيكلة موجبة لمدير الإنتاج، والموارد البشرية، والمالية والمحاسبة، والجودة، والتموين والتجارة بالمؤسسة المستهدفة بالدراسة، مع الاستعانة بالملاحظة من غير مشاركة تدعيماً للأداتين السابقتين. وتبين من خلال المقابلات أن المؤسسة المبحوثة تتمتع بكفاءات جوهرية تظهر من خلال امتلاكها الخصائص المتبناة في الدراسة، كما تطبق العديد من مجالات التميز المرتبطة بالمنتج على وجه التحديد.

ومن أهم نتائج الدراسة وجود دور إيجابي ومعنوي لأبعاد الكفايات الجوهرية بشكل منفرد في تحقيق استراتيجية التميز بشكل إجمالي.

م. دراسة مهدي وسهيلة (2017) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة"

رمت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى المقدرات الجوهرية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة الجزائرية، كذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها في بناء المقدرات الجوهرية، بالإضافة إلى التحقق من تأثير التمكين متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة

التحويلية والمقدرات الجوهرية ، إذ تم اختيار عينة عشوائية قليلة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الموظفين في الإدارة الوسطى لشركات التأمين العمومية بولاية عنابة (المديريات الجهوية) ويمكن حصرها في: الشركة الجزائرية للتأمينات SAA، الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR، الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT، شركة تأمين المحروقات CASH، بلغ عدد الموظفين في الإدارة الوسطى لهذه الشركات (225) موظفاً، وبقسمة عدد مفردات العينة (56) على عدد مفردات المجتمع الكلي (225) تكون نسبة العينة من المجتمع (24.88%)

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول متغير التمكين، وهذا مفاده أنهم يملكون تصوراً كافياً حول التمكين ومتطلباته في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، إذ إنهم يتطلعون لتوسيع مسؤولياتهم والمشاركة في اتخاذ القرار وتثمين آرائهم، بالإضافة إلى اتفاق حول مصادر المقدرات الجوهرية.

ن. دراسة الموسوي (2016) بعنوان: "المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي / دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء

رمت هذه الدراسة إلى توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للمقدرات الجوهرية وفق رؤية العاملين في المصارف قيد الدراسة وتحليل تأثيرها وتشخيصها في دعم وتعزيز الذكاء التنافسي. ولأجل تحقيق ذلك اعتمدت المقدرات الجوهرية بأبعادها (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين، تركيز الخدمة) متغيراً مستقلاً، في حين اعتمد الذكاء التنافسي متغيراً معتمداً. وقد أجريت الدراسة على عينة قدرها (85) فرداً من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء بلغ عددها (13) مصرفاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اهتمام المصارف المبحوثة للمقدرات الجوهرية بمكوناتها، وهو ما يمثل إدراك إدارات هذه المصارف بأن المهارات والمقدرات الممتلئة هي مفتاح التفوق على المنافسين من خلال تقديم خدمات متميزة ومتكاملة للزبائن. وتسهم أبعاد المقدرات الجوهرية -أيضاً- في تحسين المهارات والقدرات الجماعية والفردية داخل المنظمات.

س.دراسة الطائي (2014) بعنوان: "تأثير الكفايات الجوهرية على التغيير التنظيمي" بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية

رمت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الكفايات الجوهرية من خلال تشخيص وتحليل أبعادها وهي (الموارد، القابليات، الاتصال، العمل الجماعي، تمكين العاملين، حل المشكلات اتخاذ القرار) وأهميتها في المنظمة المبحوثة، ولقد جرت الدراسة في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية وشملت عينة من مديريها، بلغ عددهم (60) مديراً موزعين على عدة مستويات إدارية، إذ تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية في البحث، وتم تحليل الإجابات للوصول إلى النتائج النهائية للبحث عبر استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كون العمل الجماعي من أهم وأقوى أبعاد الكفايات الجوهرية من حيث التأثير الإيجابي في مستوى التغيير التنظيمي في المنظمة المبحوثة، فكلما زاد مستوى العمل الجماعي في المنظمة انعكس إيجابياً في تعزيز مستوى التغيير المطلوب.

ع. دراسة نايف والنعمي (2013): "دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية" دراسة تحليلية.

رمت هذه الدراسة إلى التعريف بطبيعة إدارة المعرفة وجوهرها، والإطار المفاهيمي للكفايات الجوهرية وكيفية تطويرها وتحديد أسس نجاحها، وأوضح البحث أن عمليات إدارة المعرفة تعد أساساً في توجيه إدارات المنظمات إلى بناء كفاياتها الجوهرية من خلال العمل الجماعي وتمكين العاملين وبناء الفاعلية الشخصية لهم. ومن هنا برزت مشكلة البحث عن مدى إدراك منظمات الأعمال في العراق لعمليات إدارة المعرفة في تطوير كفاياتها الجوهرية والمحاولة في تشخيص العلاقة بين تلك العمليات وتطوير الكفايات الجوهرية. واتبع البحث أسلوب المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين متغيري البحث.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: الاعتداد بعمليات إدارة المعرفة مفتاح الوصول إلى الكفايات الجوهرية للمنظمات، إذ تعد الكفايات الجوهرية بدورها مفتاح الوصول إلى المزايا التنافسية.

ف. دراسة تايه (2013)، بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية" (دراسة
لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة)

رمت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات المقدرات
الجوهرية في المراكز البحثية في جامعة الكوفة، تم استخدام المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات من
العينة، والمنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي لتحليل البيانات، وقد بلغت العينة
المبحوثة (38) من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، وقد استخدمت بعض الوسائل الإحصائية في
اختبار فرضيات البحث.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة: وجود علاقة وأثر ذي دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة
وجميع متغيرات المقدرات الجوهرية.

ص. دراسة الشمري (2013) بعنوان: "الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات
الجوهرية للمنظمة" - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة
الإسمنت

رمت الدراسة إلى تحديد أثر الرصد البيئي والذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية بالتطبيق في
المنظمات العراقية، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد عمليات الرصد البيئي (المسح والمراقبة والتنبؤ
والتقييم)، وتم اعتماد عمليات الذكاء التنافسي (التخطيط والتجميع والتحليل والنشر)، وتم اعتماد أبعاد
المقدرات الجوهرية (الموارد والإمكانات ورأس المال البشري)، تم اختيار شركة كربلاء لصناعة
الإسمنت ميداناً للبحث من خلال استبانة شملت (75) مديراً في الشركة، بالإضافة إلى المقابلات
الشخصية.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها استخدام الشركة عملية التنبؤ في بناء المقدرات
الجوهرية، إذ تؤمن هذه العملية المعلومات والمعرفة عن بيئة الشركة والعمل بما يسمح لها بمواجهة
ومقابلة متغيراتها الخارجية من فرص وتهديدات، أيضاً تستخدم الشركة عملية المسح للحصول على
الموارد والإمكانات، وللتعرف إلى الفرص والتهديدات في البيئية الخارجية مما يكسبها مقدرات تنافسية
مستدامة.

2. الدراسات باللغة الإنجليزية:

أ. دراسة (Irtaimeh 2018) بعنوان: أثر كفايات القيادة الاستراتيجية على تعزيز الكفايات

الجوهرية في المنظمات: دراسة تطبيقية على مجموعة المناصير للصناعة والتجارة

"Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations":

هدف هذه الدراسة هو استكشاف تأثير أبعاد الكفايات القيادية الاستراتيجية كفايات التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي، التفكير الإبداعي، التفكير الاستبصاري او الرؤية)، الكفايات القيادية في الكفاية الجوهرية، وأبعادها تتمثل في (العمل الجماعي، تمكين الموظفين، الاتصال) في مجموعة المناصير للصناعة والتجارة في مدين عمان بالأردن. لهذا الغرض، تم تطوير استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 180 قائدا بهدف إلى اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي والكمي للوصول إلى نتائج الدراسة.

من أهم النتائج التي حققتها الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الكفايات القيادية بأبعادها (كفايات التفكير الاستراتيجي، الكفايات القيادية) في الكفاية الجوهرية.

ب. دراسة (Nimsith et al. 2016) بعنوان: "تأثير الكفايات الجوهرية على الميزة التنافسية

للمنظمات المصرفية في سيري لانكا

"Impact of core competency on competitive advantage of Banking firms in Sri Lanka":

رمت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الكفايات الجوهرية في الميزة التنافسية لدى المنظمات المصرفية ومعرفة ما إذا كانت هذه المنظمات والكفايات الجوهرية أولوية في منافسة المنظمات الأخرى. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، أجريت الدراسة على (7) من المصارف التجارية في سيري لانكا وأخذ منها (30) مديرا.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إن المديرين يفتقرون إلى الثقة الكاملة بقدرة موظفيهم واستعدادهم لتحمل المسؤولية، وأن تحسين وتطوير مقدراتهم يُعد عاملاً أساسياً لضمان نجاح المنظمات.

ج. دراسة (Kabue, et al (2016) بعنوان: موارد الشركة والكفايات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة: إطار نظري تكاملي.

"Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework":

رمت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات النظرية والتجريبية الموجودة حول الربط بين موارد الشركة مع الكفايات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على النظرية المؤسسية والنظرية الخماسية لبورتر والدراسات السابقة في هذا المجال.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن الشركات تستخدم الكفايات الجوهرية بطرق لا يتمكن المنافسون من فهم أنها مصدر للميزة التنافسية. لذلك تستخدم الشركات مواردها في الدمج مع الكفايات الجوهرية لتحقيق مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وأن الشركة قد لا تمتلك دائماً الموارد التي تحتاج إليها لتطوير مصدر ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي يجب أن تبتكر طرقاً للحصول على هذه الموارد المستدامة من الشركات الأخرى.

د. دراسة (Puteh (2016) بعنوان: الكفايات الجوهرية للموظف والتميز المؤسسي: تحليل تفسيري

"Employee Core Competencies and Organizational Excellence: An Interpretative Analysis":

رمت هذه الدراسة إلى التحقيق في الكفايات الجوهرية المطلوبة بين الموظفين المحترفين، لا سيما في الصناعات أو المنظمات الماليزية القائمة على الخدمات. للإجابة عن هدف البحث، تم استخدام منهج نوعي باستخدام المقابلة المتعمقة. تمت مقابلة 15 مديراً من مديري الموارد البشرية من مختلف القطاعات في الصناعات الماليزية القائمة على الخدمات لغرض جمع البيانات. تم تحليل المعلومات باستخدام تقنية التحليل الموضوعي.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك أربع كفايات حاسمة مطلوبة من قبل الموظفين، وهي الكفاية الوظيفية، وكفاية الاتصال، والكفاية القيادية والكفاية المعرفية. يُنظر إلى الموظف الذي اكتسب هذه الكفايات على أنه مورد أو أصل لا يقدر بثمن للمؤسسة.

هـ. دراسة Radomska (2015) بعنوان: "المرونة الاستراتيجية للشركات"

"Strategic Flexibility of Enterprises":

رمت هذه الدراسة إلى وصف القضايا المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية للمنظمة ومكوناتها. وتكونت العينة من 150 شركة في دولة بولندا، والتي تم تقسيمها حسب معيار الحجم. وشملت العينة 50 شركة صغيرة (توظف ما يصل إلى 49 شخصًا)، و50 شركة متوسطة (50-249 شخصًا) و50 شركة كبيرة (توظف أكثر من 250 شخصًا). تم إجراء البحث عن طريق المقابلة باستخدام الاستبيان والطريقة القائمة على التحصيل وتم من خلالها جمع البيانات بطريقة مفتوحة (علنية) وموحدة بمنهجية البحث الكمي. وشملت المجموعة المستفتاة الكيانات التي كان شكلها القانوني شركة مساهمة، نصفهم (على وجه التحديد 50.7%) مشتركين في بورصة وارسو.

بالإضافة إلى ذلك فجميع الشركات المبحوثة تم إنشائها بعد عام 2009 ومقرها في بولندا. كان المجيبون عددهم 103 هم موظفو إدارة المؤسسة، مع المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن المرونة الاستراتيجية تلعب دورًا رئيسيًا لتشغيل عمل الشركة من خلال مشاركة وتنفيذ القرارات اللازمة لمعالجة المشكلات التي تواجهها.

و. دراسة Bahri (2015) بعنوان: "تأثير الكفايات الجوهرية في الاستراتيجية التنافسية

وتأثيرها على أداء شركة Bumd: دراسة في مقاطعة Bumd Aceh إندونيسيا

"The core competence effect of competitive strategy and its impact on the corporate performance of Bumd: a study on Bumd Aceh province, Indonesia":

رمت الدراسة إلى تحديد الكفايات الجوهرية ومدى تأثيرها في الاستراتيجية التنافسية وأداء المنظمة الصناعية شركة بومد Bumd corporate. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (203) عينة من أصل (470) من مديري المنظمات الصناعية الحكومية والمحلية في مدينة Bumd Aceh بإندونيسيا.

من أهم النتائج التي تم الوصول إليها: اهتمام المنظمات الصناعية بالكفايات الجوهرية وأداء المنظمات والاستراتيجية التنافسية، ووجود علاقة قوية بين الكفايات الجوهرية والاستراتيجية التنافسية، وأن تأثير الكفايات الجوهرية منخفض في أداء المنظمة.

ز. دراسة (Jabbouri 2014) بعنوان: " دور الكفايات الجوهرية على الأداء التنظيمي دراسة تجريبية في القطاع المصرفي الخاص العراقي "

"The Role of Core Competencies on Organizational Performance: An Empirical Study in The Iraqi Private Banking Sector":

رمت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الكفايات الجوهرية في الأداء التنظيمي كقضية حاسمة في القطاع المصرفي الخاص العراقي. واستخدم فيها الاستبانة والتقارير الذاتية للمديرين في 10 بنوك خاصة، وشملت عينة هذه الدراسة 200 مدير في هذه البنوك. تم استيعاب فرضية اختبار متغيرات الدراسة في استبيان بمعامل ألفا كرونباخ بنسبة 75%، وتم إعداده بناءً على عدد من المقاييس المتعلقة بموضوع الدراسة. تم استخدام مجموعة من الطرق لتحليل البيانات الإحصائية وتم استخلاص النتائج باستخدام برنامج SPSS.

ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها أن الكفايات الجوهرية كانت ذات صلة بتحسين الأداء التنظيمي.

ح. دراسة (Osman & Katawneh 2014) بعنوان: " أثر الكفايات الجوهرية في تحسين

الالتزام التنظيمي للموظفين

"The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan":

رمت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير الكفايات الجوهرية (جوهر الوظائف الإدارية، والأدوار الإدارية، ومهارات الاتصال وتطوير الذات) في تحسين الالتزام التنظيمي، أجري البحث في الاردن جامعة مؤتة. لتحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة، طور الباحثان استبانة خاصة لجمع البيانات، من عينة قوامها (329) فردا.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود تأثير للكفايات الجوهرية في تحسين التزام المنظمة، جامعة مؤتة في الأردن، في حين كانت الكفايات الجوهرية بمستوى متوسط فقد كان الالتزام التنظيمي بمستوى عالٍ حسب رأي موظفي الجامعة المبحوثة.

ط. دراسة (2013) Mashologu بعنوان: "تأثير الكفايات الجوهرية الداخلية في تحسين

الميزة التنافسية التنظيمية , حالة مجموعة شبكة MTN SA

"The impact of internal core competencies in improving the organizational competitive advantage, The case MTN AS network group":

رمت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الكفايات الجوهرية الداخلية في تحسين الميزة التنافسية لدى شركة MTN للاتصالات ورفع مستوى الأداء التنظيمي. وتم استخدام دراسة الحالة منهجًا للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من شركة MTN SA للاتصالات في جنوب أفريقيا.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها: عدم إمكان تعزيز الكفايات الجوهرية لدى الشركة إلا إذا توافرت لديها موارد نادرة وغير قابلة للاستبدال، ولا يمكن الحصول عليها بسهولة من قبل الشركات المنافسة لها، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة التي تمتلك كفايات جوهرية قيمة ستكون في وضع تنافسي قوي بالتالي ستكون قادرة على تحسين ميزتها التنافسية.

ي. دراسة (2012) Bucur بعنوان: "الكفايات الجوهرية الإدارية كمتنبئين للأداء الإداري على

مستويات مختلفة من الإدارة"

"Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management":

رمت هذه الدراسة إلى تقييم كيفية اختلاف الكفايات الجوهرية للمديرين من ثلاث شركات رومانية مرتبطة بالأداء الإداري، وبالاعتماد على مستوى التعقيد الإداري (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الخط الأول للإدارة). ثم تم إيجادها لاستخدامها في تحسين الأداء الإداري، بناءً على أنموذج كامل للكفايات ونماذج أخرى قيمت هذه الدراسة كيفية ارتباط الكفايات الجوهرية المختلفة للمديرين (210 مدير) مع الأداء الإداري، على مستويات مختلفة من التعقيد الإداري.

اعتمدت منهجية الدراسة على جزء استكشافي، يعتمد على إطار غير تجريبي، أو تجربة مستحثة، إذ تجمع الدراسة بين المنهجية الكمية والنوعية.

ومن أهم نتائج الدراسة: وجدت الدراسة أن الكفايات مرتبطة بشكل كبير مع الأداء الإداري، لكن التسلسل الهرمي لتلك الكفايات كان مختلفاً عبر المستويات الإدارية بالنسبة للإدارة العليا، كانت هناك خمس كفايات مهمة أثرت في الأداء في عام 2011، وهي: التأثير والتعاون، والتفكير الاستراتيجي، والتعلم، والتحفيز، والتقييم الذاتي للقدرة على التعلم. وكفائتان فقط تشبهان الإدارة العليا في الإدارة الوسطى: التأثير والتعاون والتفكير الاستراتيجي، وأصبحت إدارة الفريق مهمة والقيادة التحويلية مهمة لمستوى الخط الأول الإداري.

ك. دراسة (2011) Jerab بعنوان: "أثر الكفايات الجوهرية على المزايا التنافسية والنجاح في شركات السياحة في إسطنبول"

The Impact of Core Competencies on Competitive Advantages & Success in Istanbul Tourists Companies":

رمت هذه الدراسة هو دراسة تأثير الكفايات الجوهرية في المزايا التنافسية والنجاح في شركات السياحة في إسطنبول، وكيفية الحفاظ على نجاح هذه الشركات. أجريت دراسة تجريبية. تم جمع البيانات من 150 شركة سياحية ناجحة في إسطنبول باستخدام المسح. تم استخدام الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية مثل: التحليل الوصفي، ارتباط سيبرمان، والانحدار المتعدد. تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الجوهرية والمزايا التنافسية ونجاح الشركة.

ومن أهم نتائج الدراسة: أن أبعاد الكفايات الجوهرية ذات تأثير عال في نجاح الشركات، وهي التركيز الاستراتيجي، ومهارات الموظفين الرئيسية، وأنظمة إدارة المعرفة، ومرافق الشركة والبنية التحتية والقدرات الديناميكية، وعمليات العمل الرئيسية، والموارد الفريدة على التوالي.

ل. دراسة (2010) Jamhour بعنوان: "أثر الكفايات الجوهرية على الأداء التنظيمي" دراسة تطبيقية على صناعة الطلاء في الإمارات العربية المتحدة"

"The Impact of Core Competence on Organizational Performance An applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates":

رمت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الكفايات الجوهرية في الأداء التنظيمي من خلال الميزة التنافسية لصناعة الطلاء في دولة الإمارات العربية المتحدة، من خلال استكشاف تأثير متغيرات الكفايات الجوهرية في الأداء مباشرة وغير مباشرة من خلال ميزة تنافسية. تم تطبيق هذه الدراسة

على صناعة الطلاء في الإمارات العربية المتحدة، وأخذت العينات من الإدارات المتوسطة والعلوية. من أجل تحقيق أهداف الدراسة، صمم الباحث استبانة تتكون من (42) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة.

وكان من نتائج الدراسة إظهار درجة عالية من الأهمية لمتغيرات الدراسة للشركات، وظهور تأثير غير مباشر كبير من الكفايات الجوهرية في الأداء من خلال الميزة تنافسية.

ثالثاً: الدراسات التي جمعت المتغيرين في دراسة واحدة:

وهي دراستان فقط تمكن الباحث من العثور عليها وهما:

1. دراسة وسام (2018) بعنوان: "التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق

الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين

رمت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده الداخلية (التفكير الإبداعي، التفكير النظامي، الرؤيا) والمقدرات الجوهرية من خلال أبعادها (المرونة الاستراتيجية، تطوير الخدمات، قيمة الزبون) والميزة التنافسية المستدامة متمثلة بأبعادها (الأبداع، الجودة، التميز). عالج البحث مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، تم صياغتها استناداً إلى الوضع القائم الذي تشهده الشركة، وتمثلت الفجوة الحقيقية في عدم إدراك أهمية المتغيرات المبحوثة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، واستمارة الاستبيان. وتمثل مجتمع البحث في العاملين في شركة (زين) للاتصالات العامة في العراق، وتم اختيار عينة عمدية طبقية (80) مديراً من العاملين في الشركة وفروعها من المجتمع الكلي، وتم تحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS).

خرجت الدراسة باستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخّصت حقيقة واقع المتغيرات المبحوثة في بيئة أعمال الشركة وهي: التركيز على التفكير الاستراتيجي صاحبه تفكير إبداعي نظامي ساعد على صياغة استراتيجية شاملة تمحور عنها إتخاذ قرارات مصيريه بشأن التميز والانفراد في ميدان الأعمال، تبين وجود تباين في أهمية المتغيرات بالبحث بالنسبة للشركة المستهدفة إذ إن الاهتمام في المقدرات الجوهرية حصل على المرتبة الأخيرة وفي الوقت نفسه اتضح وجود تباين في أبعاد أهمية المقدرات الجوهرية الداخلية أيضاً، سعي إدارة الشركة إلى توظيف المقدرات الجوهرية بشكل صحيح

عبر تفكير إبداعي ونظمي لتحديد الرؤيا المستقبلية يمثل أحد أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المستهدفة، وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث بالإضافة إلى وجود تأثير للتفكير الاستراتيجي في متغيرات البحث.

2. دراسة Alaeddin (2017) أثر التفكير الاستراتيجي على الكفايات الجوهرية للمنظمة: دراسة حالة للشركات الصناعية العمانية

"The Effect of Strategic Thinking on Organization's Core Competencies: A Case Study of Omani Industrial Companies":

رمت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي ومستوى تحقيق الكفايات الجوهرية في ناحية، وتأثير التفكير الاستراتيجي في إنجاز الكفايات الجوهرية في ناحية أخرى. تضمن عدد العينة البحثي في هذه الدراسة جميع الشركات الصناعية العمانية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية. تم توظيف أسلوب أخذ العينات الملائمة. تم جمعها من 285 شركة عمانية صناعية. استخدم البحث أدوات إحصائية وصفية في تحليل البيانات التي تم جمعها. وجد تحليل ارتباط بيرسون علاقة كبيرة إيجابية بين جميع مكونات التفكير الاستراتيجي وهي التفكير النظمي، والتركيز والنوايا، وانتهاز الفرص الذكية، والتفكير في الوقت المناسب، والفرضية أثر في الكفاية الجوهرية، ومع ذلك لم تكن جميعها في المستوى نفسه، أيضا الانحدار المتعدد وجد التحليل التفكير الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير في إنجاز الكفايات الجوهرية.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي والتفكير الفرصي، وتركيز النوايا، والتفكير في الوقت المناسب، وقيادة الفرضية، ومهارات التفكير) لها تأثير كبير في إنجاز الكفاية الجوهرية.

رابعاً: مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ قلة الدراسات السابقة التي درست أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية، إذ لم توجد في حدود بحثي إلا دراستان جمعت المتغيرين في دراسة واحدة، دراسة عربية (وسام، 2018) ودراسة أجنبية (Aladdin، 2017) وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن معظم الدراسات قد أكدت على أهمية التفكير الاستراتيجي وأخرى أكدت على أهمية بناء وتطوير الكفايات الجوهرية، وفيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعمة بالفجوة البحثية التي تسعى إلى تغطيتها.

1. أوجه التشابه:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع وهو التفكير الاستراتيجي وتشابهت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في بعض من المتغيرات الفرعية للتفكير الاستراتيجي.

2. أوجه الاختلاف :

أولاً : من حيث المتغيرات:

بعض الدراسات السابقة تناولت أنماط التفكير الاستراتيجي فقط والبعض الآخر من الدراسات اختلفت في الأبعاد والمتغيرات الفرعية التي تناولتها للتفكير الاستراتيجي، إذ تناولت بعضاً من المتغيرات فقط، وتناولت الدراسات السابقة متغيرات تابعة مختلفة عن الدراسة الحالية وفي قطاعات مختلفة عن قطاع الدراسة الحالية.

ثانياً: من حيث مكان التطبيق:

أجريت الدراسات السابقة في أماكن متعددة كآتي:

جدول رقم (1-1) بلدان الدراسات السابقة

الدراسة	بلد	الدراسة	بلد	الدراسة	بلد
(Olaniyi & Lucas, 2016)	نيجيريا	(الدليمي، 2006) (العزاوي، 2013)	العراق	(الكميم، 2017)	اليمن

بلد الدراسة	الدراسة	بلد الدراسة	الدراسة	بلد الدراسة	الدراسة
الإمارات	(Jamhour,2010)	الأردن	(2017 Aladdin)	كينيا	(Muriithi, 2018)
إيران	(Monnavarian,2011)	فلسطين	(العشي،2013)	الجزائر	(زكري،2017)
مصر	(دراسة الطائي،2014)	بولندا	(Radomska,2015)	تركيا	(Jerab,2011)

المصدر: من اعداد الباحث

وتتفرد هذه الدراسة من حيث بيئة التطبيق وهي البيئة اليمنية، ونوعية الموضوع وأهميته لبناء المستقبل، إذ يسلط الضوء على موضوع لا ينتبه إليه الكثير من العاملين، وفي نطاق اهتمام محدود للغاية في هذا المجال بل لا يكاد ينكر، وهو التفكير الاستراتيجي وأثره في بناء الكفايات الجوهرية للشركة.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. التعرف إلى أحدث الدراسات التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي.
2. وجود دراسة (جاه الرسول،2017) التي أوصت بدراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي متغيرا مستقلا مع متغير تابع آخر.
3. إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري.
4. الاهتمام لبعض المراجع والمصادر التي لم يتسن للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل.
5. اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
6. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
7. تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
8. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
9. استفادت في التعرف إلى بناء النتائج والتوصيات الختامية للدراسة.

أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة على حد علم الباحث التي ألفت الضوء على أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية ولا توجد هناك دراسة يمنية وجدها الباحث تجمع هذه المتغيرين.
2. موضوع الدراسة لم يتم تسليط الضوء عليه من قبل في الأوساط العلمية بشكل واضح رغم الأهمية الكبيرة التي يحملها خصوصا إذا تم استعراضها بشكل واضح وسلس وبخطوات علمية مدروسة وهذا ما ستسعى اليه الدراسة الحالية.
3. سيتم تطبيق الدراسة على شركة النفط اليمنية بساحل حضرموت مما يساعد في تقديم توصيات تفيد في استمرارية الأعمال لهذه المنشأة الوطنية والحيوية والمهمة في ظل ظروف صعبة وحرارة تمر بها البلاد.

الفجوة البحثية:

جدول رقم (1-2) يوضح الفجوة البحثية

ما ركزت عليه الدراسة الحالية	ما لم تركز عليه الدراسات السابقة	ما ركزت عليه الدراسات السابقة
ربطت الدراسة الحالية بين التفكير الاستراتيجي، وبناء الكفايات الجوهرية وهي من الدراسات القلائل على حد علم الباحث التي تربط بين المحورين.	على حد علم الباحث فالدراسة الحالية هي من الدراسات النادرة التي تربط بين التفكير الاستراتيجي والكفايات الجوهرية محليا. ولم تقم أي من الدراسات السابقة على حد علم الباحث بدراسة	تناولت الدراسات السابقة أحد المتغيرين المستقل أو التابع، فمثلا تناولت مجموعة من الدراسات متغير التفكير الاستراتيجي وربطته مع متغيرات أخرى مثل (الانتماء المنظمي، الميزة التنافسية، أداء الموارد البشرية، الأداء المنظمي، أداء الإدارة العليا)، (مدلول، 2018)، (جاه الرسول، 2017)

<p>المتغيرين معا ما عدا دراسة (Aladdin،2017) ودراسة (وسام،2018) وتم ذكر الكفايات الجوهرية متغيرا وسيطا، أيضا مجتمع التطبيق لم يتم التطرق له مسبقا على المستوى المحلي في هذا المجال.</p> <p>أيضا دراسة ربطت التفكير الاستراتيجي بالخفة الاستراتيجية وكانت الكفايات الجوهرية أحد أبعاد العناصر التابعة للخفة.</p>	<p>(الكميم،2017) ، (دراسة الجبوري،2014) ، تناولت مجموعة أخرى متغير الكفايات الجوهرية وربطتها مع (المرونة التصنيعية، القوة التنظيمية، التميز، الميزة التنافسية، القيادة التحولية، الرصد البيئي والذكاء التنافسي، التحالفات الاستراتيجية ، التجديد الاستراتيجي، إدارة المعرفة)،(عبدالكريم ومحمد ،2019)(رشيد،2017)، (زكري،2017)، (سهيلة،2017)،(الهسي،201)،(كاظم وعبيد،2015)، (الشمري،2013)،(الكبيسي،2011)،</p>	<p>بعض الدراسات السابقة تمثل مجتمع الدراسة في (وزارة الداخلية، مدارس الثانوية، المنظمات الغير حكومية، الأمن الوقائي، القطاعات المصرفية، مصنع اسمنت، المنظمات الغير ربحية).</p> <p>من حيث مجتمع الدراسة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - موظفو جامعات خاصة وحكومية. - موظفو بنوك ومنظمات دولية. - موظفو وزارات والمؤسسات - جميع العاملين في قطاعات خاصة - مستشفيات حكومية عربية
<p>سوف يتم تطبيق الدراسة على منشأة مهمة وحيوية في محافظة حضرموت وهي شركة النفط اليمنية فرع ساحل حضرموت</p>	<p>لم تتطرق الدراسات السابقة للبيئة المحلية اليمنية في جانب الكفايات الجوهرية</p>	

الفصل الثاني

التفكير الاستراتيجي

المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني: ماهية التفكير الاستراتيجي

المبحث الثالث: نماذج التفكير الاستراتيجي

المبحث الرابع: أبعاد التفكير الاستراتيجي

المبحث الأول

نشأة وتطور مفهوم التفكير الاستراتيجي

ظهر مصطلح التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمية من خلال أعمال الباحث هنري منتزبرغ (Henry Mintzberg) عندما ميز بينه وبين مصطلح التخطيط الاستراتيجي ومنح التفكير الاستراتيجي قيمته كمرحلة مهمة في العملية الاستراتيجية، وهاجم التخطيط الاستراتيجي في كتابه الشهير (The fall and rise of strategic planning) بمعنى (صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي) وفي مقالته المنشورة في مجلة هارفارد والتي تحمل عنوان الكتاب نفسه في عام 1994، وبين أن التفكير الاستراتيجي يعد مرحلة سابقة لعملية التخطيط الاستراتيجي (حسن وآخرون، 2021، ص 500).

مراحل تطور مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يجمع الباحثون المهتمون بالإدارة الاستراتيجية للمؤسسات أن أصول التمييز بين المستوى التكتيكي الاستراتيجي في القيادة ترجع إلى الميدان العسكري، فتشابه منطقي الصراع العسكري في ميدان الحرب والتنافسي في السوق أدى إلى نقل الفكر الاستراتيجي إلى الميدان الإداري، وقد تم ذلك حسب جل الباحثين مع بداية الخمسينات وبداية الستينات أي بعد الحرب العالمية الثانية في سياق انتقال التقنيات العسكرية المختلفة إلى المجالات المدنية، مع أن الإرهاصات الأولى للفكر الاستراتيجي في مجال الإدارة ترجع إلى سنوات العشرينات وتقترن بمحاضرات سياسات الأعمال الملقاة بمدرسة هارفارد للأعمال 1911 التي تناولت رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة في إطار ما يعرف آنذاك بالسياسة العامة (الدوري وعلي 2009، ص 24).

ولعل أهم المحطات التي مر بها ظهور وتجسيد الفكر الاستراتيجي كانت على النحو الآتي:

1. الاستراتيجية في العلوم العسكرية: الاستراتيجية strategy مصطلح يوناني الأصل شائع الاستعمال، واسع المعنى متعدد الوجوه، ارتبط بفن الحرب وقيادة القوات العسكرية من الناحية التاريخية، ثم اتسعت مضامينها على فترات متلاحقة نتيجة تراكم الخبرات والمعارف حتى أصبحت ميزة

للتفكير العالي المستوى، المسطر لتحقيق الغايات الكبرى والمصالح السامية لمن يتخذ الاستراتيجية نمطا تخطيطيا لتحقيق أهدافه، واستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة Strategie في اللغة الفرنسية و "Strategy" في اللغة الإنجليزية، ويرى الباحثون أن أصل كلمة استراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف عن مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، إذ يرى أحد الباحثين أن كل من "SUN TZU و Clausevitz" كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية، ويشير قاموس أكسفورد "Oxford Dictionary" إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية، ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة (كيلاني، 2007، ص 3).

بعيدا عن المفهوم الروماني واليوناني، لا نجد مفهومات معادلة لمصطلح الاستراتيجية، حتى في التجمعات التي كان لها عمقا وتجربة كبيرة بالفن العسكري. الاستثناء الوحيد كان في الصين مع الاستراتيجي الصيني الشهير Sun Tze، والذي وضع (Bing-fa) وقد عمد المترجمون المعاصرون لترجمته بالاستراتيجية، وإن كان يعني هذا المصطلح مفهوما أوسع من مفهوم الطرق العسكرية أو فن الحرب (ترغيني، 2015، ص 70).

2. الاستراتيجية في علوم الإدارة: كان ظهور الاستراتيجية في علم الإدارة عبر مراحل مكنت من وضع الحدود الفاصلة المجالات الأخرى وذلك كما يأتي:

أ. **مرحلة ظهور الاستراتيجية:** إن تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار Newman إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروعات الاقتصادية، كما تعد أعمال كل من Ansoff 1965، Chandler 1962، Learned et al أولى الدراسات والأبحاث في مجال علم الإدارة، فقد قام Chandler بدراسة أربع مؤسسات أمريكية كبرى:

(General Motors, Sears, Du Pont, Standard oil of New Jersey (Exxon))

والذي يهدف من دراسته، إبراز طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، فتوصل إلى نتيجة مفادها أن "الاستراتيجية تتبع الهيكل"، كما أنه شرح مراحل عمليات صياغة وتنفيذ الاستراتيجية (ترغيني، 2015، ص 72).

ب. **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** أخذ الوصول إلى التخطيط الاستراتيجي المرور بمرحلتين:

- **مرحلة التخطيط:** التخطيط ليس بالفكرة الجديدة، إذ عرّفه هنري فايول (Henry Fayol) سنة 1916 تحت اسم التقدير (*evaluation*) كواحدة من بين الوظائف الإدارية للمؤسسة، والذي يعني سبق المستقبل وتحضيره. فما حدث في بداية الخمسينات من تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة بالولايات المتحدة الأمريكية أدى إلى زيادة القوة الشرائية للمستهلكين وتغير أنماط استهلاكهم في ظل التطورات التكنولوجية، ونتيجة لهذا برز مفهوم التخطيط طويل المدى (*Long Range Planning*) ولغرض وضع الخطط طويلة المدى وتحديد الأهداف (ترغيني، 2015، ص 74).
- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** بداية من الستينات 1960 بدأ نظام تخطيطي جديد قادر على الأخذ بعين الاهتمام التقلبات المحيطة، والعمل على ضمان مسير أكثر توازنا موازنة بالنظام السابق، وقد سمي النظام الجديد بالتخطيط الاستراتيجي (عدون، 2001، ص 11).

ج. **مرحلة الإدارة الاستراتيجية:** يشير مزهوده، (2006) إلى أن الازمة العالمية 1973-1975 التي كان سببها ارتفاع أسعار البترول أحدثت موجة شكوك في التخطيط الاستراتيجي التي صاحبها النظرة السلبية له، وانطلاقا من بوارد الفشل في الميدان بادر أنسوف (Ansoff) إلى التفكير في الإدارة الاستراتيجية كتيار يحوي فيما بعد التخطيط الاستراتيجي وينفذ الاستراتيجية من العقلانية المفرطة، إذ نظم (Ansoff) سنة 1973 ندوة عالمية للإدارة الاستراتيجية كما قدم كل من (Ansoff, Hayes) Declerck سنة 1976 دراسة تأخذ بالحسبان مكونات المحيط إلى جانب المتغيرات السريعة المصاحبة له، والظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، كما أنهم اهتموا بصياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال التوفيق بين المدى القصير والمدى الطويل هذه الدراسة جاءت كمؤلف يحمل عنوان: *"From Strategic Planning to Management strategic"* (ترغيني، 2015، ص 74).

3. مرحلة المقاربة الهيكلية: شهدت سنوات الثمانينات الحضور المتزامن للجامعيين والمستشارين، فمن جانب هي العودة لأساتذة هارفارد، إذ إن مايكل بورتر M . Porter أستاذ شاب من هذه المدرسة خريج الاقتصاد الصناعي 1980 أخذ على عاتقه مهمة إثراء شبكة التحليل المقترحة من طرف أنموذج LCAG وأنموذجه للتحليل الهيكلي للقطاعات ينظم أكثر مرحلة التشخيص الخارجي، ويسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشايطي، إذ جوهر هذا الأنموذج هو أن هيكل الصناعة هو الذي يحدد حالة المنافسة داخلها، ويضع سياق السلوك الشركات، أي لاستراتيجياتها، وفي داخل الصناعة توجد قوى أو عوامل هيكلية أطلق عليها Porter (العوامل الخمسة)، تحدد معدل ربحية الصناعة، ولها تأثير بالغ في الأرباح المتحققة لاستراتيجيات الأعمال المشتركة وفي سنة 1985 أتم بورتر Porter تحليله من خلال إدماج ثلاث استراتيجيات أساسية (السيطرة بالتكاليف، التمييز ، التكتيف) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة مثلما هو الشأن بالنسبة لـ"سلسلة القيم" التي يمكن الاستناد إليها لاختيار استراتيجية قاعدة، إذن ربط بورتر بين تشكيل وتشغيل الاستراتيجية. (ترغيني، 2015، ص 75).

4. مرحلة نظرية الموارد والمهارات: تعد نظرية الموارد والمهارات مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث، إذ يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من (Say, 1803) و (1817 David Ricardo) وأعمال (Schumpeter ,1934). إذ يرى Say من خلال قانون المنافذ Law of markets أن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، وذلك لأن عملية تشكيل المنتج من شأنها أن تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى. أما أعمال David Ricardo فهي تتمثل في نظرية الريع The theory of rent التي تقترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد مفيدة.

كما ترتبط هذه المقاربة بأعمال كل من Edith Penrose 1959, selnick 1957, 1958 Demnestz إذ طرحت إديث بنروس (Edith Penrose) في مؤلفها المعروف "نظرية نمو الشركة" أن خلق قيمة اقتصادية لا ينشأ من خلال امتلاك موارد فقط، بل من خلال الإدارة الفعالة والابتكارية

لتلك الموارد، وأشارت إلى أن هناك علاقة سببية بين الموارد وخلق فرص إنتاجية للنمو والابتكار (عيشوش ومحبوب، 2012، ص11).

في حين اهتم Selznick بمفهوم الموارد والمهارات في الحصول على ميزة تنافسية. أما Demestz فقد ركز على خصائص الموارد والمهارات التي تمنح الميزة التنافسية، فقد بينت المقاربة المبنية على الموارد - Resource based view أن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بـمصادر ومهارات المؤسسة وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق لها ميزة تنافسية دائمة. إذ كان التأسيس الرسمي لها بداية الثمانينات من خلال أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Porter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم حيث تعد RBV المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد (المادية وغير المادية) أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها (بزقاري وقاسمي، 2011، ص 3).

تم إثراء هذه المقاربة فيما بعد، وتحول الاهتمام من الموارد (Resources) تدريجياً إلى المعارف (Knowledge) من خلال أعمال كل من (Conner, Prahalad, 1996) (Zander & Kogut, 1996) ويمكن القول: إن هذا التيار لم يعرف نجاحه من طرف الممارسين إلا من خلال مقال (G.Hamel, C.K Prahalad, 1996) حول الكفايات الجوهرية core competences والتي تم اختيارها متغيراً تابعاً في هذه الدراسة ، وأدى ذلك إلى إحداث السبق في تقديم فكرة أساسية عن النظرية المبنية على الموارد من خلال اقتراح (Prahalad & Hamel) ضرورة إعادة التفكير في الاستراتيجية ليس من خلال وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU) أو التقسيم التنظيمي المناسب، ولكن من خلال تثمين الكفايات الجوهرية المرتبطة بوحدات الأعمال الاستراتيجي (SBU)، وهو الأمر الذي حقق نجاحاً باهراً، وتبعت ذلك سلسلة من الأعمال والدراسات، وضعت الأساس لثلاث مقاربات نظرية، الأولى ركزت على الموارد، والثانية ركزت على المعرفة، والثالثة ركزت على الكفايات (بزقاري، وقاسمي، 2011، ص5).

5. التفكير الاستراتيجي: يعد من الموضوعات التي مازال سبر الغور فيها مستمرا، مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير، والسبب وراء ندرة وربما غياب الدراسات في مجال التفكير الاستراتيجي يعود إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها في الآتي:

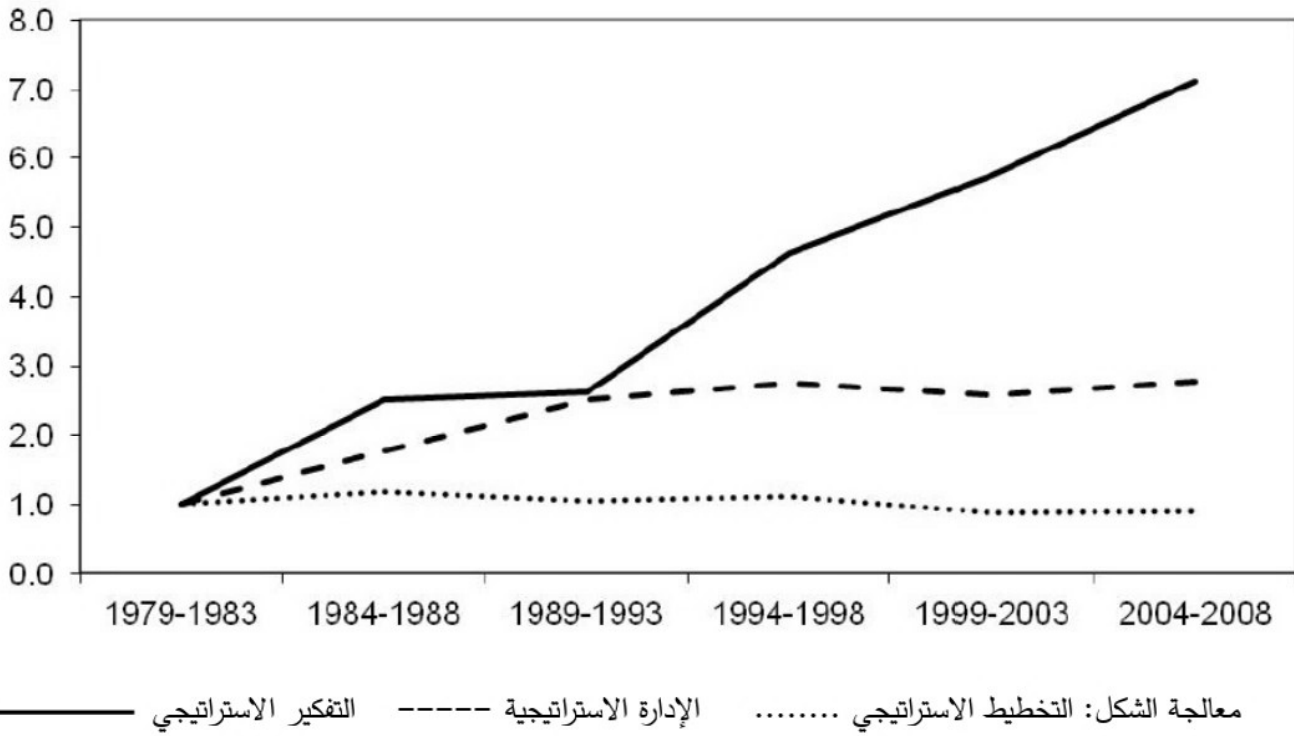
أ. هيمنة مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي كان يعد بديلا عن التفكير الاستراتيجي، بل أن البعض كان لا يرى أي اختلاف بينهما.

ب. الاعتقاد السائد أن التفكير الاستراتيجي نادرا ما يستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عدد قليل جدا من الأفراد في مستوى الإدارة العليا.

ج. جعل عملية الاستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم تتحقق النتائج النهائية بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وابتكاري (العنزي وصالح، 2009، ص 395-396).

وبالاعتماد على أعمال Mintzberg قدمت Jeanne Leidtka مقالة سنة 1998 تحت عنوان "التفكير الاستراتيجي هل يمكن تعلمه " *Strategic thinking can it be Taught* " وضّحت فيها مفهوم التفكير الاستراتيجي كما أنها أبرزت العناصر المشكلة له، فعلى حد تعبير **Leidtka** " أنا أؤمن بأن التفكير الاستراتيجي يتكون من خمسة عناصر أساسية....." (Liedtka, 1998, p.122). ومن ثم توالت الأعمال، إذ قدم كل باحث نموذجه الخاص بناء على نموذج Leidtka. إذ تظهر إحصائيات أعمال الباحثين حول كل من التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي عبر الزمن شكل رقم (1-2).

وبالتالي نلاحظ من خلال الشكل رقم (1-2) ثبات المؤلفات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي وتزايد الدراسات والأبحاث الخاصة بالإدارة الاستراتيجية وبشكل أكبر التفكير الاستراتيجي، خصوصا بعد مقالة منتزبرج Mintzberg التي نشرت في عام 1994 والتي أكدت أهميتها الدراسات المنشورة، والتي تم تسليط الضوء على بعض الدراسات منها في ثنايا هذه الدراسة.



شكل رقم (1-2) تطور ظهور التفكير الاستراتيجي

Source: Gallimore K, *Developing a tentative framework for strategic thinking*, Manchester Metropolitan University, P. 35 e-space.openrepository.com

المبحث الثاني

ماهية التفكير الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التفكير الاستراتيجي مثل معظم المواضيع الإنسانية، وتم اختيار مجموعة من أبرز التعريفات التي تتناسب مع الدراسة الحالية كالآتي:

يعرف الكيم التفكير الاستراتيجي بأنه: هو روح وعقل التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وهو عملية ذهنية جماعية تسبق عملية التخطيط الاستراتيجي، وترافقه في مراحل إعدادة (الكيم، 2017، ص52).

كما أوضح إبراهيم ومصطفى (2020، ص14) أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير تركيبي وليس تحليلياً يقوم على أساس التوجه نحو المستقبل من خلال دراسة وتحليل حقائق الماضي والحاضر وصولاً إلى استقراء وتحليل المستقبل. فالتفكير الاستراتيجي يعني النظر للمشكلة من منظور شامل ومن زوايا مختلفة ومتعددة لإيجاد حلول إبداعية.

وأكد Dhlwayo & Vuuren (2007, p. 126) على أن التفكير الاستراتيجي هو أسلوب متعدد الرؤى لحل المشكلات بطريقة عقلانية وإبداعية تقاربية من خلال التفكير بطرق مختلفة غير تقليدية تتعلق بشكل مستمر في عمليات الأعمال.

وعرف شعت (2020، ص25) التفكير الاستراتيجي بأنه: عملية تحليل وتفسير وإيجاد الأفكار والخطط وتقييم القرارات التي تنشأ داخل العقل البشري، وهو أيضاً أسلوب نمطي ذو شأن مرتفع وقيمة عالية، وهو تلك المهارات التي يمكن للعقل البشري أن يتوصل بها إلى قرارات واستراتيجيات وخطط تسهم في الأساس نحو تحقيق الغاية أو إيجاد الأهداف المشتركة لجميع الأطراف.

وفي اتجاه آخر أشار أبو النصر (2009، ص58) إلى التفكير الاستراتيجي على أنه "توفر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكان صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة

على كسب عظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة، والاستفادة من مواردها النادرة".

وفي ذات السياق أضاف الوحيدي (2020، ص9) أن التفكير الاستراتيجي عبارة عن "تمط خاص من التفكير بأسلوب إبداعي يتم من خلاله توظيف القدرات الشخصية للمفكر الاستراتيجي لمعرفة متغيرات البيئة الخارجية للشركة من أجل إدراكها والتنبؤ بها لإعادة صياغة الإمكانيات والقدرات الخاصة بالشركة باستمرار، حتى تتأقلم وتتناسب مع المتغيرات البيئية الخارجية للشركة، وهذا يتم من خلال تقنيات وأساليب التفكير الاستراتيجي

كما تم تعريف مفهوم التفكير الاستراتيجي بأنه: "العملية التي يتمكن بها المديرون من صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها؛ لإنجاز الغايات الاستراتيجية، وبما يحقق توافقاً بين معطيات البيئة المتاحة والمعطيات الداخلية." كما عرفت بأنها: " نشاط معرفي ينتج عنه تفكير ذهني يطبقه الفرد ميدانيا من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف" (حسن وآخرون، 2021، ص501)

وعرف الباحثان الزبيدين وعبد المنعم (2014، ص10) التفكير الاستراتيجي بأنه " أسلوب إبداعي فكري يركز على الحلول والمعالجات التي تشمل الحدس والإبداع في المعالجة للغايات للوصول للريادية المؤسسية على الصعيد المحلي والعالمي.

والتفكير الاستراتيجي يمثل أسلوب تحليل مواقف تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغير، ويكون التعامل معها من خلال التصور والنوافذ الاستراتيجية لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضرة ومستقبلا (الخفاجي، 2010، ص69).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلافا بين مصطلحي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، إذ يقول بورتر: إن التخطيط الاستراتيجي الجيد يرتقي بمستوى التفكير الاستراتيجي، وهناك من يرى أن تصميم نظام استراتيجي جيد يسهم في تسهيل التفكير الاستراتيجي في الشركة، ومن جهة أخرى هناك من ميز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، ورأى أن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج التفكير الاستراتيجي، وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من

وظائف الإدارة الاستراتيجية في حين يرى آخرون أنه لا فرق بينهما لأن مكوناتهما واحدة (الفرا، 2009، ص40).

التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

- عملية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع وتكون نتيجتها النهائية تصور متكامل للمشروع الاستراتيجي.
- عملية فردية يمارسها القائد أو المدير بشكل يومي تنعكس آثارها على الفرج وكيفية مقارنته للأمور على المدى الطويل.
- عادة تركز على (الكيفية) التي تدار بها العملية الاستراتيجية How.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

- عملية تحليلية غرضها برمجة الاستراتيجية مسبقاً وتكون النتيجة النهائية هي الخطة.
- عملية إدارية قد تحدث كل سنة أو حسب ما تراه المنظمة.
- تنعكس آثارها على الفترة الزمنية الخاصة بالخطة الاستراتيجية.
- عادة تركز على (الماهية) في بناء الخطة الاستراتيجية What.

شكل رقم (2-2) التمييز بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث

ويرى منتزرج أن التفكير الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي، فالأول يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق جديدة كروية لمستقبل المؤسسة، كما أنه عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية، في حين يرى أن التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الاستراتيجية (ماهر، 2007، ص23).

ومن خلال ما سبق يمكن أن نقول:

أ- التفكير الاستراتيجي غير التخطيط الاستراتيجي، فالأول عملية تركيب معطيات الشخصية للمدير وخبرة الآخرين والبيانات المتحصل عليها من البحوث، لتكوين الرؤية للاتجاه الذي يجب أن يسير العمل بموجبه، أي أنه عملية تحليلية غرضها برمجة الاستراتيجية مسبقاً أي إن التفكير الاستراتيجي عملية تركيبية تستخدم الحدس والإبداع وتكون نتيجتها النهائية تصوراً متكاملاً للمشروع الاستراتيجي. في حين أن الثاني هو عملية تحليلية غرضها برمجة الاستراتيجية. (Mintzberg,2004, p.108)

ب- التفكير الاستراتيجي ضرورة ملحة ويجب أن يستخدم على الدوام وبخاصة من (مديري القمة) للمنظمة؛ لأن بقاء المنظمات مرهونة بمعطيات التفكير الصحيح الذي يقود إلى صناعة استراتيجية ناجحة (الحاكم ومجداب، 2019، ص 44).

إن التفكير الاستراتيجي من غير التخطيط الاستراتيجي سيكون بمثابة عملية فكرية لا تؤدي إلى نتائج من غير صياغته في هيكلية وإجراءات، والتفكير الاستراتيجي هي عملية تسبق التخطيط الاستراتيجي.

لذلك يعطي التخطيط الاستراتيجي الصوت والصورة والبنية والهيكل للتفكير الاستراتيجي ويقوم بإخراجه من الخيال إلى الواقع.

وتعرف هذه الدراسة التفكير الاستراتيجي بأنه:

أسلوب مبني على الاستفادة من الماضي، وقراءة الواقع، واستشراف المستقبل بأسلوب علمي يقود الشركة لاستغلال الفرص والتغيرات المستقبلية مما يساهم في اختيار أفضل البدائل المساعدة في تحسين العمل وحل المشكلات وبناء الكفايات الجوهرية.

وهو محاولة توقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد بكل أبعاده ومعاييرهِ والتأثير فيه، فهو ذلك النمط من التفكير الذي يستشرف المستقبل بأسلوب علمي، ويحدد اتجاهها يقود الشركة إلى استغلال الفرص والتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الاستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع.

ثانياً: أهمية التفكير الاستراتيجي:

تتبع أهمية التفكير الاستراتيجي من أهمية التعامل مع القضايا الاستراتيجية من خلال تبني مسارات تضمن لمنظمات الأعمال تحقيق الغايات والأهداف البعيدة الأمد وتخصيص الموارد الضرورية، فالتفكير الاستراتيجي يعد البناء الاستراتيجي البارح لهيكل الاستراتيجية المطلوبة من خلال الاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل معتمدا على الإبداع والابتكار (حسن وآخرون، 2021، ص501)

وترى الدراسة أن التفكير الاستراتيجي يساعد في معرفة البيئة المحيطة المتعلقة بالعمل بشكل شامل وفي التركيز على الإبداع والأفكار الجديدة، وإعادة تقديم الأفكار القديمة بشكل جديد ومتفرد، وما نعانيه في بلادنا من حلول ترقيعيه هي نتيجة غياب التفكير الاستراتيجي الذي يساعد في وضع حلول مستدامة، وسيناريوهات لمواجهة الأزمات المحتملة، ويساعد في ترتيب الأولويات وبناء قدرات الموظفين وتطويرها وتحديثها لمواكبة التطورات الجارية.

ويشير (بن مجدل) إلى أهمية التفكير الاستراتيجي كأداة لصناعة المستقبل، وذلك من خلال: (بن مجدل، 2016، ص37)

1. مساعدة المديرين على استشراف المستقبل وتقريب الصورة لهم من خلال امتلاكهم للقدرات الاستشرافية.
2. يسهم التفكير الاستراتيجي في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة من خلال تنمية التفكير الاستراتيجي واستيعاب الإدارة العليا له.
3. تتوافر في التفكير الاستراتيجي عدة استراتيجيات، منها: (الخبرة، والإمكانيات الشخصية، والمصادر الخارجية).
4. يخلق التفكير الاستراتيجي الموارد ويولد الإمكانيات، ويساعد تلك المؤسسات على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
5. يعزز من مكانة وقدرة الشركة على الإبداع والتميز.
6. تعزيز المهارات القيادية والإدارية في مجال اتخاذ القرارات.

ثالثاً: خصائص التفكير الاستراتيجي:

يتصف التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير، إذ ذكر أبو النصر (2009، ص58) أهم خصائص التفكير الاستراتيجي المتميز أنه تفكير مستقبلي وإيجابي وتفاؤلي وطموح وواقعي وابتكاري إبداعي وجماعي ومبني على الحقائق ومرن. وذكر أهلال (2018، ص33) خصائص التفكير على النحو الآتي:

1. صياغة الأهداف البعيدة للمنظمة.
2. تسهيل عملية اشتقاق الأغراض أو الأهداف المرحلية (الجزئية) من الأهداف البعيدة.
3. تحديد الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة والقدرة على استثمارها بكفاءة.
4. تحليل البيانات واستنتاج المعلومات والمؤشرات والتعرف إلى دلالاتها.
5. اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
6. التعرف إلى التهديدات في البيئة الخارجية.
7. الاختيار الاستراتيجي من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.
8. مواكبة تطور الفكر الإداري العالمي.
9. النظرة الثاقبة للمستقبل وتوقع الأخطار والفرص والاستعداد القوي لها.
10. تنامي القدرات الذاتية مثل البصيرة ووزن الأمور بدقة.

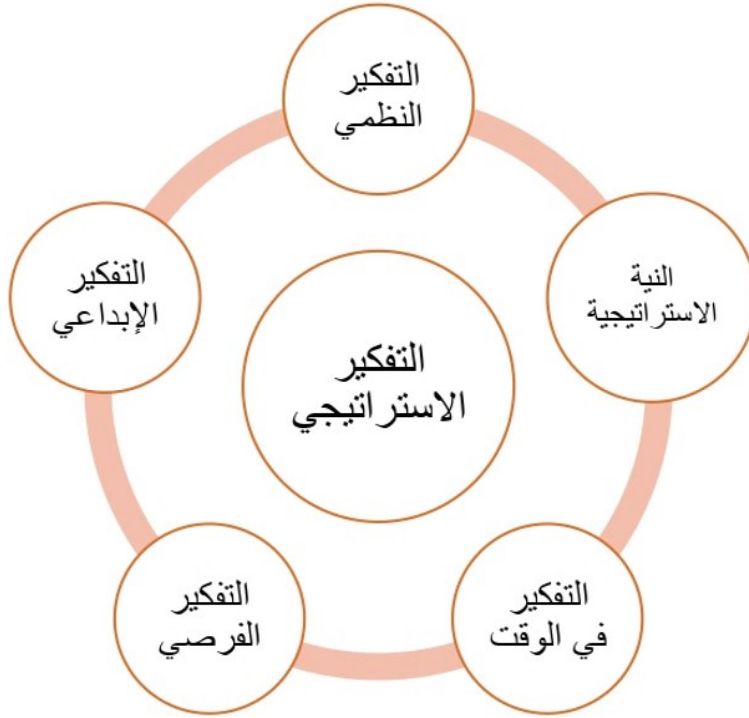
ويمثل التفكير الاستراتيجي المعرفة المستقبلية لإدارة الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل ووضع سيناريو التعامل معها بشكل دائم، مما يكفل استمرارية البقاء والنمو والتطور ويقودنا التفكير الاستراتيجي إلى التحول من النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الوحدات المنعزلة والمتفرقة التي قد تتنافس على الموارد المتاحة، إلى النظر إليها على أنها أجزاء مترابطة في كيان واحد يتعاون للتكامل والمزج بين الموارد للحصول على أفضل النتائج (أهلال، 2018، ص33).

المبحث الثالث

نماذج التفكير الاستراتيجي

قدم الباحثون نماذج عديدة للتفكير الاستراتيجي، ونعرض هنا النماذج الأكثر أهمية وهي :

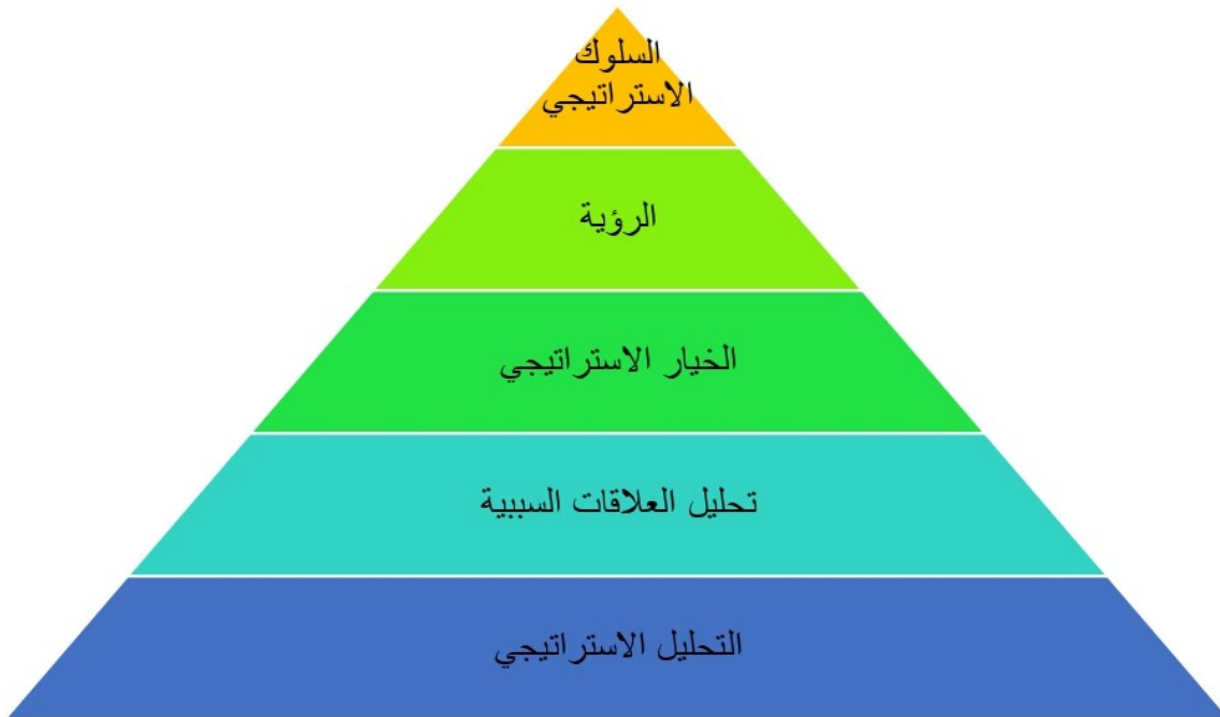
1. **أنموذج 1989 Liedtka**: طورت الباحثة هذا الأنموذج بالاعتماد على آراء Mintzberg 1994 جاعلة التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص محدد .(استخدم العديد من الكتاب والباحثين هذا النموذج في كتاباتهم كونه قادر على تحديد خصائص التفكير الاستراتيجي بشكل دقيق وتسهيل عملية استخدامه من قبل المدراء) ويتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد هي (إدراك النظم، والنية الاستراتيجية، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي). ووجهت دعوات كثيرة من المفكرين لاختبار هذا النموذج ميدانياً. ويوضح الشكل (3-2) هذا النموذج وأبعاده.



شكل رقم (3-2) أنموذج Liedtka للتفكير الاستراتيجي

Source: Liedtka, J. M. (1998), "Strategic Thinking: Can it be Taught?", Long Range Planning, Vol. 31, no.1,p.120-129

2. **أنموذج 1999 Wensley Grundy**: طرح Wensley Grundy أنموذجاً للتفكير الاستراتيجي يعتمد على القدرات الذهنية والإدراكية والتي بسبب إهمالها غالباً ما تفشل الخطة الاستراتيجية. وهذا الأنموذج يكون بشكل هرم يشمل خمسة أبعاد يمثل كل بعد منها مرحلة مهمة لتحقيق التفكير الاستراتيجي وهي من القاعدة إلى القمة (التحليل الاستراتيجي، وتحليل العلاقات السببية، والخيار الاستراتيجي، والرؤية، والسلوك الاستراتيجي). ووجهت دعوات كثيرة من المفكرين لاختبار هذا النموذج ميدانياً (الجنابي، 2020، ص35). ويوضح الشكل (4-2) هذا الأنموذج.



شكل رقم (4-2) هرم Wensley Grundy للتفكير الاستراتيجي

المصدر: الجنابي، كفاح عباس. (2020). مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال استرجع من:

<http://cade.tu.edu.iq/students-services/lectures/1566>

3. أنموذج 2000 Oshannassy: قدم هذا الباحث نموذجاً اعتمد فيه على نموذج Liedtka مع بعض التعديل في الأبعاد والتأكيد على أهمية تأثير المدخلات القابلة للتكيف في عملية التفكير الاستراتيجي. ويتكون النموذج من أربعة أبعاد هي (النظرة الشاملة، والنية الاستراتيجية، والتفكير في الوقت، والمشاركون في عملية التفكير).

ويستهدف هذا الانموذج المطور مواجهة التغيرات التي تفرض على المنظمات استبدال الأنظمة الروتينية بأنظمة ديناميكية متطورة، والتعامل مع مدخلات مرنة تمكنها من التعامل بشكل أفضل مع تلك المتغيرات. ويتطلب ذلك وضع تصور لمختلف مستويات العمل في المنظمة بهدف الارتفاع فوق المشكلات، ورؤية الصورة الواسعة لدراسة القضايا الظاهرة والباطنة، والتدقيق في إيجاد بدائل وحلول للتعامل مع المشكلات التي تحتاج إلى مزيد من الإبداع والتحليل والحدس والدمج بينها في عملية التفكير الاستراتيجي مما يمكن الاستراتيجي من تفعيل قدراته الذهنية لمواجهة الموقف الذي يكون فيه مراعيًا النظرة المستقبلية للمنظمة (النية الاستراتيجية) آخذاً في الحسبان ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة لمعرفة الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والنية الاستراتيجية المستقبلية لها، مما يتيح فرصة مشاركة المساهمين الداخليين والخارجيين من وقت لآخر في وضع وتنفيذ الاستراتيجية المقترحة (العشي، 2013، ص30). ويوضح الشكل (5-2) هذا الأنموذج.



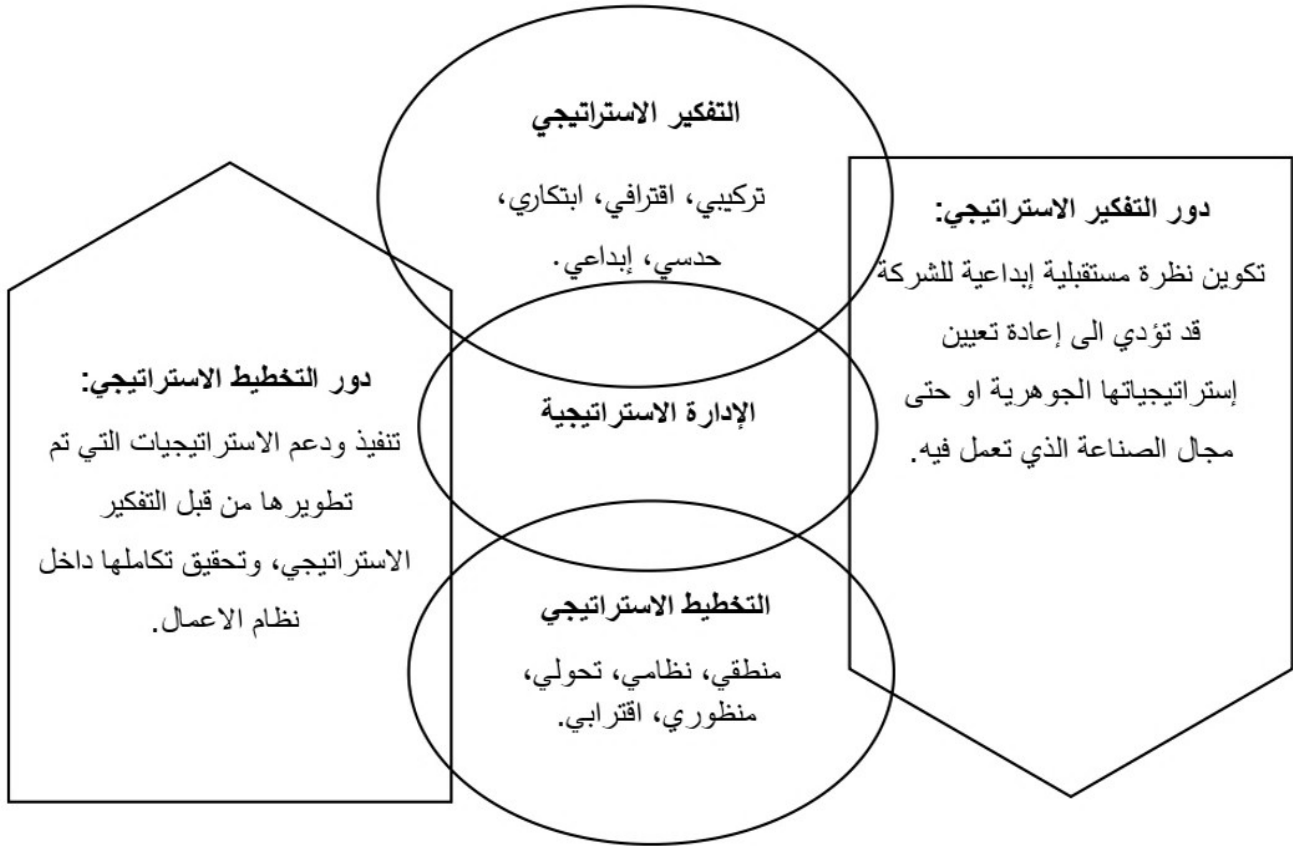
شكل رقم (5-2) أنموذج Oshannassy للتفكير الاستراتيجي

Source: O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A continuum of Views and Conceptualisation. RMIT Business.

November: 21, 1-30

4. **أنموذج 2002 Graetz**: من خلال هذا الانموذج الذي قدمته (Graetz,2002) أوضحت ان التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي عمليات متميزة، مترابطة، ومتكاملة يدعم بعضهما الآخر من أجل تحقيق ادارة استراتيجية فعالة وان تعزيز القدرة على التفكير استراتيجياً تعطي معنى ورؤية جديدين للتخطيط الاستراتيجي، فمن الأنموذج نلاحظ ان الادارة الاستراتيجية تبدأ بعملية التفكير الاستراتيجي وتنتهي بعملية التخطيط الذي يعمل على دعم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم تطويرها من قبل التفكير الاستراتيجي (Graetz,2002, p.457).

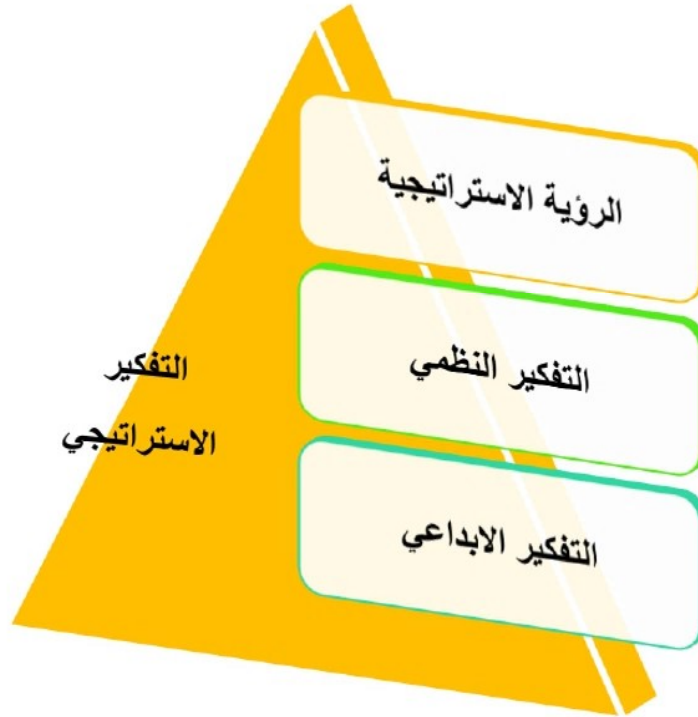
وفي ضوء الانموذج جرى اعتماد خمسة مهارات للتفكير هي: مهارات تركيبية، افتراضية، ابتكارية، حدسية ومهارات ابداعية. ويوضح الشكل (6-2) الانموذج.



شكل رقم (6-2): أنموذج Graetz للتفكير الاستراتيجي

Source: Graetz, Fiona (2002). Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Toward Understanding the Complementarities. Management Decision, Vol.40, No. 5.p 457

5. **أ نموذج 2005 Bonn:** تعد (Bonn) من اهم الكتاب الذين أكدوا ضرورة تفعيل دور التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة كطريقة لحل المشكلات الاستراتيجية وتحسين ظواهر التغيير التنظيمي، كما تعتقد بأن التفكير الاستراتيجي لا يحدث ببساطة في عقل واحد ، ولكن يتأثر بالسياق الاجتماعي الذي يعمل فيه الفرد ، وعندما ننظر إلى السلوك الفردي في المنظمات ، نرى في الواقع كيانين: الفرد بصفته الشخصية والفرد كمثل لهذه المجموعة وبالتالي، لا يتصرف الفرد نيابة عن المنظمة بالمعنى المعتاد للوكالة فحسب ، بل إنه يتصرف أيضاً بمهارة عندما يجسد قيم الجماعة ومعتقداتها وأهدافها. وبالتالي، فإن ما يدور في ذهن الأفراد يتأثر بمشاركتهم في التفاعلات الاجتماعية، لذلك قدمت أنموذج للتفكير الاستراتيجي يتبع منهج متعدد المستويات من خلال التركيز على (الفرد، المجموعة، المنظمة) يتكون من ثلاثة مهارات او أبعاد للتفكير الاستراتيجي وهي (التفكير النظمي، التفكير الابداعي، الرؤية الاستراتيجية) والتي تعتبر من اهم مهارات التفكير الاستراتيجي التي أكد عليها اغلب الباحثين كونها قادرة على تحقيق التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة (Bonn, 2005,p. 340). وهذا النموذج هو ما اعتمدته هذه الدراسة ويوضح الشكل (2-7) هذا الانموذج.

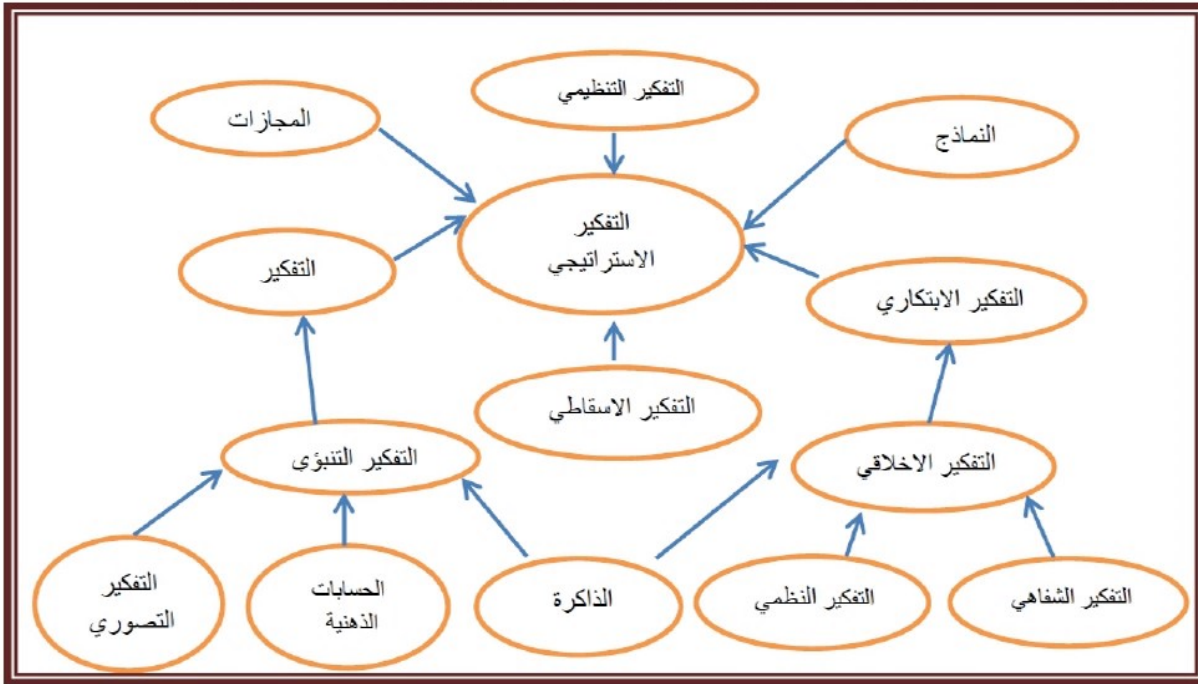


شكل رقم (2-7) عناصر التفكير الاستراتيجي بحسب منظور (Boon)

Source: Ingrid Boon, (2005) Improving Strategic thinking A multilevel Approach Graduate School of Management, University Gold Coast Mail Centre Australia.p.339

6. **أنموذج 2006 Acur& Englyst** : حددا Acur& Englyst تسع مهارات للتفكير الاستراتيجي باعتبارها جزء مهم من مراحل صياغة الاستراتيجية إذ اطلق عليها تسمية معايير النجاح لأنها تمكن المديرين من اجراء تقييم استباقي للنتائج المحتملة واداء الاستراتيجية التي اختاروها وهي (تنمية الوعي حول هيكل الصناعة والمنافسين ،التقييم الذاتي لنقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، فهم التغيير في العمليات التنظيمية والاجراءات، فهم الاولويات الاستراتيجية للإدارة العليا، التعلم من التجربة ، الثقة بأن الاجراءات المتبعة ستجعل المنظمة اكثر نجاحا، اتخاذ القرار من خلال عملية فعالة وقابلة للتكيف ، ادراك نقاط القوة والفرص من اجل استغلالها و ادراك مصادر التهديد الرئيسية (Acur& Englyst, 2006, p.74).

7. **أنموذج 2010 Wooton & horne**: قدم Wooton & horne عناصر التفكير الاستراتيجي بشكل هرمي يبدأ من عناصر التفكير الاستراتيجي الأساسية وهي (التفكير الشفاهي، التفكير التقمصي، التفكير التجميعي ، الحسابات الذهنية: التفكير التصوري)، ثم تشترك هذه المهارات في تكوين خمس عناصر مركبة هي (التفكير الاخلاقي ، التفكير التنبؤي)، الذين سيساهمان في تكوين كل من (التفكير الابداعي، التفكير الاسقاطي ،التفكير الناقد) وهذه الاخيرة بالإضافة الى ثلاث ادوات (وليس مهارات) تسهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي وهي النماذج، التفكير النظمي والمجازات . والواقع ان هذه المهارات هي الاكثر شمولية ونظامية فيما يخص التفكير الاستراتيجي كما نجد ان هناك علاقات واضحة وهرمية متسلسلة تبين كيفية تحقيق التفكير الاستراتيجي (بريس،2014، ص99).



شكل رقم (2-8) أنموذج Wooton & horne للتفكير الاستراتيجي

المصدر: بريس، أحمد كاظم (2014). انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات - دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

8. **أنموذج Pisapia et al., 2011**: من المتفق عليه في الأدبيات الإدارية عموماً أن مهارات التفكير الاستراتيجي تميز القادة الفاعلين من القادة الأقل فاعلية خاصة في ظل ظروف التعقيد، فهي تضع قسطاً من التميز والتكامل وتزيد من القدرة على الابداع، كونها تولي أهمية كبيرة للتوليف والتكامل، والقدرة على التعرف على الأنماط، والاعتمادية المتبادلة، واتخاذ القرارات، من خلال فحص الاحتمالات الجديدة، والتعامل مع كم هائل من المعلومات، وامكانية تجميعها في صورة كبيرة (Pisapia et al., 2011, 2). لذلك حدد Pisapia et al. أنموذج مهارات التفكير الاستراتيجي لقياس مدى استخدام هذه المهارات من قبل القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية والذي يتكون من ثلاث مهارات اساسية هي: (التأمل، التفكير النظمي، وإعادة الصياغة) والموضحة في الجدول رقم (1-2).

جدول رقم (1-2): أنموذج Pisapia et al., 2011 للتفكير الاستراتيجي

المهارات التفكير الاستراتيجي	الوصف
التأمل	يشير التأمل إلى قدرة القائد على نسج التفكير المنطقي والعقلاني من خلال استخدام التصورات والتجارب والمعلومات، في إصدار الأحكام بشأن ما حدث، وإنشاء مبادئ بديهية توجه الأعمال.
التفكير النظمي	يشير تفكير الأنظمة إلى قدرة القائد على رؤية الأنظمة بشكل كلي من خلال فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تقضي على سلوك النظام، مما يوفر بالتالي خيارات للعمل.
إعادة الصياغة	تشير إعادة الصياغة إلى قدرة القائد على تبديل الانتباه عبر المناظير المتعددة، الإطارات، النماذج العقلية، لإنشاء رؤى وخيارات جديدة للأعمال.

Source: Pisapia, J. , Ellington ,L. & Morris ,D (2011) ,Strategic Thinking Skills: Validation and Confirmation of Constructs ,p2.

9. **أنموذج 2017 Salavati et al.:** تواجه المنظمات الكثير من التهديدات والتغيرات البيئية مثل السياسات الجديدة، التغيرات الاقتصادية الوطنية والدولية، الانتقال الديموغرافي، وتحولات نمط الحياة، والتقدم التكنولوجي.... وغيرها من التغيرات البيئية التي تتطلب من المنظمات توخي الحذر عند التفكير في استراتيجياتها لتكون قادرة على تطوير استراتيجية فعالة تنظر في التغيرات المذكورة اعلاه وتحقق لها ديمومة البقاء ولمعرفة مدى توفر واستخدام مهارات التفكير الاستراتيجي في هذه المنظمات، وتعزيز سبل تطويرها لتكون أكثر نجاحا في استخدام نقاط القوة والفرص ومواجهة التهديدات البيئية. (Salavati et al.,2017,p. 4332) قدم Salavati et al. أنموذج التفكير الاستراتيجي والذي يتكون من اربعة مهارات هي (التفكير النظمي، التفكير الفرصي، التفكير المفاهيمي والتقييم المستقبلي) وكما موضح في الشكل (9-2)



شكل رقم (9-2): أنموذج 2017 Salavati et al. للتفكير الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على (Salavati et al.,2017,4434)

في ضوء ما سبق وبعد تفحص النماذج السابقة نلاحظ وجود اتفاق على بعض عناصر التفكير الاستراتيجي بين النماذج مثل التفكير النظمي حيث ورد مع أنموذج (Liedtka, 1989) وأنموذج (Bonn,2005)، وأنموذج (Wooton & horne,2010) وأنموذج (Pisapia et al.,2011)، وأنموذج (Salavati et al.,2017).

المبحث الرابع

أبعاد التفكير الاستراتيجي

يسعى الباحث من خلال الدراسة الحالية إلى وضع إطار يشمل أغلب أبعاد وعناصر التفكير الاستراتيجي المتمثلة بالآتي والتي تم اختيارها على أساس أنها الأبعاد الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة:

جدول رقم (2-2): أبعاد التفكير الاستراتيجي

الأنظر الشاملة	السلوك الاستراتيجي للإدارة	الخيارات الاستراتيجية	الابتكار	التعلم العملي	الهيكل التنظيمي	قيادة (صياغة) الافتراضات	انمط العقلي المتنوع	الذكاء	إدارة الصراع	المساءلة/المسؤولية	الرؤية الاستراتيجية	التفكير الموجه/التوجه الاستراتيجي	التفكير او التصور النظمي	التفكير الإبداعي / الابداع	التفكير في الوقت المناسب	التفكير القرصي او الفرص الذكية	القصد الاستراتيجي	الأبعاد الدراسات السابقة	م
0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	Monnavarian, et.al (2011)	1
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	العزاوي (2013)	2
0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	العشي (2013)	3
0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	Kamangar,et. al (2013)	4
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	Rahimabadi,(2015)	5
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	محمد والجبوري (2014)	6
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	ترغيني (2015)	7
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	Rahimabadi et al .(2015)	8
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	الكيم (2017)	9

النظرة الشاملة	السلوك الاستراتيجي للإدارة	الخيارات الاستراتيجية	الابتكار	التعلم العملي	الهيكل التنظيمي		قيادة (صياغة) الافتراضات	النمط العقلي المتنوع	الذكاء	إدارة الصراع	المساءلة /المسؤولية	الرؤية الاستراتيجية	التفكير الموجه/التوجه الاستراتيجي	التفكير او التصور النظمي	التفكير الإبداعي / الابداع	التفكير في الوقت المناسب	التفكير القرصي او الفرص الذكية	القصد الاستراتيجي	الأبعاد الدراسات السابقة	٦
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	Al-Zu'bi (2017)	10
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	Alaeddin (2017)	11
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	قريب (2018)	12
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	عبدالله (2018)	13
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	مدلول (2018)	14
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	وسام (2018)	15
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	الحاكم ومجذاب (2019)	16
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	أبو زيد (2019)	17
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	الوحيدى وآخرون(2020)	18
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	إبراهيم ومصطفى (2020)	19
0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	شعت (2020)	20
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	محمد وشيوخو(2020)	21
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	حسن وآخرون (2021)	22

النظرة الشاملة	السلوك الاستراتيجي للإدارة	الخيارات الاستراتيجية	الابتكار	التعلم العملي	الهيكل التنظيمي		قيادة (صياغة) الافتراضات	النمط العقلي المتنوع	الدكاء	إدارة الصراع	المساءلة /المسؤولية	الرؤية الاستراتيجية	التفكير الموجه/التوجه الاستراتيجي	التفكير او التصور النظمي	التفكير الإبداعي / الإبداع	التفكير في الوقت المناسب	التفكير القرصي او الفرص الذكية	القصص الاستراتيجية	الأبعاد	الدراسات	السابقة	٦
2	1	1	1	1	1	0	6	2	3	3	4	8	20	18	9	14	14	10	التكرار			

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال الاستعراض السابق لعناصر التفكير الاستراتيجي وجد أن الأبعاد الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة هي (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، التفكير الإبداعي، التفكير الفرصي)، والذي يؤكد هذه الأبعاد شكل رقم (3-2) الموضح أعلاه لعناصر التفكير الاستراتيجي من منظور بون وبالتالي تم اعتماد هذه الأبعاد في هذه الدراسة .

أولاً: الرؤية الاستراتيجية:

يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة (المحاسنه والخرشه، 2015، ص209).

والنظر إلى المستقبل وما ستؤول اليه الأمور شيء ضروري ومهم، قال الله تعالى في كتابه الحكيم: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ (سورة الحشر: 18) والمنظمة التي لا تمتلك خارطة طريق تسيير عليها لن تهتدي إلى النجاح أبدا قال تعالى: ﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَى وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾ (سورة

الملك: 22)، قال الطبري في تفسيره لقوله تعالى: ﴿ أَفَمَنْ يَمْشِي ﴾: أيها الناس ﴿ عَلَى وَجْهِهِ ﴾ لا يبصر ما بين يديه، وما عن يمينه وشماله ﴿ أَهْدَى ﴾ أشد استقامة على الطريق، وأهدى له، ﴿ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا ﴾ مشي بني آدم على قدميه ﴿ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾ يقول: على طريق لا اعوجاج فيه (شعت، 2020، ص 169).

ولقد وردت تعريفات متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية، فقد أشارت (زلط، 2018، ص 91) إلى أنها وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة، وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة من جانب هذه الصورة وتشكل الرؤية حالة تنبؤ، وتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشتمل على الفهم والادراك. ويتفق (Lynch, 2006, p. 351) على أن الرؤية الاستراتيجية هي تحد يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمديرين من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي، وأشار (البرواري، 2006) أن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمديرين التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمؤسسة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها. والرؤية الاستراتيجية تعني اهتمام الإدارة بوضع تصور استراتيجي لتحقيق أهدافها في ضوء تنبؤ دقيق لنقاط الضعف والقوة للواقع البيئي الداخلي والخارجي للتكيف مع المتغيرات المستقبلية المفاجئة بمرونة عالية تتسم بالشمولية والواقعية اللازمة لقيادة "إدارية استراتيجية فعالة" (المحاسنه والخرشه، 2015، 205).

ويرى الباحث أن الرؤية الاستراتيجية هي قدرة الإدارة على تصور استراتيجي يراعي احتياجات المنظمة والمستفيدين، ويساعد في تحقيق أهدافها في ضوء تنبؤ دقيق لنقاط الضعف والقوة للواقع البيئي الداخلي والخارجي للتكيف مع المتغيرات المستقبلية المفاجئة بمرونة عالية تتسم بالشمولية والواقعية.

وتتسم الرؤية الاستراتيجية الناجحة بخصائص وهي (رشيد وجلاب، 2008):

1. التركيز على المستقبل.
2. الوضوح.

3. عكس التوجه الاستراتيجي للشركة.

4. الاتسام بالطموح والتحدي.

5. القدرة على الإلهام.

6. الاتسام بالثبات والاستقرار النسبي.

7. الانسجام والتناغم مع ثقافة الشركة.

والرؤية لا تعد تصوراً مرتبطاً بفترة زمنية محددة أو بتحديات قادمة، وإنما هي أداة تستند إلى إمكانات المنظمة والبيئة المحيطة وواقع ومستقبل الشركة؛ لتتمكن من تحقيق الهدف عن طريق توحيد جهود العاملين باتجاه غايات وأهداف الشركة.

ثانياً: التفكير النظامي System Thinking:

يمثل التفكير النظامي القدرة على توظيف النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها، وهذا يتطلب فهم كيفية ارتباط المشكلات والقضايا المختلفة بعضها مع بعض، وعلاقات الأثر والتأثر فيما بينها. إن النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها تساعد على تحديد الروابط الأساسية، والعوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة في البيئة التي تعمل فيها، والتي يجب مراعاتها عند تطوير أي استراتيجية في المستقبل. وبهذا يؤدي التصور النظامي إلى الاهتمام بالحلول الإبداعية المحتملة والخيارات الاستراتيجية من أجل تكيف المنظمة مع متغيرات المحيط وقدرتها على التفكير بناء على معطيات البيئة الداخلية والخارجية (أبوزيد، 2019، ص314).

ويقصد بالتفكير النظامي شمولية التفكير الذي يستوجب التحول من التفكير المستقيم الذي ينحصر في فهم العلاقة المباشرة بين المؤثر والتأثير إلى التفكير الشامل الذي يركز على فهم العلاقات المتداخلة والمركبة للأنظمة والمنظومات، والتفكير الاستراتيجي هو تحول النظرة القديمة عن المنظمة بوصفها كتلة من أجزاء لا ارتباط بينها، وتتنافس فيما بينها على الموارد، إلى نظرة وتعامل مختلفين، إلى النظرة الجديدة التي ترى أن المنظمة نظام يندمج ويتكامل كل جزء بعلاقته مع الآخر، بمعنى تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة (محمد وشيخو، 2020، ص275).

وتتطلب هذه القضايا أن يحيد الناس عن الاهتمام اليومي الشؤون والاهتمام بحقيقة كيفية ارتباط القضايا المختلفة بعضها ببعض، كيف يمكنهم التأثير بعضهم في بعض، وكيف يؤثر الحل في أحد الأجزاء التنظيمية في الأجزاء الأخرى. ويربط المفكر الاستراتيجي معًا الروابط الرأسية ووجهات النظر المختلفة الموجودة في النظام. ويجب أن يفهم أيضًا التعاون الداخلي بين أجزاء العمل وكيفية التبادل بينها لتسيير العمل، وفهم العوامل الداخلية والخارجية. ومناقشة مدى ملاءمة استراتيجية عمل الشركة. وتعد الاستراتيجية والاستراتيجية التشغيلية للشركة ذات أهمية كبيرة (Kamangar et al.,2013,p.548).

ويمثل التفكير النظامي -أيضا- القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها بعضها مع بعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby,2004,p.3).

وعرف التفكير النظامي بأنه قدرة القادة على رؤية الأنظمة بشكل كلي من خلال فهم الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة التي توفر خيارات للإجراءات، أي إن القادة يفكرون بشكل كلي، ويحددون المشكلة برمتها عن طريق استخراج الأنماط في المعلومات التي يجمعها المرء قبل تقسيم المشكلة إلى أجزاء. هذه القدرة تمكنهم من فهم كيف ترتبط الحقائق بعضها ببعض. كما أنها تمكنهم من البحث عن سبب الطلب للمنتجات أو الخدمات التي تنتجها منظماتهم قبل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية الطلب والحصول على ردود الفعل لمساعدة الأفراد والمنظمة على تصحيح نفسها (Pisapia et al , 2009,p. 49).

وأفادت الحمداني (2019، ص81) بأن التفكير النظامي يشير إلى قدرة القائد على رؤية الأنظمة بشكل شامل من خلال فهم الخصائص والقوى والعلاقات المتبادلة والنماذج التي تشكل سلوكيات الأنظمة التي تزود بخيارات للأفعال، ويستند التفكير النظامي إلى مقولة: إن (الكل أكبر من مجموع أجزائه). وعرف الباحثان الحسنوي والموسوي (2020، ص10) التفكير النظامي بأنه " نهج فريد يستخدمه القادة والمديرون ذوو المهارات والقدرات العالية في حل المشكلات من خلال فهم أفضل لمكونات وأجزاء النظام والتوصل إلى السبب الحقيقي للمشكلة".

ويرى الباحث بأن التفكير النظمي منهجاً أو طريقة لحل المشكلات، وذلك عن طريق رؤية “المشكلات” كأجزاء من نظام كلي متكامل بدلاً من التجاوب مع أجزاء معينة، ومخرجات، أو أحداث جزئية، وبالتالي قد يساهم في إنشاء مزيد من العواقب غير المقصودة.

ثالثاً: التفكير الإبداعي:

الإبداع هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم (أبو شعبان، 2017، ص18).

كما يعرف التفكير الإبداعي: بأنه التفكير الذي يتضمن توليد وتعديل الأفكار ويهدف الى التوصل الى نتائج تتميز بالأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات ويأتي دور الإبداع داعم للتفكير الاستراتيجي كونه نشاط عقلي مركب يعتمد على الخبرة المعرفية في إيجاد حلول جديدة وإبداعية للأفكار والمشكلات إيجاد حلول جديدة للمشاكل والبحث عن مداخل لم تكن معروفة أو مطروحة من قبل (صالح، 2020، ص34).

ويعرف الكيميم التفكير الإبداعي: وهو قدرة المفكر الاستراتيجي على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة أو أداة جديدة أو منتج وخدمة جديدة أو أسلوب جديد يحقق أهداف المنظمة (الكيميم، 2017، ص37).

وتعرف الدراسة التفكير الإبداعي بأنه: النظر للمشكلة او القضية من زوايا متعددة بإطار خارج عن المألوف لإيجاد أكثر من حل وبطرق غير تقليدية ومعتادة تحسن من المستوى الحالي الى مستوى أفضل وتحقق الرضا للعميل والموظف.

ومما سبق يتضح أهمية التفكير الإبداعي كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي كونه يمثل عملية إبداعية تساهم بشكل جوهري في التطوير من خلال الارتقاء في الأداء عن الشركات العاملة في نفس المجال.

رابعاً: التفكير الفرصي (انتهاز الفرص):

عرفه الوحيددي وآخرون (2020، ص10): بأنه ذلك التفكير الذي يهتم باقتناص الفرص المتاحة، فهو عبارة عن التفكير بالاستثمار في الفرص النادرة، من خلال الاستجابة لهذه الفرص وذلك لا يتأتى إلا من خلال التفكير المنفتح على خبرات الآخرين.

والتفكير الاستراتيجي هو الذكاء في اقتناص الفرص، أي أن تتجه منظمة الأعمال نحو استغلال الفرص المتاحة والتجارب المميزة والأفكار الجديدة التي تمكنها من إيجاد البدائل بهدف التحسين والتطوير (إبراهيم ومصطفى، 2020، ص 50).

إن عنصر انتهاز الفرصة بحسب رأي (Liedtka,1998) و (Boon,2005) يجعل المنظمات أكثر استجابة للفرص النادرة من خلال النقاط المعلومة حول الأسواق والمنافسين والعملاء، بما يمكن المنظمات من تحقيق السبق (First Mover) في إدخال المنتج الجديد، وإيجاد السوق الجديد، وكسب الزبون وولائه، كما أنه يجعلها أكثر قدرة على الاستيعاب في تجسيد وتوظيف المعارف المكتسبة من خلال مسح البيئة الخارجية والداخلية (أبوزيد، 2019، ص314).

وعلى اساس ما تم عرضه يمكن القول بان التفكير الفرصي يتطلب استحضار القدرة على التكيف مع الفرص السريعة بحيث يتم الانفتاح على أية تجارب جديدة في اطار ما يسمى بالاستراتيجيات البديلة التي تؤمن المنافع في بيئة العمل على نحو سريع وتعمل على اذابة أية تناقضات بين الاستراتيجية الطارئة والاستراتيجية الفعلية الى حد تقليص الفجوات، وهنا اشارة الى أهمية بناء استراتيجيات تشخص الواقع الحي للمشكلات التي قد تواجهها مما ينذرنا بضرورة التأهب لأية تغييرات جديدة في ظل التفكير الاستراتيجي الهادف الى البحث عن كيفية التعامل مع اية اشكاليات في ميدان العمل وخارجه.

ويرى الباحث بأن التفكير الفرصي هو: البحث عن فرص حالية في البيئة الداخلية والخارجية للشركة يتم استغلالها لتحقيق أهداف استراتيجية او لمواجهة مشاكل او أزمات محتملة، وتولد قيمة في المستقبل يمكن الاستفادة منها بشكل أكبر عن الوقت الحاضر.

الفصل الثالث

الكفايات الجوهرية

المبحث الأول: نشأة وتطور مفهوم الكفايات الجوهرية

المبحث الثاني: ماهية الكفايات الجوهرية

المبحث الثالث: نماذج الكفايات الجوهرية

المبحث الرابع: أبعاد الكفايات الجوهرية

المبحث الأول

نشأة وتطور مفهوم الكفايات الجوهرية

وبالرغم من التداخل الكبير بين الكفايات وبعض المصطلحات مثل القدرات والمهارات والاتجاهات والفعالية والكفاءة إلا أن الكفايات تعتبر النهاية لكل مصطلح من تلك المصطلحات، وبالتالي ترى الدراسة أن الكفايات الجوهرية هي الحد الأدنى الواجب توافره في أبعاد الكفايات الجوهرية والتي تساعد على القيام بمهام ومتطلبات العمل على النحو المطلوب.

مراحل تطور مفهوم الكفايات الجوهرية:

للکفایات جذورا ممتدة في العلوم الإدارية والاقتصادية فالکفایات في العلوم الاقتصادية تركز على أهمية معرفة ما هو كامن في موارد المنظمة إذ تعد نقطة البد لتطویر مواردھا وصولا للکفایات المرغوبة مروراً بعملیاتها التنظيمية، في حين يشير إليها المختصين في العلوم الإدارية من خلال المدارس الفكرية في الإدارة فمدرسة الإدارة العلمية أشارت إليها عبر منح الخبراء السلطات الفنية لوضع الطرق والوسائل لإنجاز مهمات العاملين فضلاً عن مدرسة التقسيمات الإدارية فقد وضعت أربعة عشر قاعدة تسهم في بناء الكفايات الجوهرية وصولاً للمدرسة البيروقراطية التي أكدت على أسس الاختيار السليم للمدراء، وتؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على العلاقات الاجتماعية وضمان نظام للاتصالات التنظيمية بينما ركزت المدرسة المعاصرة على الترابط بين المكونات المنظمة الملموسة وغير الملموسة (الشيخلي والكبيسي، 2011، ص54).

وقد مرت دراسات وبحوث الكفايات بمراحل التطور الآتية (أبو الجدائل، 2012، ص172-

174):

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل مفهوم الكفايات:

وتميزت هذه المرحلة باثنين من رواد الإدارة وهما:

1. جون فلانيغان (1954): استحدث أو ابتكر أسلوب مقابلات الأحداث الحرجة، والتي

استخدمت مهارة الربط. إلا أنه لم يستخدم مصطلح "كفاية" (Competency)

2. ديفيد ميكلياند David McClelland (1973):

ركز أبحاثه على الاتجاهات والعادات والأداء المتفوق والمتميز للموظفين. وكان هدف هذه البحوث هو التوصل إلى طرق أفضل للاستقطاب والتوظيف بدلا من استخدام اختبارات القياس النفسي واختبارات الذكاء، وقد أطلق عبارته المشهورة: "لا تختبر الذكاء بل اختبر الكفاءة".

ويعود تاريخ الدراسات المعاصرة للكفاءات إلى مقال ديفيد ميكلياند في عام 1973، والذي كان بعنوان: "اختبار الكفاءة بدلا من اختبار الذكاء (Testing for Competence Rather than IQ=Vocational)، والذي أسقط أسطورة أن الذكاء = النجاح المهني (" IQ=Vocational Success" The myth). (أبو الجدائل، 2012، ص172)

وعرف ميكلياند متغيرات الكفاية التي يمكن استخدامها التي تقرر سلفاً الأداء الوظيفي والتي لا تتأثر بأي تحيز لعرق أو جنس أو لون أو بعوامل اقتصادية واجتماعية. وساعد بحثه على تحديد أوجه الأداء التي لا تعزى إلى ذكاء الشخص أو درجة المعرفة أو المهارة. ونشر مقال ميكلياند في مجلة السيكولوجيون الأمريكيون (American Psychologist)، في عام 1973م بعنوان "اختبار الكفاءة بدلا من اختبار الذكاء"، وكان هذا المقال هو المحرك الرئيس لحركة تطوير الكفايات لتحل محل حركة تنمية الذكاء (أبو الجدائل، 2012، ص172).

ويمكن تلخيص منهجية ميكلياند في تحديد الكفايات في عاملين هامين هما:

أ. استخدام العينات المعيارية (Criterion Samples).

ب. أو المقارنة المنهجية لأداء الأشخاص المتميزين مع أداء أشخاص أقل نجاحاً لتحديد خصائص النجاح وتحديد الأفكار والسلوكيات الفعالة والتي ترتبط سببياً بالمرجات الناجحة حيث أن أفضل أدوات التنبؤ بما يمكن للأشخاص عمله أو ما سيعملونه في المواقف الحالية والمستقبلية هو ما فعلوه في مواقف مشابهة في الماضي .

3. الكفايات الإدارية (Managerial Competencies) ريتشارد بوياتزيس (Richard Boyatzis,1983):

قام بإجراء بحث عن الفعالية الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصل إلى تحديد كفايات المدير المتميز الفعال. ومن البحوث المبكرة ق هذا المجال هي تلك التي أجراها ريتشارد بوياتزيس) والذي قاد بحثاً مبكراً متعلقاً بمعايير الاختيار في الأجهزة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث استخدم في البداية الدرجات التي حصل عليها المتقدمون للوظائف في المدارس واختبار الذكاء، واتضح له أن هذه المؤشرات لا يمكن استخدامها في قياس تحقيق النجاح في الأداء الوظيفي وفي إطار سعيه إلى معرفة العوامل التي يمكن من خلالها التنبؤ بالنجاح في الأداء الوظيفي اتضح له أنها تتمثل في الكفايات (أبو الجدائل، 2012، ص173).

المرحلة الثانية: إدارة الكفايات في المنظمات:

وتميزت هذه المرحلة برؤا قاموا بوضع نماذج للكفايات:

1. رائدة دراسة إدارة الكفايات هي باتريشا ميكليغان في (1980): فقد حددت وعرفت نموذج الكفاية كأداة إدارية لاتخاذ القرارات، تصف ابتداء متطلبات ومعايير العمل، ويمكن أن تكون محورا لجميع عمليات الموارد البشرية مثل الاختيار وتقويم الأداء الوظيفي.

2. وضع لائل وسايين سبنسر (Signe Spencer & Lyle) أدوات ونماذج للكفاءة على صعيد الممارسة (1993م). ووصفا منهجية علمية لبناء نماذج الكفايات. وأشارا إلى أن القاعدة التي تقوم عليها هذه النماذج هي العمليات ذات القيمة العالية بالنسبة للمنظمة.

المرحلة الثالثة: الكفايات الجوهرية (Core Competencies):

رائدا الكفايات الجوهرية (Core Competencies) هما برهالد وهاميل (Prahald & Hamel,1990) إذ نشرتا مقالة في بداية التسعينات من القرن العشرين في مجلة هارفرد Harvard Business Review وكان عنوان المقالة "الكفاية الجوهرية للمنظمة" The core competence of the corporation (كولي وكوجر، 2020، ص501).

إذ قاما بإعادة صياغة أفكار من سبقوهم من دراسات الحالة المجموعة من الشركات اليابانية، والأمريكية (12 شركة وإعداد 24 ورقة بحث استغرقت سنتين)، حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات عن الأخرى، وقد توصلا إلى إن أسباب التميز هي امتلاك الكفايات الجوهرية (Chen,1995,105). بعدها قام الباحثان بتطوير مفهوم المقدرات الجوهرية استنادا إلى رأي (Selznick) وآخرون، وإضافة مصطلح المقدرات إلى المفردات القائمة على الموارد (Barney & Clark,2007,p.22).

المبحث الثاني

ماهية الكفايات الجوهرية

اختلفت ترجمة المصطلح The core competencies عند الباحثين، فمنهم من ترجمه إلى الكفاءات الجوهرية، الكفايات الجوهرية، الجدارات الجوهرية، وبعضهم عبر عنها بالمقدرات الجوهرية، ومنهم من عدّها قدرات جوهرية، وجميع هذه التعبيرات لها معنى واحد في اللغة العربية، وهي الاكتفاء والاستغناء عن الآخرين، وقد وردت في القرآن الكريم الكثير من الآيات التي تدل على ذلك مثل: (ووجدك عائلاً فأغنى) (الضحى/ آية 8). و: (وكفى بالله حسيباً) (النساء/ آية 6). وجاء في المعجم الوسيط لمجمع اللغة العربية بالقاهرة في بيان معنى كلمة القدرة: الطاقة و- القوة على الشيء والتمكن منه. و- الغنى والثراء. يقال: رجل ذو قدرة: ذو يسار وغبى (مصطفى وآخرون 2004، ص718).

أولاً: مفهوم الكفايات الجوهرية:

تناول العديد من مفكري الإدارة الاستراتيجية تعريفات الكفايات الجوهرية من زوايا مختلفة ومتنوعة، إذ استخدمت هذه العبارة من قبل أدبيات الإدارة بعدة طرق، وأكدوا فيها على ضرورة أن تكون لهذه المقدرة قيمة استراتيجية حقيقية تمكن المنظمات من الاستفادة منها بطريقة إيجابية ومربحة في آن واحد (شلاش والخفاجي، 2014، ص206).

ويمكن للباحث عرض آراء الباحثين في تعريف الكفايات الجوهرية حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (1-3) آراء الباحثين في تعريف الكفايات الجوهرية

التعريف	الباحث
مجموعة مهارات التعلم الجماعي في المنظمات، وخصوصاً في كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكامل المسارات المتعددة للتكنولوجيا.	(Prahalad & Hamel, 1990, 81)
هي الموارد والقوى الفريدة التي تأخذها المنظمة في الحسبان عند صياغة استراتيجيتها.	(Krajewski & et al, 2010, 31)

التعريف	الباحث
تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقائها ونموها.	(حيرش،53،2011)
مجموعة المهارات والمعرفة الاستراتيجية الإدراكية والاعتقادات والقيم والعمليات والأنشطة التي تمنح المنظمة فرصة الوصول إلى القدرات المميزة وتسعى للحفاظ عليها من خلال استثمار قدرات الأفراد والمنظمة لتحقيق معايير عالمية تنافسية.	(كاظم وجابر، 2011، 138)
مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي تستخدم في تحسين الأداء وبما يساعد الموظفين على انجاز العمل بكفاءة عالية.	(Agbada & Odejimi، 2013،75)
تشكيلة من المهارات، والمعرفة، والتكنولوجيا، والخبرات، التي إذا ما امتلكتها المنظمة وعملت على تكاملها ساعدتها في أداء عملياتها بصورة أفضل من منافسيها	(شلاش والخفاجي،2014، 206)
مجموعة من المعارف والمهارات والاهتمامات والقدرات والإبداعات التي تمارس لتعطي الفرد عقليًا وحركيًا ووجدانيًا قدرة للتكيف مع الظروف المحيطة جميعها للتغلب على الصعوبات والتحديات لتحقيق الهدف.	(المحاسنة والخرشه، 2015، 203)
مجموعة متكاملة من المعرفة النادرة والمهارات الناتجة من التعلم الجماعي المنتشرة داخل المنظمة والمتأصلة في أفرادها والتي تمكنها من خلق قيمة مثالية للزبائن والمستفيدين منها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتميز فيها على المنافسين.	(الموسوي،2016،11)
قدرة الشركة على العمل بكفاءة في بيئة الأعمال والاستجابة السريعة للتحديات.	(Kabue et al. ،2016،98)
مجموعة الكفايات التي تتجاوز الحدود التنظيمية لوحدات وأقسام العمل وتكون واسعة الانتشار داخل الشركة وتساعد على العمل بصورة جيدة بالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية.	(زلط،2018، 93)
مهارات خاصة، جودة، خصائص معرفية تمكن المنظمة على التفوق في أداءها وتحقيق أعلى مستوى من رضا الزبون موازنة بالمنافسين عن طريق التكامل التكنولوجي للعمليات والموارد في نشاط واحد أو أكثر والتنسيق بين هذه الأنشطة.	(عيدان،2019، 132)

التعريف	الباحث
مجموعة القابليات والقدرات والخبرات المبنية على الممارسات التنظيمية والمعرفة الضمنية وتداخلها مع الإمكانيات التنظيمية المتمثلة بالموارد البشرية والمادية التي إذا ما اتحدت شكلت ميزة تنافسية متينة.	(خشان وآخرون، 2021، 118،

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

في حين (Mayer et al, 2009) يرون أن الكفايات الجوهرية وجدت في الموارد الفريدة للمنظمة، إذ تقسم هذه الموارد إلى ملموسة وغير ملموسة، وأكدوا على أن الكفايات الجوهرية تتجسد في الموارد غير الملموسة على وجه التحديد (مثل المعرفة الضمنية والتعلم المتراكم عبر السنين في المنظمة والتي لها إجراءات معقدة من الصعب تقليدها من قبل الآخرين، والمقدرات والتوجهات الخاصة على مستوى الفرد أو المنظمة (Jabbouri, 2014, p.132).

ويرى (Sanders & Reid) أن الكفايات الجوهرية تشمل القوى العاملة المدربة جيداً، ومرونتها في السماح للمنظمات بالاستجابة لاحتياجات السوق في الوقت المناسب (p.35, 2013 Sanders & Reid).

وعرفها (Silber and Kearny) بأنها المهارات والمعرفة التنظيمية التي من غيرها لا تكون المنظمة موجودة، والتي تجعل المنظمة تعمل بشكل أفضل من أي منظمة أخرى، وبالتالي تجعلها فريدة (Silber & Kearny, 2010, p.112).

وتعرف الدراسة الكفايات الجوهرية بأنها: مجموعة من المهارات والجدارات والقدرات في حدها الأدنى، والتي توجد لدى الموارد الداخلية في الشركة، وتساعد على البقاء والنمو والاستدامة، وخلق قيمة مضافة، وتسعى الشركة للحصول عليها وتطويرها.

ثانياً: أهداف الكفايات الجوهرية:

يمكن التآطير لأهداف الكفايات الجوهرية التي تسعى الشركة لبنائها طبقاً لآراء عدد من الباحثين:

- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والمقدرات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكان توظيف هذه الموارد والمقدرات بما يحقق النجاح الاستراتيجي (الشيخلي والكبيسي، 2011، ص52).
- التأسيس لبنية تحتية تضمن للشركة تكامل مواردها ومقدراتها عبر بناء إجراءات تكاملية. (نايف والنعيمة، 2013، ص26)
- تقديم قاعدة منظمة للتدريب، واعداد وتطوير العديد من المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام والواجبات التي تتطلبها الوظائف المختلفة للمنظمة (حمدي وجيلاني، 2019، ص7)

ثالثاً: أهمية الكفايات الجوهرية:

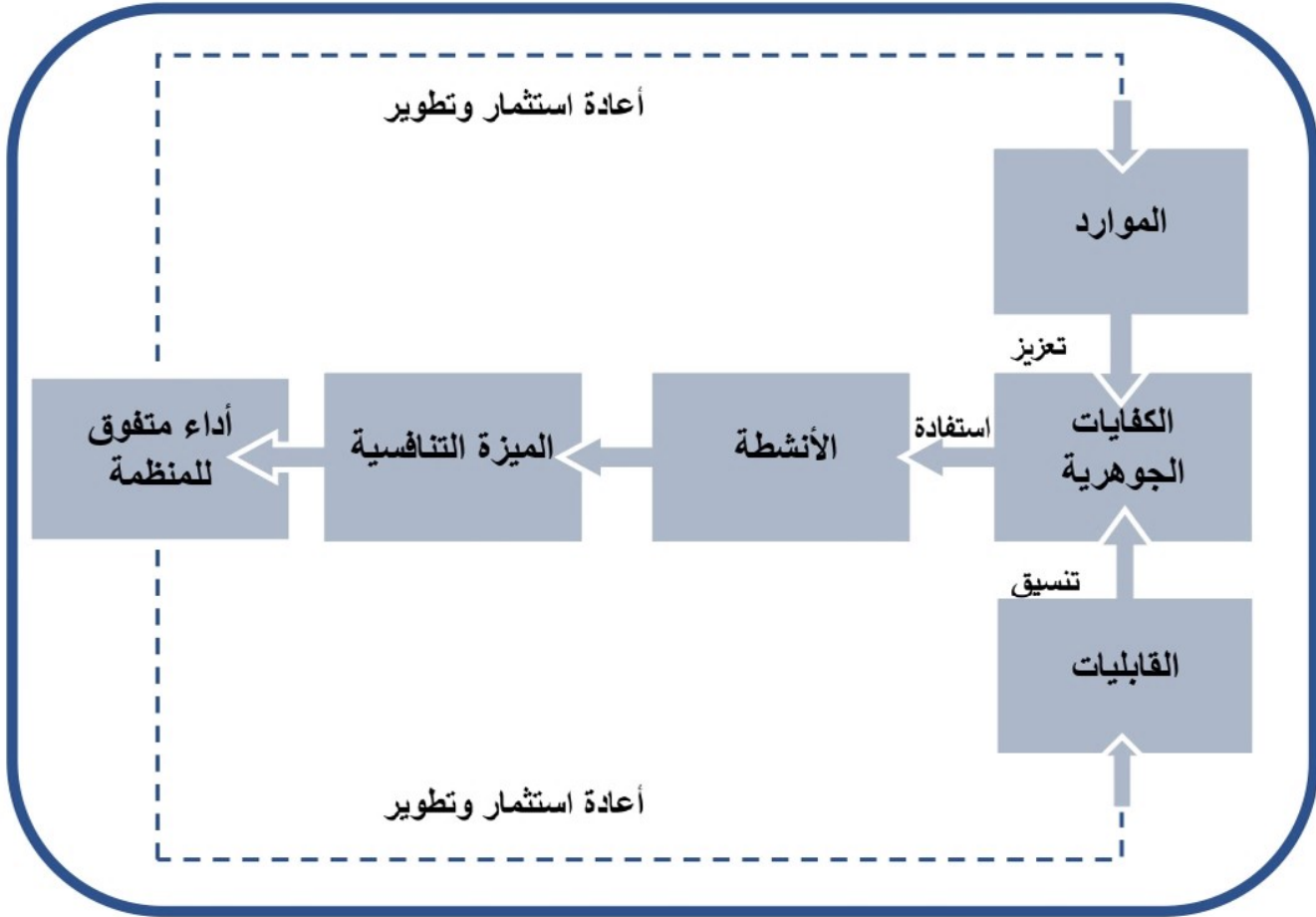
في حين يرى Cardy&Gandz (2007,p 31) أن منظمات اليوم بحاجة إلى أن تكون منظمات مرنة من خلال تمكين الموظفين فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها.

تكمن الأنشطة الفكرية للمنظمة في التركيز على الاستثمار في الأصول الاستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وبالتالي فإنها تبني وتحافظ على أفضل موقع سوقي لها (Marti, 2004, p.432)

ويرى (الشيخلي والكبيسي، 2011، ص52) أن أهمية المقدرات الجوهرية تبرز في بناء منظمة دائمة التعلم وتبنيها لنظام مفتوح تنال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة، فضلاً عن تزويدها لإدارتها برؤية واضحة حول قدرات الموظفين فيها والاهتمام بالمعرفة التي يحملوها والتي لا يستطيعون التعبير عنها.

والشكل (1-3) يوضح أهمية الكفايات الجوهرية في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة من خلال دمج الموارد والقابليات المتاحة للمنظمة التي بدورها توفر الدعم للأنشطة الرئيسية التي تقود إلى الميزة التنافسية الذي يتضح في التفاعل بين الموارد والقابليات، فالموارد تعزز الكفايات الجوهرية في حين أن القابليات تسمح للمديرين بتنظيم مقدراتهم الجوهرية، والتي بمجموعها تشكل تعزيز الأنشطة، و تشير

الأسهم العائدة من الميزة التنافسية إلى الموارد والقدرات، إن الأداء المتفوق في السوق يولد أرباحًا يمكن إعادة استثمارها في الشركة (أرباح محتجزة)، لزيادة صقل وتطوير موارد الشركة وقدراتها في سعيها لتحقيق التوافق الاستراتيجي والمحافظة عليه في بيئة ديناميكية (حركية) (Rothaermel,2019,p.112).

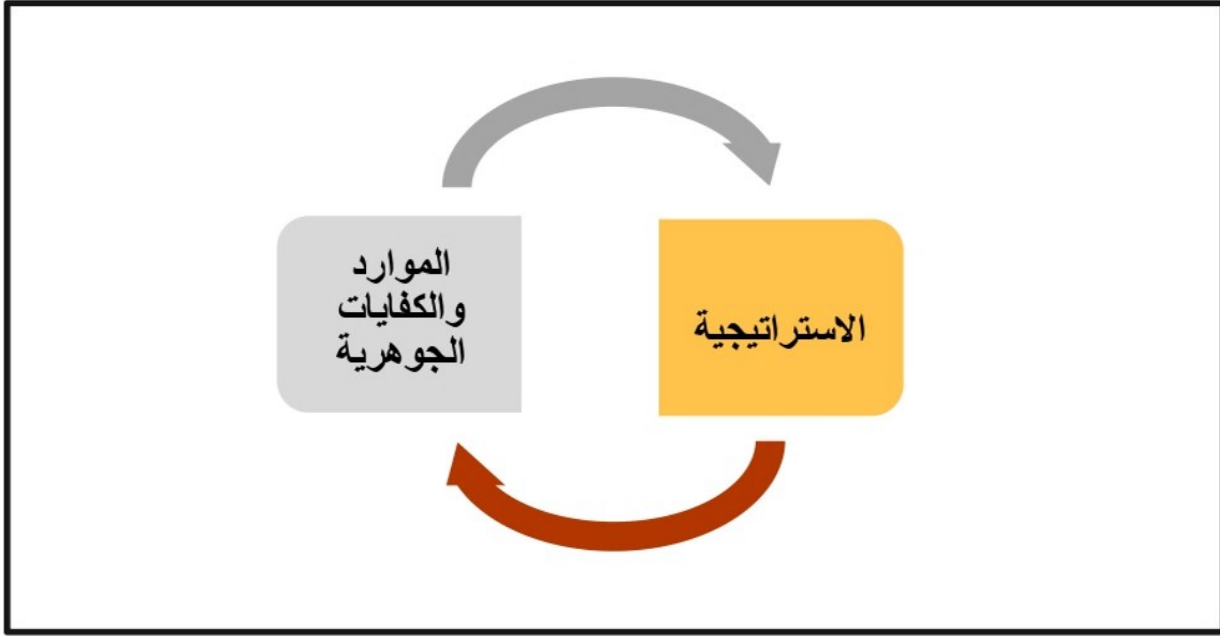


شكل رقم (1-3) أهمية الكفايات الجوهرية في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة

source: Rothaermel, Frank T. (2019) "Strategic Management" edition 4. McGrawHill. New York. P. 112

كما أن الكفايات الجوهرية تساعد الشركة على تحديد الاستراتيجية المناسبة وبنائها وأكد ذلك (Hill & Jones) من أن بناء الاستراتيجيات وصياغتها يعتمد على نقاط القوة الداخلية للشركة والتي تتمثل بمواردها النادرة وكفاياتها الجوهرية، وأن العلاقة بين صياغة شكل الاستراتيجية للمنظمة وكفاياتها

الجوهرية ومواردها هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين (Hill&Jones,2011,p.139)، والشكل (3-2) يوضح هذه العلاقة بين تشكيل وبناء استراتيجية الشركة من خلال كفاياتها الجوهرية.



الشكل (3-2) الكفايات الجوهرية وتشكيل الاستراتيجية

Source: Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (2001) "Strategic Management Theory" 5 edition, Cengage Learning, New York, p.138

وتمثل الكفايات الجوهرية أهمية كبيرة في المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية على حد سواء، وتكمن في النقاط الآتية (شلاش والخفاجي، 2014، ص206-207):

- تكمن الأنشطة الفكرية للشركة في التركيز على الاستثمار في الأصول الاستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة للشركة وبالتالي فإنها تبني وتحافظ على أفضل موقع سوقي لها.
- تعد الكفايات الجوهرية مصدراً مهماً لتقييم الأداء والتميز وتعد الأساس الذي تستطيع الشركة به الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل.
- تواجه منظمات اليوم تحدياً كبيراً يتمثل بالمنافسة الشديدة والتقلب في أذواق الزبائن، فهي بحاجة إلى أن تكون مرنة من خلال تمكين الموظفين ومساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم

لتعزيزها وتحديد نقاط ضعفهم لتفاديها وتجاوزها من خلال التدريب المستمر والتعليم. (شلاش والخفاجي، 2014، ص206-207).

وهناك أهمية أخرى تتمثل في الآتي: (زلط، 2018، ص93-94)

- تساعد الشركة على تحديد واختيار العاملين ذوي المقدرات الأهم ومن ثم مساعدتها في إعداد خطط التدريب والتطوير الملائمة لاحتياجاتها.
- ضرورة التكيف بين الوظيفة والمهارات والكفايات الجوهرية للأفراد بوصفها أحد العناصر الرئيسة للنجاح التنظيمي في ظل التغيرات البيئية التي تعيش فيها الشركة، والتي تعطي قيمة للأفراد في كافة المستويات من خلال تطوير المهارات السلوكية والفنية المطلوبة لأداء وظائفهم.
- تساعد على الاتصال الأفضل والعمل الجماعي للوظائف المتعددة. (زلط، 2018، ص93-94)

رابعاً: خصائص الكفايات الجوهرية.

يعد تحديد وتشخيص الكفايات الجوهرية من المهام الرئيسة في الشركة وهذا يتطلب توضيحاً لخصائص تلك الكفايات.

يرى (Hellriegel et al,2002,p.173) أن الكفايات تبرز على وفق منهج تقييم الذات

الشخصية والمنظمية، نورد منها فقط الكفايات المنظمية وتتضمن خمس كفايات فرعية:

أ- كفاية الاتصال الرسمي وغير الرسمي والتفاوض.

ب- كفاية التخطيط وتمثل بقدرة الإدارة على التخطيط للمشاريع وموازنة تخصيص الموارد.

ج- الكفايات المتعلقة ببناء فرق العمل وخلق البيئة الداعمة لها.

د- كفاية الفعل الاستراتيجي: وتتجسد بفهم بيئة المنظمة والصناعة التي تعمل فيها.

هـ- الكفايات المتعلقة بالمعرفة والذهنية المتفتحة. وكفاية إدارة الذات: ترتبط بمقدرات قواعد الأخلاق

والنزاهة وموازنة العمل والقيادة الشخصية والوعي الذاتي بالتطور.

وأشار (نجم، 2008، ص159-160) إلى دور المعرفة في بناء الكفاية الجوهرية والتي تتطلب معرفة الخصائص الأساسية للكفايات الجوهرية، وهي كالآتي:

- أ. تتجسد بالتعلم الجماعي في المنظمة فهي معرفة مجربة تكتسبها المنظمة عند تأدية واجباتها.
 - ب. تتجسد في مهارات التنسيق لمختلف العمليات والتكنولوجيا وإدارة العلاقة مع الزبون.
 - ج. تتجسد في فهم الحاجات الضمنية للزبون قبل أن تتحول إلى حاجات صريحة.
 - د. تتجسد في الفهم العميق لإمكانات المنتج والسوق وتتلائم مع قاعدة المعرفة التكنولوجية.
 - هـ. تتجسد في اللاملموسات في المنظمة مثل الثقافة والقيم والتي تخدم أعمال المنظمة.
- والكفايات الجوهرية هي ثمرة للمعرفة المشتركة المتوافرة في الشركة، وخاصة إذا تم تنسيق القدرات الإنتاجية والابداعية والابتكارية. ومن خصائص الكفايات الجوهرية هي أنها (أبو الجدائل، 2021، ص174):

- أ. تمكن من الوصول إلى أسواق واسعة وعملاء متنوعين.
- ب. تحقق المساهمة المتميزة لتحقيق فوائد العملاء في نهاية سلسلة التوريد (Supply Chain).

ج. يصعب تقليدها أو نسخها.

وحدد (تومسون وستريكلاوند، 2006، ص382-383) أربع خصائص رئيسة متعلقة بالكفايات الجوهرية لبناء المنظمة وهي :

1. نادرا ما تتكون المقدرات الجوهرية من مهارات محدودة أو جهود عمل لقسم أو إدارة واحدة، إذ إنها غالبا ما تكون محصلة لمجموعات متنوعة من المهارات وحقول المعرفة التي تنبثق من الجهود التعاونية لمجموعات العمل والأقسام متعددة الوظائف التي تقوم بأداء أنشطة مكملة وداعمة في المواقع المختلفة لسلسلة قيمة الشركة.

2. من غير المتوقع أن ينظر المشرفون ورؤساء الأقسام أو الإدارات لبناء الكفايات الجوهرية للشركة بأكملها على أنها مسؤوليتهم الشخصية؛ إذ أن بناء المقدرات الجوهرية وتنميتها تقع ضمن مسؤوليات الإدارة العليا

3. يتمثل أساس تعزيز الكفايات الجوهرية للمنظمة وتحويلها إلى إمكانات ذات قيمة تنافسية لها احتمالات تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل في تركيز جهود ومواهب أكثر وأفضل من المنافسين سعياً وراء تعميق تلك الكفايات الجوهرية وتقويتها.

4. نظراً لتغير احتياجات المستهلكين وظروف السوق بطرائق غير متوقعة في أغلب الأحيان يصعب التوقع بشكل تام وكامل بالمعرفة والأصول الفكرية اللازمة للنجاح التنافسي المستقبلي؛ لذا يجب أن تكون أسس المقدرّة المختارة للشركة واسعة ومرنة تتوافق مع آفاق المستقبل المجهول.

المبحث الثاني

نماذج الكفايات الجوهرية

قام العديد من الباحثين بعمل أنموذجات تساعد على فهم وتطبيق الكفايات الجوهرية، وتذكر الدراسة أبرز هذه النماذج وأشهرها:

أولاً: أنموذج (Slocum et al.)

قدم الباحثون (Slocum, Jackson & Hellriegel) أنموذج الكفايات الإدارية والذي يتكون من ست كفايات أساسية تتفرع إلى كفايات فرعية. ومن ثم تشكل بمجملها الفاعلية الإدارية، وقد قسم الباحثون هذه الكفايات الست الرئيسة إلى مكوناتها الفرعية وهي كالآتي (Slocum et al., 2008, p.4-6)

أ. كفاية التواصل، تتكون من (الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي، والتفاوض) .

ب. كفاية التخطيط والإدارة، وتتكون من (جمع المعلومات، والتحليل، وحل المشكلات، وتخطيط المشروع، وتنظيمه، وإدارة الوقت، وإدارة التمويل والموازنة) .

ج. كفاية العمل الجماعي، وتشمل (تصميم الفرق، وخلق البيئة الداعمة، وإدارة ديناميكية الفريق) .

د. كفاية الفعل الاستراتيجي، وتضم (فهم الصناعة، وفهم المنظمة، والمبادرة بالفعل الاستراتيجي) .

هـ. كفاية الثقافات المتعددة، وتشمل (فهم ثقافة المعرفة، والحساسية تجاه ثقافة الانفتاح) .

و. كفاية إدارة الذات، وتتضمن (النزاهة، والسلوك الثقافي، وتوجيه الذات، وموازنة العمل، ومتطلبات الحياة، وتطوير الوعي الذاتي). والشكل (3-3) يوضح هذا الأنموذج:

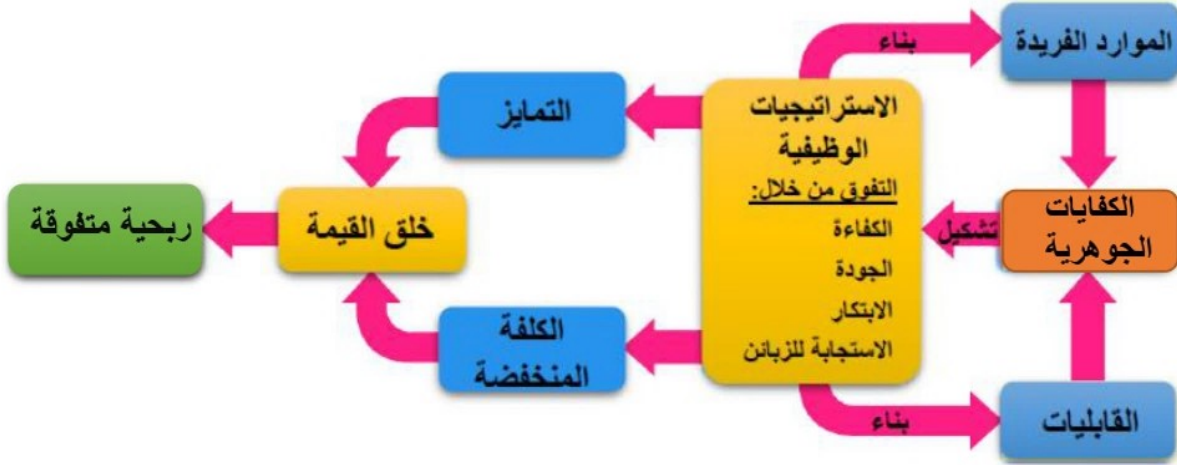


شكل رقم (3-3) أنموذج (Slocum et al.) للكفاية الجوهرية

Source: Slocum, John W., Jackson Susan E., Hellriegel Don. (2008) ,**Competency Based Management**, South Western ,Cengage Learning, Mason, P. 5

ثانياً: أنموذج (Hill et al.)

يبين هذا الأنموذج الدور الذي تقوم به الاستراتيجيات الوظيفية والمتمثلة في (الكفاءة، والجودة، والابداع، والاستجابة للزبائن) التي تشكلها الكفايات الجوهرية. فالمديرون من خلال خياراتهم المتعلقة باستراتيجيات المستوى الوظيفي يمكن لهم بناء الموارد والقابليات التي تعزز الكفايات الجوهرية واختيار الاستراتيجية المناسبة (التمايز، أو الكلفة المنخفضة، أو التركيز) ومدى قدرة الشركة في خلق القيمة التي تقودها إلى تحقيق ربحية متفوقة تتميز من خلالها على المنافسين (Hill et al., 2015, p.117). والشكل (3-4) يوضح ذلك:



شكل (3-4) أنموذج (Hill et al.) الكفايات الجوهرية وخلق القيمة

Source: Hill, Charles W.L, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling. (2015), "Strategic Management Theory" 11th edition, Cengage Learning, P. 118

ثالثاً: أنموذج هاي جروب وميكبر (Hay&McBer) :

قسم هذا النموذج الكفايات بشكل عام على فئتين رئيسيتين على النحو أدناه

(Hay&McBer, 2019, p.4):

1. تستند الكفايات الجوهرية على ولاء المنظمة والقيم الرئيسية والأهداف. تتصف تلك السلوكيات بالضرورة بأداء ناجح في جميع مجالات الشركة في جميع أنحاء الشركة. بمعنى آخر، هذه الكفايات الجوهرية ضرورية للشركة لتحقيق أهدافها وأولوياتها الاستراتيجية. وهي موجودة في كل وظيفة، ولكن بدرجات متفاوتة.

الكفايات الجوهرية لجميع الأدوار هي:

أ. بناء العلاقات

ب. تطوير الآخرين

ج. النزاهة

د. الاستماع والفهم والاستجابة

هـ. المناصرة.

و. جودة الخدمة.

2. تشير الكفايات الخاصة بالوظيفة إلى المهارات والقدرات الشخصية والشخصية الأساسية اللازمة لأنواع محددة من الوظائف داخل الشركة. والكفايات السلوكية الخاصة بالوظيفة هي:

أ. التميز المهني.

ب. المرونة.

ج. جمع المعلومات وتحليلها.

د. البحث عن فرصة.

هـ. ضبط النفس.

و. التفكير الاستراتيجي.

ز. قيادة الفريق.

ح. العمل الجماعي (Hay&McBer,2019,p.4).

وحتى تكون نماذج بناء الكفايات الجوهرية ناجحة هناك مجموعة متطلبات هي (الطائي،2017، ص118):

- الوصف الوظيفي الذي يفترض أن يعكس الكفايات الجوهرية الضرورية.
- تشكيل توجه جديد يتضمن تحديد أبعاد الكفايات الجوهرية المطلوبة.
- التغذية العكسية للآراء التي يجب أن تصب مباشرة في الكفايات الجوهرية.
- ربط مهارات الأفراد وتجسيدها في هذه الكفايات.
- تنمية التوجه الذاتي ودعم التعلم الهادف لتكوين الكفايات الجوهرية.
- فرق العمل وجماعات الدعم يجب ان تتمحور حول الكفايات الجوهرية.
- يجب أن تستهدف برامج التطوير المهني والتدريب المتخصص تحسين وتعزيز اسهامات في الكفايات الجوهرية.

المبحث الرابع

أبعاد الكفايات الجوهرية

تطرق الباحثون لأبعاد الكفايات الجوهرية من عدة زوايا متنوعة ومختلفة، ولا يوجد اتفاق تام بين الباحثين في هذه الأبعاد، وقد وتم تحديد أبعاد هذه الدراسة من خلال الأبعاد الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة والتي تناسب أهداف ومجتمع هذه الدراسة.

جدول رقم (2-3): أبعاد الكفايات

م	عناصر متغير الكفايات	الدراسات	التعلم التنظيمي أو الجماعي	رأس المال البشري	المرونة الاستراتيجية	الإدارة التكنولوجية	الموارد	الإمكانات	خلق قيمة للربون	المقدرات أو الفاعلية الشخصية	صعوبة التقليد	تنويع المنتجات	القيادة الاستراتيجية	الاتصال	التفويض المتميز	الابتكار/الإبداع	التطوير	إدارة الذات	تمكين العاملين	رضا المستفيدين	حل المشكلات واتخاذ القرار	تسليم النتائج	العمل الجماعي (فريق العمل)	سرعة الاجاز	النكاه العاطفي	المبادرة
1	الطائي (2007)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	دراسة Jamhour (2010)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
3	الشيخبي والكبيسي (2011)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
4	نايف (2013)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
5	تايه (2013)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	الشمري (2013)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	الطائي (2014)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
8	كاظم وعبيد (2015)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	المحاسنه والخرشه (2015)	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0

المبادرة	الذكاء العاطفي	سرعة الانجاز	العمل الجماعي (فريق العمل)	تسليم النتائج	حل المشكلات واتخاذ القرار	رضا المستفيدين	تمكين العاملين	إدارة الذات	التطوير	الابداع/الابتكار	التفكير المتميز	الاتصال	القيادة الاستراتيجية	تنويع المنتجات	صعوبة التقليد	المقدرات او الفاعلية الشخصية	خلق قيمة للزبون	الإمكانات	الموارد	الإدارة التكنولوجية	المرونة الاستراتيجية	رأس المال البشري	التعلم التنظيمي او الجماعي	عناصر متغير الكفايات	الدراسات	م
0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الهسي (2016)	10	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	مهدي وسهيلة (2017)	11	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	جهاد (2017)	12	
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	جاين (2017)	13	
0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	رشيد (2018)	14	
0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	وسام (2018)	15	
0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	زلط (2018)	16	
0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	عليان (2019)	17	
0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	العيدروس (2019)	18	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	عبد الكريم ومحمد (2019)	19	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	كولي وكوجر (2020)	20	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	شلاكة (2021)	21	
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	خشان وآخرون (2021)	22	
1	1	1	8	1	4	2	8	2	2	5	2	7	4	1	1	3	2	2	4	2	5	6	5	التكرار		

المرجع: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المدرجة في الجدول أعلاه رقم (2-3)

ذكرت دراسة (المحاسبة والخرشة، 2015) الرؤية الاستراتيجية ضمن أبعاد الكفايات الجوهرية متغيرا

مستقلا، ولم يتم ايرادها هنا؛ لأنه قد تم اعتماده ضمن أبعاد التفكير الاستراتيجي.

اتضح من خلال جدول رقم (2-3) أنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين في تحديد أبعاد الكفايات الجوهرية، إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على هذه الأبعاد والتي هي (تمكين الموظفين، المرونة الاستراتيجية، العمل الجماعي) لذلك سوف تركز هذه الدراسة على بعض هذه الأبعاد بالإضافة إلى بعد آخر تكرر مرتين فقط وهو التطوير، تم إضافته إلى الدراسة لأنه يتناسب مع طبيعة الجهة المستهدفة، لذا اختارت الدراسة الأبعاد الآتية: تمكين الموظفين، المرونة الاستراتيجية، العمل الجماعي، التطوير، تركيز الخدمة.

أولاً: تمكين الموظفين:

يعرف تمكين الموظفين بأنه عبارة عن "العملية التي يمكن من خلالها منح الموظفين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والثقة والنفوس والقناعة بقدراتهم المعرفية التي تساعدهم في عملية اتخاذ القرار بما يجعلهم قادرين على تقديم المقترحات التي ستؤثر في نجاحهم الشخصي وبالتالي نجاح المؤسسات التي يعملون بها" (عبد الحسين، 2012، ص264).

كما يعرف تمكين الموظفين بأن تحرير الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، واعطائه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، هذا بدوره يحرر إمكانات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة (خشان وآخرون، 2021، ص119).

وعرف بوسالم تمكين الموظفين بأنه " إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة " (بوسالم، 2010، ص6).

وفي ذات السياق عرف (المحاسنه والخرشه، 2015، ص204) تمكين الموظفين بأنه " فلسفة إشراك الموظف في ملكية الوظيفة من خلال منحه سلطات أكبر ضمن مجال عمله من خلال تدريبه وتنمية الثقة بالنفس، ومشاركته في جلسات العصف الذهني، وحثه على العمل بروح الفريق، وتحمل مسؤولية صنع القرار لتحقيق إنجاز إيجابي لإثراء العمل الوظيفي".

ويشير (Whetten & Cameron, 2011, p.443) إلى أن التمكين توفير الحرية للموظفين للقيام بنجاح لما يريدون القيام به، بدلا من إعطائهم التعليمات لتنفيذ ذلك، أي إن المديرين الذين يمكّنون الموظفين يقللون الضوابط والقيود والحدود بالنسبة لهم بدلا من تحفيز وتوجيه سلوكهم باستخدام استراتيجية الدفع. وتقنيات التأثير هنا تكون باستخدام استراتيجية السحب، إذ يركز المديرين على السبل التي يمكن من خلالها تصميم حالة عمل بحيث تُنشط وتوفر التشجيع الذاتي للموظفين، إذ ينجز الموظفون المهام بسبب انجذاب جوهري من قبلهم، وليس بسبب وجود نظام مكافأة خارجي أو سلطة النفوذ.

ويعرف التمكين بأنه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممكن، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية والالتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم (محمد، 2012، ص 165)

وعرفها الموسوي (2016)، " منح الموظفين المسؤولية والصلاحيات لاتخاذ القرارات بشأن جميع جوانب تنمية المنتجات أو خدمة الزبائن" ص 11.

ويرى الباحث بأن تمكين الموظفين هو اعطاءهم صلاحيات تساعد على أداء أعمالهم وتسييرها بشكل مستمر، ولحل مشكلات معينة في نطاق عملهم، والاختصاص بآرائهم عند صناعة القرارات الاستراتيجية.

وتشير دراسة محمد (2012، ص 165) أن تمكين الموظفين يساهم ويساعد على:

1. إعطاء صلاحيات للأفراد الموظفين بسبب ثقة الإدارة العليا بهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات التي سوف يكونون مسؤولين عنها.
2. يجعل الموظف الممكن من إشباع رغبة الزبون الخارجي وتعزيز ثقة (الموظف الممكن) بنفسه وينعكس ذلك لتقديم الولاء والإخلاص للمنظمة.
3. إظهار الإبداعات والابتكارات التي يمتلكها الموظف واستثمارها لخدمة المنظمة.

4. اعطاء المزيد من الحرية ورفع القيود عن الموظفين والتميز بينهم من خلال تقديم المكافأة والحوافز للموظفين الأكفاء .

وتكمن أهمية تمكين الموظفين في أنها تجلب منافع عدة وفوائد متنوعة على مستوى المؤسسة ومستوى الموظفين وتتخلص تلك الأهمية على المستويين الآتيين :

أ. بالنسبة للشركة :

يحقق تمكين الموظفين فوائد عديدة ومتنوعة بالنسبة للمؤسسة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين» وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل (المغربي، 2001)

ب. بالنسبة للموظفين :

يجلب تمكين الموظفين فوائد ومنافع عديدة للعاملين ومن بينها زيادة مستوى الرضا عن العمل وزيادة الثقة بالنفس والحصول على معارف ومهارات وخبرات جديدة (الطائي وقدادة، 2008)

وهناك العديد من الأوراق التي تربط بين إبداع الموظف وتمكينه، والإبداع يؤدي إلى أداء أعلى للموظف، ومجموعة الموظفين والمنظمات. يشير الإبداع إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد يعملون معاً. ولكي يحدث الإبداع في المؤسسات، يحتاج المديرون إلى دعمه والترويج له، لأنهم هم الأفراد الأكثر معرفة في هذا المضمار (عيدان، 2019، ص135).

متطلبات تمكين الموظفين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين الموظفين في المنظمات، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين والتي تتمثل في (محمد، 2012، ص165-167):

1. **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيهـم، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

2. **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

3. **الأهداف والرؤية الاستراتيجية:** إذ يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع المواقف الصعبة التي تواجهها، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي يسهم في معالجة تلك المواقف قبل استفحالها وإيجاد الحل لها (محمد، 2012، ص166).

4. **فرق العمل :** يتطلب تمكين الموظفين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ، كما تؤخذ بجدية وحزم. إن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة المواقف من الأفراد، لأنه يتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة ، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرين فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، وتطبيق التغييرات التي يقترحها ، وتصنف إلى ثلاث أصناف هي فريق حل المشكلات، وفريق الغرض المحدد وفريق الإدارة الذاتية.

هـ - **التدريب المستمر:** لا يمكن تمكين الموظفين من غير توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرين أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم. إن تمكين الموظفين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

ونلاحظ مما سبق وجود أبعاد للتفكير الاستراتيجي مثل الرؤية الاستراتيجية، وفرق العمل (العمل الجماعي)، والتدريب المستمر (التطوير)، ذكرتها دراسة (محمد، 2012) ضمن متطلبات تمكين الموظفين، وهي التي تم اعتمادها ضمن متغيرات هذه الدراسة.

ثانيا: المرونة الاستراتيجية:

تعد المرونة الاستراتيجية أحد الأبعاد المهمة للشركة، إذ يعتمد بقاء الشركات على قدرتها على التأقلم مع ظروف السوق المتغيرة والاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية (النجار وشعيب، 2021، 339).

المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على دراسة التغيرات في البيئة الخارجية وتخصيص موارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات دون التأثير على المنظمة (Shimizu & Hitt, 2004, p.44). ويرى (Radomska, 2015, p.19) أن المرونة الاستراتيجية هي خاصية تسمح للمنظمات الحديثة الاستعداد لمواجهة التغيرات الفجائية وغير الفجائية في البيئة الخارجية، وهي تنطوي على تفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الإجراءات المستمدة من الدراسات التحليلية، ووضع السيناريوهات لمواجهة التغيرات، ووضع استراتيجيات لكل سيناريو، والحصول على الموارد والمهارات (القدرات) اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. أما الجبوري (2011، ص91) فيرى أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التنقل بين البدائل الاستراتيجية لكي تتمكن من الرد على التغيرات البيئية، الحصول على مركز تنافسي من خلال التوسع في الأسواق أو المناطق الجديدة، وتبني أو تطبيق التقنيات الجديدة لإنتاج منتجات أقل كلفة وأفضل وأسرع من المنافسين في السوق.

ويعتقد (Roadmska, 2015, p.148) أن التعريف الشامل للمرونة الاستراتيجية يجب أن يتضمن الأبعاد الداخلية والخارجية بمعنى ألا يقتصر التعامل مع المخاطر الاستراتيجية والتغيرات البيئية فقط، وإنما القابلية على توظيف الموارد بطريقة استجابية واستباقية أيضا، أما (Brozovic, 2016, p. 6) فيعتقد أن المرونة الاستراتيجية للمنظمة لا ترتبط باستجابتها للتغيرات التي تحصل في بيئة الأعمال فقط، ولكن أيضا بقابليتها على نمذجة وتشكيل وتحويل بيئتها من خلال قيادة التغيير،

ويلحظ أن أغلب التعريفات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية تركز على القابلية للاستجابة للتغيرات البيئية إلا أن المفاهيم الحديثة للمرونة الاستراتيجية تأخذ بالحسبان البعد الاستباقي، وأن المنظمة تستطيع التعامل مع هذه التغيرات أما بطريقة دفاعية أو هجومية، وبناء على ما تقدم فإن المرونة الاستراتيجية تمثل مجموعة الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية سواء بطريقة استجابية أو استباقية (رشيد وحמיד، 2019، ص37).

وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال الآتي:

أ. تمنح الشركة القدرة لمواجهة التغيرات البيئية بشكل مناسب.

ب. تسمح للشركات للرد على البيئات غير المستقرة، واستخدام الموارد والقابليات للتكيف مع الظروف المطلوبة (محمد، 2013، ص440).

ثالثاً: العمل الجماعي:

يعرف العمل الجماعي بأنه وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات تساعد كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به (القيوتي، 2009، ص160).

ويعرف سليمان العمل الجماعي بأنه: مجموعات من الأشخاص ذوي المهارات التكميلية يلتزمون بالهدف المشترك ويتحملون المسؤولية المتبادلة عن تحقيقه ويتطورون بشكل مثالي الهوية المتميزة والعمل معا بطريقة منسقة ومتبادلة لتحقيق هدفهم (سليمان، 2020، ص302).

وفريق العمل ضروري للمنظمات التي تعاني من ضعف في الأداء، ومن زخم في العمل، ويعد أحد التوجهات الحديثة التي تتبناها المنظمات من أجل تحسين أدائها وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية (الزبيدي وعباس، 2014، ص33). وفريق العمل يساعد على تطوير المهارات، وللاستفادة من المهارات والخبرات والتعرف إلى مختلف الثقافات للأفراد ضمن المجموعة، وتعد فرق العمل مورداً مهماً ينبغي على المنظمات أن تولي اهتماماً وعناية بهذا المورد. (burke,2011,p.93)

ويمكن للباحث ان يعرف العمل الجماعي بأنه دفع الموظفين لتحقيق الأهداف كفرق عمل لتحقيق الأهداف المشتركة فيما بينهم، وتخفيف ضغط العمل في مختلف الإدارات والاقسام.

وان الحاجة إلى العمل الجماعي تزيد من ترابط المهام وينبغي ان تكون الفرق كبيرة بما فيه الكفاية لأداء العمل لكن صغيرة بما يكفي للتنسيق الفعال والمشاركة الفعالة. وتتكون الفرق من ذوي الكفاءات والدوافع لتنفيذ المهام في بيئة الفريق (الموسوي، 2016، ص59)

رابعاً: التطوير:

بسبب التحديات المستمرة في بيئة الأعمال العالمية أوجب على المنظمات الساعية إلى البقاء والمنافسة إلى التغير المستمر في تصميم منتجاتها، وهذا يحتاج إلى عاملين ذوي مهارات عالية. لذا من المهم تحديد مجموعة معينة من الكفايات الإدارية الرئيسية للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إن نشوء الفجوة أو التعارض يظهر عندما تكون المقدرة الفردية أقل من المطلوب لأداء العمل، ومن الخطورة على المنظمات التركيز على الكفايات في الماضي بدلا من التركيز على كفايات الغد، لذا ينبغي أن يعكس إطار عمل الكفاية على المنظمة الحالية والاحتياجات المستقبلية لها، ويعرف وجود العجز أو الحاجة للكفاية يُعرف بـ"الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب من الكفاية لأداء العمل بنجاح". وبمجرد تحديد الفجوة للكفاية، نرى بعد ذلك، فإذا كانت ضرورية وجب القضاء عليها من خلال التدريب والتطوير أو غيرها من المقاييس أو التدابير، مثل الإثراء الوظيفي، أو إعادة تصميم العمل أو الوظيفة، أو الإبداع في محتوى العمل، أو تعزيز المناخ التنظيمي. لذلك تعد الكفاية المستندة إلى التدريب والتطوير أداة استراتيجية مهمة في معالجة ثغرات الكفاية (Wickramasinghe & Zoyza, 2009,p. 2550-2551).

أن منظمات اليوم تتنافس من خلال العاملين فيها وتستثمر في تطوير أفرادها من خلال منحهم فرصا لتطوير مهاراتهم وصقل مواهبهم بشكل مستمر، ومن الجدير بالذكر أن عدد كبير من المنظمات أنشأت جامعات داخلية تابعة لها لإدارة مهمة تحديث مهارات المديرين والموظفين وتسهيل التعلم المنظمي المستمر والمساعدة في مهمة تحديث كفايات المنظمة وإمكانياتها كما تعقد جلسات توجيه وارشاد للعاملين الجدد وتمول مجموعات متنوعة من برامج التدريب الخاصة ببناء الكفايات أو المرتبطة بالحصول على مؤهل جامعي اضافي أو حضور دورات تدريبية مهنية (الحسيني، 2016، ص212).

خامسا: تركيز الخدمة:

مجموعة النشاطات والإنجازات التي تقوم بها المنظمة بغية إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها، وتغطية مستوى خدمة الزبون، واستخدام الجهد البشري أو الآلي بغرض تقديم منتجات وخدمات بالشكل المطلوب وصولاً لرضا الزبون (الموسوي، 2016، 11).

تعني القدرة على تلبية متطلبات الزبائن (Sanders&Reid ,2013, p.455). فهي مجموعة النشاطات والإنجازات التي تقوم بها المنظمة بغية إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها، وتغطية مستوى خدمة الزبون، واستخدام الجهد البشري أو الآلي بغرض تقديم منتجات وخدمات بالشكل المطلوب وصولاً لرضا الزبون (Pride & Ferrell , 2011, p.261). فهي في نظر (Etzel) تلك الأنشطة القابلة للتحديد وغير الملموسة التي يكون الغرض الأساس منها هو إشباع حاجات ورغبات الزبون (Etzel, 2007,p.286).

كما تعد مقياساً للأداء الكفوء وإحدى المبادئ الأساسية لتقييم الأداء وتقديره، كونها مرتبطة بالمنافسة من خلال تقديم المنتجات والخدمة بجودة عالية والعمل على تعظيم رضا الزبون، وإضافة قيمة له، فهي بذلك تساعد المنظمة في بناء علاقات أوثق مع الزبون (Pride & Ferrell, 2014, p.17) وتعد إحدى عوامل النجاح لأي منظمة من خلال تقديم المنتجات والخدمات المتفوقة للزبون، وإمكان ابتكار منتجات وخدمات جديدة، ومعرفة احتياجات الزبون تؤدي إلى استمرارية المنظمة (Barringer & Ireland,2008, p.74).

سادسا: علاقة التفكير الاستراتيجي ببناء الكفايات الجوهرية

يعتمد تحديد مفهوم الكفايات الجوهرية على الاتجاه والتفكير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها، فضلا عن أهم الخصائص التي تتمتع بها، كما يختلف هذا المفهوم تبعا لطبيعة الصناعة التي تعمل بها هذه المنظمات (حمدي وجيلاني، 2019، ص6). وبالتالي يدل على وجود ارتباط بين التفكير الاستراتيجي والكفايات الجوهرية.

والعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والكفايات الجوهرية تتضح من خلال حاجة الشركات إلى إدراك أهمية التفكير الاستراتيجي يفرض عليها النظر بشكل شمولي إلى الكفايات المتوفرة لإنجاح التفكير وتحديد رؤية واضحة، كما أكدت دراسة (Geert,2004) على أن للكفايات الجوهرية أثر كبير على أداء الشركات، وثبتت الدراسة على ضرورة سعي الشركات للاستيلاء الخارجي على الكفايات من خلال التفكير الإبداعي ودفع الشركات نحو الاندماج والاستحواذ لتحسين كفاياتها. ومن منظور آخر يرى (Agha et al, 2012) أن الاهتمام في ربط استراتيجية الموارد البشرية بالكفايات الجوهرية لها دور في تنمية وتفعيل البرامج التي تسهم في بناء الكفايات الجوهرية والتي يمكن توظيفها باتجاه تحقيق التميز والتفوق عن الشركات النظيرة (حسين، 2018، ص4).

وبحسب دراسة (توحي، 2019، ص227) لم يعد بالإمكان للمنظمات الصناعية والخدمية التعامل مع التطورات الواسعة بالاعتماد الكامل على استراتيجيات وسياسات العمل في السابق، إذ لا بد من العمل على إجراء التطور وهو ما يدعو المنظمة إلى التحرك العميق لكفاياتها مع التركيز على ما هو جوهري، لذا يتطلب التركيز على هذه الكفايات الجوهرية وجود فكر استراتيجي ينظر للواقع ويبنى للمستقبل.

كما جاءت الكفايات الجوهرية ضمن أبعاد الخفة الاستراتيجية متغيرا تابعا، والتفكير الاستراتيجي متغيرا مستقلا ضمن دراسة (محمد وشيخو، 2020، ص276).

وربطت دراسة زلط (2018، ص89) بين بعد الرؤية الاستراتيجية متغيرا مستقلا (وهي ضمن أبعاد التفكير الاستراتيجي لهذه الدراسة) وبين الكفايات الجوهرية (اتخاذ القرار، والقيادة، والكفاية الفكرية، والاتصال، والعمل الجماعي). كما اقترحت دراسة (أبو زيد، 2019، ص326) الربط بين التفكير الاستراتيجي وبين المرونة الاستراتيجية، والمرونة تعد أحد أبعاد الكفايات الجوهرية، وهذا البعد الذي تم اعتماده في هذه الدراسة بناء على جدول تكرار الأبعاد للكفايات الجوهرية. وتؤكد دراسة (كولي وكوجر، 2020، ص502) بأنها مهمة للمنظمات لاقتناص الفرص التي تعرضها البيئة، والرد على التهديدات ولا سيما عندما تكون البيئة ذات منافسة عالية ومضطربة وإبداعية بشكل مستمر.

وعدت دراسة (Bucur, 2012, p.367) التفكير الاستراتيجي أحد خمسة عناصر للكفايات الجوهرية ويسهم التفكير النظمي وهو أحد أبعاد التفكير الاستراتيجي في تمكين إدارة الشركة من فهم ما يدور في بيئتها من فرض، وتهديدات، ودراسة الأفكار بصورة مجتمعة لتعزيز قدرة الشركة على اقتناص الفرص المتاحة ووضع الحلول المناسبة للمشكلات (شلاكه، 2021، ص277).

وبناء الكفايات الجوهرية هو أن مجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة، والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها للزبائن تعكس العلاقة الاعتمادية بين استراتيجياتها، وإمكانات أنظمتها، ومهارات عاملها التي تمكنها من بناء الكفايات الجوهرية لاستدامة نمو المنظمة والانتاجية لمدى طويل، ومن خلال التنسيق بينها للحصول على القيمة القصوى، وكما مبين على النحو الآتي: (زلط، 2018، ص94).

وأوضحت دراسة (البغدادى والعطوي، 2014) أن الكفايات الجوهرية تساعد الشركة على نموها وتطورها واستثمار الفرص النموذجية أسرع من الشركات المنافسة، وعلى المديرين أن يعوا أهمية التدريب في صقل مهارات الموظفين ورفع قدراتهم لما لها من دور في تعزيز أنشطة المنشأة، والبحث عن الفرص يعد من أساسيات التفكير الفرصي.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عن الشركة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيري وأبعاد الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات

المقدمة:

يستعرض هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة المتمثل بالفئة القيادية بشركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، ووصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات متغيرات الدراسة، كما يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛ وذلك من خلال عرض وتصنيف وترتيب الإجابات في جداول تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومعالجتها، وفي النهاية قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة لكل منها ضمن مجموعة من المباحث، والتي كانت كالآتي:

المبحث الأول: نبذة عن الشركة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيري وأبعاد الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات.

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن شركة النفط اليمنية فرع ساحل حضرموت

يُعد فرع الشركة بساحل حضرموت أحد الفروع المهمة للشركة، وهو الفرع الذي يقوم بتموين النطاق الجغرافي الذي يتكون من (حضرموت الساحل والوادي ومحافظة شبوة).

ويتكون فرع الشركة من (<http://ypchc.com>):



1. منشآت الخزن الواقعة في منطقة خلف المكلا.
2. مبنى الإدارة في منطقة جول مسحة.
3. إدارة وقود الطيران الواقعة في مطار الريان.
4. محطات الشركة لبيع المشتقات النفطية..

ويمكن للباحث إيجاز عرض النبذة التعريفية عن الشركة في الآتي:

اولا: نشأة الشركة:

لم يكن فرع ساحل حضرموت التابع لشركة النفط اليمنية بهذه الصورة التي هو عليها اليوم، فقد مرت شركة النفط بتاريخ طويل وحافل بالجد والعمل والإخلاص خلال قرن من الزمان أو أكثر. ففي بدايتها الأولى التي تمتد إلى مطلع القرن العشرين وحتى الأربعينيات منه، كانت تعتمد على جهد الإنسان، فكانت المواد البترولية تأتي إلينا عبر السفن الشراعية، ويتم تفرغها يدويا وبجهد بشري مضمّن في البراميل المخصصة للأكل، ثم تستخدم القوافل لنقلها إلى أنحاء المناطق، ولم تستخدم الشاحنات في النقل إلا في الخمسينيات والستينيات عندما أنشأت شركة شل عددا من منشآت المكلا في منطقة خلف على أرض كانت تستخدم لتجفيف الأسماك. وقد أفرزت عملية التطور التي بدأت تظهر للعالم العربي بعد الحرب العالمية وهي بحد ذاتها أزمة، وقبلها أزمة المجاعة التي حدثت في حضرموت، كما أن حضرموت تمتلك موقعا جغرافيا كبيرا ومهما، وكانت الحاجة في تلك الفترة ملحة ولا سيما بعد ظهور الصناعات والآلات الحديثة، فبدأ التفكير في الشارع الحضرمي والسلطة الحاكمة آنذاك إذ السلطان صالح بن عوض القعيطي يحمل أفكارا هندسية وتطويرية. وبدأ ببعض الصناعات اليسيرة في

حضر موت واتجه المجتمع الحضرمي إلى الجانب السمكي والزراعي، وفرض التطور الحاجة إلى وجود طاقة لنقلها وهذه الوسائل تحتاج إلى وقود، ولا يوجد وقود في حضرموت ((شركة النفط اليمنية، 2019، ص3).

وفي عام 1956م كان العدوان الثلاثي على مصر، وحينذاك أحس الاستعمار البريطاني في عدن بحاجتهم إلى فرع في حضرموت، بحيث لا تتأثر مصالحهم في كثير من المجالات المرتبطة بهم، هنا بدأ التفكير لدى شركات الغرب في بناء مجمع نفطي في حضرموت، وبعد ذلك أنشئت المنظمة الوطنية للخدمات العمومية في حضرموت، وبدأ حينئذ ظهور وسائل النقل البسيطة، وهي بحاجة إلى وقود البترول والديزل، وفي نهاية الخمسينيات مع ظهور الكهرباء عام 1954م كانت تتم عملية نقل البترول بواسطة البراميل إلى الساحل بالمكلا، ومنها يوزع إلى المدن للوكلاء في شبام والقطن وغيرها، وبدأ التفكير في بناء خزان والتخطيط له، وتم المسح للموقع المناسب للمشروع، فتم اختيار منطقة خلف، وجاءت شركة (شل) في عام 1957م، وبدأت في بناء عدد من الخزانات منها خزان للبترول سعة (2000 طن)، وخزان للغاز سعة (750 طن)، وبناء خزان للديزل، وقام بتنفيذ المشروع شركة أجنبية في آخر 1958م في محطة العيقة، وسيئون، وقصيعر، والقطن، وغيرها من المناطق الحيوية، وعندما يأتي الخريف تظهر مشكلة تأمين الوقود من عدن من شركة شل، وعلى ضوء ذلك بدأ التفكير في توسعة خزانات مادة الديزل (شركة النفط اليمنية، 2019، ص3).

وساعد في نمو الشركة ظهور مختلف السيارات، ومنها (الزيزو) التي اكتسحت السوق في الستينيات، وكانت إدارات الشركة كلها أجنبية في بداية عام التأسيس. بدأ الطاقم الحضرمي يظهر في شركة شل مثل (محمد سعيد يحيى) في عام 1967م، وبعد التأميم في عام 1972م بدأ التغيير، فأنشئت الشركة (شركة النفط الوطنية اليمنية)، وظلت تابعة لقسم العمليات بالمركز في عدن، وكان أول مدير حضرمي للشركة هو (عبدالله عبدالقادر الجنيد)، وبدأت الشركة في التوسع وبناء الخزانات، وبعد ذلك قامت التعاونيات، وأظهرت جانب التمويل الخدمي، ثم أنشأت إدارة الوادي حسب قرار السلطة المحلية في عام 1978م من القرن الماضي. وفي الثمانينات أنشأت الشركة المحطات على طول الشريط الساحلي وجول مسحة ثم أنشئت حظيرة وقود الطيران في الريان عام 1987م. وبعد قيام الوحدة اليمنية 1990م

أنشئ الفرع بقرار وزير النفط والثروات المعدنية في 1991/5/27م، وأنشئت الإدارات المكونة لهذا الفرع. وتطور الفرع وحقق إنجازات منها إنشاء مبنى جديد للفرع في منطقة جول مسحة بالمكلا، وتطوير منشآت المكلا بمنطقة خلف، كإنشاء بعض الخزانات وصيانتها، وإعادة تأهيل شبكة الإطفاء بالمنشآت، والخط البحري الجديد لاستقبال وتفريغ البواخر، وزيادة منصات التعبئة، ومبنى لحظيرة الوقود بمطار الريان الدولي مع زيادة الخزن وإعادة تأهيل الشبكة الداخلية فيها، وإعادة بناء محطات الوقود في ساحل حضرموت، بالإضافة إلى إنشاء مبنى استراحة في منطقة الروينة، وغيرها من المشاريع الحيوية (شركة النفط اليمنية، 2019، ص4).

صورة قديمة لشركة النفط اليمنية فرع ساحل حضرموت (شركة النفط الوطنية اليمنية فرع المكلا سابقا)



المصدر: <http://ypchc.com>

ثانياً: التوجه الاستراتيجي لشركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت:

ترتكز استراتيجية الشركة على العناصر الآتية (<http://ypchc.com>):

1. رؤية الشركة:

أن تصبح شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت شركة رائدة في تسويق المشتقات النفطية.

2. رسالة الشركة:

توريد المشتقات النفطية بمواصفات ذات جودة عالية، وأسعار منافسة لخدمة السوق داخل وخارج المحافظة.

3. أهداف الفرع:

ويتكون اهداف فرع ساحل حضرموت كما يلي:

- أ. العمل على مواكبة الزيادة المتوقعة في الاستهلاك المحلي للمنتجات النفطية، وإيصال تلك المشتقات إلى كافة المستهلكين في جميع مناطق النطاق الجغرافي لفرع الشركة (حضرموت الساحل-وادي وصحراء حضرموت- أجزاء من محافظة شبوة).
- ب. رفع حجم المبيعات اليومية من 2000 طن يومياً إلى 3000 طن يومياً.
- ج. تحقيق رضا الموظفين والعملاء وتدعيم انتمائهم للشركة.
- د. إنشاء مركز لتدريب العمالة الداخلية والخارجية.
- هـ. الحصول على شهادة السلطات المحلية والمركزية في الأداء الأفضل.
- و. تطبيق نظم المعلومات الإدارية بجميع إدارات الشركة.
- ز. التواصل مع المجتمع المدني لزيادة الوعي الثقافي للمواطنين بأهمية شركة النفط في حضرموت.
- ح. إنشاء محطات نموذجية لبيع المشتقات النفطية بالمحافظة.
- ط. زيادة السعة التخزينية بإنشاء خزائين في منشآت خلف.
- ي. تطوير الخط البحري لاستقبال بواخر المشتقات النفطية على مدار السنة.
- ك. إقامة المباني اللازمة لتطوير الأداء في نشاط الشركة.
- ل. العمل على إيجاد تصورات مستقبلية لزيادة الطاقة التخزينية.
- م. استثمار جزء من العائد لمواجهة التوسع في النشاط الخدمي بمحافظة حضرموت.
- ن. التمويل الذاتي للمشاريع الاستثمارية للشركة بالمحافظة.

ثالثاً: الأنشطة التي يقدمها الفرع:

أهم الأنشطة والخدمات التي يقدمها الفرع (<http://ypchc.com>):

1. بيع وتوزيع المشتقات النفطية للنطاق الجغرافي للفرع.

2. تموين الطائرات بالوقود بمطار الريان الدولي

3. عقد الاتفاقيات مع التجار الموردين للمشتقات النفطية.

4. منح تراخيص إنشاء محطات الوقود ومنح عقود التوكيل ورخص المزاولة.

5. الرقابة على المحطات ومدى التزامها بالمعايير.

خامساً: حجم المجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة في شركة النفط اليمنية فرع ساحل حضرموت ويتمثل بالمدير العام، ونائبا المدير العام، ومدراء الإدارات، ونوابهم، ورؤساء الأقسام، بحسب البيانات الموضحة في الجدول ادناه:

جدول رقم (1-4) عدد القياديين في شركة النفط اليمنية فرع ساحل حضرموت

المجموع	العدد		المسمى الوظيفي	
	اناث	ذكور		
1	0	1	مدير عام	1
2	0	2	نائب مدير عام	2
18	6	12	مدير إدارة	3
23	0	23	نائب مدير إدارة	4
84	12	72	رئيس قسم	5
128	18	110	الاجمالي	

المصدر: حسب إحصائيات ادارة الموارد البشرية لعام 2021م

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة

أولاً عينة الدراسة:

اقتصرت عينة الدراسة على الفئات القيادية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت بجميع المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا) في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، وتم اختيار العينة المكونة من 94 قيادياً كما هو موضح في الجدول رقم (2-4) وتمثلت العينة القصدية 73% من حجم المجتمع، وتم اختيار هذه العينة لأن إجاباتها تتناسب مع موضوع الدراسة.

جدول رقم (2-4) توزيع عينة الدراسة

المجموع	العدد		المسمى الوظيفي	
	اناث	ذكور		
1	0	1	مدير عام	1
2	0	2	نائب مدير عام	2
18	6	12	مدير ادارة	3
23	0	23	نائب مدير إدارة	4
50	12	38	رئيس قسم	5
94	18	76	الإجمالي	

وقد وزع الباحث 94 استبانة عاد منها 87 استبانة وبنسبة استجابة 92.5% ومن بين الاستبانات المعادة هناك (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، لذا كانت نسبة الاستبانات التي تم تحليلها من إجمالي الاستبانات هي 87%، وهي نسبة عالية.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة؛ وتحقيقاً للغرض السابق قام الباحث بإعداد وتطوير الاستبانة بناء على أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة التي تهدف إلى قياس آراء أفراد العينة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية محل الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة كما هو موضح فيما يأتي:

جدول رقم (3-4) مكونات الاستبانة ومتغيراتها

م	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد/الفئات	عدد الفقرات	المصدر
1	الشخصية والوظيفية	الجنس العمر المؤهل العلمي المسمى الوظيفي الخبرة العملية	5	الباحث
2	التفكير الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	5	دراسة الكميم، 2017
		التفكير النظمي	5	
		التفكير الابداعي	5	
		التفكير الفرصي / الفرص الذكية	5	دراسة الجابري، 2016 ودراسة أبو زيد 2019
3	الكفايات الجوهرية	تمكين الموظفين	5	بالاعتماد على دراسة (الهسي، 2016) ودراسة (الشيخلي والكبيسي، 2011)
		المرونة الاستراتيجية	5	(محمد، 2013)

م	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد/الفئات	عدد الفقرات	المصدر
		العمل الجماعي	5	دراسة (رشيد، 2018)
		التطوير	5	دراسة (الطائي، 2007)
		تركيز الخدمة	5	دراسة (الموسوي، 2016)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة

القسم الأول:

اختص هذا القسم بالبيانات الشخصية والوظيفية (المتغيرات الديمغرافية) لعينة الدراسة، إذ تضمن خمس متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية)

القسم الثاني:

تضمن هذا القسم المعلومات الفنية، وينقسم على جزأين:

1. متغير التفكير الاستراتيجي:

ويتضمن هذا الجزء (20) فقرة، تقيس أبعاد التفكير الاستراتيجي موزعة على أربعة أبعاد وهي: الفقرات من (1-5) تقيس بُعد الرؤية الاستراتيجية، والفقرات من (6 - 10) تقيس بُعد التفكير النظمي، والفقرات من (11 - 15) تقيس بُعد التفكير الإبداعي، والفقرات من (16 - 20) تقيس بُعد التفكير الفرصي.

2. متغير بناء الكفايات الجوهرية:

ويتضمن هذا المحور (25) فقرة، تقيس بناء الكفايات الجوهرية محل الدراسة، موزعة على خمسة أبعاد وعلى النحو وهي:

الفقرات من (1-5) تقيس بُعد تمكين الموظفين والفقرات من (6 - 10) تقيس بُعد المرونة الاستراتيجية، والفقرات من (11 - 15) تقيس بُعد العمل الجماعي، والفقرات من (16 - 20) تقيس بُعد التطوير والفقرات من (21 - 25) تقيس بُعد تركيز الخدمة.

ثالثاً: صدق الأداة:

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، 2012، ص29).

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق المنطقي (صدق المحكمين) والصدق البنائي.

1. الصدق المنطقي (صدق المحكمين):

ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس إذ إنه يعرف بقدرة أداة الدراسة على "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليها، وتفحص مدى ملائمة بنودها لقياس أبعاد المتغير المختلفة، كما أنه من أكثر الأساليب استخداماً.

ويتمثل هذا الأسلوب في عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المذكورين في ملحق رقم (1) والبالغ عددهم (9) من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التخصص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الريان وجامعة حضرموت وجامعة سيئون وجامعة صنعاء وجامعة الحديدة، للتأكد من مدى وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق أهداف من الدراسة وارتباطها بالمجال الذي وضعت من أجله، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وتم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمون.

2. الصدق البنائي:

للتأكد من فاعلية فقرات الأداة تم التحقق من توفر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لفقرات أداة البحث عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة مع الدرجة

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وتم ذلك عن طريق تطبيق الاستبانة في شكلها النهائي على عينة مكونة من (30) مستهدفاً من خارج العينة الأصلية، وبتحليل نتائج الاستجابات، كانت النتائج كما هو موضح بالجدول الآتية:

أولاً: متغير التفكير الاستراتيجي:

توضح الجداول الآتية حساب معاملات الصدق للاستبانة بحسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة بالدرجة الكلية لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي.

1. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية:

جدول رقم (4-4)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية

م	فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تمتلك الشركة رؤية مكتوبة واضحة تحدد من خلالها التوجهات المستقبلية.	.730**	.000
2.	تحرص إدارة الشركة على تحفيز الموظفين لتحقيق رؤية الشركة.	.793**	.000
3.	تتأكد إدارة الشركة من التزام الموظفين بتحقيق رؤية الشركة.	.769**	.000
4.	تمتلك الشركة القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية في ضوء رؤيتها الاستراتيجية.	.850**	.000
5.	تستخدم إدارة الشركة رؤيتها في توحيد كافة الجهود لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	.770**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول (4-4) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل

ارتباط (0.850^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، وأقل معامل ارتباط (0.730^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

2. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد التفكير النظمي:

جدول رقم (4-5): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التفكير النظمي

م	فقرات بُعد التفكير النظمي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تنظر إدارة الشركة إلى الاستراتيجية على أنها نظام مترابط الأجزاء.	.692**	.000
2.	تحرص إدارة الشركة على الإلمام بتفاصيل العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام المختلفة.	.794**	.000
3.	تقوم إدارة الشركة بتحليل المعلومات المختلفة باستخدام أساليب علمية حديثة.	.772**	.000
4.	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين في صياغة الاستراتيجيات.	.822**	.000
5.	تحرص إدارة الشركة بتطبيق كافة القوانين واللوائح والقواعد والمعايير عند تنفيذ أنشطتها المختلفة.	.673**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول (4-5) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.822^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، وأقل معامل ارتباط (0.673^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد التفكير النظمي تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

3. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد التفكير الإبداعي:

جدول رقم (4-6): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التفكير الإبداعي

م	فقرات بُعد التفكير الإبداعي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تحرص إدارة الشركة على خلق الأفكار الجديدة للتعامل مع المشكلات.	.673**	.000
2.	تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها بأساليب حديثة ومبتكرة.	.721**	.000

م	فقرات بُعد التفكير الإبداعي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
3.	تتقبل إدارة الشركة نتائج أفكار الموظفين الإبداعية الجديدة.	.785**	.000
4.	تهتم إدارة الشركة بمتابعة الأفكار الإبداعية لدى المنافسين.	.770**	.000
5.	تمنح الشركة الموظفين حوافز مادية ومعنوية لتشجيعهم على تقديم ابتكارات ونماذج لحل المشاكل التي تعترض العمل.	.659**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول (4-6) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.785^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، وأقل معامل ارتباط (0.659^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$. مما يعني أن جميع فقرات بُعد التفكير الإبداعي تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

4. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد التفكير الفرصي (انتهاز الفرص):

جدول رقم (4-7) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التفكير الفرصي (انتهاز الفرص)

م	فقرات بُعد التفكير الفرصي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تبحث الشركة عن فرص حالية تولد نتائج قيمة في المستقبل.	.676**	.000
2.	تنظر الشركة للتحدي كفرصة ينبغي استثمارها.	.693**	.000
3.	تتفتح الشركة على تجارب جديدة من خلال الاطلاع على ممارسات الشركات الأخرى العاملة في القطاع.	.817**	.000
4.	تهتم الشركة بتحديد الفرص في البيئة الخارجية واستثمارها.	.786**	.000
5.	يوجد لدى الشركة موارد مادية وبشرية تمكنها من اغتنام الفرص الخارجية.	.559**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول رقم (4-7) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.817^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، وأقل معامل ارتباط (0.559^{**}) عند مستوى

دلالة ($\alpha = 0,01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد التفكير الفرصي (انتهاز الفرص) تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

5. معامل ارتباط درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير التفكير الاستراتيجي:

جدول رقم (8-4): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير التفكير الاستراتيجي

م	أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	الرؤية الاستراتيجية	.872**	.000
2.	التفكير النظامي	.814**	.000
3.	التفكير الإبداعي	.887**	.000
4.	التفكير الفرصي (انتهاز الفرص)	.845**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول رقم (8-4) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير التفكير الاستراتيجي عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.887^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، وأقل معامل ارتباط (0.814^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$). مما يعني أن جميع أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن متغير التفكير الاستراتيجي يتمتع بدرجة صدق عالية.

ثانياً: متغير الكفايات الجوهرية

توضح الجداول الآتية حساب معاملات الصدق للاستبانة بحسب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة بالدرجة الكلية لأبعاد متغير الكفايات الجوهرية.

1. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد تمكين الموظفين:

جدول رقم (9-4): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد تمكين الموظفين

م	فقرات بُعد تمكين الموظفين	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تعمل الشركة على تعريف الموظفين بنقاط قوتهم وضعفهم لتزويد الموظفين بفرص التطور والتقدم في المسار الوظيفي.	.816**	.000
2.	تمنح إدارة الشركة الموظفين صلاحيات واسعة لأداء أعمالهم على أفضل وجه باستمرار.	.869**	.000
3.	تقوم إدارة الشركة بتفويض الصلاحيات إلى بعض المرؤوسين لحل مشكلات معينة أو تسيير العمل.	.849**	.000
4.	تسمح إدارة الشركة للمرؤوسين بالمشاركة في صناعة القرارات.	.857**	.000
5.	يساهم التمكين في تطوير قدرات المرؤوسين ومعارفهم وإعداد قيادات إدارية كفؤة.	.782**	.001

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول (9-4) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.869^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، وأقل معامل ارتباط (0.782^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$. مما يعني أن جميع فقرات بُعد تمكين الموظفين تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البُعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

2. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية:

جدول رقم (10-4): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية

م	فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تقوم الشركة بإعداد خطط لتصحيح المسار الوظيفي للاحتفاظ بالموظفين ذوي الاختصاصات المتميزة.	.770**	.000
2.	تمتلك الشركة القدرة على تنويع مزيج الخدمات لتلبي حاجة الزبائن.	.828**	.000
3.	تتوفر المرونة اللازمة في خطط عمل الشركة لمواجهة التغييرات المستقبلية.	.806**	.000
4.	تستطيع الشركة التكيف مع أصعب الظروف والمواقف.	.706**	.000
5.	توجد لدى الشركة القدرة على الاستفادة من الموارد المختلفة الأكثر فعالية لتلبية احتياجات زبائنهم المتجددة.	.750**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول (10-4) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.828^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، وأقل معامل ارتباط (0.706^{**}) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

3. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد العمل الجماعي والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (11-4): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد العمل الجماعي

م	فقرات بُعد العمل الجماعي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تساهم الشركة في دفع الموظفين لتحقيق الأهداف كفرق عمل لتحقيق الاهداف المشتركة بينهم.	.811**	.000
2.	تحقق الشركة من خلال العمل الجماعي فرصة إنجاز المهام بكفاءة	.782**	.000

م	فقرات بُعد العمل الجماعي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
	وفاعلية أكبر من العمل الفردي.		
3.	تساهم الشركة من خلال العمل الجماعي في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تزويد الموظفين بالمعارف وتنمية مهاراتهم.	.854**	.000
4.	تساهم اللجان الإدارية بتقديم الدعم المتواصل في إنجاز الأعمال في أسرع وقت ممكن.	.772**	.000
5.	يساهم العمل الجماعي في تخفيض ضغط العمل في مختلف الإدارات والأقسام.	.743**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول (4-11) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0,01$)، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (**0.854****) عند مستوى دلالة ($\alpha=0,01$)، وأقل معامل ارتباط (**0.743****) عند مستوى دلالة ($\alpha=0,01$). مما يعني أن جميع فقرات بُعد العمل الجماعي تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

4. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد التطوير:

جدول رقم (4-12): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد التطوير

م	فقرات بُعد التطوير	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تسعى إدارة الشركة إلى التحديث المستمر للتكنولوجيا المستخدمة.	.854**	.000
2.	تقوم الشركة بتطوير مهارات الموظفين بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة (الكمبيوترات، الأنظمة الإلكترونية، التحضير الإلكتروني).	.803**	.000

م	فقرات بُعد التطوير	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
3.	تهتم الشركة بتطوير الموظفين بكونهم رأسمالها البشري الحقيقي.	.813**	.000
4.	تهيئ الشركة فرص التحدي والتنافس بين الموظفين لتطوير أساليب العمل.	.768**	.000
5.	تتبنى الشركة استراتيجية الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام شبكات وأنظمة إدارية إلكترونية حديثة في مختلف إداراتها واقسامها.	.867**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول (4-12) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha=0,01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.867^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha=0,01)$ ، وأقل معامل ارتباط (0.768^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha=0,01)$. مما يعني أن جميع فقرات بُعد التطوير تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى إن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

5. معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات بُعد تركيز الخدمة:

جدول رقم (4-13): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات بُعد تركيز الخدمة

م	فقرات بُعد تركيز الخدمة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تحرص إدارة الشركة على توفير خدمات تتميز بالتكامل والمرونة لكافة الزبائن.	.784**	.000
2.	تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها بأقل (تكلفة، وقت، وجهد).	.796**	.000
3.	تسعى إدارة الشركة على بناء الثقة المتبادلة مع الزبائن.	.875**	.000
4.	تسعى الشركة إلى تركيز خدماتها المقدمة لزيائنها في إطار جغرافي محدد.	.580**	.000
5.	تقوم إدارة الشركة بتركيز تقديم الخدمة في كفاءات بشرية مؤهلة.	.822**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول (4-13) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.875^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، وأقل معامل ارتباط (0.580^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$. مما يعني أن جميع فقرات بُعد تركيز الخدمة تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى إن جميع فقرات البعد تتمتع بدرجة صدق عالية.

6. معامل ارتباط درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير الكفايات الجوهرية:

جدول رقم (4-14)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية لمتغير الكفايات الجوهرية

م	أبعاد متغير الكفايات الجوهرية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	تمكين الموظفين	.854**	.000
2.	المرونة الاستراتيجية	.881**	.000
3.	العمل الجماعي	.894**	.000
4.	التطوير	.841**	.000
5.	تركيز الخدمة	.846**	.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

تشير نتائج الجدول رقم (4-14) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط (0.894^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ ، وأقل معامل ارتباط (0.841^{**}) عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$. مما يعني أن جميع أبعاد متغير الكفايات الجوهرية تتمتع بفاعلية عالية وتقيس ما وضعت من أجله. وهذا يشير إلى أن متغير الكفايات الجوهرية يتمتع بدرجة صدق عالية.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتم ذلك عن طريق تطبيق الاستبانة في شكلها النهائي على عينة مكونة من (30)

مستهدفاً من خارج العينة الأصلية، وتحليل نتائج الاستجابات على مستوى كل متغير بأبعاده، كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4-15) على النحو الآتي.

جدول رقم (4-15): قيم معامل ألفا لـ كرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الرؤية الاستراتيجية	5	0.84
2	التفكير النظامي	5	0.81
3	التفكير الإبداعي	5	0.77
4	التفكير الفرصي (انتهاز الفرص)	5	0.75
المتغير الأول: التفكير الاستراتيجي		20	0.92
1	تمكين الموظفين	5	0.90
2	المرونة الاستراتيجية	5	0.83
3	العمل الجماعي	5	0.85
4	التطوير	5	0.87
5	تركيز الخدمة	5	0.82
المتغير الثاني: الكفايات الجوهرية		25	0.95
الاستبانة ككل		45	0.97

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م

يتضح من جدول (4-15) أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم عالية إذ بلغت قيمة معامل الثبات للمتغير الأول التفكير الاستراتيجي ككل بطريقة ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ (0.92)، وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد متغير التفكير الاستراتيجي فجميعها قيم ثبات مرتفعة تزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60،

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (4-15) أن قيم قيمة معامل الثبات للمتغير الثاني الكفايات الجوهرية ككل بطريقة ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ كانت مرتفعة وبلغت (0.95)، وفيما يتعلق

بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد متغير الكفايات الجوهرية، فجميعها قيم ثبات مرتفعة وتزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60.

أما بالنسبة لثبات التجانس الداخلي للاستبانة ككل بمحورها فقد بلغت قيمته (0.97) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على مجتمع الدراسة. وبذلك تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الأداة، وصلاحيتها في جمع بيانات الدراسة، وتحليلها، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي لدرجات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- **معامل ارتباط بيرسون:** للتأكد من فاعلية فقرات أداة الدراسة، كما تم التحقق من توفر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً الصدق التمييزي، أو الاتساق، أو التجانس الداخلي (Internal consistency).
- 2- **ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** لحساب ثبات فقرات الأداة المستخدمة في جمع البيانات.
- 3- **المتوسط الحسابي والوزن النسبي:** لترتيب أفراد الدراسة حسب درجاتهم على الفقرات.
- 4- **الانحراف المعياري:** لقياس تجانس درجات أفراد الدراسة. "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري".
- 5- **اختبار (T-test) لعينة واحدة:** لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغيري أداة الدراسة وأبعادهما من خلال الدرجة الحرجة.
- 6- **اختبار (Independent T-test) لعينتين مستقلتين:** لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.
- 7- **تحليل الانحدار البسيط والمتعدد:** لقياس أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي على بناء الكفايات الجوهرية لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.
- 8- **اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA):** لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة.

المبحث الثالث

وصف وتحليل متغيرات عينة الدراسة

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات متغيرات الدراسة، ويمكن للباحث عرض ووصف وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي:

أولاً: وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير النوع (الجنس):

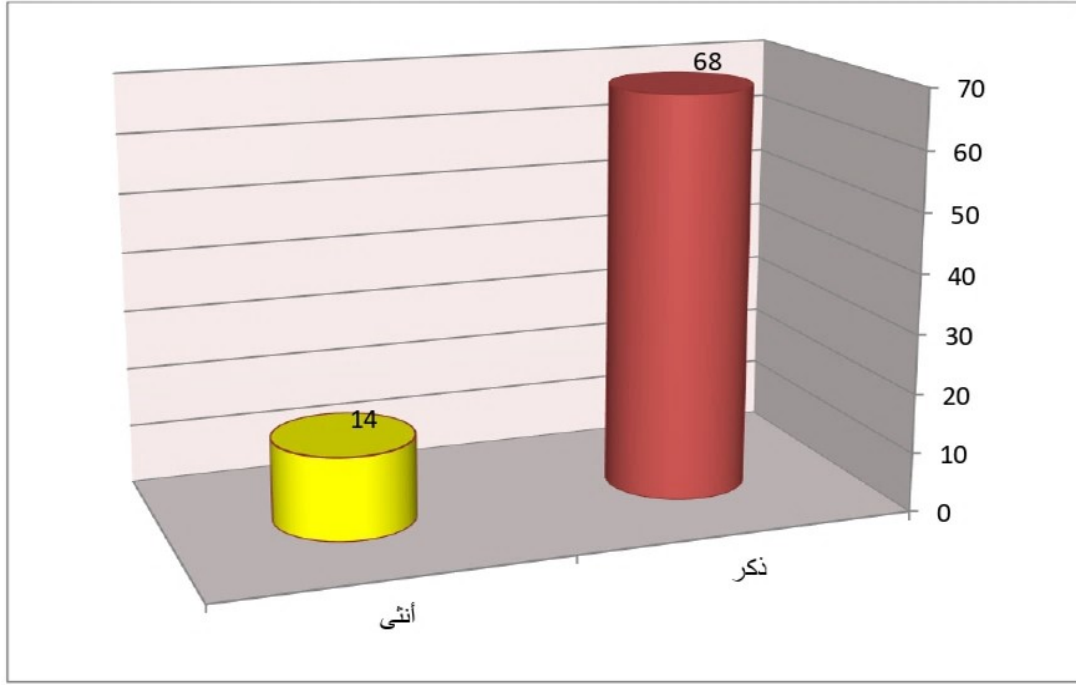
تمّ سؤال الموظفين في الشركة المبحوثة عن النوع (الجنس)، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

جدول رقم (16-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع (الجنس) في الشركة المبحوثة

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
1	82.9%	68	ذكر	النوع (الجنس)
2	17.1%	14	أنثى	
	100.0%	82	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2021م.

تشير نتائج الجدول رقم (16-4) إلى أنّ معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور؛ إذ بلغت نسبتهم (82.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، في حين كانت نسبة الإناث ضئيلة؛ إذ بلغت (17.1%)، وهذه نتيجة طبيعية في مجتمع محافظ لا يسمح بتوظيف النساء إلا في نطاق تنظيمي محدود، وفي وظائف بعينها، وقد يعود إلى ثقافة المجتمع اليمني التي تميل غالباً إلى تشجيع الذكور على العمل، ولعل الباحث يعزو تفوق عدد الذكور العاملين في الشركة عن عدد الإناث وبنسبة كبيرة هو أنّ المناصب القيادية يستحوذ عليها الذكور قد يكون للعوامل الثقافية في محافظة حضرموت في فترات سابقة أثرت على شغل النساء لمناصب قيادية، وكذلك أن أغلب الإناث في مجتمعاتنا لديهم التزامات عائلية تحد من تسلمهم مهام قيادية قد يؤثر على متطلبات حياتهم اليومية، والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب النوع (الجنس):



شكل رقم (1-4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع (الجنس) في الشركة المبحوثة
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2021م.

ثانياً: وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير العمر:

تمّ سؤال الموظفين في الشركة المبحوثة عن أعمارهم، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول الآتي:

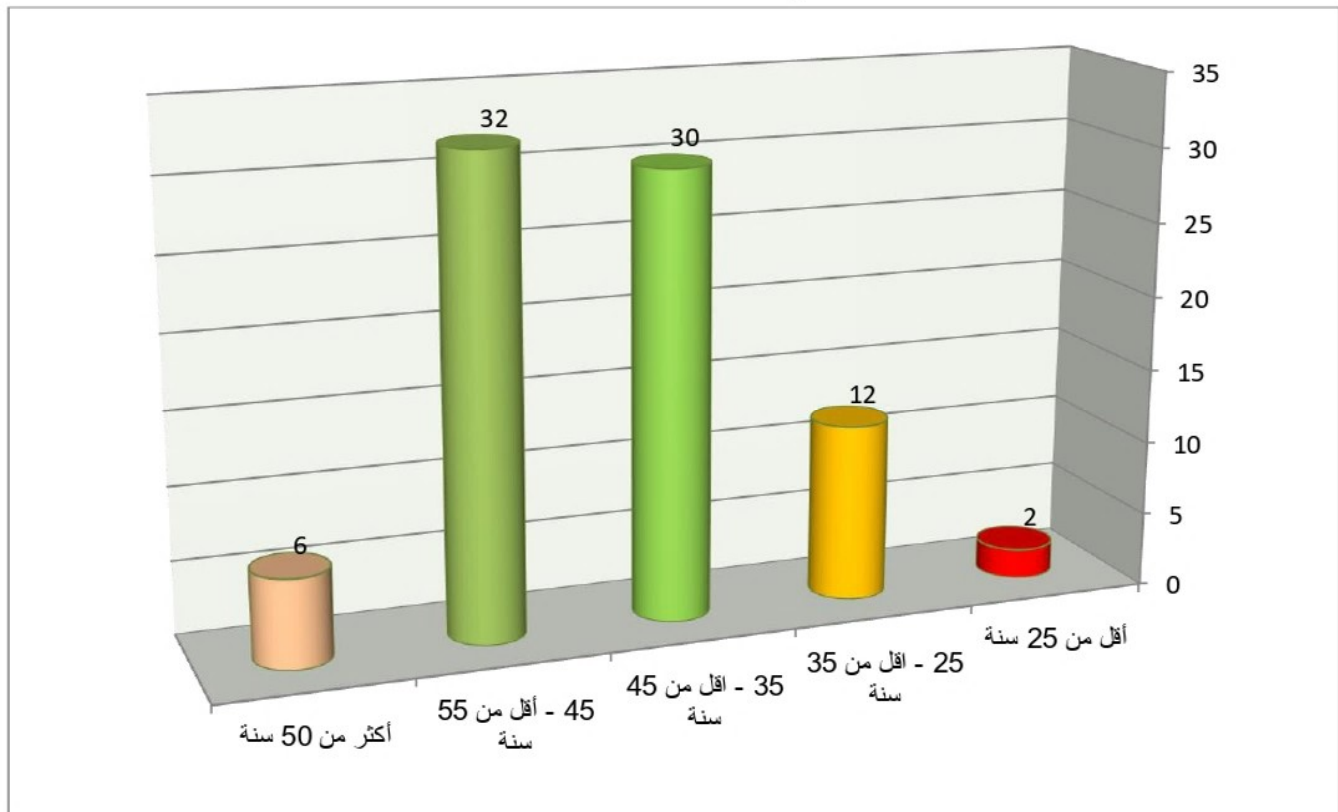
جدول رقم (17-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الشركة المبحوثة

الرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
5	2.4%	2	أقل من 25 سنة	العمر
3	14.6%	12	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	
2	36.6%	30	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	
1	39.0%	32	من 45 إلى أقل من 55 سنة	
4	7.3%	6	أكثر من 50 سنة	
-	%100	82	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2021م.

تبين نتائج الجدول رقم (17-4) أنّ الفئة العمرية (45 - أقل من 55) سنة تشكل أكثر من ثلث عينة الدراسة بنسبة (39.0%)، يليها بفارق بسيط الفئة العمرية (35 - أقل من 45) بنسبة (36.6%)،

ولعل الباحث يعزو في تفسير هذا الأمر إلى أن الشركة تركز على توظيف الفئات التي تمتلك الكفاءة والخبرة، وكذلك توقف التوظيف منذ عام 2011م نتيجة للأوضاع التي مرت بها البلاد، كما أن ذلك يعزى إلى الأنظمة ولوائح الترقيات في السلم الوظيفي المدني، إذ تحتاج إلى خبرة في العمل سنوات كبيرة، ثم تأتي الفئة العمرية (25-أقل من 35) سنة بنسبة (14.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثالثة، فيما تأتي الفئة العمرية (أكثر من 50) سنة بنسبة تصل إلى (7.3%) في المرتبة الرابعة، تليها الفئة العمرية (أقل من 25) بنسبة تصل إلى (2.4%) وهي الفئة الأقل نسبة وذلك لطبيعة المنصب الإداري الذي يتطلب عدد من سنوات الخبرة التي قد يفتقر إليها الفئات العمرية الأقل عمراً، كما يتبين من الجدول رقم (4-17) أن (82.9%) من عينة الدراسة لا تقل أعمارهم عن (35) سنة، وهذا يعني أن الأفراد لديهم مستوى النضج العقلي والفكري لإعطاء إجابات واضحة ودقيقة إزاء أسئلة وفقرات استمارة الاستبانة. والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر:



شكل رقم (2-4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر في الشركة المبحوثة
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2021م.

ثالثاً: وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

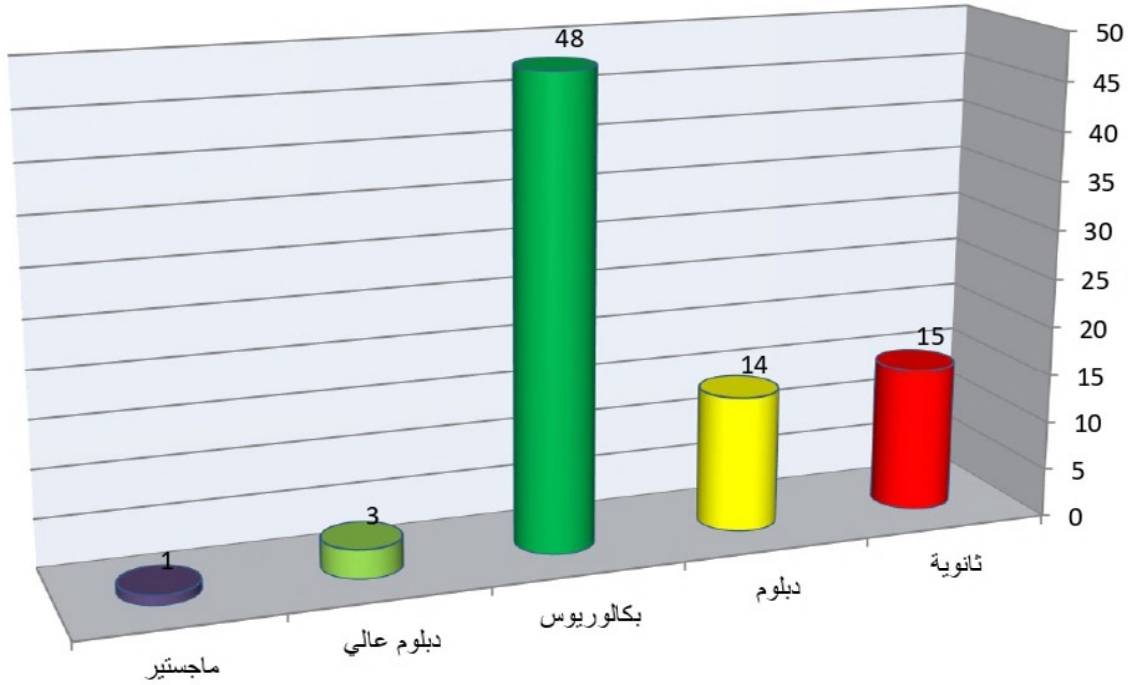
تمّ سؤال الموظفين في الشركة المبحوثة عن مؤهلاتهم العلمية، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

جدول رقم (18-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي في الشركة المبحوثة

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
2	18.3%	15	ثانوية	المؤهل العلمي
3	17.1%	14	دبلوم	
1	58.5%	48	بكالوريوس	
4	3.7%	3	دبلوم عالي	
5	1.2%	1	ماجستير	
5	1.2%	1	دكتوراه	
-	%100	82	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2021م.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (18-4) أنّ أعلى نسبة من موظفي الشركة المبحوثة هم من حملة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (58.5%)، تليها (18.3%) من حملة الثانوية العامة، ويليهما بفارق بسيط ونسبة بلغت (17.1%) من حملة دبلوم بعد الثانوية العامة، ويأتي حملة الماجستير والدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسب متساوية وضيئلة جداً، إذ بلغت نسبتهم كل على حدة (1.2%)، كما تدل نتائج الجدول رقم (18-4) على أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهلات الجامعية (بكالوريوس، ماجستير) بنسبة (58.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ما يعكس مستوى تأهيل علمي جيد لتقديم إجابات يعول عليها، وهو أيضاً مؤشر إيجابي يشير إلى سياسة الشركة وإدراكها لأهمية استقطاب المؤهلات الجامعية التي تسهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية والأداء عامة، كما قد يعود ذلك إلى شروط التعيين بالشركة لاستقطاب كفاءات مؤهلة أيضاً يعود إلى طبيعة المناصب القيادية. والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:



شكل رقم (3-4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي في الشركة المبحوثة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2021م.

رابعاً: وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

تمّ سؤال الموظفين في الشركة المبحوثة عن مستوياتهم الوظيفية، وكانت نتائج إجاباتهم، كما يوضّحها الجدول الآتي:

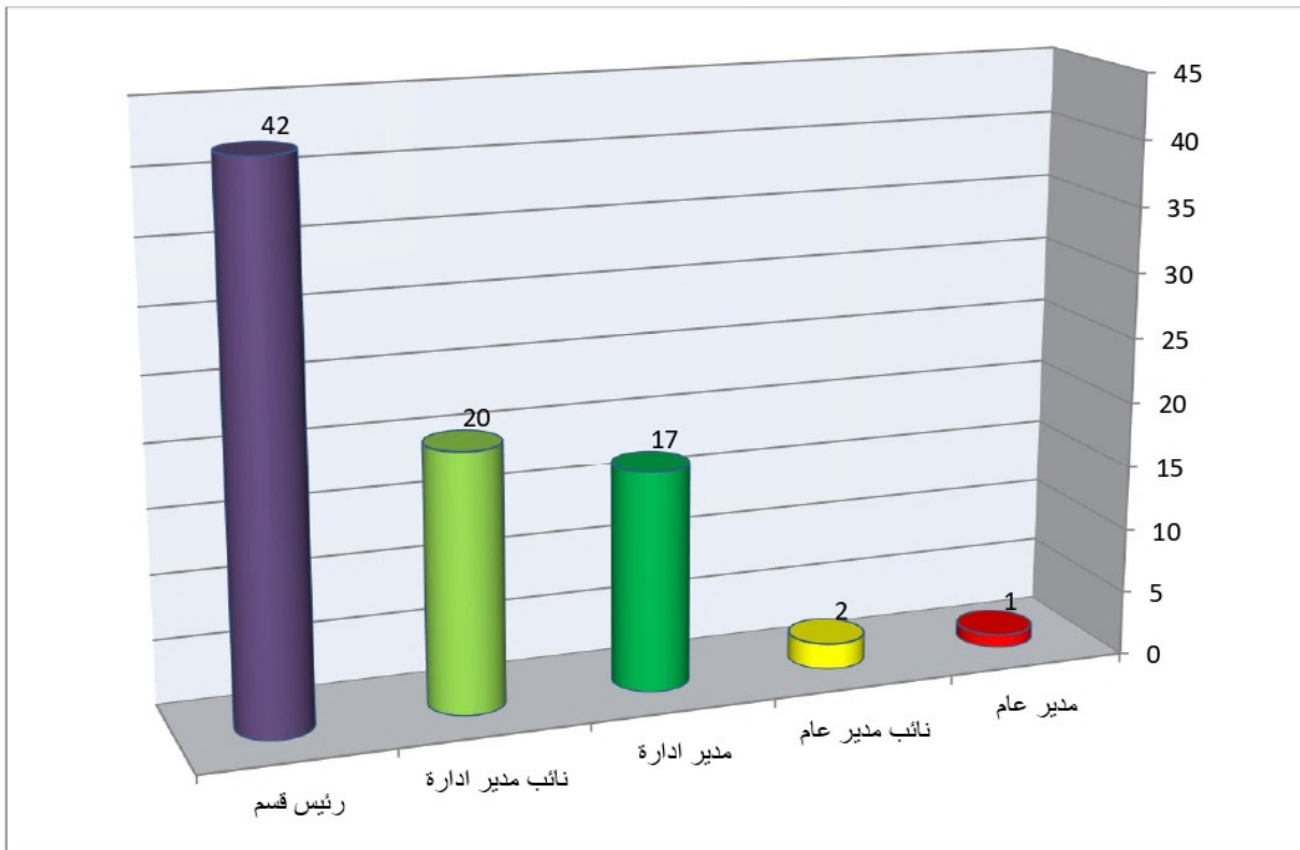
جدول رقم (19-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي في الشركة المبحوثة

الرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
5	1.2%	1	مدير عام	المسمى الوظيفي
4	2.4%	2	نائب مدير عام	
3	20.7%	17	مدير إدارة	
2	24.4%	20	نائب مدير إدارة	
1	51.2%	42	رئيس قسم	
-	%100	82	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2021م.

يبين الجدول رقم (19-4) أنّ نصف أفراد عينة الدراسة والتي تشكل نسبة (51.2%) هم ممن يشغلون منصب رئيس قسم، وأنّ (24.4%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب نائب مدير إدارة،

وأنّ (20.7%) يشغلون وظيفة (مدير إدارة)، كما يشغل (2.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة منصب نائب مدير عام، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذين يشغلون منصب مدير عام بواقع (1.2%). ولعل الباحث يعزو في تفسير هذا الأمر بوضوح إلى طبيعة نشاط الشركة الذي يحتاج إلى نسبة كبيرة من الموظفين الإداريين، كما يفسر تلك النتائج أنّ الوظائف بالشركة تتوزع بنسب متفاوتة بين المراكز والمستويات الوظيفية المختلفة؛ وفقاً لاحتياج كل مستوى مما يعكس مرونة الهيكل الإداري وتنوعه بما يخدم أهداف الشركة، إضافة إلى ذلك يرى الباحث بأنّ أفراد عينة الدراسة توزعت بنسب منطقية؛ كون أنّ المسمى الوظيفي (مدير عام) هم الفئة الأقل، تليهم فئة (نائب مدير عام)، وهكذا تتابعاً إلى الفئة الوظيفية (مدير إدارة)، تليهم فئة (نائب مدير إدارة)، في حين أن الفئة الوظيفية (رئيس قسم) هي الفئة الأكثر في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، ويعود ذلك إلى طبيعة الهياكل التنظيمية، إذ يقل عدد المستويات الإدارية كلما ارتقينا في السلم الوظيفي، والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:



شكل رقم (4-4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي في الشركة المبحوثة المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2021م.

خامساً: وصف وتحليل عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية:

تمّ سؤال الموظفين في الشركة المبحوثة عن سنوات خبرتهم الوظيفية، وأعطوا إجابات عن ذلك مبيّنة في الجدول الآتي:

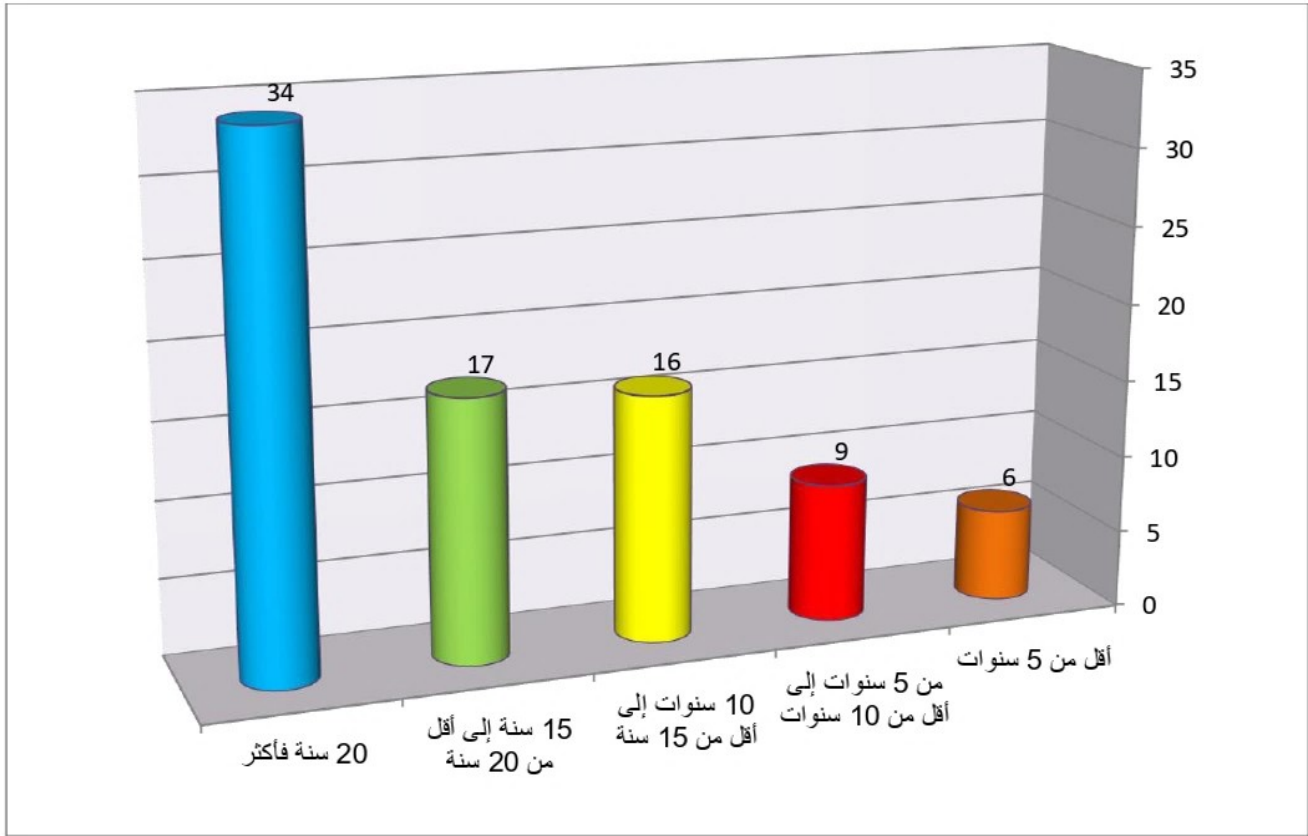
جدول رقم (20-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية في الشركة المبحوثة

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
5	7.3%	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة الوظيفية
4	11.0%	9	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
3	19.5%	16	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
2	20.7%	17	15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
1	41.5%	34	20 سنة فأكثر	
-	%100	82	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2021م.

أوضحت نتائج الجدول رقم (20-4) أنّ ما نسبته (41.5%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم الوظيفية (20 سنة فأكثر)، وأنّ نسبة (20.7%) تقع خبرتهم ما بين (15 سنة إلى أقل من 20 سنة)، ويليهم بفارق بسيط جدا تقع خبرتهم ما بين (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وأن نسبة الذين تقع خبرتهم ما بين (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بلغت (11.0%)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للموظفين الذين تبلغ خبرتهم الوظيفية (أقل من 5 سنوات)، إذ بلغت نسبتهم (7.3%). إذ إن (62.2%) من عينة الدراسة لا تقل خبرتهم عن 15 سنة، ويعني ذلك امتلاك هذه العينة خلفية معلوماتية تعطي تصورا وعمقا واسعا عن طبيعة وتفاصيل أعمال الشركة، وتدلل هذه النتيجة على أنّ هناك تنوعاً في الخبرات لدى الشركة قد يساهم في تبادل الخبرات المختلفة، كما تدل هذه النتيجة على اعتماد الشركة على موظفين ذوي خبرة، مما يساهم في كسبهم خبرة وإتقان في العمل. ولعل الباحث يعزو في تفسير هذا الأمر بوضوح إلى أنّ النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة، قد التحقوا معظمهم بالشركة منذ فترة زمنية طويلة، مما يعكس الخبرة الكبيرة التي يتمتعون بها، ومن ثم أهليتهم في المناصب التي يشغلونها حالياً بالشركة، وكذلك لطبيعة المناصب الإدارية، إذ الأولوية في الترقية لذوي السنوات الأكثر خبرة، ولأن الدراسة تستهدف الوظائف الإدارية في الشركة نظرا لطبيعة موضوع

الدراسة، فبالتالي سيكون أصحاب الخبرات الأقل خبرة هم الأقل نسبة وتكرارا. والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية:



شكل رقم (4-5): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية في الشركة المبحوثة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2021م.

المبحث الرابع

وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الكفايات الجوهرية) وأبعادهما؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (t) لكل متغير من متغيرات الدراسة؛ لمعرفة مدى توافر هذين المتغيرين وأبعادهما في ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تمّ استخدام مقياس رنسيس ليكارت خماسي الأوزان (Five Likert Scale) للخيارات المتعددة، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ويتراوح مدى الاستجابة من (5-1) وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي (Five Likert Scale)، حسب الجدول رقم (4-21).

جدول رقم (4-21): مقياس ليكارت الخماسي (Five Likert Scale)

الوزن	5	4	3	2	1
الرأي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

المصدر: تصميم الباحث تبعاً لمقياس ليكارت الخماسي (Five Likert Scale).

واعتمد الباحث في تفسير البيانات بناءً على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تمّ احتسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى (الحد الأعلى - الحد الأدنى)}}{5}$$

أكبر قيمة في المقياس (الحد الأعلى)

$$\text{إذاً طول الفئة} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

5

وبناءً على ذلك يكون قيم ومستويات المتوسطات الحسابية، حسب الجدول رقم (4-22)

جدول رقم (4-22): قيم ومستويات المتوسطات الحسابية

قيم المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة	مستويات المتوسطات الحسابية
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جداً

قيم المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة	مستويات المتوسطات الحسابية
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	موافق	عال
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	عال جداً

المصدر: إعداد الباحث بناءً على معادلة تطبيق طول الفئة.

ويمكن للباحث عرض وصف وتحليل متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: وصف وتحليل المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي):

لوصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل الأبعاد للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) بصورة مجتمعة، ومن ثم للأبعاد بصورة منفردة في الشركة المبحوثة، كما هو موضح بالجدول رقم (4-23) الخاص بمستوى التفكير الاستراتيجي للأبعاد مجتمعة في الشركة المبحوثة، والجدول رقم (4-24) الخاص ببعد الرؤية الاستراتيجية، والجدول رقم (4-25) لبعد التفكير النظمي، والجدول رقم (4-26) الخاص ببعد التفكير الإبداعي، والجدول رقم (4-27) لبعد التفكير الفرصي، كما تظهر الجداول الآتية رتبة فقرات الدراسة بحسب أهميتها من وجهة نظر الموظفين في مختلف الإدارات في الشركة المبحوثة، كما ستنظر الجداول مستوى التوافر، واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل فقرة بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكما يأتي:

1. وصف وتحليل أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لأبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة، جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (23-4) : نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد التفكير

الاستراتيجي

الرقم	أبعاد التفكير الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1	الرؤية الاستراتيجية	3.72	0.66	74.49	9.94	0.000	4	عال
2	التفكير النظامي	3.75	0.64	74.93	10.59	0.000	3	عال
3	التفكير الإبداعي	3.83	0.55	76.68	13.84	0.000	1	عال
4	التفكير الفرصي	3.81	0.58	76.29	12.66	0.000	2	عال
	مستخلص أبعاد التفكير الاستراتيجي	3.78	0.52	75.60	13.64	0.000	-	عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة $P=0.05$)

يبين الجدول رقم (23-4)، أنّ متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد التفكير الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظامي، التفكير الإبداعي، التفكير الفرصي) تراوحت بين (3.72-3.83)، وكانت في مستوى "متوافرة بدرجة عالية"، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة بلغ (3.78)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.52)، والذي يدل على أنّ آراء أفراد العينة كانت متنسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أنّ نسبة (75.60%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد التفكير الاستراتيجي في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.

كما جاء ترتيب أبعاد متغير التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، كالآتي:

أ. كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بُعد التفكير الإبداعي بوسط حسابي عال (3.83)، وانحراف معياري (0.55) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عال

(76.68%)، وتفسير ذلك أنّ مستوى توافر التفكير الإبداعي في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً.

ب. جاء بُعد التفكير الفرصي في المرتبة الثانية بوسط حسابي متوسط (3.81)، وانحراف معياري (0.58)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي متوسط (76.29%)، ويعني ذلك أنّ مستوى توافر التفكير الفرصي في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً.

ج. جاء بُعد التفكير النظمي في المرتبة الثالثة بوسط حسابي متوسط (3.75)، وانحراف معياري (0.64) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي متوسط (74.93) ويعني ذلك أنّ مستوى توافر التفكير النظمي في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً.

د. جاء بُعد الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الرابعة بوسط حسابي متوسط بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.66) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي متوسط (74.49%)، ويعني ذلك أنّ مستوى توافر الرؤية الاستراتيجية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً. ويفسر ذلك أنّ أكثر أبعاد التفكير الاستراتيجي اثراً بالشركة المبحوثة في بناء الكفايات الجوهرية بوجه عام تتركز في التفكير الإبداعي، ثم يأتي بعد ذلك التفكير الفرصي، ثم يأتي التفكير النظمي وبعد ذلك الرؤية الاستراتيجية وجميعها الأكثر توافراً في الشركة المبحوثة.

كما يلاحظ من بيانات الجدول رقم (23-4) أنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.52) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد وبوزن نسبي عام متوسط يشير إلى أنّ نسبة (75.60%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد التفكير الاستراتيجي متوافرة في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. كذلك يبين الجدول أنّ مستوى الدلالة لكافة أبعاد التفكير الاستراتيجي (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

مما يشير إلى إدراك شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت لأهمية التفكير الاستراتيجي في المنظمات، لا سيما بعد ظهور العديد من الآراء المؤيدة لأهميته.

مما سبق نجد أن مستوى إدراك عينة أفراد الدراسة حول مستوى أهمية التفكير الاستراتيجي متوافرة في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً، وهذا يجيب عن السؤال الفرعي الأول وهو: ما مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة نشاط الشركة التي يستوجب عليها ان تكون ملمة بالأحداث المحيطة بها، وأن تكون ذات فكر استراتيجي للمستقبل يلبي احتياجات المستفيدين من خدمة حيوية لا يمكن الاستغناء عنها وهو الوقود.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من: (قريق، 2018) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين العامين للتفكير الاستراتيجي ككل نسبة (77.07) وهي نسبة جيدة. كما توصلت دراسة (دراسة الوحيدي وآخرون، 2020) إلى وجود درجة موافقة مرتفعة من قبل الموظفين العاملين في شركة أوريدو محافظات قطاع غزة على مجال التفكير الاستراتيجي بأبعاده الأربعة، إذ اتضح ذلك من خلال حصول مجال التفكير الاستراتيجي على وزن نسبي (80.5%)، دراسة (محمد وشيخو، 2020) التي توصلت إلى أن هناك اتفاقاً وبمستويات عالية بصدد أبعاد التفكير الاستراتيجي ودراسة (الحسناوي والموسوي، 2020)، إذ حققت أبعاد التفكير الاستراتيجي مستوى عالياً.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج كل من: دراسة (دراسة محمد، ومطهر، 2012) هناك ضعف في مستويات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية اليمنية، كما بينت نتائج دراسة (دراسة العزاوي، 2013) ضعفاً في عامل التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وعدم قدرته الفاعلة في التأثير على تنمية وتطوير عناصر الجذب السياحي وذلك من خلال نتائج إجابات المبحوثين التي بينت أن الإمكانيات المتاحة في المواقع السياحية والإدارات الاستراتيجية أو القيادية فيها غير قادرة على وضع الخطط والأفكار الاستراتيجية بالشكل الذي تكون قادرة على مواجهة التحديات الخارجية لظروف سوق الطلب السياحي الذي يتميز بالتغيرات السريعة، ودراسة (دراسة دانوك، 2016) التي أظهرت أن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة ليس لديها وضوح دقيق لمفهوم التفكير الاستراتيجي وهذا ما اتفقت عليه أيضاً دراسة (Al-Zu'bi, 2017) ودراسة (ابو زيد، 2019).

2. وصف وتحليل أبعاد التفكير الاستراتيجي منفردة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لأبعاد التفكير الاستراتيجي بصورة منفردة، على النحو الآتي:

أ. وصف وتحليل فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لفقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (4-24): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الرؤية

الاستراتيجية

م	فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
1	تمتلك الشركة رؤية مكتوبة واضحة تحدد من خلالها التوجهات المستقبلية.	3.98	0.80	79.51	11.03	0.000	1	عال
2	تحرص إدارة الشركة على تحفيز الموظفين لتحقيق رؤية الشركة.	3.85	0.77	77.07	10.02	0.000	2	عال
3	تتأكد إدارة الشركة من التزام الموظفين بتحقيق رؤية الشركة.	3.52	0.79	70.49	6.02	0.000	4	عال
4	تمتلك الشركة القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية في ضوء رؤيتها الاستراتيجية.	3.63	0.91	72.68	6.31	0.000	3	عال
5	تستخدم إدارة الشركة رؤيتها في توحيد كافة الجهود لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.63	0.94	72.68	6.13	0.000	3	عال
	مستخلص الرؤية الاستراتيجية	3.72	0.66	74.49	9.94	0.000		عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة P=0.05)

إذ يوضح الجدول رقم (24-4) أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.52-3.98) والتي تعكس درجة توافر عالية، إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (1): "تمتلك الشركة رؤية مكتوبة واضحة تحدد من خلالها التوجهات المستقبلية". بوسط حسابي عال (3.98)، وانحراف معياري (0.80) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (79.51%)، في حين كانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (3): "تتأكد إدارة الشركة من التزام الموظفين بتحقيق رؤية الشركة". بوسط حسابي متوسط بلغ (3.52)، وانحراف معياري (0.79)، وبوزن نسبي متوسط (70.49%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الرؤية الاستراتيجية كان متوسطاً بوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.66) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية، وبوزن نسبي عال يشير إلى أن نسبة (74.49%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن بُعد الرؤية الاستراتيجية متوافر في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. كذلك يبين الجدول رقم (26-4) أن مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أن مستوى توافر الرؤية الاستراتيجية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً، ويعزو الباحث حصول الفقرة رقم (1) على أهمية نسبية مرتفعة نظراً لوجود رؤية للشركة مكتوبة على لائحة كبيرة في فناء الشركة، وأيضاً التطرق إليها من حين لآخر على صفحات المجلة التي تصدرها الشركة، وإصدارات الشركة المرئية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (احمد والعلي، 2017).

ب. وصف وتحليل فقرات بُعد التفكير النظمي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التفكير النظمي وإجمالي البعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (25-4): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير التنظيمي

م	فقرات بُعد التفكير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
1	تتظر إدارة الشركة إلى الاستراتيجية على أنها نظام مترابط الأجزاء .	4.02	0.77	80.49	12.06	0.000	1	عال
2	تحرص إدارة الشركة على الإلمام بتفاصيل العلاقات التنظيمية بين الإدارات والاقسام المختلفة.	3.95	0.78	79.02	10.98	0.000	2	عال
3	تقوم إدارة الشركة بتحليل المعلومات المختلفة باستخدام أساليب علمية حديثة.	3.62	0.86	72.44	6.58	0.000	4	عال
4	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين في صياغة الاستراتيجيات.	3.37	0.98	67.32	3.40	0.000	5	عال
5	تحرص إدارة الشركة بتطبيق كافة القوانين واللوائح والقواعد والمعايير عند تنفيذ أنشطتها المختلفة.	3.77	0.85	75.37	8.18	0.000	3	عال
	مستخلص التفكير التنظيمي	3.75	0.64	74.93	10.59	0.000	-	عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (25-4) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التفكير التنظيمي جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.37-4.01) والتي تعكس درجة توافر تتراوح بين متوسطة وعالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (1): " تتظر إدارة الشركة إلى الاستراتيجية على أنها نظام مترابط الأجزاء." بوسط حسابي عال (4.01)، وانحراف معياري (0.77) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (80.49%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (3): " تقوم إدارة الشركة بتحليل المعلومات المختلفة

باستخدام أساليب علميه حديثة." بوسط حسابي متوسط بلغ (3.37)، وانحراف معياري (0.98)، وبوزن نسبي متوسط (67.32%) وبدرجة توافر متوسطة.

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير النظمي كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.75)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.64) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متنسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد التفكير النظمي وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (74.93%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد التفكير النظمي متوافر لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. كذلك يبين الجدول رقم (24-4) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد التفكير النظمي (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أنّ مستوى توافر التفكير النظمي في لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً. وما تدل عليه إجابات المبحوثين ايضاً وجود التفكير النظمي، وأن هذا الأخير يسأهم في بناء الكفايات الجوهرية، كما نلاحظ تقارب إجابات مجتمع الدراسة على عبارات هذه المتغير ما يثبت تأكيد القيادات الإدارية في الشركة لأهمية التفكير النظمي بالنسبة له ولأثره في بناء الكفايات الجوهرية. وكما يدل على ان القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة ذات أدراك جيد لمتغير التفكير النظمي من خلال امتلاك رؤية شاملة لأعمال الشركة للقدرة على معالجة نقاط الضعف وفي العلاقات التكاملية بين المستويات الاستراتيجية في الشركة وتتفق هذه النتيجة مع كلا من: دراسة (ترغيني، 2015)، ودراسة (دانوك، 2016)، ودراسة (Aladdin, 2017)، ودراسة (محمد وشيخو، 2020)، ودراسة (الحسناوي والموسوي، 2020)، ودراسة (إبراهيم ومصطفى، 2020)، ودراسة (حسن وآخرون، 2021) في أن مستوى التفكير النظمي كان عالياً.

تختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (ابوزيد، 2019) حيث جاء مستوى بعد التفكير النظمي متوسطاً.

ج. وصف وتحليل فقرات بُعد التفكير الابداعي:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التفكير الابداعي وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (26-4): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير الإبداعي

م	فقرات بُعد التفكير الإبداعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
1	تحرص إدارة الشركة على خلق الأفكار الجديدة للتعامل مع المشكلات.	4.05	0.63	80.98	10.59	0.000	1	عال
2	تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها بأساليب حديثة ومبتكرة.	4.00	0.70	80.00	15.16	0.000	2	عال
3	تتقبل إدارة الشركة نتائج أفكار الموظفين الإبداعية الجديدة.	3.77	0.79	75.37	12.89	0.000	4	عال
4	تهتم إدارة الشركة بمتابعة الأفكار الإبداعية لدى المنافسين.	3.49	0.86	69.76	8.80	0.000	5	عال
5	تمنح الشركة الموظفين حوافز مادية ومعنوية لتشجيعهم على تقديم ابتكارات ونماذج لحل المشاكل التي تعترض العمل.	3.87	0.78	77.32	5.11	0.000	3	عال
	مستخلص التفكير الإبداعي	3.83	0.55	76.68	10.03	0.000	-	عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة P=0.05)

يشير الجدول رقم (26-4) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التفكير الإبداعي جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.49-4.05) والتي تعكس درجة توافر عالية، إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (1): "تحرص إدارة الشركة على خلق الأفكار الجديدة للتعامل مع المشكلات." بوسط حسابي عال (4.05)، وانحراف معياري (0.63) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (80.98%)، في حين كانت أدنى تلك

الفقرات توافراً الفقرة (4): " تهتم إدارة الشركة بمتابعة الأفكار الإبداعية لدى المنافسين." بوسط حسابي متوسط بلغ (3.49)، وانحراف معياري (0.86)، وبوزن نسبي متوسط (69.76%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير الإبداعي كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.83)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.55) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد التفكير الإبداعي، وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أنّ نسبة (76.68%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد التفكير الإبداعي متوافر وبدرجة عالية لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً. كذلك يبين الجدول رقم (25-4) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد التفكير الإبداعي (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدلل هذه النتائج على أنّ مستوى توافر التفكير الإبداعي في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Aladdin, 2017) في أن مستوى التفكير الإبداعي كان عالياً.

د. وصف وتحليل فقرات بُعد التفكير الفرصي:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التفكير الفرصي وإجمالي البعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (27-4): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير

الفرصي

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
1	تبحث الشركة عن فرص حالية تولد نتائج قيمة في المستقبل.	4.07	0.70	81.46	13.91	0.000	1	عال
2	تنظر الشركة للشركي للتحدي كفرصة ينبغي استثمارها.	3.85	0.74	77.07	10.46	0.000	3	عال

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
3	تنتفح الشركة على تجارب جديدة من خلال الاطلاع على ممارسات الشركات الأخرى العاملة في القطاع.	3.54	0.93	70.73	5.21	0.000	5	عال
4	تهتم الشركة بتحديد الفرص في البيئة الخارجية واستثمارها.	3.67	0.89	73.41	6.83	0.000	4	عال
5	يوجد لدى الشركة موارد مادية وبشرية تمكنها من اغتنام الفرص الخارجية.	3.94	0.84	78.78	10.16	0.000	2	عال
	مستخلص التفكير الفرصي (انتهاز الفرص)	3.81	0.58	76.29	12.66	0.000		عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة $P=0.05$) إذ يوضح الجدول رقم (27-4) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التفكير الفرصي جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.54-4.07) والتي تعكس درجة توافر عالية، إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (1): " تبحث الشركة عن فرص حالية تولد نتائج قيمة في المستقبل." بوسط حسابي عال (4.07)، وانحراف معياري (0.70) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (81.46%)، في حين كانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (3): " تنتفح الشركة على تجارب جديدة من خلال الاطلاع على ممارسات الشركات الأخرى العاملة في القطاع." بوسط حسابي متوسط بلغ (3.54)، وانحراف معياري (0.84)، وبوزن نسبي متوسط (78.78%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير الفرصي كان متوسطاً بوسط حسابي بلغ (3.81)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.58) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد التفكير الفرصي، وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أنّ نسبة (76.29%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد التفكير الفرصي متوافر في

شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. كذلك يبين الجدول رقم (27-4) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد التفكير الفرصي (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أنّ مستوى توافر التفكير الفرصي في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً. وعلى أن القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة تمتلك القدرة اللازمة للبحث عن الفرص واغتنامها من أجل تحقيق أهداف الشركة، واستغلال الفرص بقدر المتاح حتى تتمكن من تخفيف الضغط عليها من طلب الوقود من جهات مختلفة، وتعتبر الشركة من المنشآت الحيوية والهامة التي لا بد لها من تبني أساليب من أجل انتهاز الفرص.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ترغيني، 2015)، ودراسة (Aladdin، 2017)، ودراسة (احمد والعلي، 2017)، ودراسة (إبراهيم ومصطفى، 2020)، ودراسة (الوحيد وآخرون، 2020)، ودراسة (محمد وشيخو)، ودراسة (حسن وآخرون، 2021) في أن مستوى توافر التفكير الفرصي كان عالياً. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أحمد، 2018) إذ كان مستوى توافر التفكير الفرصي متوسطاً ودراسة (العزاوي، 2013) إذ كان مستوى توافر التفكير الفرصي منخفضاً.

ثانياً: وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (الكفايات الجوهرية):

لوصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير التابع الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لكل الأبعاد للمتغير التابع (الكفايات الجوهرية) بصورة مجمعة، ومن ثم للأبعاد بصورة منفردة في الشركة المبحوثة، كما هو موضح بالجدول رقم (28-4) الخاص بمتغير الكفايات الجوهرية للأبعاد مجمعة في الشركة المبحوثة، والجدول رقم (29-4) الخاص ببُعد تمكين الموظفين، والجدول رقم (30-4) لبُعد المرونة الاستراتيجية، والجدول رقم (31-4) لبُعد العمل الجماعي، والجدول رقم (32-4) لبُعد التطوير، والجدول رقم (33-4) لبُعد تركيز الخدمة، كما تظهر الجداول الآتية رتبة فقرات الدراسة بحسب أهميتها من وجهة نظر الموظفين في مختلف الإدارات في الشركة المبحوثة، كما سَتُظهر الجداول مستوى التوافر، واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل فقرة بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما يأتي:

1. وصف وتحليل أبعاد الكفايات الجوهرية مجتمعة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لأبعاد الكفايات الجوهرية مجتمعة، وقد جاءت نتائجها كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (28-4): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول الكفايات الجوهرية

الرقم	الكفايات الجوهرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
1	تمكين الموظفين	3.74	0.74	74.78	9.03	0.000	5	عال
2	المرونة الاستراتيجية	3.81	0.63	76.29	11.77	0.000	4	عال
3	العمل الجماعي	3.91	0.60	78.29	13.85	0.000	3	عال
4	التطوير	4.14	0.62	82.83	16.75	0.000	1	عال
5	تركيز الخدمة	3.93	0.60	78.68	14.13	0.000	2	عال
	مستخلص الكفايات الجوهرية	3.91	0.55	78.18	14.99	0.000	-	عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة (P=0.05) يشير الجدول رقم (28-4) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد الكفايات الجوهرية (تمكين الموظفين، المرونة الاستراتيجية، العمل الجماعي، التطوير، وتركيز الخدمة) تراوحت بين (3.74-4.14)، وكانت في مستوى "متوافرة بدرجة عالية"، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد الكفايات الجوهرية مجتمعة بلغ (3.91)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.55)، والذي يدل على أنّ آراء أفراد العينة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أنّ نسبة (78.18%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد الكفايات الجوهرية متوافرة في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت.

كما جاء ترتيب أبعاد متغير الكفايات الجوهرية وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، كالآتي:

أ. كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بُعد التطوير بوسط حسابي عال (4.14)، وانحراف معياري (0.62) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عال (82.83%)،

وتفسير ذلك أنّ مستوى توافر التطوير في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان
عالياً.

ب. جاء بُعد تركيز الخدمة في المرتبة الثانية بوسط حسابي متوسط (3.93)، وانحراف معياري
(0.60)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال (78.68%)،
ويعني ذلك أنّ مستوى توافر تركيز الخدمة في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان
عالياً.

ج. جاء بُعد العمل الجماعي في المرتبة الثالثة؛ بوسط حسابي متوسط (3.91)، وانحراف معياري
(0.60)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال (78.29%)،
ويعني ذلك أنّ مستوى توافر العمل الجماعي في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت
كان عالياً.

د. جاء بُعد المرونة الاستراتيجية في المرتبة الرابعة؛ بوسط حسابي متوسط (3.81)، وانحراف
معياري (0.63)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال
(76.29%)، ويعني ذلك أنّ مستوى توافر العمل الجماعي في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل
حضرموت كان عالياً.

هـ. جاء بُعد تمكين الموظفين في المرتبة الخامسة؛ بوسط حسابي متوسط (3.74)، وانحراف
معياري (0.74)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عال
(74.78%)، ويعني ذلك أنّ مستوى توافر تمكين الموظفين في شركة النفط اليمنية بفرع
ساحل حضرموت كان عالياً.

كما يلاحظ من بيانات الجدول رقم (28-4) أنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد
الكفايات الجوهرية مجتمعة بلغ (3.91)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.55) يدل على أنّ آراء
الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أنّ نسبة
(78.18%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد الكفايات الجوهرية متوافرة في شركة النفط
اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً. كذلك يبين الجدول أنّ مستوى الدلالة لكافة أبعاد الكفايات
الجوهرية (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند

مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). مما يشير إلى إدراك شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً لأهمية بناء الكفايات الجوهرية في الشركة.

مما سبق نجد أن مستوى إدراك عينة أفراد الدراسة حول مستوى أهمية بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً، وهذا يجيب عن السؤال الفرعي الثاني، وهو: ما مستوى الكفايات الجوهرية لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت من وجهة نظر موظفيها؟ وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (زكري ،2017)، ودراسة (مهدي وسهيلة، 2017) ودراسة (عليان،2019)، ، (Jamhour,2010)، ودراسة (Katawneh&Osman,2014)، إذ كان مستوى أهمية بناء الكفايات الجوهرية فعالاً وعالياً.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العيدروس،2019) إذ جاء مستوى توافر الكفايات الجوهرية متوسطاً.

2. وصف وتحليل أبعاد الكفايات الجوهرية منفردة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لأبعاد الكفايات الجوهرية بصورة منفردة، على النحو الآتي:

أ. وصف وتحليل فقرات بُعد تمكين الموظفين:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد تمكين الموظفين وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (29-4): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تمكين الموظفين

م	فقرات بُعد تمكين الموظفين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
1	تعمل الشركة على تعريف الموظفين بنقاط قوتهم وضعفهم لتزويد الموظفين بفرص التطور والتقدم في المسار الوظيفي.	3.72	0.95	74.39	6.88	0.000	3	عال

م	فقرات بُعد تمكين الموظفين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
2	تمنح إدارة الشركة الموظفين صلاحيات واسعة لأداء أعمالهم على أفضل وجه باستمرار.	3.67	0.90	73.41	6.72	0.000	4	عال
3	تقوم إدارة الشركة بتفويض الصلاحيات إلى بعض المرؤوسين لحل مشكلات معينة او تسيير العمل.	3.89	0.79	77.80	10.26	0.000	2	عال
4	تسمح إدارة الشركة للمرؤوسين من المشاركة في صناعة القرارات.	3.50	1.00	70.00	4.54	0.000	5	عال
5	يساهم التمكين في تطوير قدرات المرؤوسين ومعارفهم واعداد قيادات إدارية كفاءة.	3.91	0.80	78.29	10.30	0.000	1	عال
	مستخلص بُعد تمكين الموظفين	3.74	0.74	74.78	9.03	0.000	-	عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة (P=0.05) يتضح من الجدول رقم (29-4) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد تمكين الموظفين جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.50-3.91) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (5): " يساهم التمكين في تطوير قدرات المرؤوسين ومعارفهم واعداد قيادات إدارية كفاءة." بوسط حسابي عال (3.91)، وانحراف معياري (0.80) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (78.29%)، في حين كانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4): " تسمح إدارة الشركة للمرؤوسين من المشاركة في صناعة القرارات." بوسط حسابي عال بلغ (3.50)، وانحراف معياري (1.00)، وبوزن نسبي عال (70%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تمكين الموظفين كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.74)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.74) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد تمكين الموظفين وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أنّ نسبة (74.78%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد تمكين الموظفين متوافر في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. كذلك يبين الجدول رقم (29-4) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد تمكين الموظفين (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أنّ مستوى توافر تمكين الموظفين في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (زكري، 2017)، ودراسة (مهدي وسهيلة، 2017) ودراسة (عليان، 2019)، ودراسة (Jamhour, 2010)، ودراسة (Katawneh&Osman, 2014)، ودراسة (خشان وآخرون، 2021) حيث كان مستوى أهمية تمكين الموظفين عالياً. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جهاد، 2018)، (العيدروس، 2019)، إذ جاء مستوى أهمية تمكين الموظفين متوسطاً.

ب. وصف وتحليل فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد المرونة الاستراتيجية وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي :

جدول رقم (30-4): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المرونة

الاستراتيجية

م	فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
1	تقوم الشركة بإعداد خطط لتصحيح المسار الوظيفي للاحتفاظ بالموظفين ذوي الاختصاصات المتميزة.	3.80	0.88	76.10	8.27	0.000	3	عال
2	تمتلك الشركة القدرة على تنوع مزيج الخدمات لتلبي حاجة الزبائن.	3.73	0.80	74.63	8.26	0.000	5	عال
3	تتوفر المرونة اللازمة في خطط عمل الشركة لمواجهة التغييرات المستقبلية.	3.78	0.75	75.61	9.37	0.000	4	عال
4	تستطيع الشركة التكيف مع أصعب الظروف والمواقف.	3.93	0.83	78.54	10.13	0.000	1	عال
5	توجد لدى الشركة القدرة على الاستفادة من الموارد المختلفة الأكثر فعالية لتلبية احتياجات زبائنها المتجددة.	3.83	0.80	76.59	9.41	0.000	2	عال
	مستخلص بُعد المرونة الاستراتيجية	3.81	0.63	76.29	11.77	0.000	-	عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة (P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (30-4) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.73-3.93) والتي تعكس درجة توافر عالية، إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4): "تستطيع الشركة التكيف مع أصعب الظروف والمواقف". بوسط حسابي عال (3.93)، وانحراف معياري (0.83) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (78.54%)، في حين كانت أدنى تلك الفقرات

توافراً الفقرة (2): تمتلك الشركة القدرة على تنويع مزيج الخدمات لتلبي حاجة الزبائن. " بوسط حسابي عال بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.80)، وبوزن نسبي عال (74.63%).

كما يلحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد المرونة الاستراتيجية كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.81)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.63) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أنّ نسبة (76.29%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد المرونة الاستراتيجية متوافر في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. كذلك يبين الجدول رقم (30-4) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد المرونة الاستراتيجية (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدلل هذه النتائج على أنّ مستوى توافر المرونة الاستراتيجية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (زكري، 2017)، ودراسة (مهدي وسهيلة، 2017) ودراسة (عليان، أسماء علي، 2019)، (Jamhour, 2010)، ودراسة (Katawneh&Osman, 2014)، ودراسة (عبدالله، 2019)، ودراسة (كولي وكوجر، 2020)، إذ كان مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية عالياً.

ج. وصف وتحليل فقرات بُعد العمل الجماعي:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد العمل الجماعي وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (31-4): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد العمل الجماعي

م	فقرات بُعد العمل الجماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
1	تساهم الشركة في دفع الموظفين لتحقيق الأهداف كفرق عمل لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم.	3.82	0.83	76.34	8.88	0.000	4	عال

م	فقرات بُعد العمل الجماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
2	تحقق الشركة من خلال العمل الجماعي فرصة إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية أكبر من العمل الفردي.	3.90	0.76	78.05	10.70	0.000	3	عال
3	تساهم الشركة من خلال العمل الجماعي في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تزويد الموظفين بالمعارف وتنمية مهاراتهم.	4.02	0.67	80.49	13.92	0.000	2	عال
4	تساهم اللجان الإدارية بتقديم الدعم المتواصل في إنجاز الأعمال في أسرع وقت ممكن.	3.78	0.85	75.61	8.35	0.000	5	عال
5	يساهم العمل الجماعي في تخفيض ضغط العمل في مختلف الإدارات والأقسام.	4.05	0.66	80.98	14.28	0.000	1	عال
	مستخلص بُعد العمل الجماعي	3.91	0.60	78.29	13.85	0.000		عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة (P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (31-4) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد العمل الجماعي جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.78-4.05) والتي تعكس درجة توافر عالية، إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (5): "يساهم العمل الجماعي في تخفيض ضغط العمل في مختلف الإدارات والأقسام." بوسط حسابي عال (4.05)، وانحراف معياري (0.66) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (80.98%)، في حين كانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4): "تساهم اللجان الإدارية بتقديم الدعم المتواصل في إنجاز الأعمال في أسرع وقت ممكن." بوسط حسابي عال بلغ (3.78)، وانحراف معياري (0.85)، وبوزن نسبي عال (75.61%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد العمل الجماعي كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.91)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.60) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد العمل الجماعي وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أنّ نسبة (78.29%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد العمل الجماعي متوافر في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. كذلك يبين الجدول رقم (31-4) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد العمل الجماعي (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أنّ مستوى توافر العمل الجماعي في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الطائي، 2014)، ودراسة (زكري، 2017)، ودراسة (مهدي وسهيلة، 2017) ودراسة (عليان، 2019)، ودراسة (Jamhour, 2010)، ودراسة (Katawneh&Osman, 2014)، إذ كان مستوى أهمية العمل الجماعي عالياً. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جهاد، 2018) إذ جاء مستوى أهمية العمل الجماعي متوسطاً ودراسة (توحي، 2019) إذ جاء مستوى العمل الجماعي منخفضاً.

وصف وتحليل فقرات بُعد التطوير:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التطوير وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (32-4): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التطوير

م	فقرات بُعد التطوير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
1	تسعى إدارة الشركة إلى التحديث المستمر للتكنولوجيا المستخدمة.	4.21	0.70	84.15	15.66	0.000	2	عال

م	فقرات بُعد التطوير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
2	تقوم الشركة بتطوير مهارات الموظفين بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة (الكمبيوترات، الأنظمة الإلكترونية، التحضير الإلكتروني).	4.26	0.66	85.12	17.15	0.000	1	عال
3	تهتم الشركة بتطوير الموظفين كونهم رأسمالها البشري الحقيقي.	4.26	0.73	85.12	15.50	0.000	1	عال
4	تهيئ الشركة فرص التحدي والتنافس بين الموظفين لتطوير أساليب العمل.	3.82	0.90	76.34	8.18	0.000	3	عال
5	تتبنى الشركة استراتيجية الإدارة الإلكترونية من خلال استخدام شبكات وأنظمة إدارية إلكترونية حديثة في مختلف إداراتها واقسامها.	4.17	0.77	83.41	13.83	0.000	4	عال
	مستخلص بُعد التطوير	4.14	0.62	82.83	16.75	0.000	-	عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (32-4) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التطوير جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.82-4.26) والتي تعكس درجة توافر عالية، إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً للفقرتين (2 و3): "تقوم الشركة بتطوير مهارات الموظفين بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة (الكمبيوترات، الأنظمة الإلكترونية، التحضير الإلكتروني)". و"تهتم الشركة بتطوير الموظفين كونهم رأسمالها البشري الحقيقي". بوسط حسابي متساو وعال (4.26)، وانحراف معياري (0.66 - 0.73) على التوالي ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي متساو وعال (85.12%)، في حين كانت أدنى تلك الفقرات توافراً

الفقرة (4): " تهيئ الشركة فرص التحدي والتنافس بين الموظفين لتطوير أساليب العمل." بوسط حسابي عال بلغ (3.82)، وانحراف معياري (0.90)، وبوزن نسبي عال (76.34%).

كما يلحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التطوير كان عالياً بوسط حسابي بلغ (4.14)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.62) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد العمل الجماعي وبوزن نسبي عام عال يشير إلى أنّ نسبة (82.83%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد التطوير متوافر في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. كذلك يبين الجدول رقم (32-4) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد التطوير (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أنّ مستوى توافر التطوير في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (زكري، 2017)، ودراسة (مهدي وسهيلة، 2017) ودراسة (عليان، 2019)، ودراسة، (Jamhour, 2010)، ودراسة (Katawneh & Osman, 2014)، إذ كان مستوى أهمية التطوير عالياً.

وصف وتحليل فقرات بُعد تركيز الخدمة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد تركيز الخدمة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (33-4): نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تركيز الخدمة

م	فقرات بُعد تركيز الخدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الترتيب	مستوى التوافر
1	تحرص إدارة الشركة على توفير خدمات تتميز بالتكامل والمرونة لكافة الزبائن.	3.94	0.78	78.78	10.97	0.000	2	عال
2	تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها بأقل (تكلفة، وقت، وجهد).	3.93	0.78	78.54	10.73	0.000	3	عال
3	تسعى إدارة الشركة على بناء الثقة المتبادلة مع الزبائن.	4.02	0.72	80.49	12.89	0.000	1	عال
4	تسعى الشركة إلى تركيز خدماتها المقدمة لزيائنها في إطار جغرافي محدد.	3.90	0.86	78.05	9.56	0.000	4	عال
5	تقوم إدارة الشركة بتركيز تقديم الخدمة في كفاءات بشرية مؤهلة.	3.88	0.78	77.56	10.25	0.000	5	عال
	مستخلص بُعد تركيز الخدمة	3.93	0.60	78.68	14.13	0.000	-	عال

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2021م، ن=82 (مستوى الدلالة P=0.05)

يتضح من الجدول رقم (33-4) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد تركيز الخدمة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.88-4.02) والتي تعكس درجة توافر عالية، إذ كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (3): "تسعى إدارة الشركة على بناء الثقة المتبادلة مع الزبائن." بوسط حسابي عال (4.02)، وانحراف معياري (0.72) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (80.49%)، في حين كانت أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (5): "تقوم إدارة الشركة بتركيز تقديم الخدمة في كفاءات بشرية مؤهلة." بوسط حسابي عال بلغ (3.88)، وانحراف معياري (0.78)، وبوزن نسبي عال (77.56%).

كما يلحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تركيز الخدمة كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.93)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.60) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات بُعد العمل الجماعي وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أنّ نسبة (78.68%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد تركيز الخدمة متوافر في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. كذلك يبين الجدول رقم (33-4) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات بُعد تركيز الخدمة (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتدل هذه النتائج على أنّ مستوى توافر تركيز الخدمة في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (زكري، 2017)، ودراسة (مهدي وسهيلة، 2017) ودراسة (عليان، أسماء علي، 2019)، (Jamhour, 2010)، ودراسة (Katawneh & Osman, 2014)، إذ كان مستوى أهمية تركيز الخدمة عالياً.

المبحث الخامس

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية على حدة، إذ استخدمت للفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها طريقتان للتحليل هما: طريقة الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعدد، كما استخدمت الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية اختبار فرق المتوسطين (Independent Sample T.Test) للفروق بين فئتين فقط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، ولاختبار بقية الفرضيات الفرعية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين؛ لاختبار الفروق وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛ إذ يعد الفرق دالاً إحصائياً (علاقة التأثير معنوية) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وتُعد علاقة التأثير غير معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha = 0.05$)، مما يعني وجود فروق ذو دلالة إحصائية؛ وذلك يستدعي عمل إحدى اختبارات المقارنة (L.S.D)؛ لتحديد الفرق لمصلحة أي فئة. وقد تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}):

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يأتي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت عند مستوى دلالة (5%)".

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى استخدمت الدراسة طريقتين للتحليل، هما: طريقة الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعدد، ولاختبار هذه الفرضية يجب اختبار فرضياتها الفرعية أولاً، وقد تم الاختبار على النحو الآتي:

1. طريقة الانحدار الخطي البسيط:

تم استخدام هذه الطريقة وفق النموذج $y=a+bx$ لكل فرضية فرعية على حدة كما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01-1}):

نص الفرضية الفرعية الاولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت".

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر الرؤية الاستراتيجية في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت عند مستوى دلالة (5%). وفق النموذج $y=a+bx$ حيث أن:

Y البعد التابع وهو الكفايات الجوهرية.

X المتغير المستقل وهو الرؤية الاستراتيجية.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (4-34):

جدول رقم (4-34): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الرؤية الاستراتيجية في بناء

الكفايات الجوهرية

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	0.000	92.60	6.84	0.536	0.732	1.638	ثابت الانحدار a	الرؤية الاستراتيجية
			9.62			0.61	معامل الانحدار b	
$y=1.638 +0.61x$								

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2021م)، ن = 82.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (4-34)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للرؤية الاستراتيجية في الكفايات الجوهرية؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.61)، أي إنه كلما زادت الرؤية الاستراتيجية بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة الكفايات الجوهرية بمقدار (61%)

من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.732) وهو معامل ارتباط طردي معنوي مرتفع، أي كلما زادت الرؤية الاستراتيجية بنسبة 73.2% لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت أدى إلى زيادة الكفايات الجوهرية في الشركة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.536)، مما يشير إلى أنّ (53.6%) من التغيرات في الكفايات الجوهرية تعود إلى الرؤية الاستراتيجية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (46.4%) من التغيرات في الكفايات الجوهرية تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (92.60) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه تشير النتائج السابقة إلى:

- رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت".
- الإجابة عن السؤال الفرعي الأول للسؤال الرئيس الثالث، وهو: ما أثر الرؤية الاستراتيجية في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟، إذ نجد أنّ مستوى الرؤية الاستراتيجية لها أثر قوي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت من وجهة نظر موظفيها.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{01-2}):

نص الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير النظامي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت".
ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التفكير النظامي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت عند مستوى دلالة (5%). وفق النموذج $y=a+bx$ حيث أنّ:

Y البُعد التابع وهو الكفايات الجوهرية.

X المتغير المستقل وهو التفكير النظمي.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (4-35):

جدول رقم (4-35): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التفكير النظمي في الكفايات

الجوهرية

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البُعد
رفض	0.000	62.32	6.48	0.438	0.662	1.775	ثابت الانحدار a	التفكير
			7.89			0.57	معامل الانحدار b	النظمي
$y = 1.775 + 0.57x$								

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2021م)، ن = 82.

يلحظ من نتائج الجدول رقم (4-35)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتفكير النظمي في الكفايات الجوهرية؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.570)، أي إنه كلما زاد التفكير النظمي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة الكفايات الجوهرية بمقدار (57%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66) وهو معامل ارتباط طردي معنوي مرتفع، أي كلما زاد التفكير النظمي بنسبة 66% لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت أدى إلى زيادة الكفايات الجوهرية في الشركة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.438)، مما يشير إلى أنّ (43.8%) من التغيرات في الكفايات الجوهرية تعود إلى التفكير النظمي وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (56.2%) من التغيرات في الكفايات الجوهرية تعود إلى

عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (62.32) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه تشير النتائج السابقة إلى:

- رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير النظامي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير النظامي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت".
- الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني للسؤال الرئيس الثالث، وهو: ما أثر التفكير النظامي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟ إذ نجد أنّ مستوى التفكير النظامي له أثر قوي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت من وجهة نظر موظفيها.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{01-3}):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت".

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التفكير الإبداعي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت عند مستوى دلالة (5%). وفق النموذج $y=a+bx$ حيث أنّ:

Y البعد التابع وهو الكفايات الجوهرية.

X المتغير المستقل وهو التفكير الإبداعي.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (36-4):

جدول رقم (36-4): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التفكير الإبداعي في بناء الكفايات

الجوهرية

نتيجة اختبار الفرضة	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البُعد
رفض	0.000	87.86	3.72	0.523	0.723	1.119	ثابت الانحدار a	التفكير الإبداعي
			9.37			0.73	معامل الانحدار b	
$y=1.119 +0.73x$								

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2021م)، ن = 82.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (36-4)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتفكير الإبداعي في الكفايات الجوهرية؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.73)، أي إنّه كلما زاد التفكير الإبداعي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة الكفايات الجوهرية بمقدار (73%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.723) وهو معامل ارتباط طردي معنوي مرتفع، أي كلما زاد التفكير الإبداعي بنسبة 72.3% في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت أدى إلى زيادة الكفايات الجوهرية في الشركة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.523)، مما يشير إلى أنّ (52.3%) من التغيرات في الكفايات الجوهرية تعود إلى التفكير الإبداعي وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (47.7%) من التغيرات في الكفايات الجوهرية تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (87.86) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه تشير النتائج السابقة إلى:

• رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت".

• الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث للسؤال الرئيس الثالث، وهو: ما أثر التفكير الإبداعي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟، إذ نجد أنّ مستوى التفكير الإبداعي له أثر قوي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت من وجهة نظر موظفيها.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H₀₁₋₄):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الفرصي (انتهاز الفرص) في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت".

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التفكير الفرصي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت عند مستوى دلالة (5%). وفق النموذج $y=a+bx$ حيث أنّ:

Y البُعد التابع وهو الكفايات الجوهرية.

X المتغير المستقل وهو التفكير الفرصي.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (37-4):

جدول رقم (37-4): أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التفكير الفرصي في بناء الكفايات

الجوهرية

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البُعد
رفض	0.000	83.01	4.72	0.503	0.714	1.344	ثابت الانحدار a	التفكير الفرصي
			9.11			0.67	معامل الانحدار b	
$y=1.344 +0.67x$								

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2021م)، ن = 82.

يلحظ من نتائج الجدول رقم (37-4)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتفكير الفرصي في الكفايات الجوهرية؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.61)، أي إنّه كلما زاد التفكير الفرصي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة الكفايات الجوهرية بمقدار (61%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.714) وهو معامل ارتباط طردي معنوي مرتفع، أي كلما زاد التفكير الفرصي بنسبة 71.4% لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت أدى إلى زيادة الكفايات الجوهرية في الشركة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.503)، مما يشير إلى أنّ (50.3%) من التغيرات في الكفايات الجوهرية تعود إلى التفكير الفرصي وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (49.7%) من التغيرات في الكفايات الجوهرية تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (83.01) إلى أنّ نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، إذ بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه تشير النتائج السابقة إلى:

- رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الفرصي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الفرصي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت"
- الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع للسؤال الرئيس الثالث، وهو: ما أثر التفكير الفرصي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟، إذ نجد أنّ مستوى التفكير الفرصي له أثر قوي في الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت من وجهة نظر موظفيها.

2. طريقة الانحدار الخطي المتعدد:

تمّ استخدام طريقة الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis)؛ لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي يمكن التعبير عنها رياضياً بالمعادلة التالية:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

حيث:

y : هي المتغير التابع (الكفايات الجوهرية).

$x_i (i = 1, 2, \dots, 4)$: هي المتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، التفكير الإبداعي، والتفكير الفرصي).

a : عبارة عن ثابت الانحدار.

$b_i (i = 1, 2, \dots, 4)$: عبارة عن معاملات الانحدار التي توضح مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة

تغير المتغيرات المستقلة، وقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (4-38):

جدول رقم (38-4): أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات

الجوهرية

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار b	ثابت الانحدار a	الأبعاد	الرقم
رفض	0.000	42.63	2.954	0.689	0.83	0.26	0.69	الرؤية الاستراتيجية	1
			2.684			0.20		التفكير النظامي	2
			1.479			0.17		التفكير الإبداعي	3
			2.945			0.26		التفكير الفرصي	4
$y = 0.69 + 0.20x_1 + 0.17x_2 + 0.26x_3 + 0.26x_4$									

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2021م)، ن = 82.

أظهرت نتائج الجدول رقم (38-4) وجود أثر إيجابي معنوي وطردي للتفكير الاستراتيجي في أبعاد الكفايات الجوهرية (تمكين الموظفين، المرونة الاستراتيجية، العمل الجماعي، التطوير، وتركيز الخدمة)، أي إنه كلما زاد التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في الأبعاد التابعة بمقدار (0.69) من الوحدة، أي إنَّ الرؤية الاستراتيجية تزداد في الكفايات الجوهرية بمقدار (0.26) من الوحدة، مع الأخذ في الحسبان الزيادة في الأبعاد الأخرى، كما أن التفكير النظامي يزداد في الكفايات الجوهرية بمقدار (0.20) من الوحدة، مع الأخذ في الحسبان الزيادة في الأبعاد الأخرى، ويزيد التفكير الإبداعي في الكفايات الجوهرية بمقدار (0.17) من الوحدة، مع الأخذ في الحسبان الزيادة في الأبعاد الأخرى، كما يزيد التفكير الفرصي في بناء الكفايات الاستراتيجية بمقدار (0.26) من الوحدة، مع الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في الأبعاد الأخرى، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.83)، والتي تشير إلى وجود ارتباط طردي معنوي بمستوى عال، أي أنَّ زيادة التفكير الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة بناء الكفايات الاستراتيجية بنسبة (83%)، كما بلغت قيمة

معامل التحديد (0.689)، ويشير إلى أنّ (68.9%) من التأثيرات التي تطرأ في الكفايات الجوهرية تعود إلى أبعاد التفكير الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، التفكير الإبداعي، التفكير الفرصي)، مع ثبات بقية العوامل الأخرى، في حين أنّ (31.1%) من التأثيرات قد تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشارت نتيجة اختبار (F) إلى وجود دلالة معنوية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.63)، بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه تشير النتائج إلى:

- رفض الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت عند مستوى دلالة (5%)"، وقبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت عند مستوى دلالة (5%)".
- الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة: ما أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت؟، إذ نجد أنّ مستوى التفكير الاستراتيجي له أثر مرتفع في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت. ويفسر ذلك بأنّ شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تستخدم التفكير الاستراتيجي بشكل عال.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alaeddin, 2017) التي كان من أهم نتائجها أن أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير النظمي والانتهاز الذكي وتركيز النوايا، والتفكير في الوقت المناسب، وقيادة الفرضية، ومهارات التفكير) لها تأثير كبير في إنجاز الكفاية الجوهرية. كما اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي تناولت أثر التفكير الاستراتيجي على متغيرات أخرى من أهمها: دراسة (حسن وآخرون، 2021) ومن أهم نتائجها وجود أثر معنوي للتفكير الاستراتيجي في البراعة التنظيمية، بما معناه أن تبني التفكير الاستراتيجي بعناصره كافة يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية في الميدان المبحوث. ودراسة (الحسناوي والموسوي، 2020) ومن أهم نتائجها وجود تأثير مباشر ذي دلالة معنوية لمهارات التفكير الاستراتيجي في عمليات الاستجابة الاستراتيجية. ودراسة (إبراهيم ومصطفى، 2020) التي توصلت إلى وجود علاقات الارتباط

والاثر بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نغف ميسان، ودراسة (عبدالله وآخرون، 2018) والتي أظهرت وجود علاقة وأثر ذي دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}):

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمينية بفرع ساحل حضرموت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية)".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار فرق المتوسطين (Independent Sample T.Test) للفروق بين فئتين فقط، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين، وتعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية يجب اختبار الفرضيات الفرعية أولاً كل على حدة على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{02-1}):

نص الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمينية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير الجنس (النوع)".

لفحص متغير الجنس (النوع)؛ وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار فرق المتوسطين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T.Test)، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-39).

جدول رقم (39-4): نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (النوع) حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة F	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
الجنس (النوع)	ذكر	68	3.78	0.54	-0.19	0.58	غير دالة	قبول
	أنثى	14	3.80	0.42				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2021م)، ن = 82

يتضح من نتائج الجدول رقم (39-4) عدم وجود دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، أي أنّ النوع لا يؤثر في اتجاهات الأفراد حول اثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت وأنّ الذكور والإناث لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية ؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (sig) (0.58)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومن خلال هذه النتيجة يتم قبول الفرضية العدمية التي تشير إلى أنّه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير الجنس (النوع)".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H₀₂₋₂):

نص الفرضية الفرعية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير العمر".

لفحص متغير العمر، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (40-4).

جدول رقم (40-4): نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل

حضر موت

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة F	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
العمر	أقل من 25 سنة	2	4.353	0.60	1.03	0.397	غير دالة	قبول
	25- أقل من 35	12	3.74	0.61				
	35- أقل من 45 سنة	30	3.85	0.45				
	من 45 - أقل من 55 سنة	32	3.68	0.59				
	55 سنة فأكثر	6	3.79	0.52				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2021م)، ن = 82.

تشير نتائج الجدول رقم (40-4) إلى عدم فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية وذلك باختلاف أعمارهم، أي إنَّ العمر لا يؤثر في استجابات أفراد العينة تجاه التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضر موت، أي إنَّ الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 25 سنة) ، والذين أعمارهم من (25 - أقل من 35 سنة)، والذين أعمارهم من (35 - أقل من 45 سنة)، والذين أعمارهم من (45 - أقل من 55 سنة) والأفراد الذين أعمارهم (55 سنة فأكثر)، لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضر موت ، ونلاحظ ذلك من خلال تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، أي إنَّ العمر ليس له علاقة باتجاهات وآراء مفردات عينة الدراسة تجاه التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضر موت إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (sig) عند F (0.397)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية العدمية التي تشير إلى أنه: " لا توجد فروق

ذا دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير العمر".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₀₂₋₃):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص متغير المؤهل العلمي، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-41).

جدول رقم (4-41): نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة F	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
المؤهل العلمي	الثانوية العامة	15	3.79	0.53	1.12	0.36	غير دالة	قبول
	دبلوم بعد الثانوية العامة	14	3.96	0.58				
	بكالوريوس	48	3.72	0.48				
	دبلوم عال	3	3.88	0.82				
	ماجستير	1	3.15	-				
	دكتوراه	1	4.40	-				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2021م)، ن = 82.

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-41) عدم فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، وذلك باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي إن الأفراد الذين لديهم ثانوية عامة، والأفراد الذين لديهم دبلوم بعد الثانوية العامة، والأفراد الذين لديهم بكالوريوس، والأفراد الذين لديهم دبلوم عال،

والأفراد الذين لديهم ماجستير، والأفراد الذين لديهم دكتوراه، لهم الآراء والتوجه نفسه نحو التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت ، إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات؛ فهي فروق رقمية ليست جوهرية بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، أي إنَّ المؤهل العلمي ليس له علاقة باتجاهات وآراء مفردات عينة الدراسة تجاه التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت ، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (sig) عند $F(0.36)$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية العدمية التي تشير إلى إنَّه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول اثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{02-4}):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

لفحص متغير المسمى الوظيفي، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-42).

جدول رقم (4-42): نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة F	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
المسمى الوظيفي	مدير عام	1	4.40	.	0.40	0.81	غير دالة	قبول
	نائب مدير عام	2	3.75	0.64				
	مدير إدارة	17	3.72	0.50				
	نائب مدير إدارة	20	3.80	0.53				
	رئيس قسم	42	3.78	0.52				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2021م)، ن = 82.

تظهر من نتائج الجدول رقم (4-42) عدم فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت وذلك باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وبصيغة أخرى فإن أفراد عينة الدراسة من المديرين ومساعدتهم أو مديري الإدارات ونوابهم أو رؤساء الأقسام، لهم الإدراك والتصور نفسه تجاه أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، إذ يلحظ تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية بحسب ما أشار إليها اختبار (One Way ANOVA)، أي إنّ المسمى الوظيفي ليس له علاقة باتجاهات وأراء مفردات عينة الدراسة تجاه أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (sig) عند F (0.12)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية العدمية التي تشير إلى أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ".

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{02-5}):

نص الفرضية الفرعية الخامسة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية ".

لفحص متغير سنوات الخبرة الوظيفية، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (4-43).

جدول رقم (4-43): نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة F	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	6	3.78	0.65	0.37	0.83	غير دالة	قبول
	5- أقل من 10 سنوات	9	3.76	0.44				
	10- أقل من 15 سنة	16	3.75	0.49				
	15- أقل من 20 سنة	17	3.91	0.32				
	20 سنة فأكثر	34	3.73	0.60				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2021م)، ن = 82.

أظهرت النتائج في الجدول رقم (4-43) عدم فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت وذلك باختلاف سنوات خبرتهم، أي إنَّ سنوات الخبرة لا تؤثر في آراء الأفراد تجاه أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت، أي إنَّ الأفراد حديثي الخبرة وذوي الخبرات المتوسطة وذوي الخبرات العالية لهم الآراء والاتجاهات نفسها تجاه أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية، وهذا يعني أنَّ سنوات الخبرة ليس لها

علاقة بآراء واتجاهات الأفراد تجاهه، إذ يلحظ تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليها اختبار (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (sig) عند $F(0.37)$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية العدمية التي تشير إلى أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية".

مما سبق، ومن خلال تحليل الفرضيات الفرعية الخمس التي أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات الموظفين في شركة النفط اليمنية بساحل حضرموت تعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس (النوع)، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة الوظيفية)، ومن خلال هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى إلى لخصائص الشخصية الوظيفية". وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دراسة الكميم، 2017) في عدم فروق ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي (بأبعاده الفرعية) في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية.

المبحث السادس

النتائج والتوصيات

بناءً على تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، يعرض هذا الجزء أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى أهم التوصيات التي استُخلصت في ضوء تلك النتائج.

أولاً: النتائج:

من خلال تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. تبين أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.78).
2. تبين أن مستوى الكفايات الجوهرية لدى شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.91).
3. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي وطردى للتفكير الاستراتيجي في أبعاد الكفايات الجوهرية (تمكين الموظفين، المرونة الاستراتيجية، العمل الجماعي، التطوير، تركيز الخدمة)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.69).
4. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للرؤية الاستراتيجية في الكفايات الجوهرية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.54).
5. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتفكير النظمي في الكفايات الجوهرية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.44).
6. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتفكير الإبداعي في الكفايات الجوهرية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.53).
7. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتفكير الفرصي في الكفايات الجوهرية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (0.50).
8. بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية في شركة النفط اليمنية بفرع ساحل حضرموت تعزى إلى متغيرات الجنس (النوع)، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة الوظيفية، إذ بلغ

مستوى الدلالة لكل منها: (0.58)، (0.397)، (0.36)، (0.81)، (0.83)، على الترتيب، وهي أكبر من القيمة المعتمدة في الدراسة (0.05).

ثانياً: التوصيات:

وفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة يوصي الباحث إدارة شركة النفط اليمنية فرع ساحل حضرموت بالآتي:

1. العمل على تعزيز المستويات العالية للتفكير الاستراتيجي والمحافظة عليها.
2. العمل على تعزيز المستويات العالية لبناء الكفايات الجوهرية والمحافظة عليها.
3. العمل على توعية القيادات الإدارية بأهمية التفكير الاستراتيجي، لكونه متغيراً مهماً في بناء الكفايات الجوهرية.
4. العمل على تحديد أولويات واضحة ومحددة للعمل وفقاً للرؤية الاستراتيجية في الشركة.
5. زيادة الاهتمام من قبل صناع القرار بالتفكير النظمي في الشركة بالنظر إلى الشركة نظرة شاملة ومتكاملة، إذ إن كل جانب من جوانب الشركة يؤثر في الآخر إيجاباً أو سلباً، وهذا ما يجب أن يأخذه صناع القرار في الحسبان.
6. زيادة الاهتمام بالأفكار الإبداعية وتشجيع العاملين عليها من خلال عمل جوائز للأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة لمعالجة المشاكل التي تواجه الشركة، وتبني سياسات المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية الجديدة.
7. العمل على استمرار تطوير قدرات الموظفين في الجوانب الفنية المتعلقة بأداء مهامهم على النحو المطلوب.
8. زيادة تفعيل الشركة بمتابعة الفرص المتاحة في السوق الدولية وتطوير آليات لمتابعتها، بالإضافة إلى إنشاء فريق لمتابعة تلك الفرص المتاحة لاستغلالها بالشكل المناسب.
9. تعزيز الانفتاح على التجارب الناجحة للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، والاستفادة من تلك التجارب من خلال توضيحها وبيانها للعاملين وتدريبهم عليها.

توصيات مستقبلية للباحثين:

تقترح الدراسة توصيات إضافية أخرى للباحثين أبرزها:

1. إجراء دراسات على منظمات من مختلف الأحجام لغرض تأكيد النتائج التي تم التوصل إليها والتركيز بشكل خاص على الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.
2. إجراء بحوث مستقبلية تربط بين التفكير الاستراتيجي ومجموعة من المتغيرات التي لم تغطيها الدراسات السابقة مثل: التفكير الاستراتيجي وإدارة الازمات.
3. ربط أبعاد التفكير الاستراتيجي بالفكر الإداري الإسلامي؛ إذ يوجد شواهد لهذه الأبعاد واستخداماتها في تاريخنا الإسلامي، مع ربطها بواقعنا المعاصر.

قائمة المراجع

المصادر:

1. القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أبو النصر، مدحت (2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر
2. أهلال، إدريس (2018). مدارس الفكر الاستراتيجي. ط1، مجموعة الاكاديميات الدولية: ابوظبي
3. حيرش، عيسى (2011)، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: الأردن، عمان
4. الخفاجي، نعمة (2008). الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة. المجلد الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان
5. الخفاجي، نعمة (2010). الإدارة الاستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات. المجلد الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان
6. الدوري، زكريا، وعلي، صالح (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال-قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
7. الدوري، زكريا، وعلي، صالح (2015). الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال (قراءات وبحوث). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن.
8. رشيد، صالح، وإحسان، دهش (2008). الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
9. الزبيدي، غني دحام، وعباس، حسين (2014). المقدرات الجوهرية للمورد البشري: لاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع: عمان
10. سيروان، عبدالعزيز (2006). التخطيط الاستراتيجي والأبعاد والسياسات، عمان، دار اليازوري للطباعة والنشر
11. عدون، ناصر (2001). الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر
12. العساف، صالح (2012). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط2، دار الزهراء، السعودية: الرياض.

13. العنزي، سعد، وصالح، أحمد (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن.
14. الغالبي، منصور، ووائل، محمد (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان الأردن
15. القريوتي، محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي. ط5، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، عمان.
16. مازن، محمد (1999). التفكير الاستراتيجي سياسات وتصورات، بيروت، دار العربي للنشر والتوزيع
17. ماهر، أحمد (2007). الإدارة الاستراتيجية: الدليل العملي للمديرين، ط7، الإسكندرية، الدار الجامعية
18. محمد، طارق. (2002). أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار المتنبّي، اربد، عمان
19. نجم، عبود (2008). إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
20. هلال، محمد (2018). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي. الناشر مركز تطوير الأداء والتنمية مصر
21. الهلباوي، كمال (2004). التفكير الاستراتيجي. ط1، دار الكلمة: المنصورة
22. هيو، ريتشارد وبيتي، كارتن، (2002). كيف تصبح قائداً استراتيجياً، ترجمة الامام، معين، الرياض، مكتبة العبيكان.
23. يونس، طارق. (2006). الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية الإدارية للتنمية، القاهرة، مصر.

ثانياً: المجالات العلمية والدوريات:

1. إبراهيم، محمد، ومصطفى، علاء (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، السنة الأولى، 1 (2)، 11-27.
2. أبو الجدائل، حاتم (2012). الكفاءات الوظيفية الجوهرية لمديري محترفي إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على منظمات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 34(1)، 150-300

3. أبو زيد، احمد. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، 15(3)، 311-329.
4. احمد، أبي سعيد، والعلي، مجيد (2017). مدى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية دراسة استطلاعية في وزارة النفط العراقية وبعض الدوائر التابعة لها، مجلة جامعة الانبار للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9 (20)، 51-71.
5. البغدادي، علي، والعطوي، مهند، (2014). تأثير الكفايات الجوهرية في التسويق الريادي، جامعة بابل العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(4)، 53 - 70
6. توحى، حلا (2019). الكفايات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25 (111)، 222-240.
7. الجابري، رائد (2016). تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للإدارات في القطاعات المصرفية والصحية والتعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 22(91)، 250-373
8. جاين، ريم (2017). أثر المقدرات الجوهرية في قرار تصميم المنتج بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلة فصلية متخصصة محكمة، 1(1).
9. جهاد، عدي. (2018). تحليل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الكفايات الجوهرية بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(106)، 1-22.
10. الحاكم، على، ومجذاب، على (2019)، التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في قطاع النفط العراقي، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 42، (122)، 39-60.
11. حسن، مروان وآخرون (2021)، دور عناصر التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء المدراء في معمل أدوية سامراء، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (53)، 497-514.
12. الحسناوي، حسين، والموسوي، مريم (2020): تأثير مهارات التفكير الاستراتيجي في تعزيز عمليات الاستجابة الاستراتيجية - بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية

- في المستشفيات الأهلية في محافظة كربلاء، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(34)، 1-34.
13. الحسيني، بشرى (2016). تأثير عمليات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية دراسة ميدانية في مديرية تكنولوجيا المعلومات، مجلة الإدارة والاقتصاد، 39(117)، 204-220.
14. الحمداني، صبا نوري (2019). الدور الوسيط للمقدرات الابداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وادارة أداء العاملين، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، 20(20)، 76-94.
15. خشان، نائر خلف وآخرون (2021). استراتيجيات الترشيح التنظيمي وأثرها في المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية على عينة من موظفي مركز دراسات البصرة والخليج العربي، مجلة العلوم الاقتصادية، 16(62)، 108-134.
16. الخفاجي، ياسمين (2019). دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15 (59)، 276-306.
17. خليل، أحمد وحسن، علاء (2018). تطوير نموذج المقدرات الجوهرية للفريق التصميمي بالاعتماد على البُعد العاطفي دراسة وصفية في شركة Istikbal العالمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، 4(44)، 99-119.
18. دانوك، احمد عبد الله (2016). تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(1)، 21-43.
19. رشيد، حنين رائد، (2018). أثر مصادر القوة التنظيمية للإدارة العليا في بناء الكفايات الجوهرية: بحث تحليلي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24 (105)، 195-215.
20. رشيد، صالح، وحמיד، عذراء (2019)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثني، كلية الإدارة والاقتصاد، 9 (3)، 34-53.
21. زلط، يسرا (2018). دور الرؤية الاستراتيجية في تحقيق المقدره الجوهرية: دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الإلكترونية بغداد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، 9 (4)، 86-107.

22. سليمان، عبدالله (2020). دور المقدرات الجوهريّة في تعزيز مرونة التصنيع دراسة استطلاعية لآراء عينة في شركات الكرونجي محافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 298-314.
23. شلاش، فارس جعباز، والخفاجي، هدى (2014). المقدرات الجوهريّة وأثرها في أداء العمليات- دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية بحلة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(1)، 203-225.
24. شلاكه، طارق (2021). دور الذكاء الاستراتيجي والكفايات الجوهريّة في تحقيق التفوق المنظمي بحث تحليلي في شركة الزوراء العامة للصناعات الكهربائيّة، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 71(5)، 260-279.
25. الشمري، أحمد (2013). الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهريّة للمنظمة-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية: 9(36)، 120-149.
26. الشيلخي، مهند والكبيسي، صلاح الدين (2011). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهريّة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17(62)، 48-72.
27. صالح، طالب، (2020). أثر التفكير الاستراتيجي في ممارسات القيادة الاستباقية، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(36)، 29-49.
28. الطائي، أيمن، (2014). تأثير المقدرات الجوهريّة على التغيير التنظيمي. بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، مصر: مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 12، 157 - 194.
29. عبد الحسين، باسم (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 31(31)، 257-280.
30. عبدالكريم، عزام و محمد، روش (2019)، تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهريّة في تعزيز المرونة التصنيعية، بحث تطبيقي للشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11 (2)، 441-476.
31. عبدالله، حيدر (2019). الكفايات الجوهريّة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(27)، 823-845.

32. عبيد، علي جاسم وكاظم، صادق جبار (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر (دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(33)، 293-312.
33. عيدان، افراح (2019). تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي دراسة تطبيقه في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 27(1)، 127-145.
34. العيدروس، أغادير (2019). الكفايات الجوهرية للموظفين في ضوء متطلبات الخصخصة: دراسة تطبيقية على إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 43(4)، 327-394.
35. الفراء، ماجد (2009). مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، تنمية الرافدين، 31 (95)، 33-59.
36. كاظم، نماء وجابر، رافع (2011). السمات الإبداعية للمدراء والمقدرة الجوهرية: الأثر والعلاقة (دراسة ميدانية)، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 34(89)، 134-148.
37. المحاسنه، محمد، والخرشه، عمر (2015). الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 30(1)، 195-236.
38. محمد، رضوان ومطهر، عبد الغني(2012).مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الرياضية في اليمن، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27(4)، 93-120.
39. محمد، صفاء تايه (2012). اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(22)، 161-178.
40. محمد، صفاء تايه. (2013). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، 1 (15)، 425-458.
41. محمد، نسرین والجبوري، علياء (2014). دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 38(3)، 153-176.

42. مدلول، سلوى. (2018). تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز الانتماء المنظمي - دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية: السنة، 15(4)
43. مزهودة، عبدالمليك (2006). التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية. مجلة الباحث، (4)، 87-95.
44. مهدي، جابر، وسهيلة، بارة (2017). أثر القيادة التحويلي في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين العمومية بولاية عنابة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، 18(2)، 67-86.
45. نايف، باسم والنعمي، صلاح. (2013). دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية دراسة تحليلية، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية، مجلة دنانير، 1(4)، 237-274.
46. النجار، احمد، وشعيب، محمد (2021). الكفايات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 20(2)، 336 - 354.
47. وسام، علي (2018). التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين. مجلة جامعة تكريت، 2، العدد خاص، 1-24
- ثالثاً: الملتقيات العلمية واوراق العمل:
1. بزقاري، عبلة وقاسمي، خضرة. (2011). رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011م.
2. حمدي، ابوالقاسم، وجيلاني، جهيدة. (2019م-فبراير). دور الكفايات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. ورقة مقدمة المؤتمر الوطني حول: الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي، جامعة البليدة، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، 20-21 فبراير، 2019م.
3. عيشوش، رياض ومحبوب، يمينة. (2012م-فبراير). تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة. ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فبراير، 2012م.

4. قريق، محمد (2018). أثر ممارسة التفكير الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الحكومي، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة
5. الكبيسي، عامر خضر. (2006م-مارس). التفكير الإستراتيجي في منظمات الأعمال العامة (الخصائص والمبررات والمعوقات). ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة، السعودية، 21-22 مارس، 2006م.

رابعاً: رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. أبو شعبان، أسامة ناصر الدين (2017). أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
2. بريس، أحمد كاظم (2014). انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات - دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
3. بن مجدل، فاطمة الزهراء (2016). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مجموعة (K-plast) وحدة الأنابيب بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
4. بوسالم، أوبكر (2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان
5. ترغيني، صبرينة (2015). دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
6. الجبوري، حيدر (2011). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، الكوفة
7. حافظ، حيدر (2020). ابعاد الجودة وتطوير المنتج وتأثيرهما في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية من خلال الدور الوسيط لممارسات سلسلة التجهيز، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، بغداد
8. الدليمي، احسان. (2006). تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الإدارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

9. شعت، مصعب (2020). أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة
10. الشهري، محمد (2010). واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم الحكومي والأهلية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة
11. العزاوي، عبد الكريم (2013). أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل الجذب السياحي في محافظة ديالى، أطروحة دكتوراه، العراق، قسم إدارة واقتصاد، جامعة سانت كليمنتس العالمية
12. عليان، أسماء (2019). أثر تطبيق نظم دعم القرار على بناء الجدارات الجوهرية: دراسة ميدانية في وزارة العدل الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء، عمان
13. الكميم، ماجد محمد (2017). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء
14. كيلاني، صونية (2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر
15. الموسوي، ضرغام (2016). المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، كربلاء
16. الهسي، أحمد (2016). واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة
17. الوحيدي، أحمد (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، غزة
- خامساً: المطبوعات الرسمية:
1. شركة النفط اليمنية (2019). شركة النفط اليمنية- فرع ساحل حضرموت، بين الماضي والحاضر. شركة النفط اليمنية فرع ساحل حضرموت.
- سادساً: المراجع الالكترونية:
1. الجنابي، كفاح عباس. (2020). مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة اعمال استرجع من:

<http://cade.tu.edu.iq/students-services/lectures/1566>

2. عبدالله، حيدر، وآخرون. (2018). دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت، مجلة كلية المعارف الجامعة استرجع من:

<https://uoajournal.com/index.php/maarif/article/view/132>

3. محمد، عبد القادر، وشيخو، خضر (2020). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الخفة الإستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من منظمات الاعمال الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، 271- 282، المعرف الرقمي للمرجع:

<https://doi.org/10.25007/ajnu.v9n4a973>

4. الزبيدين، خالد، وعبد المنعم، أسامة (2014). التفكير الاستراتيجي لمدراء القبول والتسجيل في الجامعات الأردنية وأثره في تطوير القدرات الجوهرية لتحسين أداء دوائهم دراسة ميدانية من وجهة نظر مدراء القبول والتسجيل، نشر بلبنان، 1-28، مسترجع من:

https://zu.edu.jo/MainFile/Profile_Dr_UploadFile/Researcher/Files/ActivityFile_850_40_16.pdf

5. كوللي، ميهفان وكوجر، جوتيار (2020). أبعاد المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية: دراسة تحليلية في عينة من الشركات العاملة في مجال خدمات السفر وال الطيران في محافظة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 8(3)، 489- 517، المعرف الرقمي للمرجع:

<https://doi.org/10.26436/hjuoz.2020.8.3.637>

المراجع باللغة الانجليزية:

First: BOOKS:

1. Barney, J. & Clark, D.(2007)."**Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**", Oxford University Press, New York, USA.
2. Barringer, B. & Duane R. Ireland. (2008) ,**Successfully Launching New Venture**", 2 edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
3. Bonn, I. (2005).” **Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach**”, Emerald Group publishing Limited.

4. Dhliwayo, S. & Vuuren, J., (2007), **The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative**, Acta Commercii, South Africa.
5. Gallimore K, (2010). **Developing a tentative framework for strategic thinking**, Manchester Metropolitan University, e-space.openrepository.com
6. Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (2001), **Strategic Management Theory**, 5 edition, Cengage Learning, New York
7. Hill, Charles W.L, Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling. (2015) **“Strategic Management Theory: An integrated Approach**, 11th edition, Cengage Learning, USA
8. Ismael, F. (2018). **Reflection of Strategic Thinking on the Organizational Change**, Opción, Año 34, Especial No.15
9. John Thompson & A.J. Strickland. (2006). **Strategic Management Concepts and Cases**, McGraw –Hill Education, USA, 16th Edition
10. Krajewski, J., & others (2010), **Operation management processes & supply chains**, Global edition, Copyright by Pearson Education Inc., America, Upper Saddle River, New Jersey
11. Maccoby, M. (2004). **“Brainiest”**. Research technology management, 44(5)
12. Mintzberg, H. (1994). **The fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review, January-February, (without a country).
13. Mintzberg, H., (2004), "The Fall & The Rise of Strategic Planning ", Harvard Business Review
14. Monnavarian, Abbas, Farmani, Gita & Yajam, Hajar. (2011). "**Strategic thinking in Benetton'**". Business Strategy Series, Vol. 12 Iss: 2
15. Pisapia, J., Reyes-Guerra D., and Coukos (2005). "**Developing the leader's Strategic Mindset:**" Establishing the Measure Leadership Review, 5, 41-68.
16. Prahalad C. K. & Hamel, G.H (1990). **The core competencies of the Corporation**, Harvard Business Review, 63 (3)
17. Pride, William M. & O.C. Ferrell, (2011) "**Marketing Foundations**", 4 edition, Thomson/ South Western
18. Radomska, Joanna. (2015), **Strategic Flexibility of Enterprises**, Journal of Economics, Business and Management, 3(1),19-23.
19. Reid, R. Dan & Nada R. Sanders. (2013). "**Operations Management: An Integrated Approach**", 5th edition, John Wiley & Sons, Inc, USA.
20. Reid, R. Dan & Sanders, Nada R. (2013), "**Operations Management an Integrated Approach**", 5 edition, John Wiley & Sons, Inc, USA.
21. Rothaermel, Frank T. (2019), **Strategic Management**, TM4edition. McGrawHill. New York.
22. Silber, Kenneth & Lynn Kearny. (2010), **Organization Intelligence: A Guide to Under Standing the Business of Your Organization For**

H.R, Training and Performance Consulting, 1st Edition, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey, USA.

23. Slocum, John W., Jackson Susan E., Hellriegel Don. (2008) "**Competency Based Management**", South-western Cengage Learning, Mason, USA
24. Whetten, David A.& Cameron, Kim S. (2011). **Developing Management Skills**, 8th Edition, Copyright by Pearson Education, Inc., New Jersey.

Second: Journals and Periodicals.

1. Agbada, Andrew. O & Odejimi Deborah. O, (2013). **Core Competences and Optimising Bank Capital Management in Nigeria**, International Journal of Financial Research, 4(1), 75-83.
2. Alaeddin, Mohammed Issa. (2017). **Impact of Strategic Thinking on Organization's Core Competencies: A Case Study of Jordanian Industrial Companies**. Middle-East Journal of Scientific Research: 25(3),12-18.
3. Al-Zu'bi, Hasan & Al -Nawasrah, Mustafa. (2017). "**Analyzing the Impact of Strategic Thinking" Competencies in Building Intelligent Organization**" International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences: 7(7), 356-365
4. Bahri, Saiful. (2015). "**The Core Competence Effect of Competitive Strategy and Its Impact on The Corporate Performance of Bumd: A Study on Bumd Aceh Province, Indonesia** ", International Journal of Economics, Commerce and Management, 3(6), 732 - 754.
5. Bucur, Ion (2012) **Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management**, Social and Behavioral Sciences, University of Bucharest- Faculty of Psychology & Education Sciences,78(2013), 365 – 369
6. Burke, Alison, (2011), "**Group Work: How to Use Groups Effectively**" The Journal of Effective Teaching, 11(2),87-95
7. Cardy, Robert L. & Gandz Jeffrey, (2007), "**Be Structured in Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change**", Development and Learning in Organizations, Emerald Group publishing limited ,1(3), 31-34.
8. Chen, Stephen, (1995), "**Long Range Planning**", Imperial College, Elsevier Science Ltd, Great Britain, 28(3),105-116.
9. Dionisio, Marcelo, (2017). **Strategic Thinking: The Role in Successful Management**, Journal of Management Research, Macrothink institute, 9(4),44-57
10. Graetz, F. (2002), **Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities**", Management Decision, 40(5), 456 – 462.

11. Hamal Q & Prahalad C. K. (1989). **Strategic Intent**, Harvard Business Review, 67(3), 63-69.
12. Irtaimah, Hani J. (2018) **Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on AlManaseer Group for Industrial & Trading**, Modern Applied Science, 12(11). PP.169-180
13. Jabbouri, Nada Ismaeel. (2014), **The Role of Core Competencies on Organizational Performance**", European Scientific Journal -SPECIAL/ edition vol.1, June., 130-139
14. Kabue, L. & Kilika, J. ,(2016) **Firm resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage ,”An Integrative Theoretical Framework**, Journal of Management and Strategy Department of Business Administration, Kenyatta University, Nairobi, Kenya, 7(1), 98-108.
15. Kamngar, Rohani & others. (2013). **Developing Strategic Thinking**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(6) 546-552.
16. Kawshala, H, (2017), **"Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model beyond Identification"**, International Journal of Scientific and Research Publications, 7(2), 253-256.
17. Liedtka, Jeanne, (1998), **strategic thinking can it be taught**, Britain, long range planning, 31(1), 120 -129.
18. Lyles, M. & Thomas. J. (1988). **Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions Embedded in Alternative Decision-Making Models**, Journal of Management Studies, 25(2), 135.
19. Nimsith, Rifas & et al . (2016) , **" Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka "** , International Journal of Scientific Research and Innovative Technology , 3(7) , 64-72.
20. Pisapia, J., Pang, N. S. K., Hee, T. F., Lin, Y., & Morris, J. D. (2009) **"A Comparison of the Use of Strategic Thinking Skills of Aspiring School Leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An Exploratory Study "**, International Education Studies, 2(2), 46-58.
21. Puteh, Fadilah, Kaliannan, Maniam & Alam, Nafis (2016). **Employee Core Competencies and Organizational Excellence: An Interpretative Analysis**, Australian Journal of Business and Economic Studies, 2(1)
22. Salavati, S., Veshareh, E. J., Safari, H., Veysian, A., & Amirnezhad, G. (2017) **"Strategic thinking and its related factors in a medical science university in Iran"** Electronic physician, 9(5), 4332-4340.
23. Shimizu, K. & Hitt, M. (2004), **Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decision**, Academy of management executive, 18(4), 44-59.

24. Wickramasinghe, V., & Zoyza, Nimali De, (2009). "**An Assessment of Managerial Competency Needs: Empirical Evidence from a Sri Lankan Telecommunication Service Provider**", The International Journal of Human Resource Management, 20(12)

Third: Thesis:

1. Jamhour, Manar. (2010). **The Impact of Core Competence on Organizational Performance an applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates**, Unpublished master thesis. Middle East University, Jordan
2. Lindeberg, M., & Krasnici, V. (2020) **Strategic Thinking in Crisis Management: A Study into how Organisations Use Strategic Thinking to Overcome Unusually Demanding Situations**, Unpublished master thesis, UMEA University, Department of Business Administration, Sweden
3. Mashologu, M. (2013). "**The Impact of Internal Core Competencies in Improving the Organizational Competitive Advantage, The Case of MTN SA Network Group** ", Master Thesis, Nelson Mandela Metropolitan University - Faculty of Business and Economic Sciences
4. Müller, Jonas & Snijder, Jasper (2018). **Developing Strategic Thinking**, Lund university, School of economics and management, Unpublished

Fourth: E-References:

1. Pisapia, J., & others. (2011). **Strategic thinking skills: Validation and confirmation of constructs**, Retrieved from: <http://fau.academia.edu/JohnPisapia>
2. Jerab, Daoud Abdellatef and Alper, Mustafa and Baslar, Atilla, (2011). **The Impact of Core Competencies on Competitive Advantages & Success in Istanbul Tourists Companies** (March 17, 2011). Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=1813163> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1813163>
3. Hay/McBer. (2019). **Working with Competencies Manual: Service Providers Community Living disability services MANITOBA Family Services and Consumer affairs**, November 04. Retrieved from: <https://abilitiesmanitoba.org/wp-content/uploads/2020/02/Working-with-Competencies-Manual.pdf>

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

ملحق رقم (2): الاستبانة

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

م	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	الكلية	الجامعة
1	د. جمال ناصر الكميم	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	العلوم الادارية	الحديدة
2	د. خالد خميس سريع	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	النفط والمعادن	شبوّة
3	د. خالد محمد الجابري	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	العلوم الادارية	حضر موت
4	د. خالد محمد الكلدي	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	العلوم الادارية	حضر موت
5	د. سالم يسلم لرضي	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	العلوم الادارية	سيئون
6	د. صلاح عمر بلخير	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	العلوم الادارية	حضر موت
7	د. هاني سالمين بلغفير	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	العلوم الادارية	حضر موت
8	د. جميل حسن مجلي	أستاذ مساعد	إدارة اعمال	العلوم الادارية	الحديدة
9	د. حمد سالمين بن الزوع	أستاذ مساعد	إدارة اعمال	العلوم الادارية	سيئون

ملحق رقم (2)

Republic of Yemen
MINISTRY OF HIGH EDUCATION & SCIENTIFIC
RESEARCH
Al-Rayan University
Faculty of Financial & administration Sciences

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الريان
AL-RAYAN UNIVERSITY
كلية العلوم الإدارية



الاستبانة

المحترم/ة

الأخ/ الفاضل /الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام شاكرًا لكم سلفًا دعمكم المستمر للأبحاث العلمية، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تحمل عنوان (أثر التفكير الاستراتيجي في بناء الكفايات الجوهرية) والتي تهدف إلى معرفة أثر التفكير الاستراتيجي من خلال (التفكير النظامي، التفكير الإبداعي، الرؤية الاستراتيجية، انتهاز الفرصة) في بناء الكفايات الجوهرية (تمكين الموظفين، المرونة الاستراتيجية، العمل الجماعي، التطوير، تركيز الخدمة) في شركة النفط اليمنية بساحل حضرموت.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الريان وقد تم اختياركم للإجابة على هذا الاستبانة نظراً لمركزكم الوظيفي في الشركة، لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في تعبئة الاستبانة ليف بالغرض الذي اعد من اجله، وحيث سيكون لإجاباتكم أثر فعال في صدق نتائج الدراسة، مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي، علماً بأن كتابة الاسم اختياريًا.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،

الطالب/ محمد عوض سعيد الحنشي

اشراف أستاذ مشارك د. محسن محمد بن كليب

جوال: 770835066 / 733332542

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (✓) تحت العبارة المناسبة لكل فقرة:

انثى		ذكر			الجنس	1
55 سنة فأكثر	45 الى اقل من 55 سنة	35 الى اقل من 45 سنة	25 الى اقل من 35 سنة	اقل من 25 سنة	العمر	2
دكتوراة	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية	3
رئيس قسم	نائب مدير ادارة	مدير ادارة	نائب مدير عام	مدير عام	المستوى الوظيفي	4
20 سنة فأكثر	15 الى اقل من 20 سنة	10 الى اقل من 15 سنة	5 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	الخبرة العملية	5

ثانياً: قياس متغير التفكير الاستراتيجي:

الرجاء اختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية بوضع علامة (✓):

درجات الموافقة					الفقرات	م
لا أوافق تماماً	لا أوافق	الى حد ما	اوافق	أوافق تماماً	البعد الأول: التفكير النظمي:	
					1	تتظر إدارة الشركة إلى الاستراتيجية على أنها نظام مترابط الأجزاء.
					2	تحرص إدارة الشركة على الإلمام بتفاصيل العلاقات التنظيمية بين الإدارات والاقسام المختلفة.
					3	تقوم إدارة الشركة بتحليل المعلومات المختلفة باستخدام أساليب علميه حديثة.
					4	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين في صياغة الاستراتيجيات.

					5	تحرص إدارة الشركة بتطبيق كافة القوانين واللوائح والقواعد والمعايير عند تنفيذ أنشطتها المختلفة.
لا أوافق تماماً	لا أوافق	الى حد ما	وافق	أوافق تماماً	البعد الثاني: التفكير الإبداعي:	
					6	تحرص إدارة الشركة على خلق الافكار الجديدة للتعامل مع المشكلات.
					7	تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها بأساليب حديثة ومبتكرة.
					8	تتقبل إدارة الشركة نتائج أفكار الموظفين الإبداعية الجديدة.
					9	تهتم إدارة الشركة بمتابعة الأفكار الإبداعية لدى المنافسين.
					10	تمنح الشركة الموظفين حوافز مادية ومعنوية لتشجيعهم على تقديم ابتكارات ونماذج لحل المشاكل التي تعترض العمل.
لا أوافق تماماً	لا أوافق	الى حد ما	وافق	أوافق تماماً	البعد الثالث: الرؤية الاستراتيجية:	
					11	تمتلك الشركة رؤية مكتوبة واضحة تحدد من خلالها التوجهات المستقبلية.
					12	تحرص إدارة الشركة على تحفيز الموظفين لتحقيق رؤية الشركة.
					13	تتأكد إدارة الشركة من التزام الموظفين بتحقيق رؤية الشركة.
					14	تمتلك الشركة القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية في ضوء رؤيتها الاستراتيجية.
					15	تستخدم إدارة الشركة رؤيتها في توحيد كافة الجهود لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
لا أوافق تماماً	لا أوافق	الى حد ما	وافق	أوافق تماماً	البعد الرابع: التفكير الفرصي (انتهاز الفرص):	
					16	تبحث الشركة عن فرص حالية تولد نتائج قيمة في المستقبل.
					17	تنظر الشركة للتحدي كفرصة ينبغي استثمارها.
					18	تتفتح الشركة على تجارب جديدة من خلال الاطلاع على ممارسات الشركات الأخرى العاملة في القطاع.
					19	تهتم الشركة بتحديد الفرص في البيئة الخارجية واستثمارها.
					20	يوجد لدى الشركة موارد مادية وبشرية تمكنها من اغتنام الفرص الخارجية.

ثالثاً: قياس متغير الكفايات الجوهرية:

الرجاء اختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية بوضع علامة (✓):

التوافقية					الفقرات	م
لا	لا	الى حد ما	وافق	أوافق تماماً	البعد الأول: تمكين الموظفين	
أوافق تماماً	أوافق					
					1	تعمل الشركة على تعريف الموظفين بنقاط قوتهم وضعفهم لتزويد الموظفين بفرص التطور والتقدم في المسار الوظيفي.
					2	تمنح إدارة الشركة الموظفين صلاحيات واسعة لأداء أعمالهم على أفضل وجه باستمرار.
					3	تقوم إدارة الشركة بتفويض الصلاحيات الى بعض المرؤوسين لحل مشكلات معينة او تسيير العمل.
					4	تسمح إدارة الشركة للمرؤوسين من المشاركة في صناعة القرارات.
					5	يساهم التمكين في تطوير قدرات المرؤوسين ومعارفهم واعداد قيادات إدارية كفؤة.
لا	لا	الى حد ما	وافق	أوافق تماماً	البعد الثاني: المرونة الاستراتيجية:	
أوافق تماماً	أوافق					
					6	تقوم الشركة بإعداد خطط لتصحيح المسار الوظيفي للاحتفاظ بالموظفين ذوي الاختصاصات المتميزة.
					7	تمتلك الشركة القدرة على تنويع مزيج الخدمات لتلبي حاجة الزبائن.
					8	تتوفر المرونة اللازمة في خطط عمل الشركة لمواجهة التغييرات المستقبلية.
					9	تستطيع الشركة التكيف مع أصعب الظروف والمواقف.
					10	توجد لدى الشركة القدرة على الاستفادة من الموارد المختلفة الأكثر فعالية لتلبية احتياجات زبائننا المتجددة.
لا	لا	الى حد ما	وافق	أوافق تماماً	البعد الثالث: العمل الجماعي:	
أوافق تماماً	أوافق					
					11	تساهم الشركة في دفع الموظفين لتحقيق الأهداف كفرق عمل لتحقيق الاهداف المشتركة بينهم.

					تحقق الشركة من خلال العمل الجماعي فرصة انجاز المهام بكفاءة وفاعلية أكبر من العمل الفردي.	12
					تساهم الشركة من خلال العمل الجماعي في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تزويد الموظفين بالمعارف وتنمية مهاراتهم.	13
					تساهم اللجان الإدارية بتقديم الدعم المتواصل في انجاز الاعمال في أسرع وقت ممكن.	14
					يساهم العمل الجماعي في تخفيض ضغط العمل في مختلف الإدارات والاقسام.	15
لا أوافق تماماً	لا أوافق	الى حد ما	وافق	أوافق تماماً	البعد الرابع: التطوير:	
					تسعى إدارة الشركة الى التحديث المستمر للتكنولوجيا المستخدمة.	16
					تقوم الشركة بتطوير مهارات الموظفين بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة (الكمبيوترات، الأنظمة الاليكترونية، التحضير الاليكتروني).	17
					تهتم الشركة بتطوير الموظفين باعتبارهم رأسمالها البشري الحقيقي.	18
					تهيئ الشركة فرص التحدي والتنافس بين الموظفين لتطوير أساليب العمل.	19
					تتبنى الشركة استراتيجية الإدارة الاليكترونية من خلال استخدام شبكات وأنظمة إدارية اليكترونية حديثة في مختلف إدارتها واقسامها.	20
لا أوافق تماماً	لا أوافق	الى حد ما	وافق	أوافق تماماً	البعد الخامس: تركيز الخدمة:	
					تحرص إدارة الشركة على توفير خدمات تتميز بالتكامل والمرونة لكافة الزبائن.	21
					تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها بأقل (تكلفة، وقت، وجهد).	22
					تسعى إدارة الشركة على بناء الثقة المتبادلة مع الزبائن.	23
					تسعى الشركة الى تركيز خدماتها المقدمة لزيائنها في إطار جغرافي محدد.	24
					تقوم إدارة الشركة بتركيز تقديم الخدمة في كفاءات بشرية مؤهلة.	25

Abstract

This study aimed to measure the impact of strategic thinking on building core competencies in the Yemen Oil Company/Hadhramaut Coast branch. The study population consisted of all the leaders in the company (128). A purposeful sample of (94) leaders was selected, represented by the company's administrative staff (the general manager, his two deputies, directors of departments and their deputies, and heads of departments). Those employees represent 18% of the size of the community. The study used a questionnaire as a data collection tool. (94) questionnaires were distributed, of which (87) returned with a response rate of (92.5%), and among the returned questionnaires there were (5) questionnaires that were not valid for statistical analysis. Therefore, the percentage of the analyzed questionnaires out of the total questionnaires was 87%, which is a high percentage. The study used a descriptive analytical method, and the statistical package (SPSS) was used to analyze the data.

The study findings revealed that there is a positive, moral, and direct impact of strategic thinking on the dimensions of core competencies (employee empowerment, strategic flexibility, teamwork, development, and service focus), and that the level of strategic thinking and the level of core competencies was high at the Yemen Oil Company/ Hudhramaut Coast branch.

The study has come up with many recommendations, the most important of which are: working on promoting high levels of strategic thinking, and building and maintaining core competencies. Besides, there is a need to raise the awareness of the administrative leaders concerning the importance of strategic thinking, as it is an important variable in building core competencies. Moreover, it is necessary to set clear and specific priorities to work in accordance with the strategic vision of the company. Furthermore, the study recommends that decision makers should give much importance to systematic thinking in the company taking into consideration an integrated and comprehensive view of the company as every aspect of the company affects the other, positively or negatively. Consequently, decision makers should consider this fact.

Republic of Yemen
Ministry of High Education
&Scientific Research
Al-Rayan University
Faculty of Higher Studies



**The Impact of Strategic Thinking in Building Core
Competencies**
**(Field Study of the opinions of sample of leaders of
the Yemeni oil company, Hadhramout coast branch)**

Thesis Submitted to AL Rayan University
To complete the requirements of obtaining a Master's degree in the
Business Administration

By

Mohammed Awad Saeed Al-Hanshi

Supervisor

Dr. Muhsen Mohammed Saleem Binkulaib