

2020

### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية "دراسة حالة على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة"

احمود الوحيدي ماجستير  
جامعة الأزهر-غزة, alwuhaidiclan@gmail.com

وفيق الأغا أستاذ مساعد  
جامعة الأزهر-غزة

ابراهيم عابدين

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/alazhar>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

#### Recommended Citation

عابدين, ابراهيم (2020) "دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية" دراسة حالة على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة, *Journal of Al-Azhar University – Gaza (Humanities)*: Vol. 22 : Iss. 1 , Article 3.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/alazhar/vol22/iss1/3>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Azhar University – Gaza (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

---

## **دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية "دراسة حالة على "شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة"**

Cover Page Footnote

مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2020، المجلد 22، العدد 1

**دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية**  
**"دراسة حالة على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة"**  
**The Role of Strategic Thinking in Enhancing Competitive**  
**Capabilities**  
**"An Applied Study on Ooredoo Corporation in Gaza"**

احمود نافذ الوحيدى      وافيح حلمي الأغا      إبراهيم عبد عابدين

جامعة الأزهر-غزة

تاريخ الاستلام      2020/02/24      تاريخ القبول      2020/04/29

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوزيعها على المجتمع من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالشركة المبحوثة، وقام باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (100) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاء مجال التفكير الاستراتيجي بدرجة موافقة مرتفعة من قبل العاملين في شركة أوريدو وبوزن نسبي (80.5%)، كما أن هناك درجة موافقة مرتفعة حول القدرات التنافسية وبوزن نسبي (73.3%)، وأظهرت أيضاً وجود علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير القصدي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت المناسب، التفكير الشمولي) والقدرات التنافسية لدى الشركة محل الدراسة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الفرصي والتفكير الشمولي في القدرات التنافسية لدى الشركة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير القصدي والتفكير في الوقت المناسب في القدرات التنافسية لديها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني خطة استراتيجية مرنة تحاكي الوضع الحالي والمستقبلي للشركة والعمل على تطوير تلك الخطة باستمرار تماشياً مع الظروف المحيطة والتغيرات السريعة، من خلال الاستعانة بالمستشارين والخبراء الاستراتيجيين والمختصين في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي، القدرات التنافسية، شركة أوريدو، قطاع غزة.

احمود الوحيدي وآخرون

**Abstract**

*The study aimed to identify the role of strategic thinking in enhancing the competitive capabilities of Ooredoo Cellular Communications in the governorates of the Gaza Strip, and the researcher relied on conducting the study on the descriptive analytical approach using the questionnaire as a study tool and distributing it to the community of employees working in the upper and middle management of the researched company, and he used The comprehensive survey method for collecting the required data from the study population of (100) individuals. **The study reached the following results:** The field of strategic thinking came with a high degree of approval by employees of Ooredoo Company and a relative weight (80. 5%), and there is a high degree of approval about competitiveness and a relative weight (73.3%). It also showed a positive and statistically significant positive relationship at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the dimensions of strategic thinking (intentional thinking, opportunity thinking, thinking In a timely manner, holistic thinking) and the competitive capabilities of the company under study, and the presence of a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) of opportunity thinking and holistic thinking in the competitiveness of the company, while there is no statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) for intentional and timely thinking about their competitiveness, **The most important recommendations of the study were:** The necessity of adopting a flexible strategic plan that simulates the current and future status of the company and working to develop that plan continuously in line with the surrounding circumstances and rapid changes, through the use of consultants and strategic experts specializing in this field..*

**Keywords:** Strategic Thinking, Competitive Capabilities, Ooredoo Corporation, Gaza Strip.

**مقدمة:**

يلعب التفكير الاستراتيجي دوراً فاعلاً في تحقيق القدرات التنافسية للشركات وتعزيزها، حيث يساعد التفكير الاستراتيجي شركات الأعمال والمنظمات على جعل أعمالها متميزة ومختلفة عن غيرها من الشركات المنافسة، بهدف جذب المستهلكين وكسب ولائهم لصالح منتجات وخدمات الشركة، في نفس الوقت الذي يعتبر التميز مدخلاً مهماً لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة، وذلك من خلال اعتماد هذا المدخل على ثقافة الجودة كقيمة أساسية في المنافسة، وهذا التميز يحتاج لقوة في التفكير القصدي والشمولي والوقتي والفرصي الخاص بإدارة الشركة، مما يحافظ على قدرتها التنافسية

### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

ويعمل على تعزيزها في ظل وجود التحديات البيئية المستمرة والتغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي تظهر شدة المنافسة بين الشركات في الأسواق المحلية والدولية، وبالتالي فإن غياب التفكير الاستراتيجي عن إدارة الشركات يولد فراغاً استراتيجياً لديها وفي خلق قدرات تنافسية مما يؤدي لخسارتها تلك المزايا لصالح المنافسين، وبالتالي خروجها من سوق المنافسة. ومن خلال هذه الدراسة تم التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية لدى شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، وما هي أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز القدرات التنافسية للشركة محل الدراسة.

#### الدراسات السابقة:

**1. دراسة (صدوق، 2019)،** هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا في أربع مؤسسات في الصناعة الغذائية بالجزائر، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (284) مفردة، وتم اختيار عينة قصدية من المجتمع بلغت (80) مفردة، وتم توزيع عدد (80) استبانة على العينة، وتم استرجاع (77) استبانة صالحة للتحليل، ومن أهم نتائجها: أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (البتكار القيمة، الإبداع، المبادأة).

**2. دراسة (بن أحسن، 2018)،** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية في البنوك في ولاية برج بوعرييج، استخدمت فيها الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة البنوك في ولاية برج بوعرييج، ومن أهم نتائجها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في بناء المزايا التنافسية في البنوك محل الدراسة.

**3. دراسة (Waheed, Baig, 2017)،** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية مساهمة التفكير الاستراتيجي في المحافظة على سمعة الشركة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى في منظمات الاتصالات في جمهورية باكستان، وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً للتفكير الاستراتيجي على سمعة الشركة وعلى هويتها، كما أنه يلعب دوراً مهماً في بقائها واستمرارها في أسواق المنافسة.

## احمود الوحيدي وآخرون

4. دراسة (جاه الرسول، 2017)، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإداريين والموظفين العاملين بمجموعة شركات حجار القابضة للمياه الغازية (فرات) و(بزيانوس) بالسودان، وأسفرت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك علاقة إيجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجي والإنتاج، وكذلك أيضاً وجود علاقة إيجابية جزئية بين التفكير الاستراتيجي والرضا الوظيفي.

5. دراسة (Alhwary&Hadad, 2016)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط التفكير الاستراتيجي (التفكير التركيبي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي) وأثره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة فيها، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة العليا في تلك البنوك، حيث بلغ عددها (21) بنكاً تجارياً، حيث بلغت عينة الدراسة (121) مفردة، وتم توزيع الاستبانات عليهم، وقد توصلت الدراسة إلى: أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبعدي التفكير التركيبي والتفكير التجريدي على تعزيز القدرات التنافسية للبنوك التجارية في الأردن محل الدراسة.

6. دراسة (ترغيني، 2015)، هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده المنبثقة عنه، والمتمثلة بـ (القصد الاستراتيجي، التصور النظامي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لها، وقد تكون مجتمع الدراسة من (100) مديرٍ ومسؤول من خلال طريقة الحصر الشامل، وأظهرت الدراسة أن: هناك علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده المنبثقة عنه، وبين القدرات الإبداعية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

7. دراسة (النخالة، 2015)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري، من خلال جميع نواب ونائبات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (145) نائباً ونائبة وهو مجتمع البحث، وقد بلغت عينة الدراسة (122) نائباً ونائبة بنسبة (84.1%) من مجتمع الدراسة الأصلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لها، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة استخدام مديري المدارس

### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

الثانوية في محافظات غزة للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر نوابهم جاءت مرتفعة بنسبة كبيرة، مع وجود درجة عالية من الارتباط بين كل من استخدام التفكير الاستراتيجي ودرجة الأداء الإداري.

8. دراسة (Vaez&Ardakani and Zanjirchi, 2015)، هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير الاضطرابات السوقية، والتغيرات التكنولوجية المستمرة والمتسارعة في العالم على التفكير الاستراتيجي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المستويات الإدارية والجهات الإشرافية لدى بنك (TOSE'ETA AVON BANK) في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أهم نتائجها: أن اضطراب الأسواق والتغيرات التكنولوجية المستمرة فيها لها تأثير كبير ومباشر على التفكير الاستراتيجي.

9. دراسة (Sabettfar & Bahrami, 2015)، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التكامل في سلسلة التوريد على القدرة التنافسية لصناعة قطع غيار السيارات في محافظة قزوین في إيران، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه الصناعة في محافظة قزوین، والبالغ عددهم (57) عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن تكامل سلسلة التوريد سواء التكامل الداخلي أو الخارجي يؤثر بشكل إيجابي على تحسين القدرة التنافسية للشركات المصنعة لقطع غيار السيارات.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كثير من الجوانب والمجالات مثل: (مجال التطبيق، بيئة العمل، العلاقة بين المتغيرات، تكامل الأبعاد وشموليته، أدوات جمع البيانات)، وتتمثل الفجوة البحثية في ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي مع القدرات التنافسية في قطاع الاتصالات الخلوية، حيث لم يتم التطرق في الدراسات السابقة إلى دراسة العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والقدرات التنافسية، وكذلك إلى بيان أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في قطاع الاتصالات الخلوية في البيئة الفلسطينية بصفة خاصة، وفي البيئة العربية بصفة عامة - على حد علم الباحث -، كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث العلاقة بين المتغيرات (التفكير الاستراتيجي، والقدرات التنافسية)، حيث إن الدراسات السابقة اعتمدت على علاقة متغير مع متغير آخر يختلف عن المتغير التابع، كما أن الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات النادرة التي تناولت وناقشت موضوع القدرات التنافسية لدى شريحة الجهات الإشرافية وربطته بأبعاد التفكير الاستراتيجي، مما يدل على شح الدراسات المحلية والعربية

### احمود الوحيدي وآخرون

التي تناولت دراسة المتغيرين معاً، وأيضاً تتميز هذه الدراسة بحدثة موضوعها في حفل العمل الإداري وفي البيئتين المحلية والعربية على وجه الخصوص، كما أنها تهتم بدراسة التفكير الاستراتيجي والقدرات التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظات قطاع غزة، لما لها من دور وتأثير في إنماء الاقتصاد الفلسطيني، وتشابهت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة من حيث منهج وأداة الدراسة، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة والعلاقة فيما بينها، وأيضاً في بناء خلفية معرفية متعمقة في مواضيع الدراسة، مما مكنه من صياغة مشكلة الدراسة وتحديد المنهجية المستخدمة فيها، وكذلك في اختيار الأساليب الإحصائية المتبعة، وفي كيفية جمع وإدخال بيانات الدراسة وتحليلها ومعالجتها، وفي تكوين وتنمية فروض الدراسة وبناء الاستبانة، كما استفاد الباحث أيضاً من الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الحالية تفسيراً علمياً،

وربط نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة، وفي اختيار الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق أهدافها.

#### مشكلة الدراسة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن التفكير الاستراتيجي تعتمد عليه الشركات والمؤسسات بشكل رئيس؛ لتستطيع تحقيق القدرات التنافسية في الأسواق التي تعمل بها، حيث أظهرت دراسة (Vaez & Ardakani and Zanjirchi, 2015)، أن اضطراب الأسواق والتغيرات التكنولوجية المستمرة فيها لها تأثير كبير ومباشر على التفكير الاستراتيجي، كما بينت دراسة (Waheed, Baig, 2017) بوجود قصور في القدرات التنافسية، وكذلك أظهرت دراسة حسين (2011) بأن مستوى القدرات التنافسية كان منخفضاً في الشركات محل الدراسة ويعد مستوى غير مقبول، ودراسة السيد (2014) التي أظهرت بأن هناك تراجعاً في القدرة التنافسية لشركة فودافون مصر للاتصالات الخلوية بشكل كبير.

وبناء على ما سبق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة؛ للتأكد من وجود الظواهر التي تعزز وتبين وجود مشكلة حقيقية في قدراتها التنافسية والتي تحتاج إلى دراسة، وطبقاً لهذه الدراسة جاءت القدرات التنافسية للشركة بدرجة منخفضة وبوزن نسبي (55%).



### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

وعليه يتضح للباحث ضرورة دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي و القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة. وتوضح مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:  
ما دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة؟

ومن التساؤل الرئيس السابق يمكن بلورة مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يأتي:

- 1- ما مستوى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة؟
- 2- ما مستوى تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية؟
- 4- ما هو أثر التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة؟

### فرضيات الدراسة:

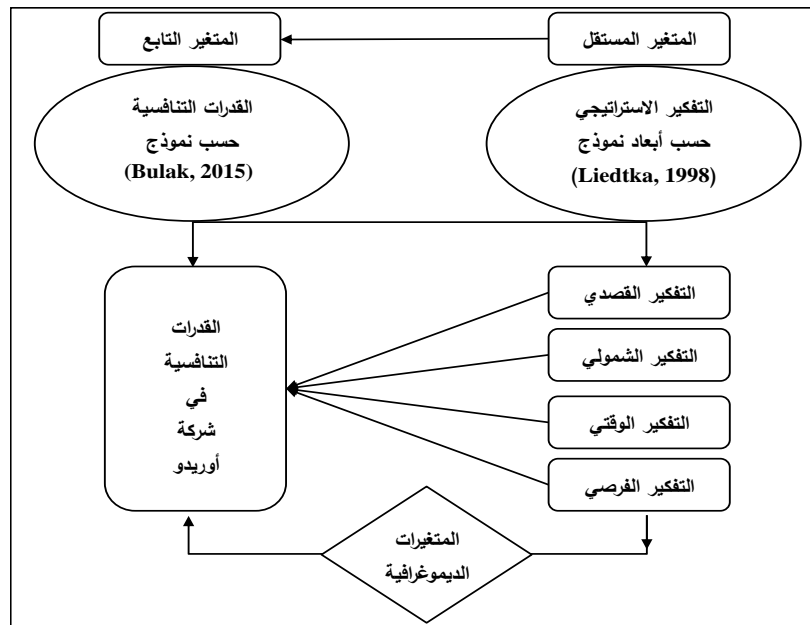
1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.

### ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير القصدي وتعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.
- ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير الشمولي وتعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.
- ت- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير في الوقت المناسب وتعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.
- ث- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير الفرصي وتعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.

احمود الوحيدي وآخرون

## نموذج الدراسة:



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

## متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي وأبعاده وتتمثل في: التفكير القسدي، التفكير الشمولي، التفكير الفرصي، التفكير حسب الوقت.
2. المتغير التابع: القدرات التنافسية.

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.
2. التعرف على مستوى تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في قطاع غزة.
3. توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية في الشركة محل الدراسة.

#### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

4. التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (التفكير القصدي، التفكير الشمولي، التفكير في الوقت المناسب، التفكير الفرصي) علي تعزيز القدرات التنافسية لدي شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها العملي، لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

#### 1- الأهمية العلمية:

- أ- يعتبر مفهوم التفكير الاستراتيجي، وكذلك مفهوم القدرات التنافسية من المفاهيم الحديثة والهامة في العصر الحالي، وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة تواكب التطورات المنشودة في المجالات الإدارية.
- ب- توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً في موضوع التفكير الاستراتيجي ومفهومه وعناصره ومحدداته، حيث تعتبر هذه الدراسة ووفقاً لعلم الباحث من إحدى الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة على المستويين المحلي والعربي.
- ت- إثراء المكتبة العربية والفلسطينية خاصة؛ نظراً لأهميتها واحتياجها لهذه الدراسات، والتي يمكن أن تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في أماكن ومجالات مختلفة.
- ث- إظهار الأهمية العلمية للدراسة في البيئة الفلسطينية، من خلال المساهمة المباشرة في القطاع الخدمي وخاصة قطاع الاتصالات الخلوية الفلسطينية، من خلال التطبيق على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.

#### 2- الأهمية العملية:

- أ- تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال لفت انتباه الإدارة العليا في الشركة إلي أهمية الأخذ بنتائج وتوصيات الدراسة، مما يساعدها في وضع تصور لسياسات وبرامج أكثر ملائمة ومواكبة بيئة الأعمال الحالية، كونها حديثة العمل في سوق محافظات قطاع غزة.
- ب- يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إظهار المعوقات التي تحد من تطبيق التفكير الاستراتيجي في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، وكذلك اقتراح التوصيات المناسبة للتغلب عليها.

## احمود الوحيدي وآخرون

ت- تستمد الدراسة أيضاً أهميتها العملية في تعزيز الشركة لقدراتها التنافسية، وذلك من خلال الاهتمام بتفعيل التفكير الاستراتيجي، حيث تستطيع الإدارة عن طريق نتائج هذه الدراسة التعرف على جوانب القصور لديها والعمل على معالجتها واكتشاف جوانب القوة وتعزيزها.

## الاطار النظري للدراسة

## مفهوم التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي من الركائز الأساسية في عالم الأعمال، والتي تعتمد عليها منظمات الأعمال في تعزيز قدراتها التنافسية، ونتيجة التغيرات المتسارعة والظروف المعقدة التي تحيط بتلك المنظمات، حيث أصبح موضوع التفكير الاستراتيجي من المواضيع بالغة الأهمية، لما له من دور كبير في مساعدة المنظمات على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، التي تقودها إلى النجاح في أعمالها وتحقيق أفضل النتائج.

وتعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب والمفكرين في إدارة الأعمال حول التفكير الاستراتيجي تبعاً لرؤية وخلفية كلٍ منهم، وهنا بعض منها:

- 1- يُعرّف التفكير الاستراتيجي بأنه "عبارة عن عملية عقلية تهدف لحل مشكلة ما أو تفسير ظاهرة معينة أو اكتشاف طرق جديدة لإحداث تغيير ما، ويتم هذا من خلال سلسلة العمليات العقلية غير المرئية، وغير الملموسة التي يقوم بها العقل عندما يتعرض لمثير عبر الحواس، أو عندما يتعرض الفرد لموقف معين يتطلب منه البحث عن حل أو مخرج" (فرج، 2017: 129).
- 2- عرّف التفكير الاستراتيجي بأنه: "طريق خاص للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة وينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية" (ترغيني، 2015: 82).

- 3- عرف درة وجرادات (2014: 550) التفكير الاستراتيجي بأنه: "ذلك التفكير الذي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية".

- 4- ويُعرف بأنه: "العملية الإبداعية والدؤوبة لاستخراج الخيارات الإجرائية التي تقدم أقصى فائدة ممكنة؛ للوصول لخطّة فذة وقابلة للتنفيذ" (Gail Steptoe, 2011: 240).

وبناء على ما سبق يُعرّف الباحث التفكير الاستراتيجي بأنه: نمط خاص من التفكير بأسلوب إبداعي، يتم من خلاله توظيف القدرات الشخصية للمفكر الاستراتيجي في معرفة المتغيرات البيئية

### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

المحيط بالشركة من أجل إدراكها والتنبؤ بها باستمرار؛ حتى تتأقلم وتتناسب مع متغيرات البيئة الداخلية للشركة، وهذا يتم من خلال التقنيات والتفكير الاستراتيجي.

#### أهمية التفكير الاستراتيجي:

يمكن عرض أهمية التفكير الاستراتيجي في النقاط الآتية (2: 2010: Wootton & Baloch & Inam, 2010: 249: Home, 2010: دانوك، 2014: 41، الدوري وصالح، 2009: 25):

- 1- بناء التوجه المستقبلي أو الرؤية المستقبلية، وذلك لكونه موجهاً بالفرضيات، فيعتمد على طرح الأسئلة الصحيحة أكثر من الحصول على الأجوبة الصحيحة.
  - 2- تنمية التفكير وطرق استخدامه، لمواجهة المشاكل الطارئة أو لتفسير الظواهر التي تواجه المنظمة.
  - 3- اقتناص أكبر عدد ممكن من الفرص المتاحة والتغلب على أكبر عدد ممكن من التهديدات بالوقت والسرعة المناسبين.
  - 4- يساعد على امتلاك القدرات الإشرافية، كما يساعد التفكير الاستراتيجي الإدارة العليا في المنظمة على تحليل المواقف الديناميكية الغامضة التي تواجهها والتهديدات والمشاكل المحتملة في البيئة الخارجية، من أجل وضع الخطط المناسبة للتغلب عليها.
- وبناء على ذلك يرى الباحث أن أهمية التفكير الاستراتيجي تنبع من كونه مدخلاً لتحقيق التفوق الاستراتيجي، من خلال الاعتماد على توليد الأفكار الاستراتيجية الجديدة الخاصة بالتطوير الاستراتيجي للعمليات الخاصة بالمنظمات بشكل مستمر، من أجل تحقيق الابتكار والإبداع الاستراتيجي داخل هذه المنظمات.

#### أبعاد التفكير الاستراتيجي:

- 1- التفكير القصدي: يقصد به "الرؤية المستقبلية للأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها" (الدوري وصالح، 2009: 30)، بينما ترى فيه (Liedtka) بأنه "الحلم المثير الذي يشير إلى بناء التصور الطويل الأجل بالسوق والموقع التنافسي الذي ترغب المنظمة ببنائه بقصد استراتيجي متميز يدل على وجهة نظر فريدة حول المستقبل" (دانوك، 2014: 30-31).
- 2- التفكير الفرصي: "هو التفكير باعتماد الفرص المتاحة من أجل تحقيق الأهداف" (العبيدي، 2010: 9)

## احمود الوحيدي وآخرون

**3- التفكير في الوقت المناسب:** هو التفكير الذي يمكن الشركة من تحديد الاستراتيجية الملائمة لسدّ الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملاحم المستقبل الحرج المقصود، من خلال التفكير في الوقت الملائم (أبو شعبان، 2017: 19).

**4- التفكير الشمولي:** يرى (الفرا 2009: 40) بأن التفكير الشمولي هو ذلك التفكير الذي ينظر للمنظمة نظرة شمولية بكل مكوناتها، حيث إن أي تغيير في أي جانب من جوانب المنظمة يؤثر في كافة جوانبها.

ويرى الباحث أنه من خلال هذه الأبعاد الأربعة للتفكير الاستراتيجي (التفكير القصدي، والتفكير الشمولي، والتفكير الفرصي، والتفكير في الوقت) يمكن الإحاطة بجوانب هذا المفهوم، وتحقيق أقصى فائدة يمكن الحصول عليها للشركات والمدراء من خلال تسخيرها لخدمة أهدافها وتطلعاتها وطموحاتها المستقبلية، والحفاظ على نموها وبقائها واستمرارها في السوق.

**القدرات التنافسية:****تمهيد**

تعتبر المنافسة هي هاجس الشركات على الصعيد الداخلي أو الخارجي للدولة التي تنشط فيها، خاصة مع انتشار ظاهرة عولمة الأسواق، بمعنى عدم وجود حدود جغرافية للتنافس، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات وتعدد المنافسين، وهذا بدوره جعل الشركات تسعى لتحسين وتعزيز قدراتها التنافسية داخل الأسواق، وفي هذا السياق تم التطرق إلى عدة تعريفات تناولت القدرة التنافسية على مستوى الشركة، نذكر منها ما يلي:

1. تُعرّف القدرة التنافسية بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون" (محمد، 2009: 318).

2. ويعرف القحطاني (2010: 32) القدرة التنافسية بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية

### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا).

3. كما تعرف بأنها "عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" (عابدين، 2015: 304).

من خلال التعريفات سالفة الذكر يتضح للباحث أن القدرة التنافسية هي مصطلح واسع لا تنطبق عليه صفة ثابتة ومطلقة، ويمكن استنتاج أن القدرة التنافسية تعتبر في حد ذاتها وسيلة وليست غاية، فهي تساعد الشركة في تحقيق قيمة للعملاء والاختلاف والتميز عن باقي المنافسين، ومن ثم تحقيق التفوق عليهم سواء محلياً أو دولياً.

#### أهمية القدرة التنافسية:

لم تعد القدرة التنافسية مجرد ترف للشركات، وإنما حاجة وضرورة لها؛ كي تتمكن من الحفاظ على مكانتها وموقعها في السوق، وتكمن أهمية القدرة التنافسية للشركات في النقاط التالية (بريري وكريفار، 2016: 10):

- 1- جعل الشركة متميزة في مجال عملها في ظل بيئة تنافسية، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لها بكفاءة وفعالية، مما يجعلها متميزة عن المنافسين من حيث السعر والجودة ومرونة الإنتاج وسرعة التسليم.
- 2- تعمل القدرة التنافسية على تشجيع الإبداع والابتكار في الشركة؛ بهدف تحسين العمليات ومستويات الإنتاج وتحسين جودته.

3- تساعد الشركة على تخفيض التكاليف والأسعار ورفع مستوى الأداء وتحسين كفاءته.

4- تساعد الشركة في إنتاج قيمة للعملاء في شكل منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم.

#### أبعاد القدرة التنافسية:

تتطوي القدرة التنافسية على مجموعة من الأبعاد كل منها يشكل مساحة يمكن للشركة من خلالها دعم قدرتها التنافسية، ويمكن أن تعتمد على واحد من هذه الأبعاد أو على مزيج منها وفقاً لاستراتيجيتها التنافسية، وتتمثل هذه الأبعاد للقدرة التنافسية فيما يلي (عابدين، 2015: 306-305):

1. **بعد التكلفة:** تقوم الشركات بتخفيض تكلفة منتجاتها بشكل أكبر من المنافسين.

## احمود الوحيدي وآخرون

2. **بعد الجودة:** يعتبر هذه البعد من الأبعاد المهمة، وهو يعني تقديم منتجات تتناسب مع احتياجات الزبائن والعملاء، حيث إنهم يرغبون في الحصول على المنتجات ذات الجودة المطلوبة من قبلهم، وهي تلك التي يتوقعونها من المنتجات.
3. **بعد المرونة:** تعتبر المرونة الأساس لتحقيق قدرة تنافسية للشركات، وذلك من خلال تحقيق استجابة سريعة من قبل الشركة للتغيرات في تصميم المنتجات وبما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن والعملاء، حيث تعني المرونة قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى (مرسي 2008: 39).
4. **بعد التسليم:** يشير إلى تركيز الشركة على خفض المدة الزمنية لتسليم المنتجات المطلوبة، والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها للزبائن والعملاء بأقصر وقت ممكن.
5. **الإبداع:** هو العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.

## منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة على إجراءات المنهج الوصفي التحليلي، إذ يستخدم هذا المنهج كأسلوب من أساليب البحث العلمي التي تعتمد على دراسة الظواهر البحثية كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها والتعبير عنها كيفياً أو كمياً أو بكلاهما معاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو السمة المدروسة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح هذه السمة أو حجمها (إسماعيل، 2018: 82).

## مجتمع وعينة الدراسة:

تستهدف الدراسة بشكل عام تسليط الضوء على قطاع مهم وهو قطاع الاتصالات الخلوية الفلسطينية لأهميته البالغة في إنماء الاقتصاد الفلسطيني، وتستهدف الدراسة الحالية بشكل خاص جميع العاملين في وظائف الإدارة العليا والوسطى في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة في الشركة المبحوثة (100) موظف مثبت، وتم استثناء أصحاب العقود المؤقتة وذلك استناداً لدائرة الموارد البشرية بشركة أوريدو في محافظات قطاع غزة - 2019، وقام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع (100) استبانة على جميع العاملين في وظائف الإدارة العليا والوسطى في الشركة المبحوثة في محافظات قطاع غزة، والذين يمثلون كافة أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد عدد (82) استبانة بنسبة استرداد بلغت (82%)، وهي تعتبر نسبة مرتفعة؛ ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.



## دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

### أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة كأداة بحثية لجمع بيانات الدراسة من الميدان، حيث إن الاستبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي يُطلب من المشاركين الإجابة عليها بغرض قياس مجالات وأبعاد الدراسة وفقاً للإجابات، وتكون الإجابة على الأسئلة وفق طريقة علمية، يحددها الباحث بما يتناسب مع أغراض البحث (عودة، 2018: 78).

### صدق وثبات أداة الدراسة:

يعتبر الصدق والثبات الخطوة الأولى قبل تحليل نتائج الدراسة، حيث إنهما أسلوبان لقياس مدى صحة وجودة أداة الدراسة (الاستبانة)، ويمكن تعريف الصدق على أنه: مدى قدرة المقياس على وصف أو تقدير ما صمم لقياسه، ووجود درجة عالية من الصدق يدل على غياب الأخطاء المنهجية في أداة الدراسة، ويعكس المفهوم المفترض والحقيقي للمقياس، في حين أن الثبات يعني: إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة الدراسة لضمان نفس النتائج عند التطبيق المتكرر لأداة الدراسة، وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. (Jonathan Weiner, 2007: 67).

### صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

#### صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الاستبانة بشكلها الأولي على عدد من المحكمين، حيث بلغ عدد المحكمين (12) محكماً، وقدم المحكمون مجموعة من الملاحظات على أداة الدراسة، ومن ثم قام الباحث بالأخذ بهذه الملاحظات وإعادة صياغة الاستبانة استناداً إلى آرائهم؛ للوصول إلى تمثيل علمي وحقيقي للمحتوى المراد قياسه، وإقرار الشكل النهائي لأداة الدراسة.

#### صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، ويتم التحقق من توافر معايير صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال توافر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (Sig<0.05).

#### الصدق البنائي:

يتم التحقق من توافر معايير الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال وجود معاملات ارتباط

## احمود الوحيدي وآخرون

تزيد عن القيمة (0.400) وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) (أبو هاشم، 2006: 52).

جدول (1): معاملات الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي للتفكير الاستراتيجي

رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة
التفكير القسدي = 0.818*			التفكير الفرصي = 0.875*			التفكير في الوقت = 0.900*			التفكير الشمولي = 0.767*		
1	0.592*	0.000	1	0.714*	0.000	1	0.573*	0.000	1	0.675*	0.000
2	0.802*	0.000	2	0.790*	0.000	2	0.755*	0.000	2	0.686*	0.000
3	0.798*	0.000	3	0.806*	0.000	3	0.828*	0.000	3	0.754*	0.000
4	0.741*	0.000	4	0.790*	0.000	4	0.885*	0.000	4	0.761*	0.000
5	0.714*	0.000	5	0.777*	0.000	5	0.834*	0.000	5	0.838*	0.000
									6	0.704*	0.000

\*ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.05،

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً لمخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (1) نستنتج وجود صدق بنائي لأبعاد "التفكير الاستراتيجي" التي تمثل المتغيرات المستقلة، حيث تراوحت معاملات الصدق البنائي بين (0.767) للبعد الرابع "التفكير الشمولي"، وبين (0.900) للمحور الثالث "التفكير في الوقت". وفيما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي نستنتج وجود اتساق داخلي لجميع فقرات أبعاد المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي)، وكانت جميع معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى 0.05.

جدول (2): معاملات الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي للقدرات التنافسية

رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة
1	0.771*	0.000	6	0.707*	0.000	11	0.817*	0.000	16	0.771*	0.000
2	0.770*	0.000	7	0.788*	0.000	12	0.793*	0.000	17	0.864*	0.000
3	0.859*	0.000	8	0.237*	0.032	13	0.867*	0.000	18	0.826*	0.000
4	0.798*	0.000	9	0.782*	0.000	14	0.842*	0.000	19	0.239*	0.030
5	0.808*	0.000	10	0.647*	0.000	15	0.683*	0.000	20	0.797*	0.000

\*ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS.

### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

من خلال الجدول (2) نستنتج وجود اتساق داخلي لجميع فقرات المتغير التابع (القدرات التنافسية)، وكانت جميع معاملات الاتساق الداخلي معنوية عند مستوى 0.05.

**ثبات أداة الدراسة:**

#### مؤشرات ألفا كرونباخ ومعامل جتمان للتجزئة النصفية:

يعني مفهوم الثبات: أن الاستبانة تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً: ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الرجاوي، 2010: 97)، ويتم قياس الثبات باستخدام مجموعة من المقاييس والتي من أشهرها مؤشر الفاكرونباخ، حيث أن قيمة هذا المؤشر تتراوح بين (1-0)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح فإن ذلك يشير إلى ارتفاع مستوى ثبات المقياس (عودة، 2018: 80)

**جدول رقم (3): نتائج اختبارات ثبات أبعاد ومحاوير أداة الدراسة**

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل جتمان للتجزئة النصفية
المتغيرات المستقلة	البعد الأول: التفكير القسدي	5	0.780	0.797
	البعد الثاني: التفكير الفرصي	5	0.828	0.835
	البعد الثالث: التفكير في الوقت	5	0.836	0.824
	البعد الرابع: التفكير الشمولي	6	0.825	0.853
المتغير المستقل ككل "التفكير الاستراتيجي"		21	0.921	0.933
المتغير التابع القدرات التنافسية		20	0.921	0.920

**المصدر:** من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3) أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient) لمجالات الدراسة تتراوح بين (780. - 921.)، بينما تراوحت قيم اختبار جتمان للتجزئة النصفية بين (0.797 - 0.933)، حيث تشير هذه النتائج الى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة التي تم جمعها من أفراد المجتمع، وعليه فانه يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها .

#### التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام الاختبارات المعلمية، حيث يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع

## احمود الوحيدي وآخرون

بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم المجتمع كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (Geoff Norman، 2010: 85)، وهذا يفسر سبب استخدام الباحث للاختبارات المعلمية، بينما استخدام الاختبارات اللامعلمية يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة (ربيع، 2007: 111).

**الدراسة الميدانية:**

بلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (82) مستجيباً من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، وفيما يلي عرض لخصائص مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (4): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة	المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	70	85.4%	المسمى الوظيفي	مدير عام	5	6.1%
	أنثى	12	14.6%		مدير فرع	11	13.4%
العمر	أقل من 30	49	59.8%		مدير دائرة	10	12.2%
	30 – أقل من 40	32	39.0%		رئيس قسم	29	35.4%
	من 40 فأكثر	1	1.2%		لم يستجب	27	32.9%
المؤهل العلمي	دبلوم	4	4.9%	سنوات	أقل من سنة	8	9.8%
	بكالوريوس	63	76.8%	الخدمة	1 – 2 سنة	40	48.8%
	دراسات عليا	15	18.3%		2 سنة فأكثر	34	41.5%

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS.

السؤال الأول للدراسة: "ما مستوى توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة؟"

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5): تحليل محاور وفقرات التفكير الاستراتيجي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1 توجد بالشركة خطة تنافسية ذات أبعاد وأهداف استراتيجية.	4.44	0.50	88.8%	1	مرتفعة جداً

دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

2	تشجع إدارة الشركة العاملين على تقديمهم لأفكار إبداعية جديدة للمشكلات التي تواجههم.	4.26	0.66	%85.1	2	مرتفعة جداً
3	تتطلب الشركة باهتمام لحجم التكاليف المترتبة على تقديم الأفكار الإبداعية بغرض تعزيز قدرتها التنافسية	4.10	0.70	%82.0	5	مرتفعة
4	تقدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية الكافية لأصحاب الأفكار الإبداعية من العاملين فيها.	4.15	0.79	%82.9	4	مرتفعة
5	تتماشى أهداف الشركة الحالية مع رؤيتها الاستراتيجية التنافسية في السوق المحلي.	4.17	0.58	%83.4	3	مرتفعة
	<b>المتوسط العام للبعد الأول: التفكير القصدي</b>	<b>4.22</b>	<b>0.48</b>	<b>%84.4</b>		<b>مرتفعة جداً</b>
	<b>الفقرة</b>	<b>الوسط الحسابي</b>	<b>الانحراف المعياري</b>	<b>الوزن النسبي</b>	<b>الترتيب</b>	<b>الموافقة</b>
1	تهتم الشركة باقتناص الفرص المتاحة بالسوق المحلي.	4.16	0.62	%83.2	1	مرتفعة
2	تقوم الشركة بتحليل البدائل الاستراتيجية لواقع الأفكار الإبداعية والمفاضلة بينها.	4.01	0.70	%80.2	4	مرتفعة
3	تسعى الشركة للتكيف مع واقع التغيرات التنافسية في سوق اتصالات الهاتف المحمول.	4.10	0.70	%82.0	2	مرتفعة
4	تتعامل الشركة مع حالات التغير المفاجئ في بيئة التنافس بالشكل الملائم.	3.93	0.87	%78.5	5	مرتفعة
5	تنوع الشركة من استراتيجيات تفكيرها الاستراتيجية من وقت لآخر حسب ما تقتضيه المصلحة.	4.04	0.71	%80.7	3	مرتفعة
	<b>المتوسط العام للبعد الثاني: التفكير الفرصي</b>	<b>4.04</b>	<b>0.56</b>	<b>%80.9</b>		<b>مرتفعة</b>
	<b>الفقرة</b>	<b>الوسط الحسابي</b>	<b>الانحراف المعياري</b>	<b>الوزن النسبي</b>	<b>ترتيب</b>	<b>الموافقة</b>
1	تخصص الشركة الوقت اللازم لعملية التفكير الاستراتيجي.	4.02	0.70	%80.5	2	مرتفعة
2	يتمتع أصحاب القرار بالشركة بالكفاءة المطلوبة في عملية استثمارهم لوقت التفكير عند الضرورة.	4.08	0.69	%81.5	1	مرتفعة
3	تسعى الشركة إلى تقليص الفجوة الزمنية بين واقعها التنافسي الحالي وتحقيق أهدافها التنافسية المستقبلية.	3.82	0.76	%76.3	3	مرتفعة
4	يلتزم العاملون بالشركة بوضع سيناريوهات لإدارة الوقت فيما يتعلق بتطبيق أفكارهم الإبداعية.	3.76	0.78	%75.1	4	مرتفعة

## احمود الوحيدى وآخرون

5	تحاول الشركة التخلص من نمطية التفكير وسعيها لاكتشاف أنماط تفكير جديدة تخدم جهودها التنافسية في السوق المحلي.	3.68	0.91	%73.7	5	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد الثالث: التفكير في الوقت المناسب	3.87	0.60	%77.3		مرتفعة
	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1	تطبق الشركة الأفكار الإبداعية بشكل ناجح وعلى النحو المطلوب.	4.04	0.55	%80.7	2	مرتفعة
2	توظف الشركة الأساليب التكنولوجية والبرامج المحوسبة للارتقاء بمستويات التفكير الاستراتيجي.	4.26	0.70	%85.1	1	مرتفعة جداً
3	توظف الشركة الأساليب المختلفة لتحقيق أهدافها المستقبلية.	3.99	0.64	%79.8	4	مرتفعة
4	يمتلك العاملون بالشركة المهارات والمعارف الكافية التي تساعد على حل المشكلات.	3.93	0.70	%78.5	6	مرتفعة
5	تزود الشركة العاملين بالكفايات اللازمة للتكيف مع بيئة التنافس المحلية.	4.00	0.67	%80.0	3	مرتفعة
6	يمتلك العاملون بالشركة مرونة التفكير اللازمة بما يحقق لهم فرص النجاح.	3.94	0.74	%78.7	5	مرتفعة
	المتوسط العام للبعد الرابع: التفكير الشمولي	4.02	0.49	%80.5		مرتفعة
	المتغير المستقل ككل "التفكير الاستراتيجي"	4.04	0.45	%80.5		مرتفع

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1. الوسط الحسابي للمتغير المستقل "التفكير الاستراتيجي" قد بلغ (4.04 من 5) بوزن نسبي (80.5%)، وهي تعبر عن مستوى موافقة مرتفعة من قبل الموظفين العاملين في شركة أوريدو محافظات قطاع غزة.

2. البعد الأول: "التفكير القصدي" لإجابات الموظفين العاملين في وظائف الإدارة العليا والوسطى في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، يتكون البعد الأول من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (4.22 من 5) وبوزن نسبي (84.4%) وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة على البعد من قبل الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، ويُلاحظ من الجدول رقم (3) الخاص بنتائج فقرات بعد التفكير القصدي أن

### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

الفقرة الأولى التي تنص على: "توجد بالشركة خطة تنافسية ذات أبعاد وأهداف استراتيجية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.44 من 5) وبوزن نسبي (88.8%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن شركة أوريدو في ظل المنافسة الشديدة في سوق قطاع الاتصالات ركزت على خطة تميزها على المنافسين مثل شركة جوال، بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على: "تنظر الشركة باهتمام لحجم التكاليف المترتبة على تقديم الأفكار الإبداعية بغرض تعزيز قدرتها التنافسية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (4.10 من 5) وبوزن نسبي (82.0%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن شركة أوريدو بصفتها شركة ناشئة فإنها تركز على التكاليف المترتبة على جميع أنشطتها وليس فقط المترتبة على الأفكار الإبداعية.

**3. البعد الثاني: "التفكير الفرصي"** لإجابات الموظفين العاملين في الوظائف العليا والوسطى في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، ويتكون البعد الثاني من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (4.04 من 5) وبوزن نسبي (80.9%) وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على البعد من قبل الموظفين العاملين في الوظائف العليا والوسطى في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.

يتضح من الجدول أعلاه نتائج الفقرات المكونة لبُعد التفكير الفرصي، حيث أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على: "تهتم الشركة باقتناص الفرص المتاحة بالسوق المحلي" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.16 من 5) وبوزن نسبي (83.2%). ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن شركة أوريدو تسعى لاغتنام أي فرصة تراها مناسبة لتحقيق لها ربحاً وحصّة سوقية مناسبة، حيث إن اقتناص مثل تلك الفرص يدعم موقفها السوقي ويميزها عن باقي المنافسين في ظل سوق يتسم بالمنافسة والمضاربة وحملات الأسعار المتواكبة، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على: "تتعامل الشركة مع حالات التغير المفاجئ في بيئة التنافس بالشكل الملائم" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.93 من 5) وبوزن نسبي (78.5%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قطاع غزة يعيش حالة استثنائية، من إغلاق وحصار وما يترتب عليه من انقطاع الآلات والمعدات، وحروب وقصف يمكن أن تتعرض له في أي لحظة، إن مثل هذه الظروف إن لم تأخذها شركة أوريدو في عين الاعتبار فإنها سوف تتأثر وسيؤول بها الحال إلى الخروج من حيز المنافسة.

واتفقت هذه النتيجة في الفقرة الأولى - السابقة الذكر - من البعد الثاني (التفكير الفرصي) مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (الجابري، 2016) التي أظهرت أن التفكير في مجال انتهاز الفرص في

## احمود الوحيدي وآخرون

القطاعات المصرفية والصحية والتعليمية حصل على أعلى درجات الموافقة من قبل المبحوثين. ويرى الباحث أن سبب هذا الاتفاق يرجع إلى أهمية وحيوية تلك المؤسسات، وضرورة تبنيها لأساليب مناسبة في انتهاز الفرص المتاحة، والتي تعتبر بمثابة حجر الأساس لتحقيق نجاح واستمرار المؤسسة.

**4. البعد الثالث: "التفكير في الوقت المناسب"** لإجابات الموظفين العاملين في الوظائف العليا والوسطى في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، ويتكون البعد الثالث من (5) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (3.87 من 5) وبوزن نسبي (77.3%)، وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على البعد من قبل الموظفين العاملين في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، ويوضح الجدول أعلاه نتائج الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت هذه النتائج بأن الفقرة الثانية التي تنص على: "يتمتع أصحاب القرار بالشركة بالكفاءة المطلوبة في عملية استثمارهم لوقت التفكير عند الضرورة" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.08 من 5) وبوزن نسبي (81.5%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة شركة أوريدو وأصحاب القرار فيها من ذوي الخبرات والتجارب في سوق العمل وقطاع الاتصالات، والذين يمتلكون مهارة التفكير في الوقت المناسب، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي تنص على: "تحاول الشركة التخلص من نمطية التفكير وسعيها لاكتشاف أنماط تفكير جديدة تخدم جهودها التنافسية في السوق المحلي" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.68 من 5) وبوزن نسبي (73.7%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التفكير التقليدي أو النمطي يسهم في إضعاف الشركة وهدم طموحاتها وأهدافها.

**5. البعد الرابع: "التفكير الشمولي"** لإجابات الموظفين العاملين في الوظائف العليا والوسطى في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، ويتكون البعد الرابع من (6) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (4.02 من 5) وبوزن نسبي (80.5%) وتشير هذه المؤشرات إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على البعد من قبل الموظفين العاملين في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، ويوضح الجدول أعلاه نتائج الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأن الفقرة الأولى التي تنص على: "توظف الشركة الأساليب التكنولوجية والبرامج المحوسبة للارتقاء بمستويات التفكير الاستراتيجي" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.26 من 5) وبوزن نسبي (85.1%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن شركة أوريدو من الشركات التي ينصب محور عملها في التكنولوجيا والاتصالات، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على: "يملك



### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

العاملون بالشركة المهارات والمعارف الكافية التي تساعدهم على حل المشكلات" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.93 من 5) ووزن نسبي (78.5%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركة أوريدو عند قيامها بتعيين أو توظيف أفراد يقومون بوظائف إدارية أو إشرافية، فإنها تتطلب مجموعة من الكفايات والمهارات لشاغلي هذه الوظائف، كالقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة وغيرها. السؤال الثاني للدراسة: "ما مستوى تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة؟"

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع "القدرات التنافسية"

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
1	تسعي الشركة إلى خفض التكاليف كأولوية تنافسية.	3.41	1.02	68.3%	16	مرتفعة
2	تعمل الشركة على تقليل مدخلاتها ومواردها لتقليل التكاليف.	3.32	1.06	66.3%	17	متوسطة
3	تركز الشركة على آليات عمل موضوعية.	3.50	0.88	70.0%	14	مرتفعة
4	تحافظ الشركة على إضافة قيمة لعملائها بأقل التكاليف.	3.65	0.85	72.9%	8	مرتفعة
5	تمتلك الشركة القدرة على التحكم بالتكاليف.	3.56	0.96	71.2%	11	مرتفعة
6	يتسم تقديم الخدمة للعملاء بمستوى جودة ثابت.	3.71	0.90	74.1%	6	مرتفعة
7	يدرك العملاء جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.	3.61	0.95	72.2%	9	مرتفعة
8	توفر الشركة مزايا وخيارات متعددة للعملاء.	4.12	2.25	82.4%	1	مرتفعة
9	تقدم الشركة خدماتها بمصداقية.	4.00	0.79	80.0%	2	مرتفعة
10	تتوافر خدمات الشركة مع المعايير العالمية لشركات الاتصالات.	3.98	0.79	79.5%	3	مرتفعة
11	تغير الشركة من سياساتها وفقاً لتغير بيئة الأعمال.	3.55	0.98	71.0%	12	مرتفعة
12	تستجيب الشركة لطلبات العملاء المتغيرة بشكل دائم.	3.65	0.95	72.9%	8	مرتفعة
13	تحدد الشركة أسعار خدماتها بمرونة عالية	3.48	0.96	69.5%	15	مرتفعة

## احمود الوحيدي وآخرون

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة
14	توفر الشركة رأس مال للاستثمار في الأصول.	3.27	1.12	65.4%	18	متوسطة
15	تمتلك الشركة تكنولوجيا تمكنها من تزويد خدماتها بسهولة.	3.93	0.87	78.5%	4	مرتفعة
16	تقدم الشركة خدماتها للعملاء بطرق مريحة وميسرة.	3.73	0.86	74.6%	5	مرتفعة
17	يثق العملاء في التعامل مع الشركة نظراً لجودة خدماتها.	3.68	1.00	73.7%	7	مرتفعة
18	يهتم العميل بسرعة تقديم الخدمة وجودتها.	3.52	1.02	70.5%	13	مرتفعة
19	تتناسب جودة تقديم الخدمة طردياً مع سمعة الشركة.	4.00	2.28	80.0%	2	مرتفعة
20	تتلاءم خدمات الشركة مع احتياجات السوق وتغيراته.	3.60	0.97	72.1%	10	مرتفعة
	المتوسط العام للمتغير التابع	3.66	0.72	73.3%		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (6) المقاييس الوصفية لفقرات المتغير التابع "القدرات التنافسية" لإجابات الموظفين العاملين في الوظائف العليا والوسطى في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، ويتكون المتغير من (20) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المتغير التابع (3.66 من 5) ويوزن نسبي (73.3%)، ويوضح الجدول أعلاه نتائج الفقرات المكونة لهذا المتغير، حيث أظهرت النتائج بأن الفقرة الثامنة التي تنص على: "توفر الشركة مزايا وخيارات متعددة للعملاء" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.12 من 5) ويوزن نسبي (82.4%)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن شركة أوريدو تأخذ بعين الاعتبار حاجات ومتطلبات زبائنها وعملائها، حيث إن الزبون هو مصدر ربح أي شركة وتعظيم إيراداتها، وبالتالي فإن التركيز على حاجات ذلك الزبون يؤدي إلى بناء قاعدة جماهيرية للشركة ويعمل على تحسين صورتها الذهنية لديهم، مما يساعدها في تحقيق مستويات مرتفعة من الربحية، ويؤدي لتعزيز قدراتها التنافسية في السوق المحلية في ظل التطورات الديناميكية والتغيرات المتلاحقة.

بينما احتلت الفقرة الرابعة عشر التي تنص على: "توفر الشركة رأس مال للاستثمار في الأصول" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.27 من 5) ويوزن نسبي (65.4%)،

### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

ويعزو الباحث ذلك إلى أن شركة أوريدو تترك أهمية الاستثمار في الأصول الموجودة، حيث أن استثمار رأس المال في الشركة يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأرباح والإيرادات، والتي يتم توزيعها في خدمة أهداف الشركة من خلال شراء معدات وآلات جديدة، وهذه المعدات والآلات قد تفتح للشركة مجالات جديدة، تدعم موقفها التنافسي وتقوي قاعدة عملائها، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية والبقاء والاستمرار والنمو في سوق العمل.

السؤال الرئيس الثالث، "ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (7): نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع "القدرات التنافسية"			المتغيرات المستقلة
النتيجة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة طردية	0.000	*0.456	البعد الأول: التفكير القسدي
علاقة طردية	0.000	*0.490	البعد الثاني: التفكير الفرصي
علاقة طردية	0.000	*0.512	البعد الثالث: التفكير في الوقت
علاقة طردية	0.000	*0.548	البعد الرابع: التفكير الشمولي
علاقة طردية	0.000	*0.601	المتغير المستقل ككل "التفكير الاستراتيجي"

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج SPSS.

يعتبر قياس العلاقة بين المتغيرات الخطوة الأولى لمعرفة اتجاه وطبيعة العلاقات بين المتغيرات وكذلك الإجابة على فرضيات الدراسة، حيث قام الباحث بقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة والجدول (7) يوضح نتائج العلاقة بين المتغير المستقل التي تمثل "أبعاد التفكير الاستراتيجي" على المتغير التابع "القدرات التنافسية" باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وبعد اختبار العلاقة بين محاور المتغير المستقل (التفكير القسدي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت، التفكير الشمولي) والمتغير التابع

احمود الوحيدي وآخرون

"القدرات التنافسية" تبين بأنه يوجد علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد (التفكير الاستراتيجي) والقدرات التنافسية

السؤال الرابع للدراسة: "ما أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتفكير الاستراتيجي على تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (8): تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

المتغير التابع "القدرات التنافسية"								
#	المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	معنوية اختبار (T)	الترتيب	معنوية النموذج عند مستوى 0.05		
						F	مستوى الدلالة (Sig.)	
						معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	النتيجة	
تقدير نموذج الدراسة الأولى Enter								
معنوي	0.379	0.000	11.737	-	0.524	0.640	0.418-	الحد الثابت
				4	0.475	0.717	0.137	البعد الأول: التفكير القصدي
				2	0.371	0.900	0.184	البعد الثاني: التفكير الفرصي
				3	0.376	0.890	0.173	البعد الثالث: التفكير في الوقت
				1	0.002	3.186	0.519	البعد الرابع: التفكير الشمولي
إعادة تقدير نموذج الدراسة باستخدام طريقة Stepwise								
معنوي	0.366	0.000	22.758	-	0.659	0.443	0.259-	الحد الثابت
				2	0.000	2.841	*0.377	البعد الثاني: التفكير الفرصي

(92) مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2020، المجلد 22، العدد 1

دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

				1	0.006	3.947	*0.596	البعد الرابع: التفكير الشمولي
معادلة الانحدار (القدرات التنافسية) = $0.259 + 0.377$ التفكير الفرصي + $0.596$ التفكير الشمولي (ملاحظة: * ذات دلالة إحصائية (معنوية عند 0.05).								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق وبالنظر لنتائج التقدير بطريقة (Stepwise) يتضح أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.366) وتعني هذه القيمة أن المتغيرات المستقلة (أبعاد التفكير الاستراتيجي) المدرجة بالنموذج تفسر ما نسبته 36.6% من التغير في المتغير التابع (القدرات التنافسية) والنسبة المتبقية والتي تبلغ 63.4% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج، بالإضافة لأخطاء التقدير العشوائية، وبشكل عام يلاحظ من خلال اختبار (F) معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث أن مستوى دلالة الاختبار (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وكانت النتائج كما يلي:

1- عدم وجود تأثير للتفكير القصدي في القدرات التنافسية، حيث نلاحظ أن مستوى دلالة اختبار (T-Test) بلغت (0.475) وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05)، وهذا يشير إلى عدم معنوية متغير التفكير القصدي عند مستوى دلالة (0.05).

2- يوجد تأثير إيجابي للتفكير الفرصي في القدرات التنافسية، حيث بلغ معامل التأثير (0.377) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى التفكير الفرصي بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى القدرات التنافسية بمقدار (0.377) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

3- عدم وجود تأثير للتفكير في الوقت في القدرات التنافسية، حيث نلاحظ أن مستوى دلالة اختبار (T-Test) بلغت (0.376) وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05).

4- تأثير إيجابي للتفكير الشمولي في القدرات التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي المتعدد (0.596) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى التفكير الشمولي بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى القدرات التنافسية بمقدار (0.596).

وبناءً على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: "عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي على تعزيز القدرات التنافسية لدى شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة"، ويشير ذلك إلى أن الاهتمام بعملية التفكير الاستراتيجي يزيد ويعزز من القدرة التنافسية لشركة أوريدو.

## احمود الوحيدى وآخرون

## النتائج والتوصيات:

نستعرض هنا النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى آليات تنفيذ التوصيات.

## نتائج الدراسة:

- 1- أظهرت النتائج أن بعد التفكير القسدي حصل على درجة موافقة مرتفعة جداً حيث اتضح ذلك من خلال حصول المجال على وزن نسبي (84.4%)، وبعد التفكير الشمولي حصل على درجة موافقة مرتفعة من خلال حصول المجال على وزن نسبي (80.5%)، وبعد التفكير في الوقت حصل على درجة موافقة مرتفعة من خلال حصول المجال على وزن نسبي (77.3%)، وبعد التفكير الفرصي حصل على درجة موافقة مرتفعة من خلال حصول المجال على وزن نسبي (80.9%)، من قبل الموظفين العاملين في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة،
- 2- أظهرت النتائج أن مجال القدرات التنافسية حصل على درجة موافقة مرتفعة من قبل الموظفين العاملين في شركة أوريدو بمحافظة قطاع غزة، حيث اتضح ذلك من خلال حصول المجال على وزن نسبي (73.3%).
- 3- يوجد علاقة طردية إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير القسدي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت المناسب، التفكير الشمولي)، والقدرات التنافسية في شركة أوريدو بمحافظة قطاع غزة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير القسدي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت المناسب، التفكير الشمولي)، والقدرات التنافسية في شركة أوريدو بمحافظة قطاع غزة.

## توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن بيان أهم التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تعزيز ودعم عملية التفكير الاستراتيجي.
- 1- وضع خطة استراتيجية تحاكي الوضع الحالي والمستقبلي لشركة أوريدو والعمل على تطوير تلك الخطة باستمرار من قبل خبراء مختصين في هذا المجال.
  - 2- الاستعانة بخبراء واستشاريين خارجيين لتدريب العاملين في وظائف الإدارة العليا والوسطى في شركة أوريدو على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة بالشكل الذي يعزز من مكانتها

### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

التنافسية، وضرورة تبني شركة أوريدو لاستراتيجيات مناسبة في ممارساتها الإدارية من أجل ضمان تميزها في ظل بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والمعقدة.

3- العمل على خلق نوع من التكامل ما بين مكونات وأقسام وفروع شركة أوريدو؛ لأن هذا التكامل يسهل تأدية المهام ويحقق مزايا تنافسية للشركة، بالإضافة إلى الاهتمام بمتابعة الفرص المتاحة في السوق وتطوير آليات المتابعة من خلال فريق متخصص واستغلالها بشكل مناسب.

#### آليات تنفيذ التوصيات:

- 1- العمل على متابعة التغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بشركة أوريدو من أجل الاستجابة لأي تطورات في الوقت المناسب.
- 2- التعاقد مع شركات خارجية يتوفر لديها خبراء مختصون في الأساليب التكنولوجية الحديثة، والاستعانة بهم من أجل دعم مركز الشركة ودعم قدراتها التنافسية.
- 3- العمل على عقد ورش عمل وندوات وبرامج تدريبية توضح ماهية وأهمية التفكير الشمولي لدى العاملين في وظائف الإدارة العليا والوسطى في شركة أوريدو.

#### قائمة المصادر والمراجع:

##### المراجع العربية:

- أبو شعبان، أسامة ناصر الدين. (2017). أثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- أبو هاشم، حسن. (2006). دراسة مقارنة بين النظرية التقليدية ونموذج راش في اختيارات فقرات مقياس مداخل الدراسة لدى طلاب الجامعة. مجلة كلية التربية، العدد (1)، مجلد (52)، جامعة الزقازيق.
- اسماعيل، سماء. (2018). مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- بريري، محمد أمين وكريفر، مراد. (2016). دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة- الواقع والرهانات، يومي 14-15 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- بن أحسن، أحسن صلاح الدين. (2018). أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك-دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج

## احمود الوحيدي وآخرون

- بوعرييج. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- ترغيني، صبرينة. (2015). دور التفكير الاستراتيجي في دعم القدرات الإبداعية للمؤسسة. رسالة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- الجابري، رائد غانم رحيم. (2016). تطوير نموذج متعدد المجالات في التفكير الاستراتيجي للإدارات في القطاعات المصرفية والصحية والتعليمية. رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (91)، المجلد (22)، جامعة بغداد.
- جاه الرسول، منال جعفر. (2017). التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة على عينة من شركات المياه الغازية السودانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- الجرجاوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية لبناء الإستبيان. مطبعة أبناء الجراح، ط2، فلسطين.
- حسين، ندى جودة. (2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- دانوك، أحمد عبدالله. (2014). تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية - دراسة استطلاعية تحليلية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1)، مجلد (6)، المعهد التقني، الحويجة.
- درة، عبد الباري إبراهيم وجردات، ناصر محمد سعود. (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين - النظرية والتطبيق. ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- الدوري، زكريا وصالح، أحمد. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ربيع، أسامة. (2007). التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. ط2، ج1. كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- السيد، مروة محمد طه محمد. (2014). إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية - دراسة تطبيقية على شركة فودافون. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- صديق، فتيحة. (2019). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة استطلاعية لآراء القيادات العليا في عينة من المؤسسات. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم



### دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية

- الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور-الجلفة.  
عابدين، حسني عابدين محمد. (2015). مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (19)، العدد (1)، ص(293-324).  
العبيدي، أراذن. (2010). تفانّة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي. دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية. اطروحة دكتوراه مقدمة للجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.  
عودة، رشا. (2018). دور إدارة تصميم العمليات في اتخاذ القرارات من خلال التفكير التصميمي دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.  
الفرا، ماجد محمد. (2009). مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة. كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الراقدين، العدد (95)، مجلد (31)، جامعة الموصل.  
فرج، كزار عباس متعب. (2017). التفكير الاستراتيجي: دراسة نظرية. مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (15)، العدد الرابع الإنساني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص(125-135).  
القحطاني، فيصل. (2010). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، مركز أبي الحسن الأشعري للدراسات والبحوث العقدية.  
محمد، راوية. (2009). إدارة الموارد البشرية رؤية المستقبلية. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة. مرسى، نبيل. (2008). التخطيط الاستراتيجي. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.  
النخالة، رمزي يوسف. (2015). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.  
المراجع الأجنبية:

- Al-hawary, S & Hadad, T. (2016). **The Effect of Strategic Thinking Styles on the Enhancement Competitive Capabilities of Commercial Banks in Jordan**. International Journal of Business and Social Science, Vol. 7, No. 10; 133-144.  
Baloch, Q., Inam, M. (2010). **Strategic Thinking: Catalyst to**

احمود الوحيدى وآخرون

- 
- Competitive Advantage**, Journal of Managerial Sciences Volume, 1. , Number, 2
- Bulak et. al. (2015). **Measuring the performance efficiency of Turkish Electrical Machinery Manufacturing SMEs With Frontier Method. Benchmarking: An International Journal** Vol.23, No.7, PP.2004-2026.<http://DOI.10.1108/BIJ-09-2015-00891463-5771>
- Gail Steptoe-Warren, Douglas Howat, Ian Hume. (2011). **Strategic thinking and decision making: literature review**. Journal of Strategy and Management, Vol. 4 , No. 3 ,pp. 238 – 250.
- Ghafeer, N., Abdul Rahman, A. & Mazahrih, B. (2014). **The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies**. International Journal of Business and Social Science, Philadelphia university Amman Jordan 5(2): 250-252.
- Ghemawat, P. (2005). Regional Strategies For Global Leadership. Harvard Business Review, 83: 94-107.
- Liedtka, J. M. (1998). **Strategic Thinking: Can It Be Taught?**. Long Range Planning, 31(1), p p 120-122.
- Norman, G.(2010).**Likert Scales, Levels of Measurement and the "laws" of statistics adv in Health sci Edu** 15, 625-632.
- Sabetfar, A. & Bahrami, P. (2015). **The Impact of Supply Chain Integration on Competitive Capabilities in Automobile Parts Manufacturing Industry in Qazvin Province**. International Journal of Business and Marketing, 1-18.
- Vaez, H., et. al. (2015). **The Effect of Market Turblence Technological changes on the strategic Thinking: Case study. Tose'e Taavon Bank"**, Journal of Saussurea, Vol.3,No.3,PP, 243-250.
- Waheed, A , Baig, N. (2017). **Role of Strategic Thinking in Corporate Identity**. AARMS Journal Vol. 16, No. 1, PP,89-97.
- Weiner, J. (2007). **Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health**. The Johns Hopkins University and Jonathan Weiner.
- Wootton S., Home T. (2010). **Strategic Thinking: A Step-by-Step Approach to Strategy and Leadership**. (model), Management Learning, Vol. 41 No. 2, pp. 167-85.
-