



مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية

ISSN (E) : 2707 – 5648 | ISSN (P) : 2707 – 563X



العدد 2 - المجلد 1 - السنة الأولى 2020

دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نפט ميسان

م. علاء عبد السلام مصطفى

م. د. محمد خليل إبراهيم

جامعة ميسان/ كلية الإدارة والاقتصاد

alaaslam353@gmail.com

dr.abraheem.m.k@gmail.com

المخلص:

تحاول هذه الدراسة فهم دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان، وتمثلت مشكلة الدراسة في صيغة السؤال التالي: هل هناك علاقة وأثر بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة نفط ميسان؟ استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (66) باستخدام مقاييس النزعة المركزية، فضلاً عن تحليل الارتباط والانحدار. وكان من أبرز استنتاجات هذه الدراسة هو وجود علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان.
الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الكفاءة الإنتاجية.

The Role of Strategic Thinking in Improving Productivity Efficiency from the Administrative leaders perceptive in Misan Oil Company

Mahammad Kalil Abraheem

Alaa Abdulsalam Mustafa

University of Misan / College of Administration and Economic

dr.abraheem.m.k@gmail.com

alaaslam353@gmail.com

Abstract

This study seeks to understand the role of strategic thinking in improving productivity efficiency in Misan Oil Company. The problem of this study is to answer the following question: Is there a relationship and impact between strategic thinking improving productivity efficiency? The researchers used the questionnaire technique as the data collection instrument. The responses of a sample of (66) people were analyzed by using “measures of central tendency”, in addition to “correlation and

regression analysis". The key conclusion of this study is that the existence of the relationship between strategic thinking and improving production efficiency from the perspective of the administrative leaders in the Misan Oil Company.

Keywords : Strategic Thinking, Productivity Efficiency.

النوع من الدراسات. أما من الناحية التطبيقية تحاول هذه الدراسة اختبار العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية. فضلا عن ذلك تعد هذه الدراسة محاولة لجذب أنظار متخذي القرار في المؤسسات الحكومية لأهمية تبني التفكير الاستراتيجي كأداة لتطوير وتحسين أداء تلك المؤسسات.

ثالثا: أهداف الدراسة

بناء على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على مدى توفر عناصر التفكير الاستراتيجي لدى متخذي القرار في شركة نفط ميسان.

التعرف على واقع الكفاءة الإنتاجية في شركة نفط ميسان.

التعرف على العلاقة والتأثير بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساهم في تحسين مستوى التفكير الاستراتيجي لدى متخذي القرار في شركة نفط ميسان مما ينعكس إيجابا على قراراتهم الاستراتيجية.

رابعا: فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية: -

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية"، وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

"توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القصد الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية".

المحور الأول: منهجية البحث

أولا: مشكلة البحث

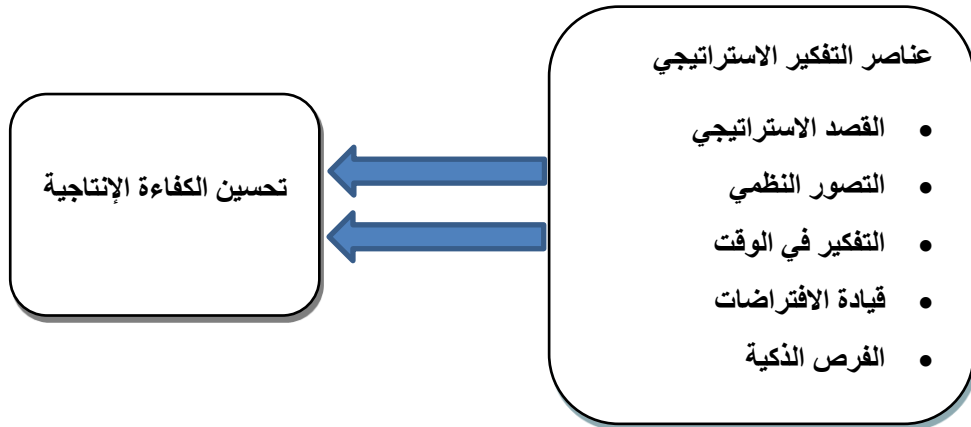
إن ما تعانيه المؤسسات الحكومية في العراق من مشاكل إدارية كبيرة يجعل من التفكير الاستراتيجي ذات أهمية كبيرة لدراسة إمكانية تحسين كفاءة تلك المؤسسات بطرق إبداعية بعيدة عن الطرق الروتينية أو التقليدية التي قد تكون سبباً في تراجع كفاءتها. حيث يمثل التفكير الاستراتيجي مجموعة من المفاهيم والأدوات والإجراءات التي تم تصميمها بهدف مساعدة المدراء الاستراتيجيين على التفكير والتنفيذ والتعلم بشكل استراتيجي، فقد أثبت تجارب الماضي إن تطوير استراتيجيات المنظمة وتحسين أدائها ما هو إلا نتاج ذلك النوع من التفكير. ونظرا للنقص الواضح في الدراسات والأبحاث العربية عموما والعراقية خصوصا التي تتناول موضوع التفكير الاستراتيجي، وما يتفرع عنه من موضوعات أخرى (إبراهيم، 2018)، وبناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في محاولة التعرف على العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة نفط ميسان، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل هناك علاقة وأثر بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة نفط ميسان؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تكسب هذه الدراسة أهمية علمية نظريا وتطبيقيا، فمن الناحية النظرية تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل المطروح الذي يعد مدخلا نظريا للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذا يعد مساهمة علمية لسد ولو جزء بسيط من حاجة الباحثين لمثل هذا

"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التصور
النظمي وتحسين الكفاءة الإنتاجية".
"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير
في الوقت وتحسين الكفاءة الإنتاجية".
"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيادة
الافتراضات وتحسين الكفاءة الإنتاجية".
"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفرص
الذكية وتحسين الكفاءة الإنتاجية".
وبذلك فإن هذا الدراسة تستند الى النموذج الافتراضي
الموضح في الشكل رقم (1).

"توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين
التصور النظمي وتحسين الكفاءة الإنتاجية".
"توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين
التفكير في الوقت وتحسين الكفاءة الإنتاجية".
"توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيادة
الافتراضات وتحسين الكفاءة الإنتاجية".
"توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين
الفرص الذكية وتحسين الكفاءة الإنتاجية".
الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات
دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة
الإنتاجية"، وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية
التالية:
"توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القصد
الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية".



شكل رقم (1) : النموذج الافتراضي للدراسة

الحدود الموضوعية: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي
وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: التفكير الاستراتيجي

1- مفهوم التفكير الاستراتيجي

حظي التفكير الاستراتيجي باهتمام كبير من قبل الباحثين
في مجال الإدارة الاستراتيجية باعتباره أحد الأدوات

خامساً: حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود هذه الدراسة إلى أربعة حدود وكما يأتي:
الحدود البشرية: القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان
وشملت (مدير عام الشركة والمعاونين، ووكلاء المدراء
العامين، ومدراء الهيئات، ومدراء الأقسام).
الحدود المكانية: محافظة ميسان - شركة نفط ميسان.
الحدود الزمانية: المادة من شهر ايار 2018 ولغاية شهر
أب 2018.

الضرورة لتحقيق النجاح. ويرى الكبيسي (2008) أن التفكير الاستراتيجي يسهم في خلق مرجعية منهجية للمنظمة في الاستباق والاستشراف لمواجهة التحديات المستقبلية التي من الصعب تحمل نتائجها دون الاستعداد المسبق. إن التفكير الاستراتيجي يعني امتلاك القدرات والمهارات التي تتطلبها عملية التنبؤ بالمستقبل مع إمكانية وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المتكيفة مع البيئة الداخلية للمنظمة لتحسين موقفها التنافسي في ظل مواردها وإمكانياتها المحدودة (سليمان، 2004). فضلا عن ذلك، يعمل التفكير الاستراتيجي على ترتيب الأولويات وتحديدها ونشرها بين العاملين، وتطوير قدرة المنظمة على رسم المستقبل، وتوضيح الرؤية المستقبلية، وتقليل نسبة الخطأ في مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتطوير والتحديث المستمر مما يستوجب تحسين الأداء، وتحسين قدرة المنظمة على التعامل مع الأحداث من خلال الاستغلال الجيد لعنصر الوقت والاستعداد المناسب ماديا وبشريا وفكريا (الهلأوي، 2004)

3- سمات التفكير الاستراتيجي

يتميز التفكير الاستراتيجي بحسب رأي الظاهر (2009) بالسمات التالية:

التفكير الاستراتيجي يتميز بأنه تفاولي وإنساني يؤمن بإمكانيات وقدرات الفرد وطاقاته الفكرية والعقلية على التنبؤ بالمستقبل.

والتفكير الاستراتيجي يتميز بأنه تنافسي، يقر مؤيدوه بواقعية الصراع والتناقض بين الأضداد والقوى المختلفة، وبطمحون إلى اقتناص الفرص المتاحة قبل غيرهم من المنافسين، ويعتقدون بأن النجاح يكون لذوي العقول والبصيرة الذين يسبقون الآخرين في خلق معرفة جديدة أو تطبيق الأفكار الحالية بصيغ وأساليب مختلفة، ويؤمنون بأن أهمية المنافسة تتجلى في إدخال عناصر المخاطرة التي ترضي زبائن المنظمة، وتؤدي إلى خلق قيمة مضافة، والمفكرون الاستراتيجيون يميلون للمخاطرة والمنافسة بهدف الاستمرار بالتفكير بكل ما هو جديد.

المهمة التي تمكن منظمات الأعمال من رسم استراتيجياتها المستقبلية، وتحديد توجهاتها الاستراتيجية. حيث يعرف التفكير الاستراتيجي على أنه محاولة لتحويل رؤية المدراء التنفيذيين إلى تصور لما سوف تبدو عليه المنظمة في المستقبل (Robert, 2000)، وعلى أنه الطريق لمواجهة التحديات الاستراتيجية التي تواجه منظمات الأعمال (Bonn, 2001). ومن هذا المنطلق، يرى الدجني (2006) إن مفهوم التفكير الاستراتيجي ينطلق من التأمل العميق لتصور ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل وتحديد توجهها الاستراتيجي بهدف الاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات الاستراتيجية والمتغيرات المستقبلية.

وقدم Zand (2010) تعريفاً للتفكير الاستراتيجي يوضح أنه تفكير إبداعي يزود متخذي القرار برؤى قيمة لتطوير عملية التحليل الاستراتيجي. وفي نفس السياق يعرف Abraham (2005) التفكير الاستراتيجي على أنه عملية إيجاد أسلوب بديل لإنجاز نشاط ما بدل الأسلوب الحالي أو تبني نموذج عمل يختلف عن المنافسين ويضيف قيمة للعملاء.

مما تقدم يتضح أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير تركيبي وليس تحليلي 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.

2- أهمية التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي هو تحديد الغيات والأهداف بعيدة الأمد وتبني مسارات تحقيق تلك الغيات والأهداف وتخصيص الموارد الضرورية، لذلك يساعد التفكير الاستراتيجي متخذي القرار على التهيؤ والاستعداد للمستقبل (الخفاجي، 2008)، لذلك يعد التفكير الاستراتيجي أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة المنظمة. والتفكير الاستراتيجي هو الأداة التي تستخدمها المنظمة لتعزيز الإقتدار والتميز في منافسة المنظمات الأخرى، إذ تستطيع إدارة المنظمة تحديد الاستعدادات والمتطلبات

الكيفية التي يعمل بها هذا النظام وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، فالتفكير الشمولي ينطلق من مبدأ أن أي نظام هو جزء من نظام أشمل، وهذا التفكير يساعد في تحديد العلاقات بين مختلف العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة والتي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة (Senge; 1990; Liedtka, 1998; O'Shannassy, 2003).

عناصر التفكير في الوقت: يعني هذا العنصر أن المفكر الاستراتيجي لا يحسر تفكيره في مواءمة الموارد الحالية والإمكانات المنظمة مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وإنما التفكير في وسائل زيادة الموارد الحالية لبلوغ الأهداف المستقبلية، أي إن المفكر الاستراتيجي يجب أن يربط الماضي مع واقعية الحاضر لاستقراء المستقبل (محمد، 2002)، وبذلك فإن التفكير الاستراتيجي يؤدي دوراً مهماً كحلقة وصل بين الماضي والحاضر والمستقبل بحيث تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في محيطها الخارجي من خلال التعلم من الخبرة والمقارنة بين الأداء الحالي والسابق والأداء المستقبلي المتوقع (Liedtka. 1998; O'Shannassy, 2003; Acur & Englyst, 2006).

عنصر قيادة الافتراضات: ويعني هذا العنصر أن المفكر الاستراتيجي يحاول تطوير استراتيجيات جديدة بدلاً من الاعتماد على الاستراتيجيات السابقة، تطوير طرق بديلة لخيارات المنافسة، التركيز على حل المشكلة من خلال تحليل المشكلة، وتطوير حلول مبتكرة. ويأتي التفكير الإبداعي من خلال قيادة الافتراضات، حيث إن صياغة واختبار الفرضيات يؤدي إلى الخروج بحلول مبتكرة. فالمفكر الاستراتيجي يستخدم مخيلته في توليد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة ضمن نظرة شمولية للموقف الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال المرونة العالية في التفكير وطرح السؤال (ماذا لو...؟) والإجابة (إذا... إذن)، حيث إنه من خلال ذلك يتجاوز المفاهيم السائدة لاكتشاف أفكار جديدة وطرق بديلة في عمل الأشياء وأدائها (Liedtka, 1998; O'Shannassy, 2003).

إن أحد أهم خصائص التفكير الاستراتيجي هو أنه تفكير تطوري أكثر من كونه تفكيراً إصلاحياً، حيث يبدأ من المستقبل لتكوين صورة الحاضر، وينطلق من الرؤية الخارجية للوصول إلى أفضل استخدام للإمكانات الداخلية، ولذلك يوصف التفكير الاستراتيجي بأنه استباقي. ويتميز التفكير الاستراتيجي أيضاً بأنه متعدد الرؤية والزوايا، حيث يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه وإدراكه للماضي، وينظر من الأعلى لفهمه وتفسير ما هو أسفل، ويعمل على توظيف الاستدلال التجريدي لتفسير ما هو كلي، ويستخدم التحليل التشخيصي لفهم حقيقة ما يحدث بواقعية.

يتسم التفكير الاستراتيجي بأنه يوظف الأساليب الكمية ويستخدم لغة الأرقام، ويعتمد على قوانين السببية والاطراد في التعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بهدف تفسير علاقات الأشياء مع بعضها البعض.

4- عناصر التفكير الاستراتيجي

يتكون التفكير الاستراتيجي من عدة عناصر يختلف في تحديدها الباحثون، وذلك تبعاً لاتجاهاتهم الفكرية والفلسفية، لكن أغلبهم يتفقون على تحديدها ضمن إطار دراسة Liedtka (1998). حيث قدمت هذه الباحثة نموذجاً يتكون من خمسة عناصر أساسية للتفكير الاستراتيجي كما في الشكل رقم (2).

عنصر القصد الاستراتيجي: يقيس هذا العنصر مدى تركيز المنظمة والعاملين فيها على الأهداف المستقبلية للمنظمة، فهو يعني الطاقة التنظيمية والدافع لتحقيق الأهداف، من خلال حسن توجيه طاقات العاملين وأصحاب المصلحة لبلوغ الأهداف بعيدة الأمد، فالقصد الاستراتيجي، يعني تحقيق الموائمة بين موارد المنظمة وطموحاتها المستقبلية لإعداد استراتيجيات جديدة ومبدعة والتفوق على المنافسين من أجل تحقيق الميزة التنافسية (Hamel & Prahalad, 1994; Liedtka, 1998; Waters, 2011).

عنصر التصور النظمي: يوضح هذا العنصر أن المفكر الاستراتيجي لديه نموذج ذهني لنظام خلق القيمة في المنظمة من البداية إلى النهاية ينطلق منه في فهم وتفسير



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

شكل رقم (2) : عناصر التفكير الاستراتيجي

العناصر المستخدمة في الإنتاج سواء أكانت تلك العناصر طبيعية أم بشرية.

والمقصود بالكفاءة الإنتاجية مدى تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات المنظمة بهدف الوصول إلى أفضل إنتاج ممكن (Reid & Sanders, 2002).

وبذلك فإن الكفاءة الإنتاجية تعني أقصى استغلال للموارد وذلك لتحقيق أقصى عائد أو نفع ممكن لأجل إنجاز الهدف المنشود بأقل التكاليف والموارد ذاتها.

2-العوامل المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية

ترتبط الكفاءة الإنتاجية ليس فقط بالأداء الوظيفي كمنطلق ذي علاقة بالأفراد العاملين، بل أيضاً بمستوى التقدم الفني بالنسبة لوسائل الإنتاج، والمواد الأولية المستخدمة من حيث الكم والكيف، ويتوقف الأداء الوظيفي ليس على قدرة العاملين فحسب، بل على دوافع العمل والحوافز المرتبطة به، وتعتمد دوافع الأفراد على الظروف الخاصة بالعمل، فضلا عن ظروف أخرى خارج العمل وظروف اجتماعية، وردود الفعل لدى الأفراد.

يمثل العمل على إشباع الحاجات لدى الأفراد العاملين أحد الظواهر الصحية لتحسين مستوى الأداء الوظيفي، ولكن ليس من الضروري في كل الأوقات أن يكون إشباع الحاجات هو الحافز الوحيد تجاه سلوك الأفراد. فهناك الكثير من الحاجات التي يتم إشباعها بصفة رئيسة عن

عناصر الفرص الذكية: التفكير الإستراتيجي 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.

ثانياً: الكفاءة الإنتاجية

1- مفهوم الكفاءة الإنتاجية

تعني الكفاءة الإنتاجية بانها نسبة مخرجات عملية الإنتاج إلى مدخلاتها، بل ويقسمها إلى إنتاجية العامل والآلة ورأس المال والطاقة (Evans, 1993).

وتعد الكفاءة الإنتاجية للمنظمة نتيجة لكفاءة استخدام عناصر الإنتاج مجتمعة وليس لكفاءة أحد العناصر، إذ إن الترابط بين عناصر الإنتاج المختلفة المستخدمة في تحقيق أهداف المشروع يجعل من الصعب النظر إلى كل عنصر بصورة مستقلة عن بقية العناصر (Rusell & Taylor, 1998).

كما أشار (Daft, 2000) إلى أنها مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من المناخ للتسهيلات البشرية والمادية بهدف الحصول على أكبر عائد بأقل التكاليف، والكفاءة الإنتاجية ما هي في الواقع إلا دلالة للمقارنة بين قيمة النتائج المادية والمعنوية التي تتحقق من عملية الإنتاج، وبين قيمة

ويتضمن الأداء الفعلي للعمل والرغبة في العمل، أن العوامل الإنسانية تؤثر على الإنتاجية من خلال تأثيرها في كيفية أداء الفرد لعمله، إذ إن استخدام الفرد للألات بصورة صحيحة سوف يؤثر على كفاءة الآلات، ومن ثم على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وهناك عوامل عدة لها تأثير على قدرة الفرد وعلى أداء عمل معين منها (اللحج، 2002 ; Rusell & Taylor, 1998):

- الخبرة العملية.

- التدريب.

- العوامل الشخصية.

وتمثل الدوافع الاعتبار الرئيس الثاني ذا العلاقة بالأداء الوظيفي، وينتج من تفاعل ثلاث متغيرات هي: - الظروف الجسمانية والصحية المحيطة بالحياة الوظيفية، والظروف الاجتماعية، وحاجات الأفراد.

3- أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية

من خلال دراستنا للعوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية التي سبق شرحها، يمكن تحديد مدخلين أساسيين لتحسين الكفاءة الإنتاجية (اللحج، 2002):

أ- المدخل الفني: يمكن تحسين الكفاءة الإنتاجية باتباع المدخل الفني من خلال التطوير في عمليات صنع السلعة، وذلك بدراسة وتصميم السلعة وتصميم المعمل ومراقبة جودة الإنتاج وضبط حركة المواد... الخ. ويتضمن المدخل الفني كذلك اتباع سياسات الإنتاج التي يكون هدفها رفع الكفاءة الإنتاجية. ومن سياسات الإنتاج التي يمكن اتباعها:

- سياسة الإنتاج الكبير.

- سياسة التخصص.

- سياسة التبسيط.

- سياسة التنميط.

ب- المدخل الإنساني: يمكن تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال إتباع الوسائل التي تهدف إلى زيادة العلاقة بين الإدارة والقوى العاملة، عن طريق العناية بنظام الإشراف وتنمية الروح المعنوية للعاملين، والاهتمام بتدريب العاملين ورفع كفاءتهم، وتعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والاهتمام بالترقية، والمعاملة الحسنة

طريق الدخل المادي، وخلق حالات الأمان لدى العاملين، إلى جانب إشباع الكثير من الحاجات الاجتماعية، وعلى الرغم من هذا فالأمور لا تستقيم نظراً لتعدد الحاجات (اللحج، 2002).

وهناك عوامل عدة تؤثر على الكفاءة الإنتاجية وأهمها ما يأتي (الشماع وحمود، 2009):

أ-العوامل الفنية: ترتبط بالتقدم الفني الذي يعد من أحد المتغيرات المؤثرة في مفهوم الكفاءة الإنتاجية عن طريق التأثير في الأداء الوظيفي، ويتمثل التقدم الفني في نوع المواد الأولية وطرق وأساليب الصنع المستخدمة والطرق الوظيفية، وتشمل العوامل الفنية ما يأتي: (ناصر، 1997)

- التقدم الفني والتكنولوجي.

- المواد الخام المستعملة.

- تصميم وترتيب العمل.

- طرق وأساليب الإنتاج.

تؤثر العوامل الفنية تأثيراً كبيراً على إنتاجية العامل الواحد ومن ثم الكفاءة الإنتاجية لوحدة العمل في المنظمة، وكذلك تشمل على تطور وتحسين الآلات والمعدات والمواد وحجم المعدات المستخدمة وكفاءتها، ونسبة الطاقة المستخدمة، وتصميم المكائن والمعدات والمنتوج، ومدى التكامل بين العمليات الإنتاجية، وكذلك التطور في استخدام الإدارة العلمية وتأكيداتها في استخدام أفضل الخطط وأبسط الأساليب والمقاييس في الإنتاج وتخفيض التالف فيه.

ب-العوامل السلوكية: ويتمثل بالأداء الوظيفي الذي يكون نتيجة تفاعل عاملي القدرة والدوافع التي ترتبط بالسلوك البشري، وتكون القدرة والدوافع متغيرين أساسيين لهما تأثير كبير في الأداء الوظيفي، فقد تشتمل مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن عدم وجود الدافع للعمل ستكون العلاقة بين القدرات وبين الأداء الوظيفي معدومة، وان العكس صحيح، فقد يكون لدى الفرد دافع قوي للعمل، ولكن القدرة على أداء العمل معدومة. وهنا ستنعدم العلاقة بين الدافع وبين الأداء الوظيفي، وعليه فإن الأداء يعتبر محصلة القدرة والدوافع.

(%) تقريباً، وتعد نسبة استجابة عالية، وتم استبعاد (2) منها بسبب عدم صلاحيتها، وبذلك تصبح الاستثمارات المعتمدة في التحليل (66) استثماراً، واختبار صدق استثمار الاستبيان وقدرتها على قياس المتغيرات، فقد أجري الاتساق الداخلي بين فقراتها بهدف التأكد من صدق محتوى المقياس بحسب معادلة (Cronbach's alpha). وكانت قيمتها (0.92) مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، واعتبرت إجراءات بناء فقرات استثمار الاستبيان وتحكيمها مؤشراً لصدقها. وتشتمل أداة قياس الدراسة على جزئين:

الجزء الأول: يتضمن بيانات عامة عن المبحوثين من حيث (الجنس والعمر والتحصيل الدراسي عدد سنوات الخدمة الإجمالي).

الجزء الثاني: فقرات لاستبيان آراء الأفراد المبحوثين عن موضوع البحث، وتضمنت أداة قياس الدراسة على (38) فقرة. ويوضح الجدول رقم (1) الخصائص المميزة لعينة البحث.

ويمكن أن نعرض خصائص الأفراد المستجيبين على النحو الآتي:

الجنس: يوضح الجدول (1) إن نسبة (78.8%) من المستجيبين كانوا من فئة الذكور مقابل (21.2%) للإناث، ويلاحظ من نتائج الإجابات أن النسبة الأكبر هم من الذكور.

العمر: تم تبويب أعمار العينة ضمن أربع فئات، ويلاحظ من الجدول (1) أن الفئة العمرية (41-50) شكلت أعلى نسبة بمقدار (48.4%)، وبذلك توزعت النسبة المئوية للفئات العمرية الأخرى، وهذا يعد مؤشراً جيداً لأنه يعكس درجة النضج الفكري للمستجيبين لاستثمار الاستبيان.

التحصيل الدراسي: تعكس نتائج الجدول (1) أن الأفراد المستجيبين يتمتعون بمستويات مناسبة من التحصيل العلمي ويمتلكون معرفة ملائمة تمكنهم من فهم واستيعاب فقرات استثمار الاستبيان، التي تنعكس بدورها إيجابياً على نتائج

للعاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية لهم لتحفيزهم على الأداء وزيادة الإنتاجية.

4- مؤشرات الكفاءة الإنتاجية

تتصف بيئة العمل الحالية بأسواق تنافسية عالية ولا سيما في السلع المصنعة، ومن أجل البقاء لابد للمؤسسات من أن تقدم منتجات جديدة ذات جودة أعلى وبأسعار مقبولة، وهذا قد يزيد من احتمالية وصفها بالفاعلية أو الكفاءة ولا بد من القول هنا إن مؤشرات الكفاءة قد تتداخل مع مؤشرات الفاعلية بل إنهما يتطابقان أحياناً ولكن لا بد من الإشارة إلى أنه لا توجد مؤشرات واضحة ومحددة أي أنه لا توجد وصفة جاهزة لهذه المؤشرات بل إنها تختلف تبعاً للزاوية التي ننظر منها إليها وتختلف باختلاف المنظمات وأهدافها وملكيته... الخ، ويمكن استعراض مؤشرات الكفاءة: الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة باعتبار أن ذلك هو مؤشر لتحقيق مكاسب تنافسية.

وتحقيق ميزة تنافسية بتطوير العمليات وخلق منتجات. وإضافة مخرجات كفوءة للعمليات الإنتاجية. واستخدام تقنيات متقدمة لتطوير المنتج الجديد. استخدام تقنيات متقدمة لزيادة معدلات العائد على الاستثمار ومعدل دوران رأس المال.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

استخدمت الدراسة عدد من الأدوات البحثية بهدف إتمامها، إذ تم استخدام العديد من المصادر العلمية فيما يخص التأطير النظري، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني، فقد أجري عدد من المقابلات الشخصية مع أفراد العينة المعتمدة في الدراسة، فضلاً عن استخدام استثمار الاستبيان كأداة مساندة، حيث تم تصميمها بهدف جمع البيانات الأولية من عينة البحث، وتم عرضها على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين لإجراء عملية تحكيمها. وبعد القيام بإجراء التعديلات المقترحة، فقد تم توزيعها على عينة مكونة من المدراء في المنظمة المبحوثة. إن عدد الاستثمارات التي تم توزيعها كانت (72) استثماراً تم استرداد (68) منها، وبذلك فإن نسبة الاستجابة بلغت (94)

وهذا يؤشر انهم يتمتعون بخبرة مناسبة تنعكس لتحقيق الدقة في إجاباتهم ومن ثم نتائج البحث.
نستخلص مما سبق، أن الأفراد المستجيبين تتوفر فيهم الشروط الملائمة للإجابة على فقرات استمارة الاستبيان للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

البحث، إذ كانت النسبة الأعلى هي لفئة البكالوريوس (69.7%).
سنوات الخدمة: أظهرت نتائج الجدول (1) أن سنوات الخدمة للفئة (11-15) و (16-20) معاً شكلت نسبة (71.2%)،

جدول رقم (1) : وصف الخصائص العامة لعينة البحث

ت	المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	52	78.8
		أنثى	14	21.2
2	العمر	30 فأقل	4	6.1
		31 - 40	18	27.3
		41 - 50	32	48.4
		51 فأكثر	12	18.2
3	التحصيل الدراسي	دكتوراه	0	0.0
		ماجستير	3	4.5
		دبلوم عالي	8	12.2
		بكالوريوس	46	69.7
		دبلوم فني	7	10.6
		إعدادية فأقل	2	3.0
4	عدد سنوات الخدمة الإجمالي	5 فأقل	1	1.5
		5 - 10	6	9.1
		11 - 15	16	24.2
		16 - 20	31	47.0
		20 فأكثر	12	18.2

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

ثانياً: الأساليب الإحصائية في الدراسة
تم إجراء تحليل لنتائج البحث وبياناته باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24)، أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث الحالية فتتمثل بالآتي:

تحديد رموز هذه المتغيرات وتصنيفها لمعالجتها، والمتمثلة بالتفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية، فضلا عن الأبعاد المكونة لهذه المتغيرات، ويعتبر ذلك مهماً في عملية الاستنتاج الذي تظهره عمليات الاختبار والتحقق من معنوية العلاقات البحثية.

أ - وصف وتشخيص فقرات التفكير الاستراتيجي:

وكانت الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري) لفقرات المتغير المستقل كما تظهر في الجدول رقم (2).

معامل الارتباط: يستخدم في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين، فضلا عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات البحث.

الانحدار الخطي: للتعرف على علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث.

اختبار (Cronbach's alpha): للتحقق من مدى صلاحية القياس وثبات الاتساق لمتغيرات البحث.

ثالثا: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يسعى البحث إلى طرح رؤية شمولية عن طبيعة متغيراته في إطار آراء المبحوثين ضمن المنظمة المبحوثة، إذ تم

جدول رقم (2) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التفكير الاستراتيجي

Std. D.	Mean	الفقرة	ت	الأبعاد
1.18	4.12	ن فکر بالمستقبل بطريقة مختلفة وجديدة	1	القصد الاستراتيجي
.80	4.38	نهتم بوضع الرؤية المستقبلية لتحسين الكفاءة الإنتاجية وكيف ينبغي أن تكون	2	
1.07	3.98	القصد الاستراتيجي يعزز من قدرتنا على استشراف المستقبل	3	
.73	4.27	القصد الاستراتيجي يعزز من قدرتنا على تحسين الكفاءة الإنتاجية	4	
1.09	4.20	نقوم بتحليل المحيط الخارجي وعوامل المنافسة للتعرف على الفرص والتهديدات	5	التصور النظري
.80	4.22	نجمع المعلومات حول الطلب الحالي والمستقبلي	6	
.76	4.40	تفكيرنا بشكل شمولي يعزز من قدرتنا على تحسين الكفاءة الإنتاجية	7	
.89	4.25	تفكيرنا بشكل شمولي يعزز من قدرتنا على استشراف المستقبل	8	
.85	4.38	تفكيرنا بشكل شمولي يعزز من قدرتنا على تحديد العلاقات بين مختلف العوامل التي تؤثر على تحسين كفاءتنا الإنتاجية	9	
.95	4.18	ننطلق في تفكيرنا باتجاه المستقبل من الماضي	10	التفكير في الوقت
1.05	4.05	نحدد الاستراتيجية الملائمة بهدف سد الفجوة بين وقائع الماضي وواقعية الحاضر ومتطلبات المستقبل	11	
.95	3.90	نفحص الأخطاء ونستخلص العبر منها	12	
.75	4.25	نقارن باستمرار بين ما جرى في الماضي وما يجري في الحاضر وما سيجري في المستقبل	13	
1.25	3.93	التفكير في الوقت يعزز من قدرتنا على تحسين الكفاءة الإنتاجية	14	

Std. D.	Mean	الفقرة	ت	الأبعاد
1.02	4.27	نضع فرضيات عديدة نعمل وفقها	15	قيادة الافتراضات
1.32	4.22	نعتمد على الإبداع عند صياغة استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية	16	
.82	4.33	نعتمد على الحدس عند صياغة استراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية	17	
.98	4.28	نمتلك الخبرة المعرفية الكافية لإيجاد حلول جديدة للمشكلات	18	
1.03	4.12	نمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	19	
.86	4.16	نتبع أسلوب المجازفة في اتخاذ قراراتنا	20	الفرص الذكية
.94	4.18	ننتج على التجارب الجديدة من خلال عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية	21	
.83	3.94	الفرص الذكية تساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية	22	
.89	4.32	تحقق منظمتنا السبق في تقديم ما هو جديد	23	
.31	4.10	التفكير الاستراتيجي		

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.24).

والفرص الذكية)، لأن قيمة الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، ويدل صغر قيمة الانحراف المعياري العام البالغ (0.31) على عدم تشتت إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، ووجود توافق وانسجام بين الاستجابات وفهم وأدراك للفقرات. ب- وصف وتشخيص فقرات الكفاءة الإنتاجية: كانت الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لفقرات المتغير المعتمد كما تظهر في الجدول رقم (3).

يتضح من الجدول (2) المتعلق بنتائج الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل، أن هناك تناسقاً وانسجاماً في إجابات المبحوثين، ويتبين ذلك من الأوساط الحسابية التي تراوحت بين (3.90 – 4.40)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.73 – 1.32). ويدل الوسط الحسابي العام للمتغير المستقل البالغ (4.10) على وجود تقبل إيجابي وأهمية كبيرة من المبحوثين تجاه ممارسة تفكير استراتيجي تتمثل بالعناصر التالية (القصد الاستراتيجي، والتصور النظمي، والتفكير في الوقت، وقيادة الافتراضات،

جدول رقم (3) : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الكفاءة الإنتاجية

ت	الفقرة	Mean	Std. D.
24	تؤكد الشركة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.	4.35	.90
25	تسعى الشركة إلى تحقيق أهدافها في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تطوير عملياتها.	4.02	.83
26	تتحقق الخطط الإنتاجية الخاصة بعمليات الشركة في تطوير مخرجاتها بصورة كفوءة .	3.92	1.00
27	تساهم التقنيات المستخدمة في تخطيط وتطوير المخرجات إلى زيادة معدلات الأرباح للشركة.	3.83	1.08
28	تمتلك الشركة القدرة على تطوير منتجات جديدة أكثر في سبيل تحقيق أهدافها وتوجهاتها.	3.70	1.00
29	تسعى الشركة إلى تحقيق رضا جميع الأطراف التي لها علاقة بالعملية الإنتاجية من أجل تحقيق الفاعلية في عمليات تخطيط وتطوير المنتج.	3.98	1.03
30	تعمل كل الوحدات أو النظم الفرعية في الشركة باتجاه واحد في سبيل تحقيق الأهداف.	3.97	1.02
31	تساهم التقنيات المستخدمة لتخطيط وتطوير المنتجات الجديدة إلى زيادة القيمة الإجمالية للشركة.	3.80	1.09
32	تهتم باستخدام الطرق والأساليب الكمية في تحقيق جودة المخرجات.	4.05	.89
33	تقوم الشركة بمراقبة التقدم الذي تحرزه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجودة.	3.97	.84
34	تراعي الشركة تقديم مخرجات تتمتع بكلفة إنتاجية وتسويقية منخفضة.	3.97	.86
35	إن النظام المطبق لتخفيض الكلف الإنتاجية يشمل جميع مراحل العمل.	3.72	1.24
36	يوجد تخطيط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن تواجهها الشركة.	3.97	1.22
37	تسعى الشركة إلى تقليل وقت العملية الإنتاجية باستمرار.	4.20	.81
38	الشركة قادرة على إضافة مخرجات كفوءة للعمليات الإنتاجية نسبة إلى مدخلاتها.	4.37	.80
	تحسين الكفاءة الإنتاجية	4.01	.30

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.24).

البالغ (4.01) على وجود تقبل إيجابي وأهمية كبيرة من المبحوثين تجاه تحسين الكفاءة الإنتاجية، لأن قيمة الوسط الحسابي أعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، ويدل صغر قيمة الانحراف المعياري العام البالغ (0.30) على عدم تشتت إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، ووجود توافق وانسجام بين الاستجابات وفهم وأدراك للفقرات.

يتضح من الجدول (3) المتعلق بنتائج الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المعتمد، أن هناك تناسقاً وانسجاماً في إجابات المبحوثين، ويتبين ذلك من الأوساط الحسابية التي تراوحت بين (3.70 – 4.37)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.80 – 1.24)، ويدل الوسط الحسابي العام للمتغير المعتمد

الاستراتيجي، والتصوير النظمي، والتفكير في الوقت، وقيادة الافتراضات، والفرص الذكية) ومتغير تحسين الكفاءة الإنتاجية، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد على مستوى الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عنها، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.134، 0.681) وعند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

رابعاً: تحليل نتائج البحث واختبار فرضياته

يهدف البحث إلى اختبار فرضياته من أجل التعرف على علاقة الارتباط والأثر بين متغيراته. وسيتم التحقق من صحة الافتراضات عن طريق استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي تم اختيارها لتحليل متغيرات البحث، وكالاتي:

1-علاقة الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية
تشير معطيات الجدول (4) إلى وجود علاقات الارتباط بين متغيرات التفكير الاستراتيجي وهي (القصـد

جدول رقم (4) : علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية

التفكير الاستراتيجي					المتغير المستقل
الفرص الذكية	قيادة الافتراضات	التفكير في الوقت	التصور النظمي	القصـد الاستراتيجي	المتغير المعتمد
0.571*	0.681*	0.559*	0.134*	0.438*	تحسين الكفاءة الإنتاجية

N=66

*: $P \leq 0.05$

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.24)، بعد إعادة تنظيمها.

الجدولية (1.69) وفي ضوء معادلة الانحدار يوشر الثابتة (a=2.37) هو مقدار الذي حققه تحسين الكفاءة الإنتاجية حسب آراء عينة البحث عندما يكون التفكير الاستراتيجي (X) قيمته صفر تحسين الكفاءة الإنتاجية (y) (2.37). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (B=45) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) فالتفكير الاستراتيجي يؤدي إلى تغير في الكفاءة الإنتاجية مقداره (45)، وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي مفادها: لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية على المستوى الكلي.

2-علاقة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية

افترض الباحثان أن هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية، لذا تم وضع فرضية رئيسية تنفرع منها خمس فرضيات فرعية، وتظهر نتائجها في الجدول رقم (5).

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للتفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية على المستوى الكلي، وبحسب معطيات جدول (5) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق اختبار (T) المحسوبة على مستوى عينة البحث والبالغة (2.33) هي أكبر من قيمتها

جدول رقم (5) : علاقة تأثير أبعاد التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية

النموذج	معامل (B)	(B)	(T) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	2.37	-	-	0.05
القصد الاستراتيجي	0.43	0.46	2.57	0.05
التصور النظمي	0.37	0.39	2.36	0.02
التفكير في الوقت	0.69	0.69	3.32	0.03
قيادة الافتراضات	0.45	0.39	2.33	0.02
الفرص الذكية	0.42	.035	2.42	0.02
R^2	0.39			
F المحسوبة	5.449			
F الجدولية	4.17			

المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS V.24)، بعد إعادة تنظيمها.

ج-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القصد الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وبحسب معطيات جدول (5) تبين أن قيمة المعنوية ($x3$) وعلى وفق اختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (3,32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,69).

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($B=69$) والمرافقة لـ ($x3$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) بالتفكير في الوقت يؤدي الى تغيير في تحسين الكفاءة الإنتاجية مقداره (69)، وعلى أساس هذه النتائج يتم قبول الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير في الوقت وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

د-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيادة الافتراضات وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وبحسب معطيات جدول (5) تبين إن القيمة المعنوية ($x4$) وعلى وفق اختبار (t) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (2.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69).

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القصد الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وبحسب معطيات جدول (5) تبين أن القيمة المعنوية ($x1$) وعلى وفق اختبار (t) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (2.57) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التصور النظمي وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وبحسب معطيات جدول (5) تبين القيمة المعنوية ($x2$) وعلى وفق اختبار (t) إن قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (2,36)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69).

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($B=37$) والمرافق لـ ($x2$) فهي تدل على تغير مقداره (1) في التصور النظمي يؤدي التي تغيير في تحسين الكفاءة الإنتاجية مقداره (37) وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التصور النظمي وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: التوصيات

ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان بممارسة التفكير الاستراتيجي كمدخل لتحسين الكفاءة الإنتاجية والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال من خلال دورات تدريبية متخصصة، تنمي قدراتهم العلمية والمعرفية، حيث إن القائد الاستراتيجي يجب أن يمتلك مهارة تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة وفاعلية بما ينسجم والأهداف

الاستراتيجية للمنظمة

ضرورة زيادة اهتمام القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان بأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية.

أن تؤكد القيادات الإدارية على مستوى التقدم الفني بالنسبة لوسائل الإنتاج، والمواد الأولية المستخدمة من حيث الكم والنوع.

يوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بأجراء بحوث ودراسات في مجال التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى لأثرها هذا الموضوع الذي يعبر عن الموضوعات الحديثة وأحد أهم الموضوعات الإدارية التي يركز عليها الباحثون في الدول المتقدمة.

المصادر العربية:

- [1] إبراهيم، محمد خليل (2018)، أثر غياب التفكير الاستراتيجي في عدم تطوير واقع السياحة البيئية في احوار محافظة ميسان، مقبول للنشر في مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط.
- [2] الخفاجي، نعمة (2008)، الفكر الاستراتيجي - قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- [3] الدجني، اياد علي يحيى (2006)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [4] سليمان، سلمان. (2004). العد الاستراتيجي للمعرفة. دبي: مركز الخليج للأبحاث.

هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الفرص الذكية وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وحسب معطيات جدول (5) تبين أن القيمة المعنوية ($x5$) وعلى وفق اختبار (t) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (2.32) وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**أولاً: الاستنتاجات**

كشفت مراجعة الأدبيات إلى وجود مفاهيم عديدة عالجت متغيرات البحث (التفكير الاستراتيجي والكفاءة الإنتاجية) من خلال إيجاد تعريف علمي لهما.

يتضح من نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المستقل، إن هناك تناسقاً وانسجاماً في إجابات المبحوثين على وجود تقبل إيجابي وأهمية كبيرة من قبل المبحوثين تجاه ممارسة تفكير استراتيجي تتمثل بالعناصر التالية (القصود الاستراتيجي، والتصور النظمي، والتفكير في الوقت، وقيادة الاقتراضات، والفرص الذكية).

يتضح من نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير المعتمد، أن هناك تناسقاً وانسجاماً في إجابات المبحوثين على وجود تقبل إيجابي وأهمية كبيرة من المبحوثين تجاه تحسين الكفاءة الإنتاجية.

وجود علاقات الارتباط بين متغيرات التفكير الاستراتيجي وهي (القصود الاستراتيجي، والتصور النظمي، والتفكير في الوقت، وقيادة الاقتراضات، والفرص الذكية) ومتغير تحسين الكفاءة الإنتاجية.

لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الإنتاجية على المستوى الكلي. توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (القصود الاستراتيجي وقيادة الاقتراضات والفرص الذكية) وتحسين الكفاءة الإنتاجية. بينما لا توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (التصور النظمي والتفكير في الوقت) وتحسين الكفاءة الإنتاجية على مستوى الفرعي.

- [4] Daft, R., "Organizational Theory and Design", South-Western College Publishing, 2000.
- [5] Evans, James R., "Applied Production and Operation Management", 4th ed., New York: West Publishing Co., 1993.
- [6] Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994), "Competing for the Future", Harvard School Press, Boston.
- [7] Liedtka, J. M. (1998), "Strategic Thinking: Can it be Taught?", Long Range Planning, Vol. 31, no.1, pp.120 - 129.
- [8] O'Shannassy, T. (2003), "Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders", Singapore Management Review, Vol. 25, no.1, pp. 53-67.
- [9] Reid, R. & Sanders, N. "Operations Management ", John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- [10] Robert, M., (2000), The power of strategic Thinking: Lock In Markets, Lock Out Competitors, McGraw-Hill, New York.
- [11] Russell, R. & Taylor, B., "Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness", 2nd ed., Princes -Hall, Inc. & Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
- [12] Senge, P. (1990), "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", Doubleday/Currency, New York.
- [5] الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، (2009) ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة -عمان، الأردن، الطبعة الرابعة.
- [6] الظاهر، نعيم إبراهيم (2009) ، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن.
- [7] الكبيسي، عامر خضير (2008) ، التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل، مركز الخليج للدراسات، الشارقة
- [8] اللوح، أحمد عبد الله، " إدارة النظام الإنتاجي "، مكتبة عين شمس للنشر -القاهرة، مصر، 2002.
- [9] محمد، طارق شريف يونس (2002) "أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"، دار الرائد، عمان، الأردن.
- [10] ناصر، ستار جبار (1997) ، " العلاقات الإنسانية وأثرها في الكفاءة الإنتاجية في المنشأة العامة للخياطة " رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- [11] الهلباوي، كمال (2004) ، التفكير الاستراتيجي، دار الحكمة، المنصورة.

المصادر الأجنبية:

- [1] Abraham, S., (2005), Stretching strategic thinking, strategy & leadership, Vol. 33, No. 5.
- [2] Acur, N., & Englyst, L. (2006), "Assessment of Strategy Formulation: How to Ensure Quality in Process and Outcome", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, no. 1, pp. 60 - 91.
- [3] Bonn I. (2001), "Developing strategic thinking as a core competency", Management Decision, Vol. 39, No. 1.

[14] Zand, D.E, (2010), Drucker's strategic thinking process: three key techniques, Strategy & Leadership, Vol. 38 No. 3.

[13] Waters, D. E. (2011), "Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers", Joint Force Quarterly, no. 63 (4th Quarter), pp. 113-119.