



دور تكيف الاستراتيجيات في تفعيل الاداء الاستراتيجي الشركات النفط الكويتية

الدكتور حمد عامر حمد عازب العجمي

الشركة الكويتية لنفط الخليج

الكويت

mi-0@hotmail.com

الملخص

كان الهدف من هذه الدراسة هو اكتشاف آثار أبعاد تكيف الاستراتيجيات على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركات النفط الكويتية.

كانت إحدى النتائج الرئيسية للدراسة أن أبعاد التكيف الاستراتيجي (بني التغييرات الاستراتيجية ، والتفاعل مع البيئة ، والدعم الاستراتيجي) تؤثر على تحقيق الأداء الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية. وأن أبعاد التكيف الاستراتيجي (بني التغييرات الاستراتيجية ، والتفاعل مع البيئة ، والدعم الاستراتيجي) تؤثر على سرعة رد فعل شركات النفط الكويتية. وبالمثل ، فإن أبعاد التكيف الاستراتيجي (بني التغييرات الاستراتيجية والتفاعل مع البيئة) لها تأثير على الابتكارات المستمرة لشركات النفط الكويتية. أخيراً ، تؤثر أبعاد التكيف الاستراتيجي (اعتماد التغييرات الاستراتيجية ، والتفاعل مع البيئة ، والدعم الاستراتيجي) على التعلم الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية.

في ضوء النتائج ، أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بعوامل التكيف الاستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار قرارات توسيع المنتجات وتوسيع الشركات المدروسة في الأسواق لتعزيز روح التعاون بين الإدارة والعاملين. الاقتراحات والأفكار التي يقدمونها والمبادرات التي يتخذونها لتطوير العمل.

الكلمات المفتاحية: التكيف الاستراتيجي، الأداء الإستراتيجي، شركات النفط الكويتية.



The Role of Strategy Adaptation in Activating the Strategic Performance of Kuwaiti Oil Companies

Dr. Hamad Amer Hamad Azeb Alajmi

Kuwaiti Gulf Oil Company

Kuwait

mi-0@hotmail.com

ABSTRACT

The aim of this study was to discover the effects of the dimensions of strategy adaptation on achieving strategic objectives in Kuwait oil companies.

One of the main findings of the study was that the dimensions of strategic adjustment (adoption of strategic changes, interaction with the environment, and strategic synergies) affect the achievement of the strategic performance of Kuwait oil companies. And that the dimensions of the strategic adjustment (adopting strategic changes, interaction with the environment, and strategic synergies) affect the speed of reaction of the Kuwaiti oil companies. Likewise, the dimensions of strategic adaptation (adopting strategic changes and interacting with the environment) have an impact on the continuous innovations of KOC. Finally, the dimensions of strategic adjustment (adoption of strategic changes, interaction with the environment, and strategic synergies) influence the strategic learning of KOCs.

In light of the results, the study recommended more attention to strategic adjustment factors, taking into account the decisions to diversify products and expand the studied companies in the markets to enhance the spirit of cooperation between management and workers. The suggestions and ideas they provide and the initiatives they take to develop the business.

Keywords: strategic adjustment, strategic performance, Kuwait oil companies.



1. المقدمة

نتيجة للضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة التي تواجهها منظمات الأعمال ، نشأت مشاكل أساسية في سعيها المستمر للبحث عن مصادر يمكنها من خلالها تحقيق مستويات عالية من الأداء الاستراتيجي. لذلك ، سعت المنظمات إلى الحفاظ على الأداء وتعزيز دعائمه من خلال بناء واستدامة التكيف الاستراتيجي. لا تعد استراتيجيات التكيف مجرد مسألة اتفاق على الأهداف والوسائل ، ولكنها تشير إلى الحاجة إلى وحدات تنظيمية ووظيفية لتأطير إجراءاتها حول استراتيجية المنظمة. يبدأ بتحديد الآليات والإجراءات لتكيف الاستراتيجيات من أعلى مستوى في المنظمة ثم ينتشر إلى مستويات أخرى.

نشأ اعتماد النهج الاستراتيجي في عمل المنظمات بسبب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مما جعل من الضروري للمنظمات الاستجابة لهذه الظروف الجديدة في ظروف غير مؤكدة. البيئة حافظت على مكانتها وتطورها والبقاء في مجال المنافسة ومواجهة التحديات ، وذلك من خلال تكيف الاستراتيجيات التي لها أكبر الأثر في تعزيز أداء الاستراتيجية (الغالبي وإدريس، 2015).

أشار Waal & Nijkamp (2005) بأنه يتطلب لتحقيق مستويات عالية من الأداء الاستراتيجي من المنظمات تحديد وتعريف استراتيجياتها وأهدافها وعوامل نجاح هذه الاستراتيجيات والأهداف من أجل دعم قدرة هذه المنظمات على اتخاذ إجراءات تصحيحية لحفظ على المسار الصحيح. من أجل تحقيق حالة من الاستجابة المستمرة ، والتي تعد من الأسس المهمة للأداء الاستراتيجي ، يجب على منظمات الأعمال ووحداتها التنظيمية ، بما في ذلك شركات النفط الكويتية ، العمل على أداء مهمتها بشكل أفضل من المنافسين. ومن هنا يلاحظ أن اعتماد نهج تكيف الاستراتيجيات من قبل شركات النفط الكويتية يتطلب منها تكيف أنشطتها الداخلية مع المتغيرات في البيئة الخارجية ، كوسيلة لتحقيق مستويات عالية من الأداء الاستراتيجي على المدى الطويل. وعليه ، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة أثر أبعاد تكيف الاستراتيجيات في تعزيز الأداء الاستراتيجية في شركات النفط الكويتية.

وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في أن تحقيق الشركات لأداء متوفّق يتطلّب منها إجراء مسوحات بيئية بشكل مستمر ، بالإضافة إلى تحليل قدراتها ومواءمتها تلك القدرات مع المتطلبات البيئية والعمل على التكيف معها من أجل تحقيق عالية مستويات الأداء. ونتيجة لذلك ظهرت فكرة تكيف الاستراتيجيات كأحد مداخل المنظمات لتحقيق التفوق في أدائها الاستراتيجي على المدى الطويل ، ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة الحالية بالإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

هل تؤثّر أبعاد تكيف الاستراتيجيات (بني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في تعزيز الأداء الاستراتيجي بأبعادها (سرعة الاستجابة ، الإبداعات المستمرة والتعلم الإستراتيجي) لشركات النفط الكويتية؟

ووصولاً إلى الإجابة على أسئلة الدراسة هدفت الدراسة إلى التعرّف على أثر أبعاد تكيف الاستراتيجيات في تفعيل الأداء الاستراتيجية في شركات النفط الكويتية ، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد تكيف الاستراتيجيات في شركات النفط الكويتية.

2. تحديد مستوى تحقيق شركات النفط الكويتية للأداء الإستراتيجي بأبعاده.

3. تحديد أثر أبعاد تكيف الاستراتيجيات (بني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في تفعيل الأداء الاستراتيجية بأبعاده لشركات النفط الكويتية.

4. تحديد أثر أبعاد تكيف الاستراتيجيات (بني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في تحقيق سرعة الاستجابة لشركات النفط الكويتية.

5. تحديد أثر أبعاد تكيف الاستراتيجيات (بني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في الإبداعات المستمرة لشركات النفط الكويتية.

6. تحديد أثر أبعاد تكيف الاستراتيجيات (بني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في التعلم الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية.

7. بناء أنموذج مقترن يوضح أثر أبعاد تكيف الاستراتيجيات في تعزيز الأداء الاستراتيجية بأبعاده في شركات النفط الكويتية.

تبعد أهمية الدراسة الحالية من طبيعة المتغيرات التي تتعامل معها ، وهي أبعاد تكيف الاستراتيجيات والأهداف



الاستراتيجية ، لأنها تمثل متغيرات معاصرة وضرورية لأي منظمة تسعى لمواكبة التطورات السريعة في الأعمال. العالم ، وكذلك سعيها للبقاء والتطور والنمو في بيئة تنافسية يكتنفها الغموض والتعقيد.

2.1 فرضيات الدراسة:

استناداً لأسئلة الدراسة تم صياغة فرضياتها على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية

HO: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكيف الاستراتيجيات (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في تفعيل الأداء الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

الفرضية الفرعية الأولى

HO1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكيف الاستراتيجيات (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في سرعة الاستجابة لشركات النفط الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

الفرضية الفرعية الثانية

HO2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكيف الاستراتيجيات (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في الإبداعات المستمرة لشركات النفط الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

الفرضية الفرعية الثالثة

HO3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تكيف الاستراتيجيات (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في التعلم الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

3.1 محددات الدراسة:

1. صعوبة الوصول إلى المصادر الرئيسية والمراجع بسبب جائحة كورونا.

2. محدودية الدراسات التي تناولت موضوع التكيف الإستراتيجي على حد علم الباحث.

2. تكيف الاستراتيجيات:

عرف التيميسي والخشالي (2015) تكيف الاستراتيجيات على أنها قدرة منظمات الأعمال على توقع مشاكلها الداخلية والخارجية المستقبلية ، ومعرفة وسائل السيطرة عليها قدر الإمكان.

وأورد Sanchez, et al., (2011) التكيف الاستراتيجي كعملية معاذنة استراتيجية بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تصميم تدابير استراتيجية تحليلية تتوافق مع المتغيرات البيئية.

وحدد الغالبي وإدريس (2015) التكيف الاستراتيجي هو عملية استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية ووضعها الداخلي وال الحاجة إلى تكيف وضعها وتصوراتها وأنشطتها وفقاً لهذا التغير.

لذلك فإن تكيف عناصر الأنظمة الفرعية للمنظمة مع متطلبات البيئة المحيطة يؤدي إلى تمييز المنظمة وتحقيق حالة تكامل للمنظمة ككل ، وهذا التطبيق شرط ضروري للنجاح.

وكأحد أبعاد التكيف الاستراتيجي عرف Hill & Jones (2009) اعتماد التغيير الاستراتيجي كعملية نقل المنظمة في وضعها الحالي نحو المستقبل المنشود من أجل تحقيق ميزتها التنافسية على المدى الطويل ، وتهتم بالقضايا قصيرة وطويلة المدى التي تشغله المنظمة. التغيير الاستراتيجي شامل ويتسم بمجموعة كبيرة ومتعددة من المناهج الفكرية ، وتشترك فيه كافة المستويات التنظيمية (الزبيدي، 2000).

وعرف Robbins (2004) التغيير الاستراتيجي هو أي تغيير يحدث في المنظمات من حيث بيئتها أو هيكلها أو تقيياتها أو أفرادها. وحدد Lynch (2006) التغيير الاستراتيجي مثل الإدارة الاستباقية للتغيير في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، فيما يُعرف Hill & Jones (2009) التغيير الاستراتيجي هو عملية نقل المنظمة في وضعها الحالي نحو المستقبل المنشود من أجل تحقيق ميزتها التنافسية على المدى الطويل.

البعد الثاني للتكيف الاستراتيجي هو التفاعل مع البيئة. وتعكس درجة تفاعل المؤسسات مع بيئتها ، حيث يحدث هذا التفاعل وفق عدة طرق وأدوات. ولكن يكون هذا التفاعل مفيداً ، يجب النظر بجدية إلى محتوى وكثافة المعلومات ، وتنوع وتتنوع المصادر التي يمكن الحصول على تلك المعلومات منها. (بني حمدان وإدريس، 2009).

ويؤكد Jonhson, et al., (2014) يعتمد التحليل البيئي على تحليل المكونات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ، بهدف الوصول إلى نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واكتشاف الفرص التي يمكن استثمارها والتهديدات التي يتعرض لها عمل المنظمة في عملها الخارجي ، الجلي و إدريس (2009) أن فحص البيئة



الداخلية للمؤسسة يتيح تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وأن تشخيص البيئة الخارجية يتيح تحديد الفرص والمخاطر الخارجية عن سيطرتها وتفاعلها بين محوري: تسمح له البيئة الداخلية والخارجية بتحسين نقاط قوتها و المجالات نشاطه لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات للحد الأدنى ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تسمح بتحويل التهديدات إلى مزايا لصالح الشركة.

بعد الثالث للتكييف الاستراتيجي هو التماسك الاستراتيجي. وبهدف بشكل عام إلى استبدال المنافسة والصراع بالتعاون ، مما يؤدي غالباً إلى تضافر الجهود للسيطرة على المخاطر والتهديدات (Chen, et al., 2008)، كما عرفه إسماعيل (2011) على أنها تعاون وتفاعل بين الأجزاء داخل المنظمة بحيث يؤدي كل جزء من هذه الأجزاء دوره ويساعد الأجزاء الأخرى بطريقة تؤثر على الأداء العام للمنظمة.

3. تفعيل الأداء الاستراتيجي: فقد عرفه Cokins (2003) ترجمة خطط المنظمة إلى مخرجات تساعد صانعي القرار في المنظمة على الاستجابة بفعالية للتغييرات التي تحدث في نفس السياق ، يعتقد عبد (2003) أنه يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي من منظور موقف يوفق بين متطلبات البقاء على المدى الطويل للمنظور الاستراتيجي ، حيث أن الأداء الاستراتيجي له سوابق ويتافق مع مؤشرين: دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية.

من هذا تستنتج أن مفهوم الأداء الاستراتيجي هو أحد المفاهيم الأوسع وله العديد من الجوانب الموضوعية ، والتي يركز بعضها في تعريفه على قدرة وإدارة موارد المنظمة. ومواعيدها مع قدرتها على تحقيق الأهداف ، حيث ربطت تعريفات أخرى قدرة الشركة على التكيف بين المتغيرات البيئية وتحقيق الأهداف.

أصبح مفهوم الأداء الاستراتيجي ذا أهمية متزايدة لجميع الأعمال حيث تعتمد قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء على أدائه. وهي مرتبطة بوجود وانخفاء وانهيار التنظيمات. تسعى المنظمة جاهدة لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى ملامعتها للوجود ، حيث يجب على المنظمات الاستقرار في محاولة قياسها طالما أنها مستمرة ، ويقترح Hofer (1980) أن هذا الأداء الاستراتيجي مهم في هذا السياق له تأثير كبير على المنظمات الممثلة في قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها وبالتالي يمكن استقراء أهميتها لمنظمات الشركات من:

1. تتبع المتغيرات والظروف المعنية ، حيث أن البيئة لها التأثير الأكبر على أداء المنظمة المتعددة.
2. ربط التحولات الإستراتيجية للمعهد بأدائه لزيادة تركيز المعهد واهتمامه بالأداء وأهميته ، ومخرجاته وممارسته المختلفة.

3. يرتبط الأداء بوجود المنظمات وبالتالي يبقى الاهتمام ما دامت المنظمات موجودة. بينما أشار ادريس والغالبي (2009) إلى أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال:

1. بعد النظري ، حيث يتم احتواء جميع محتويات ونظريات الإدارة بشكل ضمني أو مباشر.
2. بعد التجريبي باستخدام معظم علوم إدارة الأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة.
3. بعد الإداري وأهميته في مصلحة إدارة الشركة ينتج عن نتائج الأهداف والاستراتيجيات والتوجيهات حسب نتائج الأداء.

بناءً على مقاييس الأداء الاستراتيجي المذكورة أعلاه ، يرى الباحث أن تحديد العوامل التالية مهمة في تطوير الهيكل العام لقياس الأداء الاستراتيجي:

1. يجب ربط قياس الأداء الاستراتيجي بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها.
2. الأهداف في منظمة متعددة المستويات. يتم اشتقاء أهداف المستوى الأدنى من أهداف المستوى الأعلى للمنظمة. لذلك ، يجب مضاعفة الإجراءات وفقاً لذلك.

3. هناك عدة أهداف لتقييم الأداء الاستراتيجي والتي تؤثر على تحديد مقاييس المعلومات ومصادرها. حدد Grant (2000) و De waal (2013) امكانية دراسة الأداء الاستراتيجي باستخدام أحد المدخل الآتية:

1. **مدخل تعظيم الربح :** 2. يعتمد هذا النهج على افتراض أن الربحية هي الأساس للبقاء على المدى الطويل ، وأن المنافسة تحتاج إلى الربح لتغطية النفقات الرأسمالية ، وأن مصالح المستفيدين تتطلب تحقيق الربح من أجل تحسين نوعية الحياة وضمان البقاء والنمو
3. **مدخل تعظيم قيمة المساهمين :** 4. يفترض هذا الإدخال أن المنظمات تهدف إلى تعظيم ثروة المالكين من خلال تعظيم قيمة مخزونهم. مؤشر



تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة وأسهمها هو المؤشر الأساسي لهذا المدخل من خلال تعظيم معدل العائد المتوقع أو عن طريق حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة.

5. مدخل القيم التنافسية :

6. ووفقاً لهذا النهج يصنف الأداء الاستراتيجي باستخدام مؤشرين: الأول هو التركيز إذا كان الأداء داخلياً أو خارجياً بسبب علاقة الشركة بالبيئة ، والثاني هو الهيكل سواء كان مستقرًا أو مرئًا.

7. مدخل تعظيم القيمة المضافة

في ظل هذا النهج ، يعتبر الأداء الاستراتيجي دالة للأداء المالي والتشاركي ، ومعدل الإبداع ، ورضا العملاء ، حيث يحول هذا النهج الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال والوظيفية لخلق قيمة، طور هذا المدخل كل من (Robert Kaplan) و (David Norton) وأطلق عليه (Balanced Scorecard).

8. المقارنة المرجعية Benchmarking

يعتمد هذا النهج على المقارنة كأساس لتحسين الأداء. يعتمد هذا النهج على اختيار عدد من عوامل النجاح الخامسة لتقييم الأداء الحالي ثم تحديد العوامل التي من شأنها تحسين القدرة التنافسية. وأوضح Krikendall (2005) أن أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الإستراتيجي وخلال عقد من الزمن كانت تتضمن: أهم العوامل التي أثرت على الأداء الاستراتيجي على مدى عقد هي: يسمح الدافع التنظيمي باعتباره دافعاً تنظيمياً للموظفين بفهم التكامل مع مهمة المنظمة من خلال فهم تاريخ المنظمة مع الإستراتيجية المتداولة والعلاقة بين ثقافة المنظمة واستراتيجيتها ومستوى الدافع لتنفيذها يربط هذه الإستراتيجية .

البيئة الخارجية ، حيث يتم تحديد تأثيرات البيئة من خلال الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية وتشمل مستوى تفاعل المنظمة مع هذه البيئة ، حيث يتم زيادة الأداء من خلال فهم البيئة واستخدام المعرفة لفهمها تؤثر بيئية طاقة المنظمة التي تسعى لقيادة نجاح الإستراتيجية التنظيمية ، فضلاً عن المهارات المستخدمة لإنشاء الأساس الذي تحتاجه المنظمة لبناء العلاقات الداخلية اللازمة (التحالفات الاستراتيجية ، العلاقات مع الحكومة ، الموردين الاستراتيجيين).

ولقياس الأداء الإستراتيجي في الدراسة الحالية، فقد عمدت الباحث للاستناد للمؤشرات المحددة من قبل Croteau & Raymond (2001) و Kaplan & Notron (2004) و Kaplan & Notron (2004) و Agrawal, et al., (2003) والتي تتضمن سرعة الاستجابة والإبداعات المستمرة والتعلم الإستراتيجي.

1. سرعة الاستجابة

نمط الحاجة إلى الاستجابة كشكل من أشكال التمايز التنظيمي وبعد تنافسي لا غنى عنه في ضوء الأهمية المتزايدة للوقت بالنسبة للعميل ، خاصة عند الإنتاج عند الطلب (المعمورى ، 1999). تعني الاستجابة السريعة تقديم المنتج / الخدمة في الوقت المحدد (Chase et al. , 2006). تحاول العديد من الشركات توسيع قاعدة عملائها من خلال التركيز على السرعة التي يتم بها تسليم المنتج / الخدمة للعميل ، والتي يتم التعبير عنها ثلاثة مرات (المعمورى ، 2002):

- الوقت بين استلام طلب العميل والوفاء به.
- الوقت المحدد لتسليم المنتج / الخدمة للعميل.
- الوقت من توليد الفكرة إلى التصميم النهائي والإنتاج.

تمكنها قدرة الشركة من الاستجابة بسرعة في تقديم منتجاتها / خدماتها للعملاء بأقل فارق زمني ممكن (Chase, et al., 2006).

وعليه يرى الباحث ، أن سعي المنظمات نحو تحقيق رضا زبائنهم وتلبية احتياجاتهم إنما هو إنعكاس لقياس سرعة الاستجابة، وأن قياس سرعة الاستجابة يعكس المستوى الإيجابي لأداء المنظمة من وجهة نظر الزبائن.

2. الإبداعات المستمرة

تنبع أهمية الابتكار المستمر من البحث عن فرص جديدة في البيئة الخارجية ومراقبة تصرفات المنافسين. تحتاج المنظمة إلى معلومات إستراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بطريقة تختلف عن الممارسة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة (جونسون وآخرون ، 2008). جادل الدوري (2003) بأن اعتماد نهج الابتكار المستمر في الأعمال التجارية يرجع إلى التغير السريع في البيئة والمنافسة الشرسa التي تتطلب الاستجابة للتغيرات في



الظروف البيئية في ظروف غير مؤكدة. لذلك ، عرف المسعودي (2007) الابتكار المستمر بأنه عملية مستمرة ومنهجية لفهم الأحداث الماضية والحالية في بيئه الأعمال ، لتحديد الفرص المستقبلية لاستراتيجية الشركة واستخدامها للتغيير قواعد الشركة بشكل جذري. اللعب التنافسي. حقيقة أن الشركات تعيش في عالم اليوم هي أنه فقط من خلال الابتكار المستمر والبقاء في مواجهة التغيرات في عالم اليوم يمكنها الحفاظ على ميزتها التنافسية ، حيث يمكن للشركات ذات الابتكار المستمر الاحتفاظ بالخبرات والفرص المتراكمة في البيئة للفيام بذلك مثل الذي - التي. كن قادرًا على الاستجابة للأفكار والأنشطة التي تدفع النمو والربحية (Hill & Jones 2009). لذلك أكد المسعودي (2007) أن هناك عدة أسباب تدفع المنظمات إلى تبني نهج الابتكار المستمر ، وهي:

- البيئة الخارجية تتغير باستمرار ، وهذا التغيير يتطلب أحياناً إنشاء قواعد جديدة.
- الحياة التجارية محدودة ، ولكن تستمر الأعمال ، يجب أن يقترن السعي لتحقيق الكفاءة بالتميز في ريادة الأعمال. يجب أن يؤدي الابتكار المستمر إلى إنشاء أعمال تجارية جديدة قبل أن يتدحرج العمل القديم.
- وهنا يؤكد الباحث أن سعي الشركات الصناعية المستمر للتميز يتطلب ابتكارات مستمرة في منتجاتها تلي احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، وأن هذه الابتكارات المستمرة تتطلب موارد يجب أن تمتلكها الشركات لتتفوق على منافسيها على المدى القصير والطويل يكون المدى. تصريحات.

3. التعلم الإستراتيجي

ويشير إلى أن الاستراتيجية تهدف إلى تعلم المهارات الديناميكية (Thite 2004)، ويقترح السالم (2005) أن التعلم الاستراتيجي يركز على مراقبة المتغيرات البيئية الخارجية لشخص الفرصة الموجدة واستثمار أفضلها لصالح المنظمة ، ومن ثم العمل على تحديد أهم التهديدات أو تشخيص المشاكل وهذا يعيق عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية وهذا أمر مركز. تحدد طبيعة التعلم بشكل مباشر موقع المنظمة ضمن هذه المتغيرات، كما يعتقد (Berghman 2006) ان التعلم الاستراتيجي هو عملية حساسة وقابلة للقرار لتوليد مبادرات عمل جديدة أثناء عملية عمل الشركة. بالإضافة إلى ذلك ، يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للشركة وبالتالي القدرة على زيادة مبادرات الابتكار الاستراتيجي.

يرى (Tallon et al, 2008) أيضًا أن التعلم الاستراتيجي يحسن قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في بيئه عملها. بالإضافة إلى ذلك ، تلعب دورًا نشطاً في تحسين القيمة الإستراتيجية للمنظمة (الخاجي 2005). ويؤكد موراليس ومونتيس (2006) على أن تنفيذ عملية التعلم الاستراتيجي من شأنه أن يزود المنظمة بعدد من الآليات التي ستحصل من خلالها على العديد من المزايا التي سيجد المنافسون صعوبة في تكرارها وستتحقق أداءً متوفقاً من شأنه أن يمكنها من البقاء في المنافسة. والحفاظ على مركزهم التنافسي. من هنا يرى الباحث أن التعلم الاستراتيجي هو سبب وأساس عمل المنظمة لأنه يكتسب معرفة المنظمة وبالتالي يقدم ميزة على المنظمات المنافسة العاملة في نفس القطاع.

3.نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

3.1.3 يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الاختبار لمتغيراتها بالوسائل الحاسوبية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة وأهميتها النسبية. كما يتناول الجزء اختبار فرضيات الدراسة والإحصائيات الخاصة بكل منها.

3.2 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

3.2.3 التكيف الإستراتيجي

لوصف درجة التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتazar الإستراتيجي) في شركات النفط الكويتية ، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (1-4)؛ (2-4) و (3-4).

إذ يوضح الجدول (1-3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني التغيير الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية ، حيث تراوحت المتوسطات الحاسوبية لتبني التغيير الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية بين (3.451-3.327) بمتوسط كلي مقداره (3.406) على مقياس ليكرت الخمسي الذي يشير إلى الدرجة المتوسطة لتبني التغيير الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية المدرجة في بورصة بمتوسط حسابي بلغ (3.451) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.406)، وانحراف معياري بلغ (0.591)، فيما حصلت الفقرة " تقويم



الشركة بنشر موارد لها للاستجابة للفرص المتاحة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.327) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.406) وانحراف معياري (0.586).

جدول (1-3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) المحسوبة ودرجة تبني التغيير الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية

الدرجة	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تبني التغيير الاستراتيجي	t
متوسطة	2	0.000	9.902	0.609	3.450	تبني الشركة سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير	1
متوسطة	3	0.000	9.002	0.604	3.405	تبتكر الشركة استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين	2
متوسطة	1	0.000	10.213	0.591	3.451	تمكن عمليات الشركة من اتخاذ القرارات بسرعة عندما تتغير الظروف	3
متوسطة	4	0.000	8.892	0.603	3.400	تقوم الشركة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها	4
متوسطة	5	0.000	8.892	0.603	3.400	تقوم الشركة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها	5
متوسطة	-	0.000	10.926	0.499	3.406	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتبني التغيير الاستراتيجي	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض استجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني التغيير الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة تبني التغيير الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية وبشكل عام، يتبيّن أن درجة تبني التغيير الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

ويعزّز الباحث ذلك إلى أن قدرة الشركات على اتخاذ القرارات بسرعة غير كافية وخصوصاً عند تغير الظروف المحيطة بها إضافة إلى عدم كفاية اجراءات المسح البيئي التي تقوم بها الشركات والذي يشكل لها تهديداً على المدى البعيد.



جدول (2-3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة α المحسوبة ودرجة التفاعل مع البيئة في شركات النفط الكويتية

نوع	الدرجة	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مسنوى الدلالة	قيمة "α" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفاعل مع البيئة	نوع
متواسطة	1	تبني الشركة سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير	0.000	9.902	0.609	3.450	تبنى الشركة سيناريوهات للتحضير من أجل التغيير	متواسطة
متواسطة	2	تبتكر الشركة استراتيجيات لمواجهة تحركات المنافسين	0.000	9.002	0.604	3.405	تبتكر الشركة استراتيجيات لمواجهة تحركات المنافسين	متواسطة
متواسطة	3	تمكن عمليات الشركة من اتخاذ القرارات بسرعة عندما تتغير الظروف	0.000	10.213	0.591	3.451	تمكن عمليات الشركة من اتخاذ القرارات بسرعة عندما تتغير الظروف	متواسطة
متواسطة	4	تقوم الشركة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها	0.000	8.892	0.603	3.400	تقوم الشركة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها	متواسطة
متواسطة	5	تقوم الشركة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها	0.000	8.892	0.603	3.400	تقوم الشركة بإجراء مسح لبيئة عملها للحد من التهديدات التي تواجهها	متواسطة
متواسطة	-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتبني التغيير الاستراتيجي	0.000	10.926	0.499	3.406	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتبني التغيير الاستراتيجي	متواسطة

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha > 0.05$). (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يبين الجدول (2-3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتفاعل مع البيئة في الشركات الكويتية لصناعة النفط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتفاعل مع البيئة في شركات النفط الكويتية بين (3.310 - 3.422) بمتوسط كلي مقداره (3.366) على مقياس ليكرت الخمسي الذي يشير إلى الدرجة المتوسطة للتفاعل مع البيئة في الشركات لصناعة النفط . إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقوم الشركة بجمع المعلومات حول ما يجري في بيئتها الخارجية" بمتوسط حسابي بلغ (3.422) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.366) ، وانحراف معياري بلغ (0.606) ، فيما حصلت الفقرة "لدى الشركة أنظمة لتبادل المعلومات من بيئتها الخارجية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.310) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.366) وانحراف معياري (0.541) . ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التفاعل مع البيئة في شركات النفط الكويتية بفقراتها ، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة التفاعل مع البيئة في شركات النفط الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متواسطة .

وهو ما يمكن تفسيره بأن الانظمة المستخدمة لتبادل المعلومات والحصول عليها تعتبر انظمة غير كافية مما قد ينعكس على تفاعل تلك الشركات مع البيئة الخارجية المحيطة بها.



جدول (3-3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة α المحسوبة ودرجة التا扎ر الاستراتيجي في شركات النفط الكويتية المدرج في بورصة عمان

الدرجة	ترتيب أهمية الفقرة	SIG* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التا扎ر الاستراتيجي	T
متوسطة	1	0.000	11.750	0.659	3.577	تتشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث	11
متوسطة	2	0.000	9.930	0.638	3.472	يتتعاون الأفراد العاملون في الشركة من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة.	12
متوسطة	5	0.000	9.664	0.555	3.400	تتشارك إدارات الشركة في تسويق بعض منتجاتها.	13
متوسطة	3	0.000	9.956	0.568	3.422	تنصف العلاقة بين إدارات الشركة بالاتصالات المفتوحة	14
متوسطة	3	0.000	9.632	0.588	3.422	تنصف العلاقة بين إدارات الشركة بالاتصالات المفتوحة	15
متوسطة	-	0.000	13.437	0.458	3.458	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتداؤب الاستراتيجي	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد الى الوسط الافتراضي للفقرة وبالبلغ (3).

كما يوضح الجدول (3-4) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتا扎ر الاستراتيجي في شركات النفط الكويتية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتداؤب الاستراتيجي في شركات النفط الكويتية بين (3.577-3.400) بمتوسط كلي مقداره (3.458) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى الدرجة المتوسطة للتداؤب الاستراتيجي في الشركات الكويتية لصناعة لصناعة النفط . إذ جاءت في المرتبة الاولى فقرة "تتشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها" بمتوسط حسابي بلغ (3.577) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.458)، وانحراف معياري بلغ (0.659)، فيما حصلت الفقرة "تتشارك إدارات الشركة" في تطوير بعض المنتجات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.400) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.458) وانحراف معياري (0.555) وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التا扎ر الاستراتيجي في شركات النفط الكويتية بفتراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة التفاعل مع البيئة في شركات النفط الكويتية . ويشير الجدول أيضاً الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبيّن ان درجة التا扎ر الاستراتيجي في الشركات الكويتية النفط من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة . ويفسر ذلك بأن شركات النفط الكويتية لا تقوم بإجراء البحوث التطورية المختصة بالاتصالات التنظيمية والتفاعلات بين وحدات واقسام الشركة والذي من الممكن ان ينعكس على تطوير بعض منتجاتها واسواقها على المدى البعيد.

(2-3): الأداء الاستراتيجي

لوصف درجة الأداء الاستراتيجي (سرعة الاستجابة، الابداعات المستمرة والتعلم الاستراتيجي) في شركات النفط الكويتية المدرجة في بورصة عمان، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح في الجدول (4-3);(5-6).

يوضح الجدول (4-3) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بسرعة الاستجابة في شركات النفط الكويتية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لسرعة الاستجابة في شركات النفط الكويتية المدرجة في بورصة عمان بين (3.477-3.350) بمتوسط كلي مقداره (3.408) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى الدرجة المتوسطة لسرعة الاستجابة في شركات النفط الكويتية . اذ جاءت في المرتبة الاولى فقرة "الذى الشركة قدرة على الاستجابة لاحتياجات كافة فئات المتعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.477) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.408)، وانحراف معياري بلغ (0.646)، فيما حصلت الفقرة "إنجاز مخرجات الشركة يتم ضمن



الإطار الزمني المخطط له" على المرتبة الخامسة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.350) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.408) وانحراف معياري (0.593).

**جدول (4-3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ودرجة سرعة الاستجابة في الشركات الكويتية لصناعة النفط**

الدرجة	ترتيب اهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سرعة الاستجابة	ت
متوسطة	1	0.000	9.909	0.646	3.477	لدى الشركة قدرة على الاستجابة لاحتياجات كافة فئات	16
متوسطة	4	0.000	8.746	0.545	3.355	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن	17
متوسطة	3	0.000	9.908	0.579	3.427	تسجّيب الشركة بسرعة للتطورات في مجال عملها	18
متوسطة	2	0.000	9.560	0.608	3.433	تتميز الشركة بسرعة الاستجابة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات	19
متوسطة	5	0.000	7.918	0.593	3.350	إنجاز مخرجات الشركة يتم ضمن الإطار الزمني المخطط لها	20
متوسطة	-	0.000	11.370	0.482	3.408	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسرعة الاستجابة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653)

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد الى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وهذا يؤشر الى ان استجابة الشركات لاحتياجات كافة فئات معامليها وحسب المواعيد ومتطلبات كل فئة لم يكن بالشكل المطلوب وهو ما يبرز عدم كفاية تكنولوجيا المعلومات والانظمة التكنولوجية المستخدمة من قبل الشركات محل الدراسة.

ويبين الجدول ايضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول سرعة الاستجابة في الشركات الكويتية لصناعة النفط بفتراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول درجة سرعة الاستجابة في شركات النفط الكويتية . ويشير الجدول ايضاً الى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبيّن ان درجة سرعة الاستجابة في شركات النفط الكويتية من وجهة افراد عينة الدراسة كانت متوسطة.



جدول (5-3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ودرجة الإبداعات المستمرة في شركات النفط الكويتية

الدرجة	ترتيب اهمية الفقرة	Sig* متسوى الدلالة	"t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبداعات المستمرة	ت
متواسطة	1	0.000	11.189	0.692	3.577	الموارد البشرية الموجودة في الشركة مؤهلة لتفعيل العملية الإبداعية	21
متواسطة	2	0.000	10.342	0.655	3.505	تشجع إدارة الشركة كافة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة	22
متواسطة	3	0.000	9.263	0.635	3.438	يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل أحد المعايير الأساسية للشركة	23
متواسطة	5	0.000	8.099	0.616	3.372	هناك إضافة مستمرة لمنتجات الشركة مقارنة مع السنوات الماضية	24
متواسطة	4	0.000	9.480	0.597	3.422	تدعم الشركة مقتراحات العاملين في معالجة الكثير من مشكلاتها	25
متواسطة	-	0.000	12.279	0.506	3.463	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداعات المستمرة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
 تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وباللغ (3).

يبين الجدول (5-3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإبداعات المستمرة في شركات النفط الكويتية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للإبداعات المستمرة في الشركات الكويتية لصناعة النفط بين (3.372-3.577) بمتوسط كلي مقداره (3.463) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الدرجة المتوسطة للإبداعات المستمرة في شركات النفط الكويتية . إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "الموارد البشرية الموجودة في الشركة مؤهلة لتفعيل العملية الإبداعية" بمتوسط حسابي بلغ (3.577) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.463)، وانحراف معياري بلغ (0.692)، فيما حصلت الفقرة "هناك إضافة مستمرة لمنتجات الشركة مقارنة مع السنوات الماضية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.372) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.463) وانحراف معياري (0.616). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداعات المستمرة في شركات النفط الكويتية بفتراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة الإبداعات المستمرة في شركات النفط الكويتية . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية وبشكل عام يتبيّن أن درجة الإبداعات المستمرة في شركات النفط الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متواسطة .
 وهو ما يمكن تفسيره بأن الشركات محل الدراسة لا تسعى بالشكل المطلوب إلى اجراء التجارب لتحقيق ابداعات في منتجاتها وبالتالي عدم الاهتمام الكافي بتحقيق التميز والجودة في منتجاتها.

كما يوضح الجدول (6-3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتعلم الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتعلم الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية بين (3.333-3.561) بمتوسط كلي مقداره (3.438) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الدرجة المتوسطة للتعلم الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية . إذ جاءت المرتبة الأولى فقرة "تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل عند حصولها على معلومات إستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (3.561) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.438)، وانحراف معياري بلغ (0.653)، فيما حصلت الفقرة "تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأسواق



الحالية بهدف تحسين عملياتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.333) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.438) وانحراف معياري (0.538).

**جدول (6-3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة t المحسوبة ودرجة التعلم الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية**

الدرجة	ترتيب اهمية الفقرة	Sig* متسوى الدلالة	"t" قيمة المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعلم الاستراتيجي	ت
متوسطة	3	0.000	9.480	0.597	3.422	تقوم الشركة بجمع المعلومات بهدف تطوير مبادرات أعمالها	26
متوسطة	5	0.000	8.297	0.538	3.333	تقوم الشركة بجمع المعلومات عن الأسواق الحالية بهدف تحسين عملياتها	27
متوسطة	4	0.000	8.759	0.612	3.400	تبادر إدارات الشركة بالمعلومات الاستراتيجية بشكل مستمر	28
متوسطة	1	0.000	11.528	0.653	3.561	تقوم الشركة بتشكيل فرق عمل عند حصولها على معلومات استراتيجية	29
متوسطة	2	0.000	10.184	0.629	3.477	تعتمد الشركة على توصيات فرق عملها حول آليات الاستفادة من المعلومات	30
متوسطة	-	0.000	12.075	0.487	3.487	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعلم الإستراتيجي	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3). ويمكن تفسير ذلك أن المعلومات التي تجمعها الشركات لتطوير مبادرات أعمالها والمعلومات عن الأسواق الحالية بهدف تحسين تعلمها ومعرفتها للمتطلبات الأساسية لنجاحها غير كافية.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلم الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية بفتراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة التعلم الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبيّن أن درجة التعلم الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

3.3 تحليل مدى ملاءمة البيانات لأفراض اختبار فرضيات الدراسة

قامت الباحث بالتاكيد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة بإجراء اختبار ال multicollinearity وذلك من خلال معامل تضخم التباين (VIF) وأختبار التباين المسموح به لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.05).

وتم التاكيد أيضاً من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء Skewness، والجدول رقم (7-3) يبيّن نتائج هذه الاختبارات.

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

Skewness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة	ت
0.392	0.185	5.398	تبني التغيير الاستراتيجي	1
0.382	0.205	4.881	التفاعل مع البيئة	2
0.410	0.211	4.525	التاizer الاستراتيجي	4



إذ يوضح الجدول (7-3) عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (التغيير الإستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتازر الإستراتيجي)، وأن ما يؤكّد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباني (VIF) للأبعاد الممتدة بـ (التغيير الإستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتازر الإستراتيجي) والبالغة (4.525، 5.398K، 4.881)، على التوالي والتي تقل عن (10).

كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به تراوحت بين (0.185-0.221)، وهي أكبر من (0.05)، ويعود هذا مؤشرًا على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكّد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الائتمان حيث كانت القيم أقل من (± 1).

وعليه فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

HO: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتازر الإستراتيجي" في تحقيق الأداء الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية، وكذلك هو موضح بالجدول (8-3).

إذ يوضح الجدول (8-3) أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في تحقيق الأداء الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.892) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.795)، أي أن ما قيمته (0.795) من التغيرات في تحقيق الأداء الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية ناتج عن التغيير في أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل R^2 قد بلغ (0.795)، أي أن ما قيمته (0.795) من التغيرات في تحقيق الأداء الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية ناتج عن التغيير في أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل R^2 قد بلغ (0.783) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الأداء الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية.

جدول (8-3)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتاثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted R ² (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارت باط	المتغير التابع
0.000	5.869	0.465	تبني التغيير ال استراتيجي	3	الإندا ر	227.85 5	0.783	0.795	0.89 2
				17 6	الباقي				



0.000	3.566										
0.000	0.269	التفاعل مع البيئة									
	2.736		0.199	التا扎ر الاستراتيجي							
					17	المجموع					
					9						

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.465) لتبني التغيير الاستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (5.869). في حين بلغت قيمة درجة التأثير (0.269) للتفاعل مع البيئة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.566). فيما كانت قيمة درجة التأثير (0.199) للتأذوب الاستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدالة قيمة T المحسوبة للمتغير والتي بلغت (2.736). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد التكيف الاستراتيجي (التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتا扎ر الاستراتيجي) سيؤدي إلى تحقيق الأداء الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية بقيمة (0.465) لتبني التغيير الاستراتيجي و (0.269) للتفاعل مع البيئة و (0.199) للتأذوب الاستراتيجي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (227.855) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دالة إحصائية لأبعاد التكيف الاستراتيجي (التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتا扎ر الاستراتيجي) في تحقيق الأداء الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$). وللحصول من تأثير أبعاد التكيف الاستراتيجي (التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتا扎ر الاستراتيجي) في تحقيق كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي (سرعة الاستجابة، الإبداعات المستمرة والتعلم الاستراتيجي) لشركات النفط الكويتية ، تمت تجزئة الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى HO1: "لا يوجد أثر ذو دالة إحصائية لأبعاد التكيف الاستراتيجي (التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتا扎ر الاستراتيجي) في سرعة الاستجابة لشركات النفط الكويتية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$)". لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي (التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتا扎ر الاستراتيجي) في سرعة الاستجابة لشركات النفط الكويتية ، وكما هو موضح بالجدول (9-3).



جدول (9-3)
**نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في سرعة الاستجابة
لشركات النفط الكويتية**

Sig* مستوى الدلاله	T المحسوبة	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلاله	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) عام ل التحد يد	(R) الارتباط	المتغي ر التابع
0.000	4.183	0.37 9 تبني التغيير الاستراتيجي	0.00 0	3 الإنحدار	160.2 30	0.724	0.73 2	0.85 6	سرعة الإستجا بة
0.001	3.355	0.28 9 التفاعل مع البيئة		17 6 البواة ي					
0.007	2.752	0.22 8 التا扎ر الاستراتيجي		17 9 المجم وع					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (9-3) أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في سرعة الاستجابة لشركات النفط الكويتية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في سرعة الاستجابة لشركات النفط الكويتية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.856) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.732)، أي أن ما قيمته (0.732) من التغيرات في سرعة الاستجابة لشركات النفط الكويتية ناتج عن التغير في أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعجل Adjusted R² قد بلغ (0.724) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن سرعة الاستجابة في شركات النفط الكويتية . كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.379) لتبني التغيير الإستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.183). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.289) للتفاعل مع البيئة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.752). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) سيؤدي إلى سرعة الاستجابة لشركات النفط الكويتية بقيمة (0.379) لتبني التغيير الإستراتيجي و (0.289) للتفاعل مع البيئة و (0.228)



للتأثر الإستراتيجي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (160.230) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في سرعة الاستجابة لشركات النفط الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

HO2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في الابداعات المستمرة لشركات النفط الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في الابداعات المستمرة لشركات النفط الكويتية ، وكما هو موضح بالجدول (10-3).

جدول (10-3)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في سرعة الاستجابة لشركات النفط الكويتية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.019	0.46 8	بني التغيير الاستراتيجي	0.000	3 الإنحدار	148.108	0.707	0.716	الابداعات المستمرة
0.001	3.248	0.2 88	التفاعل مع البيئة	176 الباقي					
0.142	1.474	0.1 26	التازر الاستراتيجي	17 المجمو ع					

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

يوضح الجدول (10-3) أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (التغيير الإستراتيجي، التفاعل مع البيئة والتازر الإستراتيجي) في الابداعات المستمرة لشركات النفط الكويتية . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التكيف الإستراتيجي (بني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع



البيئة) في الإبداعات المستمرة لشركات النفط الكويتية ، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.846$ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) . أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.716 ، أي ، ما قيمته 0.716 من التغيرات في الإبداعات المستمرة لشركات النفط الكويتية ناتج عن التغير في أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة) . وفي السياق ذاته ، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 قد بلغ 0.707 وهو ما يعكس المستوى الصافي للأهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن سرعة الاستجابة في شركات النفط الكويتية .

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت 0.468 (تبني التغيير الإستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)) ، وما يؤكد هذه الدالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت 5.019 . في حين بلغت قيمة درجة التأثير 0.288 (β) للتفاعل مع البيئة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وما يؤكد هذه الدالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت 3.248 . وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة) سيؤدي إلى الإبداعات المستمرة لشركات النفط الكويتية بقيمة 0.468 (تبني التغيير الإستراتيجي و 0.288 للتفاعل مع البيئة) . ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت 148.108 وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

ويرى الباحث أن سبب عدم تأثير التأثير على الإبداعات المستمرة كون أن شركات النفط الكويتية لا تقوم بإبتكار منتجات جديدة للعامل الخارجي وأنها تقوم فقط بتقليد طرق صناعة وانتاج النفط الأجنبية عن طريق شراء براءات الاختراع ، وبالتالي أي مجهود وتعاون وتشراك سوف يكون حول سياسة العمل وطرق الانتاج وهي لا تدعم الإبداعات بشكل كبير من وجهة نظر افراد عينة الدراسة بالإضافة إلى احتمالية وجود النزاعات الشخصية واختلاف الثقافات بين العاملين أصغر عنه قلة التأثير الاستراتيجي وهذا بدوره سوف يؤثر على الإبداعات المستمرة.

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفورية) ، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذي دالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي والتفاعل مع البيئة) في الإبداعات المستمرة لشركات النفط الكويتية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية الفرعية الثالثة

H03: "لا يوجد أثر ذو دالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتأثير الإستراتيجي في التعلم الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) ." لاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتأثير الإستراتيجي) في التعلم الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية ، وكما هو موضح بالجدول (11-3).

يوضح الجدول (11-3) أثر أبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتأثير الإستراتيجي) في التعلم الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتأثير الإستراتيجي) في التعلم الإستراتيجي لشركات النفط الكويتية ، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.829$ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) . أما معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.674 هو ما يعكس المستوى الباقي للأهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن التعلم الإستراتيجي في شركات النفط الكويتية .

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت 0.469 (تبني التغيير الإستراتيجي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)) ، وما يؤكد هذه الدالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت 4.787 . في حين بلغت قيمة درجة التأثير β :

(0.187 للتفاعل مع البيئة وهي دالة على المستوى ($\alpha \leq 0.05$)) ، وما يؤكد هذه الأهمية هو قيمة T المحسوبة للمتغير نفسه والتي بلغت 2.011 . وتأكد هذه الأهمية من خلال القيمة المحسوبة لـ T لنفس المتغير والتي بلغت 317 . وهذا يعني أن زيادة درجة الاهتمام بأبعاد التكيف الإستراتيجي (تبني التغيير الإستراتيجي ، التفاعل مع البيئة والتأثير الإستراتيجي) سيؤدي إلى تعلم استراتيجي لشركات النفط الكويتية بقيمة 0.469 (تبني استراتيجية) . و (0.187 للتفاعل مع البيئة و 0.208) للتفاعل مع البيئة .



ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (128.482) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (11-3)

**نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في التعلم الإستراتيجي
لشركات النفط الكويتية**

Sig* مستوى الدلاله	T المحسوبة	درجة التأثير β	Sig* مستوى الدلاله	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.787	0.46 9	تبني التغيير الاستراتيجي	0.00 0	3 الانحدار	128.48 2	0.674	0.687	0.829
					176 الباقي				
0.046	2.011	0.18 7	التفاعل مع البيئة						
0.022	2.317	0.20 8	التاوز الاستراتيجي		179 المجموع				

* يكون التأثير ذات دالة احصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$).*

هذا يؤكد أن الفرضية الثالثة غير مقبولة وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التي تقول: وجود أثر ذي دالة إحصائية لأبعاد التكيف الإستراتيجي (التأثير الاستراتيجي ، التفاعل مع البيئة ، التاوز الاستراتيجي) على التعلم الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية على مستوى عالي عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$). من أجل تحقيق أهداف الدراسة بشكل شامل ، استخدم الباحث برنامج تحليل مسار Amos 22 Ver. بهدف بناء نموذج مقترن لتأثير أبعاد التكيف الإستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي بأبعاده. في شركات النفط الكويتية باستخدام نموذج المعادلات الهيكيلية. كما أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (12-4) أن النموذج المقترن حقق التوافق التام ، حيث بلغت قيمة χ^2 (1.536) وهي دالة عند المستوى ($\alpha \geq 0.000$) ، وعدد درجات الحرية وصلت (1). الحد الأدنى للتباين ، وهو نتيجة قسمة قيمة χ^2 على درجة الحرية DF (1.536) ، وهو ما يعكس مستوى الملاءمة الجيد ، حيث اقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتباين يجب لا تتجاوز القيمة (5). CFI (CFI) وهو مؤشر معايير الجودة وقيمتها (0.917) ، وهو قريب من القيمة الصحيحة (التوافق التام). مؤشر التوافق المعياري (NFI) (0.933) قريب من قيمة المؤشر الصحيح ، وبلغ الجذر التربيعي لمعدلات الخطأ التقريبية (RMSEA) (0.057) وهي قريبة من قيمة الصفر ، و (0.532) للابتكارات المستمرة و (0.576) لسرعة الاستجابة ، أما معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية من المتغير بلغت الدراسة المستقلة (0.746) بين تبني التغيير الاستراتيجي والتفاعل مع البيئة ، و (0.762) بين تبني التغيير الاستراتيجي والتاوز



الاستراتيجي ، و (0.682) بين التفاعل مع البيئة والتازر الاستراتيجي. أما معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لمتغير الدراسة التابعة بلغت (0.421) بين سرعة الاستجابة والإبداع المستمر ، و (0.231) بين سرعة الاستجابة والتعلم الاستراتيجي ، و (0.520) بين الإبداع المستمر. والتعلم الاستراتيجي.

جدول (12-3)
مؤشرات المواءمة لنموذج المعادلة الهيكيلية

المتغيرات	الوزن الإنحداري المعياري	معامل المسار	مستوى الدلالة	النتيجة
تنبي التغيير الاستراتيجي	سرعه الاستجابة ←	0.367	3.928 ***	مؤثرة
التفاعل مع البيئة	الإبداعات المستمرة ←	0.387	4.308 ***	مؤثرة
التازر الاستراتيجي	التعلم الإستراتيجي ←	0.391	4.568 ***	مؤثرة
التفاعل مع البيئة	سرعه الاستجابة ←	0.211	2.558	مؤثرة 0.011
الإبداعات المستمرة ←	الإبداعات المستمرة ←	0.358	4.492 ***	مؤثرة
التازر الاستراتيجي	التعلم الإستراتيجي ←	0.282	3.718 ***	مؤثرة
نتائج المواءمة التامة للتأثير الكلي	سرعه الإسجابة ←	0.193	2.266	مؤثرة 0.023
الإبداعات المستمرة ←	الإبداعات المستمرة ←	0.042	0.513	غير مؤثرة 0.608
التعلم الإستراتيجي ←	التعلم الإستراتيجي ←	0.158	2.024	مؤثرة 0.043
X ² = 1.536	DF=1	P= 0.000		
المؤشرات المواهمة المطلقة	المؤشرات المواهمة التدرجية	المؤشرات المواهمة الشدة		RMSEA GFI NFI CFI R ² X ²
0.057	0.917	0.933	0.933	0.576 0.532 0.495 سرعه الاستجابة الإبداعات المستمرة التعلم الإستراتيجي

4. مناقشة النتائج والتوصيات

1.4 المقدمة

في ضوء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، تعرض الباحث مجلد النتائج التي توصلت إليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الباحث عدداً من التوصيات والمقررات.

2.4 مناقشة النتائج

(1-2-4): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1. كانت درجة اعتماد التغيير الاستراتيجي في الشركات النفطية الكويتية متوسطة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاعتماد التغيير الاستراتيجي في الشركات النفطية الكويتية بين (3.327 - 3.451) بمتوسط عام بلغ (3.406). يعزو الباحث ذلك إلى قدرة الشركات على اتخاذ القرارات بسرعة. كافية ، خاصة مع تغير الظروف المحيطة ، بالإضافة إلى عدم كفاية إجراءات المسح البيئي التي تقوم بها الشركات ، مما يشكل خطراً عليها على المدى الطويل.

2. كانت درجة تفاعل شركات النفط الكويتية مع البيئة متوسطة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتفاعل مع البيئة في الشركات النفطية الكويتية بين (3.310 - 3.422) بمتوسط كلي بلغ (3.366) يمكن أن يكون وأوضاع



من خلال حقيقة أن الأنظمة المستخدمة لتبادل المعلومات والحصول عليها تعتبر غير أنظمة. كافي مما قد ينعكس في تفاعل هذه الشركات مع البيئة الخارجية المحيطة بها.

3. كانت درجة الدعم الاستراتيجي في شركات النفط الكويتية متوسطة ، حيث تراوحت المقايس الحسابية للتآثر الاستراتيجي في شركات النفط الكويتية بين (3,400، 3,577-3,577) بمتوسط إجمالي (3,458). ويفسر ذلك حقيقة أن شركات النفط الكويتية لا تجري أبحاثاً تطويرية تتعلق بالاتصالات التنظيمية. والتفاعلات بين وحدات وأقسام الشركة والتي يمكن أن تتعكس في ظور بعض منتجاتها وأسواقها على المدى الطويل.

4. كانت درجة سرعة الاستجابة في الشركات النفطية الكويتية متوسطة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لسرعة الاستجابة في الشركات النفطية الكويتية بين (3.350 - 3.477) بمتوسط إجمالي بلغ (3.408). وهذا يشير إلى أن استجابة الشركات لاحتياجات جميع فئات عملائها وحسب التواريخ والمتطلبات الخاصة بكل فئة لم تكن بالشكل المطلوب ، مما يبرز عدم كفاية تكنولوجيا المعلومات والأنظمة التكنولوجية التي تستخدمها الشركات قيد الدراسة.

5. كانت درجة الابتكارات المستمرة في الشركات النفطية الكويتية متوسطة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للابتكارات المستمرة في الشركات النفطية الكويتية بين (3.372-3.577) بمتوسط إجمالي (3.463). وهو ما يمكن تفسيره من خلال حقيقة أن الشركات قيد الدراسة لا تسعى إلى تنفيذ الخبرات لتحقيق ابتكارات في منتجاتها وبالتالي عدم الاهتمام الكافي بتحقيق التميز والجودة في منتجاتها.

6. كانت درجة التعلم الاستراتيجي في شركات النفط الكويتية متوسطة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتعلم الاستراتيجي في الشركات النفطية الكويتية بين (3.333-3.561) بمتوسط إجمالي بلغ (3438).

(2-4): نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

1. تؤثر أبعاد التكيف الاستراتيجي (اعتماد التغييرات الاستراتيجية ، والتفاعل مع البيئة والدعم الاستراتيجي) على تحقيق الأداء الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية عند مستوى الأهمية ($\alpha \leq 0.05$)
تنوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (2013) Banks التي أظهرت أن قادة الأعمال الصغيرة في ولاية بنسلفانيا لديهم توافق استراتيجي ، من خلال اهتمامهم باختيار استراتيجية محددة ، والميل إلى استراتيجية غير رسمية ، وعدم الرغبة في تغيير الممارسات والعمليات ، والخطط في البيئات المتغيرة.

2. تؤثر أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغييرات الاستراتيجية ، والتفاعل مع البيئة والتقدم الاستراتيجي) على سرعة استجابة شركات النفط الكويتية إلى مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)
تنوافق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي أجرتها (Sánchez et al 2011) والتي أظهرت أن ممارسات إدارة الإبداع المختلفة ترتبط بشكل إيجابي بإنجازات الشركات التي تمت دراستها من أجل التعديل الاستراتيجي.

3. أبعاد التكيف الاستراتيجي (تبني التغييرات الاستراتيجية والتفاعل مع البيئة) تؤثر على الابتكارات المستمرة لشركات النفط الكويتية إلى مستوى أهمية (0.05α).
تنوافق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجرتها الياسري وحسين (2013) ، والتي وجدت تأثيراً ذا دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي لجامعات الفرات الأوسط في العراق.

4. تؤثر أبعاد التكيف الاستراتيجي (اعتماد التغييرات الاستراتيجية ، والتفاعل مع البيئة والدعم الاستراتيجي) على التعلم الاستراتيجي لشركات النفط الكويتية من حيث الأهمية ($\geq 0.05\alpha$)
تنوافق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي أجرتها الياسري وحسين (2013) ، والتي وجدت تأثيراً ذا دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي لجامعات الفرات الأوسط في العراق.

(1.3.4): التوصيات:

1. تحسين الاهتمام بعوامل التكيف الاستراتيجي من خلال الاهتمام بقرارات تنويع المنتجات وتوسيع الأسواق من قبل الشركات قيد الدراسة ، مع مراعاة العقلانية عند اتخاذ تلك القرارات التي تتعكس في المستقبل الاستراتيجي للشركات.

2. تعزيز مفهوم التغيير الاستراتيجي وتطبيقاته في الشركات قيد الدراسة لأهميته ودوره في تكيف الشركات مع التغيرات البيئية والتنافسية على المدى الطويل من خلال تنفيذ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية عالية الجودة للشركات. درس. دراسة طويلة الأمد.

3- الاهتمام بعامل التفاعل البيئي من قبل الشركات محل الدراسة مع مراعاة الغموض في البيئة والذي ينعكس في التنقل والحضر والحضر تجاه تحركات المنافسين مما ينعكس في العداء والمصلحة. مدى تعقيد وتنوع رغبات الأشخاص المتعاملين مع الشركات قيد الدراسة.

4. تحقيق أوجه الدعم الاستراتيجية الرئيسية لعمل الشركات قيد الدراسة من خلال إقامة تعاون بين جميع إدارات



- وأقسام الشركات المعنية بما يؤدي إلى الدعم والمشاركة في جهود السيطرة على المخاطر والتهديدات التي تواجه الشركات قيد الدراسة.
5. الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بالأسواق الحالية والمستقبلية ، من خلال التكيف الاستراتيجي وتحسين دقة الشركات التي تم فحصها لتقديم المنتجات في فترة زمنية قصيرة مع الاهتمام بتشخيص المتغيرات البيئية الخارجية.
6. العمل على تطوير الشركات قيد الدراسة في المؤسسات التعليمية وضرورة قيام المديرين بمعالجة ما يعرف بإعادة هيكلة مؤسساتهم الإدارية وخفض المستويات الرأسية في مؤسساتهم وكذلك إعادة تصميم الوظائف بحيث يتمحور نظام العمل التفاضلي حولها. هو - هي.
7. ضرورة إجراء تغييرات جوهيرية وأساسية في الشركات قيد الدراسة لتحقيق أداء كفاء وفق الأهداف الإستراتيجية للتعلم ، من خلال عناصر تصميم المنظمات (الهيكل ، المهام ، الأنظمة ، الثقافة البيئية والاستراتيجية).
8. تشجيع روح التعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام باقتراحات وأفكار الموظفين الذين يقدمونها والمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي والريبيعي، ميثاق كاظم. (2016). دور الالتأكد البيئي في علاقة الريادة الإستراتيجية بالتفكير الإستراتيجي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية. (49) (1): 31-1.
2. إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. البغدادي، عادل والعبادي، هاشم. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
4. الخفاجي، نعمة عباس. (2005). الريادة الاستراتيجية: المظلة، الأصول والقيم. المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع. استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان،الأردن:1-12.
5. الدوري، زكريا. (2003). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحلات دراسية. جامعة بغداد، العراق.
6. راضي، جواد وحسين، أحمد. (2014). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لرأء القيادات الجامعية في كليات جامعة الفاديسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، 16:310-344.
7. الزهراني، عبد الله، (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصادر التجارية السعودية. المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، (8): 707-735.
8. الزيدى، قيس. (2000). نمط التفكير الاستراتيجي للمستويات القيادية العليا في منظمات الادارة العامة العراقية وأثره في اتجاهاتهم نحو التغيير الاستراتيجي: مدخل معرفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
9. عبيد، عبد السلام إبراهيم. (2003). فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الاداء الاستراتيجي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
10. الغالبي، طاهر مسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (2015). الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
11. محمد، أممار. (2008). انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
12. المسعودي، محمد. (2007). العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لرأء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية ببغداد. رسالة



- ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد: العراق.
13. تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
14. النعيمي، صلاح عبد القادر احمد. (2000). التكيف الاستراتيجي والتكيف الهيكلي لأبعاد البيئة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
15. الياسري، أكرم وحسين، ظفر. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 15 (3): 241-263.
16. الياسري، أكرم؛ الخفاجي، علي وحسين، ظفر. (2012). أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 20(1): 54-69.

ثانياً:المراجع الأجنبية

17. Abdulkadir, D; Isiaka, S & Adedoyin, S. (2012). Effects of Strategic Performance Appraisal, Career Planning and Employee Participation on Organizational Commitment: An Empirical Study. *International Business Research*, 5 (4): 124 - 133.
18. Berghman, L. (2006), Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms. Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam.
19. Brei, V; D'Avila, L; Camargo, L & Engels, J. (2011). The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta- Analysis. *Brazilian Administration Review*, 8 (3): 266-287
20. Certo, S. C., Peter, J. P., (1995). Strategic Management: Concepts and Applications. 3rd ed, McGraw-Hill, Book Publishing, Inc, New York.
21. Chen, Sh; Lee, H and Wu, Y. (2008). Applying ANP approach to partner selection for strategic alliance, *Management Decision*, 46(3): 449-465.
22. Cokins, G. (2003). Strategic Performance Measurement. www.Pceo-us.com
23. De Waal, A. (2013). Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach. 2nd ed., Palgrave.
24. Grant, Robert M. (2000). Toward Acknowledge Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 4 (1).
25. Hill, C & Jones, G. (2009). Essentials of Strategic Management. 2nd edition., South-Western, Cengage Learning.
27. Hofer, C. W. (1980). Turn around strategies. *Journal of Business Strategy*,
28. Janssen, C & Brumby, D. (2015). Strategic Adaptation to Task Characteristics, Incentives, and Individual Differences in Dual-Tasking. *PLoS ONE* 10(7): 1 - 32
29. Jennings, P. (2004). Strategic adaptation: A uni or multi dimensional concept?. *Strategic change*, 13 (1): 1-10.
30. Johnson, G; Scholes, K & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Financial Times, Prentice-Hall.
31. Johnson, G; Whittington, R; Scholes, K; Angwin, D & Regner, P. (2014). Exploring Strategy: Text & Cases. 10th ed., Pearson Education Ltd,
32. Kaplan, R & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.



33. Krikendall, N. (2005). Organizational Performance Measurement in the Energy Information Administration. <http://WWW.census.gov/PuP/Prod/2/gen/g6arc/ikirken.pdf>.
34. Lynch, R. (2006). Corporate Strategy. 4th ed., prentice-Hall, Inc.
35. Mezo, Peter G & Short, Megan M. (2012). Construct Validity and Confirmatory Factor Analysis of the Self-Control and Self-Management Scale. Canadian Journal of Behavioural Science, 44 (1): 1-8.
36. Morales, V & Montes, F. (2006). Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneurship. Industrial Management & Data Systems, 106 (1): 23-35.
37. Mykhailivna, K. (2016). Theoretical aspects of strategic adaptation management of enterprises. Economic processes management, 4 (3): 1-8
38. Niven, R., Paul, (2003). Balanced Scorecard: Step by Step, Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. John Wiley & Sons, Inc.
39. O'Brien, K; Eriksen, S; Sygna, L and Naess, L. (2006). 'Questioning Complacency: Climate Change Impacts, Vulnerability, and Adaptation in Norway,' Ambio, 35: 50-56.
40. Pansiri, J. (2005). The influence of manager's characteristics and perception in strategic alliance practice. Management Decision, 43(9): 1097-1113.
41. Porter, M.E. (1996). What is Strategy. Harvard Business Review, Nov-Dec.
42. Richard, P; Devinney, T; Yip, G & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of Management, 35 (3): 718-804.
43. Robbins, S. (2004). Organizational Behavior. 9th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
44. Sanchez, A; Lago, A; Ferras, X & Ribera, J. (2011). Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry. Journal of Technology Management & Innovation, 6 (2): 14 - 39.