

توظيف التدريب الإستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة
كورونا: الدور الوسيط للحوافز الإستراتيجية
دراسة ميدانية في شركات الألبسة في مدينة عمان

**Employing Strategic Training in Facing the Challenges of
Corona Pandemic: The Mediating Role of Strategic
Incentives A field Study in the Clothing
Companies in Amman City**

إعداد

رزان جعفر الأقطش

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2022

تفويض

أنا رزان جعفر الأقطش، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رزان جعفر الأقطش.

التاريخ: 2022 / 01 / 30.

التوقيع: Razan Alaqash

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: توظيف التدريب الاستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة كورونا:
الدور الوسيط للحوافز الاستراتيجية - دراسة ميدانية في شركات الالبسة في مدينة عمان - .

للباحثة: رزان جعفر الأقطش.

وأجيزت بتاريخ : 2022-1-22

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د أحمد علي صالح	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. سمير موسى الجبالي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عبدالله قاسم البطاينة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د خليل أحمد الحيارى	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنْ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿١٢﴾﴾

[سورة لقمان، (١٢)]

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الرسالة وعلى فضله ونعمه التي لا تعد ولا تحصى.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من:

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح حفظه الله وأطال في عمره، لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الرسالة، وتكرمه بنصحي وتوجيهي حتى إتمام هذه الرسالة، فجزاه الله عني خير الجزاء على ما قدّمه لي من عون ومساعدة وتوجيه وجعله في ميزان حسناته.

أعضاء لجنة المناقشة الكرام، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة الكرام، لما كان لهم من نصح وتوجيه.

كما أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية المحترمين في جامعة الشرق الأوسط.

الباحثة

الإهداء

إلى من شرفني بحمل اسمه،
إلى من بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية والدي العزيز.

إلى نور عيوني وضوء دربي ومهجة حياتي،
إلى من كانت دعواتها وكلماتها ترافقني دائماً أُمي الغالية.

إلى السند والعضد والساعد إخوتي وأخواتي.

إلى من اخترته رفيقاً لدربي وحياتي زوجي الغالي همام.

إلى أجمل عطايا الله طففتي أُمي.

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
قائمة الملاحق.....	ل.....
الملخص باللغة العربية.....	م.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ن.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

أولاً: المقدمة.....	2.....
ثانياً: مشكلة الدراسة.....	4.....
ثانياً: أهداف الدراسة.....	6.....
رابعاً: أهمية الدراسة.....	6.....
خامساً: أسئلة الدراسة وفرضياتها.....	7.....
سادساً: نموذج الدراسة.....	10.....
سابعاً: حدود الدراسة.....	11.....
ثامناً: محددات الدراسة.....	12.....
تاسعاً: التعريفات المفاهيمية والإجرائية.....	12.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	19.....
التدريب الإستراتيجي.....	19.....
الحوافز الإستراتيجية.....	27.....
تحديات جائحة كورونا.....	31.....

36	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....
50	ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

52	أولاً: منهج الدراسة.....
52	ثانياً: مجتمع الدراسة.....
53	ثالثاً: عينة الدراسة.....
53	رابعاً: أدوات الدراسة.....
70	خامساً: ثبات الأداة.....
72	سادساً: توزيع الأداة.....
74	سابعاً: متغيرات الدراسة.....
74	ثامناً: التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة.....
75	تاسعاً: إجراءات الدراسة.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

77	المقدمة.....
77	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات وفقرات الدراسة.....
90	اختبار الفرضيات.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

125	المقدمة.....
125	مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
128	مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة.....
133	التوصيات.....
135	مقترحات للدراسات المستقبلية.....

قائمة المراجع

136	أولاً: المراجع العربية.....
138	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
144	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1-3)	شركات في قطاع الألبسة في مدينة عمان مجال الدراسة	52
(2-3)	مقياس ليكرت الخماسي	54
(3-3)	مقياس ليكرت الخماسي	55
(4-3)	التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي)	57
(5-3)	التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات المتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية)	59
(6-3)	التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)	61
(7-3)	مؤشرات مطابقة النموذج لنموذج الدراسة	64
(8-3)	التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي)	65
(9-3)	مؤشرات مطابقة النموذج لنموذج الدراسة	67
(10-3)	التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية)	67
(11-3)	مؤشرات مطابقة النموذج لنموذج الدراسة	69
(12-3)	التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)	69
(13-3)	موثوقية الإستبانة وقيم كرونباخ ألفا والثبات المركب	71
(14-3)	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	72
(1-4)	الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل التدريب الإستراتيجي	77
(2-4)	الإحصاء الوصفي لبعد إستراتيجية الإتصال	78
(3-4)	الإحصاء الوصفي لبعد إستراتيجية الكفاية	79
(4-4)	الإحصاء الوصفي لبعد جاهزية الإستدامة	80
(5-4)	الإحصاء الوصفي لبعد قيادة المهمة	81
(6-4)	الإحصاء الوصفي للحوافز الإستراتيجية	82
(7-4)	الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير التابع تحديات جائحة كورونا	83
(8-4)	الإحصاء الوصفي لبعد فقدان الزبائن	84
(9-4)	الإحصاء الوصفي لبعد ضعف استدامة العمليات	85
(10-4)	الإحصاء الوصفي لبعد العمل عن بعد	86
(11-4)	الإحصاء الوصفي لبعد تغير أنموذج الأعمال	87
(12-4)	إختبار التوزيع الطبيعي	89
(13-4)	إختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة	90

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
91	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(14-4)
93	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	(15-4)
96	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	(16-4)
100	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(17-4)
103	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(18-4)
106	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(19-4)
107	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	(20-4)
110	إختبار الوساطة لإختبار فرضية الدراسة الرابعة	(21-4)
110	تحليل الوساطة وإختبار سوبل	(22-4)
113	إختبار الوساطة لإختبار فرضية الوساطة الفرعية الأولى	(23-4)
113	تحليل الوساطة وإختبار سوبل للفرضية الفرعية الأولى	(24-4)
115	إختبار الوساطة لإختبار فرضية الوساطة الفرعية الثانية	(25-4)
116	تحليل الوساطة وإختبار سوبل للفرضية الفرعية الثانية	(26-4)
117	إختبار الوساطة لإختبار فرضية الوساطة الفرعية الثالثة	(27-4)
118	تحليل الوساطة وإختبار سوبل للفرضية الفرعية الثالثة	(28-4)
120	إختبار الوساطة لإختبار فرضية الوساطة الفرعية الرابعة	(29-4)
121	تحليل الوساطة وإختبار سوبل للفرضية الفرعية الرابعة	(30-4)
121	ملخص فرضيات الدراسة	(31-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل - رقم الفصل
1	مخطط سير الفصل الأول	(1-1)
11	أنموذج الدراسة الحالية	(2-1)
18	مخطط سير الفصل الثاني	(1-2)
23	أبعاد التدريب الإستراتيجي	(2-2)
32	أبعاد تحديات جائحة كورونا	(3-2)
51	مخطط سير الفصل الثالث	(1-3)
64	النموذج القياسي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA للمتغير المستقل التدريب الإستراتيجي	(2-3)
66	النموذج القياسي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA للمتغير الوسيط الحوافز الإستراتيجية	(3-3)
68	النموذج القياسي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA للمتغير التابع تحديات جائحة كورونا	(4-3)
76	مخطط سير الفصل الرابع	(1-4)
91	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الإستراتيجي على تحديات جائحة كورونا	(2-4)
92	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة) على فقدان الزبائن	(3-4)
96	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة) على تغير أنموذج الأعمال	(4-4)
99	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة) على العمل عن بعد	(5-4)
103	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة) على ضعف استدامة العمليات	(6-4)

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل - رقم الفصل
106	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية	(7-4)
107	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير الحوافز الإستراتيجية على تحديات جائحة كورونا	(8-4)
109	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار وساطة الحوافز الإستراتيجية لأثر التدريب الإستراتيجي على تحديات جائحة كورونا	(9-4)
112	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار وساطة الحوافز الإستراتيجية لأثر التدريب الإستراتيجي على فقدان الزبائن	(10-4)
114	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار وساطة الحوافز الإستراتيجية لأثر التدريب الإستراتيجي على تغير أنموذج الأعمال	(11-4)
117	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار وساطة الحوافز الإستراتيجية لأثر التدريب الإستراتيجي على العمل عن بعد	(12-4)
119	النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار وساطة الحوافز الإستراتيجية لأثر التدريب الإستراتيجي على ضعف استدامة العمليات	(13-4)
124	مخطط سير الفصل الخامس	(1-5)

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى
1	أسماء الموظفين الذين تمت مقابلتهم
2	جدول مصادر متغيرات الدراسة وأبعاد الإبتانة
3	قائمة بأسماء السادة محكمي الإبتانة
4	الإبتانة
5	كتاب تسهيل المهمة

توظيف التدريب الإستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة كورونا: الدور الوسيط للحوافز الإستراتيجية -دراسة ميدانية في قطاع شركات الألبسة في مدينة عمان -

إعداد: رزان جعفر موسى الأقطش

إشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى توظيف التدريب الإستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة كورونا من خلال الدور الوسيط للحوافز الإستراتيجية في شركات الألبسة في مدينة عمان، حيث تم التركيز على الشركات التي كان رأس مالها مليون دينار فأكثر وكان عددها (5) شركات والتي تم تطبيق هذه الدراسة فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في تلك الشركات والبالغ عددهم (1000) فرد، سُحبت منه عينة عشوائية بسيطة بلغت (278). تم جمع البيانات من خلال الإستبانة، حيث تم توزيع الإستبانة على أفراد العينة و تم استرداد (252) استبانة وتمثل نسبة (90.6%) من مجموع الإستبانات الموزعة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بالإعتماد على برنامج (SPSS) لحساب مقاييس الإحصاء الوصفي واختبار التحليل العاملي الإستكشافي وبرمجية (Amos) لحساب التحليل العاملي التوكيدي واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وكانت أهمها أن مستوى التدريب الإستراتيجي كان متوسطاً، ومستوى تحديات جائحة كورونا جاءت متوسطة، ومستوى الحوافز الإستراتيجية جاء متوسطاً أيضاً، وأن الحوافز الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وتحديات جائحة كورونا في شركات الألبسة في مدينة عمان وكانت هذه الوساطة كلية.

وقد أوصت الباحثة بناء على النتائج بمجموعة من التوصيات أهمها: زيادة الإهتمام بالتدريب الإستراتيجي في شركات الألبسة في مدينة عمان لما له من دور في اكساب المهارات وتطوير خبرات و أداء العاملين وتحقيق ميزة تنافسية وزيادة القدرة على استشراف المستقبل. بالإضافة إلى زيادة الإهتمام بالحوافز الإستراتيجية لما لها من دور في تشجيع العاملين على القيام بأعمالهم بإتقان و تعزيز الابتكار. كما يجب على شركات الألبسة في مدينة عمان تغيير الاساليب التسويقية و تنويع مصادر التوريد واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة بالإضافة إلى زيادة الإهتمام بمبدأ العمل عن بعد في المستقبل لتسهيل مواجهة التحديات والظروف المستجدة.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإستراتيجي، الحوافز الإستراتيجية، تحديات جائحة كورونا، شركات الألبسة في مدينة عمان.

**Employing Strategic Training in Facing the Challenges of Corona
Pandemic: The Mediating Role of Strategic Incentives
-A Field Study in the Clothing Companies in Amman City-**

Prepared By: Razan Ja'far Mousa ALaqtash

Supervised By: Prof. Ahmad Ali Salih

Abstract

This study aimed to employ strategic training in facing the challenges of corona pandemic: the mediating role of strategic incentives in the clothing companies in Amman, the focus was on the companies whose capital was one million and more, and their number was (5) companies in which this study was applied. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used.

The study population consisted of all employees in these companies, who numbered (1000) individuals. A simple random sample of (278) was drawn. The data was collected through the questionnaire, and (252) questionnaires were returned back to us representing a percentage of (90.6%) . Appropriate statistical methods were used based on (SPSS) and (AMOS) programmes.

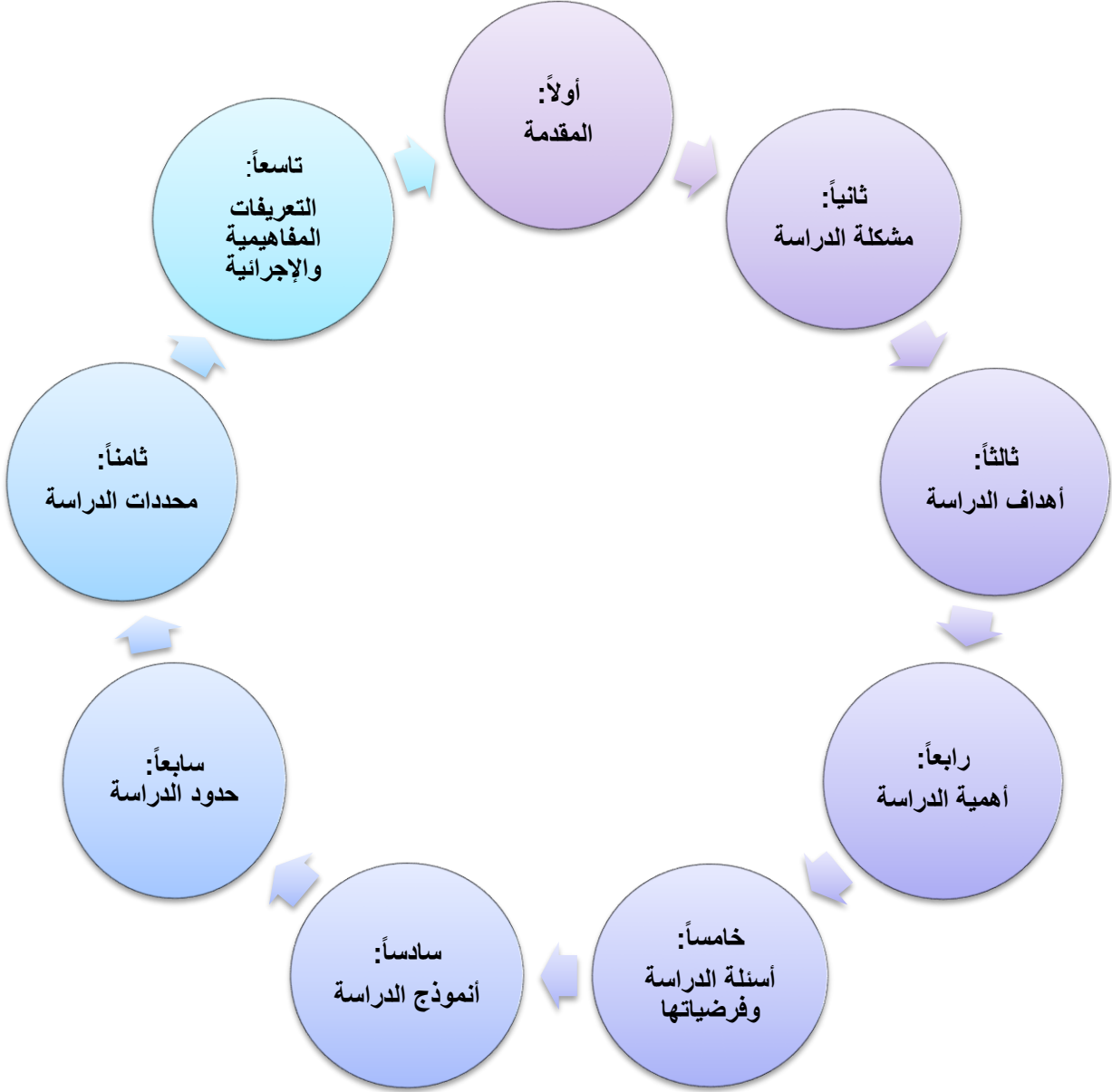
The main important findings the study reached were as follow :The level of strategic training was medium, the level of challenges of corona pandemic were medium, and the level of strategic incentives were medium too. Strategic incentives mediate the relationship between strategic training and the challenges of corona pandemic in the clothing companies in Amman, and the mediation was total.

The researcher recommended a set of recommendations, the most important of which are: increasing interest in strategic training in clothing companies in Amman because of its role in acquiring skills, developing the expertise and performance of employees, achieving a competitive advantage and increasing the ability to foresee the future. In addition to that, increasing attention to strategic incentives because of their role in encouraging workers to do their work perfectly and promoting innovation. The clothing companies in Amman must Change their marketing methods, diversify sources of supply and attract qualified human resources, in addition to increasing interest in remote working in the future to facilitate facing challenges and emerging conditions.

Keywords: Strategic Training, Strategic Incentives, Challenges of Corona Pandemic, Clothing Companies in Amman.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها



الشكل (1-1): مخطط سير الفصل الأول

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

أولاً: المقدمة

نظراً للظروف التي تحدث اليوم بسبب جائحة كورونا، واجهت المنظمات العديد من التحديات والمشاكل وكان هناك صعوبة في مجابهة هذه التحديات والعواقب الناتجة عنها، وتحديداً لأنها جائحة لم يسبق لها مثيل بالتأثير لهذا الحد على المنظمات في عدة جوانب، لذلك يحتم على المنظمات أن توظف التدريب الإستراتيجي لمواجهة مثل هذه التحديات وإيجاد طرق وأساليب تمكنها من البقاء والمنافسة والمحافظة على مكانها في البيئة المحيطة.

إن تحديات جائحة كورونا أصبحت موضوعاً مهماً لأنها تؤدي إلى إنخفاض حاد في الطلب مما يؤدي إلى إنخفاض النمو الاقتصادي وبالتالي الركود العالمي، بالإضافة إلى تأثيرها على قطاعات الطيران والسياحة والضيافة، وتحديات أخرى في سلسلة التوريد (Craven,et.al.,2020) ، وحتى نعالج هذه التحديات يجب البحث عن وسائل وتقنيات لمواجهتها. إن مواجهة تحديات جائحة كورونا ليس مهمة سهلة بل في غاية الصعوبة لأنها تؤثر على نواح كثيرة منها، صحة وسلامة ورفاهية الأفراد والمجتمعات مما يؤدي إلى إنعدام الأمن والإرتباك والعزلة العاطفية والخسارة الاقتصادية وإغلاق العمل والمدارس والموارد غير الكافية للإستجابة الطبية (Pfefferbaum & North, 2020).

إن التدريب الإستراتيجي وفقاً لما إتفق عليه أخصائيو الموارد البشرية، يجب أن يكون مرتبطاً بخطط العمل الإستراتيجية للشركة، لكن الشركات لا تزال لا تفعل ذلك. وجزء من المشكلة هو عدم وجود تعريف موحد للربط بين التدريب والاستراتيجية (Catalanello & Redding, 1989).

حيث أن بقاء المنظمة يكمن في قدرتها على تدريب وتطوير مواردها البشرية لتكون مبتكرة وخالقة لتعزيز أداء المنظمة ويجب أن يكون التدريب متماشياً مع إستراتيجية العمل (Oduor & Otuya, 2017).

وهناك أثر لإستراتيجية الإتصال على تحديات جائحة كورونا، حيث أنه يجب أن يكون هناك إتصالاً فعالاً بشأن الأزمات والمخاطر، وهو أمر ضروري أثناء الجوائح لأنه يقلل من مستويات الذعر وعدد الإصابات بشكل كبير (Ataguba & Ataguba, 2020). وهناك أيضاً تأثير آخر لقيادة المهمة على تحديات جائحة كورونا، حيث أن قيادة المهمة لها عدة مكونات منها وحدة الجهد وحرية العمل والثقة والتفاهم المتبادل والثقة وإتخاذ القرارات السريعة. وقد تكون الثقة هي التحدي الأكبر في تنفيذ قيادة المهمة في أزمة فايروس كورونا، وأيضاً تتطلب الطبيعة الديناميكية لتحديات كورونا إتخاذ القرارات والأحكام بسرعة (Pearce et al, 2020).

تحتاج المنظمات للحوافز الاستراتيجية، لما لها من دور في تحفيز الموظفين ذوي المهارة والذين يؤديون مهامهم الروتينية في مكان العمل لإستخدام جهودهم العادية والتقديرية لتحقيق مستويات عالية من الأداء في المنظمة ويتضمن التحفيز عادة توفير الحوافز والمكافآت (Lee, et. al., 2020). وأن التدريب والحوافز من المحركات الرئيسية لأداء المبيعات ومن العوامل الرئيسية لتحسين أداء المبيعات لذلك، فإن منظمات المبيعات تتفق بشكل كبير عليها لتحسين أداء المبيعات (Madhani, 2017).

ويمكن السيطرة على جائحة كورونا من خلال الحوافز. وذلك من خلال وضع سياسات تحفيزية لتشجيع عزل السكان لأنه في حالة عدم وجود نظام يسمح بالتتابع الفعلي لمستوى التفاعل بين السكان ستفقد الحكومة السيطرة على إنتشار المرض (Hubert, et.al., 2020).

يمكن السيطرة على تحديات جائحة كورونا من خلال إدخال نهج قائم على الحوافز، حيث يمكنه تقليل إجهاد الحكومة والشعب بشكل كبير. من خلال توفير الحوافز لأعمال مثل الإختبار الطوعي والعزلة وما إلى ذلك، يمكن للحكومة أن تخطط بشكل أفضل لإستراتيجيات مكافحة الموقف ويمكن للأشخاص المحتاجين الإستفادة من الحافز المقدم. (Bhattacharya et al, 2020)

وبالإعتماد على ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبحث في توظيف التدريب الإستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة كورونا من خلال الدور الوسيط للحوافز الإستراتيجية في شركات الألبسة في مدينة عمان، نظراً للحاجة الماسة لمثل هذه الدراسة وذلك لظهور هذه الجائحة المستجدة وتأثيرها الكبير على عدة جوانب والتي لم يكن هناك دراسات سابقة تسلط الضوء على التحديات التي تطرأ نتيجة لها وهذا إحدى المبررات للدراسة الحالية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

أوصت دراسة (Salamzadeh & Dana, 2020) بالتحقيق في تقنيات التعويض الأكثر فاعلية وكفاءة لمساعدة المنظمات، وإستخدام أدوات وتقنيات مختلفة لقياس تقلبات السوق وإستكشاف كيف يمكن لتقنيات التسويق أن تساعد هذه الكيانات، وطالبت دراسة Seetharaman, (2020) بدراسة المسارات الإنتقالية التي إستخدمتها الشركات لإجراء تحولات في نموذج الأعمال، والقدرات الديناميكية التي ساعدت الشركات في الإستفادة من إماكنات التغيير التي وفرتها أزمة جائحة كورونا. حيث أشار (Kaushik & Guleria, 2020) أنه بدون التقدم التكنولوجي يصعب العمل من المنزل خلال فترة جائحة كورونا، وأن هناك حاجة لبيئة عمل منفصلة في المنزل والإتصال الجيد بالإنترنت وسرعته وإتباع الجدول الزمني العملي أثناء العمل من المنزل.

وطالبت دراسة (Amankwah–Amoah et al, 2020) بإستكشاف كيفية تكيف الشركات مع نماذج أعمالها وتوسيع نطاقها عند مواجهة صدمات خارجية شديدة مثل جائحة كورونا، وأوضحت دراسة (Verma& Gustafsson, 2020) أن أزمة جائحة كورونا لا تتطلب خطأً قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل لإعادة التوازن إلى الإقتصاد فحسب، بل إنها تثير أيضاً دعوة واضحة لإستراتيجيات أعمال قوية ومستدامة في كل قطاع، وتتطلب نماذج تشغيلية جديدة لتلبية أنماط الطلب المتغيرة والحفاظ على المرونة والإنتاجية.

وأوصت دراسة (Kebede, Stave, kattaa, & Prokop, 2020) بإجراء تقييم متابعة لتتبع التأثير المتوسط والطويل الأجل لجائحة كورونا على الموظفين والشركات في الأردن، والنظر في تحليل خاص للقطاعات التي تضررت بشدة لأن هذا سيعزز تدابير الإستجابة القطاعية المحددة والموجهة، وإجراء تشخيص للإقتصاد غير الرسمي بما في ذلك الحجم والقطاعات والفئات الأكثر تضرراً.

وبذلك تؤكد نتائج الدراسات المذكورة سابقاً وجود فجوة معرفية في تغطية تحديات جائحة كورونا وطبيعة إنعكاساتها على منظمات الأعمال، ولا زال هناك غموض واضح في تشخيص تحديات الجائحة المذكورة، ودعماً لتأكيد وجود الفجوة المعرفية في البيئة الأردنية قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع أشخاص في شركات الألبسة في مدينة عمان وطرحت عليهم أسئلة تتعلق بتحديد تأثير جائحة كورونا على القطاع ومدى مساهمة الدراسة الحالية في تغطية جانب من مشكلات هذا القطاع، لذلك جاءت دراستنا هذه لتغطية هذه الفجوة بدراستها لتوظيف التدريب الإستراتيجي والحوافز الإستراتيجية في مواجهة هذه التحديات في قطاع حيوي هو قطاع شركات الألبسة في مدينة عمان.

ثانياً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو توظيف التدريب الإستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة كورونا من خلال الدور الوسيط للحوافز الإستراتيجية، وذلك من خلال:

1. تقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة الرئيسية (التدريب الإستراتيجي، تحديات جائحة كورونا، الحوافز الإستراتيجية) إستناداً على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.
2. تحديد مستوى ممارسات متغيرات الدراسة الأساسية (التدريب الإستراتيجي، تحديات جائحة كورونا، الحوافز الإستراتيجية) بالأسلوب الوصفي في شركات الألبسة في مدينة عمان.
3. تحديد الأثر المباشر للتدريب الإستراتيجي على تحديات جائحة كورونا في شركات الألبسة في مدينة عمان.
4. تحديد الأثر المباشر للتدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية في شركات الألبسة في مدينة عمان.
5. تحديد الأثر المباشر للحوافز الإستراتيجية على تحديات جائحة كورونا في شركات الألبسة في مدينة عمان.
6. تشخيص الأثر غير المباشر للتدريب الإستراتيجي على تحديات جائحة كورونا بوجود الحوافز الإستراتيجية متغيراً وسيطاً في شركات الألبسة في مدينة عمان.

رابعاً: أهمية الدراسة

تعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ويتم توضيحها على النحو الآتي:

الأهمية العلمية، وتتلخص بالجوانب الآتية:

❖ بناء إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة الرئيسية (التدريب الإستراتيجي، تحديات جائحة

كورونا، الحوافز الإستراتيجية) بطريقة تساهم في توضيح مضامينها وتبين أهميتها.

❖ رفع مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال جمع وتحليل دراسات وآراء الباحثين.

❖ يمكن لهذه الدراسة أن تكون نقطة بداية لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على نفس الموضوع.

الأهمية التطبيقية، وتأتي عن طريق:

❖ تعد تحديات جائحة كورونا من المواضيع المهمة حالياً بالتالي ستساهم الدراسة بتوضيح كيفية توظيف التدريب الإستراتيجي لمواجهة تحديات جائحة كورونا بوجود الحوافز الإستراتيجية متغير وسيط وذلك في إطار عملي ميداني بتطبيقها على قطاع شركات الألبسة في مدينة عمان الذي يعتبر متأثراً كبيراً بتحديات جائحة كورونا.

❖ عززت نتائج الدراسة إدراك الإداريين في شركات الألبسة في مدينة عمان لأهمية توظيف التدريب الإستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة كورونا بوجود الحوافز الإستراتيجية.

❖ تبرز أهمية الدراسة من خلال حرصها على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار في شركات الألبسة في مدينة عمان، وذلك لرفده بالأفكار التي تمكنه من تحديد نقاط ضعفه، وتعزيز نقاط قوته، وتحديد التهديدات التي تواجهه، وإغتنام الفرص المتاحة أمامه.

خامساً: أسئلة الدراسة وفرضياتها

في إطار ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية، بالسؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لتوظيف التدريب الإستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة كورونا من خلال الحوافز الإستراتيجية في قطاع شركات الألبسة في مدينة عمان؟

ولتحقيق الإجابة عن هذا السؤال بشكل منطقي تم تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية الوصفية والإستدلالية وكما يلي:

1. ما مستوى توظيف التدريب الإستراتيجي في قطاع شركات الألبسة في مدينة عمان؟
2. ما مستوى تأثير تحديات جائحة كورونا في قطاع شركات الألبسة في مدينة عمان؟
3. ما مستوى تطبيق الحوافز الإستراتيجية في قطاع شركات الألبسة في مدينة عمان؟
4. هل يوجد أثر للتدريب الإستراتيجي على مواجهة تحديات جائحة كورونا؟
5. هل يوجد أثر للتدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية؟
6. هل يوجد أثر للحوافز الإستراتيجية على مواجهة تحديات جائحة كورونا؟
7. هل يوجد أثر للتدريب الإستراتيجي على مواجهة تحديات جائحة كورونا من خلال الحوافز الإستراتيجية متغيراً وسيطاً؟

فرضيات الدراسة

استناداً لأسئلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى إختبار الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى:

H0.1: لا يوجد أثر للتدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة) على تحديات جائحة كورونا عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H0.1.1: لا يوجد أثر للتدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة) على فقدان الزبائن عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.1.2: لا يوجد أثر للتدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية

الإستدامة، قيادة المهمة) على تغير نموذج الأعمال عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.1.3: لا يوجد أثر للتدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية

الإستدامة، قيادة المهمة) على العمل عن بعد عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.1.4: لا يوجد أثر للتدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية

الإستدامة، قيادة المهمة) على ضعف إستدامة العمليات عند مستوى دلالة إحصائية

$(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0.2: لا يوجد أثر للتدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية عند مستوى دلالة

إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0.3: لا يوجد أثر للحوافز الإستراتيجية على تحديات جائحة كورونا عند مستوى دلالة

إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H0.4: لا تتوسط الحوافز الإستراتيجية أثر التدريب الإستراتيجي على تحديات جائحة كورونا

عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H0.4.1: لا تتوسط الحوافز الإستراتيجية أثر التدريب الإستراتيجي على فقدان الزبائن عند

مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.4.2: لا تتوسط الحوافز الإستراتيجية أثر التدريب الإستراتيجي على تغير نموذج الأعمال

عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.4.3: لا تتوسط الحوافز الإستراتيجية أثر التدريب الإستراتيجي على العمل عن بعد عند

مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

H0.4.4: لا تتوسط الحوافز الإستراتيجية أثر التدريب الإستراتيجي على ضعف إستدامة

العمليات عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

سادساً: نموذج الدراسة

يعرض الشكل التالي (1-2) نموذج الدراسة الحالية، حيث يتكون من ثلاثة متغيرات وهي كالاتي:

- المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي)
- المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)
- المتغير الوسيط (الحوافز الاستراتيجية)

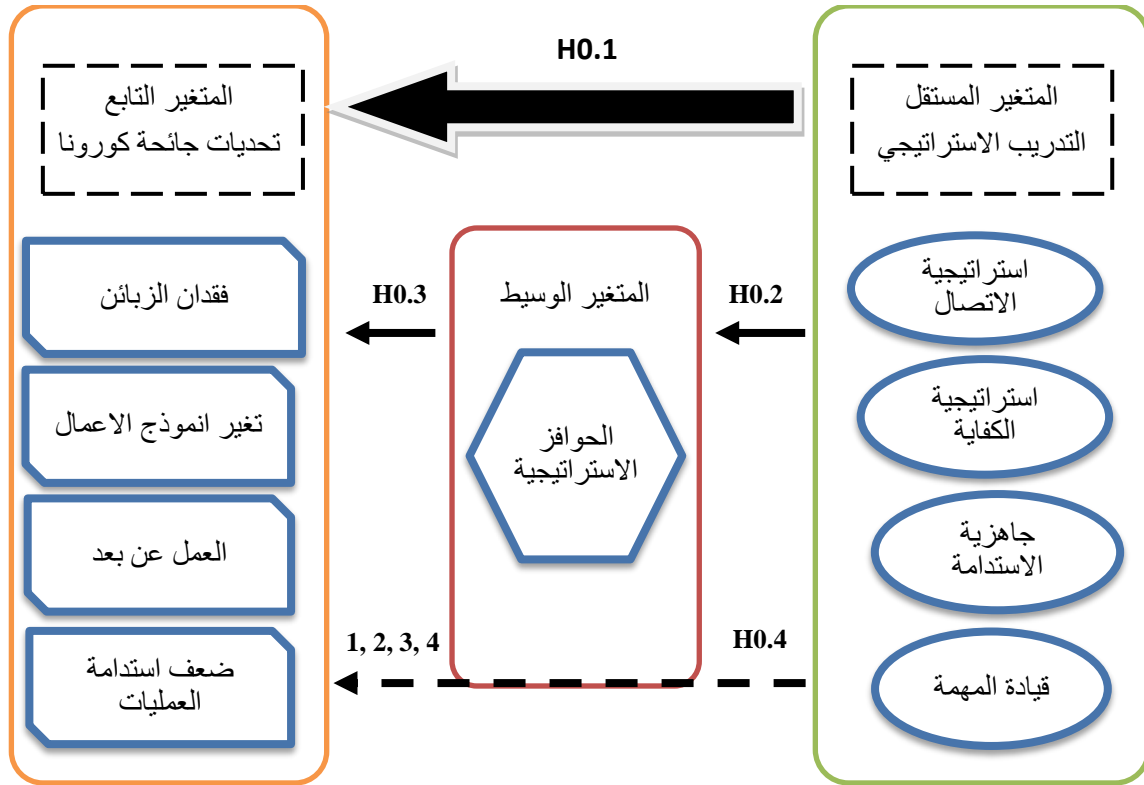
وهناك نوعان من العلاقات داخل النموذج:

1- علاقات مباشرة وتتمثل في:

- أثر التدريب الإستراتيجي على تحديات جائحة كورونا، ويتفرع منها فرضيات فرعية تدرس أثر التدريب الإستراتيجي بأبعاده على أبعاد تحديات جائحة كورونا.
- أثر التدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية.
- أثر الحوافز الإستراتيجية على تحديات جائحة كورونا.

2- علاقات غير مباشرة وهي المساهمة الفكرية في هذه الدراسة:

- أثر التدريب الإستراتيجي على تحديات جائحة كورونا بوجود الحوافز الإستراتيجية ويتفرع منها فرضيات فرعية تدرس أثر التدريب الإستراتيجي على أبعاد تحديات جائحة كورونا بوجود الحوافز الإستراتيجية .



الشكل (1-2) نموذج الدراسة الحالية

المصدر: من تصميم الباحثة بالإستناد إلى الدراسات الآتية:

- المتغير المستقل: بالإستناد إلى دراسات (Karlberg & Cook, 2016) و (Rabab'ah, 2016).
- المتغير الوسيط: بالإستناد إلى دراسة (Dobson & Chakraborty, 2018).
- المتغير التابع: بالإستناد إلى دراسات (Salamzadeh & Dana, 2020) و (Seetharaman, 2020) و (Amankwah–Amoah et al, 2020) و (Kaushik & Guleria, 2020).

سابعاً: حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى:

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2020-2021.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من شاغلي الوظائف التالية (مدير شركة، رئيس قسم، مدير محل، موظف) في خمسة من شركات الألبسة في مدينة عمان وهي (شركة الفخامة والتطوير لتجارة الملابس والعطور والإكسسوارات الفاخرة، شركة تطوير مفهوم الأزياء، شركة ركن الأزياء لتجارة التجزئة، شركة مجموعة التجزئة الأردنية، شركة الشايح الدولية).

- **الحدود المكانية:** خمسة من شركات الألبسة في مدينة عمان، وهي (شركة الفخامة والتطوير لتجارة الملابس والعطور والإكسسوارات الفاخرة، شركة تطوير مفهوم الأزياء، شركة ركن الأزياء لتجارة التجزئة، شركة مجموعة التجزئة الأردنية، شركة الشايح الدولية).

ثامناً: محددات الدراسة

تتلخص محددات الدراسة الحالية بالجوانب الآتية:

1. تم تطبيق هذه الدراسة على شركات الألبسة في مدينة عمان، وبالتالي قد لا يمكن تعميم نتائجها على القطاعات الأخرى.
2. تم تطبيق هذه الدراسة على شركات الألبسة في مدينة عمان، وبالتالي قد يصعب تعميم نتائجها على شركات الألبسة خارج الأردن.
3. اعتمدت نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها على مدى صدق الإستبانة وثباتها، ومدى دقة إستجابة أفراد العينة وموضوعيتها.

تاسعاً: التعريفات المفاهيمية والإجرائية

أولاً: **التدريب الإستراتيجي (Strategic Training):** هو نوع النشاط الذي يؤثر على سلوك الأفراد في جهودهم لصياغة وتنفيذ الإحتياجات الاستراتيجية للمنظمة، ويعمل كعامل مهم لخفض معدلات الدوران وتحسين الأداء التنظيمي (Anvari & Seliman, 2010).

ويعرف إجرائياً: بأنه المنهجية التي تركز على إكساب المهارات وتطوير الخبرات المستقبلية للعمل والأداء والتي تشمل (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة) والتي تمكن أصحاب شركات الألبسة في مدينة عمان من تنفيذ إحتياجات قطاعهم وتحسين أدائه، وتم قياسه بفقرات الإستبانة. (1-20).

▪ **استراتيجية الإتصال (Communication Strategy):** هي إستراتيجية يتم دراستها وتنظيمها من أجل تحقيق عملية إتصال متكاملة ولخدمة التطور المستقبلي للمنظمة وزبائنها وخلق الثقة بين الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة وإستغلال الموارد بالصورة الصحيحة وتحقيق الأهداف وتطوير نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة (بن زرارة، 2021).

وتعرف إجرائياً: بأنها منظور منهجي يتضمن التدريب على مجموعة من الممارسات الإستراتيجية التي تجعل الشركة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية وإكتساب ميزة تنافسية من خلال تقليل معدلات الدوران وتحقيق زيادة في العوائد والحصول على ولاء الزبائن، وتم قياسها بفقرات الإستبانة (1-5).

▪ **إستراتيجية الكفاية (Competence Strategy):** هي إستراتيجية تتميز بقدرات فريدة قائمة على المعرفة على مستوى المنظمة، حيث تساعد على استشراف رؤية المستقبل بالاعتماد على رؤى عميقة مما يمكنها من تحديد المسار المستقبلي الصحيح واتخاذ القرارات الإستراتيجية. ولتطبيق نهج إستراتيجية الكفاية يجب على المديرين في المنظمة فهم الغرض الشامل و الإمكانيات التي يوفرها (Clark, 2000).

وتعرف إجرائياً: بأنها منظور منهجي يتضمن التدريب على مجموعة من الكفايات الإستراتيجية التي تُمكن الشركة من إستشراف تحديات المستقبل وخدمة العملاء وبناء فرق عمل مبدعة وتحديد المسار المستقبلي الصحيح وإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتم قياسها بفقرات الإستبانة (6-10).

▪ **جاهزية الإستدامة (Sustainable Readiness):** هي فرصة لبث روح المبادرة والقدرة على التكيف في جميع أنحاء الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتعديل الإجراءات لتلائم الظروف

البيئية والإقتصادية والإجتماعية المتغيرة والحصول على أكبر قدر ممكن للإستفادة من التدريب، وممارسة المبادرة والإستفادة من التفكير الإبداعي (Foster, 2016).

وتعرف إجرائياً: بأنها منظور منهجي يتضمن التدريب على كيفية إستخدام ممارسات الأعمال لإدارة المسؤولية الإجتماعية والإقتصادية والبيئية للشركة وتحقيق إستدامتها، وتم قياسها بفقرات الإستبانة (11-15).

▪ **قيادة المهمة (Mission Command):** هي قيادة تُمكن الأفراد من اختيار كيفية تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم واستغلال العنصر البشري في العمليات المشتركة، وتؤكد على الثقة وقوة الإرادة والمبادرة والحكم والإبداع، بالإضافة لذلك تُشكل بناء فرق متماسكة من خلال الثقة المتبادلة والفهم المشترك بين أعضاء الفريق وإن وجود فهم مشترك بين القادة والموظفين أمر مهم جداً لممارسة قيادة المهمة لأنه يساعدهم على إنجاز المهام في بيئات تشغيلية متقلبة ومعقدة (Ploumis, 2020).

وتعرف إجرائياً: بأنها منظور منهجي يتضمن تدريب القادة لتمكينهم من حل المشكلات الإستراتيجية وترتيب أولويات العمل وإستخدام الكفايات الرقمية وممارسات القيادة الإلكترونية، وتم قياسها بالفقرات (16-20).

ثانياً: الحوافز الإستراتيجية (Strategic Incentives): هي تدابير مصممة لموائمة العلاقات وتعزيز تبادل المعرفة بين الوحدات التنظيمية المتفاعلة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتم تعريفها أيضاً كمجموعة من التدابير التي تنظم النشاط الداخلي للمنظمات (Schneckenberg, 2014).

وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تحرك دوافع الموظفين من خلال تلبية إحتياجاتهم المادية والمعنوية الحالية والمستقبلية وتشجيعهم للقيام بأعمالهم بأفضل صورة وبالتالي خلق بيئة مناسبة لتحقيق أهداف الشركة، وتم قياسها بالفقرات (21-34).

ثالثاً: تحديات جائحة كورونا (COVID-19 Pandemic Challenges): في أواخر ديسمبر 2019، تم الإبلاغ عن مجموعة من حالات الإلتهاب الرئوي غير المبررة في مدينة ووهان، في الصين. وبعد أيام قليلة تم تحديد العامل المسبب لهذا الإلتهاب وهو فايروس كورونا. ثم إنتشر هذا الوباء في الصين و جميع أنحاء العالم. وأصبح هذا الوباء تهديداً للصحة العالمية وتضمنت أعراضه الحمى والإرهاق والسعال (He et al, 2020). وتسببت هذه الجائحة في أزمة طبية وأزمة اقتصادية، لذلك هناك حاجة ماسة للعديد من أنواع التدخل الجديدة وإظهار أن التحديات تواجهنا عالمياً وتتطلب تعاوناً دولياً للتعامل معها بشكل فعال. وما يميز هذه الجائحة عن غيرها أنها شديدة العدوى والإنتشار وقاتلة وهذا أدى إلى أن تكون السياسات المتبعة للتعامل معها راديكالية، وكان التأثير الإقتصادي للجائحة غير متكافئ، حيث أن هناك قطاعات تضررت بالطلب والبعض الآخر بالعرض (Susskind & Vines, 2020).

وتعرف إجرائياً: بأنها مجموعة من الظروف والمواقف السلبية والإيجابية التي إذا أحسنت الشركة إدارتها حولتها إلى فرصة وإذا أخفقت في إدارتها حولتها إلى تهديد والتي تشمل (فقدان الزبائن، ضعف إستدامة العمليات، العمل عن بُعد، تغيير أنموذج الأعمال)، وتم قياسها بالفقرات (35-54).

▪ **فقدان الزبائن (Losing Customers):** لا يمكن التقليل من دور الزبائن في أي عمل تجاري، حيث أن الهدف الأساسي لجميع الأعمال هو إرضاء الزبائن الحاليين وجذب الزبائن

الجدد، وأن تحسين رضا الزبائن سيؤدي إلى الإحتفاظ بالزبائن وولائهم مما سيؤدي إلى تحسين الأرباح، ويعتبر العنصر الأساسي لنجاح الأعمال هو تنمية العملاء المخلصين Daneshfar (et al, 2016). وللتخلص من مخاطر فقدان الزبون يجب وضع حدود لقيم الرضا القصوى للزبائن ومن ثم يجب إتخاذ إجراءات تصحيحية لإزالة الأسباب التي تؤدي إلى تقليل درجة تحقيق متطلباتهم (Klochkov et al, 2017).

وتعرف إجرائياً: بأنها إحدى التحديات التي سببتها جائحة كورونا والتي أثرت على الشركات التي إستمرت في تقديم منتجاتها وخدماتها بالأساليب التقليدية المتبعة قبل الجائحة، وتم قياسه بالفقرات (35-39).

▪ **ضعف استدامة العمليات (Poor Operational Sustainability):** يشير مفهوم الاستدامة إلى الكفاءة في تلبية احتياجات الجيل الحالي دون الاعتماد على تقنيات ومتطلبات الجيل المستقبلي، وايضاً هي التحسين في ثلاثة جوانب وهي الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية (Hendiani et al, 2020). وأثرت جائحة كورونا على الكثير من المنظمات وأدت بها إلى عدم القدرة على ممارسة عملياتها بالشكل المرغوب، لذلك يجب على هذه المنظمات إعادة محاولة خلق التوازن بين الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية ووضع خطط استراتيجية جديدة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يتناسب مع ظروف الجائحة (زرزور ومصطفى، 2021).

وتعرف إجرائياً: بأنها عدم قدرة الشركة على إستمرارية أعمالها بالصورة المطلوبة نتيجة إختلال التوازن بين الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية تأثراً بجائحة كورونا، وتم قياسها بالفقرات (40-44).

▪ **العمل عن بعد (Remote Working):** في ظل الظروف التي فرضتها جائحة كورونا لجأت العديد من المنظمات لتنفيذ أعمالها عن طريق العمل عن بعد بسبب سياسات التباعد والإغلاق التي تم فرضها، وتم تعريفه على أنه العمل في مكان بديل لمكان العمل المعتاد بوجود تكنولوجيا الإتصال واستخدام الأنظمة الذكية والإلكترونية (كاملي، 2021).

ويعرف إجرائياً: بأنه طريقة لتنفيذ الأعمال بإستخدام التكنولوجيا حيث أصبحت تتبعها الشركات نظراً للظروف التي واجهتها في بداية الجائحة مما ساعدها على استمرار ممارسة أعمالها رغم الظروف المحيطة، وتم قياسه بالفقرات (45-49).

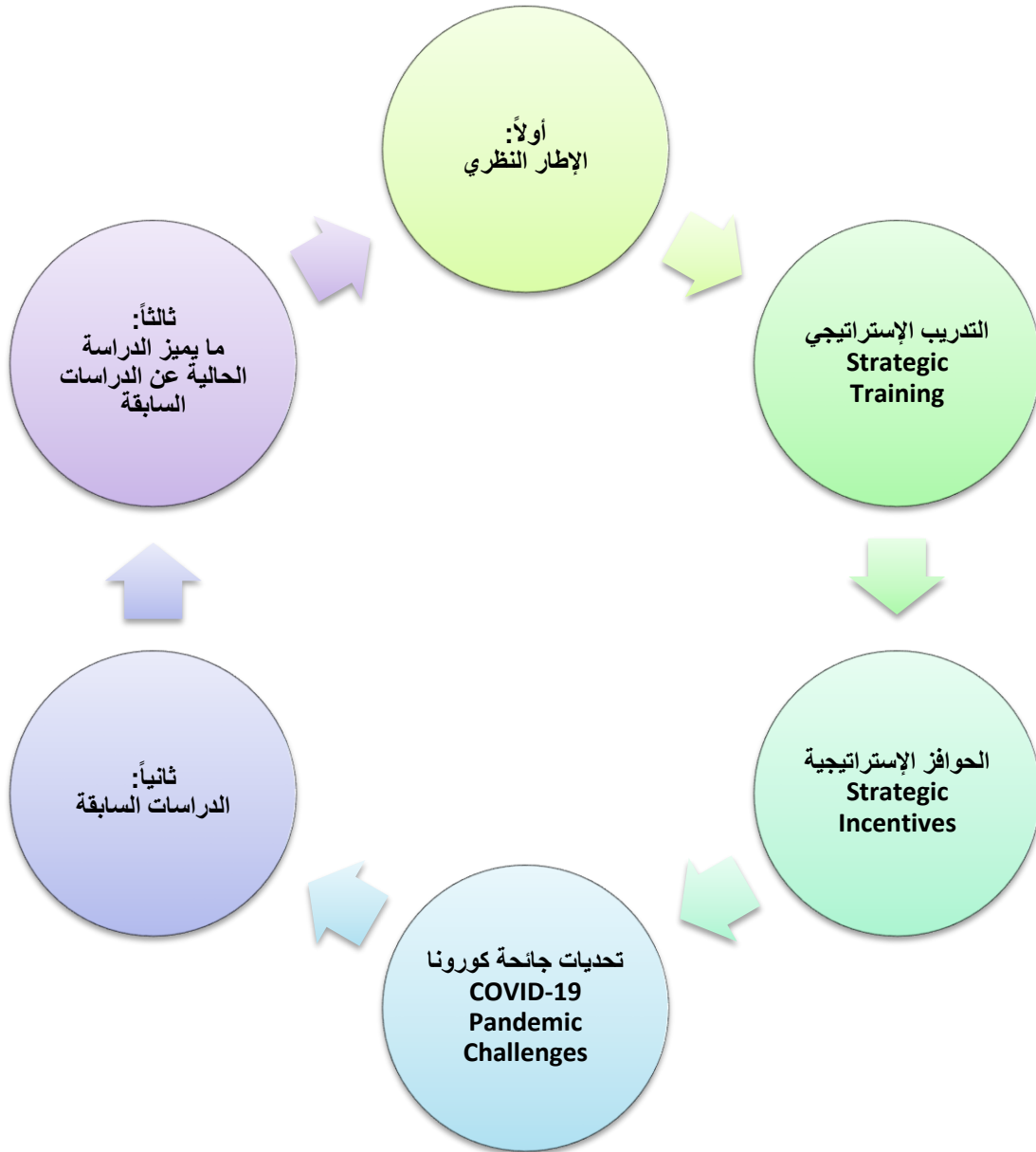
▪ **تغير أنموذج الأعمال (Changing Business Model):** يعتمد نموذج الأعمال على التمثيل العقلي لجوانب معينة من العالم الحقيقي ذات الصلة بالعمل التجاري، وأن التغيير في نموذج الأعمال يهدف إلى تطوير نماذج الأعمال، حيث يجب أن تكون قادرة على التعامل مع الأنظمة المعقدة وتوفر وسيلة لتجارب خالية من المخاطر وقابلة للتطبيق عملياً (Petrovic et al .,2001).

ويعرف إجرائياً: بأنه تغيير الشركة للطريقة التي ستخلق فيها قيمة للعملاء وتحقيق ذلك بشكل مُريح ومناسب للظروف الجديدة التي تواجهها، وتم قياسه بالفقرات (50-54).

قطاع شركات الألبسة: هي شركات تدرج تحت مسمى قطاع شركات الألبسة والنوفوتيه والمجوهرات في غرفة تجارة عمان، وفي الدراسة الحالية تم اختيار شركات الألبسة التي تقوم بإستيراد الملابس الجاهزة وبيعها بالأردن. وتم اعتماد الشركات التي رأس مالها من مليون دينار

وأكثر. (www.ammanchamber.org.jo)

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة



الشكل (1-2): مخطط سير الفصل الثاني.

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري

في هذا الفصل سيتم تقديم كل متغير من متغيرات الدراسة بعرض نبذه عن كل متغير وأبعاده

كل واحد على حدى.

التدريب الإستراتيجي (Strategic Training)

مفهوم التدريب الإستراتيجي

عرفت دراسة (Anvari, Amin, & Seliman, 2010) التدريب الاستراتيجي على انه نوع الانشطة التي تؤثر على سلوك الافراد في جهودهم لصياغة وتنفيذ الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة، ويتم تعريفه من وجهة نظر الموظف على انه سمة من سمات التزام اصحاب العمل تجاه موظفيهم. ويمكن تعريفه ايضا انه استثمار في العلاقة بين المنظمة والموظفين، حيث يمكن ان يساهم في الالتزام التنظيمي وكلما كانت تجربة التدريب اكثر ايجابية كلما زاد الالتزام تجاه المنظمة. حيث يمكن من خلال التدريب ارسال فكرة قوية للافراد حول ما تتوقعه المنظمة منهم.

ذكر صوبص و ابراهيم وعابدين وعبد (2018) أن التدريب الإستراتيجي هو عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على المنظمة على المدى البعيد حيث تتعلق هذه القرارات الإستراتيجية بتحسين وتطوير مهارات وأداء العاملين في المنظمة. كما وصف سعيد (2019) التدريب الإستراتيجي بأنه من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لما له من تأثير جوهري في تطوير المنظمة وإكسابها المهارات والمعارف المستجدة، حيث أنه يلعب دوراً أساسياً في تحديد نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بناءً عليها.

وعبر عنه أبو قرين (2019) أنه نهج لتطوير سلوك الأفراد من خلال استخدام طرق وأساليب جديدة للقيام بأعمالهم مما يساعد على زيادة انتاجية المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وأداء أفضل للموظفين، ويساعد أيضاً على بناء تصور مبدئي لمستقبل المنظمة وتحديد هدفها على المدى البعيد بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل صحيح.

و وصف (2019) Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, بأنه استراتيجي لأنه يؤدي خدمة متسقة تجذب العملاء وتحافظ بهم وشركاء ذوي جودة عالية و عائدات ايجابية. وأشار أيضاً ان التأكيد على التدريب الاستراتيجي امراً مهماً لان الشركات تعمل من أجل جني الاموال وتعرض كل وظيفة تجارية لضغوط حتى تقوم بإظهار مدى مساهمتها في نجاح الأعمال، وللمساهمة في نجاح الأعمال يجب أن تساعد الأنشطة التدريبية الشركة على تحقيق استراتيجياتها التجارية. و يساعد التدريب الموظفين على تطوير مهاراتهم التي يحتاجونها لتنفيذ اعمالهم والتي تؤثر بشكل مباشر على العمل، بالإضافة الى انه يمنح الموظفين فرص التعلم و التطوير وبالتالي خلق بيئة عمل ايجابية وهذا بدوره يدعم استراتيجية العمل من خلال جذب الموظفين الموهوبين وكذلك تحفيز الموظفين الحاليين والاحتفاظ بهم.

ومما سبق نستخلص بأن التدريب الإستراتيجي هو عبارة عن منهجية تركز على إكتساب المهارات وتطوير الخبرات المستقبلية للعمل والأداء من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية وزيادة القدرة على التكيف مع التغييرات البيئية الحالية والمستقبلية.

أهمية التدريب الإستراتيجي

يهدف التدريب الاستراتيجي الى تطوير قدرات صانعي القرار الذين يعملون على المستوى الاستراتيجي للشركات داخل التسلسل الهرمي التنظيمي ، حيث يهيئ التدريب الاستراتيجي الموظفين وصناع القرار على وجه الخصوص للتغيرات في متطلبات الوظيفة التي تسببها الظروف

البيئية الخارجية او السياسات التنظيمية او خطط الاجراءات او اساليب العمل. ويعتمد التدريب الاستراتيجي على قدرة مختلف اصحاب المصلحة لترجمة التوجه الاستراتيجي الناشئ للشركة الى احتياجات التدريب الاستراتيجي لصانعي القرار على المستوى الاستراتيجي. ويشكل التدريب الاستراتيجي جزءا من تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث يهتم بادارة تعلم الموظف على المدى الطويل مع الاخذ في الاعتبار استراتيجيات الشركات والاعمال الواضحة (Botha, & Boon, 2008).

أوضحت دراسة (Noe & Tews, 2008) أنه في الآونة الأخيرة كان هناك تركيز بشكل ملحوظ على التدريب الإستراتيجي ومبادرات التطوير لتعزيز رأس المال البشري ومساعدة المنظمات على التكيف مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية للمنافسة بقوة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير الكفايات والمهارات الخاصة بالشركة وتعزيز الإبتكار وخلق معرفة جديدة. وأضافت دراسة (Anvari, Amin, & Seliman, 2010) ان معدل دوران الموظفين يمثل مشكلة خطيرة للمؤسسات من حيث فقدان المواهب والتوظيف الاضافي وتكاليف التدريب. ومع زيادة حاجة الشركات لتدريب الموظفين وتحقيق اقصى قدر ممكن من نتائج الجودة فانه يجب التركيز ايضا على مفهوم الالتزام التنظيمي العالي وانخفاض معدل الدوران لان التشجيع والدعم للتدريب يمكن ان يكون عاملا حاسما في التأثير على الالتزام التنظيمي ودوران العمل. وعلى الرغم من ان التدريب يعتبر مكلف جدا من حيث مقدار الجهد المبذول و الاموال التي يتم انفاقها الا ان الشركات تواصل ممارسة ضغوط اكبر على التدريب للمساهمة في تحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة. وان الدور الموسع للتدريب يضع ضغطا على ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتطوير استراتيجيات تدريب اكثر فاعلية واجراء تقييمات توضح النتائج من هذه الاستثمارات التدريبية. حيث أن التدريب الإستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تحسين الإلتزام التنظيمي وخفض معدلات دوران

العمل ويساعد المنظمة على تحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب الاستراتيجي وتعزيز الالتزام التنظيمي العالي لتعزيز الاحتفاظ بالموظفين.

إن ضرورة الإتجاه نحو التدريب الإستراتيجي تكمن في أن المنظمات تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على بقاءها واستمرارها، لذلك يجب على المنظمات أن تدرك مدى أهمية التدريب الإستراتيجي لما له من تأثير على تنمية معارف ومهارات موظفيها وبالتالي زيادة قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية المستجدة وتحقيق أهدافها طويلة الأجل (جنير ونصيف، 2015).

برزت أهمية التدريب الإستراتيجي في ثلاثة جوانب وهي المنظمة والعاملون والعلاقات الإنسانية، حيث أنه يساعد في زيادة انتاجية المنظمة، ويطور ويحسن من مهارات وخبرات العاملين، بالإضافة إلى ذلك يقوم بتطوير العلاقات بين الأفراد ويزيد من قدرتهم على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ويساهم التدريب الإستراتيجي بتوجيه العاملين للقيام بمهامهم و تأهيلهم لتحمل الأعباء الإستراتيجية، ويعتبر من الركائز الأساسية لتطوير المنظمات و العاملين ويساعد على خلق الثقة بين العاملين (صويص وابراهيم وعابدين وعبد 2018). كما يجب على المنظمات مواءمة التدريب ومحتواه بما يتناسب مع حاجاتها وتطلعاتها الحالية والمستقبلية (جاد، 2020).

وبينت دراسة مهنا (2021) مدى أهمية التدريب الإستراتيجي في وقتنا الحالي بسبب التغيرات التكنولوجية والبيئية الحاصلة لذلك يجب على المنظمات أن تركز على هذا النهج لتطوير مهارات وخبرات موظفيها من أجل تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها على استشرف المستقبل، ويعتبر التدريب الإستراتيجي أحد أهم العناصر اللازمة لتطوير الموارد البشرية في المنظمات من خلال اكسابهم المهارات وتطوير خبراتهم أدائهم لتتجح المنظمة في تحقيق أهدافها.

أبعاد التدريب الإستراتيجي

في هذه الدراسة سيتم اعتماد أبعاد التدريب الإستراتيجي التالية (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة) التي تناولتها دراسة (Karlberg & Cook, 2016)، (Rabab'ah, ah, 2016) كونها أبعاد واضحة ويمكن قياسها. ويمكن توضيح أبعاد التدريب الإستراتيجي بالشكل الآتي (1-2):



الشكل (2-2) أبعاد التدريب الإستراتيجي

من تصميم الباحثة بالإستناد إلى (Karlberg & Cook, 2016)، (Rabab'ah, 2016).

استراتيجية الإتصال (Communication Strategy)

إن جوهر استراتيجية الإتصال هو التخطيط والإدارة من أجل تحقيق هدف واحد، وللوصول إلى هذا الهدف يجب إظهار كيفية التكتيكات التشغيلية، ويمكن تعريف استراتيجية الإتصال على أنها مزيج من تخطيط الإتصال وإدارة الإتصال لتحقيق هدف محدد. وهناك عدة عوامل تعتبر مهمة في استراتيجية الإتصال حيث يجب التعرف على الأطراف المراد التواصل معها لخلق اتصال فعال، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك رسالة أو موضوع لجذب انتباه الأطراف المراد التواصل معهم لتحفيزهم للقيام بأنشطتهم وفقاً للهدف المراد تحقيقه من عملية الإتصال، وايضاً

يجب إختيار وسائل الإتصال المناسبة لتحقيق هدف عملية الإتصال، حيث أن استراتيجية الإتصال تتطلب التخطيط والإعداد المناسب للحصول على أفضل النتائج (Jandevi, 2019). وترى ليزة (2019) أن الدور الرئيسي لإستراتيجية الإتصال في المنظمة هو رفع أدائها وتحقيق ميزة تنافسية وتحسين صورتها الخارجية، كما تقوم معظم المنظمات بتخصيص ميزانية للإتصال من أجل تحقيق أهدافها وجذب الزبائن. وتعتبر استراتيجية الإتصال من الإستراتيجيات التي تساهم في تطبيق الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولذلك يجب أن تكون جزء أساسي من التفكير الإستراتيجي لمواكبة التغييرات المستجدة الحالية والمستقبلية المحيطة بالمنظمة.

ويرى عزالدين والميلود (2020) أن استراتيجية الإتصال تساعد على تنمية كفاءة الأفراد وتسهل اندماجهم في العمل، وهي إحدى الوسائل الجيدة لخلق التفاعل داخل المنظمة وتحسين أداء العاملين و تمكينهم من القيام بأعمالهم مما يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المنظمة. وعرفت بن زارة (2021) استراتيجية الإتصال أنها خطوات علمية يتم دراستها وتنظيمها من أجل تحقيق عملية اتصال متكاملة ولخدمة التطور المستقبلي للمنظمة وزبائنها، كما أوضحت الدراسة أن أهمية استراتيجية الإتصال تكمن في خلق الثقة بين الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة واستغلال الموارد بالصورة الصحيحة وتحقيق الأهداف وتطوير نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة.

وتبين مما سبق أن هناك أهمية كبيرة لإستراتيجية الإتصال لما لها من دور في تحقيق أهداف الشركات وتحسين أدائها ومساعدتها على تحقيق ميزة تنافسية وجذب الزبائن الجدد مما يؤدي بها إلى التطور ومساعدتها على مواكبة التغييرات الحالية والمستقبلية المحيطة بها.

استراتيجية الكفاية (Competence Strategy)

تتميز استراتيجية الكفاية بقدرات فريدة قائمة على المعرفة على مستوى المنظمة، حيث تساعد على استشراف رؤية المستقبل بالاعتماد على رؤى عميقة مما يمكنها من تحديد المسار المستقبلي

الصحيح واتخاذ القرارات الإستراتيجية. ولتطبيق نهج استراتيجية الكفاية يجب على المدبرون في المنظمة فهم الغرض الشامل والإمكانات التي يوفرها (Clark, 2000). ووفقاً لدراسة Pehrsson, (2004) فإن استراتيجية الكفاية تعتبر محرك مركزي لأداء الشركة ومصدراً مهماً لعدم التجانس الذي يُمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية و أداء عالي.

وفي دراسة (Telling & Serapioni (2019) تم تعريف الكفاية على أنها مجموعة من المعلومات والخبرات والمواقف والسلوكيات والمهارات المهمة من أجل إنجاز أنشطة محددة. وتكمن أهمية استراتيجية الكفاية في تحفيز النمو وزيادة الإنتاجية والقدرة على التعامل مع الهياكل الإقتصادية المتغيرة وبناء المرونة لمواجهة تحديات سوق العمل، ويجب اعتبار ظهور استراتيجية الكفاية من بين أهم التطورات التي حدثت حتى الآن. كما يرتبط مفهوم الكفاية ارتباطاً واضحاً بالمهارات ويرتبط بشكل عام في التدريب، حيث تفهم المهارات أنها القدرات التقنية المطلوبة لأداء وظيفة معينة أما الكفاية هو توسيع للسياسة التعليمية لتشمل المهارات المرتبطة بالتدريب.

يتبين مما سبق أن إستراتيجية الكفاية تُمكن الشركات من استشراف رؤية المستقبل وبالتالي إتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة لمساعدتها على السير نحو المسار المستقبلي الصحيح وزيادة إنتاجيتها وقدرتها على التعامل مع التغيرات الإقتصادية بمرونة.

جاهزية الإستدامة (Sustainable Readiness)

أشار Scoones, (2007) أنها القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم. حيث تعتبر الإستدامة من التحديات التي تواجه المنظمات، وتتطوي عادةً على الحديث عن التغيير أو الابتكار أو التكيف. وتشير الإستدامة إلى الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق تنمية إقتصادية مع مراعاة الحدود البيئية. وهي نمط من التحولات

الإقتصادية و الإجتماعية والهيكلية التي تعمل على تحسين الفوائد الإقتصادية والإجتماعية المتاحة في الوقت الحاضر دون تعريض الفوائد المستقبلية للخطر, Faber, Jorna & Van Engelen, (2010).

وعرفت دراسة Foster, (2016) جاهزية الإستدامة على أنها فرصة لبث روح المبادرة والقدرة على التكيف في جميع أنحاء الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتعديل الإجراءات لتلائم الظروف البيئية والإقتصادية والإجتماعية المتغيرة والحصول على أكبر قدر ممكن للإستفادة من التدريب، وممارسة المبادرة والإستفادة من التفكير الإبداعي.

يتضح مما سبق أن مفهوم جاهزية الإستدامة يركز على الطريقة التي تمارس فيها الشركات أعمالها دون الإضرار بالبيئة المحيطة ويشجع أيضاً على المبادرات وإجراء تعديلات في الشركات بما يتناسب مع ظروفها المحيطة وتحقيق استدامتها مع ضرورة الإنتباه إلى عدم إحداث أي ضرر.

قيادة المهمة (Mission Command)

تعتمد قيادة المهمة على ثقافة تنظيمية تشمل الثقة بين القائد والمرؤوس والتوجه الهجومي والمبادرة والمخاطرة، حيث أن هذه الصفات تعتمد على التعليم المهني المشترك وتشجع هذه الثقافة التنظيمية الإستكشاف والتعلم. ولقد شكل تطور تقنيات القيادة الرقمية والاتصالات في السنوات الأخيرة تحدياً لتطبيق قيادة المهمة (Ben-Shalom & Shamir, 2011).

ووفقاً لدراسة Ploumis, (2020) أن قيادة المهمة تُمكن الأفراد من اختيار كيفية تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم واستغلال العنصر البشري في العمليات المشتركة، وتؤكد على الثقة وقوة الإرادة والمبادرة والحكم والإبداع، بالإضافة لذلك تُشكل بناء فرق متماسكة من خلال الثقة المتبادلة

والفهم المشترك بين أعضاء الفريق وإن وجود فهم مشترك بين القادة والموظفين أمر مهم جداً لممارسة قيادة المهمة لأنه يساعدهم على إنجاز المهام في بيئات تشغيلية متقلبة ومعقدة.

وذكرت دراسة (Pearce, Naumann & O'Reilly, 2021) أن قيادة المهمة تتطلب تحديد

الأولويات بالعمل وتمكين القادة والثقة بين القادة والموظفين والفهم المتبادل وسرعة إتخاذ القرار.

تركز قيادة المهمة على مبدأ مهم جداً ألا وهو الثقة بين القائد وموظفيه، حيث يساعد هذا

المبدأ على تشكيل فرق عمل متماسكة لترتيب أولويات العمل وتعلم استخدام تقنيات القيادة الرقمية

لتنفيذ المهام في البيئات المتغيرة وإعطاء الأفراد الحرية في إختيار طرق تنفيذ أعمالهم.

الحوافز الإستراتيجية (Strategic Incentives)

مفهوم الحوافز الإستراتيجية

يمكن تعريف الحوافز الإستراتيجية بأنها أي شي يشجع أو يحفز أصحاب الاعمال لدمج

استراتيجيات الاعمال المستدامة في عملياتهم اليومية، وذلك لمدى التأثير الايجابي للحوافز على

الاستدامة. ويمكن اعتبار الحوافز انها خبرات مناسبة تشجع حدوث تغيير في السلوك، حيث تشير

نظرية الحوافز ان العوامل الخارجية يمكنها ابراز السلوكيات لدى الافراد، وان المفهوم الاساسي وراء

هذه النظرية هو انشاء هدف او رؤية يتم الوصول اليها ومكافأتها. وقد تحتوي الحوافز على

مكونات داخلية او خارجية حيث يمكن للحوافز الوصول الى المعتقدات والقيم الجوهرية للشخص او

المساهمة في العوامل الخارجية التي تمكن من اتخاذ اجراء معين. وان الحافز الخارجي مثل المال

او الجوائز من الممكن ان يقلل من الدافع الجوهري للشخص لاداء المهمة لان المكافأة الخارجية

تصبح السبب الوحيد لاستمرار السلوك (Hachey, Netto, & Thuot, 2010).

يعتبر رأس المال البشري احدى المحددات الرئيسية لنجاح الشركة لذلك يجب على الشركات ان تقوم بوضع حوافز للاشخاص المهرة لخلق ميزة تنافسية مستدامة للشركة، حيث من الممكن ان يكون هذا تحديا للشركة، لانه عندما يتطلب العمل الكثير من الجهد و القدرة غير الملموسة تواجه معظم الشركات مشاكل في تصميم نظام حوافز مناسب بسبب عدم قدرتها على ملاحظة الاجراءات او الخصائص الفردية الرئيسية مثل المهارات. وعندما يتعلق الامر بالبحث والتطوير فإن الشركات الصغيرة تعتبر افضل لتحفيز وجذب رأس المال البشري من الشركات الكبيرة، حيث يمكن للشركات الصغيرة قياس وتنفيذ المكافآت المحتملة للاداء بشكل افضل، ويعود ذلك لقصر المسافة التنظيمية بين المديرين و العاملين وهيكلهم التنظيمي ابسط. ويمكن للشركات ان تستخدم الاستقلالية بالاضافة الى الراتب كادوات تحفيز عند تصميم الحوافز، حيث تحقق الشركات من خلال ذلك نتائج افضل لجذب جهود العاملين والاحتفاظ بهم وتشجيعهم (Gambardella, Panico, & Valentini, 2013).

تواجه المنظمات تحدي في تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز الإستراتيجية التي تكافئ المساهمات النشطة للأفراد، وإن تقديم الحوافز الإستراتيجية الملائمة للموظفين يعلب دوراً مهماً في تعزيز العلاقات بين المنظمة وموظفيها. ومن وجهة نظر الشركة يمكن تعريف الحوافز الإستراتيجية على أنها تدابير مصممة لموائمة العلاقات وتعزيز تبادل المعرفة بين الوحدات التنظيمية المتفاعلة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وتم تعريفها ايضاً كمجموعة من التدابير التي تنظم النشاط الداخلي للمنظمات (Schneckenberg, 2014). وعرفها صلاح عودة أنها مجموعة من المؤثرات التي تُثير دوافع الموظفين مما يؤدي إلى تحديد شكل سلوكهم عن طريق اعطائهم فرصة لإشباع حاجاتهم، وعرفها محمد علي السلمي أنها العوامل التي تُثير حركة الموظفين وتؤثر على سلوكهم،

وعرفها طاهر محمد كلاله أنها الطريقة المادية أو المعنوية التي يتم من خلالها تشجيع الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة عن قناعة ورضا (الحاج، 2017).

مما سبق نلاحظ أن الحوافز الإستراتيجية هي مجموعة من العوامل الخارجية المادية أو المعنوية التي تلبي احتياجات الموظفين سواء الحالية أو على المدى البعيد وتلعب دوراً مهماً في تحفيزهم لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة تحقيق أهداف الشركة.

أهمية الحوافز الإستراتيجية

تلعب الحوافز الإستراتيجية دوراً مهماً في تنمية قدرات الموظفين واستغلالها لمصلحة المنظمة لأنها تشجع على زيادة الأداء ومضاعفة الجهد المتوقع من الموظفين، حيث أصبح من الضروري لأي منظمة أن تقوم بإختيار برنامج حوافز يتناسب مع توجهاتها الحالية والمستقبلية لزيادة أداء موظفيها وتحقيق رضاهم. وأن وجود موظفين محفزين في المنظمة يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية وتنمية مواردها البشرية. بالإضافة إلى ذلك تساهم الحوافز الإستراتيجية في تطوير انتاجية المنظمة على المدى البعيد إذا تم استخدامها بطريقة مناسبة، وتعتبر ذات اهمية مشتركة لأنها تقوم بتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق رضا الموظفين من جهة أخرى (الحاج، 2017).

أشارت دراسة (Chalioti, & Serfes, 2017) انه من الممكن ان تقلل المخاطر العالية من حوافز جميع الشركات او تؤدي الى استجابات غير متكافئة وعكسية. وان الشركات ذات التكلفة المنخفضة لتحفيز وكيلها ستشهد انخفاضا اكبر في التكلفة الهامشية وبالتالي ستستفيد من حصتها في السوق. حيث ان الحصة السوقية الاعلى تقدم تأثيرا جديدا على الحوافز، وان التسعير في المخاطر قد يؤثر بشكل معاكس على توازن الحوافز للشركات في نفس الصناعة. ويجب ان تكون الحوافز بدائل استراتيجية بحيث تؤدي المخاطر العالية التي تقلل من جهود البحث والتطوير

للشركة، وبالتالي تقلص اعمالها في سوق المنتجات الى حث الشركة التي حصتها السوقية اعلى على تقديم حوافز اقوى، وان الشركات التي تضعف حوافز البحث والتطوير الخاصة بها سوف تستثمر اقل في الابتكار.

وبينت دراسة (Dobson, & Chakraborty, 2018) انه يجب ان يكون لدى الشركات حافز قوي للغاية لمتابعة عملية الابتكار للحصول على المزايا الممنوحة لمنظمتهم من خلال تحسين الكفاءة والقدرة التنافسية ويتم تشجيعها ايضا من خلال حجم الفوائد الاوسع الممنوحة لاصحاب المصلحة الخارجيين والمجتمع ككل. وهذا يشير بالفعل الى ان الشركات تريد بالفعل ومستعدة لتقديم حوافز مقابل تحسين الكفاءة وهذا الامر قد يتطلب استثمارا وجهدا كبيرا في عملية الابتكار.

وذكرت دراسة مومني والخير، (2020) أن أهمية الحوافز الإستراتيجية تكمن في تلبية إحتياجات الموظفين المادية والمعنوية مما ينعكس على زيادة انتاجيتهم وولائهم للمنظمة، كما تساعد على تنمية الإبداع الإستراتيجي لديهم مما يؤدي بدوره إلى تطوير المنظمة وتقدمها.

واوضحت دراسة (Banal-Estanol, Seldeslachts, & Vives, 2020) ان حوافز الملكية المشتركة للشركات (اي اعباء الارباح التي يجب على المديرين وضعها على الشركات المنافسة) تزداد اذا زادت حيازات المستثمرين. وان التنوع داخل الصناعة يرتبط بشكل مباشر مع حوافز الملكية العامة. وهناك نوعين من المستثمرين، المستثمرين السلبيين والمستثمرين النشطين. عندما تزداد ممتلكات المستثمرين السلبيين تزداد حوافز الملكية المشتركة، على العكس من ذلك، عندما تزداد ممتلكات المستثمرين النشطين تتخفف حوافز الملكية المشتركة.

نلاحظ مما تقدم أن الحوافز الإستراتيجية شيء مهم للشركات لما لها من دور في زيادة إنتاجية الموظفين وتشجيعهم على تحسين أدائهم، لذلك أصبح من المهم أن تضع الشركات برنامج لتقديم الحوافز لموظفيها بحيث يتناسب مع توجهاتها الحالية والمستقبلية مما يُكسبها ميزة تنافسية ويُني مواردها البشرية.

تحديات جائحة كورونا (COVID-19 Pandemic Challenges)

في أواخر ديسمبر 2019، تم الإبلاغ عن مجموعة من حالات الالتهاب الرئوي غير المبررة في مدينة ووهان، في الصين. وبعد أيام قليلة تم تحديد العامل المسبب لهذا الإلتهاب وهو فايروس كورونا. ثم انتشر هذا الوباء في الصين و جميع انحاء العالم. واصبح هذا الوباء تهديداً للصحة العالمية وتضمنت اعراضه الحمى والارهاق والسعال (He et al, 2020). حيث كان التأثير الأكثر لجائحة كورونا في العالم المتقدم على العاطلين عن العمل والعاملين لحسابهم الخاص والعاملين المؤقتين وأصحاب المشاريع والشركات الصغيرة، حيث أنها في القطاع الغير رسمي اي لا تخضع للمراقبة والتنظيم من قبل الحكومة وبالتالي لديها وصول محدود أو معدوم من الدعم العام (Narula, 2020). وتسببت هذه الجائحة في أزمة طبية وأزمة اقتصادية، لذلك هناك حاجة ماسة للعديد من انواع التدخل الجديدة وإظهار أن التحديات تواجهنا عالمياً وتتطلب تعاوناً دولياً للتعامل معها بشكل فعال. وما يميز هذه الجائحة عن غيرها انها شديدة العدوى والانتشار وقاتلة وهذا ادى الى ان تكون السياسات المتبعة للتعامل معها راديكالية، وكان التأثير الاقتصادي للجائحة غير متكافئ، حيث ان هناك قطاعات تضررت بالطلب والبعض الاخر بالعرض (Susskind & Vines, 2020).

واجهت العديد من الشركات ظروفاً صعبة ومعقدة نظراً للانتشار السريع لفايروس كورونا، حيث كانت هناك صدمة إقتصادية كبيرة لعدم وجود خلفية وإستعداد لدى الشركات لكيفية التعامل

مع مثل هذه الجائحة وكيفية إدارة أمورهم الإقتصادية وممارسة أعمالهم. لذلك كان يجب على الشركات أن تحاول التفكير خارج الصندوق لإيجاد حلول لمواجهة هذه التحديات الناجمة عن الجائحة وإدارتها والتقليل قدر الإمكان من أثارها السلبية على الشركات.

أبعاد تحديات جائحة كورونا

اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي تناولتها دراسة كل من (Salamzadeh & Dana, 2020)، (Amankwah–Kaushik & Guleria, 2020)، (Seetharaman, 2020)، (2020)، (Amoah et al, 2020)، كونها أبعاد تقيس تحديات جائحة كورونا بموضوعية وأثرت على الكثير من القطاعات، وتتلخص في الشكل الآتي (2-3):



الشكل (2-3) أبعاد تحديات جائحة كورونا

من تصميم الباحثة بالإستناد إلى (Salamzadeh & Dana, 2020)، (Seetharaman, 2020)، (Amankwah–Amoah et al, 2020)، (Kaushik & Guleria, 2020)

فقدان الزبائن (Losing Customers)

لا يمكن التقليل من دور الزبائن في أي عمل تجاري، حيث أن الهدف الأساسي لجميع الأعمال هو إرضاء الزبائن الحاليين وجذب الزبائن الجدد، وأن تحسين رضا الزبائن سيؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن وولائهم مما سيؤدي إلى تحسين الأرباح ، ويعتبر العنصر الأساسي لنجاح

الأعمال هو تنمية العملاء المخلصين (Daneshfar et al, 2016). وللتخلص من مخاطر فقدان الزبون يجب وضع حدود لقيم الرضا القصوى للزبائن ومن ثم يجب اتخاذ اجراءات تصحيحية لإزالة الاسباب التي تؤدي إلى تقليل درجة تحقيق متطلباتهم (Klochkov et, al 2017). وهناك دور كبير للمنظمة في تجنب فقدان زبائنها، إذ يجب على المنظمة أن تسعى لتلبية متطلبات زبائنها الحاليين والحفاظ عليهم وذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة ووضع استراتيجيات جديدة لتحقيق أهدافها وتتناسب مع المتغيرات البيئية والإقتصادية التي تواجهها مما يؤدي بدوره إلى الحصول على ولاء ورضا الزبون (بريار، 2021).

يتضح مما سبق أنه لا يمكن إهمال دور الزبائن في تحقيق النجاح وجني الأرباح لأي شركة لأنه عند إرضاء الزبون وتقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق مطالبه سيساهم ذلك بالحفاظ عليه. وللحفاظ على الزبائن يجب على الشركات أن تفكر بتقديم منتجاتها وخدماتها بأساليب تسويقية واستراتيجيات تتناسب مع الظروف التي فرضتها الجائحة.

ضعف استدامة العمليات (Poor Operational Sustainability)

يجب أن تكون استدامة الشركة في طليعة استراتيجيتها، وانها مفهوم يدمج بين التدابير الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. ويجب على الشركات أن تنظر إليه من منظور المقايضات وتخفيف حدة الصراع بدلاً من تحقيق نموذج يربح فيه الجميع. وقد تواجه المنظمات صعوبات في التكامل بين التدابير الثلاثة بسبب التواترات الناشئة عن نزاع أصحاب المصلحة، وأن إيجاد توازن بين هذه التواترات أمر مهم للغاية للإدارة الناجحة لاستدامة الشركة (Jabbour et al., 2019). ويشير مفهوم الاستدامة إلى الكفاءة في تلبية احتياجات الجيل الحالي دون الاعتماد على تقنيات ومتطلبات الجيل المستقبلي، وأيضاً هي التحسين في ثلاثة جوانب وهي الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية (Hendiani et al, 2020). حيث أثرت جائحة كورونا على الكثير من المنظمات

وأدت بها إلى عدم القدرة على ممارسة عملياتها بالشكل المرغوب، لذلك يجب على هذه المنظمات إعادة محاولة خلق التوازن بين الجوانب البيئية والاجتماعية والإقتصادية ووضع خطط استراتيجية جديدة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يتناسب مع ظروف الجائحة (زرزور ومصطفى، 2021).

ونلاحظ مما تقدم أن الشركات دائماً تسعى لتحقيق الإستدامة والإستمرارية ما لم تستجد ظروف معقدة تجبرها على غير ذلك. لذلك يجب على الشركات أن تخلق توازناً بين الجوانب البيئية والاجتماعية والإقتصادية لضمان استمرارية اعمالها بالصورة المرجوة ووضع استراتيجيات تتناسب مع الظروف المستجدة مثل جائحة كورونا.

العمل عن بُعد (Remote Working)

لم يظهر مفهوم العمل عن بُعد حديثاً بل انتشر على الصعيد العالمي في أواخر القرن العشرين، وأصبح العديد من الأفراد والشركات يستعينون بأفراد يعملون عن بعد وذلك بفضل التطور التكنولوجي، حيث أثر التطور التكنولوجي بشكل كبير في شكل وطريقة العمل، فأصبح العمل عن بعد يمثل أحد مظاهر الثورة الصناعية الرابعة. وأيضاً يساهم العمل عن بعد في توفير التكاليف وتحسين الإنتاجية والمرونة ويزيد من قدرة الشركات على توظيف المواهب وتقليل نسب دوران العمل (آدم & حسابو، 2019). وفي ظل الظروف التي فرضتها جائحة كورونا لجأت العديد من المنظمات لتنفيذ أعمالها عن طريق العمل عن بعد بسبب سياسات التباعد والإغلاق التي تم فرضها، وتم تعريفه على أنه العمل في مكان بديل لمكان العمل المعتاد بوجود تكنولوجيا الإتصال واستخدام الأنظمة الذكية والإلكترونية (كاملي، 2021).

مما سبق تبين أن مفهوم العمل عن بعد كان موجوداً من قبل لكن لم تكن الكثير من الشركات تلجأ لإتباعه، لكن نظراً للظروف التي فرضتها جائحة كورونا بدأت العديد من الشركات بإتباع العمل عن بعد لإستمرار ممارسة أعمالها، وبوجود التطور التكنولوجي سيكون ذلك من الأساليب المناسبة حيث أنها تساهم في توفير التكاليف وتحسين الإنتاجية.

تغير أنموذج الأعمال (Changing Business Model)

يعتمد نموذج الأعمال على التمثيل العقلي لجوانب معينة من العالم الحقيقي ذات الصلة بالعمل التجاري، وأن التغيير في نموذج الأعمال يهدف إلى تطوير نماذج الأعمال، حيث يجب أن تكون قادرة على التعامل مع الأنظمة المعقدة وتوفر وسيلة لتجارب خالية من المخاطر وقابلة للتطبيق عملياً (Petrovic et al, 2001).

ويحدد نموذج الأعمال الأساس المنطقي للمؤسسة ومنطق التعرف على القيمة والإبداع والتسليم والقبض، ويعتبر الرابط الحيوي بين إستراتيجية المنظمة بهيكلها وعملياتها، وهي الطريقة التي تبني بها الشركة مواردها وتستخدمها لتقديم قيمة أفضل لعملائها من منافسيها وبالتالي كسب المال. ويعد نموذج الأعمال مهماً لتطوير وإستمرار المؤسسة، لأنه يحدد الطريقة التي تحدد بها الأهداف وتحفز الجهد وتنسيق الأنشطة وتخصص الموارد بالإضافة إلى مصادر الإيرادات وهيكل التكلفة وخيارات الصنع أو الشراء (Li, F, 2015).

إن أنموذج الأعمال يهدف إلى تحديد الطريقة التي ستخلق فيها الشركة قيمة لعملائها، حيث نلاحظ مما سبق أنه في ظل جائحة كورونا أصبحت نماذج الأعمال في الشركات لا تتناسب مع الظروف التي فرضتها الجائحة لذلك يجب على الشركات إعادة النظر في نماذج أعمالها وبناء

نماذج أعمال جديدة تتناسب مع الظروف المستجدة من أجل تقديم أفضل قيمة للعملاء وضمان إستمرارية أعمال الشركة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تتناقش هذه الفقرة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وقد تم تصنيفها من الأقدم إلى الأحدث ومن ثم مناقشتها على أساس الهدف منها ومكان التطبيق وأحجام العينات وأهم النتائج التي خرجت فيها وتفيد الدراسة الحالية، وكما يأتي:

دراسة **Gambardella, Panico, & Valentini (2015)** بعنوان:

Strategic Incentives to Human Capital

الحوافز الإستراتيجية لرأس المال البشري

هدفت هذه المقالة إلى تسليط الضوء على المشكلة الإدارية المتمثلة في تحفيز العمال في الأنشطة كثيفة المعرفة من خلال التخلي عن استقلالية إتخاذ القرار في مشاريع الشركات، وتحدد العلاقة بين الأصول والقدرات الأساسية للشركة ومهارات العامل كمحدد رئيسي لتخصيص حقوق إتخاذ القرار في الأنشطة كثيفة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك تقوم بتوضيح كيفية استغلال العلاقة بين معرفة العامل والقدرات الأساسية للشركة في إدارة المشروع. تم تطبيق الدراسة في شركة لديها الفرصة لبدء مشروع جديد من خلال إشراك عامل المعرفة حيث طُبقت الدراسة على المديرين المتوسطين والباحثين الذين يؤدون مهاماً كثيفة المعرفة. ولمعالجة هذه القضايا حللت الدراسة قرارات الشركة التي يجب أن تشرك عاملاً في مشروع جديد كثيف المعرفة، حيث تم الجمع بين تخصيص حقوق إتخاذ القرار والتعويضات التي يمكن للشركة من خلالها إدارة وتحفيز العاملين في مجال المعرفة مع الإعتراف بالصعوبات الرئيسية للعمليات كثيفة المعرفة.

دراسة (Karlberg & Cook, 2016) بعنوان:

Strategic Training Management: Training to Win in A Complex World

إدارة التدريب الإستراتيجي: التدريب للفوز في عالم معقد

بحثت هذه الدراسة في ثورة التدريب التي أعقبت فيتنام وكيفية قيام الجيش بتوليد وإعداد تقارير عن الإستعداد التدريبي ودرست أيضاً جهود التغيير المبذولة لدمج قيادة المهمة في ثقافة الجيش بالإضافة الى انها سلطت الضوء على التحدي الحاسم: الفشل في تنفيذ وتدريب المطلوبين لتنفيذ المتطلبات وتمكينهم من مراقبة حالة الإستعداد والابلاغ عنها بشكل صحيح. وكانت هذه الدراسة على الجيش الامريكي. وبينت النتائج ان هناك فجوة في قدرات الجيش اعقاب حرب فيتنام، وقام رئيس أركان الجيش بالتأكيد على تطوير وسائل أكثر موضوعية لتحديد مستويات الإستعداد للتدريب وذلك من خلال إنشاء نموذج الجاهزية المستدامة وتحديث المهام والتدريب الإلزامي من خلال التغييرات في سياسة الجيش لتحديد أولويات تدريب الجيش وحمايته.

دراسة (Rabab'ah, 2016) بعنوان:

The Effect of Communication Strategy Training on the Development Of EFL Learner's Strategic Competence and Oral Communicative Ability

تأثير التدريب على استراتيجية الاتصال في تطوير الكفاية الاستراتيجية لمتعلمي اللغة الانجليزية كلغة اجنبية والقدرة على التواصل الشفهي

هدفت هذه الدراسة للبحث في تأثير تعليمات استراتيجية الاتصال على قدرة التواصل الشفهي لطلاب اللغة الانجليزية كلغة اجنبية وكفايتهم الاستراتيجية. تم تطبيق هذه الدراسة على 80 متعلماً في دورة اللغة الانجليزية كلغة اجنبية التي استمرت 14 اسبوعاً حيث تم تقسيمهم الى مجموعتين،

تلقت مجموعة التدريب على الاستراتيجية تدريباً على علوم الكمبيوتر، بينما تلقت المجموعة الضابطة فقط الدورة التواصلية العادية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين في مجموعة التدريب الاستراتيجي تفوقوا بشكل كبير على المجموعة الضابطة في درجات اختبار التحدث في IELTS، وأكدت النتائج أيضاً أن المشاركين في مجموعة التدريب على الاستراتيجية استخدموا علوم الكمبيوتر بشكل أكبر.

دراسة عبد الحميد وزغبة (2017) بعنوان:

تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المفاهيم الأساسية لتدريب وتنمية الموارد البشرية والتعرف على دور برامج التدريب والتنمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التي تطبقها، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها، وتأكيد أهمية ودور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات. تسلط هذه الدراسة الضوء على دور برامج التدريب والتنمية في إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص من وجهة نظر أكاديمية. وتتلخص نتائج الدراسة أن التوجه نحو الإنفاق على التدريب وتنمية الموارد البشرية يعتبر استثمار مميز للمؤسسة لأن الموارد البشرية المتطورة وذات المهارة تعتبر عمود الأساس وركيزة مهمة من ركائز المؤسسة لأنها تقودها لتحقيق ميزتها التنافسية.

دراسة (Raj & Sharma 2018) بعنوان:

Training and Development as Strategic HR Functions: A Study of HR Executives

التدريب والتطوير كوظائف إستراتيجية للموارد البشرية: دراسة لمديري الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المكونات الهامة لخطط التدريب والتطوير لجعلهم وظيفة استراتيجية للموارد البشرية، ولدراسة ما إذا كان هناك أي رابط بين العمر والخبرة وتعيين المديرين

التنفيذيين للموارد البشرية وبرامج التدريب والتطوير المختلفة كوظيفة استراتيجية للموارد البشرية. واعتمدت هذه الدراسة على المسح الميداني والبيانات التي تم جمعها من خلال استبانة وبلغ عدد المستجيبين 302 شخصاً، وتم تطبيقها على مديري الموارد البشرية. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد أي عنصر في التدريب والتطوير له أي ارتباط بخبرة المديرين التنفيذيين للموارد البشرية، وأن معظم عناصر التدريب والتطوير ليس لها علاقة بمستوى الخبرة، بالإضافة إلى توضيح أهمية التدريب والتطوير لوظيفة الموارد البشرية في أي منظمة لأنها تعتبر ضرورية لنجاح أي منظمة.

دراسة Feng, (2018) بعنوان:

Research on the Impact of Incentive Mechanism on Performance in SMEs of China

بحث حول تأثير آلية الحوافز على الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الصين

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير آلية الحوافز على الأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال استخدام استبيان لفهم مشاعر موظفي المنظمة والأفكار والآراء ومدى الرضا لديهم وتبين أن هناك عدة مشاكل في المنظمة ألا وهي أن إدارة الموارد البشرية لم ترتفع إلى مستوى إستراتيجي ولم تكن هناك توجهات بشرية وافتقار المنظمة للتماسك وارتفاع معدل دوران العاملين وانخفاض مستوى الرضا لدى الموظفين وعدم وجود آلية للحوافز. تم تطبيق هذه الدراسة في شركات العلوم والتكنولوجيا الصغيرة والمتوسطة في الصين. وتوضح الدراسة أن الحوافز لها تأثير إيجابي على الأداء ويمكنها تحسين رضا الموظفين وتحقيق فوائد أفضل للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك بينت هذه الدراسة أن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة تكون مدة استمراريتها قليلة جداً وذلك بسبب الإفتقار إلى الحوافز التي تجذب الكوادر المؤهلة والموهوبة الأساسية للمنظمة والإحتفاظ بهم، حيث

أن معظم هذه الشركات تفتقر لمفاهيم الموارد البشرية المتقدمة وتعاني من نقص في إدارة الأداء وآليات الحوافز.

دراسة (Dobson & Chakraborty, 2018) بعنوان:

Strategic Incentives for Complementary Producers to Innovate for Efficiency and Support Sustainability

حوافز استراتيجية للمنتجين التكميليين للابتكار من أجل الكفاءة ودعم الاستدامة

هدفت هذه الورقة التحليلية الى توضيح كيف يمكن لتعاون المالكين لإنشاء حوافز مشتركة ان يساعد المكملين على زيادة الابتكار وافادة سلسلة التوريد بأكملها والمستهلكين النهائيين ورفع مستوى الرفاهية الاجتماعية، وان افضل احتمال لهذا هو الابتكار في العمليات الذي يعزز الاستدامة مع توافق الصناعة والمصالح المجتمعية والحصول على دعم الحكومة و الجمهور المهتمين بالضرر البيئي ونضوب الموارد. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها انه يمكننا اتباع الابتكار العشوائي و السماح به لانه يزيد بشكل فعال مع انخفاض احتمالية النجاح، و اذا زاد عدد الاحتكاريين التكميليين من المتوقع ان تصبح المشكلة التراكمية المتمثلة في نقص الاستثمار والتسعير المفرط اكثر حدة وبالتالي هناك حاجة اكبر للتعاون في جهود الابتكار، بالاضافة الى السماح بنسب متغيرة بدلاً من تكنولوجيا النسب الثابتة في صناعة التجميع، ويمكن ان تكون الصناعة التحويلية ايضا احتكار.

دراسة سعيد (2019) بعنوان:

أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم)

هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركات البترول حيث تم التطرق إلى موضوعات التدريب من ناحية استراتيجية وأداء العاملين في شركات البترول

وتوضيح مدى وإمكانية تطبيق استراتيجيات التدريب في تلك الشركات وأثرها على أداء العاملين. وتم تطبيق هذه الدراسة في ثلاثة شركات بترول في الخرطوم (النيل، بشائر، الوطنية) أما عينة البحث فتكونت من 190 موظفاً يعملون في هذه الشركات، وكانت نتائج الدراسة تتلخص بأن الإدارة العليا لشركات البترول في السودان تتبنى أفكار إيجابية لإستراتيجية التدريب وأن هذه الشركات لديها تخطيط مسبق للبرامج التدريبية واقسام متخصصة في تطبيق التدريب، وتحرص أيضاً على التنوع في أساليب التدريب المقدمة واختيار مُدرّبين ذوي مهارات وخبرات ومعارف متميزة لتنفيذ البرامج التدريبية.

دراسة (Amankwah–Amoah et al (2020) بعنوان:

COVID-19 and business failures: the paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice

كوفيد-19 وفشل الأعمال: مفارقات الخبرة والحجم ونطاق النظرية والتطبيق

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيف يمكن للأشخاص غير الملائمين أن يولدوا تأثيرات غير مباشرة في ظل هذه الظروف، وتقدم مساهمات رئيسية في الأدبيات. وتتجاوز هذه الدراسة وجهة النظر السائدة بأن فشل الأعمال يعزى إما للعوامل البيئية أو العوامل الخاصة بالشركة، من خلال تسليط الضوء على الفروق الجوهرية بين الصدمات الجديدة والصدمات التي توجد لها قاعدة من المعرفة التجريبية ذات الصلة فيما يتعلق بالتحديات التي تطرحها المجموعة الجديد من المفارقات التي يؤدي إليها. تدرس هذه الورقة الأدبيات الحالية حول فشل الأعمال في ظل جائحة كورونا والآثار المترتبة على الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومن نتائجها، أنها وسعت الخطاب حول تأثيرات جائحة كورونا على الشركات من خلال توسيع وتقديم رؤى حول المفارقات الناتجة عن الصدمات الجديدة حول موارد المعرفة والاستراتيجية والشرعية، وأن مخاطر فشل

الاعمال التجارية من المرجح أن تزداد نظراً للطبيعة غير المتكافئة والمتقلبة لعمليات الانقاذ الحكومية في العديد من الاسواق الناضجة و الناشئة.

دراسة (Salamzadeh & Dana, 2020) بعنوان:

The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian start-ups

جائحة فيروس كورونا: التحديات بين الشركات الإيرانية الناشئة

بحثت هذه الدراسة في التحديات الرئيسية التي تواجه الشركات الإيرانية الناشئة من خلال إجراء مقابلات مع المؤسسين المشاركين. تعتبر هذه الدراسة بحث استقرائي، وتستخدم مرحلتين من تقنيات الترميز لتقلي مخاطر الاستدارة، حيث سمح هذا النهج بالتوصل إلى فهم أفضل لتحديات الشركات الإيرانية الناشئة خلال أزمة جائحة كورونا. تم جمع البيانات من كل من الموارد الأولية (المقابلات، الملاحظات) والمصادر الثانوية (مواقع الويب، والبيانات الصحفية والتقارير وقواعد بيانات المنظمات المعروفة)، وتم تطبيقها على 15 شركة من الشركات الإيرانية الناشئة المعروفة. ومن نتائج هذه الدراسة أن الشركات الناشئة تعاني من عدة مشاكل، تراوحت من المشكلات البسيطة مثل إيجاد قنوات التوزيع المناسبة إلى المشكلات الكبرى مثل فقدان الزبائن، وبينت الدراسة أن الشركات الناشئة كانت تواجه ستة أنواع من التحديات، بما في ذلك التحديات المالية، وتحديات إدارة الموارد البشرية، وتدبير وآليات الدعم، وتحديات التسويق، وتحديات إدارة الأزمات، والمزيد من التحديات.

دراسة (Mohd, Julian, & Basar 2020) بعنوان:

Strategic Training and Development: The Impact on Employees Performance

التدريب والتطوير الإستراتيجي: التأثير على أداء الموظفين

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين حيث تم تطبيقها في شركة إدارة الممتلكات في ماليزيا على 133 موظفاً وتم استخدام طرق البحث الكمي والوصفي

وتم اعتماد 100 استبيان صالح للتحليل تم تعبئته من قبل الموظفين في هذه الشركة ، ومعرفة ما إذا كان هناك تأثير إيجابي للتدريب والتطوير على أداء الموظفين مما يؤثر بدوره على أداء الشركة ككل وجعلها من أفضل الشركات من ناحية الأداء. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن متغيرات الدراسة لها تأثير على أداء الموظفين، ويجب أن يتم تقييم الإحتياجات للتدريب قبل اتخاذ القرار بالتدريب ويجب إنشاء المزيد من التطور الوظيفي لتعزيز أداء الموظفين في الشركات.

دراسة (Verma& Gustafsson, 2020) بعنوان:

Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: a bibliometric analysis approach

التحقيق في اتجاهات بحث كوفيد-19 المستجد في مجال الأعمال والإدارة: نهج التحليل البيبليومتري

قدمت هذه الدراسة نتائج دراسة بيبليومترية لأدب كوفيد-19 في مجال الاعمال والادارة لتحديد مجالات البحث الحالية واقتراح طريقة للمضي قدماً. وهي دراسة إرشادية تستعرض 107 مقالة تتعلق بكوفيد-19 وتهدف الى توفير نقطة مرجعية للممارسين والباحثين. استخدمت هذه الدراسة نهج رسم الخرائط العلمية لفهم البؤر الموضوعية لمجال كوفيد-19 وأبحاث الاعمال، حيث يساعد هذا النهج الباحثين على فهم مدى موضوع ما واتجاهاته الناشئة وتطوره بمرور الوقت. وحاولت هذه الدراسة فحص تأثير كوفيد-19 على جوانب مختلفة من الأعمال والتقنيات و إدارة سلسلة التوريد و صناعة الخدمات.

تشير نتائج هذه الدراسة الى ان كوفيد-19 سيكون حافزاً للعديد من التغيرات السياسية طويلة وقصيرة المدى، وسيكون له آثار قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل على مختلف جوانب المجتمع والشركات.

دراسة (2020) Al-Rawi بعنوان:

The Impact of Training Needs on the Success of Strategic Leadership

أثر الإحتياجات التدريبية على نجاح القيادة الإستراتيجية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فهم وإدراك مفهوم التدريب والقيادة الإستراتيجية ومتطلباتها وأثر ذلك على ممارسات القيادة الإستراتيجية في المدارس ومدى القدرة على تحمل المسؤولية لمواجهة التحديات والتغيرات، والتعرف على مدى الإختلاف في الآراء تجاه دور المتطلبات التدريبية للموارد البشرية في تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين والموظفين الإداريين الذين يشغلون مناصب وظيفية وإدارية في 6 مدارس في الرصافة خضعت لبرنامج تدريبي في معهد التطوير التربوي بالإضافة إلى دورات تدريبية خارج الدولة. توصلت نتائج الدراسة أن هناك عدة طرق وأساليب للعملية التدريبية يمكن من خلالها إيصال المعلومات بمهارة وهذه الأساليب لها دور أساسي في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى ذلك فإن نوع البرنامج التدريبي يعتمد على نوع النشاط المراد تطويره. وأظهرت نتائج التحليل مدى إهتمام المدارس التي تم البحث فيها بالتدريب ومتطلباته في تحديد المتطلبات (الإدارية، المعرفية، والسلوكية) التي تساهم بشكل كبير في نمو القيادة الإستراتيجية وتطويرها.

دراسة (2020) Lee et al. بعنوان:

Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing

إزالة الغموض عن الإختلافات في تأثير التدريب والحوافز على أداء الموظف: الدور الوسيط للثقة وتبادل المعرفة

تسعى هذه الدراسة الى التحقيق في الاختلافات في الادوار الوسيطة للثقة ومشاركة المعرفة (الرسمية مقابل غير الرسمية) في العملية التي يؤثر بها التدريب والحوافز على الاداء التنظيمي

(زيادة المبيعات ونتاجية العمل). تم تحليل البيانات المأخوذة من استطلاع عبر الانترنت لكبار

المديرين من 119 شركة في صناعة الملابس في هونغ كونغ باستخدام برنامج SmartPLS.

ومن أهم النتائج لهذه الدراسة، أنه للثقة تأثير وسيط أقوى في تأثيرات الحوافز (مقابل التدريب)

على مشاركة المعرفة الرسمية وغير الرسمية. ومشاركة المعرفة غير الرسمية (مقابل الرسمية) لها

تأثير وسيط أقوى في تأثيرات الثقة على زيادة المبيعات ونتاجية العمل. وتظهر هذه الدراسة أن

الحوافز أكثر احتمالاً من التدريب للمساعدة في بناء بيئة ثقة في المنظمة، وأن مشاركة المعرفة

غير الرسمية لها تأثير أقوى على الأداء التنظيمي من مشاركة المعرفة الرسمية.

دراسة Seetharaman, (2020) بعنوان:

Business models shifts: Impact of COVID-19

تحولات نماذج الأعمال: تأثير كوفيد-19

هدفت هذه الدراسة إلى تكيف إطار عمل بسيط وقوي لتحليل ودراسة التحول الاستراتيجي

الذي أحدثته الشركات في صناعات معينة، وتقديم بعض الأدلة القصصية من الصناعات التي

حاولت تغيير نماذج أعمالها في هذه الظروف من أجل التغلب على التحديات والاستفادة من

الفرص التجارية التي توفرها أهمية منتجاتهم. تمتع هذه الدراسة عن الإستكشاف الدقيق والمفصل

للشركات التي غيرت نماذج أعمالها إلا إنها تقدم بعض الأدلة القصصية من الصناعات التي

حاولت تغيير نماذج أعمالها في ظروف جائحة كورونا.

واعتمد الباحث على ثلاثة أبعاد وهي، كثافة المعلومات للمنتج أو الخدمة، كثافة المعلومات

للعلمية أو سلسلة القيمة، والطبيعة الأساسية للمنتج أو الخدمة للمساعدة في فهم الآثار المباشرة

لجائحة كورونا.

دراسة (Ataguba & Ataguba (2020) بعنوان :

Social determinants of health: the role of effective communication in the COVID-19 pandemic in developing countries

المحددات الإجتماعية للصحة: دور الإتصال الفعال في جائحة كورونا في البلدان النامية

جادلت هذه الدراسة بأن أحد المحددات الاجتماعية الأكثر أهمية للصحة (أي التواصل الفعال مع الأزمات والمخاطر)، أمر مهم جداً في العديد من البلدان النامية، بما في ذلك التي لديها عدد قليل من حالات الإصابة بفيروس كورونا. وأن معالجة المحددات الاجتماعية للصحة أمر ضروري جداً للحد من التفاوتات الصحية خاصة في البلدان النامية ذات النظم الصحية الضعيفة. وتسلط هذه الورقة الضوء على مركزية التواصل الفعال للأزمات والمخاطر، وهو محدد إجتماعي بالغ الأهمية للصحة للتصدي لوباء كورونا ولمنع أو تقليل الضغط على النظم الصحية الضعيفة في العديد من البلدان النامية.

ومن أهم النتائج في هذه الدراسة أنه يجب على البلدان النامية الإستفادة من المحددات الاجتماعية للصحة لمنع الازدحام أو تخفيفه في أنظمتها الصحية الهشة وتقليل الآثار السلبية المحتملة لوباء كورونا في بلدانهم. ويجب عليهم أيضاً الاستفادة من التواصل الفعال بشأن الأزمات والمخاطر دون ترك أي شخص يتخلف عن التصدي للوباء.

دراسة (Kaushik & Guleria, (2020) بعنوان :

The impact of pandemic COVID-19 in workplace

تأثير جائحة كورونا في مكان العمل

حللت هذه الدراسة الجوانب الإيجابية والسلبية لمفهوم العمل من المنزل، حيث أنه خلال جائحة كورونا، اضطر الاشخاص العاملون من المنزل الى العيش في عزلة اجتماعية وبعد عاطفي. وركزت هذه الدراسة على تأثير جائحة كورونا على الحياة العملية للموظفين، وأن أرباب العمل

ومديري الموارد البشرية مطالبون بالتفكير خارج الصندوق وتقديم أفضل الممارسات وإعادة تحديد أدوار الموارد البشرية.

وهدفت هذه الدراسة إلى تفسير مفهوم العمل من المنزل خلال جائحة كورونا، ودراسة السيناريو الحالي للعمل من المنزل، وتحليل العوامل المؤثرة على العمل من المنزل للموظفين، وهدفت أيضاً إلى تقديم رؤية أعمق لتحليل تأثير جائحة كورونا في مكان العمل فترة الشدائد هذه وما هي التدابير المطلوبة من قبل أرباب العمل وموظفي الموارد البشرية لأخذها في عين الاعتبار من أجل الاداء التنظيمي المناسب للتغلب على الوضع الحالي. هذه الدراسة وصفية وتحليلية ، و يعتمد جمع البيانات على البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث تم جمع البيانات الأولية من المقابلات الهاتفية والأسئلة المطروحة من مستشاري الموارد البشرية وعدد قليل من الاشخاص رفيعي المستوى في الصناعة في وظائف الموارد البشرية والمهنيين العاملين، أما البيانات الثانوية تستند على البيانات الحالية والسيناريو ويتم جمعها من مختلف الأوراق البحثية و المقالات لعام 2019-2020.

أظهرت النتائج أن العمل من المنزل لم يكن سهلاً وأن هناك فوائد كثيرة للاستفادة من العمل من المنزل، وأن أرباب العمل والموارد البشرية يحتاجون إلى لعب دور محوري للغاية في تكوين رابطة مع الأشخاص.

دراسة توام وكلاخي (2021) بعنوان:

أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازتيارت
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الحوافز المادية والمعنوية في شركة سونلغازتيارت ومدى مساهمتها في التأثير على العاملين وتطويرهم ونيل رضاهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيقها

على العمال في شركة سونلغاز بولاية تيارت وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 45 عامل تم توزيع الإمتحان عليهم وتم الإمتحان ل 39 استبانة. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك دور مهم للحوافز بنوعها في تحسين أداء العاملين والتأثير على أدائهم الوظيفي بصورة إيجابية. وتوصي الدراسة الشركات بضرورة تقديم حوافز للموظفين لتشجيعهم على القيام بأعمالهم بكفاءة وترسيخ فكرة العمل بروح الفريق كحافز معنوي للوصول إلى الأداء المخطط له وإعادة النظر في نظام الحوافز المتبع و ربطه بمستوى الأداء المطلوب من الموظفين بحيث يتم تمييز العاملين اللذين يقدمون أداء أعلى .

دراسة مهنا (2021) بعنوان:

دور إستراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري بوزارة التربية والتعليم العالي- المحافظات الجنوبية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إستراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري لدى الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. ومن أجل تحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إمتحان لجمع البيانات، حيث بلغ مجتمع الدراسة 223 موظفاً وتم استرداد 183 إمتحاناً صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، تبلغ نسبة ممارسة إستراتيجية التدريب 75.60% أي أنها حصلت على درجة موافقة كبيرة، وكانت نسبة ممارسة بُعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب 76.56% وقد حصلت على المرتبة الأولى، ونسبة ممارسة التمكين في وزارة التربية والتعليم العالي 67.73% أي أنها متوسطة. بالإضافة إلى ذلك أشارت الدراسة إلى أنه هناك علاقة طردية موجبة بين ممارسة إستراتيجية التدريب وتمكين رأس المال البشري.

دراسة (Wang, Liu, Qian, & Parker (2021) بعنوان:

Achieving Effective Remote Working during the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective

تحقيق عمل فعّال عن بُعد أثناء جائحة كورونا: منظور تصميم العمل

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات التي يواجهها العاملون عن بُعد في الوقت الحالي بالإضافة إلى خصائص العمل الافتراضية والاختلافات الفردية التي تؤثر على هذه التحديات. تم إجراء دراستين، حيث كانت الدراسة الأولى من خلال المقابلات شبة المنظمة مع موظفين صينيين يعملون عن بُعد وتم تحديد أربعة تحديات رئيسية للعمل عن بُعد ألا وهي التداخل بين العمل و المنزل، والتواصل غير الفعال، والمماطلة، والشعور بالوحدة. وهناك أربعة خصائص عمل افتراضية أثرت على تجربة هذه التحديات وهي الدعم الاجتماعي، والإستقلالية الوظيفية، والمراقبة، وعبء العمل والإنضباط الذاتي للعاملين.

كان الدعم الاجتماعي مرتبطاً بشكل إيجابي بالمستويات المنخفضة لجميع تحديات العمل عن بُعد، أما الإستقلالية الوظيفية مرتبطه سلباً بالوحدة، وكل من عبء العمل والمراقبة مرتبطين بتداخل أكبر بين العمل والمنزل، وأيضاً يرتبط عبء العمل بإنخفاض المماطلة، وكان الإنضباط الذاتي للعاملين مهماً للعديد من هذه العلاقات. أما بالنسبة للدراسة الثانية، تمت من خلال مسح 522 موظفاً يعملون عن بُعد أثناء الوباء، وتوصلت إلى أن خصائص العمل الافتراضية مرتبطة بأداء العامل ورفاهيته من خلال التحديات المتمرسه.

دراسة (Garavan, et. Al., (2021) بعنوان:

Training and Organisational Performance: A Meta-analysis of Temporal, Institutional, and Organisational Context Moderators

التدريب والأداء التنظيمي: تحليل بُعدي لمشرفي السياق الزمني والمؤسسي والتنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل للعلاقة ما بين التدريب والأداء التنظيمي باستخدام 119 دراسة أولية، حيث تم فحص الآثار الوسيطة لجودة التدريب مقابل كميته، والوقت، وعوامل السياق

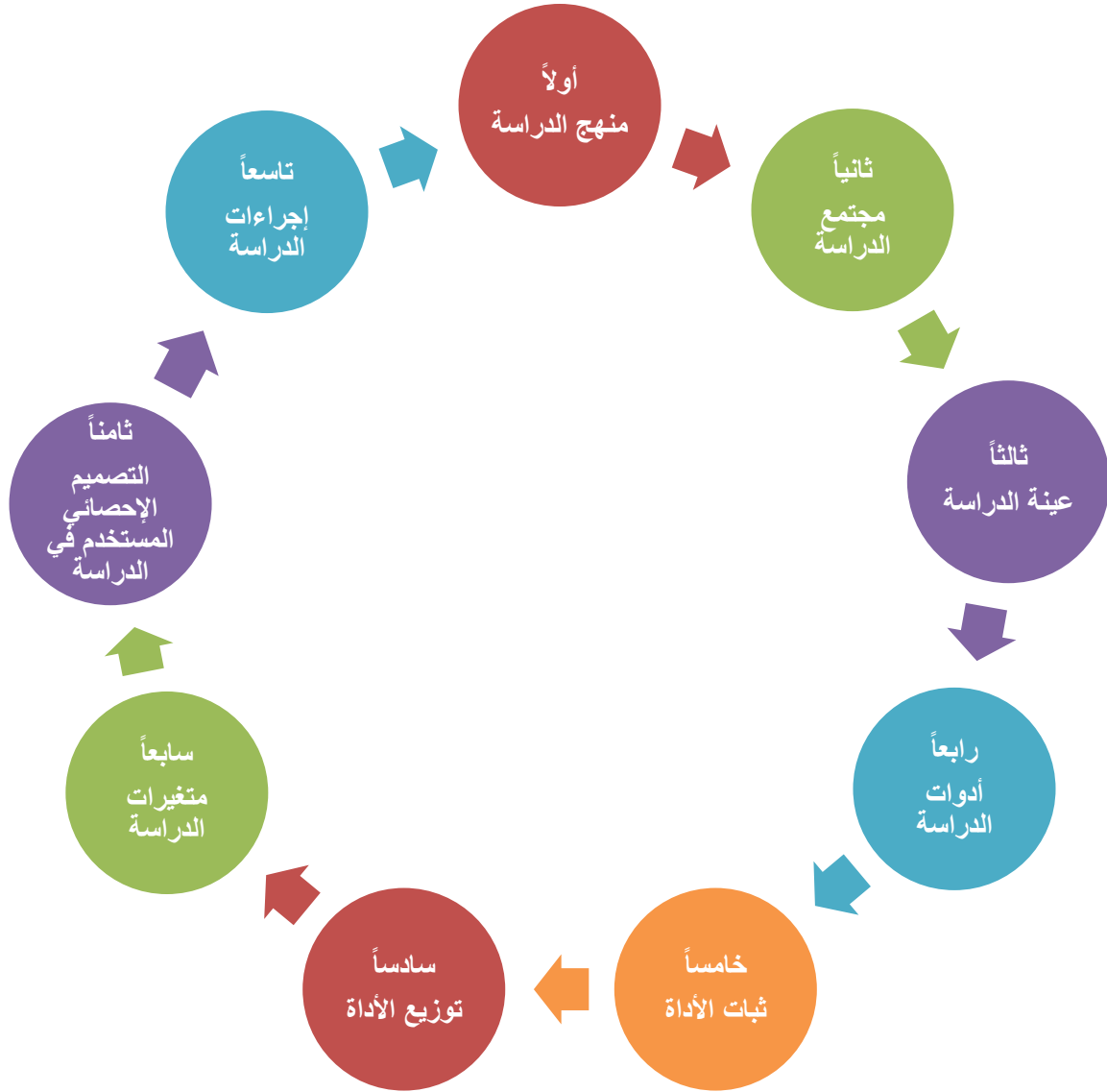
المؤسسي والتنظيمي في العلاقة بين التدريب والأداء التنظيمي. تم تضمين الدراسات التجريبية فقط المنشورة في قواعد البيانات الإلكترونية الآتية (ABI/INFORM, Business Source Complete, Emerald, Google Scholar, JSTOR, PSYCHINFO, Web of Science) وتم التركيز فقط على الدراسات التي تشير إلى وجود علاقة بين التدريب والأداء التنظيمي وأيضاً تم تضمين كل عينة محددة مرة واحدة لتجنب التمثيل الزائد لمنظمات معينة في العينة وتم استبعاد الدراسات ذات العينات المتداخلة. وأوضحت النتائج أن التدريب يرتبط بشكل إيجابي ومباشر بالأداء التنظيمي مع عدم وجود أي فرق ذي دلالة إحصائية بين مقاييس جودة التدريب وكميته، وأن نوع التدريب (عام أو خاص بالشركة) لا يضبط العلاقة بين التدريب والأداء التنظيمي.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. تناولت الدراسة الحالية متغيرات ثلاثة لم تدرس من قبل وبشكل مجتمع وهي (التدريب الاستراتيجي، الحوافز الاستراتيجية، تحديات جائحة كورونا) مما يُشكل إضافة للدراسات العربية، بحسب علم الباحثة.
2. تناولت الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة في حقول مختلفة، بينما ستطبق هذه الدراسة على شركات الألبسة في مدينة عمان وهو من القطاعات التي لم تحظى بدراسات كثيرة ولم تسلط عليه الأضواء في البحوث رغم أهميته.
3. اعتمدت الدراسة الحالية إدخال الحوافز الإستراتيجية متغيراً وسيطاً في توظيف التدريب الاستراتيجي لمواجهة تحديات جائحة كورونا، وهذه المحاولة لم يسبق لها أن كانت في الدراسات السابقة، بحسب علم الباحثة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات



الشكل (3-1): مخطط سير الفصل الثالث

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لأن الدراسة الحالية هي دراسة سببية ذات طابع كمي ونوعي، ويعد هذا النهج الأكثر ملائمة في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي تم وضعها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

كان مجال الدراسة الشركات في قطاع الألبسة في مدينة عمان لانه من القطاعات المهمة التي تضررت خلال الجائحة ولكنه مهمل بالدراسات، ولدى الحصول على البيانات من غرفة تجارة عمان حول الشركات في هذا القطاع تبين أن عددها كبير و مقسمة إلى عدة تصنيفات. وبالنظر إلى متطلبات الدراسة التي تقضي بأن تكون الشركات التي ستطبق فيها الدراسة ذات احجام كبيرة من حيث رأس المال، وأعداد عاملين تكفي للحصول على عدد مناسب من المشاهدات لتحليل متغيراتها، تم التركيز على الشركات التي رأس مالها مليون دينار فأكثر وعند فرز هذه الشركات تبين أن عددها خمسة شركات (www.ammanchamber.org.jo)، كما هي مبينه بالجدول (3-1) أدناه :

الجدول (3-1) شركات في قطاع الألبسة في مدينة عمان مجال الدراسة الحالية

الرقم	اسم الشركة	عدد الأفراد العاملين	رأس المال
1	شركة الفخامة والتطوير لتجارة الملابس والعلطور والإكسسوارات الفاخرة	73	1.600.000
2	شركة تطوير مفهوم الأزياء	35	1.000.000
3	شركة ركن الأزياء لتجارة التجزئة	175	1.000.000
4	مجموعة التجزئة الأردنية	217	5.000.000
5	شركة الشايح الدولية	500	14.000.000
	المجموع	1000	

أما مجتمع الدراسة فيشمل العاملين في الشركات الخمس المذكورة.

ثالثاً: عينة الدراسة

سُحبت من هذا المجتمع عينة عشوائية بسيطة لإعطاء فرصة متساوية لجميع أفرادها من جهة ولصعوبة الحصول على تصنيفات ومسميات المجتمع من جهة أخرى وكان حجم العينة (278) بحسب جداول (Sekaran & Bougie, 2016:264).

رابعاً: أدوات الدراسة

لتحقيق اهداف الدراسة تم جمع البيانات من مجموعة من مصادر جمع البيانات:

❖ مصادر المعلومات الثانوية: تضمنت الكتب والمراجع الأجنبية والعربية ذات العلاقة، والمقالات،

والأبحاث ومحركات البحث.

❖ مصادر المعلومات الأولية:

- المقابلة المهيكلية: من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة وجهت إلى بعض العاملين، تتعلق

بتحديد تأثيرات جائحة كورونا على القطاع، وكذلك رأيهم بالدراسة الحالية ومدى مساهمتها في

تغطية جانب من مشكلاتهم، واهيراً مراجعتهم واستشارتهم ببعض نتائج الدراسة و مناقشتهم

بموضوعيتها.

- الإستبانة: كانت الأداة الرئيسية وتم تطوير استبانة تقيس المتغيرات الثلاثة للدراسة وإخضاعها

للصدق والثبات من خلال الخطوات التالية:

1. إعداد فقرات الإستبانة: تم إعداد فقرات الإستبانة وتطويرها بالإستناد إلى الأدبيات المشار

إليها في الملحق رقم (2) والتي بلغ عدد فقراتها (62) فقرة، وتكونت الإستبانة من أربعة

أقسام:

أولاً: القسم المتضمن للبيانات الأساسية والديموغرافية وتشمل (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

ثانياً: القسم المتضمن لفقرات أبعاد المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي) وبلغ عددها (24) فقرة.

ثالثاً: القسم المتضمن لفقرات المتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية) وبلغ عددها (14) فقرة.

رابعاً: القسم المتضمن لفقرات المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا) وبلغ عددها (24) فقرة.

وقد تم الإعتماد على المقياس الخماسي الذي وضعه (ليكرت) لتقييم العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة، وتم الإعتماد على مستويات التقييم كما يلي:

أولاً: الإجابات عن فقرات المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي) والمتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية) وكل من بعدي العمل عن بعد وتغير انموذج الاعمال في المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا).

الجدول (3-2) : مقياس ليكرت الخماسي

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
1	2	3	4	5

يتم معالجة مقياس ليكرت رياضياً وفق المعادلة الرياضية التالية (5-1) $1.33=3/$

وبالتالي فإن درجات الأهمية تكون كما يلي (Preedy and Watson,2010):

$$2.33=1.33+1 \text{ المستوى المتدني (1-2.33)}$$

$$3.66=1.33+2.33 \text{ المستوى المتوسط (2.34-3.66)}$$

$$5=1.33+3.66 \text{ المستوى المرتفع (3.67-5)}$$

ثانياً: الإجابات عن فقرات بعدي فقدان الزبائن وضعف إستدامة العمليات في المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا).

الجدول (3-3) : مقياس ليكرت الخماسي

درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
5	4	3	2	1

وبما أن فقرات كل من بعد فقدان الزبائن و بعد ضعف إستدامة العمليات قد كانت سلبية فقد تم الإعتماد على درجات الموافقة كما هو موضح في الجدول (3-3).

يتم معالجة مقياس ليكرت رياضياً وفق المعادلة الرياضية التالية (5-1) $1.33=3/$

وبالتالي فإن درجات الأهمية تكون كما يلي:

$$2.33=1.33+1 \text{ المستوى المرتفع (1-2.33)}$$

$$3.66=1.33+2.33 \text{ المستوى المتوسط (2.34-3.66)}$$

$$5=1.33+3.66 \text{ المستوى المتدني (3.67-5)}$$

2. صدق الأداة: لقد تم استخدام نوعين من الصدق لغرض التأكد من صدق الأداة وفيما يلي شرح

لهذه الأنواع:

▪ الصدق الظاهري

تم عرض الإستبانة على (9) من المحكمين الأكاديميين ذوي الإختصاص في الجامعات المعتمدة

والأخذ بأرائهم حول صلاحية الفقرات ومقدار ملائمتها للغرض الذي وضعت لأجله الملحق رقم

(3)، وفي ضوء ملاحظاتهم تم حذف (8) فقرات من الإستبانة وتعديل الصياغة لبعض الفقرات.

وبعد الأخذ بجميع آراء المحكمين خرجت الإستبانة بشكلها شبه النهائي في (54) فقرة، الملحق رقم

(4).

▪ **الصدق البنائي:** تم قياسه من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

يعرف الصدق البنائي بأنه مدى تمثيل الفقرة أو مجموعة من الفقرات المرتبطة لمفهوم الدراسة المراد دراسته (Hair et al.,2010)، حيث يعتبر الصدق البنائي من الإختبارات الهامة التي يجب القيام بها قبل البدء بإختبار فرضيات الدراسة وأن أي مشاكل قد تطرأ على صدق أداة الدراسة من الممكن أن تؤثر سلباً على نتائجها، لذلك أجرت الباحثة إختبارات الصدق البنائي من خلال إختبار التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) وهو عبارة عن أسلوب احصائي يهدف إلى قياس صدق المقاييس المرتبطة من خلال العديد من الإختبارات الإحصائية حيث يعتبر التحليل العاملي الاستكشافي من أهم الإختبارات للتأكد من مستوى وجود صدق تقاربي بين فقرات متغيرات الدراسة مجتمعة ومن ثم أجرت الباحثة إختبار التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) وذلك للتأكد من الصدق التقاربي لفقرات الدراسة.

أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغيرات الدراسة

تم التحقق من الصدق البنائي في الخطوة الأولى من خلال إجراء إختبار التحليل العاملي الاستكشافي حيث أن الهدف الأساسي لإستخدام التحليل العاملي الاستكشافي هو التحقق من مدى ارتباط فقرات العامل مع بعضها البعض ومدى تشعبها على العامل وبالتالي تحقيق أقصى صلاحية للمقياس (Hair et al.,2014).

تم الإعتماد على المقاييس الإحصائية التالية عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي:

1- إختبار كايزر-ماير-ولكين KMO: وذلك للتحقق من كفاية حجم العينة لإجراء الإختبار وأن

القيمة المقبولة إحصائياً يجب أن تكون أعلى من (0.50).

2- إختبار بارتلليت: وذلك للتحقق من الدلالة الإحصائية لجميع معاملات الإرتباط في مصفوفة العوامل.

3- الجذر الكامن ونسبة التباين المفسر: تعتبر قيمة الجذر الكامن مؤشراً لمدى تفسير الفقرات للعامل وبالتالي يجب أن تكون قيمة الجذر الكامن أكبر من (1) وأما نسبة التباين المفسر فهي عبارة عن مقياس يوضح مدى تفسير الفقرات للعامل وأن العتبة المقبولة إحصائياً يجب أن تكون (50%) فأكثر.

4- معاملات التحميل Factor loadings: حيث تعتبر معاملات التحميل المؤشر الإحصائي الذي يقيس مدة إرتباط وتشعب الفقرات على العامل وأن الحد الأدنى لقبول الفقرة وإعتبارها صادقة وصالحة للتحليل الإحصائي (0.50) وأن أي فقرة يكون معامل تحميلها أقل من (0.50) يتم إستبعادها.

• التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي).

الجدول (3-4) : التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي)

الرقم	الفقرة	معاملات التحميل	اختبار KMO	اختبار بارتلليت	الجذر الكامن والتباين المفسر
إستراتيجية الإتصال					
1	تهتم شركتنا باستخدامات انترنت الأشياء.	0.750	0.805	410.540 (0.000)	2.909 (%58.173)
2	تركز شركتنا على تهيئة بيئة تعليمية مستمرة لاكتساب ميزة تنافسية.	0.772			
3	تعزز شركتنا مكانتها التنافسية من خلال نقل التدريب الذي يقلل معدلات الدوران.	0.724			
4	تحرص شركتنا على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي التي تحقق زيادة في العوائد.	0.813			
5	تهتم شركتنا بالمهارات الاتصالية التي تحفز الزبائن الحاليين على جذب زبائن جدد.	0.752			

الرقم	الفقرة	معاملات التحميل	اختبار KMO	اختبار بارتلليت	الجذر الكامن والتباين المفسر
إستراتيجية الكفاية					
6	تطور شركتنا كفاية التفكير الاستراتيجي لاستشراف تحديات المستقبل.	0.810	0.830	442.81 (0.000)	3.00 (%60.18)
7	تعزز شركتنا كفاية الوصول الى الاسواق لخدمة جميع عملائها المحتملين.	0.765			
8	تركز شركتنا على بناء كفاية الذكاء العاطفي لبناء فرق عمل مبدعة .	0.794			
9	تؤكد شركتنا على اكتساب كفاية بناء التوجه الاستراتيجي لتحديد المسار المستقبلي الصحيح.	0.748			
10	تؤكد شركتنا على اكتساب كفاية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	0.761			
جاهزية الاستدامة					
11	تهتم شركتنا بالتدريب على كيفية التعامل مع التغيرات الاقتصادية.	0.709	0.803	405.17 (0.000)	2.878 (%57.56)
12	تتبنى شركتنا ثقافة تلبية احتياجات اصحاب المصالح دون الاضرار بالبيئة.	0.759			
13	تشجع شركتنا على التدريب على ممارسات تنمية المجتمع المحلي .	0.795			
14	تشجع شركتنا تعلم ممارسات المبادرات التطوعية.	0.781			
15	نقيم شركتنا شراكات استراتيجية مع شركات تهتم بالاستدامة.	0.746			
قيادة المهمة					
16	تمتلك شركتنا القدرة على تدريب القادة.	0.840	0.835	510.59 (0.000)	3.132 (%62.64)
17	تحرص شركتنا على التدريب على حل المشكلات الاستراتيجية.	0.849			
18	تؤكد شركتنا على التدريب على الكفايات الرقمية.	0.755			
19	تهتم شركتنا بالتدريب على ترتيب الاولويات بالعمل.	0.718			
20	تركز شركتنا على تدريب ممارسات القيادة الالكترونية.	0.787			

تشير النتائج الواردة في الجدول (3-4) إلى إختبار التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي) حيث كانت قيم اختبار KMO جميعها ولجميع أبعاد المتغير المستقل أعلى من (0.50) إذ تراوحت هذه القيم ما بين (0.835-0.803) حيث تشير هذه القيم الى أن حجم العينة مناسب وملئم لإجراء إختبار التحليل العاملي الإستكشافي وبالتالي يمكن الإعتماد على نتائج الإختبار وكانت قيم إختبار بارتلليت ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد وكانت جميع قيم الجذر الكامن أعلى من (1) وقيم التباين المفسر أعلى من (50%) وهذا يدل على وجود تباين تفسيري لفقرات الدراسة وكانت معاملات التحميل لجميع الفقرات أعلى من (0.50) وحسب توصية (Hair et al., 2012; al., 2010) فإن كانت قيم معاملات التحميل أعلى من (0.50) فإن هذه الفقرات تقبل لإجراء التحليل الإحصائي وبالتالي فإن هذه القيم والتي تراوحت ما بين (0.709-0.849) تدل على صدق وملئمة الفقرات للتحليل الإحصائي حيث أنها تشبعت على العوامل بقيم مقبولة.

• التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات المتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية).

الجدول (3-5): التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات المتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية)

الرقم	الفقرة	معاملات التحميل	اختبار KMO	اختبار بارتلليت	الجذر الكامن والتباين المفسر
الحوافز الإستراتيجية					
21	تهتم شركتنا بإعداد برنامج حوافز يتناسب مع توجهاتها المستقبلية.	0.682	0.942	2262.96 (0.000)	7.902 (%56.44)
22	توفر شركتنا الحوافز التي تساهم في تطوير الانتاجية على المدى الطويل.	0.757			
23	تمتلك شركتنا خطة لادارة الحوافز ذات نظرة بعيدة المدى.	0.722			
24	تلتزم شركتنا بتحقيق المساواة بين الجميع في توزيع الحوافز.	0.774			
25	تتبنى شركتنا نظم حوافز تشجع على مضاعفة الجهد المتوقع من العاملين.	0.812			

الرقم	الفقرة	معاملات التحميل	اختبار KMO	اختبار بارتلليت	الجذر الكامن والتباين المفسر
26	تطور شركتنا سمعتها من خلال تحقيق الرضا لدى الموظفين.	0.779	0.942	2262.96 (0.000)	7.902 (%56.44)
27	تتمى شركتنا رأس مالها الاجتماعي من خلال نظم الحوافز.	0.749			
28	تعتبر شركتنا الوظائف المستقبلية مؤشر لوضع نظام الحوافز.	0.740			
29	تحدد شركتنا مستويات الحوافز بناء على خطتها الاستراتيجية.	0.807			
30	تحرص شركتنا على تنويع الحوافز لتشجيع الدوائر على الابداع الاستراتيجي.	0.733			
31	تمتلك شركتنا نظام علاوات مناسب يشجع على الاستقرار الوظيفي المستدام.	0.754			
32	ترتبط شركتنا قيمة الحافز بطبيعة الفرص البيئية المتحصل عليها.	0.733			
33	تحدد شركتنا نوع الحافز بناء على نتائج القرار الاستراتيجي.	0.746			
34	تهتم شركتنا بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين.	0.721			

تشير النتائج الواردة في الجدول (3-5) إلى اختبار التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات المتغير

الوسيط (الحوافز الإستراتيجية) إذ كانت قيمة اختبار KMO للمتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية)

أعلى من (0.50) إذ بلغت (0.942) حيث تشير هذه القيمة إلى أن حجم العينة ممتاز لإجراء اختبار

التحليل العاملي الإستكشافي وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج الإختبار وكانت قيمة إختبار بارتلليت

ذات دلالة إحصائية وكانت قيمة الجذر الكامن أعلى من (1) و قيمة التباين المفسر أعلى من (50%)

وهذا يدل على وجود تفسير مقبول إحصائياً لفقرات الدراسة للعامل وكانت معاملات التحميل لجميع

الفقرات أعلى من (0.50) ووفقاً لتوصية (Hair et al., 2010; Hair et al., 2012) فإن كانت قيم

معاملات التحميل أعلى من (0.50) فإن هذه الفقرات تقبل لإجراء التحليل الإحصائي وبالتالي فإن هذه

القيم والتي تراوحت ما بين (0.682-0.812) تدل على صدق وملائمة الفقرات للتحليل الإحصائي حيث أنها تشبعت على العوامل بقيم مقبولة إحصائياً.

- التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)

الجدول (3-6) : التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)

الرقم	الفقرة	معاملات التحميل	اختبار KMO	اختبار بارتلليت	الجذر الكامن والتباين المفسر
فقدان الزبائن					
35	ابقت شركتنا على نفس الاساليب التسويقية التي كانت تتبعها قبل الجائحة.	0.777	0.820	504.36 (0.000)	3.109 (%62.17)
36	حافظت شركتنا على نفس اسراتيجيات اختراق السوق التي كانت تتبعها.	0.790			
37	التزمت شركتنا بأسعار منتجاتها دون النظر للعوامل الخارجية المحيطة.	0.816			
38	مارست شركتنا نفس اسلوبها في تلبية احتياجات الزبائن دون متابعة التطورات البيئية الحاصلة.	0.789			
39	اتبعت شركتنا نفس قنوات التوزيع من دون تحديث.	0.769			
ضعف استدامة العمليات					
40	تمسكت شركتنا بالخبرات الموجودة لديها دون البحث عن خبرات ذو كفاءة للتعامل مع الظروف المستجدة.	0.792	0.815	432.63 (0.000)	2.95 (%59.17)
41	ابقت شركتنا على نفس مواردها.	0.768			
42	حافظت شركتنا على نفس مصادر التوريد.	0.790			
43	ابقت شركتنا على نفس الاساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط المالية.	0.821			
44	تمسكت شركتنا بخطتها الاستراتيجية دون اللجوء الى خطة طوارئ لاستدامة عملياتها.	0.666			

الرقم	الفقرة	معاملات التحميل	اختبار KMO	اختبار بارتلليت	الجذر الكامن والتباين المفسر
العمل عن بعد					
45	وضعت شركتنا خطة لتنظيم الاعمال التي تُنفذ عن بعد.	0.782	0.880	671.26 (0.000)	3.47 (%69.52)
46	بدأت شركتنا بتطبيق ممارسات العمل عن بعد.	0.862			
47	أصبحت شركتنا تهتم بتطوير قدرات الموظفين للتعامل مع اسلوب العمل عن بعد.	0.868			
48	باشرت شركتنا بتهيئة البنية التحتية للعمل عن بعد.	0.833			
49	تبننت شركتنا ثقافة العمل عن بعد بوصفها إحدى طرق إنجاز العمل.	0.822			
تغيير انموذج الاعمال					
50	اصبحت شركتنا بحاجة الى ابتكار نمودج اعمال جديد يتناسب مع الوضع الوبائي.	0.830	0.813	552.76 (0.000)	3.21 (%64.32)
51	أدركت شركتنا أهمية إدارة الأزمات في المحافظة على عملياتها.	0.811			
52	بدأت شركتنا بالتفكير بإدخال تكنولوجيا جديدة للقيام بأعمالها.	0.769			
53	باشرت شركتنا بتطويرات على هيكلها التنظيمي في ضوء نتائج الوضع الوبائي.	0.813			
54	أصبحت شركتنا تهتم بتحديد حاجة السوق بناءً على الظروف المحيطة.	0.785			

تشير النتائج الواردة في الجدول (3-6) إلى إختبار التحليل العاملي الإستكشافي لفقرات أبعاد

المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا) حيث كانت قيم إختبار KMO جميعها ولجميع أبعاد

المتغير التابع أعلى من (0.50) إذ تراوحت هذه القيم ما بين (0.880-0.813) حيث تشير هذه

القيم إلى أن حجم العينة مناسب وملائم لإجراء إختبار التحليل العاملي الإستكشافي وبالتالي يمكن

الإعتماد على نتائج الإختبار وكانت قيم إختبار بارتلليت ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد وكانت

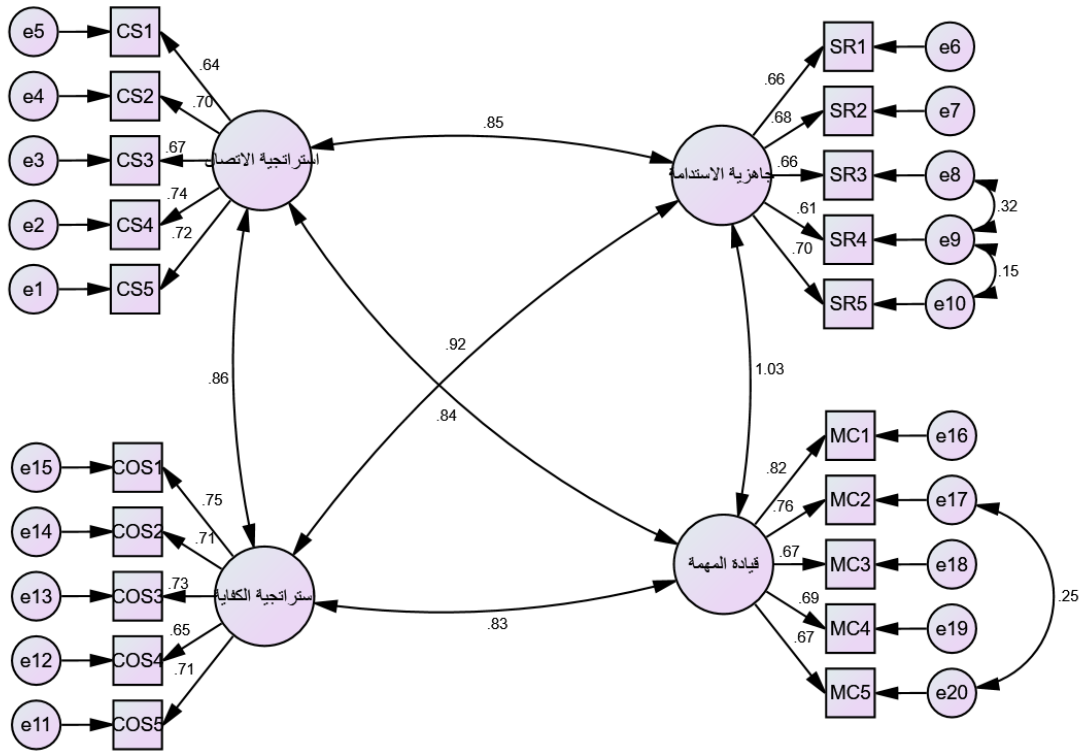
جميع قيم الجذر الكامن أعلى من (1) و قيم التباين المفسر أعلى من (50%) وهذا يدل على وجود تباين تفسيري لفقرات الدراسة وكانت معاملات التحميل لجميع الفقرات أعلى من (0.50) وحسب توصية (Hair et al., 2010; Hair et al., 2012) فإن كانت قيم معاملات التحميل أعلى من (0.50) فإن هذه الفقرات تقبل لإجراء التحليل الإحصائي وبالتالي فإن هذه القيم والتي تراوحت ما بين (0.666-0.868) تدل على صدق وملائمة الفقرات للتحليل الإحصائي حيث أنها تشبعت على العوامل بقيم مقبولة.

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لفقرات متغيرات الدراسة

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي كطريقة متقدمة للتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال إختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) الذي يُستخدم في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير في مجموعة بيانات الدراسة الفعلية في المقارنة بين نماذج العوامل ، وتم إستخدام برنامج أموس (Amos-25)، وفقاً لنموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modelling).

• التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي)

لإختبار مدى تمثيل فقرات نموذج (التدريب الإستراتيجي) والمكون من أربعة أبعاد وهي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة) لهذا المفهوم تم إستخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (2-3): النموذج القياسي باستخدام التحليل العائلي التوكيدي CFA للمتغير المستقل التدريب الإستراتيجي.

ولتقييم مطابقة نموذج الدراسة الإفتراضي مع بيانات الدراسة أجرت الباحثة اختبار تقييم

مطابقة النموذج من خلال مؤشرات مطابقة النموذج Model fit indicators والجدول (7-3)

يوضح نتائج الإختبار.

الجدول (7-3): مؤشرات مطابقة النموذج لنموذج الدراسة

مؤشر المطابقة	قيمة المؤشر	القيمة المقبولة إحصائياً
قيمة مربع كاي/درجات الحرية	2.569	أقل من 5
مؤشر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	0.079	من 0-0.08
مؤشر حسن المطابقة GFI	0.848	أكبر من 0.80
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.905	أكبر من 0.90

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3-7) أن جودة مطابقة النموذج متحققة في كافة القيم حيث كانت جميع قيم مؤشرات مطابقة النموذج جيدة ومقبولة إحصائياً وبالتالي يمكن الحكم على النموذج بأنه يتسم بالمطابقة مع البيانات التي تم جمعها من خلال المستجيبين حسب (Hair et al.,2010; Byrne, 1999).

ويشير الجدول (3-8) إلى تحليل إختبار التحليل العاملي التوكيدي CFA لأبعاد المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي).

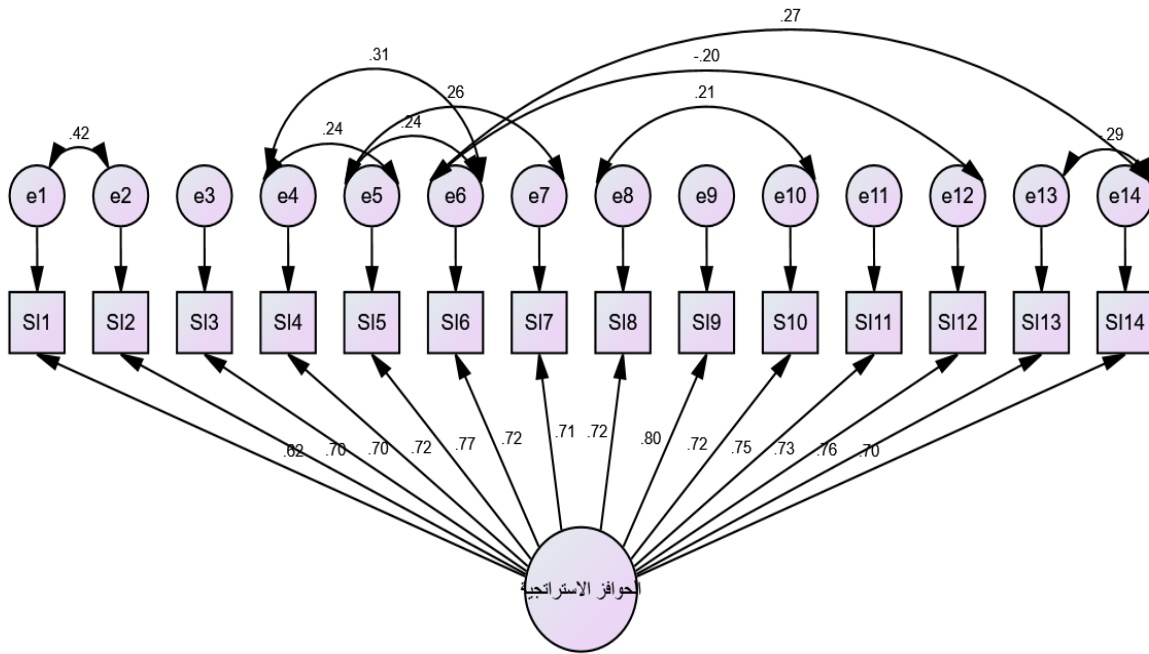
الجدول (3-8) : التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي)

أبعاد المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي)				رمز الفقرة
قيادة المهمة	جاهزية الاستدامة	استراتيجية الكفاية	استراتيجية الاتصال	
			0.638	CS1
			0.698	CS2
			0.664	CS3
			0.735	CS4
			0.716	CS5
		0.753		COS1
		0.712		COS2
		0.728		COS3
		0.664		COS4
		0.703		COS5
	0.663			SR1
	0.686			SR2
	0.699			SR3
	0.655			SR4
	0.715			SR5
0.821				MC1
0.784				MC2
0.670				MC3
0.680				MC4
0.700				MC5

يشير الجدول (3-8) إلى قيم معاملات التحميل لفقرات أبعاد المتغير المستقل التدريب الإستراتيجي حيث كانت جميع قيم معاملات التحميل أكبر من (0.50) وبالتالي تم قبول جميع الفقرات وهذا يعني أن فقرات المتغير المستقل تمتاز بأنها صادقة وقد تحقق فيها شرط الصدق التقاربي Convergent validity.

• التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية)

لإختبار مدى تمثيل فقرات نموذج (الحوافز الإستراتيجية) لهذا المفهوم تم إستخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (3-3): النموذج القياسي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA للمتغير الوسيط الحوافز الإستراتيجية

ولتقييم مطابقة نموذج الدراسة الإفتراضي مع بيانات الدراسة أجرت الباحثة إختبار تقييم

مطابقة النموذج من خلال مؤشرات مطابقة النموذج Model fit indicators والجدول (3-9)

يوضح نتائج الإختبار.

الجدول (3-9): مؤشرات مطابقة النموذج لدراسة

مؤشر المطابقة	قيمة المؤشر	القيمة المقبولة إحصائياً
قيمة مربع كاي/درجات الحرية	2.564	أقل من 5
مؤشر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	0.079	من 0-0.08
مؤشر حسن المطابقة GFI	0.905	أكبر من 0.80
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.952	أكبر من 0.90

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3-9) أن جودة مطابقة النموذج متحققة في كافة القيم حيث كانت جميع قيم مؤشرات مطابقة النموذج جيدة ومقبولة إحصائياً وبالتالي يمكن الحكم على النموذج بأنه يتسم بالمطابقة مع البيانات التي تم جمعها من خلال المستجيبين حسب (Hair et al.,2010; Byrne, 1999).

ويشير الجدول (3-10) إلى تحليل إختبار التحليل العاملي التوكيدي CFA للمتغير الوسيط

(الحوافز الإستراتيجية):

الجدول (3-10) : التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية)

الفقرة	معاملات التحميل لفقرات المتغير الوسيط
S11	0.652
S12	0.730
S13	0.692
S14	0.758
S15	0.803
S16	0.760
S17	0.731
S18	0.712
S19	0.789
S110	0.706
S111	0.730
S112	0.711
S113	0.722
S114	0.693

يشير الجدول (3-10) إلى قيم معاملات التحميل لفقرات المتغير الوسيط الحوافز الإستراتيجية

حيث كانت جميع قيم معاملات التحميل أكبر من (0.50) وبالتالي تم قبول جميع الفقرات وهذا

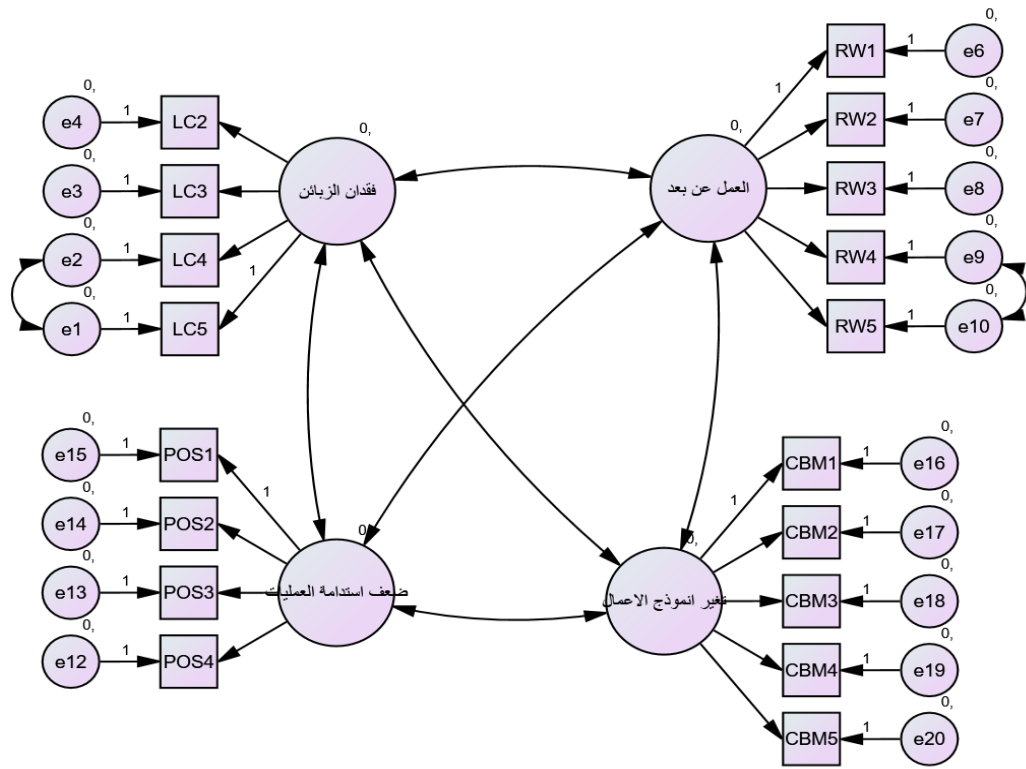
يعني أن فقرات المتغير الوسيط تمتاز بأنها صادقة وقد تحقق فيها شرط الصدق التقاربي

.Convergent validity

• التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)

لإختبار مدى تمثيل فقرات نموذج (تحديات جائحة كورونا) لهذا المفهوم تم إستخدام التحليل

العاملي التوكيدي CFA كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (3-4): النموذج القياسي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA للمتغير التابع تحديات جائحة كورونا

ولتقييم مطابقة نموذج الدراسة الإفتراضي مع بيانات الدراسة أجرت الباحثة إختبار تقييم

مطابقة النموذج من خلال مؤشرات مطابقة النموذج Model fit indicators والجدول (3-11)

يوضح نتائج الإختبار.

الجدول (3-11): مؤشرات مطابقة النموذج لنموذج الدراسة

مؤشر المطابقة	قيمة المؤشر	القيمة المقبولة إحصائياً
قيمة مربع كاي/درجات الحرية	2.791	أقل من 5
مؤشر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	0.079	من 0-0.08
مؤشر حسن المطابقة GFI	0.855	أكبر من 0.80
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.951	أكبر من 0.90

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3-11) أن جودة مطابقة النموذج متحققة في كافة القيم حيث كانت جميع قيم مؤشرات مطابقة النموذج جيدة ومقبولة إحصائياً وبالتالي يمكن الحكم على النموذج بأنه يتسم بالمطابقة مع البيانات التي تم جمعها من خلال المستجيبين حسب (Hair et al.,2010; Byrne, 1999).

ويشير الجدول (3-12) إلى تحليل إختبار التحليل العاملي التوكيدي CFA لأبعاد المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا):

الجدول (3-12) : التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)

أبعاد المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)				رمز الفقرة
تغير انموذج الاعمال	العمل عن بعد	ضعف استدامة العمليات	فقدان الزبائن	
			-	LC1
			0.658	LC2
			0.777	LC3
			0.753	LC4
			0.741	LC5
		0.718		POS1
		0.764		POS2
		0.706		POS3
		0.744		POS4
		-		POS5
	0.713			RW1

أبعاد المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)				رمز الفقرة
تغير انموذج الاعمال	العمل عن بعد	ضعف استدامة العمليات	فقدان الزبائن	
	0.818			RW2
	0.839			RW3
	0.787			RW4
	0.778			RW5
0.787				CBM1
0.740				CBM2
0.703				CBM3
0.782				CBM4
0.707				CBM5

يشير الجدول (3-12) إلى قيم معاملات التحميل ل فقرات المتغير التابع تحديات جائحة كورونا حيث كانت جميع قيم معاملات التحميل أكبر من (0.50) بإستثناء كل من الفقرة LC1 والموجودة على بعد فقدان الزبائن و الفقرة POS5 والموجودة على بعد ضعف إستدامة العمليات حيث كانت قيم معاملات التحميل لكلا الفقرتين أقل من (0.50) وبالتالي تم قبول جميع الفقرات التي كانت قيم معاملات تحميلها أعلى من (0.50) وهذا يعني أن فقرات المتغير التابع تمتاز بأنها صادقة وقد تحقق فيها شرط الصدق التقاربي Convergent validity.

خامساً: ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال:

إختبار كرونباخ الفا وإختبار الثبات المركب لجميع فقرات الدراسة حيث تعرف الموثوقية بأنها " مدى الإتساق الداخلي بين فقرات الإستبانة حيث أن الإتساق الداخلي بين الفقرات يفيد بوجود إستقراره في إجاباتهم عبر الزمن فالإختبار الثابت والمستقر يعطي نفس النتائج عند تطبيق الإختبارات على نفس المجموعة مرة أخرى".

تعتبر الموثوقية مقبولة إن كانت قيم معاملات كرونباخ ألفا (والتي تقيس صدق الاتساق الداخلي) ومعاملات الثبات المركب (والتي تقيس الموثوقية عند استخدام التحليل العاملي التوكيدي) أكبر من (0.70) وكلما كانت قيم معاملات كرونباخ ألفا والثبات المركب أقرب إلى 1 فإن ذلك يبين أن ثبات الاستبانة يتسم بالموثوقية.

الجدول (3-13): موثوقية الإستبانة وقيم كرونباخ ألفا والثبات المركب

عدد الفقرات	معامل الثبات المركب	معامل كرونباخ ألفا	المتغير
5	0.820	0.819	استراتيجية الاتصال
5	0.814	0.834	استراتيجية الكفاية
5	0.835	0.815	جاهزية الاستدامة
5	0.852	0.850	قيادة المهمة
14	0.941	0.940	الحوافز الاستراتيجية
4	0.823	0.821	فقدان الزبائن
4	0.891	0.823	ضعف استدامة العمليات
5	0.823	0.890	العمل عن بعد
5	0.861	0.861	تغير انموذج الاعمال

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-13) قيم معاملات كرونباخ ألفا والثبات المركب وذلك لقياس ثبات وموثوقية الإستبانة حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا (0.815-0.940) وهذا يدل على وجود صدق إتساق داخلي مرتفع وكانت قيم معاملات الثبات المركب لمتغيرات الدراسة مقبولة من الناحية الإحصائية إذ كانت جميع القيم أعلى من (0.70) حيث تراوحت قيم الثبات المركب ما بين (0.814-0.941) وحسب (Hair et al.,2019) يمكن القول بأن الموثوقية قد تحققت في هذه الدراسة.

وبذلك أصبحت الإستبانة بشكلها النهائي مكونة من (54) فقرة ملحق رقم (4) وهي صالحة

للتوزيع والتطبيق.

سادساً: توزيع الأداة

لقد تم تصميم إستبانة إلكترونية مطابقة للإستبانة الورقية و رابط الإستبانة هو

<https://forms.gle/oCixTHKjYXR4LbWR9>

لقد تم توزيع الإستبانة على (278) فرد وهم جميع أفراد مجتمع الدراسة وكانت الإستبانات

المرتجة (252) إستبانة وتمثل نسبة (90.6%) من مجموع الإستبانات الموزعة.

يشير الجدول (3-14) التالي لبيانات أفراد عينة الدراسة الديموغرافية والتي تتضمن (النوع

الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة).

الجدول (3-14): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
46.4%	117	ذكر	النوع الاجتماعي
53.6%	135	أنثى	
56%	141	أقل من 30 سنة	العمر
31%	78	من 30 الى اقل من 40	
9.1%	23	من 40 الى اقل من 50	
4%	10	50 سنة فأكثر	
19.8%	50	دبلوم مجتمع فما دون	المستوى التعليمي
63.1%	159	بكالوريوس	
6.7%	17	دبلوم عالي	
7.5%	19	ماجستير	
2.8%	7	دكتورة	
1%	1	مدير شركة	طبيعة العمل
10%	26	مدير محل	
12%	32	رئيس قسم	
77%	193	موظف	
35.3%	89	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
34.9%	88	من 5 الى اقل من 10	
16.3%	41	من 10 الى اقل من 15	
13.5%	34	15 سنة فأكثر	
100%	252	المجموع	

يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-14) خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث

الخصائص الديموغرافية والوظيفية وكان توزيع أفراد عينة الدراسة كما يأتي:

1- النوع الاجتماعي: بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من الذكور (117) فرداً وبنسبة مئوية (46.4%) بينما بلغ عدد الإناث في عينة الدراسة (135) فرداً وبنسبة مئوية (53.6%).

2- العمر: وأما التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر فقد كان أكثر المشاركين ممن كانت أعمارهم أقل من 30 سنة وبعدهم (141) فرداً وبنسبة مئوية (56%) بينما بلغ عدد المشاركين ممن تراوحت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة (78) فرداً وبنسبة مئوية (31%) وأما عدد الأفراد المشاركين والذين تراوحت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة (23) فرداً وبنسبة مئوية (9.1%) وأما فيما يتعلق بالأفراد الذين كانت أعمارهم 50 سنة فأكثر فقد بلغ عددهم (10) أفراد وبنسبة مئوية (4%).

3- المستوى التعليمي: كان أكثر المشاركين في الدراسة من الحاصلين على شهادة البكالوريوس بعدد (159) فرداً وبنسبة مئوية (63.1%) وأما عدد الأفراد الحاصلين على شهادة دبلوم المجتمع فما دون فقد بلغ (50) فرداً وبنسبة مئوية (19.8%) وكان عدد الأفراد الحاصلين على شهادة الماجستير (19) فرداً وبنسبة مئوية (7.5%) وكان عدد الأفراد الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي (17) فرداً وبنسبة مئوية (6.7%) وأخيراً فقد كان عدد الأفراد الحاصلين على شهادة الدكتوراة (7) أفراد وبنسبة مئوية (2.8%).

4- طبيعة العمل: بلغ عدد الأفراد المشاركين في الدراسة والعاملين بوظيفة " مدير شركة " (1) فرد وبنسبة مئوية (1%) وأما عدد الأفراد المشاركين في الدراسة والعاملين بوظيفة " مدير محل " (26) فرداً وبنسبة مئوية (10%) وكان عدد الأفراد المشاركين في الدراسة والعاملين بوظيفة " رئيس قسم

" (32) فرداً وبنسبة مئوية (12%) وأخيراً كان أكثر العاملين والمشاركين في الدراسة من الموظفين بدون أي صلاحيات إدارية بعدد (193) موظفاً وبنسبة مئوية (77%).

5- سنوات الخبرة: كان أكثر المشاركين في الدراسة من الذين كانت سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد (41) فرداً وبنسبة مئوية (16.3%)، وأما عدد المشاركين في الدراسة ممن كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بعدد (89) فرداً وبنسبة مئوية (35.3%) وأما عدد الأفراد المشاركين بالدراسة والذين تراوحت سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات (88) فرداً وبنسبة مئوية (34.9%) وكان عدد الأفراد الذين كانت سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر (34) فرداً وبنسبة مئوية (13.5%).

سابعاً: متغيرات الدراسة

تم اعتماد المتغيرات الآتية:

- ❖ المتغير المستقل: التدريب الإستراتيجي والذي اعتمد الأبعاد التالية: (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة).
- ❖ المتغير التابع: تحديات جائحة كورونا والذي اعتمد الأبعاد التالية: (فقدان الزبائن، ضعف إستدامة العمليات، العمل عن بعد، تغير أنموذج الأعمال).
- ❖ المتغير الوسيط: الحوافز الإستراتيجية.

ثامناً: التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة

لتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك لحساب مقاييس الإحصاء الوصفي وإختبار التحليل العاملي الاستكشافي بينما تم إستخدام برمجية نمذجة المعادلات الهيكلية Amos وذلك لحساب التحليل العاملي التوكيدي وإختبار الفرضيات.

ومما يلي أهم الاساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- الإحصاء الوصفي من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي للكشف عن صدق البناء في فقرات الاستبانة.
- إختبار معامل الثبات كرونباخ الفا لقياس الإتساق الداخلي والتماسك بين فقرات الاستبانة المعدة.
- إختبار معامل الإلتواء والتفرطح للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات المستقلة.
- إختبار فرضيات الدراسة من خلال برمجية نمذجة المعادلات البنائية SEM بإستخدام Amos.

تاسعاً: إجراءات الدراسة

1. تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية.
2. تم تطوير أداة الدراسة والتأكد من مدى صدقها و ثباتها.
3. تم أخذ الموافقات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية من جميع الجهات ذات العلاقة.
4. تم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الألبسة في مدينة عمان.
5. قامت الباحثة باختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.
6. تم تفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً.
7. تم تحليل النتائج وكتابة المناقشة والتوصيات.

الفصل الرابع نتائج الدراسة



الشكل (4-1): مخطط سير الفصل الرابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة من حيث الإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة وأيضاً إجراء إختبارات مدى ملائمة البيانات لإختبار الفرضيات من خلال إختبار التوزيع الطبيعي، وإختبار معامل تضخم التباين، وإختبار الفرضيات من نمذجة المعادلات البنائية من خلال برمجية Amos.

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات وفقرات الدراسة

تم استخدام طرق الإحصاء الوصفي كمقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الإنحراف المعياري) وذلك لقياس مستوى توظيف التدريب الإستراتيجي وأبعاده ومستوى تطبيق الحوافز الإستراتيجية وتحديات جائحة كورونا في شركات الألبسة في مدينة عمان.

أولاً: الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي)

يشير الجدول (1-4) إلى المتوسطات الحسابية ومستويات الأهمية لأبعاد المتغير المستقل التدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة).

الجدول (1-4): الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل التدريب الإستراتيجي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية	الرتبة
1	استراتيجية الاتصال	3.60	متوسطة	1
2	استراتيجية الكفاية	3.59	متوسطة	2
3	جاهزية الاستدامة	3.44	متوسطة	4
4	قيادة المهمة	3.47	متوسطة	3

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-1) نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل إذ كانت جميع أبعاد المتغير المستقل ذات أهمية نسبية متوسطة ويتضح أن إستراتيجية الإتصال قد كانت الأعلى من حيث المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.60) وكان بعد إستراتيجية الكفاية الثاني من حيث المتوسط الحسابي إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.59) وأما بعد قيادة المهمة فقد كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.47) وأخيراً فقد كان بعد جاهزية الإستدامة (3.44) بمستوى أهمية متوسط.

• الإحصاء الوصفي لفقرات بعد إستراتيجية الإتصال

يشير الجدول (4-2) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد إستراتيجية الإتصال من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (4-2): الإحصاء الوصفي لبعد إستراتيجية الإتصال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	تهتم شركتنا باستخدامات انترنت الاشياء .	3.59	1.03	3	متوسطة
2	تركز شركتنا على تهيئة بيئة تعليمية مستمرة لاكتساب ميزة تنافسية .	3.54	0.99	4	متوسطة
3	تعزز شركتنا مكانتها التنافسية من خلال نقل التدريب الذي يقلل معدلات الدوران.	3.40	1.10	5	متوسطة
4	تحرص شركتنا على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي التي تحقق زيادة في العوائد .	3.68	1.07	2	مرتفعة
5	تهتم شركتنا بالمهارات الاتصالية التي تحفز الزبائن الحاليين على جذب زبائن جدد .	3.81	1.00	1	مرتفعة
	المتوسط العام	3.60	-	-	متوسطة

يشير الجدول (4-2) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد إستراتيجية الإتصال حيث بلغ

المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (3.60) ومستوى أهمية متوسطة ويتبين أيضاً من خلال الجدول

(2-4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.40-3.81) وكانت هذه الفقرات ذات مستويات أهمية متوسطة ومرتفعة وتشير إلى أن المشاركين في الدراسة يرون بأن شركات الألبسة في مدينة عمان تطبق إستراتيجيات الاتصال بمستوى متوسط وأن هذه الشركات تهتم بإكساب العاملين للمهارات اللازمة لتحفيز الزبائن الحاليين على جذب زبائن جدد وأن هذه الشركات تهتم وتركز على إستخدام وسائل التواصل الإجتماعي والتي تحقق زيادة في العوائد لهذه الشركات.

• الإحصاء الوصفي لفقرات بعد إستراتيجية الكفاية

يشير الجدول (3-4) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد إستراتيجية الكفاية من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (3-4): الإحصاء الوصفي لبعد إستراتيجية الكفاية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
6	تطور شركتنا كفاية التفكير الاستراتيجي لاستشراف تحديات المستقبل.	3.58	0.97	4	متوسطة
7	تعزز شركتنا كفاية الوصول الى الاسواق لخدمة جميع عملائها المحتملين.	3.73	0.96	1	مرتفعة
8	تركز شركتنا على بناء كفاية الذكاء العاطفي لبناء فرق عمل مبدعة .	3.38	0.94	5	متوسطة
9	تؤكد شركتنا على اكتساب كفاية بناء التوجه الاستراتيجي لتحديد المسار المستقبلي الصحيح.	3.62	0.93	3	متوسطة
10	تؤكد شركتنا على اكتساب كفاية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.65	0.90	2	متوسطة
	المتوسط العام	3.59	-	-	متوسطة

يشير الجدول (3-4) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد إستراتيجية الكفاية حيث بلغ المتوسط

العام لفقرات هذا المتغير (3.59) ومستوى أهمية متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات

هذا البعد ما بين (3.38-3.73) وكانت هذه الفقرات ذات مستوى أهمية متوسط ومرتفع وتشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين في الدراسة يرون بأن شركات الألبسة في مدينة عمان تطبق إستراتيجيات الكفاية بمستوى متوسط وأنها تهتم ببناء توجهات إستراتيجية تسمح لها بتحسين أنشطة أعمالها المستقبلية.

• الإحصاء الوصفي لفقرات بعد جاهزية الإستدامة

يشير الجدول (4-4) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد جاهزية الإستدامة من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (4-4): الإحصاء الوصفي لبعد جاهزية الإستدامة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
11	تهتم شركتنا بالتدريب على كيفية التعامل مع التغيرات الاقتصادية.	3.67	0.93	1	مرتفعة
12	تتبنى شركتنا ثقافة تلبية احتياجات اصحاب المصالح دون الاضرار بالبيئة.	3.57	1.02	2	متوسطة
13	تشجع شركتنا على التدريب على ممارسات تنمية المجتمع المحلي .	3.37	1.03	4	متوسطة
14	تشجع شركتنا تعلم ممارسات المبادرات التطوعية.	3.25	0.99	5	متوسطة
15	نقيم شركتنا شراكات استراتيجية مع شركات تهتم بالاستدامة.	3.39	1.03	3	متوسطة
	المتوسط العام	3.44	-	-	متوسطة

يلخص الجدول (4-4) الإحصاء الوصفي لفقرات بعد جاهزية الإستدامة حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.44) وبمستوى أهمية متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.25-3.67) وتشير هذه النتيجة إلى أن المستجيبين لأداة الدراسة يرون بأن شركات الألبسة في مدينة عمان تركز على جاهزية الإستدامة بمستوى متوسط حيث تركز هذه الشركات على التدريب

على الأليات المختلفة للتعامل مع القضايا المتعلقة بالإستدامة وتشجيع العاملين على الإهتمام بهذه القضايا خصوصاً القضايا البيئية والمجتمعية.

• الإحصاء الوصفي لفقرات بعد قيادة المهمة

يشير الجدول (4-5) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد قيادة المهمة من حيث المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (4-5): الإحصاء الوصفي لبعد قيادة المهمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
16	تمتلك شركتنا القدرة على تدريب القادة.	3.60	1.04	2	متوسطة
17	تحرص شركتنا على التدريب على حل المشكلات الاستراتيجية	3.45	0.99	3	متوسطة
18	تؤكد شركتنا على التدريب على الكفايات الرقمية.	3.33	0.98	4	متوسطة
19	تهتم شركتنا بالتدريب على ترتيب الأولويات بالعمل.	3.63	1.00	1	متوسطة
20	تركز شركتنا على تدريب ممارسات القيادة الالكترونية.	3.32	1.02	5	متوسطة
	المتوسط العام	3.47	-	-	متوسطة

يلخص الجدول (4-5) الإحصاء الوصفي لفقرات بعد قيادة المهمة حيث بلغ المتوسط العام

لفقرات هذا البعد (3.47) وبمستوى أهمية متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا

البعد ما بين (3.32-3.63) وكانت مستويات الأهمية لجميع الفقرات متوسطة وتشير هذه

النتيجة إلى أن المستجيبين لأداة الدراسة يرون بأن شركات الالبسة في مدينة عمان تركز على

قيادة المهمة بمستوى متوسط حيث تحرص هذه الشركات وفقاً لأراء المستجيبين على بناء قدرات

قيادية مرتفعة عند المسؤولين والعاملين وأيضاً تحاول هذه الشركات تعزيز القيادة عن بعد والتأثير

على العاملين من خلال الإدارة الرقمية وذلك من خلال بناء كفايات رقمية تساعد الشركات على

حل المشكلات المختلفة وتنظيم أمور الشركة من خلال ترتيب أولويات العمل.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية)

يشير الجدول (4-6) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات متغير الحوافز الإستراتيجية من حيث

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (4-6): الإحصاء الوصفي للحوافز الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
21	تهتم شركتنا بإعداد برنامج حوافز يتناسب مع توجهاتها المستقبلية.	3.51	0.98	7	متوسطة
22	توفر شركتنا الحوافز التي تساهم في تطوير الانتاجية على المدى الطويل.	3.54	1.01	4	متوسطة
23	تمتلك شركتنا خطة لادارة الحوافز ذات نظرة بعيدة المدى.	3.54	1.03	4	متوسطة
24	تلتزم شركتنا بتحقيق المساواة بين الجميع في توزيع الحوافز.	3.48	1.05	8	متوسطة
25	تتبنى شركتنا نظم حوافز تشجع على مضاعفة الجهد المتوقع من العاملين.	3.60	1.04	3	متوسطة
26	تطور شركتنا سمعتها من خلال تحقيق الرضا لدى الموظفين.	3.64	1.07	1	متوسطة
27	تتمى شركتنا رأس مالها الاجتماعي من خلال نظم الحوافز.	3.39	0.98	10	متوسطة
28	تعتبر شركتنا الوظائف المستقبلية مؤشراً لوضع نظام الحوافز.	3.35	0.98	13	متوسطة
29	تحدد شركتنا مستويات الحوافز بناء على خطتها الاستراتيجية.	3.39	0.97	10	متوسطة
30	تحرص شركتنا على تنويع الحوافز لتشجيع الدوائر على الابداع الاستراتيجي.	3.38	0.98	12	متوسطة
31	تمتلك شركتنا نظام علاوات مناسب يشجع على الاستقرار الوظيفي المستدام.	3.52	1.00	6	متوسطة
32	تربط شركتنا قيمة الحافز بطبيعة الفرص البيئية المتحصل عليها.	3.29	1.01	14	متوسطة
33	تحدد شركتنا نوع الحافز بناء على نتائج القرار الاستراتيجي.	3.41	0.93	9	متوسطة
34	تهتم شركتنا بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين.	3.63	1.00	1	متوسطة
	المتوسط العام	3.47	-	-	متوسطة

يشير الجدول (4-6) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات المتغير الوسيط الحوافز الإستراتيجية حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المتغير (3.47) ومستوى أهمية متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير ما بين (3.29-3.64) وكانت جميع المتوسطات الحسابية ذات مستوى متوسط وتشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين في الدراسة يرون بأن شركات الألبسة في مدينة عمان تطبق الحوافز الإستراتيجية بمستوى متوسط حيث تساعد الحوافز الإستراتيجية على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين وهذا يؤدي إلى تحسين الإستقرار الوظيفي وزيادة الإنتاجية والفعالية التنظيمية لهذه الشركات وأن إمتلاك الشركات لخطة إستراتيجية موجهة نحو الحوافز الإستراتيجية سيعزز من تحقيق الرضا عند العاملين.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لفقرات أبعاد المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)

يشير الجدول (4-7) إلى المتوسطات الحسابية ومستويات الأهمية لأبعاد المتغير التابع تحديات جائحة كورونا (فقدان الزبائن، ضعف استدامة العمليات، العمل عن بعد، تغير نموذج الأعمال).

الجدول (4-7): الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير التابع تحديات جائحة كورونا

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية	الرتبة
1	فقدان الزبائن	3.04	متوسطة	3
2	ضعف استدامة العمليات	2.98	متوسطة	4
3	العمل عن بعد	3.33	متوسطة	2
4	تغير نموذج الاعمال	3.59	متوسطة	1

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-7) نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير التابع تحديات جائحة كورونا إذ كانت جميع أبعاد المتغير التابع ذات أهمية نسبية متوسطة ويتضح أن تغير نموذج الاعمال قد كانت الأعلى من حيث المتوسط الحسابي إذ بلغ (3.59)

وكان بعد العمل عن بعد الثاني من حيث المتوسط الحسابي إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.33) وأما بعد فقدان الزبائن فقد كان المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.04) وأخيراً فقد كان بعد ضعف استدامة العمليات (2.98) بمستوى أهمية متوسط.

• الإحصاء الوصفي لفقرات بعد فقدان الزبائن

يشير الجدول (4-8) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد فقدان الزبائن من حيث المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (4-8): الإحصاء الوصفي لبعد فقدان الزبائن

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
36	حافظت شركتنا على نفس اسراتيجيات اختراق السوق التي كانت تتبعها.	2.94	1.03	2	متوسطة
37	الترمت شركتنا بأسعار منتجاتها دون النظر للعوامل الخارجية المحيطة.	2.91	1.17	1	متوسطة
38	مارست شركتنا نفس اسلوبها في تلبية احتياجات الزبائن دون متابعة التطورات البيئية الحاصلة.	3.15	1.13	3	متوسطة
39	اتبعت شركتنا نفس قنوات التوزيع من دون تحديث.	3.18	1.10	4	متوسطة
	المتوسط العام	3.04	-	-	متوسطة كون المتغير سلبى

يشير الجدول (4-8) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد فقدان الزبائن حيث بلغ المتوسط

الحسابي العام لفقرات بعد فقدان الزبائن (3.04) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد

ما بين (2.91-3.18) وتشير نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات بعد فقدان الزبائن أن المستجيبين

لأداة الدراسة يرون بأن شركاتهم إتبعت إستراتيجيات تقليدية في المحافظة على الزبائن وهذا أدى

إلى فقدان الزبائن خلال جائحة كورونا وأن تحديات جائحة كورونا فيما يتعلق بفقدان الزبائن كانت

واضحة في شركات الألبسة في مدينة عمان إذ أدت هذه الجائحة إلى تغيير النمط الإستهلاكي عند الزبائن وهذا الأمر أدى إلى خسارة الكثير من الشركات الزبائن خصوصاً الشركات التي لم تغير إستراتيجيتها السعرية وتقديم خدمات جديدة للزبائن.

• الإحصاء الوصفي لفقرات بعد ضعف استدامة العمليات

يشير الجدول (4-9) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد ضعف استدامة العمليات من حيث

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (4-9): الإحصاء الوصفي لبعد ضعف استدامة العمليات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
40	تمسكت شركتنا بالخبرات الموجودة لديها دون البحث عن خبرات ذو كفاءة للتعامل مع الظروف المستجدة.	2.93	1.08	1	متوسطة
41	ابقت شركتنا على نفس مواردها .	2.95	1.05	2	متوسطة
42	حافظت شركتنا على نفس مصادر التوريد.	2.96	1.00	3	متوسطة
43	ابقت شركتنا على نفس الاساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط المالية.	3.10	1.04	4	متوسطة
	المتوسط العام	2.98	-	-	متوسطة كون المتغير سلبي

يشير الجدول (4-9) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد ضعف استدامة العمليات حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام لفقرات بعد ضعف استدامة العمليات (2.98) وتراوح المتوسطات

الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (2.93-3.10) وتشير نتائج الإحصاء الوصفي لفقرات بعد

ضعف استدامة العمليات أن المستجيبين لأداة الدراسة يرون بأن شركاتهم لم تستطع تقديم عمليات

مستدامة بشكل كبير أثناء جائحة كورونا إذ أدت هذه الجائحة إلى تغيير كبير واضطرابات في

عملياتها مما أدى إلى ضعف الإستدامة في تقديم الأنشطة والعمليات المختلفة حيث خلقت جائحة

كورونا تحديات جمة فيما يتعلق بإستدامة سلاسل التوريد وأيضاً أدت التدابير والإجراءات الصحية التي إتخذتها الحكومات حول العالم إلى إضطرابات في العمليات التجارية وبالتالي أفرزت هذه الجائحة تحدياً كبيراً لشركات الألبسة الأردنية من خلال نقص الإمداد والعمل عن بعد والإغلاقات وأوقات الحظر التي أدت إلى ضعف استدامة العمليات.

• الإحصاء الوصفي لفقرات بعد العمل عن بعد

يشير الجدول (4-10) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد العمل عن بعد من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (4-10): الإحصاء الوصفي لبعد العمل عن بعد

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
44	وضعت شركتنا خطة لتنظيم الاعمال التي تُنفذ عن بعد.	3.45	1.02	1	متوسطة
45	بدأت شركتنا بتطبيق ممارسات العمل عن بعد.	3.23	1.02	5	متوسطة
46	أصبحت شركتنا تهتم بتطوير قدرات الموظفين للتعامل مع اسلوب العمل عن بعد.	3.32	1.09	4	متوسطة
47	باشرت شركتنا بتهيئة البنية التحتية للعمل عن بعد.	3.33	1.01	3	متوسطة
48	تبنت شركتنا ثقافة العمل عن بعد بوصفها إحدى طرق إنجاز العمل.	3.35	1.02	2	متوسطة
	المتوسط العام	3.33	-	-	متوسطة

يظهر الجدول (4-10) الإحصاء الوصفي لفقرات بعد العمل عن بعد حيث يتبين من خلال النظر إلى النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات بعد العمل عن بعد قد بلغت (3.33) ومستوى أهمية متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.23-3.45) وتشير هذه النتيجة إلى أن المستجيبين لأداة الدراسة من أفراد عينة الدراسة يرون بأن تحول الشركات المبحوثة من شركات الألبسة في مدينة عمان قد قامت بتطبيق العمل عن بعد أثناء

جائحة كورونا بمستوى تطبيق متوسط وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة حيث أصبح العمل عن بعد أمراً مهماً وأساسياً لإستدامة أعمال المنظمات وهذا الأمر أدى إلى وضع إستراتيجيات وخطط جديدة للشركات المختلفة حول العالم ومنها شركات الألبسة لتقسيم الدوام بحيث يصبح هناك نسبة من العمل عن بعد في الأسبوع وأيضاً خلق ثقافة تنظيمية موجهة نحو العمل عن بعد.

• الإحصاء الوصفي لفقرات بعد تغير انموذج الأعمال

يشير الجدول (4-11) إلى الإحصاء الوصفي لفقرات بعد تغير انموذج الاعمال من حيث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الأهمية لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول (4-11): الإحصاء الوصفي لبعد تغير انموذج الأعمال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
50	اصبحت شركتنا بحاجة الى ابتكار نموذج اعمال جديد يتناسب مع الوضع الوبائي.	3.58	1.04	3	متوسطة
51	أدركت شركتنا أهمية إدارة الأزمات في المحافظة على عملياتها.	3.52	1.03	5	متوسطة
52	بدأت شركتنا بالتفكير بإدخال تكنولوجيا جديدة للقيام بأعمالها.	3.63	1.01	2	متوسطة
53	باشرت شركتنا بتطويرات على هيكلها التنظيمي في ضوء نتائج الوضع الوبائي.	3.55	0.98	4	متوسطة
54	أصبحت شركتنا تهتم بتحديد حاجة السوق بناءً على الظروف المحيطة.	3.69	0.97	1	مرتفعة
	المتوسط العام	3.59	-	-	متوسطة

يظهر الجدول (4-11) الإحصاء الوصفي لفقرات بعد تغير انموذج الأعمال حيث يتبين من خلال النظر إلى النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات بعد تغير انموذج الاعمال قد بلغت (3.59) ومستوى أهمية متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا

البعد ما بين (3.52-3.69) وتشير هذه النتيجة إلى أن المستجيبين لأداة الدراسة من أفراد عينة الدراسة يرون بأن شركات الألبسة في مدينة عمان تغيرت نماذج أعمالها بمستوى متوسط خلال جائحة كورونا وهذا يدل على وجود مقاومة لتغير نماذج الأعمال وفقاً لأراء أفراد عينة الدراسة.

تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لإختبار الفرضيات

تم إختبار فرضيات الدراسة من خلال أسلوب نمذجة المعادلات البنائية SEM, وبما أن هذه الإختبارات بحاجة إلى توفر العديد من الشروط والإفتراضات الإحصائية قبل تطبيقها فقد تم إجراء العديد من الإختبارات الإحصائية والتي تضمن تحقق شروط إختبار نمذجة المعادلات البنائية SEM.

الإختبارات التي تم إجراؤها للتحقق من مدى ملائمة بيانات الدراسة لإختبار الفرضيات:

- إختبار التوزيع الطبيعي.
- إختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة.

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي

تم التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة من خلال حساب قيم معامل الإلتواء Skewness والتفرطح Kurtosis حيث يجب أن تكون قيم معامل الإلتواء المطلقة أقل من (1) وقيم معامل التفرطح أقل من (3) (Hair et al.,2014) والجدول (4-12) يوضح نتائج الإختبار.

الجدول (4-12): إختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفرطح
إستراتيجية الإتصال	-0.327	0.009
إستراتيجية الكفاية	-0.301	0.556
جاهزية الاستدامة	-0.388	0.552
قيادة المهمة	-0.462	0.572
الحوافز الإستراتيجية	-0.184	0.459
فقدان الزبائن	-0.382	-0.260
ضعف استدامة العمليات	-0.222	-0.159
العمل عن بعد	-0.556	0.724
تغير نموذج الاعمال	-0.166	0.345

يشير الجدول (4-12) إلى إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة حيث يتضح أن جميع قيم معامل الالتواء المطلقة أقل من (1) إذ تراوحت (0.166-0.556) وجميع قيم معامل التفرطح أقل من (3) إذ تراوحت (0.009-0.724) وبالتالي يمكن القول بأن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ويمكن إجراء تحليل إختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: إختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

يعتبر هذا الإختبار من الإختبارات الهامة التي يجب التأكد منها قبل إختبار الفرضيات من خلال نمذجة المعادلات البنائية SEM حيث أن وجود هذه المشكلة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى مشاكل في تقدير معادلة الإنحدار وأيضاً خلق مشكلة الإنحدار الزائف. يجب أن تكون قيمة VIF أقل من (10) و معامل التباين المسموح به أكبر من (0.05) حتى يتم الحكم على عدم وجود هذه المشكلة في المتغيرات المستقلة.

الجدول (4-13): إختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	معامل التباين المسموح به Tolerance
المتغيرات المستقلة		
استراتيجية الاتصال	2.437	0.410
استراتيجية الكفاية	3.248	0.308
جاهزية الاستدامة	3.872	0.258
قيادة المهمة	3.846	0.260
المتغير الوسيط		
الحوافز الاستراتيجية	3.064	0.326

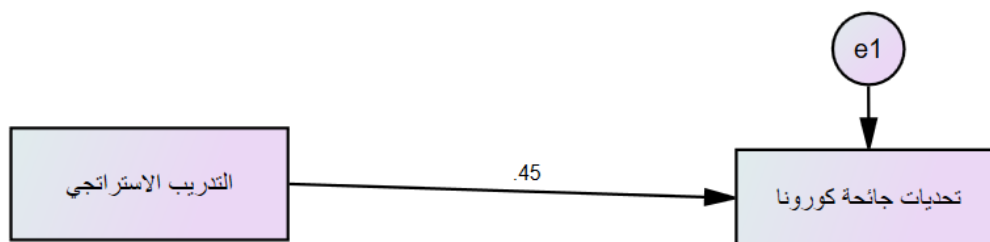
يلخص الجدول (4-13) إختبار التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة المستقلة (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) والمتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية) حيث يتضح أن قيم معاملات تضخم التباين قد تراوحت ما بين (2.437-3.872) وكانت تتراوح قيم معاملات التباين المسموح به ما بين (0.258-0.410) ويمكن القول من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول (4-13) عدم وجود مشاكل تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة إذ كانت جميع قيم معاملات تضخم التباين أقل من (10) وكانت جميع معاملات التباين المسموح به أكبر من (0.05) وحسب (Sekaran and Bougie,2016) فإنه يمكن إجراء اختبار الفرضيات من خلال تحليل المسار ونمذجة المعادلات البنائية Amos.

إختبار الفرضيات

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الاستراتيجي (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على تحديات جائحة كورونا عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار Path analysis من خلال برمجية Amos ويوضح الشكل (4-2) إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الأولى.



الشكل (4-2): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الاستراتيجي على تحديات جائحة كورونا

ويوضح الجدول (4-14) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (4-14): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

قيمة معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير B	إتجاه التأثير	
0.203	0.000	7.989	0.450	←	التدريب الاستراتيجي

يلخص الجدول (4-14) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-14) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.203) وتشير هذه القيمة إلى أن التباين الحاصل في المتغير التابع والذي كان بسبب المتغير المستقل قد كان (20.3%) وتشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.450) وتدل هذه القيمة إلى أن التدريب الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على تحديات جائحة كورونا إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير بمقدار (0.450) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة اختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (7.989) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.000) أي أنها أقل من من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب

الإستراتيجي (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على تحديات جائحة كورونا عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

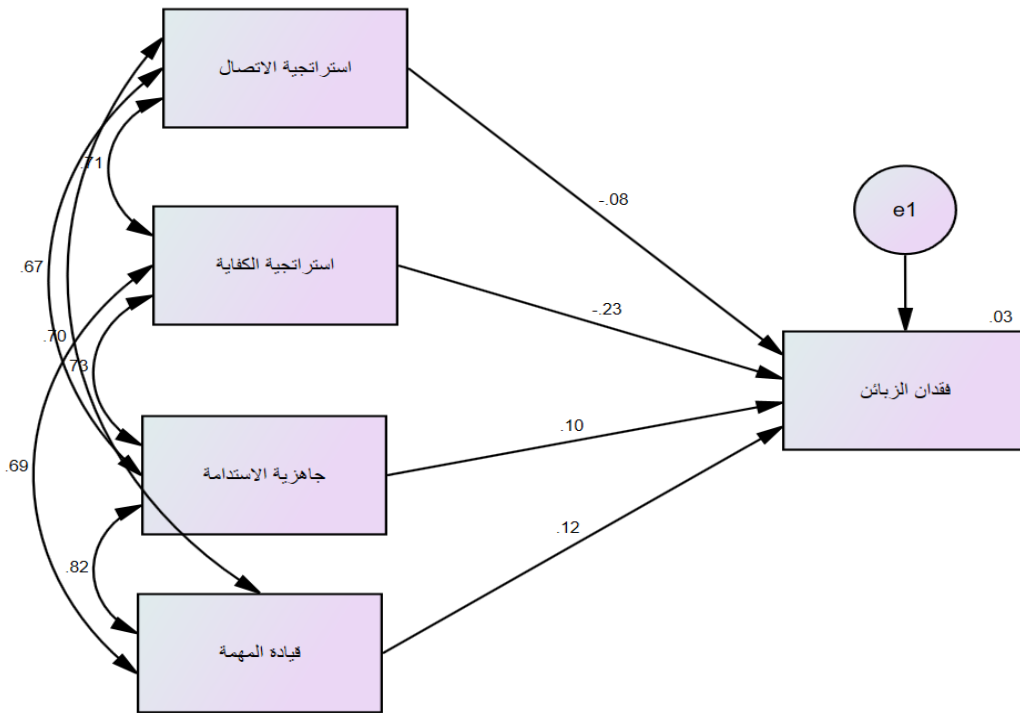
تم إختبار الفرضيات الفرعية من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية وكما يلي:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على فقدان الزبائن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار

Path analysis من خلال برمجية Amos ويوضح الشكل (3-4) إختبار الفرضية الفرعية

الأولى.



الشكل (3-4): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على فقدان الزبائن.

ويوضح الجدول (4-15) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (4-15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير B	إتجاه التأثير		
0.033	0.435	-0.781	-0.076	فقدان الزبائن	←	استراتيجية الاتصال
	0.021	-2.303	-0.233		←	استراتيجية الكفاية
	0.384	0.871	0.104		←	جاهزية الاستدامة
	0.299	1.039	0.122		←	قيادة المهمة

يتضح من خلال الجدول (4-15) نتائج إختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى حيث يتضح أن قيمة معامل التحديد قد كانت ضعيفة جداً إذ بلغت (0.033) وهذا يعني أن (3.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع فقدان الزبائن سببها المتغيرات المستقلة (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) وكانت قيم إختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة كما يلي:

1- إستراتيجية الاتصال: تشير قيمة معامل التأثير بيننا إلى وجود تأثير سلبي وضعيف على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (-0.076) وتدل هذه القيمة إلى أن إستراتيجية الإتصال تؤثر بشكل ضعيف وسلبي على فقدان الزبائن إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير سلبي بمقدار (-0.076) في المتغير التابع أي أن زيادة الإهتمام بإستراتيجية الإتصال سيؤدي إلى تقليل فقدان الزبائن، ولمعرفة الدلالة الاحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة اختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (-0.781) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة

مستوى الدلالة لهذه القيمة ($\text{Sig}=0.435$) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية الإتصال على فقدان الزبائن عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)"

2- إستراتيجية الكفاية: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير سلبي ومتوسط على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (-0.233) وتدل هذه القيمة إلى أن إستراتيجية الكفاية تؤثر بشكل سلبي على فقدان الزبائن إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير سلبي بمقدار (-0.233) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة اختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (-2.303) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة ($\text{Sig}=0.021$) أي أنها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الكفاية على فقدان الزبائن عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$)"

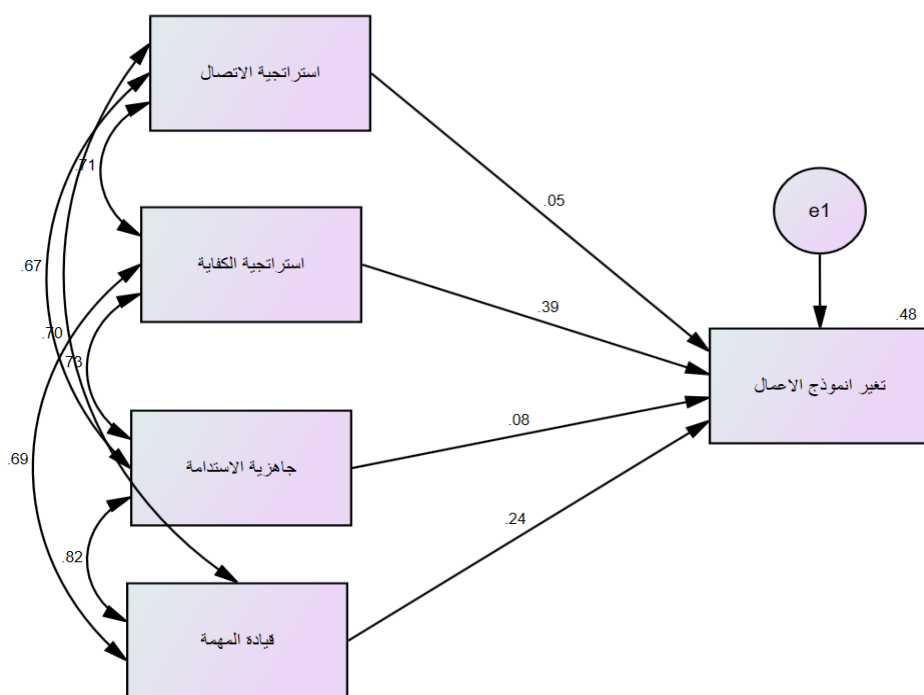
3- جاهزية الإستدامة: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.104) وتدل هذه القيمة إلى أن جاهزية الاستدامة يؤثر بشكل إيجابي على فقدان الزبائن إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير إيجابي بمقدار (0.104) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الاحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة إختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (0.871) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى

الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.384) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجاهزية الاستدامة على فقدان الزبائن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)"

4- قيادة المهمة: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.122) وتدل هذه القيمة إلى أن قيادة المهمة يؤثر بشكل إيجابي على فقدان الزبائن إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير إيجابي بمقدار (0.122) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة إختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (1.039) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.299) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة المهمة على فقدان الزبائن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الاستراتيجي (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على تغير أنموذج الاعمال عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار Path analysis من خلال برمجية Amos ويوضح الشكل (4-4) إختبار الفرضية الفرعية الثانية.



الشكل (4-4): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الاستراتيجي (استراتيجية الاتصال، استراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على تغير أنموذج الاعمال.

ويوضح الجدول (4-16) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول (4-16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير B	إتجاه التأثير		
0.477	0.515	0.651	0.046	تغير أنموذج الأعمال	←	استراتيجية الاتصال
	0.000	5.254	0.391		←	استراتيجية الكفاية
	0.340	0.954	0.084		←	جاهزية الاستدامة
	0.006	2.759	0.239		←	قيادة المهمة

يتضح من خلال الجدول (4-16) نتائج إختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية إذ يتضح أن قيمة معامل التحديد قد كانت متوسطة المستوى إذ بلغت (0.477) وهذا يعني أن (47.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع تغير أنموذج الاعمال سببها المتغيرات المستقلة (استراتيجية

الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) وكانت قيم إختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة كما يلي:

1- إستراتيجية الاتصال: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي وضعيف على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.046) وتدل هذه القيمة إلى أن إستراتيجية الإتصال تؤثر بشكل إيجابي وضعيف على تغير انموذج الأعمال إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير إيجابي بمقدار (0.046) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة إختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (0.651) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.515) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الإتصال على تغير انموذج الاعمال عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

2- إستراتيجية الكفاية: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.391) وتدل هذه القيمة إلى أن إستراتيجية الكفاية تؤثر بشكل إيجابي على تغير انموذج الاعمال إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير إيجابي بمقدار (0.391) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة إختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (5.254) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.000) أي أنها

أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية الكفاية على تغير انموذج الاعمال عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$)".

3- جاهزية الاستدامة: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.084) وتدل هذه القيمة إلى أن جاهزية الإستدامة يؤثر بشكل إيجابي وضعيف على تغير انموذج الاعمال إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير إيجابي بمقدار (0.084) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة اختبار T حيث بلغت قيمة الاختبار (0.954) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.340) أي أنها اكبر من مستوى الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجاهزية الاستدامة على تغير انموذج الاعمال عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

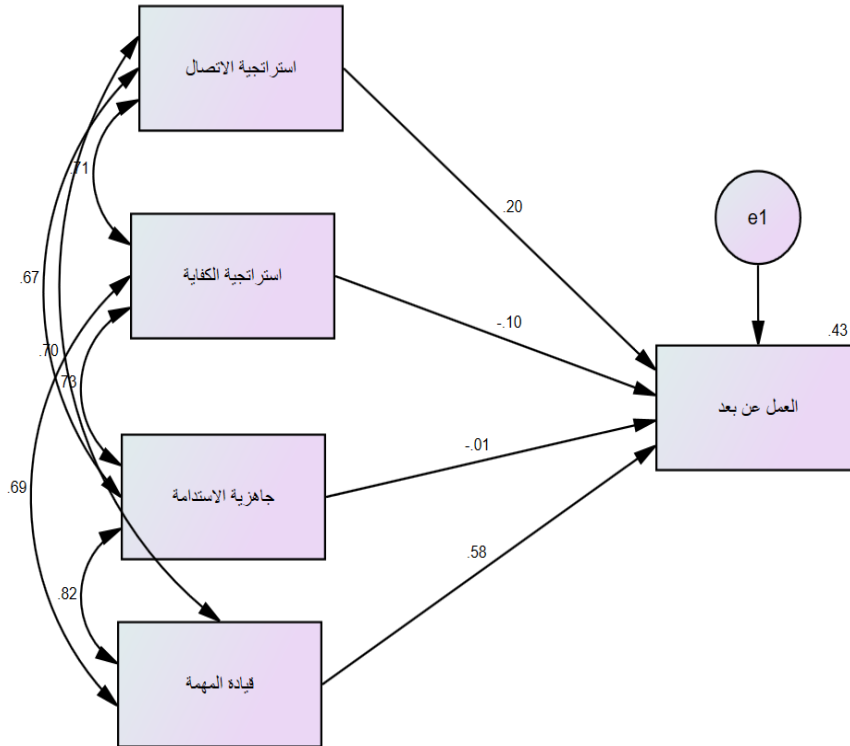
4- قيادة المهمة: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.239) وتدل هذه القيمة إلى أن قيادة المهمة تؤثر بشكل إيجابي على تغير انموذج الاعمال إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير إيجابي بمقدار (0.239) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة اختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (2.759) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة

الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.006) أي أنها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة المهمة على تغير انموذج الاعمال عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)".

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الاستراتيجي (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على العمل عن بعد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار Path analysis من خلال برمجية Amos ويوضح الشكل (4-5) اختبار الفرضية الفرعية

الثالثة.



الشكل (4-5): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الاستراتيجي (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على العمل عن بعد.

ويوضح الجدول (4-17) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول (4-17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير B	إتجاه التأثير		
0.431	0.008	2.662	0.198	العمل عن بعد	←	استراتيجية الاتصال
	0.198	-1.286	-0.100		←	استراتيجية الكفاية
	0.909	-0.114	-0.011		←	جاهزية الاستدامة
	0.000	6.451	0.631		←	قيادة المهمة

يلخص الجدول (4-17) نتائج إختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة إذ يتضح أن قيمة معامل

التحديد قد بلغت (0.431) وهذا يعني أن (43.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع العمل

عن بعد سببها المتغيرات المستقلة (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة،

قيادة المهمة) وكانت قيم إختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة كما يلي:

1- إستراتيجية الاتصال: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي على المتغير التابع

حيث بلغت قيمة بيتا (0.198) وتدلل هذه القيمة إلى أن إستراتيجية الإتصال تؤثر بشكل إيجابي

ومتوسط على العمل عن بعد إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى

تغير إيجابي بمقدار (0.198) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم

حساب قيمة إختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (2.662) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة

الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى

الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.008) أي أنها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى

(0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية إستراتيجية الاتصال على العمل عن بعد عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$.

2- إستراتيجية الكفاية: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير سلبي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (-0.100) وتدلل هذه القيمة إلى أن إستراتيجية الكفاية تؤثر بشكل سلبي على العمل عن بعد إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير سلبي بمقدار (-0.100) في المتغير التابع, ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة إختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (-1.286) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية, وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.198) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الكفاية على العمل عن بعد عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ ".

3- جاهزية الاستدامة: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير سلبي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (-0.011) وتدلل هذه القيمة إلى أن جاهزية الإستدامة تؤثر بشكل سلبي وضعيف على العمل عن بعد إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير سلبي بمقدار (-0.011) في المتغير التابع, ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة إختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (-0.114) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية, وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.909) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى

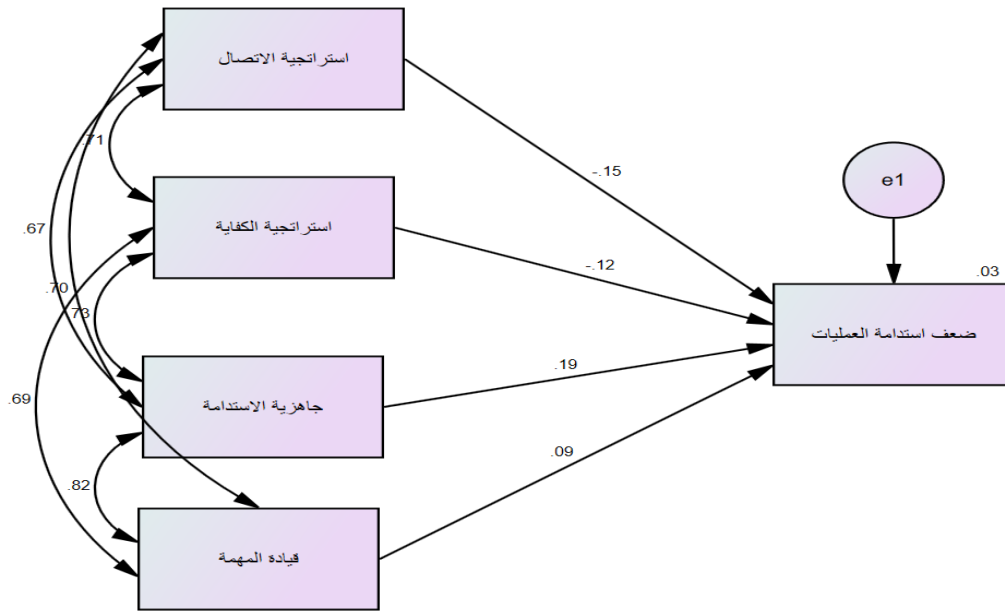
(0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجاهزية الاستدامة على العمل عن بعد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

4- قيادة المهمة: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.631) وتدلل هذه القيمة إلى أن قيادة المهمة تؤثر بشكل إيجابي وكبير على العمل عن بعد إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير إيجابي بمقدار (0.631) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة إختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (6.451) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.000) أي أنها أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة المهمة على العمل عن بعد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)".

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الاستراتيجي (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على ضعف استدامة العمليات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار Path analysis من خلال برمجية Amos ويوضح الشكل (4-6) إختبار الفرضية الفرعية

الرابعة.



الشكل (4-6): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الاستراتيجي (إستراتيجية الاتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على ضعف استدامة العمليات.

ويوضح الجدول (4-18) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول (4-18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قيمة معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير B	إتجاه التأثير	
				←	←
0.028	0.121	-1.551	-0.151	←	استراتيجية الاتصال
	0.255	-1.139	-0.116	←	استراتيجية الكفاية
	0.121	1.550	0.186	←	جاهزية الاستدامة
	0.468	0.726	0.086	←	قيادة المهمة

يظهر الجدول (4-18) نتائج إختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والتي تختبر أثر التدريب

الإستراتيجي بأبعاده (إستراتيجية الاتصال، استراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة)

على المتغير التابع ضعف استدامة العمليات إذ يتضح أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.028)

وهذا يعني أن (2.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع ضعف استدامة العمليات سببها

المتغيرات المستقلة (إستراتيجية الاتصال، استراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة)

وتعتبر هذه القيمة ضعيفة جداً حيث لم يكن نموذج الإنحدار ذو معنوية إحصائية حيث كانت جميع قيم التأثير غير دالة إحصائياً كما هو موضح كما يلي:

1- إستراتيجية الاتصال: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير سلبي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (-0.151) وتدل هذه القيمة إلى أن إستراتيجية الإتصال تؤثر بشكل سلبي على ضعف استدامة العمليات، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة اختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (-1.551) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.121) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الإتصال على ضعف استدامة العمليات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

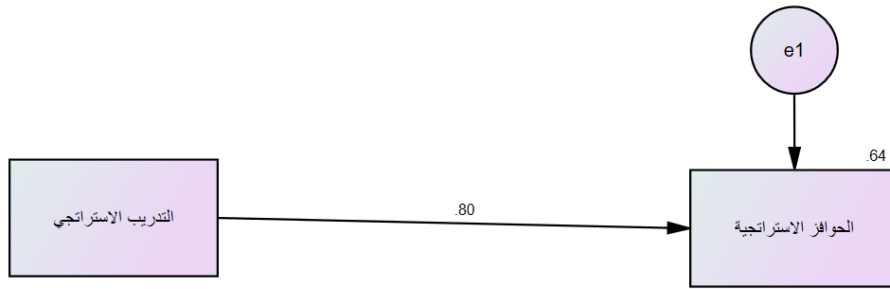
2- إستراتيجية الكفاية: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير سلبي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (-0.116) وتدل هذه القيمة إلى أن إستراتيجية الكفاية تؤثر بشكل سلبي على ضعف استدامة العمليات، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة إختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (-1.139) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.255) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الكفاية على ضعف استدامة العمليات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

3- جاهزية الاستدامة: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.186) وتدل هذه القيمة إلى أن جاهزية الإستدامة تؤثر بشكل إيجابي على ضعف استدامة العمليات، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة اختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (1.550) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية وبالباغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.121) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجاهزية الإستدامة على ضعف استدامة العمليات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

4- قيادة المهمة: تشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي وضعيف على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.086)، وتدل هذه القيمة إلى أن قيادة المهمة تؤثر بشكل إيجابي على ضعف استدامة العمليات، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة اختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (0.726) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية وبالباغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.468) أي أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة المهمة على ضعف استدامة العمليات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار Path analysis من خلال برمجية Amos ويوضح الشكل (7-4) إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (7-4): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير التدريب الاستراتيجي على الحوافز الاستراتيجية. ويوضح الجدول (4-19) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول (4-19): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

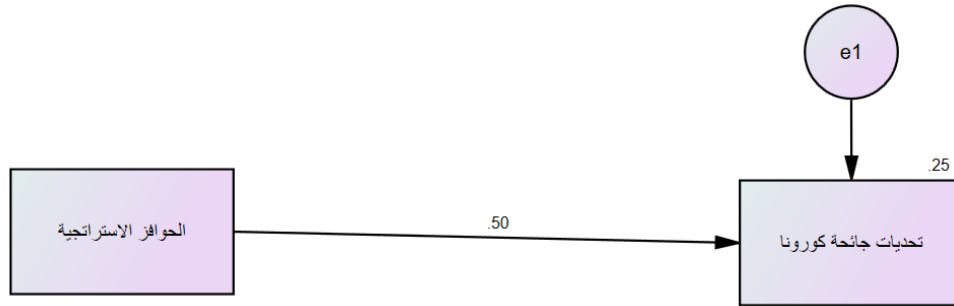
قيمة معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير B	إتجاه التأثير		
0.637	0.000	20.966	0.798	الحوافز الاستراتيجية	←	التدريب الاستراتيجي

يلخص الجدول (4-19) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية حيث يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-19) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.637) وتشير هذه القيمة إلى أن التباين الحاصل في المتغير التابع والذي كان بسبب المتغير المستقل قد كان (63.7%) وتشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي وقوي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.798) وتدل هذه القيمة إلى أن التدريب الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الحوافز الإستراتيجية إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير بمقدار (0.798) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة إختبار T حيث

بلغت قيمة الإختبار (20.966) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.000) أي أنها أقل من من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)".

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز الإستراتيجية على تحديات جائحة كورونا عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار Path analysis من خلال برمجية Amos ويوضح الشكل (4-8) إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.



الشكل (4-8): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار تأثير الحوافز الاستراتيجية على تحديات جائحة كورونا

ويوضح الجدول (4-20) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول (4-20): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

قيمة معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير B	إتجاه التأثير	
0.247	0.000	9.065	0.497	تحديات جائحة كورونا	← الحوافز الاستراتيجية

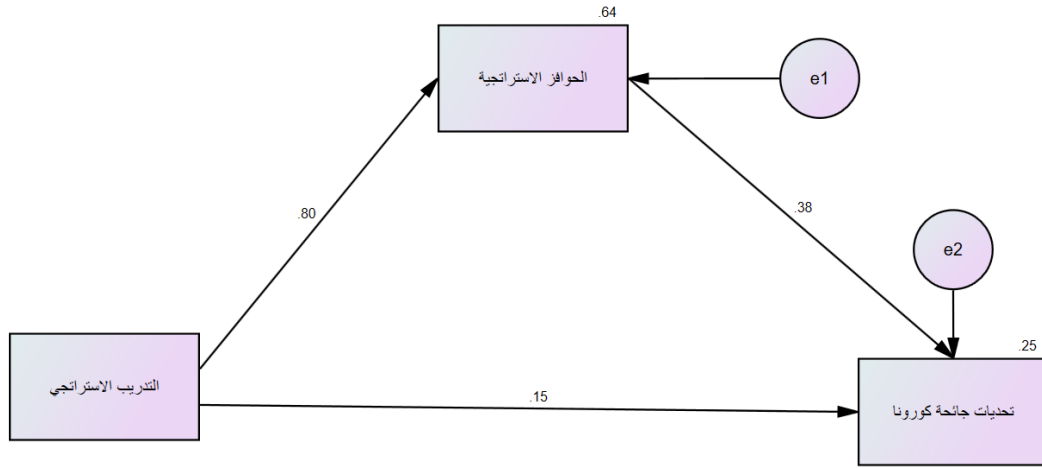
يوضح الجدول (4-20) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة إذ يتبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-20) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.247) وتشير هذه القيمة إلى أن التباين الحاصل في المتغير التابع والذي كان بسبب المتغير المستقل قد كان (24.7%) وتشير قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي ومتوسط على المتغير التابع حيث بلغت قيمة بيتا (0.497) وتدل هذه القيمة إلى أن الحوافز الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على تحديات جائحة كورونا إذ أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل سيؤدي إلى تغير بمقدار (0.497) في المتغير التابع، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التأثير تم حساب قيمة إختبار T حيث بلغت قيمة الإختبار (9.065) وعند مقارنة القيمة المحسوبة بالقيمة الجدولية والبالغة (1.96) يتضح أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وكانت قيمة مستوى الدلالة لهذه القيمة (Sig=0.000) أي أنها أقل من من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز الإستراتيجية على تحديات جائحة كورونا عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)".

H04: لا تتوسط الحوافز الاستراتيجية أثر التدريب الإستراتيجي على تحديات جائحة كورونا عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار

Path analysis واختبار التأثيرات غير المباشرة Indirect effect من خلال برمجية Amos

ويوضح الشكل (4-9) إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (4-9): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار وساطة الحوافز الاستراتيجية لأثر التدريب الاستراتيجي على تحديات جائحة كورونا

إختبار فرضية الدراسة الرابعة والمتضمنة وجود متغير وسيط داخل نموذج الدراسة فقد تم إجراء إختبار الوساطة من خلال الاختبارات التالية:

- 1- إختبار دلالة كل متغير من متغيرات الدراسة.
- 2- إختبار الدلالة الإحصائية للأثر الغير المباشر من خلال إختبار Sobel وحسب (Preacher and Hayes, 2004) فإن اختبار سوبل يستخدم لمعرفة الدلالة الإحصائية للأثر غير المباشر عند إدخال متغير وسيط داخل نموذج الدراسة، حيث يركز هذا الإختبار على تحديد الوساطة في نموذج الدراسة من خلال تحديد قوة الدلالة الإحصائية للتأثير غير المباشر والذي يفسر وجود الوساطة أو إنعدامها (Awang, 2015).
- 3- إختبار نوع الوساطة أكانت كلية أم جزئية من خلال المسار المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ولمعرفة نوع الوساطة تم الإعتماد على طريقة (Awang, 2015) والتي تنص على أن الوساطة قد تكون كلية عندما يكون التأثير من المتغير المستقل إلى المتغير التابع غير دال إحصائياً أي أن المتغير الوسيط هو المتغير الوحيد الذي يؤثر على المتغير التابع، بينما تكون الوساطة من النوع الجزئي عندما يكون التأثير من المتغير المستقل إلى المتغير التابع دال إحصائياً

وبالتالي فإن كل من المتغير المستقل والمتغير الوسيط يؤثران تأثيراً ذو معنوية إحصائية على المتغير التابع.

4- حساب الأثر الكلي لنموذج الدراسة.

الجدول (4-21): اختبار الوساطة لإختبار فرضية الدراسة الرابعة

النتيجة	مستوى الدلالة	اختبار T	قيمة التأثير	المسار
لا يوجد دلالة إحصائية	0.100	1.644	0.149	التدريب الاستراتيجي ← تحديات جائحة كورونا
يوجد دلالة إحصائية	***	20.966	0.798	التدريب الاستراتيجي ← الحوافز الاستراتيجية
يوجد دلالة إحصائية	***	4.183	0.285	الحوافز الاستراتيجية ← تحديات جائحة كورونا

يشير الجدول (4-21) إلى إختبار فرضية الدراسة الرابعة من خلال نمذجة المعادلات البنائية

SEM وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لوساطة المتغير الوسيط الحوافز الإستراتيجية في العلاقة

بين التدريب الإستراتيجي وتحديات جائحة كورونا، ويتبين من النتائج الواردة في الجدول (4-21)

أن جميع الفرضيات العدمية قد رفضت وقبلت الفرضيات البديلة بإستثناء تأثير التدريب

الإستراتيجي على تحديات جائحة كورونا إذ بلغت قيمة معامل المسار بيتا للتدريب الإستراتيجي

على تحديات جائحة كورونا (0.149) وكانت قيمة T (1.644) أي أقل من (1.96) وبلغت قيمة

مستوى الدلالة الإحصائية (Sig=0.100) وبالتالي فإن تأثير التدريب الإستراتيجي على تحديات

جائحة كورونا لم يكن دالاً وأما جميع المسارات الأخرى فقد كانت ذات دلالة إحصائية.

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لوساطة المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير

التابع فإن الجدول (4-22) يوضح هذه النتائج.

الجدول (4-22): تحليل الوساطة واختبار سوبل

نوع الوساطة	النتيجة	الأثر الكلي	مستوى الدلالة	اختبار Sobel	معامل المسار الغير مباشر	المسار
كلية	الوساطة ذات دلالة إحصائية	0.688	0.000	5.33	0.301	التدريب الاستراتيجي ← الحوافز الاستراتيجية ← تحديات جائحة كورونا

يشير الجدول (4-22) إلى إختبار الوساطة والتأثير غير المباشر داخل نموذج الدراسة وذلك للتعرف على الدور الوسيط للحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وتحديات جائحة كورونا، حيث يوضح الجدول (4-22) تحليل المسار من خلال برمجية AMOS والذي يبين إختبار الوساطة إذ يتبين أن الاثر الغير مباشر بين التدريب الإستراتيجي وتحديات جائحة كورونا من خلال المتغير الحوافز الإستراتيجية قد كان (0.301) وبلغت قيمة إختبار sobel (5.33) وحسب (Preacher and Hayes,2004) فإن إختبار سوبل يستخدم لمعرفة الدلالة الإحصائية للأثر غير المباشر عند إدخال متغير وسيط داخل نموذج الدراسة وكانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهذا يدل على أن الحوافز الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وتحديات جائحة كورونا وكانت هذه الوساطة كلية بسبب عدم وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين التدريب الإستراتيجي وتحديات جائحة كورونا أو المسار (C) حيث يشير المسار (A) للعلاقة بين التدريب الإستراتيجي والحوافز الإستراتيجية والمسار (B) للعلاقة بين الحوافز الإستراتيجية وتحديات جائحة كورونا والمسار (C) للعلاقة بين التدريب الإستراتيجي وتحديات جائحة كورونا.

وتم حساب الأثر الكلي للنموذج والذي يتم حسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{المسار (A) } \times \text{المسار (B) } + \text{المسار (C)}$$

$$0.450=0.149+(0.378 \times 0.798)$$

ونشير قيمة الأثر الكلي إلى وجود أثر متوسط القوة ودال إحصائياً لمتغيرات الدراسة إذ كانت

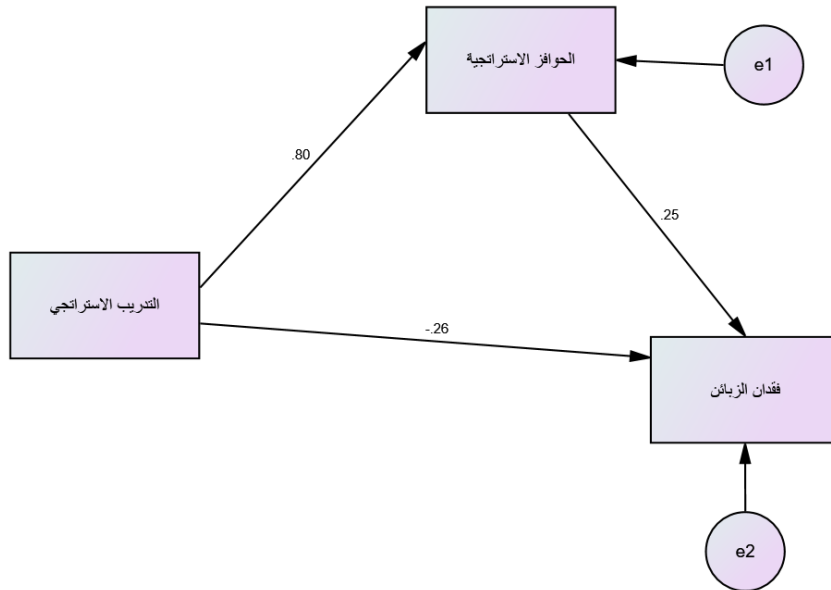
قيمة الأثر الكلي (0.450).

وأما قيمة معامل التحديد فقد كانت (0.637) لتأثير التدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية أي أن (63.7%) من التباين الحاصل في الحوافز الإستراتيجية سببه التدريب الإستراتيجي بينما بلغت قيمة معامل التحديد للمتغير التابع تحديات جائحة كورونا (0.255) وهذا يعني أن المتغيرين المستقل والوسيط قد فسرا ما مقداره (25.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع.

ولإختبار الفرضيات الفرعية لوساطة الحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين أبعاد التدريب الإستراتيجي وأبعاد تحديات جائحة كورونا كانت النتائج كما يلي:

H04.1: لا تتوسط الحوافز الإستراتيجية أثر التدريب الإستراتيجي على فقدان الزبائن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار Path analysis واختبار التأثيرات غير المباشرة Indirect effect من خلال برمجية Amos ويوضح الشكل (4-10) اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (4-10): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار وساطة الحوافز الاستراتيجية لأثر التدريب الاستراتيجي على فقدان الزبائن

لإختبار فرضية الدراسة الرابعة والمتضمنة وجود متغير وسيط داخل نموذج الدراسة فقد تم

إجراء إختبار الوساطة كما هو موضح في الجدول (4-23):

الجدول (4-23): إختبار الوساطة لإختبار فرضية الوساطة الفرعية الأولى

النتيجة	مستوى الدلالة	اختبار T	قيمة التأثير	المسار
وجود دلالة احصائية	0.01	-2.565	-0.265	التدريب الاستراتيجي \Leftarrow فقدان الزبائن
وجود دلالة احصائية	0.000	20.966	0.798	التدريب الاستراتيجي \Leftarrow الحوافز الاستراتيجية
وجود دلالة احصائية	0.015	2.443	0.252	الحوافز الاستراتيجية \Leftarrow فقدان الزبائن

يشير الجدول (4-23) إلى إختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى لوساطة الحوافز

الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وفقدان الزبائن من خلال نمذجة المعادلات

البنائية SEM ويتبين من النتائج الواردة في الجدول (4-23) أن جميع الفرضيات قد رفضت

وقبلت البديلة حيث كان تأثير التدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية ذو دلالة إحصائية

(B=0.798, t=20.966, Sig=0.000) وكان تأثير الحوافز الإستراتيجية على فقدان الزبائن

أيضا ذو دلالة إحصائية (B=0.252, t=2.443, Sig=0.015), وأما تأثير التدريب

الإستراتيجي على فقدان الزبائن فقد كان أيضا ذو دلالة إحصائية ولكن سلبي الإتجاه

(B=-0.265, t=-2.565, Sig=0.010).

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لوساطة الحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي

وفقدان الزبائن فقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4-24).

الجدول (4-24): تحليل الوساطة واختبار سوبل للفرضية الفرعية الأولى

نوع الوساطة	النتيجة	مستوى الدلالة	اختبار Sobel	معامل المسار الغير مباشر	المسار
جزئية	وجود وساطة ذات دلالة احصائية	0.015	2.41	0.262	التدريب الاستراتيجي \Leftarrow الحوافز الاستراتيجية \Leftarrow فقدان الزبائن

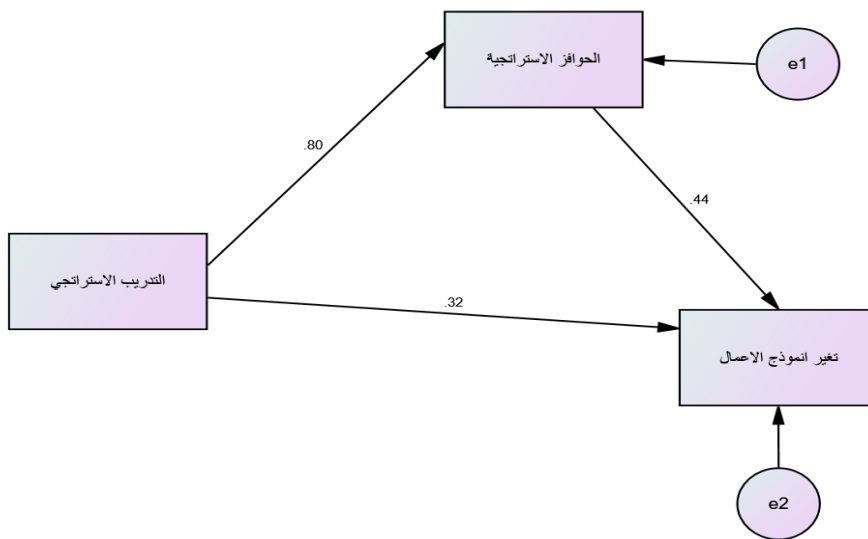
يشير الجدول (4-24) إلى إختبار الوساطة والتأثير غير المباشر داخل نموذج الدراسة وذلك للتعرف على الدور الوسيط للحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وفقدان الزبائن، حيث يوضح الجدول (4-24) تحليل المسار من خلال برمجية AMOS والذي يبين إختبار الوساطة إذ يتبين أن الأثر الغير مباشر بين التدريب الإستراتيجي وفقدان الزبائن من خلال المتغير الحوافز الإستراتيجية قد كان (0.262) وبلغت قيمة إختبار sobel (2.41) وكانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.015) وهذا يدل على أن الحوافز الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وفقدان الزبائن وكانت هذه الوساطة جزئية بسبب وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين التدريب الإستراتيجي وفقدان الزبائن.

H04.2: لا تتوسط الحوافز الإستراتيجية أثر التدريب الإستراتيجي على تغير انموذج الاعمال عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار

Path analysis وإختبار التأثيرات غير المباشرة Indirect effect من خلال برمجية Amos

ويوضح الشكل (4-11) اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (4-11): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار وساطة الحوافز الاستراتيجية لأثر التدريب الاستراتيجي على تغير انموذج الاعمال

لإختبار فرضية الدراسة الرابعة والمتضمنة وجود متغير وسيط داخل نموذج الدراسة فقد تم إجراء اختبار الوساطة كما هو موضح في الجدول (4-25):

الجدول (4-25): اختبار الوساطة لاختبار فرضية الوساطة الفرعية الثانية

النتيجة	مستوى الدلالة	اختبار T	قيمة التأثير	المسار
وجود دلالة احصائية	0.000	4.474	0.322	التدريب الاستراتيجي \Leftarrow تغير انموذج الاعمال
وجود دلالة احصائية	0.000	20.966	0.798	التدريب الاستراتيجي \Leftarrow الحوافز الاستراتيجية
وجود دلالة احصائية	0.000	6.177	0.444	الحوافز الاستراتيجية \Leftarrow تغير انموذج الاعمال

يشير الجدول (4-25) إلى إختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية لوساطة الحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وتغير أنموذج الأعمال من خلال نمذجة المعادلات البنائية SEM ويتبين من النتائج الواردة في الجدول (4-25) أن جميع الفرضيات رفضت وقبلت البديلة حيث كان تأثير التدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية ذو دلالة إحصائية ($B=0.798$, $t=20.966$, $Sig=0.000$) وكان تأثير الحوافز الإستراتيجية على تغير أنموذج الأعمال أيضاً ذو دلالة إحصائية ($B=0.444$, $t=6.177$, $Sig=0.000$), وأما تأثير التدريب الإستراتيجي على تغير انموذج الأعمال فقد كان أيضاً ذو دلالة إحصائية ($B=0.322$, $t=-4.474$, $Sig=0.000$).

ولمعرفة الدلالة الاحصائية لوساطة الحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي

وتغير انموذج الأعمال فقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4-26).

الجدول (4-26): تحليل الوساطة واختبار سوبل للفرضية الفرعية الثانية

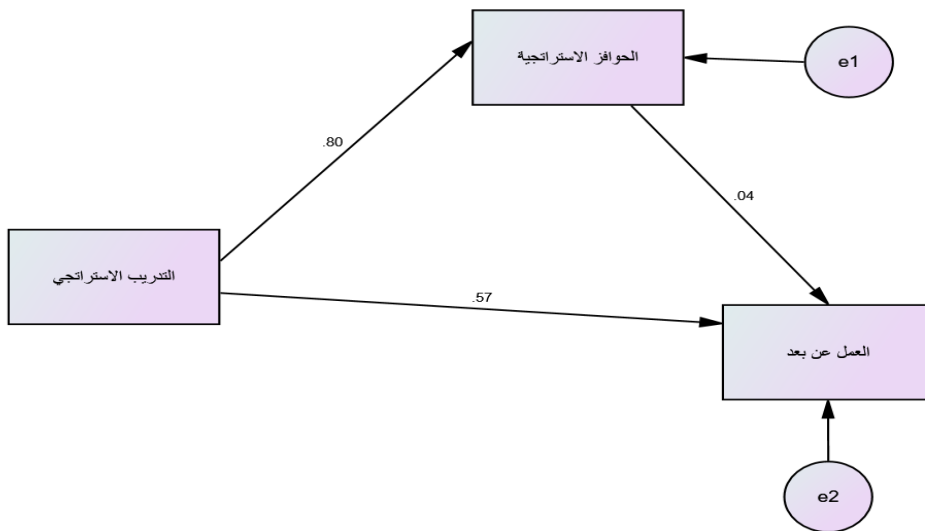
نوع الوساطة	النتيجة	مستوى الدلالة	اختبار Sobel	معامل المسار الغير مباشر	المسار
جزئية	وجود وساطة ذات دلالة احصائية	0.000	5.51	0.354	التدريب الاستراتيجي \Leftarrow الحوافز الاستراتيجية \Leftarrow تغير انموذج الاعمال

يشير الجدول (4-26) إلى إختبار الوساطة والتأثير غير المباشر داخل نموذج الدراسة وذلك للتعرف على الدور الوسيط للحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وتغير انموذج الأعمال، حيث يوضح الجدول (4-26) تحليل المسار من خلال برمجة AMOS والذي يبين إختبار الوساطة إذ يتبين أن الأثر الغير مباشر بين التدريب الإستراتيجي وتغير انموذج الأعمال من خلال المتغير الحوافز الإستراتيجية قد كان (0.354) وبلغت قيمة إختبار sobel (5.51) وكانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهذا يدل على أن الحوافز الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وتغير انموذج الأعمال وكانت هذه الوساطة جزئية بسبب وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين التدريب الإستراتيجي وتغير انموذج الأعمال.

وأما قيمة معامل التحديد فقد كانت (0.637) لتأثير التدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية أي أن (63.7%) من التباين الحاصل في الحوافز الإستراتيجية سببه التدريب الإستراتيجي بينما بلغت قيمة معامل التحديد للمتغير التابع تغير انموذج الأعمال (0.529) وهذا يعني ان المتغيرين المستقل والوسيط قد فسرا ما مقداره (52.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع.

H04.3: لا تتوسط الحوافز الإستراتيجية أثر التدريب الإستراتيجي على العمل عن بعد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار Path analysis وإختبار التأثيرات غير المباشرة Indirect effect من خلال برمجية Amos ويوضح الشكل (4-12) إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (4-12): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار وساطة الحوافز الإستراتيجية لأثر التدريب الإستراتيجي على العمل عن بعد

لإختبار فرضية الدراسة الرابعة والمتضمنة وجود متغير وسيط داخل نموذج الدراسة فقد تم

إجراء إختبار الوساطة كما هو موضح في الجدول (4-27):

الجدول (4-27): إختبار الوساطة لإختبار فرضية الوساطة الفرعية الثالثة

النتيجة	مستوى الدلالة	اختبار T	قيمة التأثير	المسار
وجود دلالة احصائية	0.000	6.832	0.570	التدريب الاستراتيجي \Leftarrow العمل عن بعد
وجود دلالة احصائية	0.000	20.966	0.798	التدريب الاستراتيجي \Leftarrow الحوافز الاستراتيجية
عدم وجود دلالة احصائية	0.608	0.513	0.043	الحوافز الاستراتيجية \Leftarrow العمل عن بعد

يشير الجدول (4-27) إلى إختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة لوساطة الحوافز الإستراتيجية

في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي والعمل عن بعد من خلال نمذجة المعادلات البنائية SEM

ويتبين من النتائج الواردة في الجدول (4-27) أن جميع الفرضيات رفضت وقبالت البديلة بإستثناء تأثير الحوافز الإستراتيجية على العمل عن بعد حيث كان تأثير التدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية ذو دلالة إحصائية ($B=0.798, t=20.966, Sig=0.000$) وكان تأثير الحوافز الإستراتيجية على العمل عن بعد أيضاً ذو دلالة إحصائية ($B=0.043, t=0.513, Sig=0.608$), وأما تأثير التدريب الإستراتيجي على العمل عن بعد فقد كان أيضاً ذو دلالة إحصائية ($B=0.570, t=6.832, Sig=0.000$).

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لوساطة الحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي والعمل عن بعد فقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4-28):

الجدول (4-28): تحليل الوساطة واختبار سوبل للفرضية الفرعية الثالثة

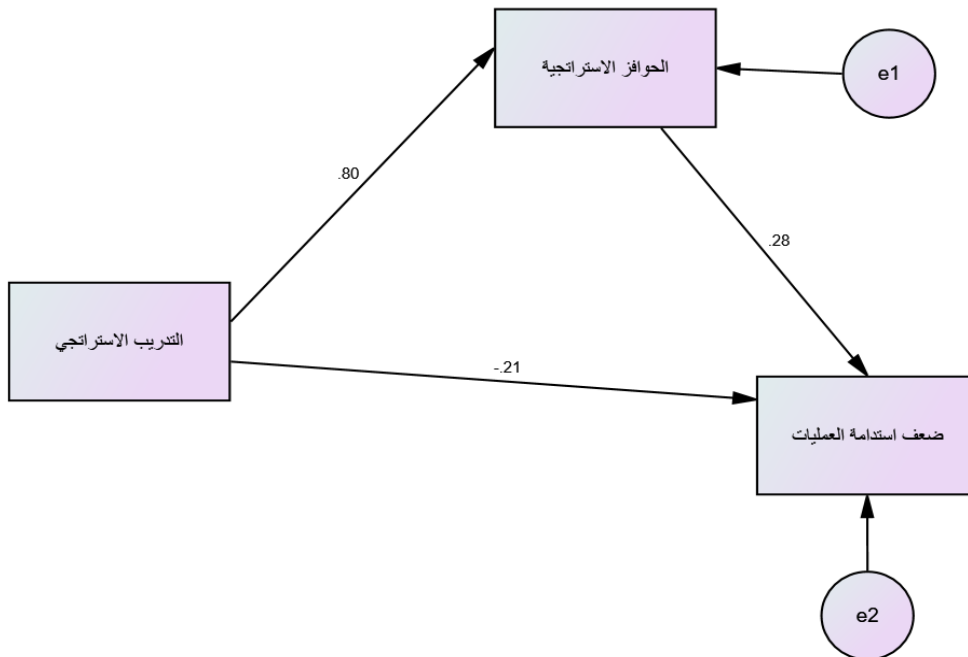
نوع الوساطة	النتيجة	مستوى الدلالة	اختبار Sobel	معامل المسار الغير مباشر	المسار
-		0.650	0.542	0.034	التدريب الاستراتيجي \Leftarrow الحوافز الاستراتيجية \Leftarrow العمل عن بعد

يشير الجدول (4-28) إلى إختبار الوساطة والتأثير غير المباشر داخل نموذج الدراسة وذلك للتعرف على الدور الوسيط للحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي والعمل عن بعد، حيث يوضح الجدول (4-28) تحليل المسار من خلال برمجية AMOS والذي يبين إختبار الوساطة إذ يتبين أن الأثر الغير مباشر بين التدريب الإستراتيجي والعمل عن بعد من خلال المتغير الحوافز الإستراتيجية قد كان (0.034) وبلغت قيمة اختبار sobel (0.542) وكانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.650) وهذا يدل على أن الحوافز الإستراتيجية لا تتوسط العلاقة بين التدريب الإستراتيجي والعمل عن بعد وبالتالي تم قبول الفرضية العدمية بعدم وجود وساطة للحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي والعمل عن بعد.

وأما قيمة معامل التحديد فقد كانت (0.637) لتأثير التدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية أي أن (63.7%) من التباين الحاصل في الحوافز الإستراتيجية سببه التدريب الإستراتيجي بينما بلغت قيمة معامل التحديد للمتغير التابع العمل عن بعد (0.365) وهذا يعني ان المتغيرين المستقل والوسيط قد فسرا ما مقداره (36.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع.

H04.4: لا تتوسط الحوافز الإستراتيجية أثر التدريب الإستراتيجي على ضعف استدامة العمليات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إختبار هذه الفرضية من خلال إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام تحليل المسار Path analysis وإختبار التأثيرات غير المباشرة Indirect effect من خلال برمجية Amos ويوضح الشكل (4-13) إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (4-13): النموذج الهيكلي لتحليل المسار وذلك لإختبار وساطة الحوافز الإستراتيجية لأثر التدريب الإستراتيجي على ضعف استدامة العمليات

لإختبار فرضية الدراسة الرابعة والمتضمنة وجود متغير وسيط داخل نموذج الدراسة فقد تم

إجراء إختبار الوساطة كما هو موضح في الجدول (4-29):

الجدول (4-29): اختبار الوساطة لاختبار فرضية الوساطة الفرعية الرابعة

النتيجة	مستوى الدلالة	اختبار T	قيمة التأثير	المسار
وجود دلالة احصائية	0.043	-2.021	-0.209	التدريب الاستراتيجي \leftarrow ضعف استدامة العمليات
وجود دلالة احصائية	0.000	20.966	0.798	التدريب الاستراتيجي \leftarrow الحوافز الاستراتيجية
وجود دلالة احصائية	0.007	2.716	0.280	الحوافز الاستراتيجية \leftarrow ضعف استدامة العمليات

يشير الجدول (4-29) إلى إختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة لوساطة الحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وضعف استدامة العمليات من خلال نمذجة المعادلات البنائية SEM ويتبين من النتائج الواردة في الجدول (4-29) أن جميع الفرضيات رفضت وقبلت البديلة حيث كان تأثير التدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية ذو دلالة إحصائية ($B=0.798, t=20.966, Sig=0.000$) وكان تأثير الحوافز الإستراتيجية على ضعف استدامة العمليات أيضاً ذو دلالة إحصائية ($B=0.280, t=2.716, Sig=0.007$). وأما تأثير التدريب الإستراتيجي على ضعف استدامة العمليات فقد كان أيضاً ذو دلالة إحصائية ولكن سلبي الإتجاه ($B=-0.209, t=-2.021, Sig=0.043$).

وأما قيمة معامل التحديد فقد كانت (0.637) لتأثير التدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية أي أن (63.7%) من التباين الحاصل في الحوافز الإستراتيجية سببه التدريب الإستراتيجي بينما بلغت قيمة معامل التحديد للمتغير التابع ضعف استدامة العمليات (0.029) وهذا يعني ان المتغيرين المستقل والوسيط قد فسرا ما مقداره (2.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع.

ولمعرفة الدلالة الإحصائية لوساطة الحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي

وضعف استدامة العمليات فقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (4-30):

الجدول (4-30): تحليل الوساطة واختبار سويل للفرضية الفرعية الرابعة

نوع الوساطة	النتيجة	مستوى الدلالة	اختبار Sobel	معامل المسار الغير مباشر	المسار
جزئية	وجود وساطة ذات دلالة احصائية	0.016	2.39	0.223	التدريب الاستراتيجي \leftarrow الحوافز الاستراتيجية \leftarrow ضعف استدامة العمليات

يشير الجدول (4-30) إلى إختبار الوساطة والتأثير غير المباشر داخل نموذج الدراسة وذلك

للتعرف على الدور الوسيط للحوافز الإستراتيجية في العلاقة بين التدريب الإستراتيجي والعمل عن

بعد , حيث يوضح الجدول (4-30) تحليل المسار من خلال برمجة AMOS والذي يبين إختبار

الوساطة إذ يتبين أن الأثر الغير مباشر بين التدريب الإستراتيجي وضعف استدامة العمليات من

خلال المتغير الحوافز الإستراتيجية قد كان (0.223) وبلغت قيمة إختبار sobel (2.39) وكانت

قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.016) وهذا يدل على أن الحوافز الإستراتيجية تتوسط العلاقة

بين التدريب الإستراتيجي وضعف استدامة العمليات وكان نوع هذه الوساطة وساطة جزئية وذلك

بسبب الأثر المباشر المعنوي لتأثير التدريب الإستراتيجي على ضعف استدامة العمليات.

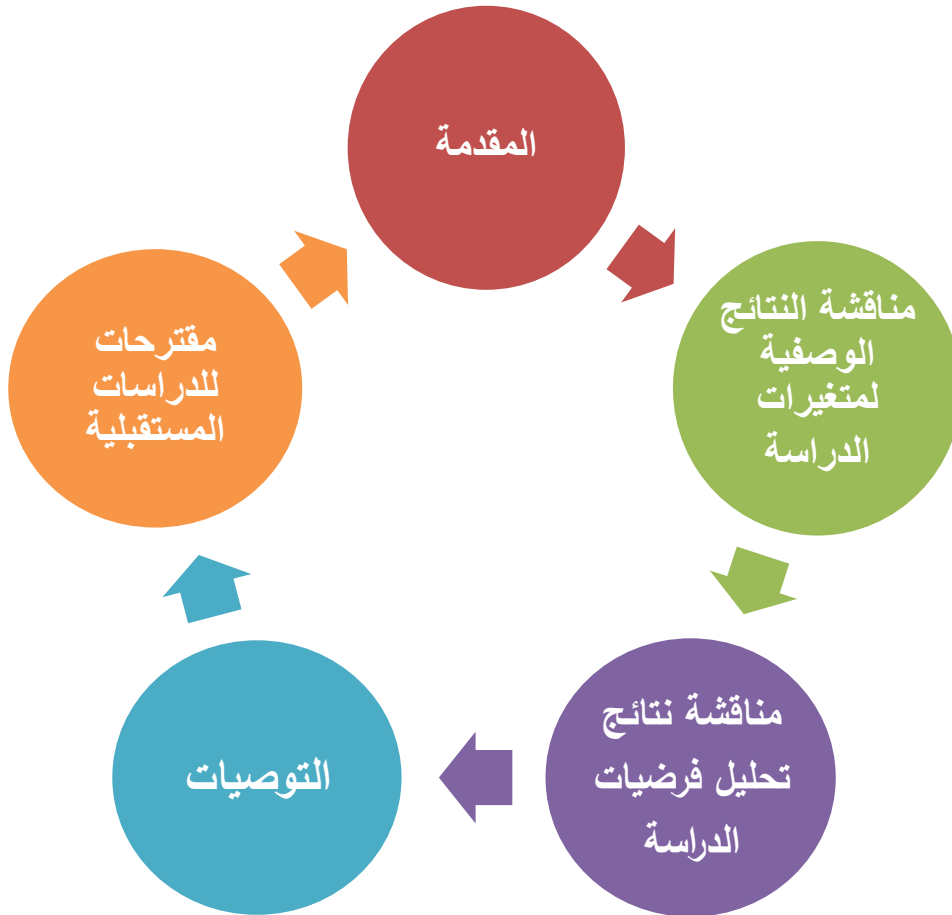
الجدول (4-31) ملخص نتائج الفرضيات

نتيجتها	الفرضية
تم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر	الفرضية الرئيسية الأولى: H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب الإستراتيجي (استراتيجية الاتصال، استراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على تحديات جائحة كورونا عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

<p>تم قبول عدم وجود الأثر لكل من استراتيجية الاتصال، وجاهزية الاستدامة، وقيادة المهمة على فقدان الزبائن. وتم رفض عدم وجود الأثر وقبول الأثر لاستراتيجية الكفاية على فقدان الزبائن.</p>	<p>ويتفرع منها: H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب الاستراتيجي (استراتيجية الاتصال، استراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على فقدان الزبائن عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.</p>
<p>تم قبول عدم وجود الاثر لكل من استراتيجية الاتصال وجاهزية الاستدامة على تغير انموذج الاعمال. وتم رفض عدم وجود الاثر وقبول الاثر لكل من استراتيجية الكفاية وقيادة المهمة على تغير انموذج الاعمال.</p>	<p>H0.1.2: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب الاستراتيجي (استراتيجية الاتصال، استراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على تغير انموذج الاعمال عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.</p>
<p>تم قبول عدم وجود الاثر لكل من استراتيجية الكفاية، وجاهزية الاستدامة على العمل عن بعد. وتم رفض عدم وجود الاثر وقبل الاثر لكل من استراتيجية الاتصال وقيادة المهمة على العمل عن بعد.</p>	<p>H0.1.3: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب الاستراتيجي (استراتيجية الاتصال، استراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على العمل عن بعد عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.</p>
<p>تم قبول عدم وجود الاثر لجميع ابعاد التدريب الاستراتيجي على ضعف استدامة العمليات.</p>	<p>H0.1.4: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب الاستراتيجي (استراتيجية الاتصال، استراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) على ضعف استدامة العمليات عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.</p>
<p>تم رفض عدم وجود الاثر وقبول الاثر.</p>	<p>الفرضية الرئيسية الثانية: H0.2: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب الاستراتيجي على الحوافز الاستراتيجية عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.</p>
<p>تم رفض عدم وجود الاثر وقبول الاثر.</p>	<p>الفرضية الرئيسية الثالثة: H0.3: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للحوافز الاستراتيجية على</p>

	تحديات جائحة كورونا عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود وساطه وقبول الوساطة وكانت وساطة كلية.	الفرضية الرئيسية الرابعة: H0.4: لا تتوسط الحوافز الاستراتيجية اثر التدريب الاستراتيجي على تحديات جائحة كورونا عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود وساطة وقبول الوساطة وكانت جزئية.	H0.4.1: لا تتوسط الحوافز الاستراتيجية اثر التدريب الاستراتيجي على فقدان الزبائن عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود وساطه وقبول الوساطة وكانت جزئية.	H0.4.2: لا تتوسط الحوافز الاستراتيجية اثر التدريب الاستراتيجي على تغير انموذج الاعمال عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
تم قبول عدم وجود وساطة.	H0.4.3: لا تتوسط الحوافز الاستراتيجية اثر التدريب الاستراتيجي على العمل عن بعد عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.
تم رفض عدم وجود وساطه وقبول الوساطة وكانت جزئية.	H0.4.4: لا تتوسط الحوافز الاستراتيجية اثر التدريب الاستراتيجي على ضعف استدامة العمليات عند مستوى دلالة احصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات



الشكل (5-1): مخطط سير الفصل الخامس

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

المقدمة

يقدم هذا الفصل أهم نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات وعلى أساسها لقد تم وضع التوصيات والمقترحات المستقبلية.

مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

أولاً: مناقشة أبعاد المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي)

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (التدريب الإستراتيجي) قد كان متوسطاً بشكل عام، حيث جاء بُعد إستراتيجية الإتصال في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.60) وبأهمية نسبية متوسطة، يليه بُعد استراتيجية الكفاية وبوسط حسابي بلغ (3.59) وبأهمية نسبية متوسطة، ويتبعه بُعد قيادة المهمة وبوسط حسابي بلغ (3.47) وبأهمية نسبية متوسطة، ويليه في المرتبة الأخيرة بُعد جاهزية الإستدامة وبوسط حسابي بلغ (3.44) وبأهمية نسبية متوسطة.

وتفسر الباحثة هذه النتائج أن شركات الألبسة في مدينة عمان تهتم بشكل متوسط في التدريب الإستراتيجي وذلك من خلال سعيها للتواصل مع الزبائن والأخذ بعين الإعتبار بأراؤهم ومقترحاتهم وبالتالي تعزيز المزايا التنافسية، وتركيزها على إستخدام الكفايات الإستراتيجية التي تمكنها من استشراق المستقبل بشكل دقيق ومحسوب، بالإضافة إلى اهتمامها بالقضايا المتعلقة بالإستدامة مثل المسؤولية الإجتماعية والإقتصادية والبيئية، وبناء قادة مدربين ولديهم القدرة على حل المشكلات المختلفة وترتيب أولويات العمل.

وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالحמיד وزغبة، 2017)، التي بينت نتائجها مدى أهمية التدريب وأنه يعتبر استثماراً مميّزاً للمؤسسة لما له من دور في تزويد الموظفين بالمهارات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. كما اتفقت مع دراسة (Al Rawi, 2020)، التي بينت نتائجها أن هناك اساليب للعملية التدريبية يمكن من خلالها إيصال المعلومات بمهارة ولها دور كبير في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي.

ثانياً: مناقشة نتائج أبعاد المتغير التابع (تحديات جائحة كورونا)

أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لأبعاد تحديات جائحة كورونا جاءت متوسطة بشكل عام، حيث جاء بُعد تغيير أنموذج الأعمال في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ (3.59) وبأهمية نسبية متوسطة، يليه بُعد العمل عن بعد وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبأهمية نسبية متوسطة، يليه بُعد فقدان الزبائن وبمتوسط حسابي بلغ (3.04) وبأهمية نسبية متوسطة كون البعد سلبي، ويليه في المرتبة الأخيرة بُعد ضعف استدامة العمليات وبمتوسط حسابي بلغ (2.98) وبأهمية نسبية متوسطة كون البعد سلبي .

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن شركات الألبسة في مدينة عمان تأثرت بشكل متوسط بتحديات جائحة كورونا، حيث تبين من إجابات أفراد عينة الدراسة أن شركاتهم فقدت الزبائن بشكل متوسط خلال جائحة كورونا وأن معظم هذه الشركات لم تغير من استراتيجياتها السعرية والتسويقية واتبعت اساليب تقليدية في التعامل مع الظروف التي فرضتها الجائحة وكانت بعض هذه الشركات بدأت التركيز بشكل متوسط على العمل عن بعد إلى جانب العمل التقليدي و فكرت بعض هذه الشركات بتغيير نموذج أعمالها لكن بمستوى متوسط إلا أنها تهتم بتحديد حاجة السوق بناءً على الظروف المحيطة وايضاً أصبحت تفكر أكثر بادخال التكنولوجيا الجديدة في أنشطتها وأعمالها.

وقد إتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Verma & Gustafsson, 2020)، التي أشارت نتائجها إلى أن جائحة كورونا ستكون حافزاً للعديد من التغييرات الطويلة و القصيرة المدى وسيكون لها آثار قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل على مختلف جوانب المجتمع والشركات.

أما دراسة (Kaushik & Guleria, 2020)، فأظهرت نتائجها أن العمل عن بعد لم يكن أمراً سهلاً ولكن هناك فوائد كثيرة للإستفاده منه.

ثالثاً: مناقشة نتائج المتغير الوسيط (الحوافز الإستراتيجية)

تشير نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لفقرات الحوافز الإستراتيجية جاءت متوسطة بشكل عام وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وهذا ما يشير إلى أن شركات الألبسة في مدينة عمان تهتم بشكل متوسط في تقديم الحوافز للعاملين خصوصاً الحوافز طويلة الأجل والمتعلقة بمصير الأفراد وتلبية إحتياجاتهم المادية والمعنوية، مما يؤدي الى تحسين الاستقرار الوظيفي وزيادة الانتاجية والفعالية التنظيمية وتحقيق الرضا لدى العاملين.

وقد إتفقت دراسة (Feng, 2018) مع نتائج هذه الدراسة حيث أشارت نتائجها إلى أن الحوافز لها تأثير إيجابي على الأداء ويمكنها تحسين رضا الموظفين وتحقيق فوائد أفضل للمنظمة، وأن معظم الشركات الصغيرة و المتوسطة تكون مدة استمراريتها قليلة جداً وذلك بسبب الإفتقار إلى الحوافز التي تجذب الكوادر المؤهلة والموهوبة الأساسية للمنظمة و الإحتفاظ بهم، حيث أن معظم هذه الشركات تفتقر لمفاهيم الموارد البشرية المتقدمة وتعاني من نقص في إدارة الأداء وآليات الحوافز.

وأشارت نتائج دراسة (توام وكلاخي، 2021)، إلى أن هناك دور مهم للحوافز بنوعها في تحسين أداء العاملين و التأثير على أدائهم الوظيفي بصورة إيجابية. وتوصي الدراسة الشركات

بضرورة تقديم حوافز للموظفين لتشجيعهم على القيام بأعمالهم بكفاءة و ترسيخ فكرة العمل بروح الفريق كحافز معنوي للوصول إلى الأداء المخطط له وإعادة النظر في نظام الحوافز المتبع و ربطه بمستوى الأداء المطلوب من الموظفين بحيث يتم تمييز العاملين اللذين يقدمون أداء أعلى .

مناقشة نتائج تحليل فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة ومعالجتها إحصائياً والتوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن مناقشتها كما يأتي:

أولاً: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للتدريب الإستراتيجي على تحديات جائحة كورونا في شركات الألبسة في مدينة عمان، حيث اشارت قيمة معامل التأثير بيتا إلى وجود تأثير إيجابي على تحديات جائحة كورونا إذ ان التغير بمقدار وحدة واحدة في التدريب الاستراتيجي سيؤدي الى تغير بمقدار (0.450) في تحديات جائحة كورونا، كما أن معامل التحديد بلغ (0.203) وتشير هذه القيمة الى ان التدريب الاستراتيجي ساهم بالتأثير على تحديات جائحة كورونا بمقدار 20%، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يشير الى ان شركات الالبسة في مدينة عمان تسعى الى تطبيق التدريب الاستراتيجي وانه يؤثر ايجاباً على تحديات جائحة كورونا. وتعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق ممارسات التدريب الإستراتيجي ستحسن من تعامل العاملين مع التحديات المختلفة في البيئة الخارجية ومنها الأزمات الصحية مثل أزمة جائحة كورونا والتحديات التي شكلتها هذه الجائحة إذ تمكن ممارسات التدريب الإستراتيجي العاملين والمدراء من إكتساب المهارات الجديدة وتطوير خبراتهم المستقبلية وذلك

لتحسين معارفهم لمواجهة التحديات المختلفة وبالتالي تقليل المخاطر التي من الممكن أن تحدث من خلال هذه الجائحة.

كما بينت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الكفاية على فقدان الزبائن اي انه كلما زاد استخدام استراتيجية الكفاية كلما قل فقدان الزبائن، حيث تساعد هذه الإستراتيجية على اكتساب أفضل الكفايات البشرية والتسويقية والتي تساعد الشركات على المحافظة على الزبائن وعدم خسارتهم مستقبلاً، بينما لم يكن لكل من إستراتيجية الإتصال وجاهزية الإستدامة وقيادة المهمة أي تأثير دال إحصائياً على فقدان الزبائن.

وكانت طبيعة العلاقة بين كل من إستراتيجية الإتصال وإستراتيجية الكفاية على فقدان الزبائن سلبية، وهذا يدل على أنه كلما زاد الإهتمام بإستراتيجية الإتصال وإستراتيجية الكفاية سيقبل من فقدان الزبائن.

وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الكفاية على تغير انموذج الأعمال إذ تساعد هذه الإستراتيجية على إستقطاب أصحاب الكفاءات والمهارات الجديدة والتي تمكن الشركات على تغيير أنموذج أعمالها بشكل ناجح وأيضاً أكدت النتائج أن قيادة المهمة تؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً على تغير انموذج الأعمال من خلال بناء قيادات قوية مؤثرة تمكن الشركات على إحداث التغييرات التنظيمية اللازمة لتحسين وتغير انموذج أعمالها بينما لم يكن لكل من إستراتيجية الإتصال وجاهزية الإستدامة أي تأثير دال إحصائياً على تغير انموذج الأعمال.

وأظهرت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الإتصال على العمل عن بعد حيث إن إمتلاك الشركات لإستراتيجية إتصال فعالة مع الزبائن والموردين ستحسن من عملية التواصل بينهم وبالتالي جذب الزبائن الجدد وهذا الامر يجعل الشركات أكثر تركيزاً على وسائل

التواصل الاجتماعي وتكنولوجيا الاتصال وبالتالي التأثير الإيجابي على العمل عن بعد حيث يمكن للشركات تعزيز وتطوير أعمالها من خلال العمل عن بعد، وأيضاً أكدت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة المهمة على العمل عن بعد حيث أن القادة المؤثرون والذين يعملون على ترتيب أولويات العمل واستخدام الكفايات الرقمية وممارسات القيادة الإلكترونية في الشركة سيعزز من العمل الإلكتروني والعمل خارج مكان العمل الرسمي وهذا الأمر يحسن من العمل عن بعد، بينما لم يكن لكل من إستراتيجية الكفاية وجاهزية الإستدامة تأثيراً على العمل عن بعد، لكن كانت طبيعة العلاقة سلبية وهذا يشير إلى أن زيادة الإهتمام بإستراتيجية الكفاية وجاهزية الإستدامة سيققل من العمل عن بعد، وهذا يعني انه لا يمكن اىصال إستراتيجية الكفاية و جاهزية الاستدامة عن بعد وبالتالي يدل ذلك على انه يجب ان يكون هناك تواجد وعمل وجاهي .

ولم يكن لجميع أبعاد التدريب الإستراتيجي (إستراتيجية الإتصال، إستراتيجية الكفاية، جاهزية الإستدامة، قيادة المهمة) أي تأثير ذو دلالة إحصائية على ضعف استدامة العمليات في شركات الالبسة في مدينة عمان، لكن منها سلبية وأخرى إيجابية حيث أن إستراتيجية الإتصال وإستراتيجية الكفاية تؤثران بشكل سلبي على ضعف استدامة العمليات، وجاهزية الإستدامة وقيادة المهمة تؤثران بشكل إيجابي على ضعف استدامة العمليات، وهذا يعني أن زيادة الإهتمام بإستراتيجية الإتصال واستراتيجية الكفاية سيققل من ضعف استدامة العمليات. ويمكن تفسير ذلك ايضاً بان الاسئلة المصاغة لقياس هذا البعد كانت سلبية.

أنتقلت هذه النتيجة مع دراسة (2020) Craven et al .، التي أشارت إلى أن تحديات جائحة كورونا أصبحت موضوعاً مهماً لأنها تؤدي إلى انخفاض حاد في الطلب مما يؤدي إلى انخفاض النمو الاقتصادي وبالتالي الركود العالمي ، بالإضافة إلى تأثيرها على قطاعات الطيران و

السياحة و الضيافة ، وتحديات أخرى في سلسلة التوريد، بالإضافة إلى دراسة (Oduor & Otuya, 2017) التي توضح مدى أهمية التدريب الإستراتيجي حيث أشارت إلى أن بقاء المنظمة يكمن في قدرتها على تدريب و تطوير مواردها البشرية لتكون مبتكرة و خلاقة لتعزيز أداء المنظمة و يجب أن يكون التدريب متماشياً مع إستراتيجية العمل.

ثانياً: نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

أكدت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب الإستراتيجي على الحوافز الإستراتيجية، حيث اشارت قيمة معامل التأثير بيتا الى وجود تأثير ايجابي من التدريب الاستراتيجي على الحوافز الاستراتيجية، وساهم التدريب الاستراتيجي بالتأثير على تحديات جائحة كورونا بمقدار 63.7%، وتفسر الباحثة ذلك أن التدريب الإستراتيجي يُمكن العاملين والمدراء من الحصول على المهارات الجديدة والمعارف والخبرات الضرورية لإتمام الأعمال بكفاءة وفعالية وبالتالي زيادة فرصهم بالحصول على المكافآت والحوافز خصوصاً الحوافز المادية والمعنوية الإستراتيجية والتي تحقق لهم الفوائد المادية والمعنوية.

وأتفقت من هذه النتيجة دراسة (Madhani, 2017) حيث أشارت إلى أن التدريب و الحوافز من أهم المحركات الرئيسية في المنظمات خصوصاً لأداء المبيعات و من العوامل الرئيسية لتحسين أداء المبيعات لذلك، فإن منظمات المبيعات تتفق بشكل كبير عليها لتحسين أداء المبيعات.

ثالثاً: نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

بينت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز الإستراتيجية على تحديات جائحة كورونا، حيث اشارت قيمة معامل التأثير بيتا الى وجود اثر ايجابي للحوافز الاستراتيجية

على تحديات جائحة كورونا، وان التدريب الاستراتيجي ساهم بالتأثير في تحديات جائحة كورونا بمقدار 24.7%، وتفسر الباحثة ذلك بأن الحوافز الإستراتيجية تلعب دوراً في زيادة إنتاجية وفعالية العاملين في هذه الشركات مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركات بشكل إيجابي وهذا يساعد على زيادة قدرات الشركات التنظيمية وزيادة مرونتها للتكيف مع التغيرات الحاصلة بسبب الجائحة وبالتالي يمكن لهذه الحوافز تحسين مواجهة الشركات لتحديات جائحة كورونا.

وإتفقت مع نتائج هذه الدراسة دراسة (Hubert et.al., 2020) حيث أوضحت أنه يمكن الأخذ في الاعتبار السيطرة على جائحة كورونا من خلال الحوافز. حيث يمكن للحكومة أن تضع سياسات تحفيزية لتشجيع عزل السكان لأنه في حالة عدم وجود نظام يسمح بالتتابع الفعلي لمستوى التفاعل بين السكان ستفقد الحكومة السيطرة على إنتشار المرض. ودراسة (Bhattacharya et.al., 2020) حيث أشارت إلى أنه يمكن السيطرة على تحديات جائحة كورونا من خلال إدخال نهج قائم على الحوافز، حيث يمكنه تقليل إجهاد الحكومة و الشعب بشكل كبير، من خلال توفير الحوافز لأعمال مثل الإختبار الطوعي و العزلة وما إلى ذلك، يمكن للحكومة أن تخطط بشكل أفضل لإستراتيجيات مكافحة الموقف و يمكن للأشخاص المحتاجين الإستفادة من الحافز المقدم.

رابعاً: نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين التدريب الإستراتيجي و تحديات جائحة كورونا وكانت هذه الوساطة كلية وفسرت الباحثة هذه النتيجة بأن إستخدام الشركات لممارسات ومبادئ التدريب الإستراتيجي وربط ذلك بالحوافز الإستراتيجية سيحسن من مواجهة تحديات جائحة كورونا والتقليل من هذه التحديات وبالتالي النجاح التنظيمي وتقليل الخسائر والمخاطر المحتملة جراء هذه الجائحة.

وأكدت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن الحوافز الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين التدريب الإستراتيجي و كل من فقدان الزبائن وضعف استدامة العمليات وتغير أنموذج الأعمال وكانت هذه الوساطة جزئية في كل من النماذج الثلاثة السابقة بينما لم يكن هناك دوراً للحوافز الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب الاستراتيجي والعمل عن بعد.

التوصيات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي وعلى ضوء مناقشة النتائج تم إعداد التوصيات الآتية:

1- تركيز شركات الألبسة في مدينة عمان على نقل المهارات والخبرات للعاملين والتي تحسن من كفاءة وفعالية العمل.

2- تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة في شركات الألبسة في مدينة عمان، من خلال توفير مكان عمل مريح وتوفر عناصر الامن والسلامة في مكان العمل مما يؤثر على مستوى اداء العاملين و يشعروهم براحة اكبر اثناء العمل.

3- ضرورة استخدام شركات الألبسة في مدينة عمان للتكنولوجيا للقيام بأنشطتها وأعمالها.

4- ضرورة إهتمام شركات الألبسة في مدينة عمان بإستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي لمعرفة نقاط القوة و الضعف في الشركة ومعرفة الفرص و التهديدات الخارجية لإغتنام الفرص وجعلها نقاط قوة و مواجهة التحديات و تحسين نقاط الضعف، وذلك من خلال استشراف المستقبل وتسهيل الوصول إلى المسار المستقبلي الصحيح.

5- ضرورة تطبيق شركات الألبسة في مدينة عمان للتدريب الموجه نحو ممارسات تنمية المجتمع

المحلي والإهتمام بإشراك هذا المجتمع في تنفيذ خطط الشركات المستقبلية.

- 6- ضرورة عقد دورات تدريبية وجلسات توعوية للعاملين في شركات الألبسة في مدينة عمان على أهمية الكفايات الرقمية وتدريبهم على أحدث التطبيقات اللازمة لاستخدامها.
- 7- على إدارة الموارد البشرية في شركات الألبسة في مدينة عمان تقديم نظام حوافز إستراتيجية لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل صورة وتقليل معدلات فقدان الوظيفة.
- 8- على إدارة شركات الألبسة في مدينة عمان العمل على تغيير إستراتيجياتها السعرية وتطبيق إستراتيجيات جديدة لإختراق السوق أثناء الأزمات وذلك للحفاظ على زبائنها وولائهم.
- 9- على إدارة شركات الألبسة في مدينة عمان إستقطاب الموارد البشرية الكفؤة وذات الخبرة و المهارة وذلك لتحسين كفاءة الأعمال أثناء الظروف المستجدة مثل جائحة كورونا.
- 10- على إدارة شركات الألبسة في مدينة عمان التفكير بتنوع مصادر توريدها من خلال بناء علاقات طويلة الأمد مع العديد من الموردين تضمن استقرارية سلسلة التوريد أثناء الأزمات خصوصاً الأزمات الصحية مثل جائحة كورونا.
- 11- إهتمام وتركيز شركات الألبسة في مدينة عمان على العمل عن بعد كأولوية إستراتيجية مستقبلية والعمل على بناء بنية تحتية تضمن الإستخدام السلس لتطبيقات العمل عن بعد وتدريب العاملين على أحدث هذه الطرق.
- 12- ضرورة تفكير شركات الألبسة في مدينة عمان بنماذج أعمال جديدة وبديلة عند وجود تغيرات واضطرابات كبيرة في البيئة الخارجية لتضمن القدرة على استمرار اعمالها والتكيف مع الظروف الجديدة.

مقترحات للدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسات وأبحاث بنفس المتغيرات الثلاثة الحالية على قطاعات أخرى مثل القطاع الخدمي والقطاع المصرفي.
2. إجراء دراسات وأبحاث تستخدم المقابلات والتقارير المنشورة كأدوات لقياس متغيرات الدراسة غير الاستبانة والتي تم استخدامها في هذه الدراسة.
3. إجراء دراسات وأبحاث تهتم بدراسة تأثير جائحة كورونا على المستوى البعيد على الشركات.
4. إجراء دراسات وأبحاث حول أثر التدريب الإستراتيجي والحوافز الإستراتيجية على الأداء التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو قرين، أحمد رمضان (2019)، أثر إستراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية: وزارة الخارجية الليبية نموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

آدم، حسابو أحمد حسابو (2019)، (دور ريادة الأعمال والعمل عن بعد في خلق فرص العمل" دراسة حالة شركة سكر كنانة) ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (2).

بربار، مبروكة (2021). تأثير جائحة كورونا على إدارة العلاقة مع الزبون. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العقيد احمد دراية-ادرار.

بن زرارة، أمينة (2021). استراتيجيات الاتصال.

توام، زاهية و كلاخي، لطيفة (2021)، (أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت)، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، 24(1)، 645-666.

الحاج، محمدي (2017). دراسة فعالية الحافز المادي على اداء الافراد.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجلفة.

الرب، مي سيد محمد جاد، (2020)، (اثر استراتيجية التدريب الابداعي والابتكاري علي التفكير الاستراتيجي دراسة ميدانية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (11)، العدد الثالث الجزء الاول، 258-283.

زرزور، براهيم و مصطفى، زرفاوي (2021). (تكييف أهداف التنمية المستدامة وانعكاسات جائحة كورونا (COVID-19)-حالة الدول العربية-). مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(1)، 425-444.

سعيد، حنان محمد محمد (2019). أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

سيف الدين، مومني (2020). الحوافز المادية و المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي.

صالح، أحمد علي و إبراهيم، إبراهيم خليل (2019). القيادة الإستراتيجية: أجندة العقل الجوال في الإستخدام الذكي للقوة والتحفيز. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

صويص، محمد ابراهيم كامل وعابدين، ابراهيم عبد سليم (2018). دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة دراسة ميدانية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد(2)، العدد(8).

عبد الحميد، برحومة و زغبة، طلال (2017). تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات)، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد(11)، العدد (21)، 151-180.

عزالدين، ذبيح و الميلود، سراح (2020). إستراتيجية الاتصال التنظيمي و أثره على أداء المؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

كاملي، عائشة (2021). (العمل عن بعد-تصوّر جديد لتشريعات العمل ما بعد كوفيد 19)، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد(58)، العدد(2)، 208-232.

لبزة، الخنساء (2019). استراتيجية الاتصال الترويجي ودورها في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية.

مهنا، رانيا نديم حسني (2021). دور استراتيجية التدريب في تمكين رأس المال البشري بوزارة التربية والتعليم العالي-المحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاقصى، غزة.

نصيف، اخلاص خالد (2015). (التدريب الاستراتيجي واثره في تحسين اداء مكاتب المفتشين العامين)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (86)، 61-27.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alhawari, S., & Al-Jarrah, M. (2012). The impact of knowledge management processes on the improve of strategic competence: An empirical study in Jordanian insurance companies. *International journal of trade, Economics and finance*, 3(1), 39.
- Al-Rawi, A. P. S. K. (2020). The Impact of Training Needs on the Success of Strategic Leadership. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12, 377-388.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2020). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*.
- Anvari, R., & Seliman, S. (2010). Personal needs assessment approach in strategic training and affective commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 144-157.
- Anvari, R., Amin, S. M., & Seliman, S. (2010). Personal needs assessment approach in strategic training and affective commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 144-157.
- Ataguba, O. A., & Ataguba, J. E. (2020). Social determinants of health: the role of effective communication in the COVID-19 pandemic in developing countries. *Global health action*, 13(1), 1788263.
- Banal-Estañol, A., Seldeslachts, J., & Vives, X. (2020, May). Diversification, common ownership, and strategic incentives. In *AEA Papers and Proceedings* (Vol. 110, pp. 561-64).
- Barletta, I., Despeisse, M., Hoffenson, S., & Johansson, B. (2021). Organisational sustainability readiness: A model and assessment tool for manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 284, 125404.
- Ben-Shalom, U., & Shamir, E. (2011). Mission command between theory and practice: The case of the IDF. *Defense & Security Analysis*, 27(2), 101-117.

- Botha, D. F., & Boon, J. A. (2008). Competitive intelligence in support of strategic training and learning. *SA Journal of Information Management*, 10(3).
- Catalanello, R., & Redding, J. (1989). Three strategic training roles. *Training and Development Journal*, 73(12), 51-54.
- Chaliothi, E., & Serfes, K. (2017). Strategic incentives for innovations and market competition. *International Journal of Industrial Organization*, 52, 427-449.
- Chuanchaisit, S., & Prapphal, K. (2009). A study of English communication strategies of Thai university students. *MANUSYA: Journal of Humanities*, 12(3), 100-126.
- Clark, D. N. (2000). Implementation issues in core competence strategy making. *Strategic Change*, 9(2), 115-127.
- Craven, M., Liu, L., Mysore, M., & Wilson, M. (2020). COVID-19: Implications for business. *McKinsey & Company*.
- Daneshfar, Z., Roshani, A., & Sabzali, H. (2016, September). Evaluating customer retention and satisfaction and the reason of losing customers in the auto insurance (A case study). In *Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1-10).
- Dobson, P. W., & Chakraborty, R. (2020). Strategic incentives for complementary producers to innovate for efficiency and support sustainability. *International Journal of Production Economics*, 219, 431-439.
- Faber, N., Jorna, R., & Van Engelen, J. O. (2010). The sustainability of “sustainability”—A study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability”. In *Tools, techniques and approaches for sustainability: Collected writings in environmental assessment policy and management* (pp. 337-369).
- Feng, J. (2018). Research on the Impact of Incentive Mechanism on Performance in SMEs of China.

- Foster, C. R. (2016). Sustainable readiness and regional alignment of forces. *Military Review*, 96(4), 116.
- Gambardella, A., Panico, C., & Valentini, G. (2015). Strategic incentives to human capital. *Strategic management journal*, 36(1), 37-52.
- Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93-119.
- Hachey, A., Netto, G., & Thuot, L. (2010). Supporting Sustainable Rural Tourism in British Columbia through Strategic Incentives.
- Harvie, D. P., & Agah, A. (2015). Targeted scrum: Applying mission command to agile software development. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 42(5), 476-489.
- He, F., Deng, Y., & Li, W. (2020). Coronavirus disease 2019: What we know?. *Journal of medical virology*, 92(7), 719-725.
- Hendiani, S., Liao, H., & Jabbour, C. J. C. (2020). A new sustainability indicator for supply chains: theoretical and practical contribution towards sustainable operations. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-26.
- Hua, T. K., Nor, N. F. M., & Jaradat, M. N. (2012). Communication strategies among EFL students-An examination of frequency of use and types of strategies used. *GEMA Online® Journal of Language Studies*, 12(3).
- Hubert, E., Mastrolia, T., Possamaï, D., & Warin, X. (2020). Incentives, lockdown, and testing: from Thucydides's analysis to the COVID-19 pandemic. *arXiv preprint arXiv:2009.00484*.
- Jabbour, A. B. L. D. S., Song, M., & Godinho Filho, M. (2020). Sustainability implications for operations management: building the bridge through exemplar case studies.

- Jandevi, U. (2019). Communication strategy to improve women's political participation in Indonesia. *ijcs*, 1, 46.
- Karlberg, E. J., & Cook, C. B. C. (2016). *Strategic Training Management: Training to Win in a Complex World*. US Army War College.
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *Eur. J. Bus. Manag*, 8-18.
- Kebede, T. A., Stave, S. E., Kattaa, M., & Prokop, M. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on enterprises in Jordan. *Int. Labour Organ*.
- Klochkov, Y., Klochkova, E., Krasnyuk, I., Krymov, S., Gasyuk, D., & Akobiya, N. (2017, September). An approach to decrease the risk of losing customers. In *2017 6th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions)(ICRITO)* (pp. 133-142). IEEE.
- Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Sharma, P. (2020). Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*.
- Li, F. (2015, January). Digital technologies and the changing business models in creative industries. In *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1265-1274). IEEE.
- Lu, S., & Yan, H. (2007). An empirical study on incentives of strategic partnering in China: Views from construction companies. *International Journal of Project Management*, 25(3), 241-249.
- Madhani, P. M. (2017). Enhancing Return on Salesforce Investment: Reallocating Incentives and Training Resources With Intrinsic Valuation Approach. *Compensation & Benefits Review*, 49(3), 135-152.
- MK, M., Srivastava, G., Somayaji, S. R. K., Gadekallu, T. R., Maddikunta, P. K. R., & Bhattacharya, S. (2020). An Incentive Based Approach for COVID-19 using Blockchain Technology. *arXiv preprint arXiv:2011.01468*.

- Mohd, I. H., Julan, J., & Tuan Besar, T. B. H. (2020). Strategic training and development: the impact on employees' performance. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 5(2), 80-84.
- Narula, R. (2020). Policy opportunities and challenges from the COVID-19 pandemic for economies with large informal sectors. *Journal of International Business Policy*, 3(3), 302-310.
- Nayak, R., Nguyen, L., Nguyen, T., Gaimster, J., Panwar, T., & Morris, R. (2019). The challenges for sustainability marketing approach: an empirical study in Vietnamese fashion SMEs. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 10(4), 104-107.
- Noe, R. A., & Tews, M. J. (2008). Strategic training and development: Raymond A. Noe and Michael J. Tews. In *The Routledge companion to strategic human resource management* (pp. 276-298). Routledge.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Oduor, O. G., & Otuya, R. W. (2017). Strategic training and development and organization performance-A critical analysis. *Int. J. of Multidisciplinary and Current research*, 5
- Pearce, A. P., Naumann, D. N., & O'Reilly, D. (2021). Mission command: applying principles of military leadership to the SARS-CoV-2 (COVID-19) crisis.
- Pehrsson, A. (2004). Strategy competence: a successful approach to international market entry. *Management Decision*.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness. Available at SSRN 1658505.
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental health and the Covid-19 pandemic. *New England Journal of Medicine*.

- Ploumis, M. (2020). Mission command and philosophy for the 21st century. *Comparative Strategy*, 39(2), 209-218.
- Rabab'ah, G. (2016). The effect of communication strategy training on the development of EFL learners' strategic competence and oral communicative ability. *Journal of psycholinguistic research*, 45(3), 625-651.
- Raj, M. S. J., & Sharma, M. K. (2018). TRAINING AND DEVELOPMENT AS STRATEGIC HR FUNCTION: A STUDY OF HR EXECUTIVES. *Journal Homepage: <http://ijmr.net.in>*, 5(07).
- Salamzadeh, A., & Dana, L. P. (2020). The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-24.
- Schneckenberg, D. (2014). Strategic incentive systems for open innovation. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(1), 65-72.
- Scoones, I. (2007). Sustainability. *Development in practice*, 17(4-5), 589-596.
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173.
- Susskind, D., & Vines, D. (2020). The economics of the COVID-19 pandemic: an assessment. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Supplement_1), S1-S13.
- Telling, K., & Serapioni, M. (2019). The rise and change of the competence strategy: Reflections on twenty-five years of skills policies in the EU. *European Educational Research Journal*, 18(4), 387-406.
- Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.

الملاحق

الملحق (1)

أسماء الموظفين اللذين تمّت مقابلتهم في الشركات

مدة المقابلة	المسمى الوظيفي	الإسم
10 د	مدير محل	السيد أحمد عليا
10 د	موظفة	السيدة روان ساحوري
15 د	مديرة موارد بشرية	السيدة عبيدة مسعود
10 د	مدير محل	السيد زيد جابر
10 د	مدير محل	السيد مهند جمال مصطفى

الملحق (2)

جدول مصادر متغيرات الدراسة وأبعاد الإستبانة

المصادر	المتغيرات
- Rabab'ah, G. (2016). The effect of communication strategy training on the development of EFL learners' strategic competence and oral communicative ability. <i>Journal of psycholinguistic research</i> , 45(3), 625-651.	المتغير المستقل: التدريب الإستراتيجي Strategic Training
- Hua, T. K., Nor, N. F. M., & Jaradat, M. N. (2012). Communication strategies among EFL students-An examination of frequency of use and types of strategies used. <i>GEMA Online® Journal of Language Studies</i> , 12(3).	ويشمل المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية:
-Chuanchaisit, S., & Prapphal, K. (2009). A study of English communication strategies of Thai university students. <i>MANUSYA: Journal of Humanities</i> , 12(3), 100-126.	- إستراتيجية الإتصال Communication Strategy
- بن زرارة, & أمينة. (2021). استراتيجيات الاتصال	
-Alhawari, S., & Al-Jarrah, M. (2012). The impact of knowledge management processes on the improve of strategic competence: An empirical study in Jordanian insurance companies. <i>International journal of trade, Economics and finance</i> , 3(1), 39.	- إستراتيجية الكفاية Competence Strategy
- Clark, D. N. (2000). Implementation issues in core competence strategy making. <i>Strategic Change</i> , 9(2), 115-127.	
صالح، أحمد علي و إبراهيم، إبراهيم خليل (2019). القيادة الإستراتيجية: أجندة العقل جوال في الإستخدام الذكي للقوة والتحفيز. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.	- جاهزية الإستدامة Sustainable
- Foster, C. R. (2016). Sustainable readiness and regional alignment of forces. <i>Military Review</i> , 96(4), 116.	Readiness
- Barletta, I., Despeisse, M., Hoffenson, S., & Johansson, B. (2021). Organisational sustainability readiness: A model and assessment tool for manufacturing companies. <i>Journal of Cleaner Produc-</i>	- قيادة المهمة Mission
- Harvie, D. P., & Agah, A. (2015). Targeted scrum: Applying mission command to agile software development. <i>IEEE Transactions on Software Engineering</i> , 42(5), 476-489.	Command
- Ben-Shalom, U., & Shamir, E. (2011). Mission command between theory and practice: The case of the IDF. <i>Defense & Security Analysis</i> , 27(2), 101-117.	
- Ploumis, M. (2020). Mission command and philosophy for the 21st century. <i>Comparative Strategy</i> , 39(2), 209-218.	
tion, 284, 125404.	

المصادر	المتغيرات
-Salamzadeh, A., & Dana, L. P. (2020). The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups. <i>Journal of Small Business & Entrepreneurship</i> , 1-24.	المتغير التابع: تحديات
- Daneshfar, Z., Roshani, A., & Sabzali, H. (2016, September). Evaluating customer retention and satisfaction and the reason of losing customers in the auto insurance (A case study). In <i>Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management</i> (pp. 1-10).	جائحة كورونا
- Klochkov, Y., Klochkova, E., Krasnyuk, I., Krymov, S., Gasyuk, D., & Akobiya, N. (2017, September). An approach to decrease the risk of losing customers. In <i>2017 6th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions)(ICRITO)</i> (pp. 133-142). IEEE.	COVID-19 Pandemic Challenges
-Amankwah-Amoah, J. (2020). Stepping up and stepping out of COVID-19: New challenges for environmental sustainability policies in the global airline industry. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 271, 123000.	ويشمل المتغيرات التابعة الفرعية الآتية: - فقدان الزبائن Losing
-Nayak, R., Nguyen, L., Nguyen, T., Gaimster, J., Panwar, T., & Morris, R. (2019). The challenges for sustainability marketing approach: an empirical study in Vietnamese fashion SMEs. <i>International Journal of Trade, Economics and Finance</i> , 10(4), 104-107.	Customers - ضعف استدامة العمليات Poor
- Hendiani, S., Liao, H., & Jabbour, C. J. C. (2020). A new sustainability indicator for supply chains: theoretical and practical contribution towards sustainable operations. <i>International Journal of Logistics Research and Applications</i> , 1-26.	Operational Sustainability
-Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. <i>European Journal of Business and Management</i> , 12(15), 1-10.	- العمل عن بعد Remote
- كاملي عائشة. (2021). العمل عن بعد تصوّر جديد لتشريعات العمل ما بعد كوفيد-19. <i>Revue Algérienne des Sciences Juridiques et Politiques</i> , 58(2), 208-232.	Working
-Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. <i>International Journal of Information Management</i> , 54, 102173.	- تغيير أنموذج الأعمال Changing
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness. <i>Available at SSRN 1658505</i> .	Business Model

المصادر	المتغيرات
<p>-Lu, S., & Yan, H. (2007). An empirical study on incentives of strategic partnering in China: Views from construction companies. <i>International Journal of Project Management</i>, 25(3), 241-249.</p> <p>-Dobson, P. W., & Chakraborty, R. (2020). Strategic incentives for complementary producers to innovate for efficiency and support sustainability. <i>International journal of production economics</i>, 219, 431-439.</p> <p>- Schneckenberg, D. (2014). Strategic incentive systems for open innovation. <i>Journal of Applied Business Research (JABR)</i>, 30(1), 65-72.</p>	<p>المتغير الوسيط: الحوافز الإستراتيجية</p> <p>Strategic Incentives</p>

الملحق (3)

قائمة بأسماء السادة محكمي الإمتحانة

الجامعة	الرتبة	الإسم	الرقم
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ دكتور	أ.د. أكثم الصرايرة	1
جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أستاذ مشارك	د. خالد محمود الشوابكة	2
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. سمير الجبالي	3
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	د. عبد الحكيم اخو ارشيدة	4
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. عبد العزيز الشرباتي	5
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. عبدالله بطاينة	6
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. كاظم الغول	7
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. نهلة الناظر	8
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	د. أحمد طيبة	9

- رتبت أسماء السادة المحكمين على أساس الرتبة العلمية ومن ثم الحرف الأبجدي

الملحق (4)

الإستبانة



السادة الأفاضل،

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " توظيف التدريب الاستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة كورونا : الدور الوسيط للحوافز الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات الألبسة في مدينة عمان".

إنطلاقاً من الدور الفاعل الذي تلعبه شركات الألبسة في الأردن على المستوى الإجتماعي والإقتصادي و الدولي تحديداً في ظل ظروف جائحة كورونا ومن أجل المساهمة في تعزيز دورها الإيجابي و تطوير سمعتها و توسيع إنتشارها. تعد هذه الدراسة جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الاوسط، ولكون الموضوع يُطبق في شركاتكم فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالإستبانة المرافقة أرجو قراءتها بدقة ومن ثم الإجابة على فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك و المقابل لكل فقرة.

وفي الوقت الذي أتقدم لكم به بالشكر لتعاونكم معي، أود إعلامكم بأن المعلومات الواردة في الإستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً و سيتم التعامل معها بسرية تامة، دون أن يطلع عليها أحد.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام و التقدير،

الباحثة : رزان جعفر الأقطش

إشراف : أ.د أحمد علي صالح

أولاً: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (x) في المكان المناسب:

(1) النوع الاجتماعي

ذكر أنثى

(2) العمر

أقل من 30 سنة من 30- أقل من 40
 من 40- أقل من 50 50 فأكثر

(3) المستوى التعليمي

دبلوم مجتمع فما دون بكالوريوس
 دبلوم عال ماجستير
 دكتوراه

(4) طبيعة العمل

مدير شركة مدير محل
 رئيس قسم موظف

(5) سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5- أقل من 10 سنوات
 من 10- أقل من 15 15 سنة فأكثر

أولاً : التدريب الاستراتيجي (Strategic Training) : المنهجية التي تركز على اكتساب المهارات و تطوير الخبرات المستقبلية للعمل و الأداء و يقاس من خلال مجموعة من الابعاد والتي تشمل (استراتيجية الاتصال، استراتيجية الكفاية، جاهزية الاستدامة، قيادة المهمة) والتي تمكن اصحاب شركات الالبسة المساهمة في عمان من تنفيذ احتياجات قطاعهم و تحسين أدائه.

درجة منخفضة جداً 1	درجة منخفضة 2	درجة متوسطة 3	درجة كبيرة 4	درجة كبيرة جداً 5	محاور الاستبانة و تعريفاتها الاجرائية و فقراتها
1- استراتيجية الاتصال Communication Strategy: هي منظور منهجي يتضمن التدريب على مجموعة من الممارسات الاستراتيجية التي تجعل الشركة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية و اكتساب ميزة تنافسية من خلال تقليل معدلات الدوران و تحقيق زيادة في العوائد و الحصول على ولاء الزبائن.					
					1. تهتم شركتنا باستخدامات انترنت الاشياء .
					2. تركز شركتنا على تهيئة بيئة تعليمية مستمرة لاكتساب ميزة تنافسية .
					3. تعزز شركتنا مكانتها التنافسية من خلال نقل التدريب الذي يقلل معدلات الدوران.
					4. تحرص شركتنا على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي التي تحقق زيادة في العوائد .
					5. تهتم شركتنا بالمهارات الاتصالية التي تحفز الزبائن الحاليين على جذب زبائن جدد
2- استراتيجية الكفاية Competence Strategy : هي منظور منهجي يتضمن التدريب على مجموعة من الكفايات الاستراتيجية التي تمكن الشركة على استشراف تحديات المستقبل و خدمة العملاء و بناء فرق عمل مبدعة و تحديد المسار المسقبلي الصحيح و اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
					6. تطور شركتنا كفاية التفكير الاستراتيجي لاستشراف تحديات المستقبل.
					7. تعزز شركتنا كفاية الوصول الى الاسواق لخدمة جميع عملائها المحتملين.
					8. تركز شركتنا على بناء كفاية الذكاء العاطفي لبناء فرق عمل مبدعة .
					9. تؤكد شركتنا على اكتساب كفاية بناء التوجه الاستراتيجي لتحديد المسار المستقبلي الصحيح.
					10. تؤكد شركتنا على اكتساب كفاية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3- جاهزية الاستدامة Sustainable Readiness : هي منظور منهجي يتضمن التدريب على كيفية استخدام ممارسات الاعمال لادارة المسؤولية الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية للشركة و تحقيق استدامتها.					
					11. تهتم شركتنا بالتدريب على كيفية التعامل مع التغيرات الاقتصادية.
					12. تتبنى شركتنا ثقافة تلبية احتياجات اصحاب المصالح دون الاضرار بالبيئة.
					13. تشجع شركتنا على التدريب على ممارسات تنمية المجتمع المحلي .
					14. تشجع شركتنا تعلم ممارسات المبادرات التطوعية.
					15. تُقيم شركتنا شراكات استراتيجية مع شركات تهتم بالاستدامة.

4- قيادة المهمة Mission Command : هي منظور منهجي يتضمن تدريب القادة لتمكينهم من حل المشكلات الاستراتيجية و ترتيب اولويات العمل واستخدام الكفايات الرقمية و ممارسات القيادة الالكترونية .				
				16. تمتلك شركتنا القدرة على تدريب القادة.
				17. نحرص شركتنا على التدريب على حل المشكلات الاستراتيجية.
				18. تؤكد شركتنا على التدريب على الكفايات الرقمية.
				19. تهتم شركتنا بالتدريب على ترتيب الاولويات بالعمل.
				20. نركز شركتنا على تدريب ممارسات القيادة الالكترونية.

ثانياً: الحوافز الاستراتيجية (Strategic Incentives): هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تحرك دوافع الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم المادية و المعنوية الحالية و المستقبلية و تشجيعهم للقيام باعمالهم بافضل صورة و بالتالي خلق بيئة مناسبة لتحقيق اهداف الشركة.

درجة منخفضة جداً 1	درجة منخفضة 2	درجة متوسطة 3	درجة كبيرة 4	درجة كبيرة جداً 5	محاور الاستبانة و الفقرات
					21. تهتم شركتنا بإعداد برنامج حوافز يتناسب مع توجهاتها المستقبلية.
					22. توفر شركتنا الحوافز التي تساهم في تطوير الانتاجية على المدى الطويل.
					23. تمتلك شركتنا خطة لادارة الحوافز ذات نظرة بعيدة المدى.
					24. نلتزم شركتنا بتحقيق المساواة بين الجميع في توزيع الحوافز.
					25. تتبنى شركتنا نظم حوافز تشجع على مضاعفة الجهد المتوقع من العاملين.
					26. تطور شركتنا سمعتها من خلال تحقيق الرضا لدى الموظفين.
					27. تنمي شركتنا رأس مالها الاجتماعي من خلال نظم الحوافز.
					28. تعتبر شركتنا الوظائف المستقبلية مؤشراً لوضع نظام الحوافز.
					29. تحدد شركتنا مستويات الحوافز بناء على خطتها الاستراتيجية.
					30. نحرص شركتنا على تنوع الحوافز لتشجيع الدوائر على الابداع الاستراتيجي.
					31. تمتلك شركتنا نظام علاوات مناسب يشجع على الاستقرار الوظيفي المستدام.
					32. تربط شركتنا قيمة الحافز بطبيعة الفرص البيئية المتحصل عليها.
					33. تحدد شركتنا نوع الحافز بناء على نتائج القرار الاستراتيجي.
					34. تهتم شركتنا بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين.

ثالثاً: **تحديات جائحة كورونا (COVID-19 Pandemic Challenges):** هي مجموعة من الظروف و المواقف السلبية و الايجابية التي اذا احسنت الشركة ادارتها حولتها الى فرصة و اذا اخفقت في ادارتها حولتها الى تهديد و تُقاس بمجموعة من الابعاد التي تشمل (فقدان الزبائن، ضعف استدامة العمليات، العمل عن بعد، تغير انموذج الاعمال).

درجة منخفضة جداً 5	درجة منخفضة 4	درجة متوسطة 3	درجة كبيرة 2	درجة كبيرة جداً 1	محاور الاستبانة و الفقرات
1- فقدان الزبائن (Losing Customers): هي احدى التحديات التي سببتها جائحة كورونا و التي اثرت على الشركات التي استمرت في تقديم منتجاتها و خدماتها بالاساليب التقليدية المتبعه قبل الجائحة .					
					35. ابقت شركتنا على نفس الاساليب التسويقية التي كانت تتبعها قبل الجائحة.
					36. حافظت شركتنا على نفس اسراتيجيات اختراق السوق التي كانت تتبعها.
					37. التزمت شركتنا بأسعار منتجاتها دون النظر للعوامل الخارجية المحيطة.
					38. مارست شركتنا نفس اسلوبها في تلبية احتياجات الزبائن دون متابعة التطورات البيئية الحاصلة.
					39. اتبعت شركتنا نفس قنوات التوزيع من دون تحديث.
2- ضعف استدامة العمليات (Poor operational sustainability): هو عدم قدرة الشركة على استمرارية اعمالها بالصورة المطلوبة نتيجة اختلال التوازن بين الجوانب البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية تأثراً بجائحة كورونا.					
					40. تمسكت شركتنا بالخبرات الموجودة لديها دون البحث عن خبرات ذو كفاءة للتعامل مع الظروف المستجدة.
					41. ابقت شركتنا على نفس مواردها .
					42. حافظت شركتنا على نفس مصادر التوريد.
					43. ابقت شركتنا على نفس الاساليب المتبعة في التعامل مع الضغوط المالية.
					44. تمسكت شركتنا بخطتها الاستراتيجية دون اللجوء الى خطة طوارئ لاستدامة عملياتها.

درجة منخفضة جداً 1	درجة منخفضة 2	درجة متوسطة 3	درجة كبيرة 4	درجة كبيرة جداً 5	محاور الاستبانة و الفقرات
<p>3- العمل عن بعد (Remote Working): هو طريقة لتنفيذ الاعمال باستخدام التكنولوجيا حيث اصبحت تتبعها الشركات نظراً للظروف التي واجهتها في بداية الجائحة مما ساعدها على استمرار ممارسه اعمالها رغم الظروف المحيطة.</p>					
					45. وضعت شركتنا خطة لتنظيم الاعمال التي تُنفذ عن بعد.
					46. بدأت شركتنا بتطبيق ممارسات العمل عن بعد.
					47. أصبحت شركتنا تهتم بتطوير قدرات الموظفين للتعامل مع اسلوب العمل عن بعد.
					48. باشرت شركتنا بتهيئة البنية التحتية للعمل عن بعد.
					49. تبنت شركتنا ثقافة العمل عن بعد بوصفها إحدى طرق إنجاز العمل.
<p>4- تغير انموذج الاعمال (Changing Business Model): هو تغيير الشركة للطريقة التي ستخلق فيها قيمة للعملاء وتحقيق ذلك بشكل مربح ومناسب للظروف الجديدة التي تواجهها .</p>					
					50. اصبحت شركتنا بحاجة الى ابتكار نموذج اعمال جديد يتناسب مع الوضع الوبائي.
					51. أدركت شركتنا أهمية إدارة الأزمات في المحافظة على عملياتها.
					52. بدأت شركتنا بالتفكير بإدخال تكنولوجيا جديدة للقيام بأعمالها.
					53. باشرت شركتنا بتطويرات على هيكلها التنظيمي في ضوء نتائج الوضع الوبائي.
					54. أصبحت شركتنا تهتم بتحديد حاجة السوق بناءً على الظروف المحيطة.

الملحق (5) كتاب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/497
التاريخ: 2021/11/24

عطوفة المدير العام لغرفة تجارة عمان المحترم

تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وانطلاقاً من مبدأ الشراكة مع المجتمع المحلي والمهني، وتوطيداً لأواصر التعاون مع القطاعين العام والخاص والمؤسسات المحلية والوطنية، ولأننا نلمس اهتمامكم بطلبتنا؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالبة الماجستير رزان جعفر الأقطش، ورقمها الجامعي (401810033)، المسجلة في تخصص إدارة الأعمال/ كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والتي تتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالتها المعنونه بـ "توظيف التدريب الإستراتيجي في مواجهة تحديات جائحة كورونا: الدور الوسيط للحوافز الاستراتيجية- دراسة ميدانية في قطاع شركات الألبسة المساهمة في مدينة عمان"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

ق.أ. رئيس الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

