

The Impact of Strategic Thinking on Enhancing Organizational Flexibility: A Field Study at the Ministry of Tourism and Antiquities

Hatem M. Al-Khawaldeh^{(1)*}

Abdul Rahman Al-Abadla⁽²⁾

(1) Researcher, National Defense University, USA.

(2) Professor, Mutah University, Karak, Jordan.

Received: 21/10/2025

Accepted: 10/12/2025

Published: 30/3/2026

* **Corresponding Author:**

mohammadkhresat14@gmail.com

DOI:<https://doi.org/10.59759/business.v5i1.1499>

Abstract

Strategic thinking is considered a fundamental factor for enhancing organizational flexibility and achieving sustainability in institutions, especially in the public tourism sector in Jordan, which faces a constantly changing environment.

This study aims to analyze the impact of strategic thinking with its various dimensions: (future vision, holistic perspective, systems thinking, exploiting smart opportunities, and hypothesis formulation) on enhancing organizational flexibility which includes structural flexibility, operational flexibility, and human resources flexibility. The study adopted the descriptive analytical method, where a questionnaire was developed and distributed to 207 employees in leadership and supervisory positions at the Jordanian Ministry of Tourism and Antiquities.

Data analysis was performed to examine the effect between the study variables using linear regression analysis and Analysis of Variance (ANOVA) to test the hypotheses.

The results showed that strategic thinking significantly contributes to enhancing organizational flexibility, with future vision and systems thinking emerging as some of the most influential factors. The results also demonstrated the importance of the holistic perspective and exploiting smart opportunities in building a proactive and adaptive capacity to effectively face challenges.

أثر التفكير الإستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية دراسة ميدانية على وزارة السياحة والآثار

حاتم محمد الخوالدة⁽¹⁾

عبد الرحمن العبادلة⁽²⁾

(1) باحث، جامعة الدفاع الوطني، أمريكا.

(2) أستاذ، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

ملخص

يعتبر التفكير الإستراتيجي عاملاً أساسياً لتعزيز المرونة التنظيمية وتحقيق الاستدامة في المؤسسات، لا سيما في القطاع العام السياحي بالأردن الذي يواجه بيئة متغيرة باستمرار.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظامي، استغلال الفرص الذكية، وصياغة الفرضيات في تعزيز المرونة التنظيمية، التي تشمل المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على 207 من الموظفين في الوظائف القيادية والإشرافية في وزارة السياحة والآثار الأردنية، تم تحليل البيانات لفحص الأثر بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن التفكير الإستراتيجي يسهم بشكل كبير في تعزيز المرونة التنظيمية، مع بروز الرؤية المستقبلية والتفكير النظامي كأحد العوامل الأكثر تأثيراً. كما أظهرت النتائج أهمية المنظور الشمولي واستغلال الفرص الذكية في بناء قدرة استباقية وتكيفية لمواجهة التحديات بفعالية.

توفر الدراسة رؤى قيمة للقادة وصناع السياسات من أجل تعزيز المرونة في المؤسسات الحكومية من خلال تنمية مهارات التفكير الإستراتيجي لدى الكوادر البشرية. توصي الدراسة بضرورة تبني مناهج فكرية إستراتيجية تدعم بناء المرونة والقدرة على التكيف مع البيئات المتغيرة، كما تفتح الباب أمام أبحاث مستقبلية لاستكشاف الأثر في قطاعات حكومية مختلفة وسياقات متنوعة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الإستراتيجي، تعزيز المرونة التنظيمية، وزارة السياحة والآثار



المقدمة.

على مدار العقدين الماضيين، واجه قطاع السياحة العالمي، وبشكل خاص في منطقة الشرق الأوسط، تحديات متلاحقة وغير مسبقة، بدءاً من الاضطرابات الجيوسياسية وصولاً إلى الأزمات الصحية العالمية، مما فرض واقعاً جديداً يتسم بالغموض والتقلب الشديد.

أبرزت هذه التحولات الحاجة الماسة إلى نماذج فكرية متقدمة قادرة على بناء القدرة على الصمود والتكيف، ويُعتبر قطاع السياحة والآثار ركيزة أساسية للاقتصاد الأردني، حيث يؤدي دوراً حيوياً في توفير فرص العمل وجذب العملات الأجنبية، إلا أن هذا القطاع يواجه تحديات مستمرة تتعلق بالاستقرار والقدرة على التعافي السريع، مما يُعزز الحاجة إلى تبني التفكير الاستراتيجي كمنهجية أساسية لتعزيز المرونة التنظيمية.

يواجه مجتمع الدراسة المتمثل بوزارة السياحة والآثار في الأردن، العديد من التحديات الخارجية المتمثلة في التنافسية الإقليمية الشديدة، وحساسية القطاع تجاه الأحداث العالمية. كما تواجه الوزارة تحديات داخلية تتعلق بضرورة الموازنة بين تطوير المواقع السياحية والحفاظ على الإرث الأثري، وتطوير الكادر البشري ليتواءم مع المتطلبات الحديثة للسياحة. لهذا كله، هناك حاجة ماسة لتبني نمط تفكير استراتيجي يمكن الوزارة من استشراف المستقبل ووضع سيناريوهات متعددة، مما يساعد على تحقيق الاستقرار والمرونة. وهذا لن يتأتى إلا إذا كان هذا الفكر الاستراتيجي يهدف إلى بناء منظومة قادرة على امتصاص الصدمات والتكيف معها بفعالية.

برز التفكير الاستراتيجي كأداة ذهنية رئيسية لتمكين المنظمات من التنقل في البيئات المعقدة، حيث يساهم في بناء قدرة استباقية على فهم التغيرات وتوقعها (عاشور، 2024). وكما أشار العبيدي وآخرون (2020)، فإن التفكير الاستراتيجي يتجاوز التخطيط التقليدي ليركز على توليد الرؤى وتحدي الافتراضات. في سياق وزارة السياحة والآثار، تُعد أبعاد التفكير الاستراتيجي كالرؤية المستقبلية، والمنظور الشمولي، والتفكير النظمي، أدوات حيوية لبناء منظومة قادرة على الصمود.

والمرونة التنظيمية في قطاع السياحة لا تقتصر على القدرة على التعافي المالي بعد الأزمات، بل تمتد لتشمل المرونة في الهياكل التنظيمية، والعمليات التشغيلية، وقدرات الموارد البشرية على التكيف مع المهام الجديدة. هذه الأبعاد تمكن الوزارة من الاستجابة بفعالية للتغيرات المفاجئة في

أنماط السفر العالمية ومتطلبات السوق (قحطان، 2024).

يؤدي التفكير الإستراتيجي وظيفة أساسية في توجيه الجهود نحو بناء هذه القدرات المرنة؛ فعلى سبيل المثال، تساعد الرؤية المستقبلية في وضع خطط طوارئ، بينما يمكن التفكير النظمي من فهم كيفية تأثير أزمة في جزء من القطاع على الأجزاء الأخرى (عبد السلام، 2025).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الدور الحيوي لقطاع السياحة والآثار في دعم الاقتصاد الأردني، يواجه هذا القطاع تحديات متزايدة ناجمة عن بيئة متقلبة وغير مستقرة (VUCA)، تتسم بتقلبات جيوسياسية وأزمات صحية عالمية، مما يفرض ضغطاً مستمراً على وزارة السياحة والآثار لضمان استدامة عملياتها وقدرتها على التعافي السريع. وفي هذا السياق الديناميكي، تبرز الحاجة إلى امتلاك الوزارة مرونة تنظيمية منهجية. وبالرغم من أن نتائج الإحصاء الوصفي الأولية للدراسة تشير إلى مستويات مرتفعة نسبياً لممارسة المرونة (خاصة المرونة التشغيلية ومرونة الموارد البشرية)، فإن هذه النتيجة تطرح تساؤلاً جوهرياً: هل هذه القدرة على التكيف هي نتاج عمل فكري إستراتيجي واعي وممنهج، أم أنها مجرد استجابة فردية وعفوية وغير مستدامة؟

وإن الفجوة المعرفية تكمن في ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بين الآليات المعرفية الإستراتيجية وبين بناء المرونة التنظيمية في السياق الحكومي السياحي الأردني تحديداً. تركز معظم الأبحاث في هذا المجال على القطاع الخاص أو الإطار النظري العام كما في دراسات (Al-Romeedy, 2023)؛ (Sanchez & Gonzalez, 2024)، دون التعمق في الأثر التفصيلي والوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد التفكير الإستراتيجي (الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، استغلال الفرص الذكية، إلخ) على تعزيز الأبعاد المحددة للمرونة (الهيكيلية، التشغيلية، والبشرية). وقد تم تجميع هذه الأبعاد واعتمادها من أطر نظرية متقدمة (كدراسات العبيدي وآخرون، 2024؛ Janatyan et al, 2022).

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية التطبيقية من خلال الإجابة على السؤال البحثي الرئيسي التالي: ما أثر التفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير المنظمي، الفرص الذكية، صياغة الفرضيات) في تعزيز المرونة التنظيمية

بإيعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية) في وزارة السياحة والآثار الأردنية؟

أهمية الدراسة وأهدافها

تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية السياق المحلي وتأثيره على تطبيق التفكير الإستراتيجي، ففي حين أظهرت دراسات عالمية، مثل دراسة (عاشور، 2024) العوامل المؤثرة في التفكير الإستراتيجي بشكل عام، تقدم هذه الدراسة رؤية متخصصة لقطاع عام حيوي في الأردن، مما يعزز الأدبيات المرتبطة بالمرونة والإدارة الإستراتيجية في سياق الدول النامية. وتعد نتائج الدراسة ذات فائدة لواضعي السياسات وقادة الوزارة والممارسين في القطاع السياحي، حيث توفر إطاراً عملياً لتعزيز قدرة القطاع على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستدامة.

كما تمثل هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أعمق للآليات المعرفية التي تمكن المؤسسات الحكومية من بناء المرونة. ومن خلال تركيزها على السياق الأردني، ستساهم الدراسة في تقديم حلول مبتكرة لمواجهة التحديات وتعزيز القدرة التنافسية لقطاع السياحة الوطني في سوق عالمي يتسم بعدم اليقين. وتهدف هذه الدراسة إلى:

1. تعرف مستوى ممارسة التفكير الإستراتيجي والمرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار.
2. تحري أثر التفكير الإستراتيجي وتأثيرها على المرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار.
3. تطوير وتقديم إطار نظري متكامل يوضح الأثر بين التفكير الإستراتيجي والمرونة التنظيمية في القطاع العام.
4. تقديم توصيات عملية لمساعدة قادة وزارة السياحة والآثار في تبني ممارسات تعزز التفكير الإستراتيجي لدى العاملين.

أدبيات الدراسات السابقة وتطوير فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مفهوم التفكير الإستراتيجي كإطار رئيسي لتحليل دوره وأثره في تعزيز المرونة التنظيمية داخل وزارة السياحة والآثار في الأردن. يتعلق مفهوم التفكير الإستراتيجي بالقدرة

على رؤية الصورة الكبيرة وتوقع المستقبل وتحدي الافتراضات الحالية، بما يمكن القادة من توجيه مؤسساتهم بفعالية في بيئات عمل معقدة ومتغيرة (عاشور، 2024)، وبالتالي يركز التفكير الإستراتيجي على توليد رؤى إستراتيجية مبتكرة بدلاً من مجرد التخطيط التشغيلي، مما يعزز القدرة على التكيف والابتكار.

يُعد التفكير الإستراتيجي الأساس المعرفي للقيادة الناجحة، حيث يعزز من فهم البيئة والرؤية الإستراتيجية (قائد، 2024)، وهما عنصران حيويان في قدرة المنظمة على التكيف. ويشمل هذا المفهوم، لأغراض هذه الدراسة، أبعاداً متعددة تتضمن: الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظامي، استغلال الفرص الذكية، وصياغة الفرضيات (الرحامنة، 2023).

يمثل بعد الرؤية المستقبلية القدرة على صياغة صورة واضحة ومحفزة للمستقبل، توجه جهود المنظمة وتلهم العاملين. أما المنظور الشمولي فيعني فهم الترابط بين مختلف مكونات المنظمة وبيئتها الخارجية، مما يسمح باتخاذ قرارات متكاملة، والتفكير النظامي، بدوره، يركز على تحليل الآثار المعقدة والأنماط الكامنة بدلاً من التركيز على الأحداث الفردية، مما يعزز فهم الديناميكيات التنظيمية. بينما يشير استغلال الفرص الذكية إلى القدرة على تحديد واقتناص الفرص الناشئة بشكل استباقي (رشيد، 2024). وأخيراً، تعبر صياغة الفرضيات عن نهج تحليلي يقوم على وضع افتراضات واختبارها لاتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة.

من ناحية أخرى، يشير مفهوم المرونة التنظيمية، وهو المتغير التابع في الدراسة، إلى قدرة المنظمة على توقع الاضطرابات والتكيف معها والاستجابة لها بفعالية، ليس فقط للتعافي ولكن للخروج منها أقوى. إن الرشاقة التنظيمية (Husain, 2024) وهي العامل الذي يقود بدوره إلى المرونة الإستراتيجية. تتجسد المرونة التنظيمية في ثلاثة أبعاد رئيسية: المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية حيث المرونة الهيكلية تتعلق بقدرة الهيكل التنظيمي على التكيف والتغير استجابة للظروف الجديدة. والمرونة التشغيلية تركز على قدرة العمليات والإجراءات على التعديل بسرعة وكفاءة (البوعين، 2023). أما مرونة الموارد البشرية، فتعني امتلاك قوة عاملة متعددة المهارات وقادرة على التكيف مع الأدوار والمهام المتغيرة (Shaik & Dhir, 2022).

توضيح الأثر ومنطق الترابط

يشير الأدب الأكاديمي إلى وجود تأثير قوي ومنطقي بين التفكير الإستراتيجي والمرونة التنظيمية. فالتفكير الإستراتيجي هو العامل المعرفي والاستشراقي الذي يسبق الفعل التنظيمي، ويترجم الأثر إلى الأبعاد الثلاثة للمرونة على النحو الآتي:

- الأثر على المرونة الهيكلية: التفكير الإستراتيجي، وخاصة بعدي الرؤية المستقبلية والمنظور الشمولي، يمكّن القادة من توقع التغيرات في البيئة التنافسية. هذا التوقع يخلق حاجة استباقية لإعادة تصميم الهياكل (Husain, 2024) واعتماد اللامركزية لضمان الاستجابة السريعة (Al-Romeedy, 2023)
 - الأثر على المرونة التشغيلية: بعدا التفكير النظمي وصياغة الفرضيات يساهمان بشكل مباشر في المرونة التشغيلية. فالتفكير النظمي يساعد في تحليل سلسلة الخدمات ككل وتحديد نقاط التعطل المحتملة، بينما صياغة الفرضيات تسمح باختبار وتنويع الإجراءات التشغيلية بسرعة قبل وقوع الأزمة. (Alkhatib et al., 2023)
 - الأثر على مرونة الموارد البشرية: بعد استغلال الفرص الذكية والرؤية المستقبلية يفرضان ضرورة وجود قوة عاملة متعددة المهارات، مما يوجه الإدارة نحو تطوير برامج التوجيه والتعلم السريع لزيادة قدرة الموظفين على أداء مهام مختلفة والتكيف مع الأزمات. (Shaik & Dhir, 2022)
- يشير الأدب الأكاديمي إلى أن التفكير الإستراتيجي يؤثر إيجابياً في نتائج تنظيمية قريبة من المرونة، مثل الصحة التنظيمية (الدهيسات، 2022) والقبول المنظمي (العبيدي، 2024) والميزة التنافسية (رشيد، 2024).
- بناءً على هذه المفاهيم، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة على المرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار الأردنية، مما يساهم في تقديم رؤية شاملة حول كيفية تمكين المؤسسات الحكومية من مواجهة التحديات بفعالية في قطاع حيوي يتسم بالتقلب المستمر.

وبناء عليه، يمكن اقتراح الفرضية الرئيسية العامة التالية:

الفرضية الرئيسية العامة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظامي، استغلال الفرص الذكية، وصياغة الفرضيات) في تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية) في وزارة السياحة والآثار الأردنية.

تطوير الفرضيات الفرعية

سيتم الآن تطوير الفرضيات الفرعية، مع توضيح الأثر المنطقي لكل بُعد ودعمه بالدراسات الحديثة التي قدمتها:

أولاً: أثر الرؤية المستقبلية في تعزيز المرونة التنظيمية

تُعد الرؤية المستقبلية حجر الزاوية في التفكير الإستراتيجي. من خلال امتلاك رؤية واضحة (بلواضح، 2022)، تصبح المنظمة أكثر قدرة على استشراف التغيرات المحتملة والاستعداد لها، بدلاً من مجرد الرد عليها. هذا الاستباق يعزز قدرتها على الصمود والتكيف، وهو جوهر المرونة التنظيمية. تشير الدراسات الحديثة إلى وجود تأثير إيجابي بين الرؤية والقدرة على إدارة الأزمات والتعافي منها، حيث تعد الرؤية الإستراتيجية ركيزة في الريادة الإستراتيجية، فالرؤية الواضحة تدعم المرونة الهيكلية بتمكين المنظمة من تعديل هيكلها لدعم الأولويات الإستراتيجية الجديدة (AI-Romeedy, 2023)، وتؤكد الدراسة أنها تعزز مرونة الموارد البشرية من خلال تحديد المهارات المطلوبة للمستقبل، مما يقلل من حالة عدم اليقين ويعزز الاستقرار التشغيلي والهيكلية.

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية كأحد أبعاد التفكير الإستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار الأردنية.

ثانياً: أثر المنظور الشمولي في تعزيز المرونة التنظيمية

يعبر المنظور الشمولي عن القدرة على رؤية المنظمة كنظام متكامل وفهم كيفية تأثير أجزائها المختلفة على بعضها البعض وعلى البيئة المحيطة (رشيد، 2024). والمنظمات التي تتبنى منظوراً

شمولياً تكون أكثر قدرة على تحديد نقاط الضعف المحتملة في سلاسل عملياتها وتطوير حلول متكاملة، مما يعزز مرونتها بشكل كبير.

تدعم الأدبيات فكرة أن الفهم الشامل للبيئة يعزز من قدرة المنظمة على التكيف، خاصة أن فهم البيئة هو أحد أبعاد المنظمات الذكية (قايد، 2024) فهو يدعم المرونة التشغيلية من خلال تمكين القادة من فهم تأثير التغييرات في السوق على سلسلة القيمة بأكملها (البوعينين، 2023)، ويعزز المرونة الهيكلية بتسهيل التنسيق بين الإدارات.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمنظور الشمولي كأحد أبعاد التفكير الإستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار الأردنية.

ثالثاً: أثر التفكير النظمي في تعزيز المرونة التنظيمية

يُعد التفكير النظمي بعداً عميقاً من أبعاد التفكير الإستراتيجي، يركز على فهم الأنماط المترابطة التي تحكم سلوك الأنظمة المعقدة. القادة الذين يمارسون التفكير النظمي قادرون على تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات وتصميم تدخلات إستراتيجية تحدث تأثيراً مستداماً (عاشور، 2024). تشير الدراسات السابقة إلى أن التفكير النظمي هو أساس بناء القدرات التكيفية (العبيدي، 2024)، فالتفكير النظمي يدعم المرونة التشغيلية لأنه يتيح صياغة إجراءات مرنة تأخذ في الاعتبار تأثير أي تعطل على النظام بأكمله، ويقوي مرونة الموارد البشرية عبر التأكيد على التدريب الشامل متعدد الوظائف (رشيد، 2024).

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتفكير النظمي كأحد أبعاد التفكير الإستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار الأردنية.

رابعاً: أثر استغلال الفرص الذكية في تعزيز المرونة التنظيمية

يركز بعد استغلال الفرص الذكية على العقلية الاستباقية التي تفتنص الفرص حتى في خضم الفوضى والتغيير. هذا البعد يعني امتلاك حساسية عالية لإشارات البيئة الخارجية والقدرة على تحويل التحديات إلى مزايا تنافسية (الرحامنة، 2023). وتستنتج الدراسة مما سبق أن

المنظمات المرنة لا تسعى فقط للعودة إلى الوضع الطبيعي بعد الأزمة، بل تبحث عن طرق للنمو والتطور من خلالها.

إن الأدبيات تدعم هذه الأثر، حيث أن الاستغلال الذكي للفرص يدعم المرونة التشغيلية لأنه يحفز المنظمة على تفعيل إجراءات عمل سريعة ومبتكرة للاستفادة من الفرصة، ويعزز مرونة الموارد البشرية من خلال مكافأة السلوكيات الريادية وتشجيع المبادرة (أبو ناصرية وعلاونة، 2022؛ بلواضح، 2022). إن هذا الاستغلال يتسق مع الريادة الإستراتيجية التي تؤثر إيجابياً على المرونة (Husain, 2024).

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستغلال الفرص الذكية كأحد أبعاد التفكير الإستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار الأردنية.

خامساً: أثر صياغة الفرضيات في تعزيز المرونة التنظيمية

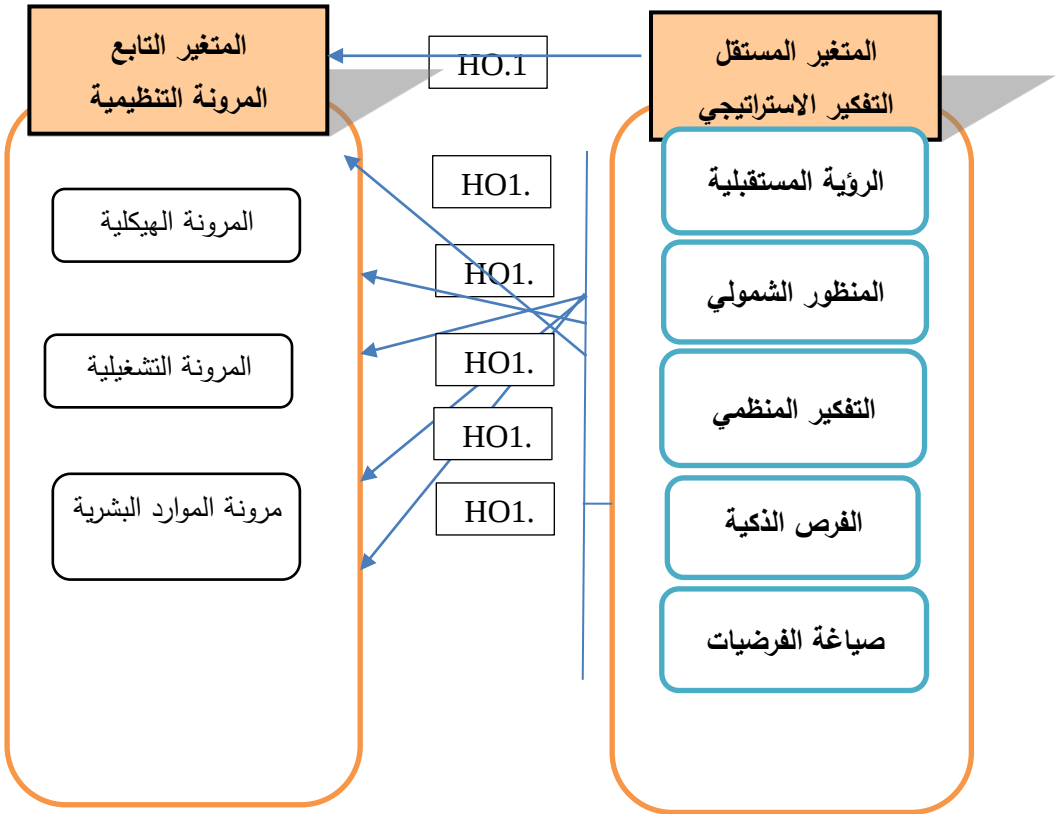
يمثل بعد صياغة الفرضيات الجانب التحليلي والعقلاني في التفكير الإستراتيجي. إنه ينطوي على توليد افتراضات حول المستقبل، وتصميم طرق لاختبارها، والتعلم من النتائج لتعديل الإستراتيجية. هذا النهج التجريبي يقلل من الاعتماد على الحدس ويؤسس عملية صنع القرار على الأدلة (العبيدي، 2024).

تشير الدراسات إلى أن النهج القائم على الفرضيات يعزز الأداء في البيئات الديناميكية. فصيافة الفرضيات تدعم المرونة الهيكلية من خلال تحديد السيناريوهات التي تستوجب إعادة تشكيل سريعة للهيكل وتدعم المرونة التشغيلية بتمكين المنظمة من اختبار مسارات عمل جديدة بأقل تكلفة ومخاطر. (Husain, 2024).

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الفرضيات كأحد أبعاد التفكير الإستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار الأردنية.

أنموذج الدراسة

لأجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها، قام الباحث بتطوير نموذج خاص بالدراسة.



* المتغير المستقل: العبيدي، والجبوري وناجي (2024)؛ والبوعينين (2023)؛ Janatyan (2022)

،et al (2021) Muriithi، Ershadi and Dehdazzi (2020).

** المتغير التابع: Al-Romeedy (2023)، Sanchez., & Gonzalez (2024)، (2024)

Demirtaş

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً لاستقصاء أثر التفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في تعزيز المرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار الأردنية. لجمع البيانات، استخدم الباحث استبانة تم تصميمها وتطويرها استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، مثل (Bani Hani, 2020)، (Alatailat and Elrehail, 2019)، (Hussain, 2022)، و(قحطان، 2024). وبناءً على ملاحظات عشرة محكمين أكاديميين متخصصين في الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام: البيانات الديموغرافية، وأسئلة لقياس أبعاد التفكير الإستراتيجي، وأخرى لتقييم أبعاد المرونة التنظيمية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في وزارة السياحة والآثار الأردنية، والبالغ عددهم (365) موظفاً وموظفة. استهدفت الدراسة عينة من هؤلاء الموظفين، حيث تم توزيع 365 استبانة بنسختها الورقية والإلكترونية، ومن بين الاستجابات المستردة والبالغ عددها (220)، تم استبعاد (8) استبانات غير مكتملة و 5 استبانات غير صالحة للتحليل، ليصبح حجم العينة النهائي (207) استبانة صالحة للتحليل، مما يمثل نسبة استجابة بلغت (82.8%).

لضمان صدق الأداة، تمت مراجعة الاستبانة من قبل المحكمين الأكاديميين، وتم تعديل بعض العبارات لتتوافق مع أهداف الدراسة وسياق القطاع العام. كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث تم اختبارها على عينة استطلاعية من (30) فرداً. أظهرت النتائج ثباتاً عالياً لجميع أبعاد المتغيرات، إذ تجاوزت جميع القيم الحد المقبول البالغ 0.70، مما يشير إلى موثوقية الأداة.

الجدول (2): نتائج اختبار الثبات لأداة الدراسة (Cronbach's Alpha)

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التفكير الإستراتيجي (المتغير المستقل)		
الرؤية المستقبلية	6	0.925
المنظور الشمولي	5	0.844
التفكير النظامي	5	0.881
استغلال الفرص الذكية	5	0.867
صياغة الفرضيات	4	0.811
المرونة التنظيمية (المتغير التابع)		
المرونة الهيكلية	5	0.898
المرونة التشغيلية	6	0.852
مرونة الموارد البشرية	5	0.879

تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS v.25) لأغراض تحليل البيانات. شمل التحليل الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لتوضيح خصائص العينة، إلى جانب التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات، وتم استخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Linear Regression) وتحليل التباين (ANOVA) لاختبار الأثر بين أبعاد التفكير الإستراتيجي وأبعاد المرونة التنظيمية، وساهمت هذه المنهجية في توفير فهم شامل للأثر بين المتغيرين في وزارة السياحة والآثار الأردنية.

الخصائص الديموغرافية للمشاركين

يوضح الجدول (3) توزيع العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والشخصية للمشاركين في الدراسة.

فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، يظهر أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من فئة "رئيس قسم" بنسبة بلغت (58.0%)، مما يعكس التركيز على القيادات الوسطى والتنفيذية في هيكل الوزارة. يليهم "نائب مدير" بنسبة (25.1%)، ثم "مدير" بنسبة (16.9%)، وهذا التوزيع الهرمي يتناسب مع طبيعة العمل في المؤسسات الحكومية.

أما من حيث الجنس، فيلاحظ وجود تقارب في النسب مع غلبة طيففة للذكور الذين شكلوا ما نسبته (55.1%) من العينة، مقابل (44.9%) للإناث، وهو ما يشير إلى توازن جيد في تمثيل الجنسين في المناصب القيادية والإشرافية بالوزارة.

بالنسبة للفئات العمرية، تتركز العينة بشكل كبير في الفئات التي تتمتع بخبرة عملية ونضج مهني، حيث شكلت الفئة العمرية من 36 إلى 55 سنة ما مجموعه (65.7%) من المشاركين، مما يدل على أن القرارات الإستراتيجية في الوزارة يتخذها أفراد يمتلكون خبرة طويلة.

من حيث المؤهل العلمي، يتضح المستوى التعليمي المرتفع للعينة، حيث أن ما يقارب نصف المشاركين (49.3%) هم من حملة الشهادات العليا (ماجستير أو دكتوراه)، بالإضافة إلى (43.0%) من حملة شهادة البكالوريوس. هذا يعكس الأهمية المعطاة للكفاءة الأكاديمية في المناصب القيادية بالوزارة.

أخيراً، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، يظهر أن غالبية المشاركين (63.3%) لديهم خبرة تزيد عن 11 عاماً، مما يؤكد على العمق المعرفي والخبرة التراكمية للعينة، وهو أمر حيوي لفهم الممارسات الإستراتيجية والمرونة التنظيمية في سياق الدراسة.

الجدول (3): توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (ن=207)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	114	55.1
	أنثى	93	44.9
	المجموع	207	100.0

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير	35	16.9
	نائب مدير	52	25.1
	رئيس قسم	120	58.0
	المجموع	207	100.0
العمر	أقل من 35 سنة	42	20.3
	من 36 إلى 45 سنة	72	34.8
	من 46 إلى 55 سنة	64	30.9
	أكثر من 55 سنة	29	14.0
	المجموع	207	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	16	7.7
	بكالوريوس	89	43.0
	ماجستير	79	38.2
	دكتوراه	23	11.1
	المجموع	207	100.0
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	25	12.1
	من 6 إلى 10 سنوات	51	24.6
	من 11 إلى 15 سنة	66	31.9
	16 سنة فأكثر	65	31.4
	المجموع	207	100.0

التحليل الإحصائي للدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد التفكير الإستراتيجي

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (4) لأبعاد التفكير الإستراتيجي مستويات متفاوتة في التطبيق والإدراك من قبل المشاركين في وزارة السياحة والآثار. جاء بعد "الرؤية المستقبلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، مما يدل على وجود إدراك عالٍ وتقدير كبير لدى القيادات لأهمية امتلاك توجه مستقبلي واضح وأهداف محددة المعالم. يشير ذلك إلى أن بناء رؤية إستراتيجية يعتبر ركيزة أساسية في فكر القادة بالوزارة لمواجهة التحديات وتوجيه الجهود.

في المرتبة الثانية جاء بعد "المنظور الشمولي" بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وهو ما يؤكد أن المشاركين يقدرون أهمية فهم الصورة الكبيرة المترابطة بين الوزارة ومختلف مكونات القطاع السياحي. ويعكس ذلك وعياً بدور النظرة المتكاملة في اتخاذ قرارات أكثر فعالية. أما بعد "التفكير النظامي" فقد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (3.66)، يليه "استغلال الفرص الذكية" بمتوسط (3.52)، مما يشير إلى أن هذه المهارات التحليلية والاستباقية تُمارس بدرجة جيدة ولكنها قد تحتاج إلى مزيد من التعزيز لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية.

جاء بعد "صياغة الفرضيات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، مما يعكس وجود تحدٍ في تطبيق هذا النهج التحليلي المتقدم، والذي يتطلب الانتقال من التخطيط المعتاد إلى اختبار الافتراضات وقياس النتائج بشكل منهجي. ويشير ذلك إلى وجود فجوة محتملة بين وضع التصورات الإستراتيجية وبين استخدام أدوات تحليلية دقيقة للتحقق من صحتها قبل تطبيقها على نطاق واسع.

بشكل عام، تظهر هذه النتائج أن ممارسة التفكير الإستراتيجي تتم بشكل متفاوت في وزارة السياحة والآثار. ورغم وجود جوانب إيجابية قوية، خاصة فيما يتعلق ببلورة الرؤية المستقبلية والنظرة الشاملة، إلا أن هناك حاجة لتحسين التركيز على الأبعاد الأكثر تعقيداً وعمقاً مثل التفكير النظامي، والأهم من ذلك، النهج التجريبي القائم على صياغة الفرضيات لدعم المرونة التنظيمية بشكل شامل.

الجدول (4): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التفكير الإستراتيجي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية المستقبلية	3.85	1.15
المنظور الشمولي	3.71	1.21
التفكير النظمي	3.66	1.25
استغلال الفرص الذكية	3.52	1.30
صياغة الفرضيات	3.40	1.33

ثانياً: التحليل الوصفي لأبعاد المرونة التنظيمية

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (5)، يتبين أن أبعاد المرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار تظهر مستويات إيجابية بشكل عام، ولكن مع تفاوت في درجة الممارسة. جاءت "المرونة التشغيلية" كأعلى الأبعاد، بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، مما يعكس قناعة قوية لدى المشاركين بقدرة الوزارة على تكيف عملياتها وإجراءاتها اليومية بفاعلية لمواجهة المتغيرات الطارئة. ويشير هذا إلى وجود قدرة جيدة على التكيف في مستوى الأداء اليومي.

في المرتبة الثانية، سجلت "مرونة الموارد البشرية" متوسطاً حسابياً مرتفعاً أيضاً بلغ (3.98)، مما يدل على ثقة عالية في قدرة الموظفين على تعلم مهارات جديدة والتكيف مع أدوار ومهام متغيرة، وهو ما يمثل نقطة قوة جوهرية للمؤسسة.

من ناحية أخرى، أظهرت "المرونة الهيكلية" متوسطاً حسابياً هو الأدنى بين الأبعاد، حيث بلغ (3.72). ورغم أنه لا يزال تقييماً إيجابياً، إلا أن كونه الأقل يشير إلى وجود تحديات أكبر في تغيير الهياكل التنظيمية الرسمية والسياسات والإجراءات الإدارية بسرعة. ويعكس ذلك وجود درجة من الجمود في البنية الرسمية للمؤسسة، وهو أمر شائع في القطاع العام، مقارنة بالمرونة العالية التي يتمتع بها الأفراد والعمليات.

بشكل عام، تعكس النتائج أن المرونة في الوزارة تستند بشكل كبير على قدرة أفرادها وعملياتها

على التكيف، بينما قد تشكل الهياكل التنظيمية الرسمية عاملاً مقيداً نسبياً. وهذا يوضح أهمية التركيز على تطوير سياسات وهياكل تنظيمية أكثر رشاقة لدعم المرونة التي يظهرها الموظفون وتعزيز قدرة المؤسسة على الصمود بشكل متكامل.

الجدول (5): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المرونة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المرونة التشغيلية	4.11	01.08
مرونة الموارد البشرية	3.98	1.12
المرونة الهيكلية	3.72	1.19

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة، تم استخدام أسلوب تحليل التباين (ANOVA) لتقييم مدى صلاحية النموذج المقترح واختبار فرضيات الدراسة. كما تم إجراء تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) لغرض معرفة الأثر بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة والمرونة التنظيمية بأبعادها المتعددة في وزارة السياحة والآثار الأردنية.

بالنسبة للفرضية الرئيسية العامة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظامي، استغلال الفرص الذكية، وصياغة الفرضيات) في تعزيز المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية).

لقد تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) كخطوة تمهيدية للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. أظهرت نتائج تحليل التباين أن النموذج المقترح يتمتع بصلاحية إحصائية لمعرفة مدى تأثير أبعاد التفكير الإستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية. تم تعزيز هذه النتائج باستخدام تحليل الانحدار الخطي لفحص مدى تأثير كل بعد من أبعاد التفكير الإستراتيجي (الرؤية المستقبلية، المنظور الشمولي، التفكير النظامي، استغلال الفرص الذكية، وصياغة الفرضيات)

على الأبعاد المختلفة للمرونة التنظيمية (المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، ومرونة الموارد البشرية). أظهرت النتائج تأثيراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الإستراتيجي على المرونة التنظيمية، وهو ما يعكس دور التفكير الإستراتيجي في بناء القدرة على الصمود والتكيف وتحقيق الاستدامة المؤسسية داخل وزارة السياحة والآثار الأردنية.

الجدول (6): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع متوسط المربعات	F	.Sig
الانحدار	88.43	1	88.43	124.58	0.000
المتبقي	145.51	205	0.71		
المجموع	233.94	206			

يشير الجدول رقم (6) إلى ملاءمة النموذج المقترح لاختبار صحة الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 124.58، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000). تعكس هذه النتيجة وجود أثر إحصائي ذات دلالة بين أبعاد التفكير الإستراتيجي ومكونات المرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار الأردنية. وبناء على ذلك، يمكن اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي، كما هو موضح في الجدول (7)

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	Beta	T	.Sig	(R)	(R ²)
التفكير الإستراتيجي	0.612	11.16	0.000	0.612	0.374

يشير الجدول رقم (7) إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده والمرونة التنظيمية بأبعاده في وزارة السياحة والآثار الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بلغت قيمة T المحسوبة 11.16، وهي ذات دلالة إحصائية. كما يدل معامل الارتباط (R) الذي بلغ 0.612 على وجود أثر موجبة وقوية بين المتغيرين. وقد فسّر التفكير الإستراتيجي بأبعادهما نسبته 37.4% من مجموع التباين في المرونة التنظيمية بأبعادهما.

نستنتج من هذه النتائج، رفض الفرضية الرئيسية العامة وقبول الفرضية البديلة، مما يعني أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده على المرونة التنظيمية بأبعادهما في وزارة السياحة والآثار الأردنية.

تعكس هذه النتائج الأهمية المحورية للتفكير الإستراتيجي في بناء قدرة المؤسسات الحكومية على الصمود والتكيف. حيث يوفر التفكير الإستراتيجي إطاراً ذهنياً يمكن القادة من التخطيط الاستباقي وتوجيه الموارد بفعالية لمواجهة الأزمات المحتملة. كما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف والتعلم من التحديات، مما يساعد الوزارة على مواجهة تقلبات القطاع السياحي الشديدة. إن قوة الأثر الإحصائية تعكس إدراكاً لدى المشاركين بأن القدرة على التفكير للمستقبل وفهم النظام ككل هي أساس المرونة المؤسسية المستدامة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج كل من (مثنى وآخرون، 2021)، (العاجيب والنجار، 2022)، و(الدهيسات، 2022). وتم اختبار الأثر بين المتغيرين وذلك باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى H01:

الفرضية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية كأحد أبعاد التفكير الإستراتيجي في تعزيز المرونة التنظيمية.

الجدول (9): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية H01

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الانحدار	71.32	1	71.32	90.17	0.000
المتبقي	162.62	205	0.79		
المجموع	233.94	206			

يوضح الجدول (9) صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 90.17، وهي ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد وجود أثر خطية معنوية بين المتغيرين.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية H01

المتغير المستقل	Beta	T	.Sig	(R)	(R ²)
الرؤية المستقبلية	0.552	9.49	0.000	0.552	0.305

تشير النتائج في الجدول (10) إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والمرونة التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 9.49، وهي دالة إحصائية. كما يدل معامل الارتباط (R) الذي بلغ 0.552 على وجود أثر موجبة قوية. وقد فسّر متغير الرؤية المستقبلية ما نسبته 30.5% من التباين الحاصل في مستوى المرونة التنظيمية. بناءً على ذلك، نرفض الفرضية الفرعية الأولى ($H01$)، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في تعزيز المرونة التنظيمية.

إن هذه النتيجة تعكس الدور الحاسم لوجود توجه مستقبلي واضح في بناء قدرة الوزارة على الصمود. فالرؤية المستقبلية تعمل كبوصلة توجه عملية صنع القرار وتخصيص الموارد بشكل استباقي لمواجهة التحديات، وتساهم في توحيد جهود العاملين نحو هدف مشترك، مما يعزز التنسيق ويرفع من مستوى المرونة التشغيلية والهيكلية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية H02:

الفرضية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمنظور الشمولي في تعزيز المرونة التنظيمية.

قمنا باستخدام تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من قدرة النموذج المقترح بالجدول رقم (11)

الجدول (11): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية H02

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	.Sig
الاتحدار	53.91	1	53.91	61.46	0.000
المتبقي	180.03	205	0.88		
المجموع	233.94	206			

يوضح الجدول رقم (11) ملائمة النموذج المقترح لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 61.46، وكانت ذات دلالة إحصائية. وهذا يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المنظور الشمولي والمرونة التنظيمية، مما يسمح باختبار الفرضية كما هو موضح في الجدول رقم (12)

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية H02

المتغير المستقل	Beta	T	.Sig	(R)	(R ²)
المنظور الشمولي	0.480	7.84	0.000	0.480	0.230

تشير النتائج المبينة في الجدول (12) إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين المنظور الشمولي والمرونة التنظيمية بأبعادها. بلغت قيمة T المحسوبة 7.84، وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما يدل معامل الارتباط (R) الذي بلغ 0.480 على وجود أثر موجبة وقوية بين المتغيرين. وقد فسّر متغير المنظور الشمولي ما نسبته 23.0% من التباين الحاصل في مستوى المرونة التنظيمية.

بناءً عليه، نرفض الفرضية الفرعية الثانية (H02) ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمنظور الشمولي في تعزيز المرونة التنظيمية. إن هذه النتائج تعكس الدور الهام الذي يلعبه فهم الصورة الكاملة في بناء منظمة قادرة على الصمود. فالمنظور الشمولي يمكّن قادة الوزارة من إدراك أن قطاع السياحة هو نظام بيئي متكامل،

وأن أي قرار يتم اتخاذه له تأثيرات ممتدة على الشركاء والمجتمعات المحلية والقطاعات الأخرى. هذا الوعي يمنع اتخاذ قرارات منعزلة قد تحل مشكلة في جزء من النظام ولكنها تخلق مشاكل أكبر في أجزاء أخرى، ويساعد على تطوير استجابات متكاملة ومنسقة أثناء الأزمات، مما يعزز مرونة النظام بأكمله. تتفق هذه النتائج مع دراسات كل من (Hussain, 2022) و (Al-Ajeeb and Al-Najjar, 2022).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H03:

الفرضية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظامي في تعزيز المرونة التنظيمية.

قمنا باستخدام (ANOVA) للتحقق من قدرة النموذج المقترح بالجدول رقم (13)

الجدول (13): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية H03

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	.Sig
الانحدار	63.85	1	63.85	76.68	0.000
المتبقي	170.09	205	0.83		
المجموع	233.94	206			

يوضح الجدول رقم (13) مدى ملائمة النموذج المقترح لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 76.68، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)

تعكس هذه النتيجة وجود تأثير دال إحصائياً بين التفكير النظامي، كأحد أبعاد التفكير الإستراتيجي، والجوانب المختلفة للمرونة التنظيمية في وزارة السياحة والآثار. وبناءً على صلاحية النموذج الإحصائي، يمكن الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي لمعرفة حجم واتجاه هذا التأثير بشكل دقيق، كما هو موضح في الجدول الذي يليه.

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية H03

المتغير المستقل	Beta	T	.Sig	(R)	(R ²)
التفكير النظامي	0.522	8.76	0.000	0.522	0.273

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (14) إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي والمرونة التنظيمية بأبعادها. بلغت قيمة T المحسوبة 8.76، وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة Sig تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما يدل معامل الارتباط (R) الذي بلغ 0.522 على وجود أثر موجبة وقوية بين المتغيرين. ويفسر متغير التفكير النظامي ما نسبته 27.3% من التباين الحاصل في مستوى المرونة التنظيمية.

بناءً عليه، نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (H03) ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتفكير النظامي في تعزيز المرونة التنظيمية.

إن هذه النتيجة القوية تعكس أن التفكير النظامي يتجاوز مجرد الرؤية الشاملة ليركز على فهم الأسباب الجذرية والديناميكيات الخفية التي تحكم الأحداث. هذه القدرة التحليلية العميقة تمكن الوزارة من تصميم سياسات وتدخلات تعالج جوهر المشكلات بدلاً من أعراضها، مما يبني مرونة مستدامة ويمنع تكرار الأزمات. إنه يساعد على توقع العواقب غير المقصودة للقرارات ويعزز قدرة المؤسسة على التعلم والتطور، وهو ما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التحديات المعقدة. تتوافق هذه النتيجة مع أهمية منظور النظم الذي أبرزته دراسة (Alatailat and Elrehail, 2019).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H04 :

الفرضية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستغلال الفرص الذكية في تعزيز المرونة التنظيمية.

الجدول (15): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية H04

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	.Sig
الاتحدار	47.49	1	47.49	52.12	0.000
المتبقي	186.45	205	0.91		
المجموع	233.94	206			

يوضح الجدول رقم (15) مدى ملائمة النموذج المقترح لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 52.12، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)

تعكس هذه النتيجة وجود تأثير دال إحصائياً بين متغير استغلال الفرص الذكية ومتغير المرونة التنظيمية. وبناءً على صلاحية النموذج الإحصائي، يمكن الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي لمعرفة حجم واتجاه هذا التأثير بشكل دقيق، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية H04

المتغير المستقل	Beta	T	.Sig	(R)	(R ²)
استغلال الفرص الذكية	0.451	7.22	0.000	0.451	0.203

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (16) إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين استغلال الفرص الذكية والمرونة التنظيمية بأبعادها. بلغت قيمة T المحسوبة 7.22، وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة Sig تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما يدل معامل الارتباط (R) الذي بلغ 0.451 على وجود أثر طردية (موجبة) وقوية بين المتغيرين. وقد فسّر متغير استغلال الفرص الذكية ما نسبته 20.3% من التباين الحاصل في مستوى المرونة التنظيمية.

بناءً على ذلك، نرفض الفرضية الفرعية الرابعة (H04) ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستغلال الفرص الذكية في تعزيز المرونة التنظيمية. إن هذه النتيجة تسلط الضوء على أن المرونة التنظيمية لا تقتصر على القدرة الدفاعية على الصمود في وجه الأزمات، بل تشمل أيضاً القدرة الهجومية على تحويل التحديات إلى نقاط انطلاق جديدة. إن قدرة الوزارة على رصد الفرص الناشئة بسرعة—سواء كانت أسواقاً سياحية جديدة، أو تقنيات مبتكرة، أو تغيرات في اهتمامات السياح—وتكييف مواردها وعملياتها للاستفادة منها، هو ما يميز المنظمة المرنة حقاً. هذا البعد يحفز ثقافة استباقية ومبتكرة، ويشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق، مما يعزز مرونة الموارد البشرية والقدرة على تنويع الخدمات والمنتجات السياحية، وبالتالي تقليل الاعتماد على مصادر تقليدية قد تكون عرضة للخطر. تتفق هذه النتائج مع دراسة (العاجيب والنجار، 2022).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H05 :

الفرضية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الفرضيات في تعزيز المرونة التنظيمية.

الجدول (17): تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية H05

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	.Sig
الانحدار	39.54	1	39.54	41.56	0.000
المتبقي	194.40	205	0.95		
المجموع	233.94	206			

يوضح الجدول رقم (17) مدى ملاءمة النموذج المقترح لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 41.56، وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)

تعكس هذه النتيجة وجود تأثير دال إحصائياً بين متغير صياغة الفرضيات ومتغير المرونة التنظيمية. وبناءً على صلاحية النموذج الإحصائي، يمكن الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي لمعرفة حجم واتجاه هذا التأثير بشكل دقيق، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية H05

المتغير المستقل	Beta	T	.Sig	(R)	(R ²)
صياغة الفرضيات	0.411	6.45	0.000	0.411	0.169

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (18) إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين صياغة الفرضيات والمرونة التنظيمية بأبعادها. بلغت قيمة T المحسوبة 6.45، وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة Sig تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما يدل معامل الارتباط (R) الذي بلغ 0.411 على وجود أثر طردية (موجبة) وقوية بين المتغيرين. وقد فسّر متغير صياغة الفرضيات ما نسبته 16.9% من التباين الحاصل في مستوى المرونة التنظيمية. بناءً على ذلك، نرفض الفرضية الفرعية الخامسة (H05) ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يدل على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لصياغة الفرضيات في تعزيز المرونة التنظيمية.

إن هذه النتيجة، على الرغم من أن نسبة التفسير فيها هي الأقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنها تكشف عن أهمية النهج التحليلي المتقدم في بناء "منظمة متعلمة"، وهي السمة الأساسية للمنظمات المرنة. فبدلاً من اتخاذ قرارات كبرى ومكلفة بناءً على الحدس أو الممارسات السابقة فقط، فإن صياغة واختبار الفرضيات ("نفترض أن إطلاق حملة تسويقية رقمية في السوق (س) سيؤدي إلى زيادة الحجوزات بنسبة (ص)") يسمح للوزارة باتخاذ خطوات مدروسة ومبنية على الأدلة. هذا النهج التجريبي يقلل من مخاطر الفشل الكبير، ويسرع من دورة التعلم، ويمكّن الوزارة من تكيف استراتيجياتها بسرعة بناءً على نتائج واقعية، مما يعزز مرونتها التشغيلية والإستراتيجية بشكل كبير. تتفق هذه النتيجة مع أهمية التحليل القائم على الفرضية الذي ذكرته دراسة (Alatailat and Elrehail, 2019).

التحليل والمناقشة

أظهرت نتائج الدراسة أن التفكير الإستراتيجي يعد من العوامل الحيوية والمؤثرة التي تسهم بشكل دال إحصائياً في تعزيز المرونة التنظيمية داخل وزارة السياحة والآثار الأردنية. أكدت النتائج أن أبعاد التفكير الإستراتيجي، بما في ذلك الرؤية المستقبلية، والمنظور الشمولي، والتفكير النظامي، واستغلال الفرص الذكية، وصياغة الفرضيات، ترتبط ارتباطاً موجباً وقوياً بمختلف أبعاد المرونة التنظيمية. تعكس هذه النتائج أهمية التفكير الإستراتيجي كعملية معرفية تمكن المؤسسات من بناء القدرة على الصمود والتكيف.

وتتفق قوة هذا الأثر مع الأدبيات الحديثة التي سلطت الضوء على دور الفكر الإستراتيجي في تمكين المنظمات من مواجهة البيئات المضطربة (VUCA). إن هذه القوة يمكن تفسيرها بكون التفكير الإستراتيجي هو المحرك المعرفي الذي يسبق ويوجّه الاستجابة المرنة، حيث:

- التفكير الإستراتيجي يوفر القدرة على الاستشراق المسبق، مما يحول الاستجابة للأزمات من مجرد رد فعل (Recovery) إلى تخطيط استباقي للصمود (Resilience).
- تتسق هذه النتيجة بقوة مع ما توصلت إليه دراسة رشيد (2024)، التي وجدت أثراً دالاً للتفكير الإستراتيجي في الميزة التنافسية (التي تتطلب مرونة)، ومع دراسة العبيدي والجبوري وناجي (2024) التي أكدت على دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق القبول المنظمي، كونه يعزز الوعي الداخلي بضرورة التغيير.

مناقشة أثر الأبعاد الفرعية

أ. الرؤية المستقبلية: البوصلة الاستباقية

أثبتت النتائج أن الرؤية المستقبلية كانت البعد الأكثر تأثيراً في المرونة التنظيمية. وهذا منطقي كونها توفر "البوصلة" التي توجه جهود الوزارة وتساعد على الاستعداد المسبق للتحديات والفرص، بدلاً من مجرد رد الفعل.

- التفسير العميق: يكمن التعمق هنا في أن الرؤية المستقبلية القوية تدعم المرونة الهيكلية والتشغيلية على حد سواء، حيث تمكن القادة من تكييف الهيكل (Husain, 2024) والموارد البشرية مسبقاً بما يتوافق مع سيناريوهات المستقبل المتوقعة. في سياق قطاع السياحة الأردني،

الذي يتأثر بشدة بالمتغيرات الإقليمية والعالمية، يعتبر وجود رؤية مستقبلية واضحة أمراً حيوياً لبناء استراتيجيات مرنة قادرة على التكيف والتحول إلى الريادة الإستراتيجية (غانم، 2024).

ب. التفكير النظامي والمنظور الشمولي

أظهرت الدراسة أن التفكير النظامي والمنظور الشمولي كانا من العوامل القوية والمؤثرة.

- التفسير المعمق: قدرة القادة على فهم قطاع السياحة كنظام بيئي متكامل، وإدراك كيفية تأثير قرار ما على الفنادق والمجتمعات المحلية والبنية التحتية، تمكنهم من تصميم سياسات أكثر شمولية ومرونة. يتفق هذا مع ضرورة امتلاك المنظمات الذكية (قايد، 2024) لفهم عميق للبيئة. في وزارة السياحة، حيث تعتمد العمليات على شبكة معقدة من الشركاء، يعد التفكير النظامي ضرورة إستراتيجية لضمان أن المرونة التشغيلية للوزارة لا تتعارض مع صمود الشركاء في القطاع الخاص (البوعينين، 2023).

ج. استغلال الفرص الذكية وصياغة الفرضيات

أوضحت النتائج أن استغلال الفرص الذكية يسهم بشكل كبير في بناء المرونة، بينما أظهرت صياغة الفرضيات تأثيراً إيجابياً رغم ضعف ممارستها.

- استغلال الفرص الذكية: هذا البعد يعكس العقلية التي لا تكتفي بالاستجابة للأزمة، بل تسعى للاستفادة منها. فالقدرة على تحويل التحديات إلى مزايا تنافسية (مثل تطوير السياحة الرقمية أثناء الأزمات أو تعزيز السياحة الداخلية) هو ما يميز المنظمة المرنة (الرواضية، 2023). هذا يتطلب مرونة في الموارد البشرية (Kołodziej, 2024) للاستجابة السريعة (أبو ناصرية وعلاونة، 2022).
- صياغة الفرضيات: إن ممارسة صياغة الفرضيات تعكس أهمية النهج التحليلي القائم على الأدلة في تقليل المخاطر وتسريع التعلم التنظيمي. فعندما تُبنى الإستراتيجيات على افتراضات قابلة للاختبار (مثل: "إذا تراجعت السياحة التقليدية، فإن السياحة العلاجية ستزدهر")، يمكن للوزارة تعديل مسارها بسرعة وكفاءة، مما يعزز المرونة.

3. التفكير كمصفوفة متكاملة

تظهر النتائج أن التفكير الإستراتيجي يعد إطاراً معرفياً شاملاً يدمج بين مختلف الأبعاد المؤثرة في المرونة. الرؤية المستقبلية تمكّن الوزارة من رسم مسارها، بينما يعد التفكير النظمي والمنظور الشمولي الخريطة التي توضح تعقيدات هذا المسار. ويوفر استغلال الفرص الذكية وصياغة الفرضيات الأدوات اللازمة للتنقل في هذا المسار بذكاء ومرونة.

يؤكد هذا الأثر التفاعلي أن التفكير الإستراتيجي ليس مجرد إضافة إدارية، بل هو الضرورة المعرفية التي تبني القدرة المؤسسية على الصمود والازدهار في بيئات العمل المضطربة، مما يدعم انتقال الوزارة نحو مفهوم الجامعة الذكية أو الوزارة الذكية التي تستثمر في الكفاءات البشرية والتقنية (الجعيد، 2024؛ Basrowi, 2024).

المساهمات النظرية والتوصيات العملية والدراسات المستقبلية

تمثل هذه الدراسة مساهمات ذات أهمية نظرية وعملية في مجال الإدارة الإستراتيجية وأثرها ببناء المرونة التنظيمية، خصوصاً في سياق القطاع العام السياحي بالأردن. من الناحية النظرية، تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تسلط الضوء على هذا الارتباط في قطاع خدومي حكومي يتميز بديناميكيته وتحدياته الخاصة. الإطار النظري الذي قدمته الدراسة لا يكتفي بتحديد الأثر بين التفكير الإستراتيجي والمرونة، بل يقدم فهماً معمقاً لكيفية تأثير الأبعاد المعرفية المختلفة للتفكير الإستراتيجي على بناء القدرة على الصمود والتكيف.

أما من الناحية العملية، فتقدم الدراسة رؤى قيمة للقادة وصناع السياسات في وزارة السياحة والآثار حول كيفية تعزيز مرونة القطاع. وقد أسهمت في توفير دليل عملي حول أهمية تنمية المهارات الذهنية للقادة، وعدم الاكتفاء بالتخطيط التقليدي. ويبرز هذا الحاجة إلى تطوير قدرات القادة على التفكير المستقبلي والنظمي من خلال برامج تدريبية موجهة. كما تشير الدراسة إلى أن تعزيز النهج التحليلي يمكن أن يسهم في اتخاذ قرارات أكثر رشاقة ومبنية على الأدلة، مما يدعم المرونة ويوفر إطاراً يشجع على الابتكار في مواجهة الأزمات.

تبرز الدراسة توصيات مهمة وعملية لغرض تطبيقها كما يلي:

- عقد ورش عمل إستراتيجية دورية بمشاركة واسعة من داخل الوزارة والشركاء الرئيسيين في القطاع (الفنادق، منظمو الرحلات، المجتمعات المحلية) لصياغة وتحديث رؤية مستقبلية مرنة تتضمن سيناريوهات متعددة للأزمات والفرص (مثل سيناريوهات الاضطرابات الجيوسياسية أو الأوبئة العالمية)، لضمان الاستعداد المسبق بدلاً من الاكتفاء برد الفعل.
 - إنشاء وحدة استشراف استراتيجي صغيرة تعنى بالرصد المستمر للمؤشرات العالمية والإقليمية لتوقع التغيرات في أنماط السفر وتطوير خطط طوارئ واضحة قبل وقوع الأزمة.
 - تصميم برامج تدريبية متخصصة للقادة والكوادر الإشرافية تركز على مهارات التفكير النظامي لتحليل قطاع السياحة كشبكة مترابطة.
 - تخصيص ميزانية للتعلم والابتكار لدعم هذا النهج التجريبي، واعتبار الفشل في التجارب الصغيرة جزءاً من التعلم التنظيمي الذي يعزز المرونة المؤسسية.
 - تعزيز مرونة الموارد البشرية من خلال برامج تدريبية تهدف إلى تعدد المهارات (Cross-Functional Training)، وتشجيع ثقافة المبادرة الريادية ومكافأة الموظفين الذين يقترحون حلولاً مبتكرة أو يساهمون في تحويل التحديات إلى فرص جديدة.
- بالإضافة إلى الإسهامات العملية، تفتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من الأبحاث المستقبلية.. من المقترحات البحثية التي يمكن استكشافها إجراء دراسات تطبيقية في وزارات خدمية أخرى كالصحة أو الاقتصاد، حيث قد تختلف ديناميكيات الأثر بين التفكير الإستراتيجي والمرونة. يوصى أيضاً بإجراء دراسات معمقة تعتمد على المقابلات وتحليل البيانات النوعية لاستكشاف كيفية ممارسة القادة للتفكير الإستراتيجي بشكل فعلي أثناء الأزمات. كما يمكن للدراسات المستقبلية التركيز على تحليل تأثير متغيرات وسيطة مثل "الثقافة التنظيمية" أو "تمط القيادة" على هذه الأثر.

المراجع

- أبو ناصرية، حنين، وعلاونة، مروان عادل. (2022) التفكير الإستراتيجي وعلاقته بالاداء الوظيفي في وزارة التربية، المجلة العربية لنشر البحوث، 16 (3)، 207-224.
- بلواضح، أحمد سيف الدين. (2022). أثر التفكير الإستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 6(1)، 113-137.
- البوعينين، عيس. (2023) أثر التفكير والتخطيط الإستراتيجي على المنظمات. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، 1 (22)، 228 - 237.
- الدهيسات، هشام خجيل أحمد. (2022). أثر التفكير الإستراتيجي للقيادة الإدارية في تطوير المقدرات الجوهرية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي - الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(10)، 82-98.
- الرحامنة، نور حسين يوسف. (2023). أثر التفكير الإستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للبراعة المنظمة في البنوك التجارية الأرنية أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- رشيد، قوادي. (2024). التفكير الإستراتيجي كمنهج لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمة: دراسة ميدانية على منظمة "باتيميتال هياكل غرب" عين الدفلى. مجلة المنهل الاقتصادي، 7(2)، 769-786.
- العاجيب، آمنة، النجار، فايز. (2022). أثر التفكير الإستراتيجي في التميز المنظمي: الدور الوسيط للاستشراف الإستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص في الأردن، مجلة الزرقاء للبحوث، 1 (25)، 15-33.
- عاشور، نصير. (2024). تأثير التفكير الإستراتيجي في تحقيق الصحة التنظيمية: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية المرور العامة بغداد. مجلة الدراسات المستدامة، 6(ملحق)، 856-881.

- قايد، نصر . (2024). أثر الرشاقة التنظيمية في المرونة التنظيمية في البنك المركزي اليمني . مجلة الآداب، 12(2)، 222-266.

المراجع باللغة الأجنبية

- Alatailat, M. and Elrehail, H. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking a moderation perspective. International Journal of Organizational Analysis, 27(3), 370-395.
- Al-Romeedy, B. S. (2023). The impact of strategic agility on environmental sustainability: A review. Sustainability, 16(3), 1338.
- Sanchez, J. M., & Gonzalez, A. (2024). Strategic agility and organizational performance: The role of environmental turbulence and organizational culture. International Journal of Management, 15(5), 55-70.
- Demirtaş, H. (2024). A theoretical framework examining the impact of strategic agility and strategic resilience on organizational performance. Educational Administration: Theory and Practice, 30(1), 22-34.
- Bani-Hani, J.S. (2020). of The moderating influence managers' strategic thinking on the effect of talent management on organization core competency. Journal of Talent Development and Excellence, 12 (3s), 2235-2252.
- Husain, T. (2024). Structural and Operational Flexibility in IT Companies. International Journal of Organizational Analysis, 12(1), 198-217.
- Janatyan, N., Karavand, A., & Rajabi, M. (2022). Studying the effect of strategic thinking dimensions on the implementation of the EFQM excellence model. Journal of Production and Operations Management, 11(4), 95-114. DOI: <http://10.22108/jpom.2022.128989.1378> .
- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2021). Dynamic modeling of strategic thinking for top management teams and its impact on firm performance: a system dynamics approach. Journal of Management Development, 22 (2). 144-177.
- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2022). A meta analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. FORESIGHT, 22(2). 144-177.