



أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الاعمال الدولية

(دراسة حالة في الشركة اليمنية للخطوط الجوية في صنعاء -اليمن)

قدم هذا المشروع لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة أعمال دولية كلية العلوم الأدارية والمالية، الجامعة الإماراتية الدولية

عمل الطالبات

دعاة احمد ناصر منصر المطري
ليلى طاهر عبد الله احمد هيلان
حنان محمد احمد حسين الحسني
شموخ محمد طاهر ناصر حيدرة
مرام ناجي علي احمد مسعد

إشراف الأستاذ الدكتور /
عبدالله علي احمد القرشي

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية [٣٢]

اقرار المشروع من الطالبات

(Students Signature Page)

أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الاعمال الدولية
(دراسة حالة في الشركة اليمنية للخطوط الجوية في صنعاء -اليمن)

نحن الطلبة الموقعين أدناه، نقر أنه تم تقديم هذا المشروع من قبلنا، وبجهد ذاتي منا، وبمساعدة المشرف.

المقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص:

إدارة الأعمال الدولية، قسم عربي

كلية العلوم الإدارية والمالية

الجامعة الإماراتية الدولية

وفق ما تقتضيه الجامعة وليس لأي أغراض أخرى.

التوقيع	الاسم	م
	دعاء احمد ناصر منصر المطري	1
	ليلى طاهر عبد الله احمد هيلان	2
	حنان محمد احمد حسين الحسني	3
	شموخ محمد طاهر ناصر حيدرة	4
	مرام ناجي علي احمد مسعد	5

2025

اقرار المشروع من المشرف

(Supervisor Signature Page)

أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الاعمال الدولية

(دراسة حالة في الشركة اليمنية للخطوط الجوية في صنعاء -اليمن)

تم الإشراف على هذا المشروع من قبلنا، والمقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة

البكالوريوس في تخصص: إدارة الأعمال الدولية قسم عربي.

كلية العلوم الإدارية والمالية

الجامعة الإماراتية الدولية

اسم المشرف / الأستاذ الدكتور / عبد الله علي أحمد القرشي

/ التوقيع

2025

اهداء

إلى جنتنا في هذه الأرض، رضاكم ودعائكم لم يذهبوا سُدِّي، ها نحن اليوم على أعتاب تخرجنا وبدء حياة جديدة. بفضلكم وصلنا إلى هذه المرحلة، وكنتم وستظلون لنا نعم السند ونعم القوة... ادامكم الله قرة أعين لنا، وبارك الرحمن في حياتكم...

الباحثات

شكر وتقدير

الحمد لله الأول فليس قبله شيء، والآخرة فليس دونه شيء، القائل: (قُلْ هَنَّ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)، والصلوة والسلام على خير الأنام نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لم يكن الوصول إلى هذا النجاح أمراً سهلاً، لقد كانت لحظات محفوفة بالصعاب؛ كافحنا وسهمنا، أرهقتنا تلك اللحظات، ولكن بوجود قدوتنا ودليل معرفتنا ونبراس علمنا الدكتور المشرف/ عبد الله القرشي الذي أنار دربنا وبسط لنا تلك الصعاب، والذي سيبقى المرشد الدائم لنا وللأجيال من بعده، له منا كل الحب والعرفان.

كما يطيب لنا عرفاناً بالجميل أن نتقدم بوافر الشكر وعميق التقدير والاعتزاز لعميد كلية العلوم المالية والإدارية الدكتور/ محمد الكهالي الذي منحنا وقته ولم يبخل علينا بتشجيعه، ولمسنا منه كل الاحترام وحسن التعامل، جزاه الله عنا خير الجزاء.

ولا يفوتنا أن نتألق إخلاصاً ووفاءً وحبًا.. لك جبال من الشكر على عطائك الدائم.. دمت منارة للعلم ومشعلاً يضيء دروب الخير.. الدكتورة/ منال الأصبهي.

ولا ننسى في هذا المقام أن نشكر الجامعة الإماراتية بكلفة العاملين فيها، كل باسمه وصفته، وكل من تعاون معنا وساهم في إخراج هذا العمل المتواضع إلى الواقع العملي، فجزاهم الله خير الجزاء ووفقنا جميعاً إلى ما يحبه ويرضاه.

الباحثات

الملخص باللغة العربية

**أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الاعمال الدولية - دراسة حالة في الشركة اليمنية للخطوط الجوية
في صنعاء-اليمن**

الملخص

هدف البحث إلى تحليل أثر المقدرات الجوهرية بأبعاده (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية، والمرؤنة الاستراتيجية) في التوجه نحو الأعمال الدولية بأبعاده (معرفة الظروف السياسية، معرفة الظروف الاقتصادية، معرفة الظروف الثقافية، ومعرفة الظروف التكنولوجي) لدى العاملين في الشركة اليمنية للخطوط الجوية في العاصمة صنعاء. ولتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات من عينة البحث من العاملين. وتتضمن عينة البحث جميع العاملين والمدراء ورؤساء الأقسام، وشمل عينة البحث (36) استماراة. وللقيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج أن مستوى المقدرات الجوهرية كان مرتفعاً بشكل عام، مع تفاوت في الأبعاد، حيث جاءت المرؤنة الاستراتيجية في المقدمة تليها المقدرات التسويقية ورأس المال البشري والتعلم المنظمي. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية في العاصمة صنعاء، حيث كان لرأس المال البشري والتعلم المنظمي تأثير ملحوظ، بينما لم يظهر تأثير للمقدرات التسويقية والمرؤنة الاستراتيجية. كما أبدت العينة موافقة مرتفعة على قوة المقدرات التسويقية، مما يعكس التزام الشركة بالابتكار. وقدم البحث مجموعة من التوصيات، أهمها تعزيز الحواجز المقدمة للعاملين، وتطبيق التطورات التكنولوجية، وتحسين المعرفة الثقافية للعاملين لدعم التوسيع الدولي. كما تم التأكيد على أهمية برامج التدريب المتخصصة لتعزيز فهم المقدرات الجوهرية. وقدم البحث مجموعة من المقترنات، لإجراء دراسات مستقبلية تشمل تقييم تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء على المدى الطويل، ودراسة العوامل المؤثرة في فعالية هذه المقدرات في أوقات الأزمات. هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز قدرة الشركة على المنافسة في الأسواق الدولية.

قائمة المحتويات

I	الآلية الكريمة:
II	اقرار المشروع من الطالبات
III	اقرار المشروع من المشرف
IV	اهداء
V	شكر وتقدير
VI	الملخص باللغة العربية
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة
2	1.1 الإطار العام للبحث.....
2	المقدمة..... 1.1.1
3	مشكلة البحث..... 2.1.1
4	أهداف البحث..... 3.1.1
5	أهمية البحث..... 4.1.1
5	نموذج البحث..... 5.1.1
7	فرضيات البحث..... 6.1.1
8	مصطلحات البحث..... 7.1.1
9	حدود البحث..... 8.1.1
10	2.1 الدراسات السابقة:
10	الدراسات المتعلقة بالتوجه نحو الأعمال الدولية:..... 1.2.1
13	الدراسات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية..... 2.2.1
20	الفصل الثاني: الإطار النظري لأثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية
21	1.2 الأعمال الدولية.....
21	التطور التاريخي للأعمال الدولية..... 1.1.2
23	مفهوم الأعمال الدولية..... 2.1.2
24	أهداف التوجه نحو الأعمال الدولية..... 3.1.2
25	أهمية التوجه نحو الأعمال الدولية..... 4.1.2
27	ميزات للتوجه نحو الأعمال الدولية..... 5.1.2
28	خصائص التوجه نحو الأعمال الدولية..... 6.1.2
28	أسباب التوجه نحو الأعمال الدولية..... 7.1.2
30	أشكال التوجه نحو الأعمال الدولية..... 8.1.2
31	صور أخرى للتوجه نحو الأعمال الدولية..... 9.1.2
33	أبعاد الأعمال الدولية..... 10.1.2

37.....	2.2 المقدرات الجوهرية:
37	1.2.2 مفهوم المقدرات الجوهرية:.....
39	2.2.2 أهداف المقدرات الجوهرية.....
40	3.2.2 أهمية المقدرات الجوهرية.....
40	4.2.2 خصائص المقدرات الجوهرية.....
41	5.2.2 أنواع المقدرات الجوهرية.....
42	6.2.2 أبعاد المقدرات الجوهرية:.....
46	الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاتها
47.....	1.3 منهج البحث.....
47.....	2.3 نبذة مختصرة عن الشركة اليمنية للخطوط الجوية:.....
47.....	3.3 عينة البحث
48.....	4.3 مصادر جمع البيانات
48.....	5.3 أداة البحث وخطوات بنائها
50.....	6.3 مقياس أداة البحث:.....
51.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
52.....	8.3 صدق الأداة البحث.....
56.....	9.3 قياس ثبات أداة البحث
57	الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات
58.....	1.4 عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث
64.....	2.4 التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:.....
64	1.2.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: (المقدرات الجوهرية):.....
70	2.2.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: (التجهيز نحو الأعمال الدولية):.....
76.....	3.4 اختبار فرضيات البحث:.....
81	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
82.....	1.5 الاستنتاجات
84.....	2.5 التوصيات
85.....	3.5 المقترنات
86.....	المراجع:
91	الملاحق
XII	ABSTRACT

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
5	يوضح التكرارات لأبعاد المقدرات الجوهرية	1-1
6	يوضح التكرارات لأبعاد التوجه نحو الأعمال الدولية	2-1
18	الدراسة السابقة لمتغيرات	3-1
49	الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تطوير الاستبانة	1-3
50	مكونات استمارنة الاستبانة	2-3
51	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتقطيع	3-3
53	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل لأبعاد المقدرات الجوهرية	4-3
54	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع التوجه نحو الأعمال الدولية	5-3
55	معامل الارتباط بين أبعاد محور المقدرات الجوهرية والدرجة الكلية لفقرات المحور	6-3
55	معامل الارتباط بين أبعاد التوجه نحو الأعمال الدولية والدرجة الكلية لفقرات المحور	7-3
56	نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة البحث	8-3
58	خصائص عينة البحث حسب متغير النوع	1-4
59	خصائص عينة البحث حسب متغير العمر	2-4
60	خصائص عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي	3-4
61	خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص	4-4
62	خصائص عينة البحث حسب متغير طبيعة العمل	5-4
63	خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة	6-4
64	تقسيير قيم المتوسط الحسابي ونسبة الموافقة في جداول النتائج	7-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المقدرات الجوهرية	8-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد رأس المال البشري	9-4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التعلم المنظمي	10-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد المقدرات التسويقية	11-4

69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد المرونة الاستراتيجية	12-4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التوجه نحو الأعمال الدولية	13-4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد معرفة الظروف السياسية	14-4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد معرفة الظروف الاقتصادية	15-4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد معرفة الظروف الثقافية	16-4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد معرفة الظروف التكنولوجية	17-4
76	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط، (أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية)	18-4
78	نتائج معامل ارتباط بيرسون لتقسيم العلاقة بين أبعاد المتغيرات	19-4
78	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد	20-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	بيان الشكل	رقم الشكل
7	اشتقاق نموذج البحث	1-1
58	يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير النوع	1-4
59	يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير العمر	2-4
60	يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي	3-4
61	يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص	4-4
62	يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير طبيعة العمل	5-4
63	يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة	6-4
77	أثر ذو دلالة إحصائية للمقررات لجنة بازل III في التوجه نحو الأعمال الدولية لدى الشركة اليمنية للخطوط الجوية	7-4

الفصل الأول:

الإطار العام للبحث والدراسات

السابقة

1.1 الإطار العام للبحث

1.1.1 المقدمة

إن التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئه الأعمال المعاصرة في السنوات الأخيرة نتيجة المنافسة القوية بين منظمات الأعمال على المستوى المحلي والدولي، وظهور مجتمعات المعرفة، وثورة الاتصالات والمعلوماتية، وعولمة الأعمال، وأمام هذه التغيرات وجدت منظمات الأعمال نفسها أمام تحدي جديد وهو ضرورة العيش والتكيف مع البيئة الدولية والتواصل معها. وفي هذا المنطلق أصبحت البيئة الدولية والعيش فيها ومعها مسؤولية معاصرة فرضت نفسها على إدارة منظمات الأعمال إلى ضرورة التفكير في اتجاهات وطرق غير موجودة سابقاً، إذ إن بقاءها ونموها على المدى الطويل في الأسواق الدولية في ظل بيئه الأعمال المعقدة وسرعة التغيير قد يتوقف على مدى قدرتها على استغلال مقدراتها الجوهرية التي تمتلكها وتطوير هذه المقدرات والمحافظة عليها. ونظراً لهذا التعدد في استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية، يعد اختيار الإستراتيجية المناسبة من الأمور الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة الراغبة في الدخول وخدمة الأسواق الدولية، حيث يتعين عليها امتلاك أو تكوين إستراتيجية خاصة بدمج نظرتها المحلية مع نظرتها الدولية بحيث تمكنها من الدخول بنجاح إلى هذه الأسواق. عرفت ظاهرة التوجه نحو الأعمال الدولية تطولاً ملحوظاً خلال السبعينيات حيث قامت الشركات المتعددة الجنسيات بالتوغل في جميع أوجه النشاط الاقتصادي حيث قامت هذه الشركات الكبرى بتوزيع نشاطها الإنتاجي والتسويقي جغرافياً عبر مختلف أسواق العالم مستقيدة في ذلك بمزايا الأجور المحلية وتتوفر موارد الطاقة والقرب من موقع التسويق (فروجي، 2017، 3). فامتلاك قدرات تكنولوجية متطرفة، ومهارات تسويقية فعالة، وكفاءات إدارية عالية، ومرنة تنظيمية، وقدرات ابتكارية، تمكّن المنظمات من تطوير منتجات وخدمات تتناسب مع احتياجات الأسواق الدولية المختلفة، والتعامل بفاعلية مع التحديات والمخاطر المرتبطة بالتوسيع الدولي. كما تعود جذور القدرات الجوهرية إلى أواخر القرن التاسع عشر، إذ استخدم مدخل القدرات في إعداد الموارد البشرية في المنظمات التعليمية التربوية، والذي كان متبعاً في كليات الطب والهندسة والقانون، والطيران. إذ كان يتوجب تدريب الطالب المهني على اكتساب قدرات معينة تتطلبها مهنته. ويعود مدخل المنظمة المستند إلى الموارد الجذور الأولى للإشارة إلى أهمية الموارد النادرة في المنظمة، وكافٌ رواد هذه النظرية (Penrose, E) المتخصصين في

الاقتصاد (الزبيدي، عباس، 2014، 18). عموماً، يمكن استنتاج أن المقدرات الجوهرية لا تنشأ في فراغ، بل كانت نتيجة طبيعية لتطور الفكر الإداري، ونعكاساً لمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية التي استجدىت بفعل التطور العلمي والتكنولوجي، الذي كان له الأثر البالغ في دفع كثير من المنظمات إلى إحداث تطورات جوهرية في أهدافها وعملياتها ومستوى برامجها (حافي، هبهوب، 2019، 3). إذ إن امتلاك منظمات الأعمال للمقدرات الجوهرية النادرة وغير القابلة للتقليد، مثل رأس المال البشري، والتعلم المنظمي، والمقدرات التسويقية، والمرؤنة الاستراتيجية، يساعد المنظمات على خلق فرص جديدة خارج حدود دولتها، وتطوير منتجات مبتكرة في الأسواق الخارجية، مما يسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة (كوللي & كوجر، 2020، 498). نظراً للتغيرات السريعة في بيئه الأعمال اليمنية، التي تتطلب من القادة تكيف المؤسسات مع المنافسة، تعتبر دراسة أثر المقدرات الجوهرية على التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، التي تشكل جهة مهمة في خدمات السفر والطيران، أمراً ذا أهمية كبيرة.

2.1.1 مشكلة البحث

نتيجة تزايد عولمة مجتمعاتنا والتغيرات السريعة والجذرية في الظروف المرتبطة بالمنافسة، يصعب على الشركات المحلية تحمل تبعات بقائها في الوهم القائم على أن الأسواق المحلية ستبقى قوية بشكل دائم. والبد من إعادة النظر في الأساليب والطرق والاستراتيجيات والخطط المتبعة من قبلها دولياً، وما يشهده العالم من تكتلات إقليمية وثورات تكنولوجية واتصالية هائلة، وبروز الدور المتعاظم للشركات متعددة الجنسيات، وتحرير واسع النطاق للتجارة والاقتصاد الدولي (كوللي & كوجر، 2020). إن هذه التطورات توفر للشركات المحلية فرصاً أكبر للدخول والتوغل في الأسواق الأجنبية، ومردودية أوسع مما إذا كان نطاق الأعمال يقتصر فقط على النطاق المحلي. عليه يمكن القول إن معرفة شركات الأعمال المحلية بأبعاد الأعمال الدولية من خلال استغلال مقدراتها الجوهرية قد يكون السبيل الوحيد لنجاح تلك الشركات في ممارسة الأعمال الدولية والدخول في بيئه الأسواق الدولية ومواجهة مخاطرها والمنافسة فيها والتكيف مع ظروفها المختلفة حيث تمكنا من التواجد في أكثر من سوق وفي أكثر من دولة (كوللي & كوجر، 2020). وبناءً على ما ذكر أعلاه يمكن تلخيص مشكلة البحث في عدد من التساؤلات كما يلي:

ما أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية؟

وعليه يمكن طرح عدد من التساؤلات الفرعية المتعلقة بمشكلة البحث كالتالي:

1. هل هناك توافر لأبعاد المقدرات الجوهرية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية؟
2. هل هناك توجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية؟
3. هل يوجد أثر لرأس المال البشري في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية؟
4. هل يوجد أثر لتعلم المنظم في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية؟
5. هل يوجد أثر للمقدرات التسويقية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية؟
6. هل يوجد أثر للمرونة الاستراتيجية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية؟

3.1.1 أهداف البحث

يهدف البحث لتحقيق الهدف الرئيسي الآتي:

التعرف على أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مستوى توافر للمقدرات الجوهرية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.
2. معرفة مستوى توجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.
3. معرفة أثر الرأس المال البشري في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.
4. معرفة أثر التعلم المنظم في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.
5. معرفة أثر المقدرات التسويقية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.
6. معرفة أثر المرونة الاستراتيجية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

4.1.1 أهمية البحث

برزت أهمية البحث في جانبيها العلمي والعملي:

1- **الأهمية العلمية:** إثراء المكتبات في الجامعات اليمنية بموضوع البحث "أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية"، وفتح المجال أمام الباحثين الآخرين لإعداد دراسات وبحوث في نفس المجال واعتماد البحث الحالية كمرجع في المستقبل.

2- **الأهمية العملية:** يتجسد أهمية البحث العملية في أنه تناول مجال (السفر والطيران - الشركة اليمنية للخطوط الجوية) وما زالت هناك ندرة في الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في هذا المجال في بيئه اليمنية صنعاء-اليمن، ان نتائج البحث قد تساعد الشركة اليمنية في إظهار أهمية أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية في تنوع وزيادة إيراداتها من خلال توسيع السوق.

5.1.1 نموذج البحث

يتكون نموذج البحث من المتغير المستقل "المقدرات الجوهرية"، وقد حددت الباحثات أبعاد المتغير المستقل بأربعه أبعاد هي: التعلم المنظمي، رأس المال البشري، المقدرات التسويقية، المرونة الاستراتيجية. وقد تم الاعتماد في تحديد هذه الأبعاد على عدد من الدراسات، منها دراسة (كوللي، كوجر، 2020) ودراسة (الكبيسي ودهام، 2004) ودراسة (وارنج وجليندون، 2007) ودراسة (حافي، وهبوب، 2019). كما حددت الباحثات أبعاد المتغير التابع "التوجه نحو الأعمال الدولية" بأربعة أبعاد تتمثل في: معرفة الظروف السياسية، معرفة الظروف الاقتصادية، معرفة الظروف الثقافية، معرفة الظروف التكنولوجية. وقد تم الاعتماد في تحديد هذه الأبعاد على عدة دراسات، منها دراسة (كوللي، كوجر، 2020) ودراسة (حسونة، الزريقات، 2012). والجدول (1) والجدول (2) يظهران تكرارات الأبعاد للمتغير المستقل والتابع.

المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية)

جدول (1-1) يوضح التكرارات لأبعاد المقدرات الجوهرية

المرؤنة الاستراتيجية	المقدرات التسويقية	التعلم المنظمي	رأس المال البشري	دراسه البحث والسنه
*	*	*	*	الكبيسي ودهام، 2004

	*		*	وارنج وجليندون، 2007
*	*			القريوتى ، 2009
		*	*	أرمسترونج وكوتلر، 2009
	*	*		حسين والجميل، 2009
*		*	*	عبد القادر، 2011
*	*		*	الراضي، 2012
*	*	*	*	حافي، وهبوب، 2019
5	6	5	6	المجموع

المصدر : إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبنا على الدراسات السابقة الموضحة في الجدول أعلاه تم اختيار الأبعاد الأكثر تكرارا وهي مناسبة لهذه البحث

المتغير التابع (التوجه نحو الأعمال الدولية)

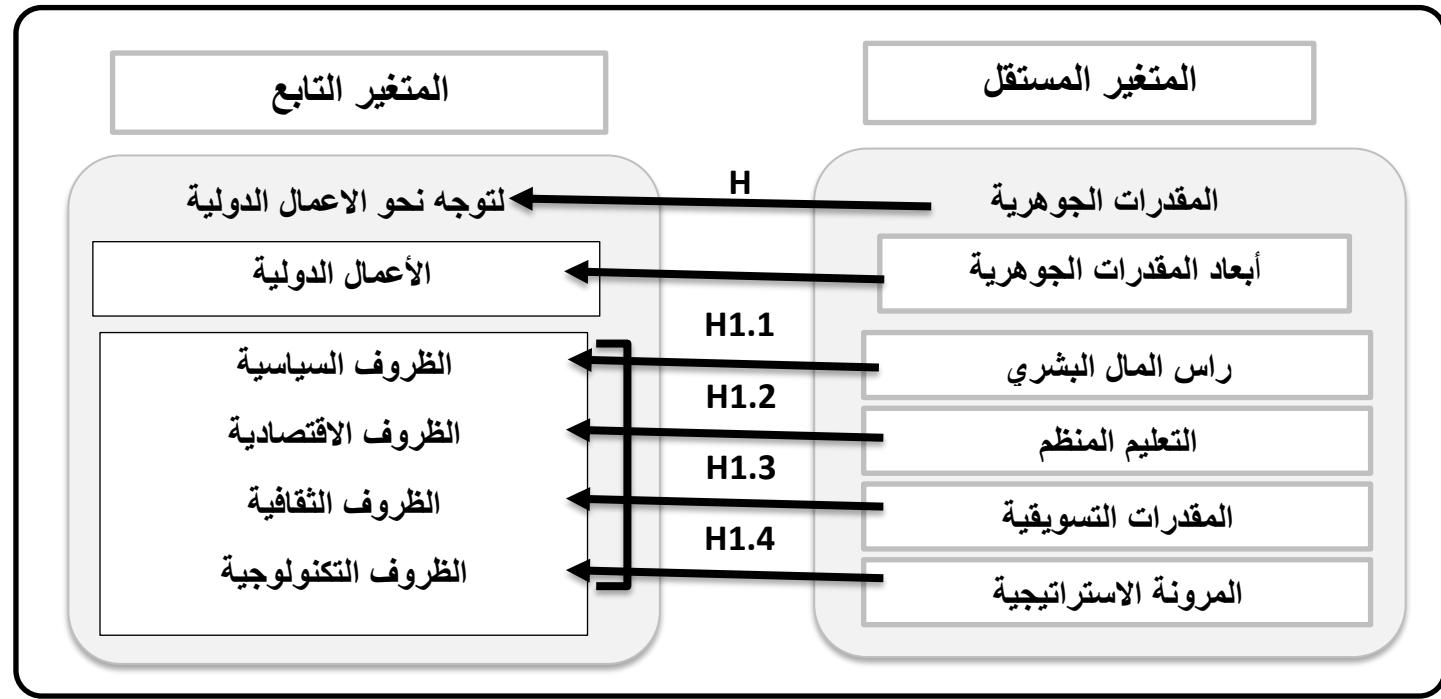
جدول (1-2) يوضح التكرارات لأبعاد التوجه نحو الأعمال الدولية

دراسة البحث والسنة	معرفة الظروف السياسية	معرفة الظروف الاقتصادية	معرفة الظروف الثقافية	معرفة الظروف الفنونية	دراسة البحث والسنة	دراسة البحث والسنة
جود، 2002	*	*	*	*		
الكبيسي ودهام، 2004	*	*	*	*		
القريوتى، 2009	*	*		*		
مدفوني، 2017	*			*		
كافى، 2017		*		*		
عبد الله، 2017	*			*		
مهدى وسهيلة، 2017		*		*		
شعيب ودلى، 2018	*			*		
المجموع	4	3	5	8		

المصدر : إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبنا على الدراسات السابقة الموضحة في الجدول أعلاه تم اختيار الأبعاد الأكثر تكرارا وهي مناسبة لهذه البحث

وبناء على الجدولين السابقين تم اشتقاق نموذج البحث التالي



الشكل (1-1) نموذج البحث

المصدر : إعداد الطالبات بالاعتماد على الدراسات السابقة

6.1.1 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية :

H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية

وتترفرع منها الفرضيات الفرعية الآتي:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

H₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعلم المنظمي في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

H_3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات التسويقية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

H_4 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرنة الاستراتيجية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

7.1.1 مصطلحات البحث

اولاً التوجه نحو الأعمال الدولية:

هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الشركة عامة التي تعبر الحدود الدولية بهدف تقديم خدمات للقطاع العام او منتجات (خدمات) للقطاع الخاص بهدف الربح (Gadave, 2018, 324).

1. الظروف السياسية: هي النظام السياسي في الدولة وأكثر العوامل خطورة والبيئة الضاغطة على ممارسة الاعمال الدولية لأنها تميز بالتعقيد وعدم الامان والاستقرار، وايضا مرتبطة بعلاقات الدولة مع الدول الاخرى وموقع وشدة الانشطة الحكومية والقوانين (وارنر وجليندون، 2007، 94).

2. الظروف الاقتصادية: هي درجة التغير والنمو الاقتصادي في الدولة وشدة التضخم، وتزود هذه البيئة شركات الاعمال صورة واضحة عن امكانيات السوق المستهدف ونموه (عبد الله، 2017، 69).

3. الظروف الثقافية: هي الاختلاف في القيم والعادات والتقاليد والاعراف السائدة في مجتمع معين وفي نظام الحكم والإدارة .(Daniels & Radebaugh, 2004,87)

4. الظروف التكنولوجية: هي معرفة طبيعة نوع التكنولوجيات المستخدمة في ذلك البلد وسائل وأساليب نقلها وهل سيتم شرائها من داخل السوق ام س يتم استيرادها (عباس، 2008، 34).

ثانياً المقدرات الجوهرية:

هي الجودة، والخصائص المعرفية ومهارات خاصة التي تمكن الشركة من تطبيق التفوق في ادائها وتلبية متطلبات الزبائن أفضل من المنافسين عن طريق التكامل بين أنشطة (عيدان 2019، 132).

1. رأس المال البشري: هو جزء لا يتجزأ من رأس المال الفكري والذي يشمل المعرفة والفهم والمهارات والخبرات السابقة التي يمتلكها العاملون والذي يمثل القيمة الحقيقة الشركة (Royal, & Donnell, 2008, 669)

2. التعلم المنظمي: هو تلك العملية التي تسعى من خلالها في تطوير الشركات على التعلم والتكييف والتغيير أصبحت متغيرات جوهرية للبقاء في المنافسة (الكبيسي، 2004، 90).

3. المقدرات التسويقية: هي قدرات الشركات الخاصة في تطوير استراتيجيات المزيج التسويقي في تحديد الأسواق المستهدفة والحفاظ على العلاقة مع الزبائن (Vorhies, Day, 1994, 49) (1998).

4. المرونة الاستراتيجية: هي عبارة عن مجموعة من الامكانيات التي تستخدمها الشركة للاستجابة لفرص موجودة والمتنوعة في بيئات ديناميكية ومعالجة المخاطر (Wheelen et al, 2012, 13).

8.1.1 حدود البحث

الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على توضيح مدى أثر المقدرات الجوهرية وتمثل أبعادها بـ (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية المرونة الاستراتيجية)، في التوجه نحو الأعمال الدولية التي تضمنت (معرفة الظروف السياسية، معرفة الظروف الاقتصادية، معرفة الظروف الثقافية، معرفة الظروف التكنولوجية).

الحدود المكانية:

تمثل الحدود المكانية للبحث في الشركة اليمنية للخطوط الجوية (صنعاء-اليمن).

الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية للبحث بالعاملين، والمدراء، ورؤساء الأقسام، مدراء الإداريين، والمختصين في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

2.1 الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وثيقة الصلة بموضوع الدراسة مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

1.2.1 الدراسات المتعلقة بالتوجه نحو الأعمال الدولية:

• الدراسات العربية:

1. دراسة (شكري، محمد، 2021) بعنوان: إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية

تهدف الدراسة إلى تحديد الآلية التي تتم بها إدارة مخاطر سلاسل الإمداد على مستوى مؤسسات الأعمال الدولية، ولهذا الغرض تم تطبيق الدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية التي تنشط على المستوى الدولي، حيث تم توزيع استمارة استبيان بحجم 22 مفردة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V22. توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات الأعمال الدولية تتعامل مع المخاطر اللوجستية بقياس المخاطر المحتملة بشكل استباقي ومن ثم معالجة دقة لاستراتيجيات المؤسسة في حال وقوع الخطر، ليتم بعد ذلك اتخاذ قرارات مدروسة لتقليل الصدمة وتسرع التعافي التجاري وتحسين مرونة سلسلة الإمداد مستقبلا.

2. دراسة (ختيري، بوعلاقة، بحوث، 2020) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية

هدفت هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه في تحسين أداء الأعمال على المستوى الدولي، من خلال التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط الجانب الإداري بالأعمال الدولية، ومن أجل التوصل إلى هذا الهدف تم الاعتماد على دراسة تحليلية للمورد البشري الذي ينشط خارج حدود الدولة، كطبيعة نشاط المؤسسات المستقطبة له وتطبعاته للاحتفاظ به، حيث تم التوصل إلى ضرورة توفير المناخ الملائم للمورد البشري من أجل تحريك دوافعه وتشجيعه للعمل خارج حدود دولته، مع الاهتمام بتدريبه وتكوينه بشكل مستمر لأنه يشكل نقطة قوة المؤسسة وأحد مصادر ميزتها التنافسية.

3. دراسة (كوللي، كوجر، 2020) بعنوان: دور أبعاد المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية. "دراسة تحليلية في عينة من الشركات العاملة في مجال خدمات السفر والطيران في محافظة دهوك"

هدفت هذا الدراسة إلى تحديد دور أبعاد المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية، وتم تحديد قطاع السفر والطيران ميداناً لإجراء الجانب العملي، واستند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت ميدانياً على (47) الشركة مختصة بالسفر والطيران في محافظة دهوك، وشمل البحث (109) من العاملين في الشركات المبحوثة، وتم جمع البيانات بالاعتماد على استماراة الاستبيانة اعدت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المقدرات الجوهرية والأعمال الدولية، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد المقدرات الجوهرية في الأعمال الدولية.

4. دراسة (هبري، اسية، 2019) بعنوان: إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية. تطبيقات إدارة التنوع في الشركة-زين اتصالات الخليج.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، الذي يعد من أكثر المواضيع أهمية و هذا نظراً للقناة المتزايدة بأهمية إدارة وتنمية التنوع في الموارد البشرية كأحد العناصر العامة والمؤثرة في نجاح تلك المنظمات، مع الإشارة إلى حالة الشركة زين للاتصالات التي حققت ميزة تنافسية مهمة في ميدان نشاطها بفضل استقطاب المواهب من مختلف الجنسيات وتطويرها وخلق بيئة عمل مناسبة بالتركيز على النجاعات العملية و ليس الاختلافات التي يمكن التعامل معها بإتباع استراتيجيات مدروسة لإدارة التنوع التي أصبحت من الأعراف الدولية اليومية في أماكن العمل.

5. دراسة (فروجي، 2017) بعنوان: دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية. دراسة حالة مجمع سيفيتال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضراء.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية. يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على مجمع سيفيتال. تمت الدراسة الميدانية في مجمع سيفيتال نظراً لمكانته في السوق الجزائرية وتواجده في أسواق دولية متعددة. استخدمت الدراسة استبيانات ومقابلات لجمع البيانات من المسؤولين في مجمع سيفيتال. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة البيئة التسويقية واستراتيجيات الدخول.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأسواق الدولية، على الرغم من المخاطر التي تخفيفها، تحتوي على فرص كبيرة لتدويل نشاطات المؤسسات. كما أشارت إلى أن المؤسسات الجزائرية تقتصر بشكل أساسي على التصدير، وأن تحليل البيئة التسويقية يجب أن يركز على العوامل التي تعتبرها المؤسسات مهمة، مع وجود علاقات شخصية خارجية تؤثر في اختيار الصناعة والتواجد في الأسواق الدولية.

6. دراسة (حسونة، الزريقات، 2012). بعنوان: **أثر البحث والتطوير على التوجه نحو التسويق الدولي في شركات صناعة الأدوية الأردنية**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البحث والتطوير على التوجه نحو التسويق الدولي من خلال: ابتكار منتجات وعمليات جديدة، التحسين المستمر للمنتجات والعمليات، وتطوير الأسواق. تكون مجتمع الدراسة من جميع منظمات صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية الأردنية لعام 2006، والبالغ عددها (17) منظمة، تم اختيار عشر منظمات منها، بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبعدها تمأخذ عينة قصدية قوامها (89) مديرًا مثلاً جميع المسميات الإدارية التالية في الشركات العشر المشار إليها وهي: المدير العام، ومديرو التسويق، والإنتاج، والبحث والتطوير، وتصميم المنتج. أما من أجاب منهم فقد بلغوا (75) مستجيبيًا. وقد تم اخضاع إجاباتهم لتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات. وانطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين البحث والتطوير والتوجه نحو التسويق الدولي في منظمات صناعة الأدوية الأردنية.

7. دراسة (حشماوي، 2006) بعنوان: **الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.**

هدفت الدراسة إلى تقصي آثار النظام التجاري الجديد على طبيعة واتجاهات التجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية. يتكون مجتمع الدراسة من الدول المشاركة في التجارة الدولية، مع التركيز على دور الشركات متعددة الجنسيات. تمت دراسة مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات والتكتلات الاقتصادية. استخدمت الدراسة مصادر ثانوية وتحليل البيانات المتاحة حول التجارة الدولية. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثيرات العولمة والنظام التجاري الجديد. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات متعددة الجنسيات والتكتلات الاقتصادية تلعب دوراً متزايداً في التجارة الدولية، مما

يؤدي إلى احتكار الأسواق والتكنولوجيا. كما أشارت إلى تناقص دور البلدان النامية في التجارة الدولية وضعف تدفقات الاستثمار إليها بسبب المنافسة الشديدة من الدول المتقدمة.

• الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Chatterjee, Chaudhuri, Vrontis, and Thrassou, 2023). بعنوان:

تأثير القدرة الديناميكية التنظيمية على التوسيع الدولي والدور المُعَدِّل للديناميكية البيئية

Impact of organizational dynamic capability on international expansion and the moderating role of environmental dynamism

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القدرة الديناميكية (DC) للمنظمات على التوسيع الدولي، والتعقق في دراسة الدور المُعَدِّل للديناميكية البيئية في السياق نفسه. تم التحقق من صحة هذا النموذج باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكيلية من خلال استطلاع رأي شمل 324 مُستطلعاً من منظمات هندية. كما تدرس الدراسة الآثار المُعَدِّلة باستخدام أسلوب التحليل متعدد المجموعات. خلصت الدراسة إلى أن قدرات المنظمات على الاستشعار والاستحواذ والتحول تؤثر إيجاباً وسلباً على قدرتها على التسويق الدولي، وكذلك على قدرتها على الابتكار التكنولوجي، مما يؤثر إيجاباً وسلباً على قدرتها على التوسيع الدولي. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مُعَدِّل كبير للديناميكية البيئية على التوسيع الدولي للمنظمات.

2.2.1 الدراسات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية

• الدراسات العربية:

1. دراسة (كريم، 2024) بعنوان: دور المقدرات الجوهرية في التميز التنظيمي. دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني - زليتن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المقدرات الجوهرية بأبعادها (التمكين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) ودورها في التميز التنظيمي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بالمصرف التجاري الوطني فرع زليتن، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (50) موظفاً. استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تباين في واقع أبعاد المقدرات الجوهرية بالمصرف التجاري الوطني، إلا أنها

كانت بمستوى مرتفع نسبياً، وجود تأثير لأبعاد المقدرات الجوهرية مجتمعة في التميز التنظيمي بالمصرف التجاري الوطني - زليتن.

2. دراسة (الفقي، 2023) بعنوان: دور المقدرات الجوهرية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

هدف الدراسة الحالي قياس دور المقدرات الجوهرية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية في بيئه الأعمال المصرية، بالتطبيق على شركات تصنيع الأدوية في مصر سواء كانت شركات قطاع خاص، أو متعددة الجنسيات، أو شركات قطاع الأعمال العام، تم وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي تم تجميع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة عشوائية قوامها 400 مفردة من العاملين في الثلاث مستويات إدارية (الإدارة العليا، الوسطى، الإشرافية)، توصلت الدراسة الى وجود دور للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، ووجود دور للذكاء الاستراتيجي في تعزيز المقدرات الجوهرية، ووجود دور للمقدرات الجوهرية في تحسين الأداء المؤسسي.

3. دراسة (عاصي، 2023) بعنوان: تأثير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأداء – بحث استطلاعي في المديرية العامة للتنمية الصناعية.

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص واقع إدارة الأداء في المديرية العامة للتنمية الصناعية وتأثير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية فيه، ومن خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات التي بلغت 118 استماره، اذ وزعت على جميع الافراد في مختلف الوحدات الإدارية، تم التوصل الى مجموعة من النتائج، أهمها ان المقدرات الجوهرية للموارد البشرية تؤثر بشكل معنوي إيجابي في إدارة الأداء، لذلك يجب على المديرية العامة للتنمية الصناعية ان تستثمر المعرف والخبرات الفريدة التي تتمتع بها الموارد البشرية وتوظيفها لجعل عملية ادارة الأداء اكثر فاعلية وكفاءة، خصوصا وان هذه العملية كانت بمستوى متوسط، وعلى أساس هذه النتائج خلص البحث الى مجموعة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية كما ونوعا والحرص على تنمية مقدراتها الجوهرية وتوجيهها واستثمارها بشكل جيد للاستفادة منها في عمليات إدارة الأداء المديرية.

4. دراسة (عidan، 2019) بعنوان: تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي دراسة تطبيقه في الشركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي، إذ قام الباحث بتصميم استمار استبيان، حيث تم تطبيق البحث على عينة عشوائية قدرها (25) شخص من الاداريين والمحاسبين في الشركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية. مستعمل المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير قوية بين ابعاد محاور البحث (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا ،التمكين والتعاون) على ابعاد الاداء التنظيمي.

5. دراسة (حافي، هبهوب، 2019) بعنوان: أثر المقدرات الجوهرية على أداء المنظمات الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المقدرات الجوهرية على أداء منظمات الإعمال مع دراسة حالة الشركة مناجم الفوسفات بتتبسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الجوهرية على الأداء في الشركة مناجم الفوسفات وتحديداً التعلم التنظيمي. وسجلت الدراسة عدم وجود أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على موضوعها.

6. دراسة (زكري، 2017) بعنوان: دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالشركة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس لمبادرات باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التأكيد على الدور المتمامي للكفاءات، كأحد أهم عوامل النجاح التنافسي في ظل الاقتصاد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسئولة عن تحقيق الميزة التنافسية، من خلال مقارنة كمية تجمع بين التحليل الكمي لبيانات (26) استماراً موزعة على كافة إطارات المؤسسة المبحوثة وبين التحليل الكيفي لبيانات (12) مقابلة فردية مع الاستعانة باللحظة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي تمخضت عن الدراسة أن إستراتيجية التمييز تتحقق انطلاقاً من طور دورة حياة الكفاءات الجوهرية، وهذه الأخيرة التي يرتبط طورها دورة حياتياً بسعى الشركة نحو تطويرها، على اعتبار أنها تشكل في الوقت الحالي الورقة الرابحة للمؤسسة التي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من تحقيق التمييز والريادة.

7. دراسة (خلف، 2014) بعنوان: "المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي، لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المقدرات الجوهرية بالتفوق التنظيمي في كلية التربية وعلوم الرياضة في العراق، وتم اعتماد استبيانه كأداة لجمع البيانات وتحليلها، إذ جرى اختبار عينة قصدية مكونة من (70) فرداً من الإدارات الوسطى والدنيا الإشرافية في عينة من كلية التربية الرياضية جامعة "ديالي". وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي تمخضت عن الدراسة أن العلاقة بين المقدرات الجوهرية قد حققت أثراً معنوياً في التفوق التنظيمي، وعلى الرغم من تأثير هذا المتغير في التفوق التنظيمي بصورة منفردة كان مقبولاً إلى حد ما، إلا أن هذا التأثير يزداد في حالة تفاعل أبعاد هذا المتغير، وهذا المؤشر يدل على أن التفاعل بين المقدرات الجوهرية له تأثير تفاعلي في تحقيق التفوق.

8. دراسة (البغدادي، العطوي، 2013) بعنوان: "تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها (التنظيم، إدارة التكنولوجيا، ورأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية) والتسويق الريادي. وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات بالاعتماد المنهجي الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (105) مدربين، مثلت العينة من مجتمع البحث الكمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الشركات حاولت الاستفادة قدر الإمكان من خبراتها الماضية واكتساب مهارات جديدة لتعزز من قدرتها على المنافسة، فضلاً عن التأكيد على أهمية العمل الجماعي في إنجاز الأعمال مما ينعكس إيجابياً على بقاء الشركات في نموها. وأوصت الدراسة بضرورة وضع الشركات خطوات للتنظيم تتماشى مع إمكانياتها والاستفادة قدر الإمكان من تجارب الشركة الماضية وتجارب الشركات الأخرى، وتعزيز بيئة تنظيمية بتوافق تبادل الأفكار والسرعة في تفديها، ووضع أنظمة معلومات وتوفير إجراءات مرنة في التواصل بين المديرين والموارد البشرية والعكس صحيح.

٩. دراسة (الراضي، 2012) بعنوان: "المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة".

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، وتم اختبار عينة مكونة من (19) مديرًا ومهندساً يعملون في أقسام لها علاقة قريبة من عملية تطوير المنتجات الجديدة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن المصنع يحتاج إلى درجات مختلفة من القدرات الجوهرية، مع وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمقدرات المتعمقة بالظروف التسويقية والقدرات التنظيمية على تطوير المنتجات الجديدة. أما أبرز التوصيات فتمثلت في إعطاء أهمية كبرى للمقدرات التنظيمية من خلال التركيز على إنشاء فرق عمل متماضكة وذات اختصاصات متعددة، وإتاحة الوقت الكافي لمناقشة أفكار جديدة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المصنع على تطوير منتجات جديدة.

• الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Nimsith et al., 2016) بعنوان: تأثير المقدرة الجوهرية في الميزة التنافسية في الشركات المصرفية السريلانكية. دراسة تحليلية.

Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka

هدفت هذه الدراسة الدور الاستراتيجي للمقدرات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية للشركات المصرفية في سريلانكا. تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير المقدرة الجوهرية على الميزة التنافسية وتحديد العلاقة بينهما، حيث تشمل العينة ثلاثة مصارف تجارية: Amana Bank، People's Bank، Ceylon Bank، مع اختيار 30 مديرًا كعينة للدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن المقدرات الجوهرية تدعم استدامة هذه المصارف على المدى البعيد، حيث تساهم في بناء أصول استراتيجية جديدة. كما حددت المصارف خطوات العمل الرئيسية، ونظم إدارة المعرفة، والمقدرات الديناميكية، مما ساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تنوع المنتجات والخدمات وجودة عالية في الأداء. أكدت الدراسة أيضًا على وجود علاقة تأثير كبيرة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية، مع ضرورة اهتمام المدراء بتطوير مسارات الموظفين.

2. دراسة (Agha&Alrubaiee, 2012) بعنوان: تأثير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية والأداء التنظيمي. دراسة تحليلية.

Effect of Core Competencies on Competitive Advantage and Organizational Performance

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تشمل عينة الدراسة 77 مديرًا من 11 شركة في القطاع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للمقدرات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية، مما يؤكد على ضرورة إدارتها بشكل فعال لتحسين الأداء التنظيمي.

عدد الدراسة السابقة لمتغيرات

جدول (3-1) الدراسة السابقة لمتغيرات

الإجمالي	الدراسة التي ارتبطت بين المتغيرين	الأعمال الدولية	المقدرات الجوهرية	البيان
17	1	7	9	الدراسات العربية
3		1	2	الدراسات الأجنبية
20	1	8	11	الإجمالي

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

• تعليق عام على الدراسات السابقة

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة ما يلي:

أولاً: أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة

يتشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة والأبحاث التي تم عرضها في تناولها المقدرات الجوهرية، مثل دراسة (كولي، كوجر، 2020) ودراسة (البغدادي، العطوي، 2013) ودراسة (كريم، 2024) ودراسة (حافي، وهبوب، 2019). فيما يتعلق باختيار أبعاد البحث (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التسويقية).

كما يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى تحقيق التوجه نحو الأعمال الدولية، مثل دراسة (كولي، كوجر، 2020) ودراسة (حسونة، الزريقات، 2012).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

يختلف البحث الحالي عن الدراسات والأبحاث السابقة في أنها تهدف إلى معرفة دور المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية لدى الشركة اليمنية للخطوط الجوية في اليمن، وذلك على ضوء الاستفادة من مدخل المقدرات الجوهرية. كما يختلف حجم العينة المستخدمة في البحث الحالي عن حجم العينة في الدراسات السابقة.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع الإطار العام للبحث، وكتابة الجانب النظري، وتحديد أبعاد متغيرات ونتائج النموذج المعرفي، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة لقيام بعملية التحليل.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لأثر المقدرات الجوهرية في

التوجه نحو الاعمال الدولية

تمهيد

تناول هذا الفصل الإطار النظري، والتعريف بمتغيرات البحث المختلفة، حيث تناول التوجه نحو الأعمال الدولية من حيث: تطور التوجه نحو الأعمال الدولية، مفهوم التوجه نحو الأعمال الدولية، أهداف التوجه نحو الأعمال الدولية، أهمية التوجه نحو الأعمال الدولية، مميزات التوجه نحو الأعمال الدولية، خصائص التوجه نحو الأعمال الدولية، أشكال التوجه نحو الأعمال الدولية، صور أخرى للتوجه نحو الأعمال الدولية، أبعاد التوجه نحو الأعمال الدولية. كما تناول المقدرات الجوهرية من حيث: مفهوم المقدرات الجوهرية، أهداف المقدرات الجوهرية، أهمية المقدرات الجوهرية، خصائص المقدرات الجوهرية، أنواع المقدرات الجوهرية، أبعاد المقدرات الجوهرية.

1.2 الأعمال الدولية

1.1.2 التطور التاريخي للأعمال الدولية

أما بالنسبة للتطور التاريخي والممارسات الأولية للأعمال الدولية، فقد يكون من الصعب جدًا إثبات بداية التجارة والأعمال الدولية، ولكن من الإنصاف الإشارة إلى أن الفينيقيين والمصريين أسسوا شبكة للتجارة الدولية في منطقة البحر الأبيض المتوسط وشمال إفريقيا والشرق الأوسط وفي بعض دول أوروبا. ازدهرت التجارة الدولية في عصر الرومان، حيث سعت الحكومة والتجار نحو تحقيق الأرباح والسيطرة من خلال توسيع نفوذهم الجغرافي وأسواقهم. كذلك، تم ممارسة التجارة الدولية في منطقة بحر البلطيق والصين ومناطق أخرى من الشرق الأدنى قبل أن يزاولها الرومان. ومع أن التجارة قديمًا قد أخذت مجالها بين الصين واليابان والهند، إلا أنها لم تأخذ الحيز الأوسع، إذ اقتصر إبرامها على مناسبات محدودة. بعد انهيار الإمبراطورية الرومانية، تحول مركز التجارة الدولية إلى القسطنطينية (تركيا)، حيث نشأت وتطورت أفكار التجارة الدولية وأخذت أشكالًا عدّة مثل البيع بالأجل، والاهتمام بشؤون التجارة، وأعمال التخزين، وتداول بعض الأوراق المالية، وكذا ممارسة عمليات الائتمان ومنح الفوائد وتمويل عمليات التجارة. في تلك المرحلة، ظهر ما يُسمى بطريق الحرير، وهو ممر تجاري يبدأ من تركيا والشرق الأوسط والشرق الأدنى إلى وسط وشمال الصين. ومنذ القرن السادس عشر، نهضت إسبانيا بتوسيع احتلالها لأراضي الغير، وسيطرت البرتغال على المحيط الهندي وفتحت مكاتب تجارية لها في كل من الهند والصين. كما قللت

بريطانيا أسلوب إسبانيا في بسط نفوذها على المناطق حتى جعلها مناطق تجارية، وقد رخصت بعض المؤسسات لتوسيع نشاطها التجاري في تلك المستعمرات. إحدى السياسات التي اعتمدتها الحكومة البريطانية كانت سياسة التوسيع بعمليات التصدير وتخفيض حجم الاستيراد.

وخلال الثورة الصناعية، سعى الصناعيون والتجار إلى تطوير شبكة دولية لمصادر المواد الأولية ومتطلبات الإنتاج والأسواق، وكذا شبكات اتصال جيدة وأنظمة نقل مناسبة. فشرع الصناعيون من الدول المستعمرة، والغالبية من أوروبا، بالاستثمار في المستعمرات للتقيب عن المعادن والفحm والزراعة والصناعات المختلفة. سعت القوى الصناعية في كل من أوروبا واليابان والولايات المتحدة أيضًا لتطوير مفاهيم التنمية الصناعية بسبب التطور الحاصل في استخدام الكهرباء والبترول والتطبيقات العلمية في الصناعة والنقل والاتصال. وبحلول القرن العشرين، تمكن اليابان من تطوير طاقاتها العسكرية والصناعية، وتوجه أرباب الصناعة الأمريكية إلى استثمار أموالهم في الأوراق المالية وبعض الصناعات والسلع. في بداية 1900، توسيع الدول الصناعية في استثماراتها وقدراتها الإنتاجية، وكانت اليابان وبريطانيا منشغلتين تماماً في المجالات العسكرية. وفي الولايات المتحدة، أصبحت صناعة السيارات من الصناعات المهيمنة. وبعد الحرب العالمية الثانية والدمار الذي خلفته خاصة في أوروبا، لم يبق الحال كما هو، بل عاودت كل من أوروبا واليابان بناء اقتصادياتهما بين عامي 1950 و1975 بمعدلات أذهلت العالم، وكانت نتيجة ذلك أن استثمارات أمريكا واسعة توجّهت نحو الاقتصاد الأوروبي (جود، 2002، 22-26).

أما اليوم، وأمام الدور المتعاظم لمؤسسات الأعمال ومشاركتها الدولية في اقتصادات العديد من الدول، وتعطيه أنشطتها لجميع القطاعات الاقتصادية مثل إنتاج السلع، وتقديم الخدمات، والقطاعات المالية والتمويلية، والنقل والمواصلات والاتصالات، وجدت كثير من المؤسسات أنها تشارك بأصولها حول العالم، وأن العديد من العمالة التي تستخدمها من دول أجنبية، وأن الكثير من متحصلاتها متداولة أجنبياً، وأنها تقوم بعمليات تشغيلية هامة خارج الأطر الجغرافية للدول التي توجد بها مؤسساتها (علي، شفيق، 2010، 41). وفي هذا المجال أيضًا، تتداول مجموعة من المصطلحات مثل "أعمال دولية"، "عبر الوطن"، "أعمال عالمية"، و"متعددة الجنسيات". فمهما تعددت المصطلحات، إلا أنها تشتراك في قيام المؤسسة بأعمالها أو جزء منها خارج الحدود الجغرافية لبلدها الأم (فروجي، 2017، 5).

2.1.2 مفهوم الأعمال الدولية

تغطي الأعمال الدولية مساحة واسعة من الأنشطة والفعاليات المختلفة المتعلقة بالإنتاج والتصدير، والتسويق والاستثمار الأجنبي، وكذا الأنشطة الدولية الأخرى. وكمفهوم للأعمال الدولية، فهي تعني كل الأعمال والفعاليات التي تقوم وتنشر بين دولتين وأكثر. فرغم تعدد مسميات المؤسسات التي تباشر أعمالاً دولية، إلا أنها جميعاً تتعامل مع أنشطة الأعمال التي تتعدي الحدود القومية للدولة الأم، حيث تحركات السلع والخدمات، ورأس المال، والتكنولوجيا، والمعلومات أو البيانات، والعملة، وغيرها في دولة أو دول مضيفة أخرى (علي، شفيق، 2010، 41).

ويثير هذا التعريف للعمل الدولي العديد من التحديات التي تواجه المؤسسة، وهي تختلف عن تلك التحديات التي يوجهها مدراء المؤسسات المحلية. تنتج هذه التحديات نتيجة التعقيد الموجود في المعاملات التجارية عبر الحدود الجغرافية، حيث عدم تجانس البيئات والثقافات التي يتم التعامل فيها من حيث العملاء، والقوانين، والعادات، والقيم، والمعتقدات، ومستويات الدخول، واللغات، وغيرها. وبناءً على ما سبق، تتم الأعمال الدولية خارج حدود الدولة الواحدة، أي أنها تخص أكثر من دولة وأكثر من بيئة وثقافة واحدة في نفس الوقت. وكلما تعددت البيئات والثقافات، زادت تعقيدات العمل الدولي، مما يستدعي الإدارة المثلية الديناميكية المرنة.

وبناءً على ما سبق تتم الأعمال الدولية خارج حدود الدولة الواحدة، أي تخص أكثر من دولة وأكثر من بيئة وثقافة واحدة في نفس الوقت، وكلما تعددت البيئات والثقافات كلما تعدد العمل الدولي ويدعو إلى الإدارة المثلية الديناميكية المرنة (فروجي، 2017، 3).

تعود الكتابات الأولى للأعمال الدولية إلى الخمسينيات من القرن الماضي، إلا أن دراستها كعلم واحد من اختصاصات الإدارة الدولية تُعد أحدث بكثير. يعرف (Ball et al, 2004: 6) الأعمال الدولية بأنها عبارة عن مجموعة من المعاملات والإجراءات والأعمال الحكومية والخاصة التي تحدث بين منظمات الأعمال، تستهدف تحقيق الربح أو أجهزة حكومية ومؤسسات عامة لا تستهدف تحقيق الربح بالضرورة بين بلدان أو أكثر.

ويرى (Phatak et al, 2005: 7) أن المقصود بالأعمال الدولية هو أنشطة المنظمة الخاصة والعامة التي تشمل نقل وتحريك المواد الخام والسلع نصف المصنعة وтамма الصنع والخدمات والأفراد والتكنولوجيا بين البلدان، باستخدام وظائف المحاسبة والاستشارات القانونية والأنشطة المصرفية.

وركز (2008: Rao) على أن المقصود بالأعمال الدولية هو عملية التركيز على موارد العامل، وأن أهداف المنظمة هي استغلال الفرص التجارية العالمية ومواجهة التهديدات والمخاطر، وذلك لإنتاج أو شراء أو بيع أو تبادل السلع والخدمات في جميع أنحاء العالم.

ويركز (صالح، 2012: 26) على أن الأعمال الدولية تمثل معاملات وإجراءات بين بلدان أو أكثر تقوم بها منظمات خاصة أو عامة، وتشكل العصب الأساسي لنمو أنشطة التجارة والمال والخدمات والأعمال في العالم، وتتميز بالتجدد والديمومة والاستمرارية في التعامل والتبادل.

أما (جود، 2002: 21) فعرفها بأنها تلك الفعاليات والأنشطة التي تمارسها المنظمات الخاصة والعامة والتي تتطوّي على نقل الموارد المتعددة عبر الحدود الوطنية لكل دولة، وقد تكون المواردبشرية أو مادية أو مالية أو معلوماتية. وبالتالي تتطلب عملية المناقلة هذه عبر الحدود أنشطة أخرى تمارسها المنظمات عبر الحدود الدولية.

ويُوضح (Gadave, 2018: 324) الأعمال الدولية بأنها منظمة تشتري أو تبيع السلع والخدمات عبر الحدود الوطنية لأكثر من بلد، حتى لو تقع الإداره في بلد واحد.

وتأسيساً على ما سبق، فإن التعريف الإجرائي لغرض هذا البحث هو أن الأعمال الدولية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات والفعاليات التجارية والخدمة التي تقوم بها المنظمات العامة والخاصة التي تعبر الحدود الدولية، والتي تقدم الخدمة أو التي تستهدف الربح (كوللي، كوجر، 2020، 502).

3.1.2 أهداف التوجه نحو الأعمال الدولية

تهدف المؤسسة من دخولها المجال الدولي إلى تحقيق العديد من الأهداف نبرزها في النقاط التالية (الخضر، 2007، 35-36):

1. زيادة حجم الانتاج الذي يتوافق مع زيادة فعلية في حجم المبيعات نظراً لدخول المؤسسة في أسواق جديدة؛
2. الانخفاض النسبي لعوامل الانتاج أو جزء منها في بعض الأسواق؛
3. الاستفادة من تعدد وتنوع الأسواق ومصادر التوريدات بحيث يمكن للمؤسسة الاعتماد على مجموعة مصادر في تأمين احتياجاتها وهذا يجنبها بعض الأخطار كالالتقلبات السعرية والظروف السياسية مثل؛

4. التعرف على مختلف الاساليب والطرق التسويقية السائدة في الأسواق الدولية والاستفادة منها؛.
5. توفير قاعدة اوسع وأدق من المعلومات عن الأسواق الدولية، تسهل على المؤسسة القراءات الصحيحة للتطورات الحالية والمرتقبة للأسوق المستهدفة؛.
6. الاستفادة من الطاقات الانتاجية المعطلة وغير المستغلة الناتجة عن عدم قدرة الأسواق خاصة المحلية على استيعاب كامل الانتاج مما يؤدي الى ارتفاع تكلفة الانتاج، لهذا فان الدخول في اسوق جديدة يساهم في تخفيض التكاليف طبقا لمفهوم قانون اقتصاديات الحجم؛.
7. تحقيق المزيد من الارباح عن طريق الاستفادة من الفروق السعرية بين الأسواق الداخلية والخارجية من جهة وتخفيض تكاليف الانتاج من جهة اخرى؛.
8. امتداد دورة حياة المنتج (فروجي، 2017، 14-15).

4.1.2 أهمية التوجه نحو الأعمال الدولية

الأهمية الرئيسية التي تؤدي إلى دخول الشركات والدول في مجال الأعمال والتجارة الدولية يعتمد على تبعية هذه الشركات للقطاع العام أو الخاص. إذا كان صاحب أو مصدر الأعمال والتجارة الدولية هو القطاع الخاص فإنه يسعى بذلك إلى زيادة نفوذه وتحقيق الربح ولكن عندما يكون صاحب أو مصدر الأعمال والتجارة الدولية هو القطاع العام فيمكن أن يسعى القطاع العام بجانب الربح إلى أهداف كثيرة أخرى منها (الفارس والرفاعي، 2013، 24-25):

- ١ - تقديم إعانات إنسانية: تقديم الموارد التنموية أو العلاجية أو غيرها إلى دول تعاني مشاكل بسبب كوارث طبيعية أو حروب أو غيرها كما فعلت الأردن وتفعل حيال الدول المنكوبة مثل أفغانستان، غزة، الصومال، بالإضافة إلى دول أخرى عانت من كوارث طبيعية أو حروب.
- ٢ - تحسين العلاقات مع الدول الأخرى: العلاقة التركية اليونانية عُرفت بالعلاقة المتوتة لأسباب كثيرة منها النزاع على جزر والجرف القاري في بحر إيجة ولكن عندما حدثت كارثة طبيعية (هزة أرضية وحرائق) في اليونان، فقد قامت تركيا بتقديم مساعدات إنسانية كثيرة لجارتها المنكوبة الأمر الذي أدى إلى تحسين العلاقات بين الدولتين بشكل ملحوظ ولم تعد اليونان تعارض انضمام تركيا إلى عضوية الاتحاد الأوروبي بنفس الإصرار كالسابق. الجميع سمع عن حالات كارثية كثيرة حصلت في كثير من الدول.

٣ - التأثير في القرار السياسي للدول متلازمة الإعانة: كثير من الدول تقدم الإعانات لدول أخرى بحاجة لمساعدة بهدف وضع ضغوط سياسية عليها لجعلها تتماشى مع رغبات وأهداف الدول مقدم الإعانة وذلك في المحافل الدولية مثل مجلس الأمن الدولي أو الجمعية العامة للأمم المتحدة.

في الاقتصاد الحر تلعب آلية السوق والمنافسة الحرة الدور الرئيسي في تحديد الأسعار وتحديد كميات الإنتاج، الشيء الذي يعطي للشركات الأكثر كفاءة فرص نجاح أكبر وتحقيق ربح أعلى. لذلك ومن أسباب دخول شركات القطاع الخاص في مجال الأعمال والتجارة الدولية وهي أسباب تدعم هدف تحقيق الربح ذكر من بينها:

أ- زيادة المبيعات: عند دخول الشركات في الأسواق العالمية فإن ذلك يزيد من مبيعات تلك الشركات وبالتالي زيادة الأرباح الإجمالية.

ب- الحصول على مدخلات الإنتاج: بسبب تفاوت أسعار السلع الاستثمارية والعناصر الإنتاجية بين الأسواق العالمية المختلفة، فيبحث أصحاب المصانع والشركات عن مدخلات الإنتاج (عناصر الإنتاج) في الأسواق العالمية التي تعرض هذه العناصر بتكليف أقل، إضافة إلى ذلك يمكن تعويض النقص الحاصل في العناصر الإنتاجية وفي السوق المحلية من خلال الدخول في الأسواق العالمية.

ج - التنوع: الدخول في أسواق عالمية كثيرة يعني توزيع المخاطر الناجمة عن التذبذبات في المبيعات والأرباح في سوق معين. إذا انخفضت مبيعات الشركة في إحدى الدول بسبب وجود ركود اقتصادي فقد تزيد الشركة الدولية مبيعاتها في دولة أخرى تشهد حالة رواج أو انتعاش اقتصادي.

في الختام نؤكد مرة أخرى على أهمية الأعمال والتجارة الدولية لأي دولة من دول العالم غنية كانت أو فقيرة لأن هناك علاقة طردية واضحة بين معدلات النمو الاقتصادي والمشاركة في التجارة الدولية لأن النمو الاقتصادي والأعمال والتجارة الدولية يسيران في اتجاه مشترك. فإذا نظرنا إلى أكثر مناطق العالم نموا في السنوات الأخيرة وهي منطقة جنوب شرق آسيا نجد أن صادراتها الإجمالية كانت تزيد بمعدل 15% سنويا والتي هي أعلى من المعدل العالمي. إن معظم الدول تتسارع وتتصارع فيما بينها لإيجاد مكان لها في التجارة والاقتصاد العالميين وخلف هذه المنافسات نجد الشركات العالمية التي تعكس كفاءة مدراءها ومدى تحفظهم وشدة سعيهم وفهمهم للأسوق

الدولية، الشيء الذي يحدد بشكل أو آخر مكانة دولتهم من التجارة العالمية وبذلك قوة دولتهم الاقتصادية (طالم، 2018، 12).

5.1.2 ميزات للتوجه نحو الأعمال الدولية

يمكن ان نلاحظ السمات التالية للتوجه نحو الاعمال الدولية (عبد العال، 2012، 312-313):

- سيطرة الدول المتقدمة على السوق الدولية سواء كان ذلك بضخامة انتاجها او اتساع اسواقها وتميز منتجاتها بفعل التطور التكنولوجي، من ثم التحكم في المقدرات الفنية للسوق الدولية، سواء من حيث تركز المشروعات او تمنعها بابتكار منتجات جديدة.
- وجود نوع من المنافسة بين الدول النامية والدول المتقدمة على ترويج المواد الاولية والوقود وتسوييقها، وهذه السلع هي التي تسطيع الدول النامية المشاركة بها في السوق الدولية، وتحاول الدول المتقدمة في ظل التطور العلمي والتكنولوجي على اقلال الاعتماد على هذه السلع وخلق بدائل محلها، وقد استطاعت الدول المتقدمة التحكم في اسعار السلع الاولية التي لا تتجها وكذلك وضع ضوابط ومعايير فنية على تجارة الدول النامية، فالدخول الى السوق الدولية بالنسبة للدول النامية اصبح امرا في يد الدول المتقدمة.
- سيطرة الشركات متعددة الجنسيات على السوق الدولية، حيث اصبح راس المال وهو عنصر انتاجي شديد الاهمية ينتقل بسهولة وفي لحظات الى مواقع عديدة ومن ثم استطاعت هذه الشركات ان تنتج وتسيطر على التجارة في غالبية دول العالم، ومن هنا اصبح لها الدور القيادي في الاقتصاد الدولي.
- ظهور نوع جديد من التجارة الدولية الحديثة وهي التجارة الالكترونية وذلك في ظل وجود شبكات المعلومات المنتشرة في جميع انحاء العالم، حيث اصبح تسويق المنتجات وعمليات البيع والشراء تتم عن طريق هذه الشبكات، فهذه التجارة عملت على توسيع الاسواق سواء اكان ذلك من حيث المكان او الزمان، بالإضافة الى توفير كمية معلومات كبيرة عن السوق وهو ما يجعل عملية اتخاذ القرار التجاري او الاستثماري سريعا.
- تشابك الأسواق الدولية خاصة اسواق المال التي اصبحت في حالة ترابط شديد خاصة في ظل التطور الهائل لوسائل الاتصال والمواصلات، وهو ما ادى الى عدم انفصال العمليات داخل هذه الأسواق وزيادة ترابطها (فروجي، 2017، 11-12).

6.1.2 خصائص التوجه نحو الأعمال الدولية

تتميز التوجه نحو الأعمال الدولية بمجموعة من الخصائص اهمها (شيحه، 22-24):

- السوق الدولية في الاساس هي سوق تنافسية، تتكون من عدد كبير من الاطراف المتعاملة، وصورة التنافس واضحة من خلال تقلبات الاثمان ورغبة كل اقتصاد في السيطرة، وتزداد حدة المنافسة كلما أزيلت العوائق امام التجارة الدولية، ولكن هذه التعديدية التنافسية يهددها في الوقت الحالي سيطرة بعض المؤسسات (متعددة الجنسيات بصفة خاصة) على التكنولوجيا والمعرفة وسيطرة بعض الدول على المواد الزراعية (الولايات المتحدة)، او على المواد الاولية وتكوين تكتلات دولية، الامر الذي ادى الى ظهور نوع من الاحتكارات.
- ومادام الحديث عن السوق الدولية التنافسية فلا بد من إدراك ان العمل الاداري هو الاساس في تنظيم السوق، فصفة الدولية التي تلحق بالمعاملات لا تعني وجود قواعد وقوانين وتنظيمات دولية تحكم المعاملات بين الاقتصاد الداخلي والاقتصاديات الخارجية، بل أصبحت قواعد المسؤولية الدولية تتعدى السيادة الوطنية والقوانين المحلية، اما صفة الدولية هنا تعود الى النشاط ذاته وطبيعته من حيث تواجد الاطراف الأجنبية.

ومن بين الخصائص الاخرى للسوق الدولية، هو جانب المخاطرة المتعددة بسبب (شيحه، 26):

- اتساع حجم السوق من حيث حجم الاعمال وقيمتها ونوعيتها.
- التطور التكنولوجي الرهيب في المعدات والمنتجات.
- تقلبات الطلب والقوة الشرائية. تحركات الاستثمارات.
- التناقض الحاد في تقديم الحوافز والضمادات.
- الظروف الطبيعية في بعض المناطق الجغرافية.
- وبصفة عامة فإن البعد الجغرافي واختلاف المقدرات التكنولوجية وتناقص المعلومات تبقى من اهم اسباب هذه المخاطر (فروجي، 2017، 10-11).

7.1.2 اسباب التوجه نحو الأعمال الدولية

ان تعدد الأسواق الدولية واختلافها يتيح للمؤسسة المجال لدخولها والاستفادة من الفرص الكامنة فيها، حيث سمحت العوامل والظروف الاقتصادية والسياسية والتطور التكنولوجي وظروف

اخرى على تسهيل عملية الدخول، وفي المقابل نجد ان هناك بعضا من المؤسسات تسعى عادة الحفاظ على سوقها المحلية وتعمل على السيطرة عليها ويظهر في سلوك تلك المؤسسات انها تفضل سوقها المحلية على الخارجية، وهناك عدة مبررات لهذا التفضيل يمكن تحديدها فيما يلي

(الصوص، 2012، 81):

- حجم السوق المحلية واتساع نطاقها وما تتوفره من حرية الحركة والقدرة على المبادرة؛
- توفر عناصر الامان والبساطة والتجانس في السوق المحلية مقارنة بالسوق الاجنبية المعقدة؛
- احتمال الفشل في السوق الخارجية نتيجة ترابط وتشابك عوامل كثيرة في البيئة التسويقية للأسوق الخارجية؛

وعلى الرغم من هذه الاسباب نجد العديد من المؤسسات تهتم بالتعامل مع الأسواق الدولية، وقد زاد توجه الدول والمؤسسات نحو العمل في الأسواق الدولية المختلفة والسبب يعود الى مجموعة من العوامل المتداخلة الاثر والمتمثلة في (ديرى، 2011، 27-26):

1 - تحرر السياسات الحكومية من القيود: حيث انخفضت القيود التي تفرضها الحكومات على حرية التجارة الدولية وتحريك السلع والخدمات عبر الحدود دخولا وخروجا، وهذا ما يمكن المؤسسات من الحصول على ميزات تنافسية، ومن العناصر التي استفادت من هذا التحرر حرية تنقل العمالة بين الدول وكذا راس المال والتكنولوجيا وغيرها، وتسعى الحكومات الى التقليل والحد من القيود المفروضة على حركة الاعمال الدولية بسبب المزايا التي يمكن الحصول عليها في هذا الشأن.

2 - التوسع التكنولوجي: اصبحت اليوم الاعمال اكثر عالمية بسبب النقل الذي اصبح اسرع من اي وقت مضى وكذا الاتصالات التي تمكن من الرقابة عن بعد، فالمتبعة لحركة التقدم التكنولوجي يجد انها كانت تمر ببطء شديد خلال القرون الماضية على عكس وقتنا هذا حيث تظهر وتتسارع الابتكارات في كل وقت وفي كل لحظة على مستوى العالم، فالتقدم التكنولوجي له تأثير فعال على الاعمال الدولية، فقد ادى الى زيادة الطلب على الخدمات والسلع وبزيادة الطلب تزداد صفقات الاعمال الدولية كما ان الرقابة على عمليات التشغيل في المؤسسات التي تعمل على النطاق الدولي قد تكون صعبة ومعقدة الا ان تحسين الاتصالات بكافة انواعها ادى الى زيادة قدرة المديرين الرقابة على تلك العمليات داخل المؤسسات الدولية.

3 - وضع وتطوير الترتيبات المدعمة: ويتم اتخاذ هذه الترتيبات والاجراءات والنظم التي تسهل وتدعم التجارة الدولية من خلال الحكومات والمنظمات، فهي تؤدي الى تسهيل تدفق المنتجات

وتحفيض المخاطر، وبالرغم من ان المقايضة والتبادل مازالا يحدثان بين الدول الا ان المقايضة تعد بطيئة ومستهلكة لوقت كما انها مرتفعة المخاطر، لذا يتزايد اعتماد الاعمال والمؤسسات على التسهيلات الممنوحة للتجارة الدولية ومنها الخدمات البنكية وتلك التي تقدمها شركات التأمين والخدمات البريدية، فالم المنتجات يمكن شراؤها ودفع ثمنها في الحال من اي مكان في العالم (فروجي، 14-13، 2017).

8.1.2 أشكال التوجه نحو الأعمال الدولية

تتخذ الأعمال الدولية في الوقت الحالي شكلان رئيسيين، فاما أن تكون هذه الأعمال الدولية في شكل تجارة للسلع أو الخدمات أو عوامل إنتاج، وإنما أن تكون في شكل استثمارات أجنبية ب نوعيها مباشرة أو غير مباشرة (طالم، 2018، 8-9).

١ - **التجارة الخارجية (الدولية)**: هي عبارة عن إنتقال السلع والخدمات من الدول الأكثر وفراً لتلك السلع والخدمات إلى الدول التي تشهد عجزاً فيها. الفارق بين السلعة والخدمة هو أن السلعة كل شيء مادي ملموس يحقق درجة معينة من الإشباع مثل الملابس والمواد الغذائية، أما الخدمة فهي كل شيء غير مادي وغير ملموس يحقق درجة معينة من الإشباع مثل التعليم والصحة.

٢ - **الاستثمارات الأجنبية**: في سياق الأعمال الدولية يجب التمييز بين الاستثمار المباشر والاستثمار غير المباشر لما لهما من أهمية كبيرة من الناحية النظرية والعملية. لذلك يجب توضيح هذه المصطلحات أولاً لتفادي الالتباس ولتسهيل فهم المفاهيم المرتبطة بذلك. عامل التفريق الرئيسي بين الاستثمار المباشر وغير المباشر هو إذا كان المستثمر يحضر جلسات الشركة وبذلك يكون إستثمار مباشر، أما إذا لم يكن يحضر أي حق بالمشاركة في الجلسات أو التصويت عند وضع سياسات الشركة فهذا يعتبر إستثمار غير مباشر.

أ - **الاستثمار الأجنبي المباشر**: يتمثل الاستثمار الأجنبي المباشر في " تلك المشروعات التي يقيمهها ويملكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما بسبب ملكيته الكاملة للمشروع أو إشتراكه في رأس مال المشروع بنصيب يبرر له حق الإداره" (دراز، 2002، 658).

يعتبر الاستثمار الأجنبي المباشر مصدراً أساسياً للتمويل الدولي بالنسبة للدول النامية، الأمر الذي جعلها اليوم تسعى إلى اجتذابه بطرق عديدة كإصدار القوانين والتنظيمات المشجعة

للمستثمر الأجنبي، وتهيئة البنية القاعدية، لاجتذاب أكبر قدر من الاستثمارات الأجنبية المباشرة. وقد بلغ حجم تدفقات التمويل الدولي إلى الدول النامية عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر 1017590 مليون دولار في الفترة ما بين 1998 و 2002، كما وصل سنة 2013 إلى 06.454 مليار دولار، أي ما يمثل أكثر من 1.32% من إجمالي الاستثمارات الأجنبية المباشرة الواردة في العالم في تلك السنة، وهو بذلك يفوق الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة، سواءً من حيث الحجم أو النسبة من الإجمالي الوارد إلى كامل دول العالم.

إضافة إلى كون الاستثمار الأجنبي المباشر يوفر رؤوس الأموال الأجنبية، ويساهم في خفض الفجوة الادخارية وفجوة الصرف الأجنبي التي تعاني منها الدول النامية، فإنه يتسم بمنافع كثيرة أخرى.

ب - الاستثمار الأجنبي غير المباشر: كان للاستثمار الأجنبي غير المباشر أهمية كبيرة منذ أوائل القرن العشرين، حيث قام العديد من المستثمرين في الدول المتقدمة بشراء الأسهم والسنادات لمشروعات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا والأرجنتين والشيلي وكانت على قمة هذه الدول بريطانيا. لكن تعرض الأسواق المالية لاضطرابات عديدة أخطرها كان الكساد العالمي العظيم في ثلاثينيات القرن العشرين أدى بطبيعة الحال إلى عدم الاستثمار في شراء الأسهم والسنادات الخاصة بالدول النامية، لسنوات طويلة. وتمحض عن هذا الأمر هبوط تدفق الأموال إلى أقل من نصف مليون دولار سنويا في الفترة (1960-1975)، لكن حدث بعد ذلك انتعاش في الأسواق المالية الأوروبية واليابانية فبلغت قيمة السنادات التي أصدرتها الدول النامية ذات السمعة الجيدة في عام 1978 حوالي 05 مليون دولار (15% من قيمة السنادات المصدرة في ذلك الوقت). إلا أنّها عادت وانخفضت في أوائل الثمانينيات لتبلغ 5.3% من قيمة السنادات الدولية في عام 1983 و1984، وقد بلغت قيمة صافي الاستثمار الأجنبي غير المباشر في الدول النامية في عام 2005 حوالي 4.135 مليون دولار. غير أنّ تلك القيمة انخفضت بمعدل كبير جدًا في الثلاث سنوات الأخيرة بسبب الأزمة المالية العالمية (عبد وسلام، 2014، 197-198).

9.1.2 صور أخرى للتوجه نحو الأعمال الدولية

نذكر هنا أنواعاً أخرى من الأعمال الدولية لكن بشكل مختصر، علماً بأن معرفة حجمها الحقيقي غير متاحة، ومن أبرز هذه الأنواع مايلي (أحمد، 2010، 43-44):

١ - التراخيص (Licensing): هنا تقوم الشركة الأجنبية بالسماح للشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طوّرتها الشركة الأجنبية، أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية. هناك أمثلة عديدة تبدأ من الكوكا كولا (Cola Coca) إلى الفنادق العالمية، مروراً بعمليات فنية معقدة تكون قد طورتها الشركة الأجنبية، وهناك أمثلة كثيرة لذلك من حولنا وفي جميع أنحاء العالم.

٢ - تسليم المفتاح (Key-Turn): هنا تعهد الشركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق، وتتفذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل. يشمل هذا تشيد مطار أو طريق، مستشفى أو مصنع، مجمعات عقارية. تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح، بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل، وطبعاً يتم ذلك بمقتضى اتفاق، وهناك ضمانات تشغيل وعقود صيانة لكن التزام الشركة الأكبر عادة ينتهي بالتشغيل.

٣ - عقود الإدارة (Contracts Management): هنا أيضاً تتلزم الشركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر. قد يكون تصميم المنشأة وارسمها من عمل الشركة المديرة، كما نجد في الفنادق والمستشفيات، لكن ذلك ليس بالضرورة. ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصباً من الأرباح، وهذا مجال بدأت الشركات العربية تدخله، حيث نجد الشركة من دبي تقدم لتدبر موانئ أمريكا، ومن الجانب الآخر نجد شركات أجنبية تدير مستشفيات سعودية.

٤ - عقود التصنيع (Contracts Manufacturing): هنا تعقد الشركة متعددة الجنسيات اتفاقية مع الشركة وطنية عامة أو خاصة في الدول المضيفة، يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها، فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل. حالياً نجد شركات صناعية من دول نامية تنتج سلعاً لحساب شركات في دول متقدمة، وتضع العلامات التجارية للشركة الأخيرة على السلعة، مثل قيام شركات تايوانية بالإنتاج لحساب أي بي إم (IBM) الأمريكية، أو قيام شركات من هونغ كونغ بإنتاج ملابس لحساب هارودز الإنجليزية.

٥ - عقود الوكالة (Contracts Agency): هذا العقد من أحد أشكال الأعمال الدولية في مجال التصدير والتسويق. وعقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الأصل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي. يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة

تم، وهو مجرد وسيط أو ممثل، حيث يحتفظ الطرف الأول بعامتها التجارية على السلع، كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة. ويجوز أن تشمل عقود الوكالة الخدمات أيضاً، كما أن قوانين بعض البلدان المضيفة تقتضي أن يكون للاشركة الأجنبية العاملة وكيل في تلك البلدان.

10.1.2 أبعاد الأعمال الدولية

قبل دخول الشركات المحلية إلى الأسواق الأجنبية وممارسة الأعمال الدولية، ينبغي عليها السعي نحو المعرفة بأبعاد الأعمال الدولية كمتطلب أساسي من متطلبات التوجه نحو الأعمال الدولية (كولي، و كوجر، 2020، 502).

ويركز (9: 2015: Aswathappa, 2013: 32) و (Abhishek, 2013: 32) على أنه في الوقت الراهن لا شيء يشكل أهمية أكثر من المعرفة بأبعاد الأعمال الدولية، لأنها تساعد على فهم ممارسة الأعمال الدولية بشكل جيد كون البيئة الدولية أكثر تعقيداً من البيئة المحلية. وهناك تباين بين الكتاب والباحثين حول تحديد عدد معين من الأبعاد التي تمثل الأعمال الدولية، إلا أن البحث الحاضر يتحقق مع دراسة (Ranft & Lord, 2000: 573-589) و (Panthong, 2009: 19) التي تشير إلى أن أبعاد الأعمال الدولية تتمثل في (كولي، و كوجر، 2020، 502-504):

- معرفة الظروف السياسية
- معرفة الظروف الاقتصادية
- معرفة الظروف الثقافية
- معرفة الظروف التكنولوجية

كونها الأكثر تأثيراً في استراتيجيات المنظمة بمختلف توجهاتها. إذ إن تحليل ومعرفة هذه الأبعاد تحدد توجه المنظمة نحو البيئة الدولية، فهي المحرك الأساسي لنشاط المنظمة التي غالباً ما تكون مصادرها من نطاق دولي. فضلاً عن ذلك، تؤثر هذه الأبعاد بشكل مباشر وغير مباشر في أنشطة المنظمة وتحدد سير عملياتها وتحقيق أهدافها على المستوى المحلي والدولي.

• معرفة الظروف السياسية

من وجهة نظر (وارن وجليندون، 2007: 94)، فإن الظروف السياسية تعتبر من أكثر العوامل الضاغطة على ممارسة الأعمال الدولية وأحد الأبعاد الأكثر خطورة، حيث تتميز البيئة السياسية بالتعقيد وعدم الأمان والاستقرار أكثر من البيئات الأخرى. ترتبط العوامل السياسية بالتأثيرات على العمليات السياسية وعلاقات الدولة مع الأطراف المختلفة.

كما أن رصد وحساب وتحليل دراسة المخاطر السياسية يعتبر أكثر تأثيراً في خطط الشركة وقراراتها، وبالتالي في مجالات أنشطتها. يساعد الاستقرار السياسي على انخفاض المخاطر المصاحبة لممارسة العمل الدولي، كما يعطي إمكانية واسعة للتبؤ بسير العمليات، وينح المنظمة القدرة على التحكم في هذه العمليات والتخطيط لمستقبلها (عبد القادر، 2011: 16).

ومن وجهة نظر كل من (Newell & Purohit, 2005: 85) و(David, 2011: 89)، فإن العوامل السياسية التي ينبغي على الشركات معرفتها عند توجهها لممارسة الأعمال الدولية تشمل:

- النظام السياسي للدولة
- موقع وشدة الأنشطة غير القانونية
- الانتخابات الوطنية والمحلية والدولية
- أسعار النفط
- القوانين الحكومية وقوانين حماية البيئة
- الصراعات العرقية
- مركز الدولة وموقعها ضمن اتفاقيات التجارة العالمية
- السياسات الخارجية للدولة
- السياسات الدافعية للدولة
- درجة سيطرة الحكومة على الأنشطة التجارية

ويرى (James, 2010: 4) أن الظروف السياسية تختلف من دولة لأخرى، وتختلف تبعاً لذلك توجهات الحكومات وأنظمتها القانونية والاقتصادية ودرجة تدخلها في الأعمال المقامة على أراضيها. كما تتأثر الشركات بما تضعه الحكومات من سياسات معينة، وتتأثر بما يسود في الدول التي تمارس فيها أعمالها من درجة الاستقرار السياسي. وعلى هذا النحو، تتحدد درجة المخاطرة التي يمكن أن تقبلها الشركات التي ترغب في ممارسة الأعمال الدولية.

• معرفة الظروف الاقتصادية

يرى (Pevehouse & Goldestein, 2006: 297) و (Pugel, 2007, 2) أن الظروف الاقتصادية بطبيعتها ليست متماثلة مع بعضها البعض، فالأسواق وطبيعة الدخول إليها تحكمها نظام أو سياسة معينة واحدة، بل تختلف باختلاف البيئة الاقتصادية الدولية. لذا، على المنظمة أن تقوم بدراسة تحليلية شاملة لمجموعة من القضايا الاقتصادية عندما تعمل ضمن بيئات اقتصادية في دول أخرى.

ويشير (Zekiri & Angelova, 2011: 577) إلى أنه على منظمات الأعمال أن تعطي اهتماماً كبيراً لمعرفة التطورات في الأداء الاقتصادي في البلدان التي ترغب في الدخول إليها، حيث إن درجة التغيير والنمو الاقتصادي في الدول المستهدفة لها أثر كبير ومهم في الاستراتيجيات الدولية للشركات.

كما أن المعرفة بالظروف الاقتصادية تكتسب أهمية خاصة لتزويد شركات الأعمال بفهم أعمق وصورة أوضح لإمكانيات السوق ودرجة نموه. وتعتبر أيضاً من المؤشرات المهمة لقياس جاذبية البلدان التي ترغب الشركة في التوجه إليها.

ويؤكد (عبد الله، 2017: 69) أنه من الضروري تحليل ودراسة اقتصاد كل دولة لمعرفة الأسواق التي يمكن الدخول إليها، إذ إن هناك خصائص تعكسان درجة جاذبية الدولة كسوق تصدير، وهما: هيكل الصناعة وتوزيع الدخل.

• معرفة الظروف الثقافية

إن معرفة الثقافات المختلفة ودراستها قبل الدخول إلى الأسواق المستهدفة تكتسب أهمية كبيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى في بيئه الأعمال الدولية. وعلى الشركات أن تدرك الاختلافات الثقافية السائدة في تلك الدولة قبل البدء بنشاطها، لمعرفة كيفية تخطيط وتوجيه الأعمال الدولية و اختيار استراتيجية مثل واستبطاط الأهداف .(Daniels & Radebaugh, 2004: 87)

ويبيّن (الدوري وصالح، 2009: 107) تمثل الاختلافات الثقافية بين البلدان المختلفة تحدياً كبيراً للأعمال الدولية، حيث إن دخول الشركات إلى الأعمال الدولية يتطلب فهماً وإدراكاً للثقافات المحلية كأساس في اختيار الاستراتيجية المناسبة لممارسة الأعمال الدولية، حيث إن لكل مجتمع خصوصية تعكسها الثقافة السائدة.

وعندما تجد الشركة نفسها خارج الحدود الوطنية، تصبح في ظروف وبيئة مختلفة عن الظروف التي اعتادت عليها، وأمام ممارسات لم تألفها. ولن تستطيع أية منظمة أن تؤدي وظيفتها بشكل جيد من دون أن تفهم طبيعة وظروف البيئة الثقافية التي تعمل فيها، إذ لا يكفي التركيز فقط على الجانب السياسي والاقتصادي والتكنولوجي للبلد المضيف (كافي، 2017: 216).

• معرفة الظروف التكنولوجية

يشير (عباس، 2008: 34) إلى أن المقصود ببعد معرفة الظروف التكنولوجية هو معرفة طبيعة نوع التكنولوجيا المستخدمة في ذلك البلد ووسائل وأساليب نقلها، وهل سيتم شراؤها من داخل السوق أم سيتم استيرادها. وهناك قوانين تتفرد بها كل دولة تتعلق بشراء واستخدام وسائل التكنولوجيا الازمة.

بينما يرى (Zekiri & Angelova, 2011: 575) أن التكنولوجيا تعد من أهم العوامل الحيوية والجوهرية حيث تساعد المنظمات في تحسين عملية توزيع منتجاتها في الأسواق الدولية وخدمة عملائها وتطوير تقنية الاتصالات الخارجية والداخلية، وذلك من خلال طرحها وتقديمها وسائل وطرق متقدمة وجديدة. وتعد أيضاً المحرك الأساسي للعلوم، حيث تسمح للشركات بإنتاج المنتجات وطرح الخدمات بجودة أفضل وتكلفة أقل.

ويؤكد (Datta & Musteen, 2011: 92) أن توفر التكنولوجيا المتطرفة والحديثة، بالإضافة إلى البنية التحتية وقنوات التوزيع المناسبة في الأسواق الدولية، يشكل حافزاً للشركات لتشكيل تحالفات مع شركات محلية في الأسواق الأجنبية، وذلك للاستفادة من المزايا الناجمة عن التكنولوجيا والتي تؤثر بدورها على أداء التحالفات.

ويرى (Duh & Luthans, 2012: 61) أن الظروف التكنولوجية تتغير بسرعة ولها تأثير كبير على الأعمال الدولية، وسيستمر هذا في المستقبل. فتطور الاتصالات السلكية واللاسلكية والتقديم في مجال التكنولوجيا الحيوية يوفر فرصاً جديدة لمنظمات الأعمال للتوجه نحو الأسواق الدولية.

أما (حسونة والخفاجي، 2015: 875) فيشيرون إلى أن التكنولوجيا أصبحت من المتطلبات الأساسية للشركات على المستوى المحلي والدولي، كونها تساعد الشركات على التكيف مع التغيرات الصناعية المختلفة.

2.2 المقدرات الجوهرية:

1.2.2 مفهوم المقدرات الجوهرية:

تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم المقدرات الجوهرية في الكثير من العلوم، منها الإدارة والاقتصاد واللغة والفلسفة والدين وغيرها بأفكار واتجاهات متعددة. ولعل أول من تناول مفهوم المقدرات الجوهرية في علم إدارة الأعمال كان الباحثان (Hamel & Prahalad) في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvard) الأمريكية سنة 1990، إذ أشارا إلى مفهوم المقدرات الجوهرية على أنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية التي تتجسد في قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين المهارات التنظيمية ومساراتها التكنولوجية، مما يعزز قدرات المنظمة في الدخول إلى الأسواق الجديدة والاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات الزبائن وتحقيق أعظم قيمة ممكنة للزبون من خلال تميز منتجاتها عن المنافسين وصعوبية تقليده (Hamel & Prahalad, 1990: 82).

قبل التطرق إلى تقديم تعريف لمقدرات الجوهرية، تجدر الإشارة إلى أن هناك مفاهيم تتعلق بها مثل: (مقدرات، كفايات، جدارات، قدرات متميزة). تعددت المفاهيم المقدمة لمقدرات الجوهرية كغيرها من المصطلحات الإدارية، ويمكن إبرازها فيما يلي:

عرف Thompson و Strickland المقدرات الجوهرية بأنها: "موارد المنظمة القيمة التي تتيح لها أداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها" (طالب، 2012، 195).

ويقصد بها أيضاً: "حزمة من الموارد والعمليات والتقييمات التي تشكل في مجموعها الميزة التنافسية للمنظمة" (حمدود، صالح، 2013، 80).

تشير المقدرات الجوهرية إلى: "المقدرات المتميزة للأعمال التي تقوى بها منظمة الأعمال، حيث تميز منتجاتها عن غيرها من منتجات المنافسين، بزيادة الحصة السوقية باتباع أساليب متعددة مثل: قيادة التكلفة والتمايز (الغزي، صالح، 2009، 197).

والمقدرات الجوهرية تعبّر عن: "الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة أو نقاط القوة الفريدة أو المميزة للمنظمة، والتي قد تتكون من قوة عمل ماهرة ومدرية جيداً ومرنة أو مبدعة أو خلاقة بشكل استثنائي، أو شبكات توزيع قوية، أو تكنولوجيا، أو علاقات جيدة مع الموردين، أو القدرة على تغيير معدلات الإنتاج (كاظم، بشير، 2014، 110).

ويقصد بالمقدرات الجوهرية أيضاً: "مجموعة من المعارف والمهارات والسمات التي تستخدم في تحسين الأداء، بما يساعد الموارد البشرية على إنجاز العمل بكفاءة عالية" (خلف، 2014، 137).

وقد عرف Shater و Meredith المقدرات الجوهرية بأنها: "مجموعة الموارد المتراكمة من خبرات ومهارات، تميز المنظمة عن المنافسين والتي ترود بالقواعد والأسسيات لتطوير منتجات وخدمات جديدة. تشكل عاملًا أساسياً في تحديد تنافسية المنظمة على المدى البعيد (قطب، 2012، 11).

يتضح أن المقدرات الجوهرية هي مجموعة المقدرات المتميزة والمهارات والموارد التي تسعى المنظمة لاكتسابها وتطويرها والمحافظة عليها (حافي، هبوب، 2019، 5-6).

وهناك نوع من التداخل بين مفهوم المقدرات الجوهرية وبعض المصطلحات المرادفة لها كونها من المصطلحات الشائعة الاستخدام، فالبعض يرى أن المقدرات الجوهرية تختلف عن القابليات المميزة، والبعض الآخر ينظر إليها على أنها تشير وتهدف إلى ذات المعنى. ويشير (Rerum, 2008, 113) إلى أن السبب وراء استخدام الباحثين لمصطلحات مرادفة للقدرات الجوهرية مثل المقدرات المتميزة، القابليات الجوهرية، والقابليات الاستراتيجية ومصطلحات أخرى هو الانتشار الواسع لمفهوم المقدرات الجوهرية.

ويؤكد (Schreyogg & Kliesch, 2007: 914) أن البحث والمراجعة الدقيقة للأدب الإدارية توضح بأن هناك العديد من التعريفات الخاصة بالمقدرات الجوهرية، إذ ركز بعض الباحثين على أبعادها فقط، بينما عرّفها آخرون بالمهارات الجماعية، وأخرون يطلقون عليها الإجراءات الروتينية المعقدة وأفضل الممارسات. ويوضح مجموعة من التعريفات المختارة للقدرات الجوهرية حسب التسلسل الزمني. تعريف مختارة من المقدرات الجوهرية مذكورة حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث

(شلاش والخفاجي، 2014: 206) المهارات، والمعرفة، والتكنولوجيا والخبرات التي إذا ما امتلكتها أو تبنتها المنظمة وعملت على استثمارها وتكاملها، فسوف تساعدها في أداء مهامها وعملياتها بصورة تجعلها أفضل من جميع المنظمات المنافسة في جميع أبعادها.

(SI, Nimsith, 2016, 64) هي مجموعة من القابليات المعرفية والتقنية مما يسمح للمنظمة بالتنافس في الأسواق والبيئات الجديدة من خلال إيجاد قيمة مضافة في المنتج المقدم.

(Kilika & Kabue, 2016, 105) هي الأنشطة التي تؤديها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين وإضافة قيمة فريدة لزبائنها.

(عبد الكريم ومحمد، 2019: 448) مجموعة من المعارف والمهارات والعمليات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتحافظ عليها وتطورها من أجل استغلالها للتميز عن المنافسين.

(النقشبندي، 2019: 42) مجموعة من المهارات والقابليات المتميزة والمعرفة التي يتم المشاركة فيها وتقاسمها بين وحدات العمل والأفراد في المنظمة، ومن الضروري أن يتم مقارنتها من قبل المنظمة مع المقدرات الجوهرية لآخرين.

(عidan، 2019: 132) هي الجودة، الخصائص المعرفية، مهارات خاصة، التي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق في أدائها وتلبية متطلبات الزبائن أفضل من المنافسين عن طريق التكامل بين أنشطة المنظمة.

بناءً على ما نقدم أعلاه، يرى الباحثان أن المقدرات الجوهرية تمثل مجموعة من المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية في المنظمة، وأساليب التعلم التي تعتمدها، والإمكانات التسويقية، وما تمتلكه من مرونة استراتيجية في تقديم خدماتها، مما يحقق لها ميزة تنافسية تساعدها على التكيف مع بيئه الأعمال الدولية (كولي، وكوجر، 2020، 501).

2.2.2 أهداف المقدرات الجوهرية

- تتمثل أهداف المقدرات الجوهرية فيما يلي (الكبيسي و الشيخمي، 2011، 52):
- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والمقدرات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية، مما يحقق النجاح الاستراتيجي.
 - إدارة الوقت بكفاءة، وخاصة في استثمار الموارد والمقدرات في الوقت المناسب وبسرعة تفوق المنافسين، باستخدام نفس الموارد والمقدرات التي يمتلكها المنافسون لتحقيق الميزة التنافسية.
 - استدامة الميزة التنافسية، حيث تسهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية.
 - تشخيص المنظمة لقدراتها، مما يمكنها من عقد شراكات وتحالفات استراتيجية.

مما تقدم، يتبيّن أن استمرار المنظمات وتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح يتوقف على امتلاكها لقدرات جوهرية تساعدها في خلق وبناء ميزة تنافسية تمكّنها من التفوق على المنافسين.

3.2.2 أهمية المقدرات الجوهرية

تتمثل أهمية المقدرات الجوهرية فيما يلي (العنزي، راضي، 2011، 176-177):

- صعوبة التقليد من المنافسين مما يمنح المنظمة تنافسية عالية نتيجة التطوير والتجديد المستمر لتلك المقدرات.
- المؤشر على مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها من خلال الأداء، وعندها تشكّل مصدراً من مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة.
- تعتبر أساساً لخلق المزايا التنافسية التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة.
- تساعد المقدرات الجوهرية في إنقاص درجة الالتباس وتؤدي إلى المساعدة في بناء ميزة تنافسية حقيقة.

كما تعبّر أيضاً عن (زكري، 2017، 84):

- أساس لضمان بقاء المنظمة على المدىين القصير والطويل.
- أساس لمخارات الاستراتيجية للمنظمة.
- عندما تكون المقدرات الجوهرية متفردة وصعبة التقليد، تساعد المنظمة على تحديد الاستراتيجية المناسبة.

وتساهم أيضاً في (النعمي وأخرون، 2008، 91-92) :

- تحديد الاستراتيجية المناسبة بشأنها، حيث يعتمد بناء الاستراتيجيات وصياغتها على نقاط القوة الداخلية للمنظمة، والتي تمثل بمواردها النادرة وقدراتها الجوهرية وقدراتها التنافسية.
- تقديم بدائل لاستراتيجيات مثل التنوع العالمي والتطبيقات الجديدة للتقنيات الحديثة.

4.2.2 خصائص المقدرات الجوهرية

ويجر الإشارة إلى أن تحديد المقدرات الجوهرية في المنظمات يعتمد على مجموعة من المعايير أهمها (الراضي، 2012، 47):

1. الندرة: تشير إلى تتمتع المقدرات التي تمتلكها المنظمة بميزة الندرة مقارنةً بعدد المنافسين في السوق.

2. المقدرات ذات القيمة: وهي معيار القيمة لدى المنظمة لاستغلال الفرص أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية، التي تمكن المنظمة من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق القيمة للعملاء المستهدفين.

3. صعوبة التقليد: تعني تتمتع المقدرات التي تستطيع المنظمات استخدامها وتطويرها بسهولة، بسبب الحالة التاريخية الفريدة التي تمتلكها المنظمة، وبسبب عدم قدرة المنافسين على فهم كيفية استخدام المنظمة لقدراتها لإيجاد الميزة التنافسية. كما تشمل التعقيد الاجتماعي الذي يتضمن العلاقات الشخصية والثقة والصداقة بين المديرين والموارد البشرية والمجتمع والزبائن.

4. صعوبة الإحلال: قيمة المقدرات الاستراتيجية تزيد من صعوبة الإحلال، فالمقدرات غير المنظورة تمثل تحدياً للمنافسين الآخرين في الإحلال.

وبهذا، فإن الخصائص التي يمكن من خلالها تحديد المقدرات الجوهرية تشمل: الندرة، القيمة، صعوبة التقليد، وصعوبة الإحلال (الجنابي، 2013، 112-113).

5.2.2 أنواع المقدرات الجوهرية

تبينت الآراء حول عدد وأنواع المقدرات الجوهرية، ومن أبرز التصنيفات لهذه المقدرات هو تصنيف (Coyne) الذي يقسمها إلى الأنواع التالية (حافي، هبهوب، 2019، 7-8):

1. المقدرات الإدراكية: وهي المقدرات التي تتعلق بفهم الحقائق والنماذج التي تعتبر المحرك الأساسي للميزة التنافسية، والتي يمكن أن تأتي من (ماهر، 2003، 183):

- المعرفة التكنولوجية التي تنتج الإبداع.

- المعرفة العملية المؤدية للابتكار.

- الملكية الفكرية في المنظمة.

- الإبداع الناجح المؤدي لإنتاج بعض المنتجات.

وما يميز هذا النوع من المقدرات هو أنها غير محددة القيمة، والتي تعطي في النهاية ثماراً غير محددة.

2. قدرات التنفيذ المتميّز: وهي المقدرات المرتبطة بالموارد البشرية، والتي يمكن توظيفها في تنفيذ المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها. بالرغم من تساوي مدخلاتها، تستند هذه المقدرات إلى

حرافية عالية لدى الموارد البشرية. كما ازدادت تأثيرية الموارد البشرية في امتلاك هذه المقدرات مما زاد تأثيرها على مخرجات المنظمة (الطائي، 2007، 115).

وهناك من يقسم المقدرات الجوهرية إلى ما يلي (طالب، 2012، 196-197):

1. **قدرات الدخول إلى الأسواق:** وهي تتضمن إدارة وتطوير العلاقات التجارية، والمبيعات والتسويق، والتوزيع والإمدادات التسويقية، والدعم الفني. وتساعد هذه المقدرات منظمات الأعمال على البقاء قريبة من عملائها.

2. **المقدرات المرتبطة بالتكامل:** وهي تتضمن الجودة، وإدارة الوقت، والإنتاج في الوقت المحدد. حيث تبين مدى قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز بسرعة، ومرنة أكبر، وبتكلفة أقل من المنافسين.

3. **المقدرات المرتبطة بالوظائف:** وهي تتضمن المقدرات التي تمكن منظمات الأعمال من استثمار خدماتها ومنتجاتها الوظيفية الفريدة التي تضيف قيمة للعملاء. ويتبين مما تقدم أن المقدرات الجوهرية تنقسم إلى أنواع، منها ما يتعلق بالمقدرات الإدراكية، ومنها ما يتعلق بقدرات التنفيذ المتميز، ومنها ما يرتبط بالدخول إلى الأسواق وأخرى بالتكامل أو الوظائف. لذا فإن التقسيمات تختلف باختلاف الجانب الذي سيأخذه الباحث في الدراسة.

6.2.2 أبعاد المقدرات الجوهرية:

تبينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد عدد وأبعاد المقدرات الجوهرية، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف خلفياتهم الأكademية وتتنوع المجتمعات والعينات الإحصائية التي أجروا فيها دراساتهم. وبعد القيام بمراجعة عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال، تم اختيار عدد من الأبعاد التي يتفق عليها عدد من الكتاب والباحثين (حافي، هبهوب، 2019، 8-10)، (البغدادي والعطوي، 2013: 25)، (مهدي وسهيلة، 2017: 28)، (النقشبندي، 2019: 53). وهذه الأبعاد تتمثل في (كولي، و كوجر، 2020، 501):

1. رأس المال البشري

2. التعلم المنظمي

3. المرونة الاستراتيجية

4. المقدرات التسويقية

• رأس المال البشري:

يشير (Royal & Donnell, 2008: 669) إلى أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من رأس المال الفكري، والذي يشمل المعرفة والفهم والمهارات والخبرات السابقة التي يمتلكها العاملون، والتي تمثل قيمة حقيقة للمنظمة. وينظر (حسين والجميل، 2009: 187) أن المعارف والمهارات والخبرات التي يتمتع بها المورد البشري هي الأساس في تحديد قيمة المكونات الأخرى في المنظمة، فالإبداع والابتكار المتمثل بالملكية الفكرية (براءة الاختراع)، والموجودات الفكرية، والتصاميم، والعمليات، والرسوم البيانية، والوثائق، وحقوق النشر، والعلامة التجارية، ليست سوى نتيجة لقيمة رأس المال البشري.

ويشير (مدفوني، 2017: 17) إلى رأس المال البشري بأنه مجموعة من القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والإبداع والابتكار، وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان الأفراد العاملين التي تولد مهارات القيادة والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة والخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وإيجاد القيمة والتعامل مع المخاطر. ويتفق (شعيب ودلي، 2018: 497) على أن رأس المال البشري يعد من أهم المقاييس والموارد التي تقاس بها ثروة منظمات الأعمال، باعتباره المكون الرئيسي والأصول المؤثرة في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للدول، حيث أصبح رأس المال البشري الكفؤ العنصر الحاسم لتحقيق الازدهار والتقدم.

• التعلم المنظمي:

أشار (Allee, 1997: 71) إلى أن التعلم المنظمي والتكييف والتغيير أصبحت مقدرات جوهرية للبقاء في المنافسة. ويعرف (الكبيسي، 2004: 90) التعلم المنظمي بأنه تلك العملية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تطوير ذاتها وتحسين قدراتها الكلية وتحسين ظروفها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

يشير (McShane & Von Glinow, 2007: 13) إلى أن التعلم المنظمي يتمثل في اكتساب ومشاركة المعرفة، وهذه العمليات تعنى على تحقيق التعلم التنظيمي، لأن المنظمات يجب أن تتعلم باستمرار حول بيئتها المعقّدة حتى تتمكن من البقاء والنجاح والتكييف والقدرة على استخدام المعرفة. وهذا يعني أن للمنظمة نظاماً وهيكلاً تنظيمياً والقيم التنظيمية تدعم عمليات إدارة المعرفة. وعرف (Rivera & Howard, 2012: 394) التعلم المنظمي بأنه

مجموعة من الدروس التي يمكن الحصول عليها من كل تجربة باكتساب الخبرات العلمية السابقة. ويشير (النقشيندي، 2019: 53) إلى التعلم المنظمي بأنه عملية الحصول على المعرفة وتطبيقها، والتي تمكن المنظمة والعاملين فيها من التكيف مع البيئات المتغيرة باستمرار من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المخططة مسبقاً.

- **المقدرات التسويقية:**

أشار (Day, 1994: 49) إلى المقدرات التسويقية، باعتبارها قدرات الشركة الخاصة في تطوير استراتيجيات المزيج التسويقي، تحديد الأسواق المستهدفة، والحفاظ على العلاقة مع الزبائن. وعرفها (Eisenhardt & Martin, 2000: 1105) بأنها القدرة على التفوق في جميع أنشطة التسويق لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، وتقديم قيمة ومنفعة للزبoun، والنمو القائم على الطلب والقيادة المرحبة.

ويرى (الراضي، 2012: 56) أن المقدرات التسويقية تتبع من المفهوم التسويقي الذي يضع حاجات الزبون في المقام الأول، حيث إن المعرفة المتأتية من الزبون لها أهمية في الأداء الإبداعي للمنظمة، خاصة عند تسويق المنتجات الجديدة. فالمقدرات المتعلقة بالزبون يمكن أن تخفض المخاطر المرتبطة بتسويقه، وخاصة عندما تكون المنتجات مبتكرة ومعقدة تكنولوجياً. ويشير (Weerawardena, 2013: 15) إلى أن المقدرات التسويقية يمكن أن تسهم في خلق الميزة التنافسية للشركة، لأنها قد تكون من الصعب تكرارها، أو تحقيقها، وقد تكون نادرة ويمكن للشركة الاعتماد على قيمتها.

ويتفق (Rajkovic & Prasnikar, 2009: 85)، (Morgan & Vorhies, 2005: 85)، (القريوتي، 2009: 680)، (أرمسترونج وكوتلر، 2009: 139) و (الراضي، 2012: 78) على أن المنظمة يمكن أن تمتلك مقدرة تسويقية في عدة مجالات مثل: قنوات التوزيع، العلامة التجارية، المزيج الترويجي، خدمات ما بعد البيع، والمعرفة بحاجات وفضائل الزبائن.

- **المرونة الاستراتيجية:**

عبارة عن مجموعة من الإمكانيات التي تستخدمها المنظمة للاستجابة لفرص الموجودة والمتنوعة في بيئات ديناميكية ومعالجة المخاطر وعدم اليقين (Wheelen et al, 2012,13). ويرى (Hit et al, 2011, 13) أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التحول من استخدام استراتيجية إلى أخرى، وهي أحد أساليب المناورة الاستراتيجية التي تعكس الكيفية التي يتم

بها فهم السلوك الاستراتيجي للمنظمات الأعمالي، حيث تعتبر المناورة حداً للحركة تستخدمها المنظمات المعاصرة تجاه المنافسين والبيئة (الشريف، 2015: 28).

ويبيّن (Srour et al, 2016: 373) أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على الجاهزية من أجل إحداث التغيير الذي يؤدي إلى التكيف مع الظروف البيئية المختلفة. بينما يرى (Bock, 2017: 6) أن المرونة الاستراتيجية هي الاستجابة المسبقة للمنظمة لإعادة التهيئة بسرعة وإعادة تشكيل الهياكل والموارد والعمليات استجابة للتغيير البيئي.

ويؤكد (Bao et al, 2008: 14) أن المرونة الاستراتيجية مهمة للمنظمات لاقتناص الفرص التي تعرضها البيئة والرد على التهديدات، بالأخص عندما تكون البيئة ذات منافسة عالية ومضطربة وإبداعية بشكل مستمر.

الفصل الثالث:

منهجية البحث واجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل منهجية البحث، وعينة البحث، ومصادر جمع البيانات، وأداة البحث وخطوات بنائها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1.3 منهج البحث

بناءً على طبيعة البحث، ولتحقيق أهدافها، اعتمدت البحث على المنهج الوصفي التحاليلي، باعتباره أكثر المناهج استخداماً في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية. كونه أيضاً المنهج الذي يصف الحالة ويحدد العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها، ليتم تفسير النتائج التي ستصل إليها البحث.

2.3 نبذة مختصرة عن الشركة اليمنية للخطوط الجوية:

الشركة اليمنية للخطوط الجوية، المعروفة أيضاً بالشركة الخطوط الجوية اليمنية، هي الناقل الوطني للجمهورية اليمنية. تأسست في عام 1961، ويقع مركزها الرئيسي في العاصمة صنعاء. الذي تم أخذها حاله دراسة لمشروعنا (أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية). تقدم الشركة خدماتها من خلال شبكة واسعة من الرحلات الداخلية والدولية، حيث تربط بين اليمن ودول الخليج العربي، أوروبا، وأسيا. تمتلك الشركة طائرات حديثة وتعمل على تحديث أسطولها باستمرار لتلبية احتياجات المسافرين. كما تسعى الشركة إلى تحسين خدماتها وتوفير تجربة سفر مريحة وآمنة للمسافرين. ومن ضمن خدمات الشركة: الرحلات الجوية، الشحن الجوي، وخدمات السفر والسياحة.

3.3 عينة البحث

تكونت عينة البحث من العاملين، والمدراء، ورؤساء الأقسام، مدراء الإداريين، والمحظيين في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، حيث تم استخدام العينة القصدية وتم تطبيق أداة البحث المتمثلة في الاستبيان المعد للحصول على البيانات المطلوبة على عينة قدرها 36 مفردة، وبعد عملية فرز الاستبيانات المستعادة استبعدت الباحثات 6 استبيانات كونها غير صالحة بسبب عدم استيفاء بياناتها، وبالتالي فإن إجمالي الاستبيانات التي تم الاعتماد عليها في هذه البحث هي 30 استبيانة.

4.3 مصادر جمع البيانات

اعتمد البحث على مصادرين أساسيين لجمع البيانات هما:

- أ- المصادر الأولية:** سيتم جمع البيانات من الشركة المبحوثة بواسطة الاستبانة كأداة للبحث بالاستعانة بالدراسات السابقة وباستشارة المشرف على البحث، وتم تطويرها بما يتناسب مع البحث الحالي، للتعرف على أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية، وذلك للحصول على البيانات اللازمة للإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث.
- ب- المصادر الثانوية:** في هذا البحث، تمثلت المصادر الثانوية للبحث في الدراسات العلمية والأبحاث والكتب والمجلات العلمية المحكمة والمدونات والمقالات والتقارير، وموقع الإنترت المتاحة للبحث العلمي، ذات العلاقة بأثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية.

5.3 أداة البحث وخطوات بنائها

قامت الباحثات بإعداد استبانة للتعرف على أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية. معتمدين في بناء فقرات متغيرات البحث على مجموعة من الدراسات السابقة، وبالتالي تم بناء هذه الأداة وفقاً للخطوات التالية:

1. الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة التي لها علاقة بمتغيري البحث (المقدرات الجوهرية، الأعمال الدولية).
2. الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة بأبعاد البحث للاستعانة بها في تحديد الدقيق للعناصر التفصيلية ومتغيرات وأبعاد البحث.
3. مراجعة أدوات جمع البيانات للدراسات السابقة التي اهتمت بجوانب البحث الحالي والتي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث للاستفادة منها في بناء أداة هذا البحث.
4. تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة وصياغة الفقرات الواقعه ضمن كل بعد.
5. تم وضع الصورة الأولية للاستبانة والتي تكونت من 40 فقرة موزعة في ثمانية أبعاد، وقد تم تحديد سلم خماسي لقياس المشكلة الدراسية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

6. عرض الاستبانة على المشرف على البحث لمراجعةها وإجراء بعض التعديلات عليها، ومن ثم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين؛ لمعرفة آرائهم حول أداة البحث، واختبار صدق الأداة ظاهرياً.

7. بعد إجراءات التحكيم، تم الإعداد النهائي للاستبانة ومن ثم توزيعها على العينة.

الجدول (3-1) الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تطوير الاستبانة

البحث	المتغير
(كولي، و كوجر ، 2020)	ابعاد المقدرات الجوهرية
(حافي، هبهوب، 2019)	
(راضي، 2012)	
(البغدادي والعطوي، 2013)	
(الكبيسي ودهام، 2004)	
(كريم ، 2024)	
(حسونة، الزريقات، 2012).	التوجه نحو الاعمال الدولية
(هبري، اسية، 2019)	
(كولي، و كوجر ، 2020)	
(الكبيسي ودهام، 2004)	
(ختيري، بوعلاقة، بلحوث، 2020)	
(سايح، 2016)	

وتكونت الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة البحث، والتي شملت (النوع، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة)

الجزء الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدارسة ويكون من (40 فقرة) مقسمة إلى محورين هما:

المحور الاول: يتناول الأسئلة الخاصة بالمتغير المستقل (أبعاد المقدرات الجوهرية) ويكون من (20 فقرة) موزعة في اربعه أبعاد.

المحور الثاني: يتعلق بالأسئلة الخاصة بالمتغير التابع (التوجه نحو الأعمال الدولية) ويكون من (20 فقرة) موزعة في اربعه أبعاد كما في الجدول التالي:

جدول (3-2) مكونات استمارة الاستبانة

الوزن النسبي	عدد الفقرات	المتغيرات	القسم
%12.5	5	رأس المال البشري	المقدرات الجوهرية
%12.5	5	التعلم المنظمي	
%12.5	5	المرنة الاستراتيجية	
%12.5	5	المقدرات التسويقية	
%50	20	إجمالي فقرات المقدرات الجوهرية	المجموع
%12.5	5	معرفة الظروف السياسية	التوجه نحو الأعمال الدولية
%12.5	5	معرفة الظروف الاقتصادية	
%12.5	5	معرفة الظروف الثقافية	
%12.5	5	معرفة الظروف التكنولوجية	
%50	20	إجمالي التوجه نحو الأعمال الدولية	المجموع
%100	40		الإجمالي

6.3 مقياس أداة البحث:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطي الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محайд، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة.

- اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام مقياس الالتواء والتقطح (Kurtosis & Skewness) لجميع أبعاد ومحاور الاستبانة، حيث يتم اعتبار البعد أو المحور يتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة كل من الالتواء والتقطح محورة بين (-1.96) و (1.96+) عند مستوى دالة (0.50)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول (3-3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتقطح

معامل التقطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاور الاستبيان
-.462	.372	رأس المال البشري
-.423	.487	التعلم المنظمي
-.790	-.067	المرونة الاستراتيجية
1.091	-.461	المقدرات التسويقية
.006	.494	المقدرات الجوهرية
-.628	.301	معرفة الظروف السياسية
-.105	-.094	معرفة الظروف الاقتصادية
-.330	-.044	معرفة الظروف الثقافية
1.934	-1.078	معرفة الظروف التكنولوجية
-.508	.403	التوجه نحو الأعمال الدولية

يتضح من الجدول (3-3) أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-1.078) و (1.494)، كما تراوحت جميع قيم التقطح لجميع الأبعاد بين (.006-.790) و (1.091-.105) أي أنه لا يوجد مجال تتجاوز فيه قيمة الالتواء أو التقطح عن (-1.96) و (1.96+)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لعينة البحث.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: اختبارات الثبات وصدق المحتوى (التجانس) والتوزيع الطبيعي:

1. اختبار الالتواء والتغلط (Skewness & Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي،

للتتأكد من أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.

2. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي

وصدق الاتساق الداخلي.

3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة البحث ومدى

صدقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الوصفي:

1. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة لعينة

البحث.

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في البحث

ومدى انحراف إجابات العينة عن الوسط الحسابي، وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة

على الفقرات.

ثالثاً: أساليب الإحصاء الاستدلالي:

4. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analyses): لمعرفة أثر

المتغير المستقل على المتغير التابع (اختبار الفرضية الرئيسية).

5. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار الفرضيات

الفرعية لفرضية الرئيسية.

8.3 صدق الأداة البحث

للتتأكد من صدق الأداة تم اختيار الطرق التالية:

أ. الصدق الظاهري:

يعد الصدق الظاهري أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس، وقد تم عرض

الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال، وذلك

بغرض إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضع من أجله، واستناداً إلى الملاحظات

والتوجيهات التي أبدتها المحكمون تم العمل بالتعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف وإضافة بعض الفقرات في ضوء تلك المقترنات المقدمة.

بـ. صدق المحتوى (الاتساق الداخلي):

وللتتأكد من عدم وجود فقرات في أداة البحث يمكن أن تقلل من القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Correlation Pearson) بين عد الذي تتنمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً أو ذات قيمة سالبة أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة تقلل من القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة البعض، وبالتالي يتم استبعادها، خاصة عند كل ما يتعلق باختبار الفرضيات، أما إذا جاءت درجة الارتباط موجبة وقيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة ملائمة وتدعم القدرة التفسيرية لنتائج الذي تتنمي إليه، حيث تعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها، لكي لا يتربّع على بقائها نتائج غير منطقية، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: المقدرات الجوهرية

جدول (4-3): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل المقدرات الجوهرية

المقدرات التسويقية			المرونة الاستراتيجية			التعلم المنظمي			رأس المال البشري		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.000	.846**	16	.000	.708**	11	.000	.867**	6	.000	.765**	1
.000	.857**	17	.000	.821**	12	.000	.930**	7	.000	.925**	2
.000	.616**	18	.000	.791**	13	.000	.744**	8	.000	.689**	3
.000	.772**	19	.000	.847**	14	.000	.866**	9	.000	.804**	4
.000	.825**	20	.000	.895**	15	.000	.803**	10	.000	.609**	5

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (4-3) أن جميع فقرات المتغير المستقل المقدرات الجوهرية جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.609 و 0.930، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تؤثر على وتضعف من الارتباط

بالأبعاد. وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في النتائج المتحصلة عليها، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها. وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع: التوجه نحو الأعمال الدولية

جدول (5-3): الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع التوجه نحو الأعمال الدولية

معرفة الظروف التكنولوجية			معرفة الظروف الثقافية			معرفة الظروف الاقتصادية			معرفة الظروف السياسية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.000	.880**	37	.000	.835**	32	.000	.909**	27	.000	.874**	21
.000	.777**	38	.000	.892**	33	.000	.832**	28	.000	.880**	22
.000	.733**	39	.000	.881**	34	.000	.858**	29	.000	.761**	23
.000	.902**	40	.000	.702**	35	.000	.916**	30	.000	.655**	24
.000	.900**	41	.000	.772**	36	.000	.645**	31	.000	.877**	25

(*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (5-3) أن جميع فقرات المتغير التابع المتغير التابع التوجه نحو الأعمال الدولية جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.655 و 0.916، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تؤثر وتضعف من الارتباط بالأبعاد. وهذا يدل على مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي، وبالتالي في قوة النتائج ومنطقيتها. وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. الصدق البنائي:

يقيس الصدق البنائي مدى ارتباط كل بعد من أبعاد البحث بالدرجة الكلية لفقرات المحور، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

• الصدق البنائي للمتغير المستقل المقدرات الجوهرية:

جدول (3-6) معامل الارتباط بين أبعاد محور المقدرات الجوهرية والدرجة الكلية لفقرات المحور

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الأبعاد	m
.000	.928**	رأس المال البشري	1
.000	.929**	التعلم المنظمي	2
.000	.934**	المرونة الاستراتيجية	3
.000	.706**	المقدرات التسويقية	4

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتبيّن من الجدول (3-6) أن جميع أبعاد (المقدرات الجوهرية) كانت مرتبطة بمحورها الرئيس ارتباطاً طردياً قوياً ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يبيّن مقدار ارتباط كل بعد من أبعاد محور المقدرات الجوهرية بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يدل على عدم وجود أبعاد قد تقلّل من الارتباط والصدق البنائي لأبعاد المقدرات الجوهرية. وبذلك فإن جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق البنائي للمتغير التابع التوجّه نحو الأعمال الدوليّة:

جدول (7-3) معامل الارتباط بين أبعاد محور الأعمال الدوليّة والدرجة الكلية لفقرات المحور

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	الأبعاد	m
.000	.953**	معرفة الظروف السياسية	1
.000	.941**	معرفة الظروف الاقتصادية	2
.000	.793**	معرفة الظروف الثقافية	3
.000	.838**	معرفة الظروف التكنولوجية	4

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (7-3) أن جميع أبعاد (التوجّه نحو الأعمال الدوليّة) كانت مرتبطة بمتغيرها بدرجات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبيّن مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور التوجّه نحو الأعمال الدوليّة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تقلّل من الصدق البنائي لأبعاد التوجّه نحو الأعمال الدوليّة. وبذلك تعدّ أبعاد المتغير التابع صادقة بنائياً لما وضعت من أجله.

9.3 قياس ثبات أداة البحث

لقياس مدى ثبات إجابات عينة البحث على أسئلة الاستبانة تم استخدام مقياس معامل ألفا كرونباخ - (Cronbach's Alpha) للتأكد من مدى ثبات إجابات أو آراء العينة في الاستبانة. وهذا المقياس يفترض أن إجابات العينة فيما بينها يجب أن تكون متقاربة إلى حد كبير، فكلما تقارب إجابات كل مفردة من مفردات العينة مع بقية المفردات كان الثبات مرتفعا، والحد الأدنى للقول بثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (0.64) فأكثر، والجدول رقم (3-8) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول رقم (3-8) نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة البحث

معامل الثبات Alpha	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
.813	5	رأس المال البشري
.893	5	التعلم المنظمي
.865	5	المرونة الاستراتيجية
.839	5	المقدرات التسويقية
.945	20	المقدرات الجوهرية
.885	5	معرفة الظروف السياسية
.889	5	معرفة الظروف الاقتصادية
.869	5	معرفة الظروف الثقافية
.894	5	معرفة الظروف التكنولوجية
.955	20	التوجه نحو الأعمال الدولية
.973	40	الاستبيان بشكل عام

يتبيّن من الجدول (3-8) أن معامل الثبات لأبعاد الاستبانة كان مرتفعاً، وهو يتراوح بين 0.813 و 0.894. أما بالنسبة للمحاور، فكان الثبات في المتغير التابع (التوجه نحو الأعمال الدولية) أعلى بمعامل ثبات 0.955 مقارنة بـ 0.945 للمتغير المستقل (المقدرات الجوهرية). وبشكل عام، بلغ معدل الثبات للاستبانة 0.973، مما يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جدًا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذا البحث، ويمكن الاعتماد على النتائج المتحصلة عليها لإمكانية تعميمها على عينة البحث بدرجة كبيرة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل

وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

1.4 عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث

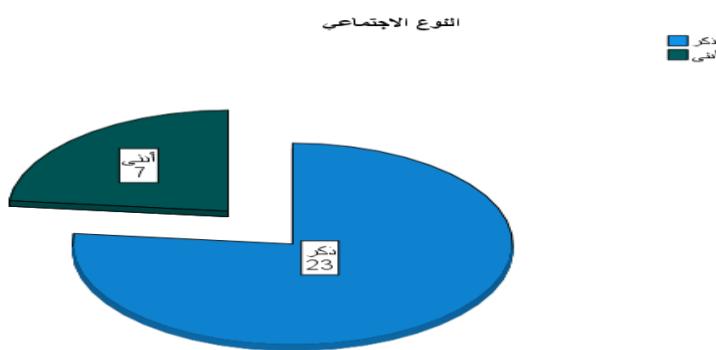
عرض خصائص عينة البحث وفقاً للبيانات الديموغرافية:

تهدف الباحثات من تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث إلى معرفة خصائص عينة البحث الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، طبيعة العمل، سنوات الخدمة)، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية، وقد تم عرض الجداول التكرارية، والنسب المئوية، والأشكال البيانية للمتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي:

متغير النوع:

جدول (1-4) خصائص عينة البحث حسب متغير النوع

النوع	النكرار	النسبة %
الذكور	23	%76.7
الإناث	7	%23.3
الإجمالي	30	%100



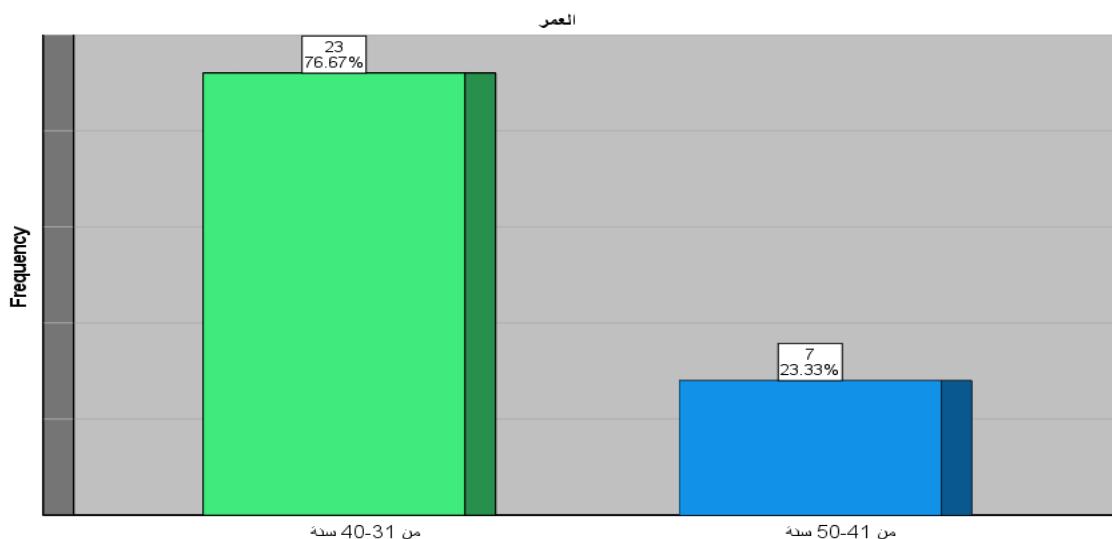
شكل بياني رقم (1-4) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير النوع

يتضح من الجدول (1-4) والشكل البياني رقم (1-4) أن أغلب أفراد المجتمع هم من الذكور وذلك بنسبة (76.7%)، في حين أن نسبة المجتمع من الإناث كانت (23.3%)، وهذا يشير إلى أن أغلب أفراد المجتمع من موظفي (الشركة اليمنية للخطوط الجوية) كانوا من الذكور. ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف توظيف النساء العاملات في هذا القطاع باعتبار أن الموظفين من الرجال هم أكثر قدرة على التحمل، إضافة إلى أن العمل في هذا القطاع أيضاً يتطلب جهداً أكثر كون الموظفين يمكّنهم العمل في أكثر من فترة.

متغير العمر:

جدول (4-2) خصائص عينة البحث حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
%76.7	23	من 31-40 سنة
%23.3	7	من 41-50 سنة
%100	30	الإجمالي



شكل بياني رقم (4-2) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير العمر

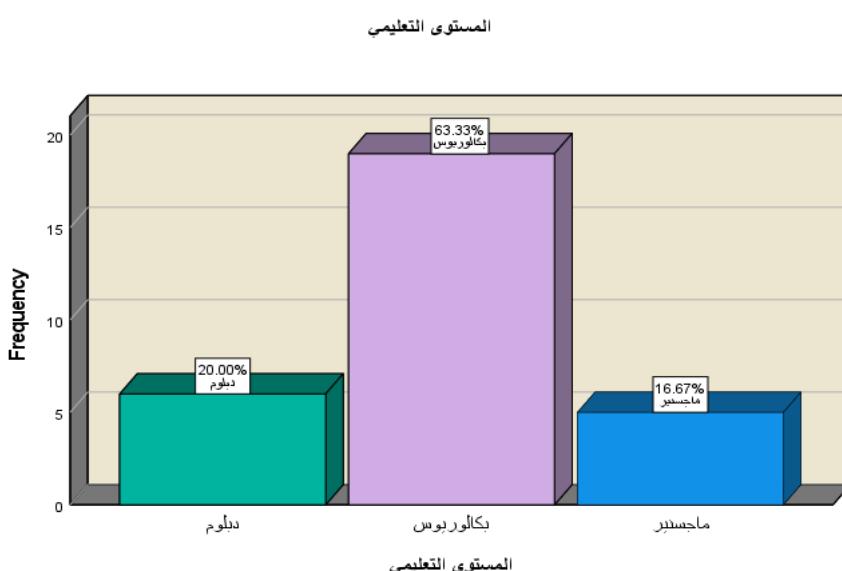
يتبيّن من الجدول (4-2) والشكل البياني رقم (4-2) أن نسبة (76.7%) من أفراد عينة البحث هم من الفئة العمرية التي تجاوزت الـ (30) من عمرها، بينما الفئة التي لم تتجاوز الـ (41) سنة كانت (23.3%) فقط.

وتشير تلك النتائج إلى التنوع العمري للأفراد عينة البحث، وأن غالبية المجتمع أعمارهم متوسطة يمتلكون خبرة طويلة في مجال العمل ولديها قدرة عالية على العطاء والعمل كونها الفئة الناضجة التي تمكنت من امتلاك مهارات وقدرات عالية اكتسبتها مع مرور الأيام، وبالتالي فإن هذه العينة قادرة على العمل بشكل أكبر مما يعطي القوة لنتائج البحث.

متغير المستوى التعليمي:

جدول (4-3) خصائص عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	النكرار	المستوى التعليمي
%20	6	دبلوم فأقل
%63.3	19	بكالوريوس
%16.7	5	ماجستير
%100	30	الإجمالي



شكل بياني رقم (4-3) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي

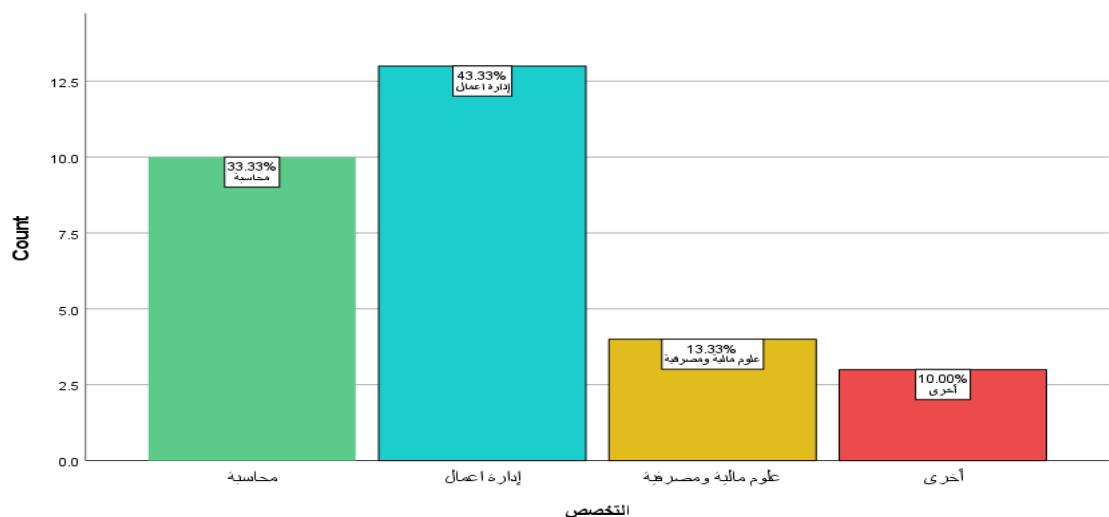
يتبيّن من الجدول (4-3) والشكل البياني (4-3) أن غالبية أفراد عينة البحث هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث جاء بنسبة (63.3%)، يليها المؤهل العلمي دبلوم بنسبة 20% واقل لهم الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (16.7%).

ومن هذه النتيجة يتضح أن قرابة (80%) من أفراد المجتمع هم من حملة المؤهلات التعليمية العليا بكالوريوس فأعلى، وهذا التوزيع يعد طبيعياً إذا ما نظرنا إلى مستوى التعليم العالي في اليمن الذي يخرجآلاف المؤهلين من جامعاته الحكومية والأهلية، وبالتالي فمن الطبيعي أن يكون غالبية موظفي الشركة اليمنية للخطوط الجوية من حملة المؤهلات العليا، وعليه فإن هذا التأهيل العالي يعطي مؤشراً جيداً على أن عينة البحث مؤهلة بدرجة تجعلها قادرة على القيام بأعمالها على أكمل وجه، وبالتالي تزيد من إيجابية ومنطقية نتائج البحث المتحصل عليها.

متغير التخصص:

جدول (4-4) خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص

النسبة %	النكرار	التخصص
%33.3	10	محاسبة
%43.3	13	إدارة أعمال
%13.3	4	مالية ومصرفية
%10	3	آخرى
%100	30	الإجمالي

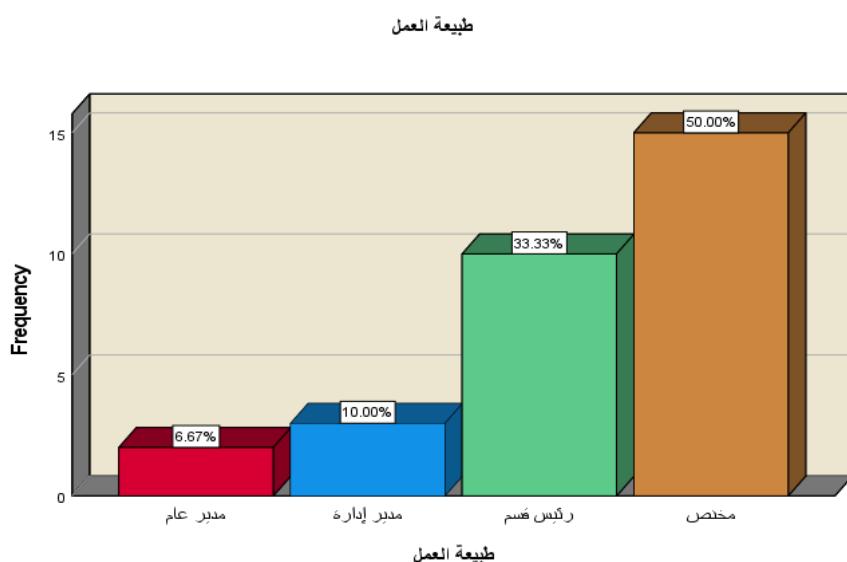


شكل بياني رقم (4-4) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير التخصص يتبع من الجدول (4-4) والشكل البياني (4-4) أن غالبية أفراد عينة البحث هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، حيث جاء بنسبة (%43.3)، يليها تخصص المحاسبة بنسبة (%33.3)، ثم علوم مالية ومصرفية بنسبة مؤوية بلغت (%13.3)، وأخيراً تخصصات (آخرى) بنسبة (%10).

متغير طبيعة العمل:

جدول (4-5) خصائص عينة البحث وفق متغير طبيعة العمل

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
%6.7	2	مدير عام / نائب
%10	3	مدير إدارة
%33.3	10	رئيس قسم
%50	15	مختص
%100	30	الإجمالي



شكل بياني رقم (4-5) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير طبيعة العمل

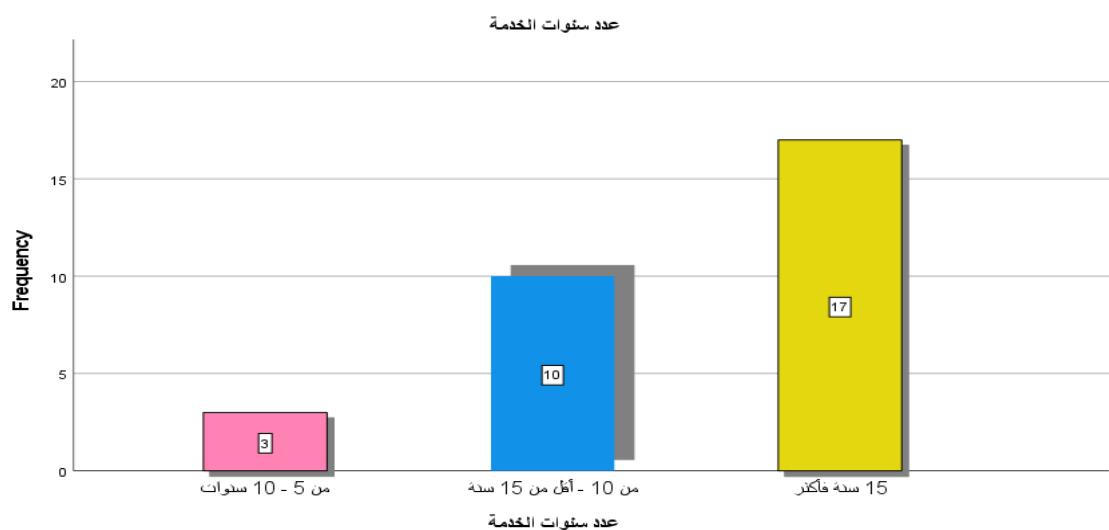
يتبيّن من الجدول (4-5) والشكل البياني رقم (4-5) أن نسبة (50%) من أفراد عينة البحث هم من فئة المستوى الوظيفي (مختص) بنسبة (50%)، يليهم فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة (33.3%)، ثم فئة المستوى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة (10%) وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (مدير عام) بنسبة (6.7%).

ويكمن تفسير هذا التوزيع إلى أن ذلك يتفق مع التوزيع الطبيعي للعاملين في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية)، باعتبار أن العاملين في قاعدة الهرم الوظيفي يكونون أكبر حجماً في المؤسسات من دراء الفروع والمدراء العموم، وذلك لتسهيل العملية الإدارية من تنسيق وإدارة وغيرها وإنجاز الأعمال بكفاءة.

متغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (4-6) خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة

النسبة %	النكرار	عدد سنوات الخدمة
%10	3	5 الى اقل من 10 سنوات
%33.3	10	10 الى اقل من 15 سنة
%56.7	17	15 سنة فأكثر
%100	30	الإجمالي



شكل بياني رقم (4-6) يوضح خصائص عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة

يتبيّن من الجدول (4-6) والشكل البياني أن أكثر من نسبة (56.7%) من عينة البحث سنتات خدمتهم أكثر من 15 سنة، يليهم من كانت سنتات خدمتهم من 10 إلى اقل من 15 سنة بنسبة (33.3%)، بينما (10%) سنتات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات.

ومن البيانات السابقة يتضح أن غالبية الموظفين في الشركة اليمنية للخطوط الجوية يتمتعون بخبرات عالية، وهذه الخبرة العالية تؤدي إلى ارتقاض في مستوى المعرفة والمهارة لدى عينة البحث المستهدفة وبالتالي كفاءة في العمل وجودة في التوجه نحو الأعمال الدولية، كما أن ذلك ينعكس على آرائهم واتجاهاتهم وتكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع البحث.

2.4 التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:

هدف هذا البحث إلى معرفة مستوى المقدرات الجوهرية بأبعاده الأربع (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية، والمرؤنة الاستراتيجية)، في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية)، والتعرف أيضًا على مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، ولتحقيق تلك الأهداف تم تحليل بيانات أداة البحث واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات والأبعاد والمحاور، والجدول (7-4) يوضح كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسبة الموافقة لكل فقرة وبعد محور، والموجودة في جداول النتائج التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى توفر أو تحقق أهداف البحث على النحو الآتي:

جدول (7-4) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي ونسب الموافقة في جداول النتائج

مستوى التوفر (التحقق)	التقدير اللفظي	(درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط	الدرجة
منخفض جداً	غير موافق بشدة	من 20% الى 36%	من 1 الى 1.80	1
منخفض	غير موافق	من 36% الى 52%	من 1.81 الى 2.6	2
متوسط	محايد	من 52% الى 68%	من 2.61 الى 3.4	3
مرتفع	موافق	من 68% الى 84%	من 3.41 الى 4.20	4
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 84% حتى 100%	من 4.21 حتى 5	5

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فإن قيمة تعبير عن مدى تباين وتشتت إجابات العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (صفر) فهذا يعني أن تشتمل إجابات العينة حول المتوسط بسيط جداً وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري حتى تصل إلى نصف المتوسط فهذا يدل على وجود تباين وتشتت كبير في إجابات العينة عن المتوسط إجابتهم.

1.2.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: (المقدرات الجوهرية):

لمعرفة مستوى المقدرات الجوهرية بأبعاده الأربع (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية، والمرؤنة الاستراتيجية)، في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات عينة البحث، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (8-4).

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المقدرات الجوهرية

الرتبة	مستوى التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	م
3	مرتفع	.531	3.96	رأس المال البشري	1
4	مرتفع	.578	3.86	التعلم المنظمي	2
2	مرتفع	.591	3.98	المقدرات التسويقية	3
1	مرتفع	.432	4.10	المرونة الاستراتيجية	4
مرتفع		.472	3.97	المقدرات الجوهرية	

يتضح من الجدول (4-8) أن مستوى المقدرات الجوهرية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية كان مرتفعاً حسب متوسط إجابات عينة البحث، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.97)، فيما بلغ الانحراف المعياري (0.472). كما يتضح من الجدول أيضاً أن جميع أبعاد محور المقدرات الجوهرية متوفرة بمستويات متفاوتة، فقد جاء بعد المرونة الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.432)، يليه في المرتبة الثانية بعد المقدرات التسويقية بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.591)، فيما كان في المرتبة الثالثة بعد رأس المال البشري بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.513)، في المرتبة الرابعة والأخيرة التعلم المنظمي بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.578)، ما يعني تحقق المقدرات الجوهرية بدرجة عالية، والتي تعني جملة من العمليات والإجراءات التي يكون الهدف منها الحصول على المعلومات المناسبة وجعلها في متناول أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة بما يصب في خدمة أهداف الشركة.

ولمعرفة مستوى المقدرات الجوهرية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية بحسب فقرات كل بعد من أبعادها، سوف نوضح ذلك كما يأتي:

البعد الأول: رأس المال البشري:

لتتعرف على مستوى رأس المال البشري في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول .(9-4).

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد رأس المال البشري

الرتبة	مستوى التوفّر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	العدد
2	مرتفع	.583	4.07	تسقط الشركة العاملين من ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة في مجالات خدمات.	1
3	مرتفع	.718	4.03	تعتمد الشركة القدرات الشخصية في ترقية العاملين للمناصب الوظيفية.	2
1	مرتفع	.730	4.13	تظر الشركة إلى العاملين بوصفهم المورد الرئيسي لبلوغ النجاح.	3
5	مرتفع	.758	3.67	تقدّم الشركة الحوافز المادية والمعنوية لزيادة دوافع العاملين في تأدية أعمالهم.	4
4	مرتفع	.712	3.90	يتمتع العاملون في الشركة بمهارات وقدرات عالية في مجالات .	5
مرتفع		.531	3.96	متوسط بعد رأس المال البشري	

يتضح من الجدول (4-9) أن فقرات بعد رأس المال البشري حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.67) و(4.13). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) التي تنص على "تظر الشركة إلى العاملين بوصفهم المورد الرئيسي لبلوغ النجاح" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.730). وهذا يعني أن العينة تافق بدرجة مرتفعة على أن الشركة اليمنية للخطوط الجوية تشير إلى أن العاملين يُعتبرون المورد الرئيسي للنجاح، مما يعكس رؤية إيجابية تجاه أهمية العاملين.

فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) التي تنص على "تقدّم الشركة الحوافز المادية والمعنوية لزيادة دوافع العاملين في تأدية أعمالهم" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.758)، مما يدل على تفاوت المجتمع بدرجة عالية على أن الشركة اليمنية للخطوط الجوية تدل على أن الحوافز المقدمة للعاملين تحتاج إلى تحسين، رغم وجود تفاوت عام على الحوافز.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي بعد رأس المال البشري (3.96) وانحراف معياري (0.531)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على أن بعد رأس المال البشري متوفّر في الشركة اليمنية للخطوط الجوية بشكل كبير، ما يعني قدرة الشركة على تحقق مستوى عالٍ من الرضا فيما يتعلق برأس المال البشري، مع ضرورة تحسين الحوافز المقدمة للعاملين لتعزيز دوافعهم وتحقيق أداء أفضل.

البعد الثاني: التعلم المنظمي:

للتعرف على مستوى التعليم المنظمي في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول .(10-4)

جدول (10-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التعلم المنظمي

الرتبة	مستوى التوفّر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	العدد
5	مرتفع	.794	3.70	تستخدم الشركة نظم إلكترونية حديثة في جميع أعمالها المتعلقة ب مجالات.	1
3	مرتفع	.648	3.83	تلزم الشركة العاملين على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل.	2
2	مرتفع	.607	3.90	يستفيد العاملون في الشركة من التجارب والخبرات الماضية في العمل.	3
1	مرتفع	.607	4.10	تختص الشركة بالمبالغ المالية الازمة لتطوير برامجها في مجالات.	4
4	مرتفع	.774	3.77	تسعي الشركة إلى دفع العاملين لاكتساب المعرفة الجديدة في مجالات.	5
مرتفع		.578	3.86	متوسط بعد التعلم المنظمي	

يتضح من الجدول (10-4) أن فقرات بعد التعلم المنظمي حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.70) و(4.10). حيث كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) التي نصت على "تختص الشركة بالمبالغ المالية الازمة لتطوير برامجها في مجالات" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.607). هذه القيم تبين أن المجتمع توافق بدرجة مرتفعة على تشير هذه النتيجة إلى تواافق مرتفع على اهتمام الشركة بتطوير برامجها، مما يعكس التزاماً قوياً بالتعلم المنظمي.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) التي نصت على "تستخدم الشركة نظم إلكترونية حديثة في جميع أعمالها المتعلقة ب مجالات" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.794). وهذا يعني أن المجتمع تواافق بدرجة عالية أيضاً إلا أن هذه النتيجة تشير إلى تواافق مرتفع أيضاً، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على توفر التعلم المنظمي في الشركة

اليمنية للخطوط الجوية. ما يعني أيضًا التزام الشركة بتطوير البرامج واستخدام الأنظمة الحديثة يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية.

البعد الثالث: المقدرات التسويقية:

للتعرف على مستوى المقدرات التسويقية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول .(11-4)

جدول (11-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المقدرات التسويقية

الرتبة	مستوى التوفّر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	العدد
5	مرتفع	.834	3.83	لدى الشركة منافذ توزيع كفؤة في تقديم خدماتها.	1
2	مرتفع	.740	4.07	تمتلك الشركة علامة تجارية مميزة لاستقطاب الزبائن.	2
1	مرتفع	.681	4.13	تستخدم الشركة وسائل تسويقية غير تقليدية في الحملات الترويجية والدعائية.	3
3	مرتفع	.743	4.00	تدرس الشركة باستمرار تطور حاجات ورغبات زبائنها المحليين والدوليين.	4
4	مرتفع	.662	3.90	تلزم الشركة بالمعايير الأخلاقية في ممارسة أنشطتها التسويقية.	5
مرتفع		.591	3.98	متوسط بعد المقدرات التسويقية	

يتضح من الجدول (11-4) أن فقرات بعد المقدرات التسويقية حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (3.83) و(4.13). حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) التي نصت على "تستخدم الشركة وسائل تسويقية غير تقليدية في الحملات الترويجية والدعائية" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.681). وهذا يعني أن عينة البحث من العاملين في الشركة اليمنية للخطوط الجوية أجمعوا بدرجة كبيرة على أن تعكس هذه النتيجة توافقاً كبيراً على أهمية استخدام استراتيجيات تسويقية مبتكرة، مما يعتبر ضرورياً لضمان استمرارية العمل وتفادي الأزمات المالية. فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) التي تنص على "لدى الشركة منافذ توزيع كفؤة في تقديم خدماتها" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.834). وهذا يعني أن المجتمع يوافق بدرجة مرتفعة أيضاً رغم كونها في المرتبة الأخيرة، مما يعبر عن قوة المركز المالي وقدرة الشركة على مواجهة التحديات.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي بعد المقدرات التسويقية (3.98) وانحراف معياري (0.591)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على تحقق بعد المقدرات التسويقية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية. يدل على درجة موافقة مرتفعة على تحقق المقدرات التسويقية، مما يعزز الاستخدام الفعال لوسائل تسويقية غير تقليدية يعكس التزام الشركة بالابتكار في استراتيجياتها التسويقية.

البعد الرابع: المرونة الاستراتيجية

لتتعرف على مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول .(12-4)

جدول (12-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد المرونة الاستراتيجية

الرتبة	مستوى التوفّر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	العدد
4	مرتفع	.481	4.10	لدى الشركة خطط مرنّة لمواجهة التغييرات المستقبلية إلى المدى البعيد.	1
2	مرتفع	.531	4.17	لدى الشركة القدرة على تقديم خدمات جديدة تلبّي متطلبات الزبائن وتوقعاتهم باستمرار.	2
5	مرتفع	.531	3.83	تسجّيب الشركة بسرعة لطلبات العملاء.	3
1	مرتفع جدًّا	.568	4.23	لدى الشركة مهارات متعددة لتلبية متطلبات بيئه العمل المتغيرة.	4
3	مرتفع	.648	4.17	لدى الشركة القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات.	5
متوسط بعد المرونة الاستراتيجية		.432	4.100		

يتضح من الجدول (12-4) أن فقرات بعد المرونة الاستراتيجية حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (3.83) و(4.23). حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) التي نصت على "لدى الشركة مهارات متعددة لتلبية متطلبات بيئه العمل المتغيرة" بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.568). وهذا يعني أن عينة البحث من العاملين في الشركة اليمنية للخطوط الجوية أجمعوا بدرجة مرتفعة جدًا على أن تشير النتائج إلى أن العاملين يشعرون بالثقة في مهارات الشركة وقدرتها على تلبية احتياجات السوق المتغيرة.

فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على "تستجيب الشركة بسرعة لطلبات العملاء" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.513). وهذا يعني أن المجتمع يوافق بدرجة مرتفعة على أن الشركة تحتاج إلى تحسين استجابتها لطلبات العملاء.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي بعد المرونة الاستراتيجية (4.100) وانحراف معياري (0.432)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على تحقق بعد المرونة الاستراتيجية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية. وهذا يعني تعكس هذه النتائج أن المرونة الاستراتيجية تعد أحد العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح الشركة، ولكن يتطلب الأمر أيضاً تحسين بعض الجوانب لضمان تحقيق أعلى مستوى من الرضا لدى العملاء.

2.2.4 التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: (التجهيز نحو الأعمال الدولية):

لمعرفة مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية بأبعاده الأربع (معرفة الظروف السياسية، معرفة الظروف الاقتصادية، معرفة الظروف الثقافية، ومعرفة الظروف التكنولوجية) في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول رقم (13-4).

جدول (13-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التوجه نحو الأعمال الدولية

الرتبة	مستوى التوفير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	M
3	مرتفع	.5975	3.866	معرفة الظروف السياسية	1
4	مرتفع	.6102	3.800	معرفة الظروف الاقتصادية	2
1	مرتفع	.5562	4.060	معرفة الظروف الثقافية	3
2	مرتفع	.6537	3.946	معرفة الظروف التكنولوجية	4
مرتفع		.5347	3.916	التجهيز نحو الأعمال الدولية	

يتضح من الجدول (13-4) أن مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة البحث، حيث جاء بمتوسط حسابي (3.916) وبانحراف معياري (0.5347).

كما يتضح من الجدول أن أبعاد التوجه نحو الأعمال الدولية حصلت على قيم متقاربة، حيث جاء بعد "معرفة الظروف الثقافية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.060) وانحراف معياري (0.5562)، وجاء في المرتبة الثانية "معرفة الظروف التكنولوجية" بمتوسط حسابي (3.946)

وانحراف معياري (0.6537)، وجاء في المرتبة الثالثة "معرفة الظروف السياسية" بمتوسط حسابي (3.866) وانحراف معياري (0.5975)، وأخيراً، جاء في المرتبة الرابعة "معرفة الظروف الاقتصادية" بمتوسط حسابي (3.800) وانحراف معياري (0.6102).

ولمعرفة مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية لدى العاملين في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، حسب فقرات كل بعد من أبعاده، سوف نوضح ذلك فيما يأتي:

البعد الأول: معرفة الظروف السياسية:

لمعرفة مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية من خلال معرفة الظروف السياسية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-4).

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد معرفة الظروف السياسية

الرتبة	مستوى التوفير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	العدد
5	مرتفع	.988	3.70	تحاول الشركة أن تتكيف مع الظروف السياسية في البلدان التي تعامل معها.	1
1	مرتفع	.743	4.00	تؤثر الظروف السياسية الدولية المستقرة إيجابياً على جودة خدمات الشركة.	2
3	مرتفع	.761	3.80	تلتزم الشركة بالسياسات والقوانين المعمول بها في البلدان التي تعامل معها.	3
2	مرتفع	.629	3.87	يساهم الاستقرار السياسي للبلدان التي تعامل معها الشركة في زيادة ممارسات أعمالها الدولية فيها.	4
4	مرتفع	.728	3.77	تزداد كفاءة أنشطة الشركة بالعلاقات الخارجية للبلدان التي تعامل معها.	5
متوسط بعد معرفة الظروف السياسية		.5975	3.866		

يتضح من الجدول (4-4) أن فقرات بعد معرفة الظروف السياسية حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.70) و(4.00). حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) التي تنص على "تؤثر الظروف السياسية الدولية المستقرة إيجابياً على جودة خدمات الشركة" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.743). وهذا يعني أن العينة تتفق بدرجة مرتفعة على أن العاملين

في الشركة يعتقدون أن الظروف السياسية الدولية المستقرة تلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يعكس فهمهم لأهمية الاستقرار السياسي في تعزيز الأداء المؤسسي.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) التي تنص على "تحاول الشركة أن تتكيف مع الظروف السياسية في البلدان التي تتعامل معها" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.988). وهذا يعني أن العينة تتفق على أن الشركة إلى هناك حاجة لتحسين جهود الشركة في التكيف مع الظروف السياسية في البلدان التي تتعامل معها.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي وبعد معرفة الظروف السياسية (3.866) وانحراف معياري (0.5975)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة نوعاً ما من قبل أفراد المجتمع على توفر بعد معرفة الظروف السياسية لدى الشركة اليمنية للخطوط الجوية. هذا يمكن أن يسهم في تحسين استجابة الشركة للمتغيرات الخارجية وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

البعد الثاني: معرفة الظروف الاقتصادية:

لمعرفة مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية من خلال معرفة الظروف الاقتصادية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-15).

جدول (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الظروف الاقتصادية

الرتبة	مستوى التوفّر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	العدد
4	مرتفع	.944	3.73	تحل الشركة الظروف الاقتصادية المختلفة للبلدان المضيفة قبل أن تمارس أعمالها فيها.	1
2	مرتفع	.747	3.83	لدى الشركة معرفة كافية بالتغييرات الاقتصادية للدول التي تتعامل معها.	2
5	مرتفع	.711	3.67	تقوم الشركة بزيادة نشاطاتها في البلدان التي لها معدلات نمو اقتصادي عالية.	3
3	مرتفع	.679	3.77	لدى الشركة مرونة سعرية في حالات انخفاض الطلب على خدماتها.	4
1	مرتفع	.525	4.00	تتأثر نشاطات الشركة بالنمو الاقتصادي في البلدان التي تتعامل معها.	5
مرتفع		.6102	3.800	متوسط بعد معرفة الظروف الاقتصادية	

يتضح من الجدول (4-15) أن فقرات بعد معرفة الظروف الاقتصادية حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.67) و(4.00). حيث كانت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) التي تنص على "تأثر نشاطات الشركة بالنمو الاقتصادي في البلدان التي تتعامل معها" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.525). وهذا يعني أن المجتمع يوافق بدرجة مرتفعة على أن الشركة على تدرك تأثير العوامل الاقتصادية على أدائها ونشاطاتها. تشير النتائج إلى أن العاملين في الشركة يعتقدون أن النمو الاقتصادي في البلدان التي تتعامل معها يؤثر بشكل كبير على عملياتها، مما يعكس أهمية الوعي بالظروف الاقتصادية كجزء من استراتيجيات العمل.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) التي تنص على "تقوم الشركة بزيادة نشاطاتها في البلدان التي لها معدلات نمو اقتصادي عاليه" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.711). وهذا يعني أن المجتمع يرى بدرجة مرتفعة أيضًا وهو ما يعكس إلى أن هناك حاجة لتحسين جهود الشركة في زيادة نشاطاتها في البلدان ذات معدلات النمو الاقتصادي العالية. وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي لبعد معرفة الظروف الاقتصادية (3.80) وانحراف معياري (0.6102)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على تحقق بعد معرفة الظروف الاقتصادية لدى الشركة اليمنية للخطوط الجوية. ما يشير إلى أن الشركة اليمنية للخطوط الجوية تتمتع بمستوى جيد من الفهم للظروف الاقتصادية المحيطة، ولكن ينبغي عليها تعزيز استراتيجياتها في التوسيع والنمو في الأسواق ذات الإمكانيات العالية. هذا سيمكنها من تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

البعد الثالث: معرفة الظروف الثقافية

لمعرفة مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية من خلال معرفة الظروف الثقافية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-16).

جدول (4-16) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الظروف الثقافية

المرتبة	مستوى التوفير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	العدد
2	مرتفع	.803	4.10	تواكب الشركة التغيرات الثقافية في البلدان التي تمارس أنشطتها فيها.	1
5	مرتفع	.718	4.03	تستفيد الشركة من التعددية الثقافية كفرصة لتطوير	2

				خدماتها المقدمة.	
3	مرتفع	.615	4.03	تعمل الشركة على توسيع أنشطتها في الدول التي تتميز بتنوع ثقافية.	3
4	مرتفع	.718	4.03	تتوافق أنشطة الشركة مع القيم والمعتقدات الخاصة بزبائنها.	4
1	مرتفع	.548	4.10	يتأثر أداء الشركة بالمستوى التعليمي والثقافي لزبائنها.	5
متوسط بعد معرفة الظروف الثقافية		0.5562	4.060		

يتضح من الجدول (4-16) أن فقرات بعد معرفة الظروف الثقافية حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.03) و(4.10). حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) التي تنص على "يتأثر أداء الشركة بالمستوى التعليمي والثقافي لزبائنها" بمتوسط حسابي (4.10). وهذا يعني أن المجتمع يوافق بدرجة مرتفعة على أن الشركة تتكيف مع التغيرات الثقافية وفهم احتياجات زبائنها بشكل أفضل.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) التي تنص على "تسهيل الشركة من التعديل الثقافية لتطوير خدماتها المقدمة" بمتوسط حسابي (4.03). وهذا يعني أن العينة تتوافق بدرجة مرتفعة على أن إدارة الشركة على استغلال هذه المعرفة في تطوير استراتيجياتها وتقديم خدمات تلبي توقعات العملاء المتنوعة.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي بعد معرفة الظروف الثقافية (4.060) وانحراف معياري (0.5562)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على توفر بعد معرفة الظروف الثقافية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية كجزء مهم من التوجه نحو الأعمال الدولية. مما يعني أن هذه الشركة قادرة على تعكس هذه النتائج أهمية بعد معرفة الظروف الثقافية كعنصر أساسي في نجاح الشركة اليمنية للخطوط الجوية، مما يمكنها من التوسع في الأسواق الدولية وتعزيز قدرتها التنافسية.

بعد الرابع: معرفة الظروف التكنولوجية:

لمعرفة مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية من خلال معرفة الظروف التكنولوجية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (4-17).

جدول (4-17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الظروف التكنولوجية

الرتبة	مستوى التوفّر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	العدد
3	مرتفع	.785	3.93	يتافق مستوى التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة مع الظروف البيئية للأعمال الدولية.	1
2	مرتفع	.669	4.03	تسقى الشركة من مواردها التكنولوجية في توسيع أنشطتها الدولية.	2
4	مرتفع	.607	3.90	توفر تكنولوجيا الاتصالات للشركة السبل لتحسين خدماتها مقارنةً بالمنافسين.	3
5	مرتفع	.847	3.80	تساعد التطورات التكنولوجية الشركة في الوصول إلى معلومات دقيقة عن بيئة الأعمال الدولية.	4
1	مرتفع	.944	4.07	تقوم الشركة بتحديث معلوماتها التكنولوجية باستمرار.	5
متوسط بعد معرفة الظروف التكنولوجية		.6537	3.947		

يتضح من الجدول (4-17) أن فقرات بعد معرفة الظروف التكنولوجية حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.80) و(4.07). حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) التي تنص على "تقوم الشركة بتحديث معلوماتها التكنولوجية باستمرار" بمتوسط حسابي (4.07). وهذا يعني أن المجتمع يوافق بدرجة مرتفعة على أن الشركة تكيف عملياتها مع الابتكارات التكنولوجية الحديثة، تشير النتائج إلى أن العاملين في الشركة يعتقدون أن تحديث المعلومات التكنولوجية بشكل مستمر يعد جزءاً أساسياً من استراتيجياتها، مما يعكس التزامها بالاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز أدائها.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) التي تنص على "تساعد التطورات التكنولوجية الشركة في الوصول إلى معلومات دقيقة عن بيئة الأعمال الدولية" بمتوسط حسابي (3.80). وهذا يعني أن العينة تواافق بدرجة مرتفعة على أن إدارة الشركة على الاستفادة من التطورات التكنولوجية للحصول على معلومات دقيقة عن بيئة الأعمال الدولية، إلا أن النتائج العامة تؤكد على وجود مستوى جيد من الوعي التكنولوجي داخل الشركة.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي بعد معرفة الظروف التكنولوجية (3.947) وانحراف معياري (0.6537)، مما يدل على درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد المجتمع على توفر بعد معرفة الظروف التكنولوجية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية كجزء مهم من التوجه نحو الأعمال الدولية. مما يعني أن هذه الشركة قادرة على تعكس هذه النتائج أهمية بعد معرفة الظروف

التكنولوجية كعامل رئيسي في نجاح الشركة اليمنية للخطوط الجوية، مما يمكنها من التفاف بفعالية في الأسواق الدولية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3.4 اختبار فرضيات البحث:

تم استخدام مجموعة من المقاييس لاختبار فرضيات البحث، حيث تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis).

وقد تم تنفيذ هذه التحليلات على النحو التالي:

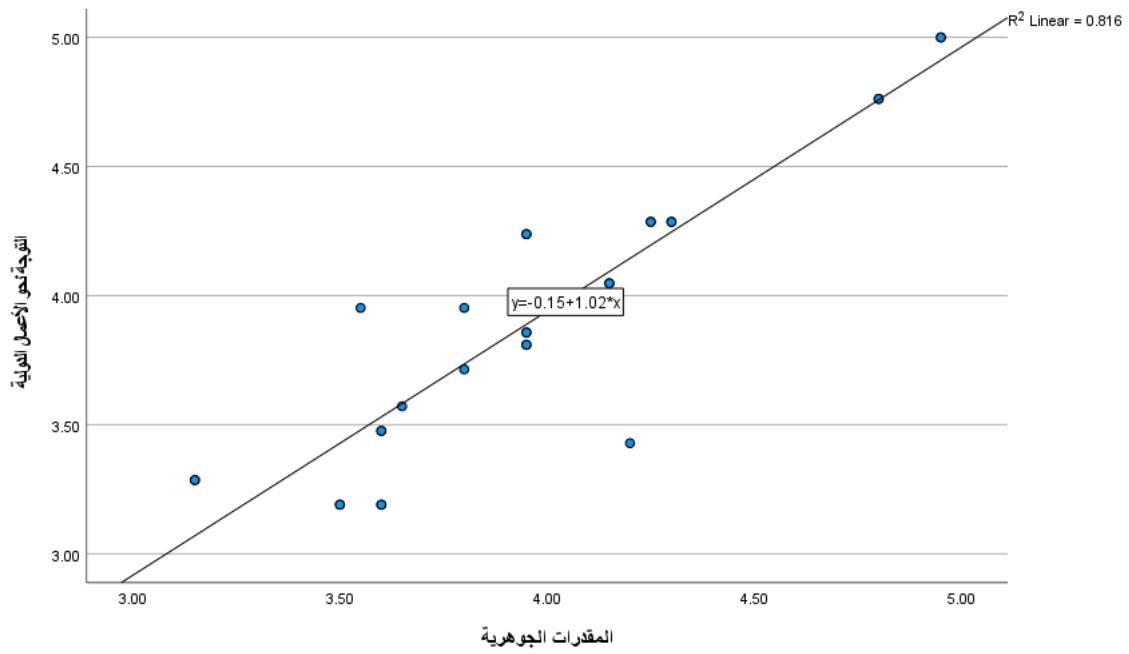
اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر المقدرات الجوهرية بأبعادها الأربع (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية، والمرنة الاستراتيجية) في التوجه نحو الأعمال الدولية (معرفة الظروف السياسية، معرفة الظروف الاقتصادية، معرفة الظروف الثقافية، ومعرفة الظروف التكنولوجي) لدى العاملين في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط. ويظهر الجدول (20-4) نتائج اختبار الانحدار وتفسير التباين بين المقدرات الجوهرية والتوجه نحو الأعمال الدولية.

أما جدول (4-18)، فيوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والذي يبرز أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية.

Sig.T مستوى الدلالـة	اختبار T	B الانحدار	Sig.F مستوى الدلالـة	اختبار F	R ² معامل التحـديد	R معامل الارتباط
.000	11.132	0.903	.000	123.922	.816	.903 ^a



يتضح من البيانات في الجدول (4-18) والشكل البياني (7-4) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية لدى الشركة اليمنية للخطوط الجوية. فمعامل التحديد R^2 يوضح أن المقدرات الجوهرية بشكل عام يفسر ما نسبته (0.816) من التغيرات الحاصلة في التوجه نحو الأعمال الدولية لدى العاملين في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية)، مما يشير إلى أن (81.6%) من مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية لدى الشركة اليمنية للخطوط الجوية ناتج عن المقدرات الجوهرية. كما تفسر قيمة درجة التأثير B التي بلغت (0.903) أنه بافتراض تحديد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى المقدرات الجوهرية في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية) إلى زيادة بمقدار (90.3%) في مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية لدى الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (123.922) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية لدى (الشركة اليمنية للخطوط الجوية) محل البحث، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية للبحث التي تنص على أنه: توجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية، والمرونة الاستراتيجية) في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

كما يلي: (Analysis

جدول (4-19) نتائج معامل ارتباط بيرسون لتفسير العلاقة بين أبعاد المتغيرات.

مستوى الدلالة	قيمة F	تعديل R Square	معامل التحديد R Square	R معامل الارتباط
.000	60.470	.891	.906	.952 ^a

يبين الجدول (4-19) أن هناك ارتباطاً خطياً طردياً قوياً بين جميع أبعاد المقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية، والمرنة الاستراتيجية) والتوجه نحو الأعمال الدولية في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية)، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.952). كما توضح قيمة معامل التحديد R^2 أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 90.6% من التباين في التوجه نحو الأعمال الدولية في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية).

وبينت النتائج أن نموذج البحث ملائم ومناسب لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث كانت قيمة F (60.47) دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول (4-20) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	الفقرة
.000	4.471	.574	.129	.578	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية.
.001	3.867	.555	.133	.513	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتعلم المنظمي في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية.
.175	-1.396	-.183	.119	-.166	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمقدرات التسويقية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية.
.628	.491	.037	.094	.046	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرنة الاستراتيجية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية.

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-20) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث، حيث كانت قيمة T (4.471) دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.000) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05). كما كانت قيمة معامل الانحدار B كبيرة جدًا حيث بلغت (0.574)، وهذا يشير إلى أن رأس المال البشري له تأثير في التوجه نحو الأعمال الدولية في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية) محل البحث. وبالتالي، نقبل الفرضية الفرعية الأولى للبحث التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-20) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي في التوجه نحو الأعمال الدولية في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية)، حيث كانت قيمة T (3.089) دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.001) وهي أصغر من مستوى دلالة (0.05). كما كانت قيمة معامل الانحدار B كبيرة جدًا حيث بلغت (0.513)، وهذا يشير إلى أن التعلم المنظمي له تأثير في التوجه نحو الأعمال الدولية في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية) محل البحث. وبالتالي، نقبل الفرضية الفرعية الثانية للبحث التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-20) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات التسويقية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث، حيث كانت قيمة T (-1.396) غير دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (0.175) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05). كما كانت قيمة معامل الانحدار B صغيرة (-0.183)، وهذا يشير إلى أن توفر المقدرات التسويقية ليس له تأثير كبير في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث. وبالتالي، نرفض الفرضية الفرعية الثالثة للبحث، ونقبل الفرضية البديلة العدمية التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات التسويقية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث.

يمكن تفسير عدم وجود أثر للمقدرات التسويقية في التوجه نحو الأعمال الدولية في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية) إلى أن الشركة محل البحث تحتاج إلى تطبيق المقدرات التسويقية بشكل كافٍ بحيث يكون قادرًا على التكيف مع التحديات الصعبة.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-20) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث، حيث كانت قيمة T (0.491) غير دالة إحصائيًا، فمستوى الدلالة (Sig.). المقابلة لها بلغت (0.628) وهي أكبر من مستوى دلالة (0.05). كما كانت قيمة معامل الانحدار B صغيرة (0.046)، وهذا يشير إلى أن توفر المرونة الاستراتيجية ليس له تأثير كبير في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث. وبالتالي، نرفض الفرضية الفرعية الرابعة للبحث، ونقبل الفرضية البديلة العدمية التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث.

يمكن تفسير عدم وجود أثر للمرونة الاستراتيجية في التوجه نحو الأعمال الدولية في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية) إلى أن الشركة محل البحث تحتاج إلى تطبيق المرونة الاستراتيجية بشكل كافٍ بحيث يكون قادرًا على التكيف مع التحديات الصعبة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

بعد الانتهاء من تحليل بيانات هذا البحث إحصائياً والتي تم جمعها عن طريق أداة الاستبانة من العاملين في (الشركة اليمنية للخطوط الجوية)، تم استخلاص أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كإجابة عن أسئلة البحث، وتحقيقاً لأهدافها واختبار فرضياتها التي تم طرحها، وذلك على النحو الآتي:

لأثر المقدرات الجوهرية بأبعادها الأربع (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية، والمرونة الاستراتيجية) في التوجه نحو الأعمال الدولية (معرفة الظروف السياسية، معرفة الظروف الاقتصادية، معرفة الظروف الثقافية، ومعرفة الظروف التكنولوجي) لدى العاملين في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

أ- أظهرت نتائج البحث أن مستوى المقدرات الجوهرية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية بشكل عام كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة البحث، وكان مرتفعاً في جميع الأبعاد وبمتوسطات متفاوتة، حيث كانت بالترتيب الآتي: (المرونة الاستراتيجية، المقدرات التسويقية، رأس المال البشري، التعلم المنظمي).

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها الأربع (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية، والمرونة الاستراتيجية) في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية محل البحث.

ت- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

ث- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

ج- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات التسويقية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

ح- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في التوجه نحو الأعمال الدولية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية.

خ- يرى عينة البحث أن الشركة اليمنية للخطوط الجوية أن هناك موافقة مرتفعة على تحقيق المقدرات التسويقية في الشركة اليمنية للخطوط الجوية، تشير النتائج إلى أن الشركة اليمنية للخطوط الجوية تتمتع بمقدرات تسويقية قوية، مما يعزز الاستخدام الفعال لوسائل تسويقية غير تقليدية يعكس التزام الشركة بالابتكار في استراتيجياتها التسويقية.

د- يرى عينة البحث أن لدى الشركة اليمنية للخطوط الجوية قدرة عالية على تلبية متطلبات رأس المال البشري ما يعني قدرة الشركة على تحقق مستوى عالٍ من الرضا فيما يتعلق برأس المال البشري، مع ضرورة تحسين الحوافز المقدمة للعاملين لتعزيز دوافعهم وتحقيق أداء أفضل.

ذ- أظهرت نتائج البحث أن مستوى التوجه نحو الأعمال الدولية بشكل عام كان مرتفعاً حسب تقييرات عينة البحث، وكان مرتفعاً في جميع الأبعاد وبمتوسطات متقاوتة، حيث كانت بالترتيب الآتي: (معرفة الظروف الثقافية، معرفة الظروف التكنولوجية، معرفة الظروف السياسية، معرفة الظروف الاقتصادية).

ر- توافق عينة البحث بدرجة مرتفعة على أن الشركة اليمنية للخطوط الجوية قادرة على ما يعني أن هذه الشركة قادرة على تعكس هذه النتائج أهمية بعد معرفة الظروف الثقافية كعنصر أساسي في نجاح الشركة اليمنية للخطوط الجوية، مما يمكنها من التوسيع في الأسواق الدولية وتعزيز قدرتها التنافسية.

ز- يرى عينة البحث أن الشركة اليمنية للخطوط الجوية لديها القدرة على فعالية استراتيجيات معرفة الظروف التكنولوجية، مما يعني أن هذه الشركة قادرة على تعكس هذه النتائج أهمية بعد معرفة الظروف التكنولوجية كعامل رئيسي في نجاح الشركة اليمنية للخطوط الجوية، مما يمكنها من التفاف بفعالية في الأسواق الدولية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.5 التوصيات

في ضوء نتائج البحث، يمكن تقديم العديد من التوصيات التي يمكن عرضها كما يلي:

- يجب على الشركة اليمنية للخطوط الجوية تعزيز الحافز المقدمة للعاملين، مما يسهم في رفع مستوى الرضا والأداء.
- يجب متابعة التطورات التكنولوجية وتطبيقها بشكل فعال لتحسين الأداء والقدرة التنافسية.
- ينبغي الاستثمار في تعزيز المعرفة الثقافية للعاملين لدعم التوسيع في الأسواق الدولية.
- ينبغي تعزيز استراتيجيات التسويق غير التقليدية لتوسيع قاعدة العملاء وزيادة المبيعات.
- يجب توفير برامج تدريب متخصصة للعاملين في الشركة لتعزيز فهمهم لمبادئ المقدرات الجوهرية وأهمية تطبيقها في إدارة الأعمال الدولية.
- يتوجب على الشركة تحسين المرونة الاستراتيجية لمواجهة التغيرات السريعة في السوق وضمان تلبية احتياجات العملاء.
- ينبغي تعزيز الوعي بالظروف السياسية والاقتصادية من خلال تطوير آليات التكيف مع المتغيرات الخارجية.
- يجب على الشركة وضع استراتيجيات واضحة للتوسيع في الأسواق ذات الإمكانيات العالية لتعزيز قدرتها التنافسية.

من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن للشركة اليمنية للخطوط الجوية تحسين مستوى المقدرات الجوهرية وزيادة الأعمال الدولية، مما يعزز أدائها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

3.5 المقترنات

- يقترح البحث ما يلي: باستخدام هذه المقترنات، يمكن للدراسات المستقبلية أن تسهم في تعزيز الفهم والوعي حول أداء الشركة اليمنية للخطوط الجوية. يقترح البحث ما يلي:
- إجراء دراسات طويلة الأمد لتقدير تأثير المقدرات الجوهرية على أداء الشركة اليمنية للخطوط الجوية على مر الزمن، مع تحليل التغيرات في الأعمال الدولية.
 - مقارنة مستوى المقدرات الجوهرية وتأثيرها في شركات الطيران الأخرى في دول مختلفة لتحديد العوامل المشتركة والاختلافات التي تؤثر على النجاح.
 - دراسة تأثير المقدرات الجوهرية في أوقات الأزمات الاقتصادية أو السياسية، وكيف يمكن أن تساعد هذه المقررات في تعزيز استقرار النظام الأعمالي في مثل هذه الأوقات.
 - تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعالية المقدرات الجوهرية في الشركة، مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، والبيئة الاقتصادية.
 - دراسة فعالية برامج التدريب والتطوير للعاملين في الشركة في تعزيز فهمنهم للمقدرات الجوهرية وأثر ذلك على التوجه نحو الأعمال الدولية.
 - دراسة ردود فعل السوق تجاه المقدرات الجوهرية، وما إذا كانت هناك تغييرات في سلوك العملاء والمستثمرين نتيجة لذلك.

باستخدام هذه المقترنات، يمكن للدراسات المستقبلية أن تسهم في تعزيز الفهم والوعي حول المقدرات الجوهرية وأثرها في تحسين أداء الشركة وزيادة التوجه نحو الأعمال الدولية.

المراجع:

المصادر العربية

1. أحمد، أحمد عبد الرحمن (2010). مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية. دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص: 43-44.
2. البغدادي، عادل هادي والعطوي، مهند حمي ياسر (2013). تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي. مجلة الفادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(4)، ص: 25.
3. الخضر، علي إبراهيم (2007). إدارة الأعمال الدولية. دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا.
4. الدوري، زكريا مطلوك وصالح، أحمد علي (2009). إدارة الأعمال الدولية. دار اليازوري العلمية، عمان -الأردن.
5. الراضي، جواد محسن (2012). المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة. مجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، 8(33)، ص: 46-56.
6. الزبيدي، غني دحام، وعباس، حسين وليد حسين (2014). المقدرات الجوهرية للموارد البشرية: الاتجاه المعاصر لتفافيسية الأعمال، دار غيداء، ط1، الأردن، ص: 18.
7. العنزي، سعد عمي و راضي، جواد محسن (2011). التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال. دار اليازوري، ط1، الأردن، ص: 177-176.
8. الفارس، عبد الرحيم فؤاد والرفاعي، فراس أكرم (2013). مدخل إلى الأعمال الدولية. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 24-25.
9. الفقي، فايزه (2023). دور المقدرات الجوهرية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المؤسسي. مجلة البحث التجاري، 45(4)، ص: 644-709.
10. القريري، محمد قاسم (2009). مبادئ التسويق الحديث. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص: 680.
11. الكبيسي والشيخمي (2011). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 17(62)، العراق، ص: 52.
12. الكبيسي، صلاح الدين عواد ودهام، عبد الستار إبراهيم (2004). التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 13(45)، ص: 90.

13. النقشبendi، فارس محمد فؤاد عبدالرحمن (2019). الدور المعدل لتكامل الاتصالات التسويقية في العلاقة التأثيرية للمقدرات الجوهرية. شهادة الدكتوراه، جامعة دهوك، إقليم كردستان-العراق.
14. جواد، شوقي ناجي، (2002): الإدراة الدولية، دار مجلة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
15. حافي، حنان وهبوب، فتحية (2019). أثر المقدرات الجوهرية على أداء المنظمات الأعمال. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة العربي التبسي.
16. حسونة، عبد الباسط ابراهيم، الزريقات، خالد خلف. (2012). أثر البحث والتطوير على التوجه نحو التسويق الدولي في شركات صناعة الأدوية الأردنية، رئيس قسم التسويق، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الإسراء الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة العربية للإدراة، 32 (1)، 91-110.
17. حسونة، عماد عاطف والخفاجي، نعمة عباس (2015). أثر المعرفة بالأعمال الدولية على استراتيجيات التعاون. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(4).
18. حسين، ليث سعد الله والجميل، ريم سعد (2009). رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل. مجلة تنمية الرافدين، 31(93)، ص: 181.
19. حشماوي، محمد (2006). الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
20. ختيري، وهيبة، بوعلاقة، نورة، بلوحت، عبد المجيد (2020). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية، مجلة اقتصاد المال والأعمال 4، 159-173.
21. خلف، نصير قاسم (2014). المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي. مجلة علوم الرياضة، 8(26)، العراق. ص: 137-140.
22. زكري، أسماء (2017). دور الكفايات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
23. شعيبث، سندس جاسم، ولدی، شذى سالم، (2018). رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاد المعرفة. مجلة جامعة أربيل العلمية، 2(C). ص: 497.
24. شكري، قاري أول محمد، محمد، زرادنة (2021). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 20، 125-144.

25. شيخه، مصطفى رشدي (دون ذكر سنة النشر). **الأسواق الدولية (المفاهيم والنظريات والسياسات)**. دار الجامعة الجديدة، مصر.
26. طالب، علاء فرحان (2012). **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**. دار حامد، ط1، الأردن، ص: 195-197.
27. طالم، علي (2018). إدارة الأعمال الدولية. جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.
28. عاصي، رسول روضان (2023). **تأثير المقدرات الجوهرية للموارد البشرية في إدارة الأداء**. مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، 53(1)، 176-191.
29. عبد العال، نشأت علي (2012). **الاستثمار والترابط الاقتصادي الدولي**. دار الفكر الجامعي، مصر، ص: 312-313.
30. عبد القادر، نايف هوزان (2011). **بيئة الاستثمار في الصناعة التحويلية في محافظة دهوك**. شهادة الماجستير، جامعة دهوك، إقليم كردستان-العراق
31. عبد الله، بن حمو (2017). **أثر المتغيرات البيئية على تدوين المؤسسات الجزائرية**. شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر.
32. علي، عصام عبد الغني وشقيق، أحمد عبد المنعم (2010). إدارة الأسواق الدولية (**الاستراتيجيات والد الواقع وثقافات إتمام الصفقات وإدارة المخاطر**).
33. عيدان (2019). **تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي. دراسة تطبيقية في الشركة آسيا سيل للاتصالات**. مجلة جامعة بابل، 27(1)، 127-145.
34. فروجي، نوح (2017). **دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية**. دراسة حالة مجمع سيفيتال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضر بسكرة.
35. كافي، مصطفى يوسف (2017). **إدارة الأعمال الدولية**. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
36. كريم، ش. ه. (2024). **دور المقدرات الجوهرية في التميز التنظيمي**. مجلة المنتدى الأكاديمي، 8(1)، 511-527.
37. كوتلر، فيليب وأرمسترونج، كاري (2009). **أساسيات التسويق**. التعريب: سرور علي إبراهيم السرور. دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

38. كولالي، ميهان شريف، وكوجر، جوتiar حسن (2020). دور أبعاد المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 8(3)، 498-517.
39. ماهر، أحمد (2003). السلوك التنظيمي، مدخل بناء الكفاءات. الدار الجامعية، مصر، ص: 183.
40. مدفوني، هند (2017). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة. أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدى، الجزائر.
41. مهدي، جابر وسهيلة، بارة (2017). أثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التأمين. مجلة العلوم الاقتصادية، 18(2).
42. هبرى، آسيه (2019). إدارة التنوع الثقافي في منظمات الأعمال الدولية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 6(2)، 133-151.
43. وارنج، آلان وجليندون، أيان (2007). الإدارة المخاطر. تعریب: سرور علي إبراهيم سرور. دار المریخ للنشر والتوزیع، الرياض، السعودية.

المصادر الأجنبية

1. Agha, S.; Alrubaiie,L, (2012)."Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance", International Journal of Business and Management ,7 (1).
2. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D. and Thrassou, A. (2023), "Impact of organizational dynamic capability on international expansion and the moderating role of environmental dynamism", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 31 No. 5, pp. 1935-1956.
3. Panthong, Supasana, (2009), International Business and Entrepreneurship, Master Thesis, Malardalen University. A Case Study of Telenor in Thailand
4. Rao., P, Subba., (2008), International Business Environment, Second Revises Edidtion, HIMALAYA PUBLISHING HOUSE, Mumbai, India.
5. SI, Nimsith, AH, Rifas, and MJA, Cader, (2016), "Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka", International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, 3 (7).

الملاحق



الجمهورية اليمنية
وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي
جامعة الإمارات الدولية
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة الأعمال الدولية

استمارة استبيان

المحترم/ة

الأخ الكريم/الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد،

نقدم إليكم بهذه الاستبانة والذي أعدت بهدف الحصول على بيانات متعلقة بالجانب الميداني لبحث البكالوريوس الموسوم بعنوان "أثر المقدرات الجوهرية في التوجه نحو الأعمال الدولية" دراسة حالة الشركة اليمنية للخطوط الجوية، مع العلم بأنه سوف يتم التعامل مع معلوماتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم،،،

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم وضع إشارة (✓) في مربع الإجابة المناسبة:

1. النوع الاجتماعي:

ذكر

أنثى

2. العمر:

من 18 - 30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة 51 سنة فأكثر

3. التخصص:

محاسبة إدارة اعمال علوم مالية ومصرفية أخرى

4. المستوى التعليمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

5. عدد سنوات الخبرات:

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

6. طبيعة العمل:

مدير عام مدير إدارة رئيس قسم مختص

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المتغير المستقل: المقدرات الجوهرية:

مجموعة من الأبعاد المتمثلة ب (رأس المال البشري، التعلم المنظمي، المقدرات التسويقية، والمرونة الاستراتيجية) التي تعزز قدرة الشركة اليمنية الخطوط الجوية في ممارسة الأعمال الدولية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	العدد

البعد الأول: رأس المال البشري: العاملون في الشركة اليمنية الخطوط الجوية والذين يمتلكون المهارات والقدرات الكافية في تقديم الخدمات للزبائن.

					تستقطب الشركة العاملين من ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة في مجالات خدمات.	1
					تعتمد الشركة القدرات الشخصية في ترقية العاملين للمناصب الوظيفية.	2
					تنظر الشركة إلى العاملين بوصفهم المورد الرئيسي لبلوغ النجاح.	3
					تقام الشركة الحواجز المادية والمعنوية لزيادة دوافع العاملين في تأدية أعمالهم.	4
					يتمتع العاملون في الشركة بمهارات وقدرات عالية في مجالات .	5

البعد الثاني: التعلم المنظمي: يعكس قدرة الشركة اليمنية الخطوط الجوية على الاستفادة من الخبرة الماضية ومن مهارات و المعارف العاملين ، والتعلم في مجالات النجاح والفشل للشركات المنافسة

					تستخدم الشركة نظم إلكترونية حديثة في جميع أعمالها المتعلقة بمجالات.	1
					تلزم الشركة العاملين على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل.	2
					يسقى العاملون في الشركة من التجارب والخبرات الماضية في العمل.	3
					تخصص الشركة المبالغ المالية اللازمة لتطوير برامجها في مجالات.	4
					تسعى الشركة إلى دفع العاملين لاكتساب المعرف الجديدة في مجالات.	5

البعد الثالث: المقدرات تسويقية: مجموعة من الموارد والأنشطة التسويقية التي تعزز قدرة الشركة اليمنية الخطوط الجوية على تحقيق الرضا لزبائنهما.

					لدى الشركة منافذ توزيع كفؤة في تقديم خدماتها.	1
					تمتلك الشركة علامة تجارية مميزة لاستقطاب الزبائن.	2
					تستخدم الشركة وسائل تسويقية غير تقليدية في الحملات الترويجية والدعائية.	3
					ترى الشركة باستمرار تطور حاجات ورغبات زبائنهما المحليين والدوليين.	4
					تلزم الشركة بالمعايير الأخلاقية في ممارسة أنشطتها التسويقية.	5

البعد الرابع: المرونة الاستراتيجية: ويقصد بها ما تمتلكه الشركة اليمنية الخطوط الجوية من موارد مزنة في التكيف مع التغيرات البيئية المستقبلية.

					لدى الشركة خطط مزنة لمواجهة التغيرات المستقبلية إلى المدى البعيد.	1
					لدى الشركة القدرة على تقديم خدمات جديدة تلبى متطلبات الزبائن وتوقعاتهم باستمرار.	2
					تستجيب الشركة بسرعة لطلبات العملاء.	3
					لدى الشركة مهارات متنوعة لتلبية متطلبات بيئه العمل المتغيرة.	4
					لدى الشركة القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات.	5

المتغير التابع: الأعمال الدولية:

المعرفة التي تتتوفر لدى الشركة اليمنية الخطوط الجوية والإمام بالأعمال الدولية وأبعادها المتمثلة ب (معرفة الظروف السياسية، معرفة الظروف الاقتصادية، معرفة الظروف الثقافية، ومعرفة الظروف التكنولوجية).

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	العدد
البعد الأول: معرفة الظروف السياسية: توافر المعرفة لدى الشركة حول الاستقرار السياسي واختلاف النظم السياسية والتوجهات الحكومية في البلدان التي تتعامل معها.						
					تحاول الشركة أن تتكيف مع الظروف السياسية في البلدان التي تتعامل معها.	1
					تؤثر الظروف السياسية الدولية المستقرة إيجابياً على جودة خدمات الشركة.	2
					تلزم الشركة بالسياسات والقوانين المعمول بها في البلدان التي تتعامل معها.	3
					يساهم الاستقرار السياسي للبلدان التي تتعامل معها الشركة في زيادة ممارسات أعمالها الدولية فيها.	4
					تردد كفاءة أنشطة الشركة بالعلاقات الخارجية للبلدان التي تتعامل معها.	5

البعد الثاني: معرفة الظروف الاقتصادية: معرفة الشركة اليمنية الخطوط الجوية بالظروف الاقتصادية المتمثلة في (معدل النمو الاقتصادي، أسعار الصرف، حركة الاستيراد والتصدير، السياسات النقدية والضرائبية، نسبة الركود والتضخم، والخطط الاقتصادية) للبيئة للأعمال الدولية.

					تحل الشركة الظروف الاقتصادية المختلفة للبلدان المضيفة قبل أن تمارس أعمالها فيها.	1
					لدى الشركة معرفة كافية بالتغييرات الاقتصادية للدول التي تتعامل معها.	2
					تقوم الشركة بزيادة نشاطاتها في البلدان التي لها معدلات نمو اقتصادي عالية.	3
					لدى الشركة مرونة سعرية في حالات انخفاض الطلب على خدماتها.	4
					تتأثر نشاطات الشركة بالنمو الاقتصادي في البلدان التي تتعامل معها.	5

البعد الثالث: معرفة الظروف الثقافية: توافر المعرفة لدى الشركة اليمنية الخطوط الجوية حول اللغة واللهجات والعادات والتقاليد والقيم السائدة في البلدان التي تتعامل معها.

					تواكب الشركة التغيرات الثقافية في البلدان التي تمارس أنشطتها فيها.	1
					تسقىد الشركة من التعددية الثقافية كفرصة لتطوير خدماتها المقدمة.	2
					تعمل الشركة على توسيع أنشطتها في الدول التي تتميز بتنوع ثقافية.	3
					تتوافق أنشطة الشركة مع القيم والمعتقدات الخاصة بزبائنها.	4
					يتأثر أداء الشركة بالمستوى التعليمي والثقافي لزبائنها.	5

البعد الرابع: معرفة الظروف التكنولوجية: مدى إدراك العاملين في الشركة اليمنية الخطوط الجوية بالتطورات التكنولوجية في
بيئة الأعمال الدولية والاستفادة منها.

					يتواافق مستوى التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة مع الظروف البيئية للأعمال الدولية.	1
					تسقىد الشركة من مواردها التكنولوجية في توسيع أنشطتها الدولية.	2
					توفر تكنولوجيا الاتصالات للشركة السبل لتحسين خدماتها مقارنةً بالمنافسين.	3
					تساعد التطورات التكنولوجية الشركة في الوصول إلى معلومات دقيقة عن بيئه الأعمال الدولية.	4
					تقوم الشركة بتحديث معلوماتها التكنولوجية باستمرار.	5

الملحق (ب) قائمة المحكمين

م	الاسم	الصفة	مكان العمل
1	د. محمد عبدالله الكهالي	استاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الإمارات الدولية
2	د. منال عبدالكريم الاصبحي	استاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الإمارات الدولية
3	د. محمد الرحيبي	استاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الإمارات الدولية
4	د. جير السنبااني	استاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الإمارات الدولية

Abstract

The Role of Core Competencies in International Business Orientation (A Case Study of Yemenia Airways in Sana'a, Yemen)

The study aimed to analyze the role of core competencies (human capital, organizational learning, marketing capabilities, and strategic flexibility) in international business orientation (political, economic, cultural, and technological) among employees of Yemenia Airways in Sana'a. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, a descriptive-analytical approach was used. A questionnaire was designed to collect data from a sample of employees. The study sample included all employees, managers, and department heads, and the study sample included (36) questionnaires. To analyze the data and test the hypotheses, statistical analysis was used using the SPSS program. The results showed that the level of core competencies was generally high, with variations in dimensions, with strategic flexibility coming first, followed by marketing capabilities, human capital, and organizational learning. The study reached a set of results, the most important of which was the presence of a statistically significant impact of core capabilities on the orientation towards international business at Yemenia Airlines in Sana'a. Human capital and organizational learning had a noticeable impact, while marketing capabilities and strategic flexibility did not. The sample also expressed high approval of the strength of marketing capabilities, reflecting the company's commitment to innovation.

The study presented a set of recommendations, most notably enhancing employee incentives, implementing technological developments, and improving employees' cultural knowledge to support international expansion. The importance of specialized training programs to enhance understanding of core capabilities was also emphasized. The study presented a set of proposals for future studies, including evaluating the impact of core capabilities on long-term performance and examining the factors affecting the effectiveness of these capabilities during times of crisis. These recommendations aim to enhance the company's ability to compete in international markets.

The impact of Core Competencies in International Business Orientation

(A Case Study of Yemenia Airlines in Sana'a, Yemen)

A Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Award
of Bachelor's Degree in International Business

Prepared by:

Duaa Ahmed Nasser Munassar Al-Matari Laila Taher Abdul-Ilah Ahmed Hilan
Shumukh Mohammed Taher Nasser Haidara Hanan Mohammed Ahmed Hussein Al-Hasani
Maram Naji Ali Ahmed Masoud

Supervisor:

Dr. Abdullah Ali Ahmed Al-Qurashi

2025