



خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التطيل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



دراسة

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772
✉ info@drasah.net - info@drasah.com
www.drasah.com



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية
الملكية الأردنية: القوة التنظيمية كمتغير وسيط

Impact of Strategic Intelligence on Organizational Effectiveness of
Royal Jordanian Airlines: Organizational Power as a Mediate
Variable

إعداد الطالب

منير تركي مصطفى العوايشة

(1670502015)

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة آل البيت

عمادة الدراسات العليا

الفصل الأول 2018/2019

أثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية: القوة

التنظيمية كمتغير وسيط

إعداد

منير تركي مصطفى العوايشة

إشراف

الأستاذ الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

الملخص بالعربية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في الفاعلية التنظيمية، وذلك عن طريق القوة التنظيمية كمتغير وسيط بأبعادها (القوة الهيكلية، وقوة المُلكية، وقوة الخبرة)، في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، حيث وُزعت إستانة على جميع افراد مجتمع الدراسة والمكون من المدراء العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية، والذين بلغ عددهم (208) مديراً، وتم تحليل (178) إستانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في الفاعلية التنظيمية، ويوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في القوة التنظيمية، ويوجد أثر إيجابي للقوة التنظيمية متمثلة بأبعادها (القوة الهيكلية، وقوة المُلكية، وقوة الخبرة) في الفاعلية التنظيمية، وكذلك يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في الفاعلية التنظيمية، وذلك عن طريق القوة التنظيمية كمتغير وسيط متمثلة بأبعادها (القوة الهيكلية، وقوة المُلكية، وقوة الخبرة).

وبناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بتعزيز الذكاء الاستراتيجي وتطويره لدى المدراء في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من خلال الدورات التدريبية والبرامج الحاسوبية المتخصصة في هذا المجال.

كلمات دالة: الذكاء الاستراتيجي، القوة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية، الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

Impact of Strategic Intelligence on Organizational Effectiveness of Royal Jordanian Airlines: Organizational Power as a Mediate Variable

**Prepared by:
Muneer Turki Mustafa Alawisheh**

**Supervision
Prof. Dr. Sulieman Ibraheem Al-Hawary**

ABSTRACT

The main objective of this research is to investigate the impact of strategic intelligence and its dimensions of (foresight, visioning, system thinking, partnership and motivation) on organizational effectiveness, and to examine the mediating role of organizational power and its dimensions of (structural power, ownership power, expert power) on such an impact in Royal Jordanian Airlines.

The study depends on the descriptive analytical method. The comprehensive mapping method is used in the study. A Questionnaire was distributed to all members of the study population, which composed of (208) managers working in the Royal Jordanian Airlines Company, while (178) questionnaire were analyzed.

The research concluded that there are significant positive impacts of strategic intelligence (foresight, visioning, system thinking, partnership and motivation) on organizational effectiveness. and significant positive impact of strategic intelligence (foresight, visioning, system thinking, partnership and motivation) on the organizational power, and there is a positive impact of the organizational power and its dimensions (structural power, ownership power, expert power) on organizational effectiveness, and significant positive impacts of strategic intelligence (foresight, visioning, system thinking, partnership and motivation) on organizational effectiveness in the presence of organizational power as a mediator variable.

Based on the results of the study, the researcher recommends that strategic intelligence has to be enhanced and developed by managers at Royal Jordanian Airlines through courses and computer programs specialized in this field.

Keywords: Strategic Intelligence, Organizational Effectiveness, Organizational Power, Royal Jordanian Airlines.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	التفويض
ج	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص بالعربية
م	الملخص بالإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1-1 المقدمة
1	2-1 أهمية الدراسة
2	3-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
2	4-1 أهداف الدراسة
3	5-1 أنموذج الدراسة
4	6-1 فرضيات الدراسة
5	7-1 التعريفات الإجرائية
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1-2 المبحث الأول - الذكاء الاستراتيجي
16	2-2 المبحث الثاني - الفاعلية التنظيمية
24	3-2 المبحث الثالث - القوة التنظيمية
32	4-2 المبحث الرابع - الدراسات السابقة
40	5-2 نبذة عن الخطوط الجوية الملكية الأردنية
41	الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الصفحة	الموضوع
41	1-3 المقدمة
41	2-3 مجتمع الدراسة وعينتها
41	3-3 مصادر البيانات
41	4-3 أداة الدراسة
42	5-3 المقياس
42	6-3 ثبات أداة الدراسة وصدقها
48	7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
50	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج
50	1-4 خصائص عينة الدراسة
51	2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات أداة الدراسة
60	3-4 اختبار التوزيع الطبيعي
60	4-4 اختبار التداخل الخطي
61	5-4 مؤشرات جودة المطابقة بين النموذج وبيانات الدراسة
61	6-4 اختبار فرضيات الدراسة
70	7-4 ملخص نتائج اختبار الفرضيات
71	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
71	1-5 النتائج
73	2-5 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
76	3-5 التوصيات
77	قائمة المراجع
77	أولاً: المراجع العربية
78	ثانياً: المراجع الإنجليزية
82	قائمة الملاحق

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

العوايشة، منير تركي مصطفى، و الحوري، سليمان إبراهيم. (2019). أثر الذكاء الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية: القوة التنظيمية كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://948993/Record/com.mandumah.search/>

إسلوب MLA

العوايشة، منير تركي مصطفى، و سليمان إبراهيم الحوري. "أثر الذكاء الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية: القوة التنظيمية كمتغير وسيط" رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق، 2019. مسترجع من <http://948993/Record/com.mandumah.search/>

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تعيش المنظمات في عصرنا الحالي في بيئة أعمال ديناميكية تتصف بالتعقيد والغموض والتغير المستمر في بيئة الأعمال، وذلك لأسباب عديدة منها العولمة والتطورات السريعة والمتلاحقة في التكنولوجيا ووسائل الاتصالات الحديثة، والتغيرات في الأسواق وفي رغبات الزبائن، وأيضاً التوسع في استخدام الطرق الإبداعية في الإدارة. في ظل هذه الظروف والتحديات، تعاضمت حاجة المنظمات إلى المرونة والتصرف بذكاء في محيطها، حيث أصبح الأداء المتفوق لا يأتي فقط من امتلاك المعلومات عن الأسواق وتقلباتها، بل لا بُد من فهم مضامين تلك المعلومات، واتخاذ الإجراءات الضرورية كنتيجة لتلك المعرفة. وأستلزم ذلك على المنظمات أيجاد قادة أذكياء لديهم القدرات غير التقليدية المرتكزة على أساس من المعرفة والخبرة، ويمتلكون تصورات ورؤى ذات العلاقة بالمستقبل، ولديهم سبل مواجهة الحاضر.

وقد برز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو أهدافها، وتمكين قادتها من توقع التغيرات المستقبلية، واستشراف مستقبل المنظمة، وصياغة الخطط والاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من مجابهة التحديات، والتكيف مع المتغيرات، وتعزيز من قدرتها على البقاء والنمو، حيث تعتبر القدرة على التكيف والبقاء والنمو من المؤشرات التي يتحدد طبقاً لها مستوى الفعالية التنظيمية. ويحتاج قادة المنظمة ومدراءها إلى امتلاك القوة التي تساعدهم على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات من خلال العاملين في المنظمة بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة، وتحقيق الفاعلية التنظيمية باعتبارها مطلب أساسي للمنظمات العصرية، ولاشك أن المحافظة على أكبر مستوى من الفاعلية التنظيمية بصورة مستمرة يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة ونجاحها.

لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لبيان أثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية وذلك من خلال القوة التنظيمية.

2-1 أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري ومعرفة جزئية حول متغيرات الدراسة بهدف تعزيز المكتبة العربية بالمعرفة، حيث تتناول هذه الدراسة موضوع الذكاء الاستراتيجي الذي يعد من المفاهيم الحديثة في عالم الأعمال، وموضوع الفاعلية التنظيمية التي تعد من المواضيع المهمة في

حياة المنظمات، وتربط الدراسة بينهما من خلال القوة التنظيمية التي تعد أداة إدارية يستخدمها الإداريون لتنفيذ الاستراتيجية والوصول للفاعلية التنظيمية.

أيضاً تستمد الدراسة أهمية من كونها تتناول قطاع حيوي وهو قطاع خدمة النقل الجوي الذي له أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني ودور مهم في خدمة المجتمع، حيث ان شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية موضع البحث تعتبر من الشركات الرائدة في صناعة الطيران، على مستوى الأردن والشرق الأوسط.

3-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعد بيئة أعمال شركات الطيران في العالم عموماً، وفي الشرق الأوسط بشكل خاص ذات طبيعة تنافسية شديدة، وتقلبات في العوامل البيئية لأسباب سياسية وقانونية واقتصادية، مما تتطلب من إدارات هذه الشركات البحث عن استراتيجيات تمكن الشركة من تحقيق التنافس والاستمرارية والوصول إلى هدفها. ويشهد الذكاء الاستراتيجي اهتماماً متزايداً في عمل هذه الشركات، وذلك لدوره في استقراء أوجه المنافسة ورسم ملامح اتجاهات السوق المستقبلية، وتحسين عملية التعامل مع المخاطر والفرص وحالات عدم التأكد، مما ينعكس على أداء المنظمة وفعاليتها.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين للباحث وجود فجوة أدبية في موضوع الدراسة، تمثلت بنقص الدراسات التي تناولت المفاهيم مجتمعة. وعلى الرغم من أن هناك عدد من الدراسات التي تناولت كل من الفاعلية التنظيمية، والذكاء الاستراتيجي، والقوة التنظيمية؛ لم تكن هناك - في حدود علم الباحث- أي دراسة تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة وخاصة في بيئة عربية أردنية. واستناداً إلى ما ذكر أعلاه يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال التساؤلات التالية والبحث للإجابة عليها:

السؤال الأول: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية من خلال القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

السؤال الثاني: ما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

السؤال الثالث: ما هو مستوى القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

السؤال الرابع: ما هو مستوى الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

السؤال الخامس: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

السؤال السادس: ما أثر الذكاء الاستراتيجي في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

السؤال السابع: ما أثر القوة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية

4-1 أهداف الدراسة

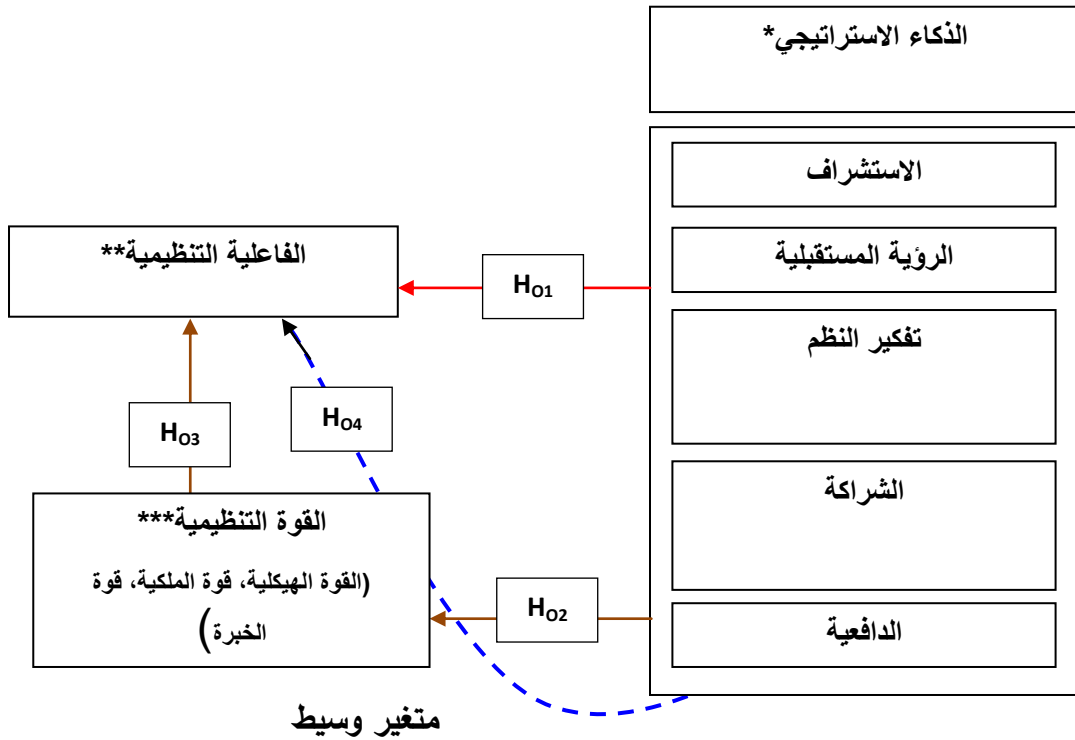
تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى ما يلي:

- 1- مستوى الذكاء الاستراتيجي في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
- 2- مستوى القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
- 3- مستوى الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
- 4- أثر الذكاء الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
- 5- أثر الذكاء الاستراتيجي على القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
- 6- أثر القوة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
- 7- أثر الذكاء الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية من خلال القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

5-1 أنموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى المصادر التالية:

Maccoby,2001*

Quinn & Rohrbau,1981**

Finkelsteil ,1992***

6-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الاستشراف) في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الرؤية المستقبلية) في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (تفكير النظم) في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الشراكة) في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الدافعية) في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية H_02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الاستشراف) في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً ب (الرؤية المستقبلية) في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً ب (تفكير النظم) في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً ب (الشراكة) في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية
الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً ب (الدافعية) في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقوة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الرابعة H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في الفاعلية التنظيمية من خلال القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

7-1: التعريفات الإجرائية

الذكاء الاستراتيجي ذكاء يتمتع به قادة شركة الملكية الأردنية ومدراءها، يمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة، ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية لزيادة فاعليتها التنظيمية وتحسين أداءها، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديهم عن بيئتها المنظمة، وعناصر هذا الذكاء هي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة).

الاستشراف: قدرة مدراء شركة الملكية الأردنية على فهم القضايا الاستراتيجية وتوقع التغيرات التي من الممكن أن تهدد الشركة، أو تشكل فرصة وآفاق جديدة لها. وتم قياسها بالأسئلة من (1-5).
الرؤية المستقبلية: وصف واضح وشمولي لصورة مستقبلية مثالية تتطلع إليها شركة الملكية الأردنية، ويؤمن بها القائمون على شركة الملكية الأردنية، وتحدد لشركة الملكية الأردنية اتجاهاتها وكيفية تحقيق أهدافها المستقبلية. وتم قياسها بالأسئلة من (6-10).

تفكير النظم: القدرة على دمج العناصر المختلفة وتحليلها وفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتكوين صورة واضحة بشأن العوامل التي يتم التعامل معها للوصول إلى أهداف شركة الملكية الأردنية. وتم قياسها بالأسئلة من (11-15).

الشراكة: تكوين شراكات وتحالفات استراتيجية مع الأفراد داخل شركة الملكية الأردنية أو المنظمات الخارجية الأخرى للوصول إلى الأهداف المشتركة. وتم قياسها بالأسئلة من (16-20).

الدافعية: القدرة على حمل العاملين في شركة الملكية الأردنية على إظهار المجهود اللازم لتحقيق أهدافها وتنفيذ رؤيتها، ويمكن الوصول إلى الدافعية من خلال دفع العاملين في داخل شركة الملكية الأردنية إلى الإيمان بالرؤية المستقبلية لها والمشاركة في تحمل المسؤولية. وتم قياسها بالأسئلة من (21-25).

القوة التنظيمية: قدرة المدير داخل شركة الملكية الأردنية على التأثير في مخرجات الشركة، وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوبة، من خلال التأثير في الآخرين، وتوجيههم وتقديم المشورة لهم، وتأتي هذه القدرة بفضل الوظيفة التي يشغلها المدير، ومدى تنوع الأعمال المناطة به وأهميتها، وقدرة المدير وخبرته على إنجاز الأشياء المطلوبة.

القوة الهيكلية: هي مقدرة المدير في شركة الملكية الأردنية على التأثير في الآخرين بحكم مركزه الوظيفي. وتم قياسها بالأسئلة من (26-30).

قوة المُلكية: هي القوة التي يكتسبها المدراء في شركة الملكية الأردنية بحكم علاقتهم مع المساهمين بصفقتهم وكلاء لهم، وتتمثل في مدى تنوع الأنشطة والمهام التي يقومون بها والتي تعطيهم القدرة على البحث عن موارد مالية للشركة والتصرف بها. وتم قياسها بالأسئلة من (31-35).

قوة الخبرة: هي القوة التي تتشكل لدى المدير في شركة الملكية الأردنية من معرفة في العمل أو المهارة في أداء المهام، ومدى مساهمة خبرته الخاصة في حل المشاكل وإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. وتم قياسها بالأسئلة من (36-40).

الفاعلية التنظيمية: مدى قدرة شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية على تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، وقدرتها على النمو والبقاء التكيف مع البيئة المحيطة بها. وتم قياسها بالأسئلة من (41-51).

الخطوط الجوية الملكية الأردنية: هي خطوط الطيران الرسمية للمملكة الأردنية الهاشمية، مركزها الرئيسي يقع في مطار الملكة علياء الدولي جنوب العاصمة عمان ويوجد لها خطوط طيران دولية منتظمة إلى أربع قارات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول - الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

1-1-2 : مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

تباينت وجهات نظر الباحثين والمدراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي رغم الأهمية التي بدأ هذا المفهوم في اكتسابها، ويُعزى هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسة الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأبعاده بالنسبة إلى المنظمات.

عرّف (1999) Kuhlmann الذكاء الاستراتيجي بأنه ابتكار خرائط طريق توجّه أصحاب القرار نحو اتخاذ القرار الصحيح، وذلك عن طريق توفير المعلومات لهم، بالجودة والدقة والكمية المطلوبة لاتخاذ القرار، وفي الوقت المناسب لذلك. أما (2000) Pauker فقد اعتبره بأنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لصنّاع القرارات، في الوقت المناسب لذلك وبهدف دعم عملية التطوير الاستراتيجية المستقبلية.

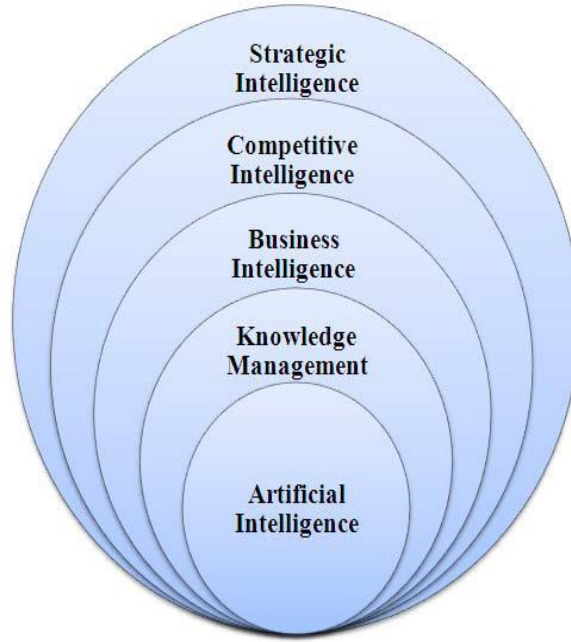
وعرفه (2001) Maccoby عرفه بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات، وعناصره (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والقدرة على تحفيز العاملين، والشراكة)، وقد وافقه صالح والعزاوي وخليل (2010) على ذلك التعريف إلى حد بعيد وقالوا بأن الذكاء الاستراتيجي يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف وتفكير النظم) والقدرة على دفع وتحفيز العاملين، والحدس والإبداع، حيث يركز هؤلاء القادة إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها حيث يتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة. وقد أشار (2007) Xu للذكاء الاستراتيجي على أنه وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب بحيث يتمكنوا من اتخاذ القرار المناسب والعمل حول مستقبل عمل المنظمة.

ومن خلال التعريفات أعلاه، نجد أنها تدل على أهمية الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات، ووضع الاستراتيجيات المستقبلية، واعتماداً على هذه التعاريف المقدمة، قام الباحث بصياغة مفهوم للذكاء الاستراتيجي وهو: ذكاء يتمتع به قادة المنظمات ومدراءها، يمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة، ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية لزيادة فاعلية المنظمة وتحسين أداءها، والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، وذلك من خلال الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديهم

عن بيئة المنظمة، وعناصر هذا الذكاء هي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة).

وبعد توضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومناقشته، لا بد من التمييز بينه وبين بعض المصطلحات التي قد تتشابه معه وهي: الذكاء الاصطناعي، إدارة المعرفة، ذكاء الأعمال، الذكاء التنافسي.

وقد حاول (Liebowitz 2006) أن يوضح العلاقة بين هذه الذكاءات من خلال أطار يبين المستويات المختلفة لها وكما يوضح الشكل التالي رقم (2) :



الشكل (2) الترتيب الهرمي لذكاءات المنظمة

Source: (Liebowitz, J. (2006). Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management, U. S. A: Auerbach Publications.).

وفيما يلي بيان لهذه المصطلحات:

1. الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)

وهو أحد فروع علم الحاسوب وهو عبارة عن سلوك وخصائص معينة تتبعها البرامج الحاسوبية بحيث تصبح قادرة على محاكاة القدرات الذهنية الخاصة بالبشر في أنماط عملها المختلفة، ومن أهم هذه الخصائص هي القدرة على التعلم والاستنتاج واتخاذ القرارات، أيضاً كثير من المؤلفات تعرف هذا المصطلح على أنه " دراسة وتصميم العملاء الأذكاء " والعميل هنا هو نظام يستوعب بيئته ويتخذ المواقف التي تزيد من فرصته في النجاح في تحقيق مهمته ومهمة فريقه، ولكن أول من صاغ هذا المصطلح هو عالم الحاسوب (McCarthy John) وعرفه

بنفسه بأنه "علم وهندسة صنع الآلات الذكية" (<http:jmc.stanford.edu>). ومن التطبيقات العملية على الذكاء الاصطناعي هو الروبوتات (Robot)، والشبكة العصبية+++++++ (Neural Network) ومعالج اللغة الطبيعية (Natural Language).

2. إدارة المعرفة (Knowledge Management)

عرف (Girard,2015) إدارة المعرفة على أنها عملية إنشاء المعرفة والمعلومات الخاصة بالمنظمة وإدارتها ومشاركتها واستخدامها. وتعتبر المعرفة من الأصول للمنظمات والتي يمكن من خلال إدارتها خلق قيمة وتلبية المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية، ومن خلال عملية إدارة المعرفة يتم جمع وتنظيم وتصنيف البيانات ونشرها في المنظمة حتى تكون في متناول من يحتاجونها.

وهنا يلتقي الذكاء الاستراتيجي مع إدارة المعرفة في كون أن كل منهما يعتبر أداة لجمع المعلومات ولتوفيرها في الوقت المناسب لصاحب القرار لمساعدته على اتخاذ القرار الصائب، ولكن يختلف الذكاء الاستراتيجي في إدارة المعرفة في أنه يأتي في مرحلة لاحقة (أعلى) من مرحلة إدارة المعرفة، وكما يظهر في الترتيب الهرمي لذكاءات المنظمة في الشكل السابق رقم (2). حيث أشار (Erickson & Rothberg,2012) إلى الذكاء الاستراتيجي بأنه العنصر على ما تحتاج إليه في حدود ما تعرفه.

3. ذكاء الأعمال Business Intelligence

حسب تعريف (Gilad & Gilad,1985) فإن ذكاء الأعمال عبارة أداة إدارية تُستخدم لإدارة وإثراء معلومات الأعمال وإنتاج آخر ما توصلت إليه المعرفة والذكاء لاتخاذ القرارات العملية والاستراتيجية، ويشتمل ذكاء الأعمال على الاستراتيجيات والتكنولوجيات والتقنيات التي تستخدمها الشركات لتحليل بيانات معلومات الأعمال (Dedic & Stanier,2016)، ويمكن لهذه التقنيات التعامل مع كميات كبيرة من البيانات المنظمة وغير المنظمة أحياناً، وذلك للمساعدة في تحديد وتطوير فرص العمل، حيث تساعد على تسهيل تفسير البيانات الضخمة المتعلقة بالأعمال.

تشمل الوظائف الشائعة لتقنيات ذكاء الأعمال التقارير، والمعالجة التحليلية عبر الإنترنت، والتنقيب عن البيانات، ومعالجة العمليات، ومعالجة الأحداث المعقدة، وإدارة تقييم الأداء ووضع المعايير (Rud,2009).

4. الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)

يعرف (Fleishen & Bensoussan (2007) الذكاء التنافسي بأنه عملية تقوم من خلالها المنظمة بجمع المعلومات عن المنافسين وعن البيئة التنافسية، وتوظيف هذه المعلومات في عمليات

التخطيط واتخاذ القرارات، حيث ينظر للذكاء التنافسي على أنه عملية مراقبة ورصد للمنافسين في أسواق محددة بغض النظر عن موقعهم التنافسي. ومما سبق نجد أن كل الذكائين يُستخدم في جمع وتحليل المعلومات اللازمة للمدراء لدعم عملية اتخاذ القرار، إلا أن الذكاء الاستراتيجي له أفق زمني أوسع بينما الذكاء التنافسي يركز على ما حدث في الماضي، كما أن الذكاء الاستراتيجي يشمل التركيز على المنافسين الحاليين والمحتملين بينما الذكاء التنافسي يركز على فهم المنافسة الحالية للمنظمة (Xu,2007).

2-1-2 مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence Approaches

باستطاعة المنظمة استخدام مداخل مختلفة للذكاء الاستراتيجي وهناك مدخلان هما الأكثر شيوعاً؛ المدخل الوظيفي ومدخل العملية (Tham & Kim, 2002):

أ) المدخل الوظيفي Functional Approach

يظهر هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد على المركزية في عملية اتخاذ القرارات، والتي تكون مركزة في يد كبار المدراء التنفيذيين في المنظمة، حيث تقوم الدوائر المختلفة في المنظمة بجمع المعلومات المتعلقة بنشاطاتها وذلك حسب حاجة الفريق التنفيذي وبشكل مستقل عن الدوائر الأخرى للمنظمة، ونادراً ما يكون هناك مشاركة للمعلومات بين تلك الدوائر أو حتى بين المستويات المختلفة من المدراء.

لهذا المدخل بعض السلبيات التي تعيق عملية استخدام الذكاء الاستراتيجي ومشاركته بفاعلية (Xu,2007) ومنها:

1. لا يوجد تحليل واسع للمعلومات تشارك به إدارات مختلف الدوائر والأقسام وبكافة مستوياتها حيث أن جمع المعلومات وتفسيرها مناطة بأقسام محددة داخل المنظمة.
2. تفسير المعلومة يتأثر بالأحكام والتقديرية الشخصية للمدراء المعنيين بذلك.
3. عادة لا يكون هناك عملية واضحة أو أدوات فعالة لمشاركة المعلومات ما بين مختلف وحدات الأعمال والدوائر والوظائف المختلفة، وحتى عندما يتم نشر المعلومة، فإنه قد لا تستخدم بسبب ثقافة الاحتفاظ بالمعلومة، وليس من المفاجئ أن نجد في هذه المنظمات مدراء ينحصر مفهومهم للذكاء الاستراتيجي بأنه محدود بتقييم المنافسين، وتقييم التكنولوجيا الجديدة وبعملية الإستحواذ (Xu,2007).

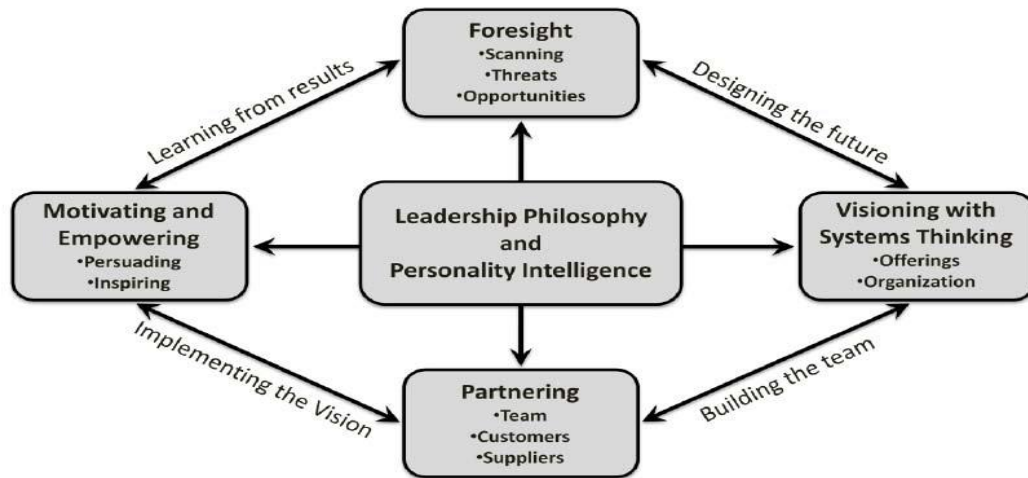
ب) مدخل العملية Process Approach

يختلف هذا المدخل بشكل كبير عن المدخل الوظيفي، فهو يعتمد على مجموعة من الافتراضات:

1. مسؤولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات لا تكون على عاتق الإدارة العليا فقط، بل يشترك فيها مدراء الدوائر ووحدات الأعمال، ويتم توجيه الذكاء الاستراتيجي لتلبية احتياجاتهم واحتياجات الدوائر الأخرى من المعلومات، وتكون عملية تبادل المعلومات على مستوى المنظمة ككل (Tham & Kim,2002).
2. هذا الأسلوب من اللامركزية في جمع المعلومات ومشاركتها يشجع على إيجاد تفسيرات وتصورات متنوعة عن المستقبل. وهذا مهم في ضوء التغيرات المتسارعة في الأسواق وفي الصناعات، والتي جعلت من الصعوبة على مجموعة منفردة من كبار المدراء التنفيذيين التعامل مع مختلف الإشارات الواردة من بيئة العمل، وبالتالي صعوبة قراءة تلك الإشارات بالصورة المناسبة وتحويلها إلى أفكار جديدة حول الاستراتيجيات والفرص المستقبلية.
3. أن برمجيات إدارة المعلومات تجعل من المصادر المتنوعة للذكاء الاستراتيجي سهلة الوصول من قبل فرق المدراء العاملين على المواضيع والمشاكل المشتركة، وذلك من أي مكان وفي أي وقت (Xu,2007).
4. أن التحدي الحالي يتمثل في توزيع المعلومات بشكل واسع عبر كامل المنظمة بحيث يكون هناك تخويل للمسؤوليات من أجل اتخاذ القرارات، وليس اقتصار الذكاء الاستراتيجي وحصره في الإدارة العليا (Xu,2007).

2-1-3 أبعاد الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence Dimension

الذكاء الاستراتيجي نظام يتكون من عدة أبعاد مترابطة مع بعضها، تساعد القائد على فهم المستقبل، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة (Maccoby&Succder,2011)، وهذه الأبعاد هي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية-القدرة على تحفيز العاملين) (Maccoby,2001).



الشكل (3) نموذج الذكاء الاستراتيجي

Source: (Maccoby, Michael (2001). Successful Leaders Employ Strategic Intelligence.)

أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة تعمل وتتماسك مع بعضها في هذا النظام بواسطة فلسفة القيادة وذكاء الشخصية كما يوضح الشكل (3) (Maccoby&Suddder,2011)، ويتم توظيف هذه القدرات الخمسة من قبل القائد بهدف إنشاء مجموعة من الأسئلة الاستراتيجية تكون من هذا القبيل: ما الأمر المرجح حدوثه، والذي سيشكل تهديد أو فرص أو متطلبات جديدة؟ ما الذي ينبغي علي فعله بشأن:

- تصميم المنتجات والخدمات التي من شأنها كسب العملاء والاحتفاظ بهم، وهل المنظمة قادرة على إنتاج وتوزيع هذه العروض من المنتجات والخدمات؟
- بناء فريق فعال من الأشخاص الذين يشاركون في الفلسفة والهدف، ويمتلكون الصفات المكملة لي؟
- تحفيز وتمكين المنظمة لتحقيق نتائج كبيرة؟

المعرفة العميقة بالذات، ومعرفة الآخرين، ووضوح الهدف، ووجود مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات، أمور من شأنها ان تهيئ القادة للنظر للمستقبل، ولإبداع رؤية نظامية Systemic Vision، حيث يجلب القادة هذه الرؤية إلى الواقع من خلال العمل مع شركاء استراتيجيين وتنفيذيين يمتازون بأنهم مكملون لمهارات القادة، ويدعمون رؤيتهم، ويشاركونهم النظرة الفلسفية في القيادة Leadership Philosophy (Maccoby&Suddder,2011).

ومن خلال ذكاء الشخصية Personality Intelligence، يطبق القادة فهمهم لقيم هؤلاء الشركاء ويكونون قادرين على تحفيزهم وتمكينهم من التعاون، لتحقيق الهدف المشترك (Maccoby&Suddder,2011).

وسنناقش أبعاد الذكاء الاستراتيجي اعتماداً على (Maccoby,2001) والمتمثلة بـ (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) كما يأتي:

1. الاستشراف (Foresight):

هو القدرة على توقع التغيرات التي ممكن أن تهدد المنظمة، أو تشكل فرصة للمنظمة، ويعتمد الاستشراف على معرفة وخبرة المدراء في مجال العمل (Okkonen & others, 2001) ويحتاج إلى عملية مسح لبيئة الأعمال وتفسير للميول الاجتماعية والديموغرافية السائدة. القادة الذين يمتلكون الاستشراف يكون لديهم تفهم للتغيرات في التكنولوجيا وفي السياسات العامة وأيضاً في متطلبات وحاجات الزبائن (Maccoby,2004). يمكن للقادة أن يعملوا على تطوير الاستشراف من خلال (Daft,2010):

- التواصل مع الخبراء، وحضور المؤتمرات التي تقدم أفكار جديدة، وبالاطلاع والقراءة عن المستجدات في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، وفي القوانين والتشريعات.
- دراسة تجارب المنظمات والشركات الرائدة في مجالها.
- تصور سيناريوهات محتملة عن المستقبل ووضع خطط طوارئ لمواجهةها.

2. تفكير النظم System Thinking

يجسد التفكير بمنطق النظم القدرة على دمج العناصر المختلفة وتحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعيمة، 2008).

وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة (Maccoby,2001):

- النظام الميكانيكي: تتفاعل أجزاء النظام مع بعضها لكي تخدم أهداف النظام مثل تصميم السيارة.
- النظام العضوي: تصميم أجزاء النظام للتفاعل مع أهداف النظام وخدمته ويعمل كل منها كنظام مستقل كالجسم البشري.
- النظام الاجتماعي: أجزاء هذا النظام يكون لكل منها أهدافه الخاصة، مثل العنصر البشري في المنظمة، وعلى القيادة أن تكون قادرة على تحفيزها لخدمة أهداف النظام. وهكذا فإن النظام يكتسب خواصه وسلوكه من طريقة تفاعل أجزائه مع بعضها، وليس من كيفية عملها منفصلة عن بعضها (Maccoby,2001).

ومما تقدم نجد أن القادة الذين يمتلكون دماغاً تحليلاً ويتسمون بنمط تفكير النظم ومع الخبرة المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل وبالتالي يستطيعون تشخيص السبب الحقيقي للمشكلة وأن تعددت أسبابها (صالح وآخرون، 2010).

وقد ذكر (Haines,2007) عدة فوائد لتفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي وأسلوباً لمحاربة تعقيدات بيئة الأعمال، ويعطي رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث عن المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المنخفضة عن كل العلاقات، أيضاً يعمل على إيجاد فرصة أفضل لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة وتحديد الأسباب الجذرية لتلك المشكلات.

3. الرؤية المستقبلية (Visioning)

وصف (Porter 1996) الرؤية على أنها قلب الاستراتيجية Strategy The Heart of، وقد عرفت الرؤية على أنها فن رؤية الأشياء غير المنظورة (النعيمة، 2008)، وقد وصف

(Ackoff,1994) الرؤية الاستراتيجية بانها خطة عمل منهجي لمستقبل مثالي يحقق هدف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

وقد اعتبرت الرؤية كأحدى المهام الأساسية التي يقوم بها قادة المنظمات، وهي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى خبرة وإمكانات ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، مما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد جهود العاملين فيها باتجاه الأهداف العليا للمنظمة (النعيمي، 2008)، وتبرز الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة من خلال رسم خارطة طريق للعاملين لكي يتبعوها، حيث أن الرؤية الناجحة تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كامل أجزاء المنظمة (القيم، الأنظمة، القيادة، العاملون، الهيكل التنظيمي...) (Maccoby,2001).

تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة، وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة وطموحها حيث أن تقديم رؤية ناجحة ممكن أن يساهم في قيادة المنظمة باتجاه تحقيق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المتعددة والأوضاع العامة سعياً نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل (النعيمي، 2008).

4. الشراكة (Partnering) :

تعتبر الشراكة مهمة سواء كانت داخل المنظمة أو شراكة خارجية وتحالف استراتيجي، حيث يحتاج القادة إلى الشركاء الداخليين الذي يملكون المهارات المكملة لهم، حيث أن القيادة والذكاء الاستراتيجي بحاجة إلى خواص ومزايا من النادر أن تكون مجتمعة في قائد بمفرده، أما التحالفات الاستراتيجية فهي إحدى سمات بيئة الأعمال العصرية، حيث أن هناك دوافع لتشكيل التحالفات، منها دوافع الدخول إلى أسواق جديدة وأخرى مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد وتعزيز للمهارات وتعلمها من الحلفاء.

وتعتبر القدرة على تكوين شراكة فاعلة ودائمة وتطويرها من الصفات الأساسية التي يتمتع بها القادة الأذكياء استراتيجياً مثل (Andy Grove) القيادي في شركة انتل الذي سيطر على سوق المعالجات الدقيقة (Microprocessor) من خلال تكوين شراكة مع (BillGates) مدير شركة مايكروسوفت (Maccoby,2001).

5. الدافعية Motivation

الدافعية هي رغبة أو حاجة تعمل على تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، ويعبر عن دافعية العاملين بانها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، بحيث يمكن هذا الجهد من إشباع حاجات الفرد. وتتعدد أنماط الدافعية لتشمل دافعية الانتماء والجدارة

والسيطرة... الخ. وتختلف الدافعية من مستوى لآخر ومن فرد لآخر ومن موقف لآخر (عامر، 2011)، وأيضاً الدافعية تعني قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الرؤية والتصورات الموضوعية من قبله (Maccoby,2001)، ويتطلب ذلك أن يتعرف القائد على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف (النعيمي، 2008). وحتى يتم تفعيل الدافعية واستخدامها بصورة فاعلة ينبغي تقديم حوافز وصفت هذه الحوافز من قبل (Maccoby,2001) بالراءات الأربعة وهي:

• العلاقات (Relationships).

• الأسباب (Reasons).

• المسؤوليات (Responsibilities).

• المكافآت (Rewards).

والقائد الذكي هو من يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لحث العاملين لتنفيذ تصورات ورؤيته واشراكهم في تنفيذها.

2-2 المبحث الثاني - الفاعلية التنظيمية

1-2-2 مفهوم الفاعلية التنظيمية:

يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية أمراً غاية في الأهمية لأنه معياراً مهماً في تحديد نجاح التنظيم أو فشله، وبقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له.

يقترب مفهوم الكفاءة efficiency بمفهوم الفاعلية effectiveness حيث ان مفهوم الكفاءة يشير أساساً إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف ويمكن قياسه من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، أما مفهوم الفاعلية فيشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على تحقيق الأهداف من بين مؤشرات أخرى.

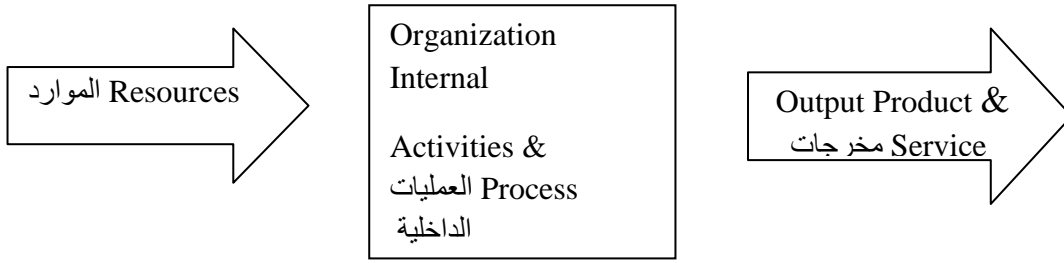
شهد مفهوم الفاعلية التنظيمية تغيرات خلال الستينات والسبعينات من القرن الماضي وذلك من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى التركيز على معايير جزئية مثل مستوى الروح المعنوية عند العاملين ومعدل دوران العاملين وغيرها من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية التنظيمات (القريوتي، 2013) ويعد برنارد (Barnard, 1974) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية التنظيمية حيث اعتبر ان فاعلية اي نشاط تقاس بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط أما (Etzioni, 1964) فيعرفها أنها الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها كما عرفها (Miller & Friesen, 1982) بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي تربط وتتعامل معها والتي تضم الأفراد والأعضاء والمؤسسون والمساهمون والمؤسسات المتنافسة ذات العلاقة ويرى (David, 2001) أن الفاعلية التنظيمية هي نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية فيما أشار (Yuchtman & Seashore, 1967) للفاعلية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة وذلك للحصول على الموارد النادرة ذات القيمة، ويرى (Denison, 1990) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وذلك كنظام اجتماعي دون إجهاد لمصادرها وأعضائها، أما (المحمدي، 2011) فينظر للفاعلية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على خلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية لها مع إمكانية التكيف التام مع ما يحصل من متغيرات داخلية وخارجية وبما يضمن تحقيق أهدافها.

2-2-2 مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

في هذا الباب سنقوم أولاً بمناقشة المداخل التقليدية لقياس الفاعلية التنظيمية والتي بدورها تركز على المؤشرات التي اعتبرها مدرء المنظمة ذات أهمية ويسعون لتحقيقها، وثانياً سنقوم بمناقشة المداخل المعاصرة التي تعالج القصور في المداخل التقليدية وتكامل integrates في الاهتمام بمختلف الجوانب في المنظمة.

أولاً: المداخل التقليدية للفاعلية التنظيمية Effectiveness Traditional Approaches

تقوم المنظمة على جلب الموارد من البيئة وتحويلها إلى مخرجات ومن ثم إعادتها إلى البيئة الخارجية كما يوضح الشكل رقم (4)، فإن الفاعلية التنظيمية تقاس من خلال المؤشرات المرتبطة بالمدخلات والمخرجات والعمليات الداخلية.



الشكل (4) المداخل التقليدية لقياس الفاعلية

Source: (Daft, Richard (2010), Organization Theory and Design, 10th Edition).

وسنناقش المداخل التقليدية الثلاثة كما يلي:

1. مدخل تحقيق الأهداف Goals Approach

يمثل هذا المدخل وجهة النظر التقليدية للفاعلية التنظيمية ويتكون من تحديد وتعريف أهداف المنظمة ومخرجاتها وتقييم مدى تحقيق المنظمة لتلك الأهداف التي أنشئت من أجلها. ويذكر الشبلي والخوالدة (2006) أن هذا المدخل يعتمد على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفاعلية، وهي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلاً (أما الأهداف الرسمية هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام، وغالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس)، حيث أن الأهداف التشغيلية Operative goals غالباً ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

ويتضح من هذا المعيار لقياس الفاعلية الافتراض بأن لدى التنظيمات أهداف واضحة ومتفق عليها وقابلة للقياس، وأن هذه الأهداف وضعت ببراعة ووضوح، ودقة في استخدام للموارد البشرية والمواد الأولية الضرورية وكل ذلك من أجل تحقيق تلك الأهداف (Narayan &

(Nath,1993)، فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات المنظمة مع أهدافها كانت المنظمة فاعلة، وبالتالي فإن مخرجات المنظمة هي وسيلة قياس للفاعلية التنظيمية (Rao & Naryana,1978). وقد أشار Karpoff (2005) إلى وجود مجموعة من المحددات تواجه مدخل تحقيق الأهداف، ومنها تعددية الأهداف وعدم وضوحها وتباينها من منظمة إلى أخرى، وأن الأهداف في الغالب تكون مثالية، بالإضافة إلى تأثير المجال السياسي والحكومي لكونه يشكل جانباً مهماً في تحديد وتعديل أهداف المجتمع ككل.

2. مدخل العمليات الداخلية Internal Process Approach

يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة ويمثل وجهة نظر العاملين فيها، واعتماداً على هذا المدخل فإنه يمكن اعتبار المنظمة فاعلة إذا كانت عملياتها الداخلية يتم إنجازها بكفاءة وسلاسة في مناخ عمل صحي يسوده التعاون وروح الفريق، ويتسم بوسائل اتصال جيدة (مسلم، 2003).

يتميز مدخل العمليات الداخلية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية، ولكنه لا يخلو من العيوب مثل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، والإفراط بالاهتمام بالعمليات الداخلية فضلاً عن قياس المناخ النفسي، ورضا العاملين وهذه مسائل نسبية تتأثر بالعوامل الشخصية (بن نوار، 2005).

وقد أشار Daft (2010) إلى جملة من المؤشرات لقياس الفاعلية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل

وتضم:

- رسوخ الثقافة التنظيمية والمناخ الإيجابي في العمل.
- نمو وتطور العاملين في المنظمة.
- الكفاءة العملياتية Operational Efficiency
- وضوح الاتصالات الأفقية والعمودية بين مختلف أجزاء المنظمة

3) مدخل الموارد Resource-Based indicators

يهتم هذا المدخل بالجانب المتعلق بالمدخلات في تقييم فاعلية المنظمات حيث يفترض بأنه على المنظمة أن تكون قادرة على الحصول على الموارد القيمة Valued Resources وإدارتها بنجاح من أجل أن تكون فاعلة، ويمكن تعريف الفاعلية التنظيمية اعتماداً على مفهوم هذا المدخل بأنها قدرة المنظمة، سواء قدرة مطلقة أو قدرة نسبية، على الحصول على الموارد النادرة وذات القيمة، واستغلال تلك الموارد وإدارتها بنجاح (Daft,2010).

يكون هذا المدخل مفيداً عندما تكون مؤشرات الأداء صعبة التطبيق خاصة للمنظمات غير الربحية والمؤسسات الاجتماعية. ومن عيوب هذا المدخل أنه يركز فقط على قدرة المنظمة في

الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها (مسلم، 2002).

ويعتمد مدخل الموارد في قياس فاعلية المنظمة على مجموعة من المؤشرات (Daft,2010):

- القدرة التفاوضية للمنظمة Bargaining Position في الحصول على مواردها الأساسية.
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- قدرة صانع القرار في المنظمة على فهم وتحليل خصائص البيئة الخارجية للمنظمة.
- قدرة المدراء في المنظمة على استغلال الموارد الملموسة (مثل العنصر البشري والمواد) والموارد غير الملموسة مثل (ثقافة المنظمة والمعرفة) في النشاطات اليومية للمنظمة لتحقيق أداء متميز.

ثانياً: المداخل المعاصرة

نتيجة تركيز كل من المداخل التقليدية الثلاث على جانب محدد وافقارها للشمولية في تحديد فاعلية منظمات الأعمال، اتجهت الأبحاث والكتابات إلى معالجة القصور التي تعاني منه المداخل التقليدية، وذلك بتقديم مداخل تهتم بتعدد الأهداف والعمليات للمنظمة، وتعترف بتعدد الأطراف المتعاملة مع المنظمة، ومن أهم هذه المداخل: مدخل القيم التنافسية، ومدخل أصحاب المصالح المنتفعين الاستراتيجيين (أطراف التعامل) (القريوتي، 2013).

1- مدخل القيم التنافسية Competing Values Framework

ينطلق مؤيدو هذا المدخل في تحديد الفاعلية التنظيمية من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية التنظيمية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر، إذ أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم (القريوتي، 2013).

قام Quinn & Rohrbaugh (1983) بتطوير إطار للقيم التنافسية لتوضيح اللغة المستخدمة في تحديد بُنية construct الفاعلية التنظيمية في التحليل والتطوير والتصميم. وقد افترضوا وجود عدد كبير من القيم التنافسية يتم التمييز لها بدرجات متفاوتة من قبل صناع القرار وأصحاب العمل، كل حسب قناعاته واهتماماته والتي تنعكس بدورها على إدراكهم لمفهوم المنظمة الفعالة أو غير الفعالة، وقد قام كل منهما بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات، وأمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما:

أ) التوجه الداخلي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضى العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

ب) التوجه الخارجي: ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

المنهجية التي أستخدمت من قبلها ركزت على الفاعلية التنظيمية من منظور نظري حسب مفهوم الباحثين الأكاديميين عوضاً عن منظورها من قبل العاملين في المنظمات، في المرحلة الأولى تم استخدام لجنة من الخبراء لتتقح قائمة معايير الفعالية الثلاثين المقترحة من قبل (Campbell,1977) بحيث احتوت القائمة فقط على بُنيات منفردة تخص الوحدات التنظيمية. بعد ذلك، تم استخدام مجموعة أوسع من المنظرين التنظيميين والباحثين الأكاديميين وطلب منهم إصدار أحكام بشأن التشابه أو الاختلاف بين أزواج معايير الفعالية المتبقية بعد عملية التقح. تم تحليل البيانات باستخدام (49) مقياس متعدد الأبعاد، ونتج نموذج مكاني رسمت عليه سبعة عشر (17) معيار مقسومة إلى أربعة نماذج تنظيمية (Martz, 2008)، وكما هو موضح بالشكل رقم (5):

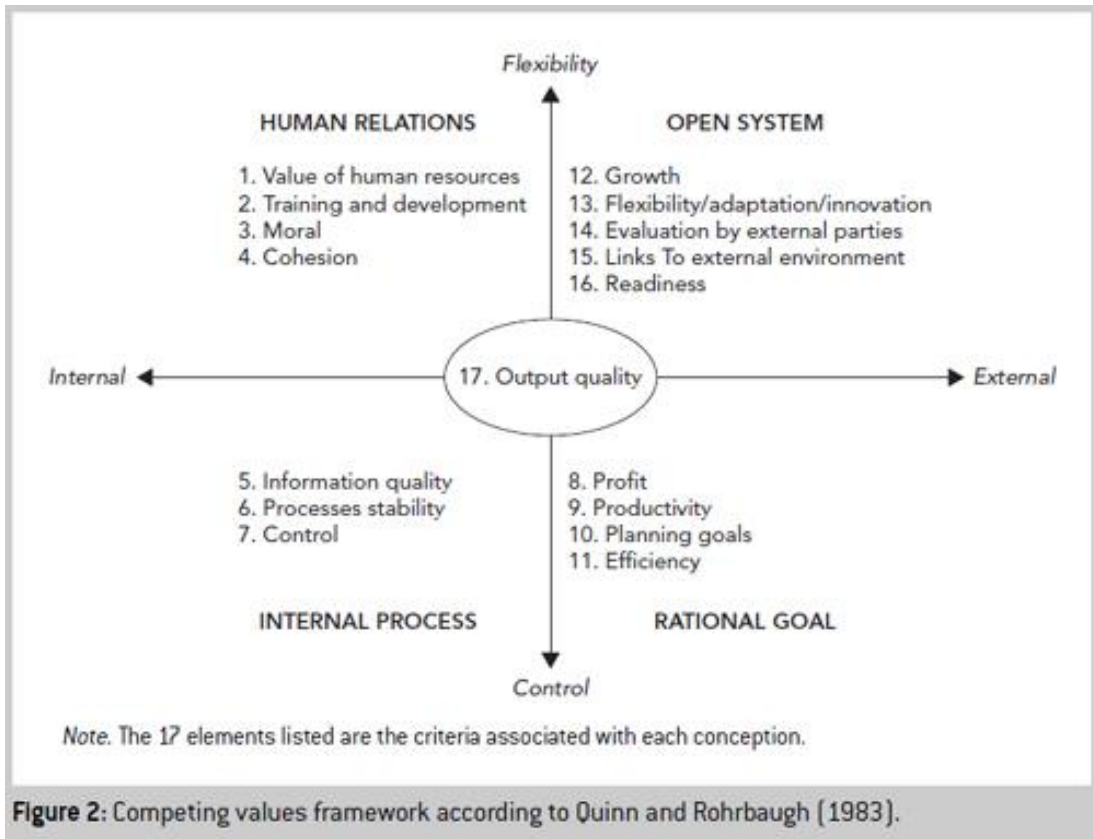


Figure 2: Competing values framework according to Quinn and Rohrbaugh (1983).

الشكل رقم (5) إطار القيم التنافسية

Source: Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis.

وتالياً النماذج التنظيمية الأربعة التي أشار إليها (Quinn & Rohrbaugh,1983):

1- نموذج العلاقات الإنسانية Human Relations Model

ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين، ورفع رضاهم عن العمل، وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين، وزيادة عوائدهم المالية.

2- نموذج النظام المفتوح Open Systems Model

ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو أو الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

3- نموذج الهدف العقلاني Rational Goal Model

ويعكس التوجه الخارجي للإدارة، والتي تهدف المنظمة وفقاً لهدف النموذج إلى زيادة الإنتاجية، والكفاءة والربحية، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4- نموذج العمليات الداخلية Internal Process Model

يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي ورقابة الهيكل التنظيمي، والنتيجة هي المحافظة على ثبات الوضع التنظيمي، لذلك فإن المنظمات ذات العلاقة الجيدة مع البيئة أو التي تريد ببساطة أن تحافظ على موقعها الحالي سوف تتلاءم مع هذا النموذج. أما الأهداف الفرعية لهذا النموذج فتتضمن آليات الاتصال الفعال، وإدارة المعلومات بشكل كفؤ، واتخاذ القرارات بالشكل المناسب.

ولقد لاحظ (Naraynan & Nath (1993 بأن هناك بعدين أساسيان للقيمة التنافسية وهما:

أ. التركيز التنظيمي: ويتفرع إلى التركيز الداخلي والذي يقصد به اهتمام الإدارة بمصلحة العاملين وكفاءتهم، والتركيز الخارجي يهتم بمصالح المنظمة من خلال التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

ب. هيكل المنظمة: ويتسم بالثبات والمرونة Flexibility & Control، إذ أن الثبات يعكس قيمة الإدارة بكفاءة الرقابة من الأعلى إلى الأسفل، في حين تمثل المرونة قيمة التكيف والتغير.

وقد ذكر (Sundstrom & others (1990 أن مدخل القيم التنافسية قد قدم مساهمتين أساسيتين، الأولى أنه استطاع أن يوحد بين المفاهيم المختلفة للفاعلية التنظيمية بمنظور واحد، والثانية الاهتمام بقيم الإدارة لكونها تمثل معايير للفاعلية التنظيمية، وعلى المديرين تقدير أي من القيم يرغبون في تبنيها والتركيز عليها.

2) مدخل أصحاب المصالح المنتفعين الاستراتيجيين Strategic Constituencies Approach

وفقاً لهذا المدخل، ينظر إلى المنظمة الفاعلة على أنها تلك المنظمة التي تمتلك المعلومات عن توقعات أصحاب المصالح، والتي تقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على تلك المعلومات (Cameron,1996)، ويصف (Henri (2004) المنظمة على أنها مجموعة من المنتفعين الداخليين والخارجيين والذين تتعارض أهدافهم ومرجعياتهم في ظل مجموعة معقدة من القيود، وتتحقق فاعلية المنظمة عندما يكون هؤلاء المنتفعين راضين عن أدائها بما لا يقل عن الحد الأدنى، وقد أشار مسلم (2002) إلى ضرورة معرفة أصحاب المصالح والذين تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافهم وهم (القيوتي، 2013):

الرقم	أصحاب المصالح	معايير الفاعلية
1	المالكون	هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على الاستثمار والأرباح
2	العاملون	هدفهم الحصول على أعلى الأجور وأفضل ظروف عمل ممكنة
3	المديرون	هدفهم الحصول على أعلى المرتبات وأكبر قدر من السلطة
4	الدائنون	هدفهم أن تكون المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية
5	الموردون	هدفهم قبول المواد الموردة
6	المستهلكون	هدفهم الحصول على أعلى جودة وبأقل الأسعار
7	الحكومة	تهدف إلى الالتزام بالقوانين واللوائح وتجنب المخالفات
8	المجتمع	هدفهم مشاركة المنظمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

نماذج قياس الفاعلية التنظيمية لهذا المدخل (مسلم، 2002):

1. النموذج النسبي: يقوم على أساس إعطاء أوزان متساوية نسبياً للأطراف المتعاملة مع المنظمة.
2. نموذج القوة: يقوم على أساس محاولة إشباع حاجات وأهداف أقوى أطراف التعامل في التنظيم، وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة.
3. نموذج العدالة الاجتماعية: المنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً.
4. النموذج التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن، وأيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة، فمثلاً في مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل، وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى

أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق، ولكن مع تطور حياة المنظمة تظهر أطراف لها أهمية أكبر.

إن المشكلة الرئيسية في هذا الاتجاه هي أن للأطراف المؤثرة مصالح وأهداف متعارضة مما يجعل إمكانية تحقيقها دون تعارض أمراً في غاية الأهمية، لذا فإن فاعلية التنظيم تتمثل هنا في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكثر ربح وأقل خسارة (القيوتي، 2013)، ويوجب ذلك على المديرين أن يهتموا بتحديد الأطراف ذات التأثير على المنظمة واستمرارها وتحديد القوة النسبية لكل طرف وتحديد الاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها.

واعتماداً على ما سبق من استعراض لمداخل قياس الفعالية التنظيمية، يرى الباحث أن الاختلاف في مفهوم الفعالية التنظيمية أدى إلى التنوع في مداخل قياس الفعالية، فكل جماعة تتبنى مفهوم تقوم باستخدام مدخل يتناسب وذاك المفهوم، ورغم أن جميع المداخل هدفها الأساسي واحد وهو تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة، فإنه ليس هناك من مدخل مثالي يقيس كل الأبعاد التنظيمية.

3-2 المبحث الثالث - القوة التنظيمية

1-3-2 مفهوم القوة التنظيمية

هناك اتفاق بين كثير من الأكاديميين على تعريف القوة، حيث عرّف Dahl (1957) القوة بأنها قدرة الشخص (أ) على فرض إرادته على الشخص (ب) إلى المدى الذي يجعل (ب) يفعل شيء ما كان ليفعله، ويوافق على هذا التعريف Robbins (2013) إلى حد كبير، حيث عرّف القوة بأنها قدرة (أ) على التأثير في سلوك (ب) بحيث يتصرف (ب) وفقاً لرغبات (أ)، ويمكن تعريف (أ) و(ب) بأنها فرد أو جماعة أو منظمة. وقد أشار Shchermerhnh (2002) إلى القوة بأنها القدرة التي يمتلكها شخص بحيث يجعل الطرف الآخر يعمل بالشكل الذي يريد.

وصف Kanter (1979) القوة التنظيمية بأنها " القدرة على تحريك الموارد البشرية والمادية من أجل إنجاز هدف محدد في إطار المنظمة، وعرّفها Hach (1997) بأنها القدرة المحتملة لشخص (أو دائرة) للتأثير على الآخرين (أو على دوائر أخرى) لتنفيذ أوامر أو القيام بشيء من أجل تحقيق نتائج مرغوبة.

وقد اعتبر Moorhead & Griffin (1995) موضوع القوة التنظيمية ذو أهمية بالغة للمنظمة لتأثيرها في فاعلية المنظمة، مما يعزز توجهات هذا البحث.

القوة مفهوم اجتماعي لا يمكن ممارسته بدون وجود علاقة بين طرفين أو أكثر، وحيث تكون هناك اعتمادية من طرف على الآخر تنشأ علاقة القوة بينهما، والطرف الذي يمتلك الموارد يكون لديه قوة أكثر من الطرف المعتمد عليه (Robbins,2013).

ويمكن ممارسة القوة في المنظمات بشكل أفقي بين الدوائر والأقسام والوحدات الفرعية. ويعتبر فهم القوة التنظيمية ومصادرها وكيفية ممارستها أمر أساسي لفهم سلوك المنظمة، حيث معرفة كيفية عمل القوة في المنظمات مهم للمدراء لأن يكونوا أكثر فاعلية (السالم، 2009).

ويمكن للباحث تحديد مفهوم القوة التنظيمية بأنها: قدرة المدير على التأثير في مخرجات المنظمة، وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوبة، من خلال التأثير في الآخرين، وتوجيههم وتقديم المشورة لهم، وتأتي هذه القدرة بفضل الوظيفة التي يشغلها المدير، ومدى أهمية الأعمال المناطة به وتنوعها، وخبرة المدير وقدرته على إنجاز الأشياء المطلوبة.

2-3-2 القوة التنظيمية والسلطة الرسمية Power Versus Authority

مفهوم السلطة الرسمية متعلق بالقوة التنظيمية لكن القوة أوسع من السلطة، لأن السلطة تمثل أحد أنواع القوة. السلطة الرسمية مرهونة بالتسلسل الهرمي والمستويات الوظيفية organization hierarchy في المنظمة وقد ذكر Fulmer (1983) ثلاث صفات تميز السلطة الرسمية:

1. السلطة الرسمية مخولة للمنصب الوظيفي، حيث أن الشخص يمتلك هذه السلطة بحكم وظيفته وليس بسبب صفاته الشخصية.
2. المرؤوسين عادة ما يتقبلون السلطة الرسمية، حيث أنهم يطيعون الأوامر لأنهم يعلمون أن صاحب المنصب الوظيفي يمتلك حقوق مشروعاً لممارسة السلطة.
3. السلطة الرسمية تسير رأسياً من أعلى إلى أسفل، وكلما كان المنصب الوظيفي في موقع أعلى في التسلسل الهرمي للمنظمة كلما كان لدى متبوؤه سلطة أعلى، أما القوة التنظيمية فيمكن ممارستها من أعلى السلم الوظيفي إلى أسفله ومن الأسفل صعوداً إلى الأعلى. ونجد في كثير من المنظمات مدراء لديهم منصب إداري يعطيهم السلطة، ولكن في حقيقة الأمر تكون لديهم القوة الحقيقية، مثلاً عندما قام Bill Gates بالتخلي عن منصب المدير التنفيذي CEO لشركة مايكروسوفت لصالح Steven Ballmer فإنه بقي محتفظاً بالقوة المؤثرة على القرارات في الشركة رغم أن السلطة الرسمية كانت في يد Ballmer (Daft,2010).

3-3-2 مصادر القوة التنظيمية Organizational Power Sources

اختلفت آراء علماء الاجتماع والباحثين ووجهات نظرهم في دراسة مصادر القوة التنظيمية، فمنهم من ذهب إلى تحديد مصادر القوة التنظيمية على مستوى العلاقات الأفراد وهي ما تسمى بالقوة العامودية، والبعض الآخر قام بتحديد مصادر القوة التنظيمية على مستوى العلاقات بين الدوائر والوحدات الإدارية وإداراتها وهي ما تسمى القوة الأفقية (السالم، 2009).

المصادر العامودية للقوة التنظيمية Vertical Sources of Power

تركزت معظم الدراسات التي تناولت القوة التنظيمية على المصادر العامودية للقوة. وهناك أكثر من تصنيف لمصادر القوة العامودية في المنظمات، و من هذه التصنيفات:

1. تصنيف ريفن وفرينج.
2. تصنيف اتزوني.
3. تصنيف توفلر.
4. تصنيف فنكستاين.

• تصنيف رافن وفرينج French & Raven,1959

قام French & Raven (1959) بتقسيم القوة إلى خمسة أنواع وهي (القوة الشرعية، قوة العقاب، قوة المكافأة، قوة المرجعية، قوة الخبرة). في عام 1965، قام رافين بمراجعة هذا النموذج ليضيف نوعاً سادساً من خلال فصل قوة المعلومات عن قوة الخبرة (السالم، 2009).

1. القوة الشرعية Legitimate Power

وتسمى أيضاً بقوة المنصب Position Power وهي من أقوى أنواع القوة في المنظمات وتمنح لمن يتولى وظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي Organizational Charts، المرؤوسين يستجيبون لأوامر رئيسهم لإدراكهم بأن المدير يمتلك الحق الشرعي والقوة القانونية التي تخوله أن يأمرهم بما يجب أن يعملوه.

2. قوة التهديد والعقاب Coercive Power

تستند هذه القوة إلى الخوف، حيث تكون طاعة المرؤوسين تابعة من خوفه من العقاب، ولهذا العقاب عدة أشكال حيث يكون في بعض المنظمات على شكل التنبيه الشفهي أو المكتوب، والغرامات وتنزيل الدرجة الوظيفية أو الحرمان من الترفيحي والترقي الوظيفي وغيرها من العقوبات التأديبية.

تهدف العقوبة إلى منع حدوث سلوك معين غير مرغوب فيه ولكن ليس بالضرورة أن تولد السلوك المرغوب فيه (سالم، 2009).

3. قوة المكافآت Reward Power

وتأتي هذه القوة من قدرة الشخص على منح المكافآت مثل الترفيحات وزيادة الرواتب والإجازات وحتى المديح والثناء. وتزداد هذه القوة بازدياد حاجة المرؤوس للمكافآت وتقديره لها وبتقته في مدى مصداقية المدير في منحها. تهدف المكافأة إلى تكرار سلوك مرغوب فيه حيث يستطيع المدير استخدام هذه القوة من أجل تعزيز السلوك الإيجابي للموظفين.

4. قوة المرجعية Referent Power

وتسمى أيضاً بالقوة الشخصية أو القوة الكارزمية Charismatic Power، وتمكن القوة المرجعة في امتلاك المدير لصفات شخصية وسمات معينة تجذب الآخرين إليه وتدفعهم للتعامل الإيجابي معه، حيث يطيع المرؤوسين القائد ذو القوة المرجعية وينفذون توجيهاته نتيجة إعجابهم به وتقديراً لخبراته. ومن الجدير ذكره أن الكاريزما الخاصة لجماعة قد لا تتجلى لدى جماعة أخرى.

5. قوة الخبرة والمعرفة Experience Power

وتعتمد هذه القوة على خبرة المدير ومعرفته في المهام التي ينجزها المرؤوسين وأساسها المعرفة وامتلاك المعلومات والقدرات الفنية للمدير والتي يحتاج إليها المرؤوسين. هذه المعرفة والميزة تجعل المدير أقدر على حل المشكلات وتقديم المشورة ويكون المرؤوسين راغبين بشكل إيجابي للاستجابة لمحاولات المدير التأثير في سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

6. قوة المعلومات Information Power

أضاف رافين هذا المصدر بعد سنوات طويلة لدراسته الأولى، على اعتبار ان المعرفة والمعلومات هي مرتكز أساسي لنجاح المنظمة ونموها في عالم اليوم. وتتمثل في السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات المعطاة إلى الآخرين، والقدرة على التعامل مع حالة عدم التأكد التنظيمي.

• تصنيف اتزوني Etzioni

حدد عالم الاجتماع (Etzioni, 1964) ثلاثة أنواع من القوة التنظيمية، وهي القوة القسرية، والقوة المنفعية، والقوة المعيارية:

1. القوة القسرية Coercive Power

تستند هذه القوة على القوة على امكانية تطبيق الإكراه النفسي للتأكد من أن أعضاء المنظمة يستجيبون للأوامر ويتبعون طريقة معينة في العمل، وهو مشابه للقوة القسرية عند رافن وفرنج.

2. قوة المنفعة Utilitarian Power

تستند هذه القوة إلى استخدام الموارد المادية، وتعمل المنظمات التجارية ضمن هذا النوع من القوة، حيث أن المرؤوس يجب أن يعمل وفقاً لما هو مطلوب منه لكي يحصل على المكافأة من رواتب وأجور ومزايا.

3. القوة المعيارية Normative Power

في هذا النوع من القوة يكون لدى أعضاء المنظمة رغبة حقيقية في أن يكونوا فاعلين في المنظمة، وأن يجد القبول والاستجابة الإيجابية في المنظمة. وتعتمد قوة الإدارة في هذه الحالة على قدرتها في التعامل مع المكافآت الرمزية وطريقة توزيعها، وتقديم الاحترام والاعتبار للأعضاء. وتعتبر مؤسسات العمل التطوعي مثال على هذا النوع من المنظمات المعيارية.

• تصنيف توفلر Toffler

أشار (Toffler (1990 إلى ثلاثة أنواع من القوة، تطورت عبر الزمن ابتداءً من قوة العنف أولاً ثم تلتها قوة الثروة وحالياً سيطرت قوة المعرفة:

1. قوة العنف Violence Power

ساد هذا النوع من القوة في الزمن القديم، حيث تمثل هذه القوة شريعة الغاب وهي تعمل ضمن الالتزام التالي: أفعل كما أريد ولن يصيبك أذى!

يمكن الحصول على هذا النوع من القوة من خلال السيطرة على الوسائل المادية وامتلاك الجيوش والسلاح.

2. قوة الثروة Wealth Power

في العصر الصناعي أصبح التجار وأصحاب المصانع أكثر قوة، وذلك لسيطرتهم على الموارد الأساسية في المجتمع عن طريق المال، حيث أن الأموال أكثر مرونة من قوة العنف ويمكن استبدالها بالحاجات الأساسية للإنسان، والذي يعمل لدى صاحب العمل من أجل الحصول على النقود.

3. قوة المعرفة Knowledge Power

المعرفة قوة Knowledge is power، وهي القوة السائدة حالياً فحين يمتلك الإنسان المعرفة الصحيحة فإن بإمكانه الحصول على الثروة.

4. تصنيف فنكلستين Finkelstein

التصنيفات السابقة والعديد من محاولات أخرى لتحديد مصادر القوة لم تكن مختصة في دراسة مصادر القوة للمدراء وأصحاب القرار في المنظمة، لذلك قام الباحث والأكاديمي سيدني فنكلستين عام (1992) بإجراء بحث بعنوان: "القوة في فرق الإدارة العليا: الأبعاد، القياس والصلاحية"، حيث قدم فيه أربعة أبعاد للقوة متعلقة بمدراء الإدارة العليا وهي (القوة الهيكلية، وقوة الملكية، وقوة الخبرة، وقوة المنزلة)، حيث قام فنكلستين بالتحقق تجريبياً من هذه الأبعاد من خلال دراسته لمجموعة مكونة من 1763 مديراً من مدراء الإدارة العليا في ثلاثة صناعات مختلفة، واثبت موثوقية هذه الأبعاد وقابليتها للتحقق والقياس. وسناقش هذه الأبعاد كما يأتي:

1- القوة الهيكلية Structural Power

هذا نوع من القوة يذكر أكثر من غيره، ويقوم على أساس الهيكل الرسمي التنظيمي، والمديرين الذين يمتلكون حقاً قانونياً في ممارسة التأثير، يكونون في مركز مؤثر. فامتلاك المدير لقوة هيكلية مقارنة بالأعضاء الآخرين نتيجة لما هو فيه من مركز رسمي في المنظمة، وهذه القوة تسمح له بإدارة الغموض بواسطة السيطرة وإلى درجة معينة على تحديد الأهداف التنظيمية، وتسمى أيضاً القوة المشروعة لأنها تستمد من المنصب، الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة (العميان، 2002).

2- قوة الملكية Ownership Power

تتحقق القوة للمدراء بصفتهم وكلاء يتصرفون بالنيابة عن المالكين، وبالتالي قوة مركز المدير ضمن منظومة علاقة الوكيل والأصيل هي التي تحدد قوة الملكية (Finkelstein, 1992).

أن المدير الذي يمتلك أسهماً في المنظمة غالباً ما يكون أقوى من المدير الذي لا يمتلك أسهماً فيها (الصياح، 2001). بالإضافة إلى ذلك نجد أن المدير الذي لديه علاقة مع مؤسس المنظمة يمكن أن يحصل على القوة من خلال التعامل طويل الأمد مع مجلس الإدارة (Finkelstein,1992).

3- قوة الخبرة Expert Power

يمكن لمكونات عدة في بيئة مهام المنظمة أن تخلق حالات من عدم التأكد لهذه المنظمة، مثل زبائن المنظمة، المزودين، المنافسين، والحكومة، وكلما أكثر المديرين من تأسيس اتصالات وعلاقات مع عناصر بيئة المهام، ازدادت قدرتهم على النجاح في التعامل مع الحالات الطارئة حسب ظرفها وازدادت أيضاً قوة خبرتهم (Finkelstein,1992).

المدراء الذين لديهم الخبرة يكون لهم تأثير كبير في الاختبارات الاستراتيجية، وسيكون هناك من يسعى إليهم للحصول على مشورتهم (الصياح، 2001). وتكون قوة الخبرة في احسن حالاتها عندما تكون خبرة المدير في احدى المجالات الهامة والحرجة للمنظمة (Finkelstein,1992) وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد (العميان، 2002).

4- قوة المكانة Prestige Power

مصدر مهم للقوة هو المنزلة الشخصية أو المكانة المرموقة للمدير، سمعه المدير في البيئة المؤسسية وبين المساهمين تؤثر في مفهوم الآخرين تجاه قوة تأثير أولئك المدراء، البيئة المؤسسية تتكون من أعضاء من المجتمع من جهات حكومية، والمؤسسات المالية، وغيرها من ممثلي البيئة الخارجية المهمين للمنظمة، والذي يتوجب على أفراد المنظمة السعي وراء دعمهم واكتساب الشرعية منهم (Finkelstein,1992).

مصدر هذه القوة هي التأثير الناشئ عن النجاح، والإنجاز والتميز، حيث يكتسب المدير السمعة والمكانة المرموقة وبالتالي يصبح له مكانه عند الآخرين وقادر على التأثير فيهم.

المنزلة الإدارية تعزز القوة من خلال تسهيل استيعاب حالة اليقين المتأتمية من البيئة المؤسسية (Finklestien,1992). وتظهر المنزلة الإدارية جلية عند أعضاء النخبة الإدارية المتكونة من الأفراد الذين يشغلون المواقع الرسمية ذات السلطة في رأس المنظمات أو المؤسسات المجتمعية (Giddens,1972).

أعضاء النخبة الإدارية من الممكن ان يحصلوا على القوة من العلاقات الخارجية، حيث ممكن ان يتم تزويدهم بمعلومات ذات قيمة لمنظمتهم، إذ ان الحصول على المعلومات هو أسلوب مهم للتقليل من حالة عدم التأكد، على سبيل المثال: المدير الذي يخدم في مجالس إدارة منظمات

أخرى قد يحصل وفي الوقت المناسب على معلومات مهمة عن ظروف الأعمال تكون مفيدة لمنظمتها، وما كان له معرفتها لولا ذلك (Finklestien,1992).

مصادر القوة الأفقية Horizontal Sources of Power

لم يحظى البعد الأفقي للقوة التنظيمية بالاهتمام من الدراسات والبحوث بالقدر الذي حظي به البعد العامودي. وتُعني القوة الأفقية بالعلاقات بين الدوائر والوحدات الفرعية وقد أشار (Daft,2010) إلى أن القوة الأفقية لا يتم تحديدها بالتسلسل الهرمي الرسمي أو المخطط الهيكلي للمنظمة، فمثلاً نجد أن نواب الرئيس في المنظمة ورغم أنهم في نفس المستوى في المخطط الهيكلي، فإنهم متباينون في القوة التي يتمتع بها كل منهم. وكذلك قوة كل دائرة أو وحدة فرعية تختلف عن الأخرى، وذلك حسب أهميتها وقدرتها على المساهمة الفاعلة في حل المشاكل وإنجاح المنظمة.

أظهرت دراسات قام بها (Pfeffer & Salancik,1974) أن الدائرة التي تعتبر ذات قوة في المنظمة تملك واحدة أو أكثر من العوامل التالية: الاعتمادية، والموارد المالية، والمركزية، وعدم إمكانية الإحلال، والتغلب على عدم التأكد.

1- الاعتمادية والتبعية Dependency

الاعتمادية هي عامل أساسي في تحديد القوة التنظيمية هي أن القوة تأتي من امتلاك شيء يحتاجه الطرف الآخر (Robbins,2013). فقوة الدائرة (أ) تكون أكبر من قوة الدائرة (ب) في حال كانت الدائرة (ب) معتمدة على الدائرة (أ)، حيث أن الدائرة التي تقوم بتزويد دائرة أخرى بالمعلومات والموارد تكون في موقع قوة أفضل من الدائرة المستقبلية، وتزداد قوة الدائرة الموردة مع ازدياد عدد الدوائر المعتمدة عليها، ويزداد مقدار الاعتمادية على الدائرة في حال كانت الموارد التي تسيطر عليها تمتاز ب الأهمية Important والندرة Scarce وغير قابلة للاستبدال Non-substitutable (Daft, 2010).

2- الموارد المالية Financial Resources

المال يولد الاعتمادية؛ الدوائر التي لديها الموارد المالية هي تملك شيء تحتاجه الدوائر الأخرى، وعادةً ما تكون الدوائر التي تولد الدخل للمنظمة مثل دائرة المبيعات هي من لديها القوة الأكبر (Robbins,2013).

3- المركزية Centrality

المركزية تعني درجة ارتباط أنشطة الدائرة أو الوحدة الفرعية بالدوائر والوحدات الفرعية الأخرى داخل المنظمة، وهي تعكس دور الدائرة أو الوحدة الفرعية في الأنشطة الأساسية للمنظمة

ومدى مساهمتها في عمل المنظمة وتحقيق النجاح والبقاء لها. ومن هنا يأتي ارتباط المركزية بالقوة. لا يوجد دائرة في المنظمة إلا وتمتلك درجة من المركزية، وإحدى مقاييس درجة المركزية هو مدى تأثير عمل تلك الدائرة على المنتج النهائي للمنظمة (Daft, 2010).

4- عدم إمكانية الإحلال Non-Substitutability

وتعني أن أنشطة الدائرة لا يمكن أن يتم إنجازها من قبل بدائل متوفرة وجاهزة لهذه المهمة. فإذا لم يكن لدى المنظمة بديل يقوم بأنشطة الدائرة، فإن الدائرة يكون لديها القوة، وهذا أيضاً ينطبق على الموظف الذي لا يمكن استبداله بسهولة مما يزيد من القوة التي يتمتع بها (Robbins, 2013).

5- التغلب على عدم التأكد Coping with Uncertainty

العوامل في البيئة متغيرة بسرعة وبطريقة معقدة وصعبة التوقع، لذا فإن الغموض وعدم اليقين وقلة المعلومات المتوافرة للمدراء أصبح شيئاً طبيعياً في حياة المنظمات الناجحة (سالم، 2009)، لذا فإن قدرة الدائرة على التقليل من تأثير عدم التأكد يزيد من قوة الدائرة ودورها في نجاح وبقاء المنظمة. ويمكن للدوائر التغلب على عدم التأكد وزيادة قوتها من خلال التنبؤ بالحدث وأخذ الاحتياطات اللازمة استعداداً لأي حدث سلبي قبل وقوعه، واتخاذ الإجراء ورد الفعل المناسب بعد وقوع الحدث والتقليل من العواقب السلبية له (Robbins, 2013).

تشير الأدبيات المتخصصة في هذا مجال مصادر وأبعاد القوة إلى ان تصنيف رافين وفرنج هو الأكثر تكراراً، ونجد ان مصادر القوة التي اوردها فنكلستين تضم في طياتها كل ما أورده تصنيف رافين وفرنج (1959): فالقوة الهيكلية تمثل القوة الشرعية، وقوة الملكية تناظر قوة العقاب وقوة المكافأة، وقوة الخبرة هي قوة الخبرة والمعرفة في تصنيف رافين وفرنج، اما قوة المكانة فهي تمثل قوة المرجعية، بناءً على ذلك، وكون دراسة فنكلستين تتسجم مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها وذلك لتركيزها على مصادر القوة للقادة والمدراء، وهم المعنيين بالذكاء الاستراتيجي، فقد تم اعتماد دراسة فنكلستين وتحديداً القوة الهيكلية وقوة الخبرة وقوة الملكية كأبعاد للقوة التنظيمية وبما يخدم أهداف هذا البحث.

2-4 المبحث الرابع - الدراسات السابقة

2-4-1 الدراسات باللغة العربية

1- دراسة الصياح (2001) بعنوان:

"أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر قوة مديري الإدارة العليا متمثلة بـ (القوة الهيكلية، وقوة المُلْكِيَّة، وقوة الخبرة، وقوة المكانة) في تحديد الأهداف الاستراتيجية متمثلة بـ (الأهداف التسويقية، والموارد البشرية، والإبداع، والموارد المالية، والموارد المادية، والإنتاجية، ومتطلبات الربح، والمسؤولية المجتمعية).

جُمعت المعلومات عن طريق توزيع استبانة على جميع أفراد الإدارة العليا في البنوك الأردنية وعددهم (75) مدير، حيث استخدم معامل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقوة في الأهداف التسويقية، وأهداف الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والإنتاجية، والمسؤولية المجتمعية، ولم يكن هناك تأثير لقوة المدير في الإبداع.

2- دراسة الخشالي (2006) بعنوان:

"أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في البنوك الأردنية في اختيار استراتيجية النمو (استراتيجية النمو بالتنوع، استراتيجية النمو بالتركيز، استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة). حيث تم اعتماد مصادر القوة التالية: (قوة المُلْكِيَّة، وقوة الهيكلية، وقوة المكانة، وقوة الخبرة). أجريت الدراسة على عينة تكونت من (113) مديراً من العاملين في الإدارة العليا في البنوك الأردنية حيث أُستخدم معامل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

أبرز نتائج الدراسة تمثلت في وجود تأثير معنوي للقوة التنظيمية متمثلة بـ (القوة الهيكلية، قوة المكانة، قوة الخبرة) في اختيار استراتيجية النمو عن طريق التنوع، ووجود تأثير معنوي للقوة التنظيمية متمثلة بـ (قوة الخبرة، وقوة المُلْكِيَّة، وقوة المكانة) في اختيار استراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستخدام المتوازن لأنواع المختلفة لاستراتيجيات النمو بدلاً من الاهتمام بتطبيق استراتيجية النمو بالتركيز فقط.

3- دراسة مسلم (2015) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي: (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة من ثم دراسة الأثر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (64) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية، وقد تم استرداد (59) استبانة صالحة للتحليل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة: توافر الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج توافر محور القيادة بدرجة كبيرة، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

4- دراسة عمران (2015) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة اسيسيل للاتصالات"

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الأهمية التي توليها شركة اسيسيل للاتصالات لموضوع الذكاء الاستراتيجي من حيث (الاستشراف، والتكيف المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية والحدس) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في هذه الشركة لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة للشركة للحصول على مكانة متميزة، وقد تكونت عينة الدراسة من (39) مدير من مديري الهيئات والأقسام والشعب ومعاونيهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة، أظهرت الدراسة أن للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثر في تحقيق القدرة الإبداعية للشركة المبحوثة، إن الشركة حققت الاستفادة من خبرة ومهارة تفكير مديريها في التأثير لإنضاج التفكير الإبداعي بينما كان هناك قصور لدى الشركة المبحوثة في استثمار مبدأ الشراكة.

5- دراسة أبو الغنم (2016) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفاً شكلوا عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ثم قام الباحث بتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظامي، والشراكة، والحدس) على فاعلية صنع القرارات بأبعادها (فاعلية تحديد المشكلة، وفاعلية تطوير البدائل، وفاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة) في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة.

2-4-2 الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة Finkelstein (1992) بعنوان:

“Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation”
"القوة في فرق الإدارة العليا: الأبعاد والقياس والصلاحية"

قدمت الدراسة مجموعة من الأبعاد لقوة المدراء في الإدارة العليا، واقترحت منهجية قياس لهذه القوة. تم جمع البيانات من (1763) مدير من مدراء الإدارة العليا العاملين في ثلاث قطاعات صناعية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم الباحث هذه البيانات لقياس صلاحية وموثوقية أبعاد القوة المقترحة في هذا البحث والمتمثلة بـ (القوة الهيكلية، وقوة الملكية، وقوة الخبرة، وقوة المكانة). نتائج هذه الدراسة دعمت وبشكل كبير هذه الأبعاد المقترحة للقوة.

2- دراسة Rene & Kruger (2010)، بعنوان:

“A study of strategic intelligence as a management tool in the long-term insurance industry in south Africa”.

"دراسة الذكاء الاستراتيجي كأداة إدارية في صناعة التأمين طويل الأمد في جنوب أفريقيا".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استخدام الذكاء الاستراتيجي من قبل شركات التأمين طويل الأمد في جنوب أفريقيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من الإداريين التنفيذيين من مجتمع الدراسة المتمثل بـ (82) شركة.

أظهرت الدراسة أن المنظمات موضع البحث لم تتبنى بعد وبشكل كامل نموذجاً لنظام ذكاء استراتيجي متكامل يدمج كافة مجالات الذكاء الاستراتيجي في مصدر واحد سهل الاستخدام، بحيث يوفر المعلومات للإدارة الاستراتيجية ويحسن من عملية اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات بإيجاد أقسام ووظائف مختصة بالذكاء الاستراتيجي.

3- دراسة Seitovirta (2011)، بعنوان :

“The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making”

“دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار على مستوى الشركة”

تم إجراء هذا البحث كدراسة حالة لشركة XYZ الفنلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات التكنولوجية، وكان الغرض منه هو وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار في الشركات، حيث هدف الباحث إلى معرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في عملهم، وإيجاد اقتراحات حول كيفية تطوير دور الذكاء الاستراتيجي ليساعد أكثر في عملية صنع القرار. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم إجراء (14) مقابلة مع الإدارة العليا في الشركة موضع الدراسة، وأيضاً استخدمت استبانة لتساعد في عملية تحليل المقابلات. كشف البحث أن الذكاء الاستراتيجي يساعد على تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال، ويزود صانعي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة للشركة، بالإضافة إلى معلومات في المجال العام التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي. وأفادت الدراسة بأنه يمكن تحسين دور الذكاء الاستراتيجي من خلال زيادة تدفق المعلومات داخل شبكة الذكاء الاستراتيجي وتحليلها بتعاون الخبراء مع صانعي القرار.

4- دراسة Aga & others (2014) بعنوان :

“The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry”

تأثير الذكاء الاستراتيجي على أداء الشركة والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: بحث تجريبي في صناعة التكنولوجيا الحيوية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية)، وذلك عن طريق المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعادها (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية)، وذلك في صناعة التكنولوجيا الحيوية. جُمعت البيانات الأولية بواسطة استبيان وزع على (95) مدير وظيفي، تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية

من مجتمع الدراسة المتمثل بـ (19) شركة من شركات صناعات التكنولوجيا الحيوية العاملة في الأردن والصين وإسبانيا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرمجية AMOS. توصل الباحثون إلى انه يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية) على أداء الشركة. ويوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية) على المرونة الاستراتيجية. ويوجد أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية بأبعاده (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية)، على أداء المؤسسة. يوجد أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والدافعية) على أداء الشركة، وذلك عن طريق المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بأبعاده (المرونة الإنتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية).

5- دراسة Esmaili (2014) بعنوان:

“A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning.”

"دراسة في تأثير الذكاء الاستراتيجي على صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي وفي التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظام الذكاء الاستراتيجي في مدينة كوروم-أباد. تكون مجتمع الدراسة من المنظمات التي تستخدم نظام الذكاء الاستراتيجي وعددها (150)، حيث وزعت (400) استبانة على عينه عشوائية طبقه، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام نهج المعادلة الهيكلية وبرنامج AMOS 18، حيث أظهرت النتائج بأن للذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي ومعنوي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدمه.

6- دراسة Al-Zu'bi (2016) بعنوان:

“Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation”

"مجالات الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة التنظيمية: تحقيق تجريبي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاستشراف، والرؤية، والحدس، والشراكة، والإبداع) في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وذلك في قطاع التعدين والصناعات الأستخراجية في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (15) شركة فيها (8377) موظف، حيث تم توزيع استبانة على عينية مكونة من (337) موظف.

أهم نتائج الدراسة هي ان الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية، والحدس، والشراكة، والإبداع) كان لها تأثير معنوي في تحقيق الرشاقة التنظيمية، والتأثير الأكبر كان للإبداع. وقد أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها ان تقوم الشركات المبحوثة بتحديد الأشخاص الذين يتصفون بالذكاء الاستراتيجي ووضعهم في المواقع التي يكون فيها تأثير على الرشاقة التنظيمية.

7- دراسة Keikha & Others (2016) بعنوان :

“Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan).

"البحث في تأثير الذكاء الاستراتيجي للمدراء على أداء الموظفين (دراسة حالة: البنوك الخاصة في مدينة زاهدان)."

بحثت هذه الدراسة في تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين على أداء الموظفين في البنوك الخاصة في مدينة زاهدان الإيرانية. اتبع البحث المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الخاصة في زاهدان وكان عددهم (500) موظف، حيث تم اخذ عينة طبقية بسيطة تكونت من (217) موظفاً. تم استخدام استبيان حول "الذكاء الاستراتيجي" وآخر حول "تقييم أداء الموظفين"، وذلك من أجل قياس المتغيرات المستخدمة في هذا البحث. تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام طرق مثل انحدار متغير واحد، والانحدار التدريجي ونموذج المعادلة الهيكلية. أظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين. وان للذكاء الاستراتيجي القدرة على التنبؤ بأداء الموظفين.

8- دراسة Najme & Others (2016) بعنوان:

“Customer Knowledge Management and Organization’s Effectiveness: explaining the mediator role of the Organizational Agility”

"إدارة معرفة العميل وفعالية المنظمة: شرح الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة معرفة العميل على الرشاقة التنظيمية بأبعادها التالية (المرونة، والسرعة، والجدارة، والمسؤولية)، وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية، وذلك في البنوك الخاصة في مدينة سرجان في ايران. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث وُزعت استبانة على عينة عنقودية مكونة من (130) موظف، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها ان تأثير إدارة المعرفة للعميل على الرشاقة التنظيمية وعلى الفاعلية التنظيمية إيجابي ومعنوي، وتأثير إدارة المعرفة للعميل على الفاعلية التنظيمية من خلال الرشاقة التنظيمية أكثر من التأثير المباشر.

9- دراسة Mahadeen & Others (2016) بعنوان:

“Examining the Effect of the Organization’s Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study”

"دراسة تأثير نظام التحكم الداخلي للمنظمة على الفاعلية التنظيمية: دراسة تجريبية أردنية" هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير نظام التحكم الداخلي (بيئة التحكم، والاتصالات، وإدارة المخاطر، وأنشطة التحكم والمراقبة) على الفاعلية التنظيمية في الأردن. تم دراسة الفاعلية التنظيمية من خلال مدخل تحقيق الأهداف، ومدخل التحكم بالموارد، ومدخل أصحاب المصالح.

أُخذت المعلومات عن طريق استبيان وزع على (150) مدير من الإدارة العليا والمتوسطة العاملين في عدة قطاعات كقطاع الاتصالات وقطاع المصارف والبنوك وغيرها في الأردن. تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام اختبار الانحدار المتعدد، حيث أظهرت نتائج الدراسة تأثير إيجابي ومعنوي لمتغيرات الدراسة متمثلة بـ(بيئة التحكم، والاتصالات، وإدارة المخاطر، وأنشطة التحكم والمراقبة) على الفاعلية التنظيمية.

10- دراسة Baei & Others (2017)، بعنوان :

“The Relationship between Manager’s Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare).”

"العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وتطوير المنظمة في الوكالات الحكومية في إيران (دراسة حالة: مكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية)." .

هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة الذكاء الاستراتيجي للمدراء بتطوير المنظمة، وذلك في الوكالات الحكومية في إيران حيث تم دراسة حالة مكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية في مدينة ساري.

كانت منهجية البحث في هذه الدراسة وصفية وارتباطية، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان وزع على عينة عشوائية مكونة من (493) موظف من اصل كامل مجتمع الدراسة الذي تكون من (920) موظف. حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية استقصائية (الانحدار المتعدد، اختبار التباين، واختبار Durbin-Watson).

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وتطوير المنظمة.

11- دراسة Rayat & Others (2017) بعنوان:

“The effect of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran)”

تأثير ذكاء الأعمال على فاعلية المنظمة (دراسة حالة شركات الطيران في ايران).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العوامل التنظيمية متمثلة بـ (الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والعمليات التنظيمية، وثقافة المنظمة) على الفاعلية في المنظمة والدور الوسيط لذكاء الأعمال، وذلك في شركات الطيران في ايران.

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الطيران العاملة في ايران وعددها (17) شركة، تجاوبت منها (13) شركة مع الدراسة، تم اختيار العينة بالطريقة القصدية، حيث وزعت الاستبيان على الخبراء العاملين في هذه الشركات.

أظهرت النتائج بأن هناك تأثير إيجابي ومعنوي للاستراتيجية التنظيمية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية، وعلى أنظمة ذكاء الأعمال في الشركات موضع البحث، وأنه لا يوجد علاقة معنوية بين العمليات التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

12- دراسة Abuzaid (2017) بعنوان:

Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies

"استكشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي: دراسة عملية عن الشركات الأردنية للخدمات المالية المتنوعة"

هدفت هذه الدراسة التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي على التوجه الريادي لـ (36) شركة خدمات مالية متنوعة أردنية مدرجة في بورصة عمان. تضمنت عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة. وحدة المعاينة والتحليل ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة. لاختبار الفرضيات تحليل الانحدار المتعدد المستخدمة. وأشارت النتائج التجريبية إلى أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي على التوجه الريادي. واستنادا إلى نتائج الدراسة، تحتاج المنظمات إلى تبني وتعزيز الاستخبارات الاستراتيجية داخلها لضمان التنفيذ الناجح لتوجيهها الريادي، وبالتالي تحقيق أداء الأعمال المنفوق، وزيادة قدرتها التنافسية، وتميز نفسها عن منافسيها

2-5 نبذة عن الخطوط الجوية الملكية الأردنية

تأسست شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عام 1963 على يدي جلالة المغفور له الملك الحسين بن طلال رحمه الله، لتكون الناقل الوطني للمملكة الأردنية الهاشمية، وبالرغم من أن ملكيتها تحولت إلى القطاع الخاص مع نهاية عام 2007 وتم إدراج أسهمها في سوق عمان المالي كشركة مساهمة عامة محدودة، إلا أنها ظلت تعتبر الناقل الوطني للمملكة، حيث يمتلك الأردنيون غالبية أسهمها، وهي إحدى الدعامات الأساسية للاقتصاد الوطني ومصدراً لجلب العملات الصعبة، وتسهم بنحو 3% من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، فضلاً عن كونها الذراع الرئيسية لاستخدام السياحة إلى الأردن من شتى أنحاء العالم.

تتبنى الملكية الأردنية رؤية تقوم على " أن تكون شركة الطيران المفضلة لربط الأردن والمشرق بالعالم "، حيث تخدم الشركة اليوم نحو 56 وجهة موزعة في أربع قارات من خلال 27 طائرة حديثة انطلاقةً من مركز عملياتها الرئيسي؛ مطار الملكة علياء الدولي والذي شهد مؤخراً عملية تحديث شاملة ونقلة نوعية في مستوى الخدمات التي يقدمها للمسافرين. وفي بداية نيسان/ أبريل عام 2007 انضمت الملكية الأردنية إلى اتحاد One World للناقلين الجويين الذي يضم عشرة من أفضل شركات النقل الجوي في العالم.

وعلى صعيد الأسطول فإن الملكية الأردنية تنتهج سياسة دائمة للاستمرار في تحديث الطائرات، بحيث يبقى أسطولها منافساً لأساطيل شركات الطيران المتقدمة، حيث أدخلت خلال الربع الأخير من عام 2014 أول خمس طائرات من طراز بوينغ 787 (دريم لاينر) والمخصصة لخدمة المسافات الطويلة والمتوسطة، وطائرتين في العام 2016، وطائرة في عام 2018.

أما على صعيد مواكبة التكنولوجيا الحديثة فقد أدخلت الملكية الأردنية مختلف الأنظمة الإلكترونية المتطورة المستخدمة في صناعة النقل الجوي وطبقتها في جميع أساليب عملها وبما يتلاءم مع ما هو معمول به في شركات الطيران الكبرى، كما قامت الشركة بتحديث مختلف الأنظمة والإجراءات الهادفة إلى تسهيل عملية السفر وتقديم الخدمات المثلى للمسافرين والذين وصل عددهم في عام 2015 إلى حوالي ثلاثة ملايين مسافر تم نقلهم على أكثر من 36 ألف رحلة جوية (www.rj.com).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 المقدمة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني لوصف متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية) والوسيلة ممثلة بالقوة التنظيمية بأبعادها (القوة الهيكلية، وقوة الخبرة، وقوة الملكية) والمتغير التابع ممثلاً بالفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط والمتغير التابع. وذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أغراض الدراسة واختبار فرضياتها.

2-3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المدارع في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية والبالغ عددهم (208) مدير. وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة باليد على المدارع داخل الأردن وعددهم (116) حيث تم استرجاع (111) استبانة، كان عدد الصالح منها (108) بنسبة 93%، أما مدارع المحطات في الخارج ونوابهم فتم استخدام البريد الإلكتروني في الحصول على استجاباتهم عن فقرات الدراسة، حيث كان عددهم (92) تم استرجاع (72) استبانة كان عدد الصالح منها هو (70) بنسبة 76%، وتم إجراء التحليل على (178) استبانة، بنسبة 85.5%.

3-3 مصادر البيانات

استخدمت الدراسة نوعين من مصادر جمع البيانات هما: المصادر الثانوية ممثلة بالكتب والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية. والمصدر الأولي الذي تمثل بالاستبانة التي صممت خصيصاً لتحقيق أغراض الدراسة بناء على أدبيات موضوع الدراسة.

4-3 أداة الدراسة

اشتملت أداة الدراسة على أربعة أجزاء هي: الجزء الأول ويهدف إلى جمع البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية). ومن أجل تطوير هذا الجزء، تمت الاستعانة بالدراسات السابقة (Agha &

(Others (2014)؛ René & Kruger (2011) ،والجزء الثالث يتمثل بالمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) وذلك بالاستعانة بدراسات (Rayat et. al (2017)؛ Martz (2008))، والمتغير الوسيط القوة التنظيمية بأبعاده (القوة الهيكلية، قوة الخبرة، قوة الملكية) وذلك بالاستعانة بدراسات (الصياح (2001)؛ Finkelstein(1992))، وقد تم تطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالتحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي.

3-5 المقياس

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن الإجابة لا اتفق بشدة، درجة (2) تعبر عن الإجابة لا اتفق، درجة (3) تعبر عن الإجابة اتفق إلى حد ما، درجة (4) تعبر عن الإجابة اتفق، درجة (5) تعبر عن الإجابة اتفق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (1):

الجدول (1): اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة

يظهر في الجدول (1) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = (\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$$

درجة موافقة منخفضة من < 1 أقل من 2.34.

درجة موافقة متوسطة من 2.34 - أقل من 3.68.

درجة موافقة مرتفعة من 3.68 - 5.

3-6 ثبات أداة الدراسة وصدقها

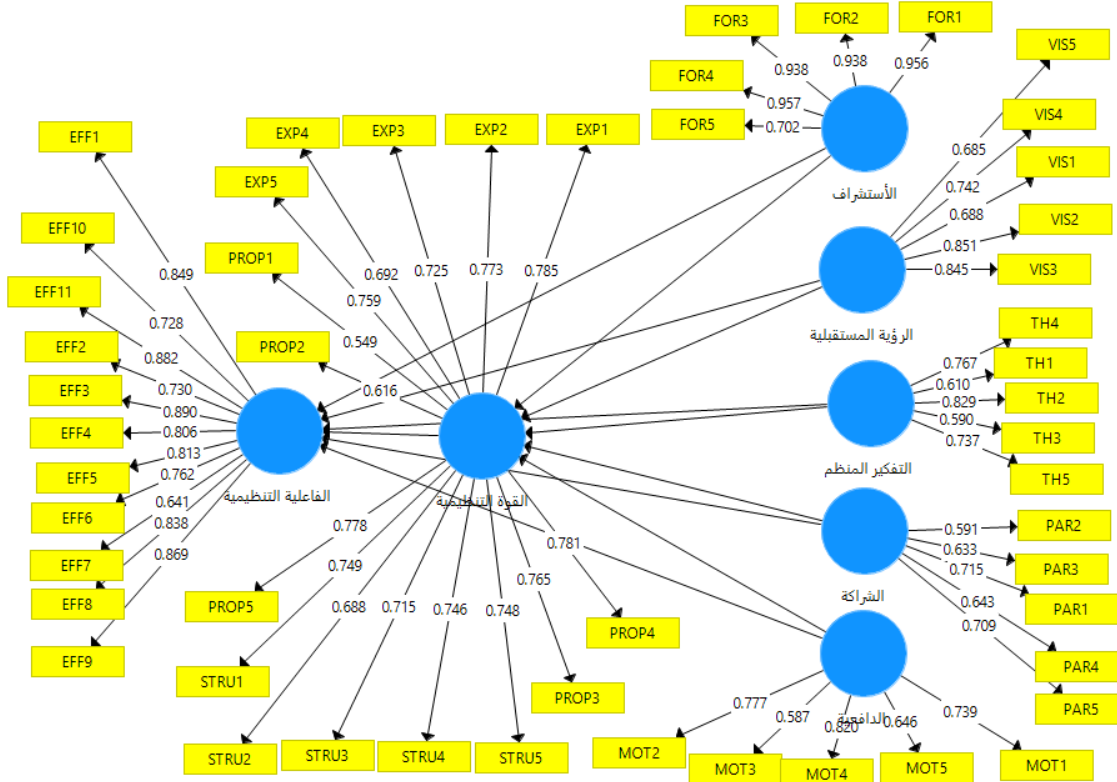
تم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي، وثبات أداة الدراسة، كما تم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق التقاربي (Convergent Validity)، والصدق التمييزي (Discriminant Validity).

1-6-3 الصدق البنائي لأداة الدراسة

أولاً: التحليل العاملي (factor loading):

يتم تقييم مدى موثوقية فقرات الاستبانة من خلال فحص قيم تحميل المسار لها (Path loadings) للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة بين المؤشرات مع المتغيرات الكامنة (latent variables) لكل منها، كما يستخدم التحليل العاملي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية. والعتبة المقبولة عموماً هي قبول المؤشرات ذات التحميلات (0.55) أو أكثر، مما يعني ضمناً أن هناك تبايناً مشتركاً بين المتغيرات ومقاييسها (Falk & Miller, 1992).

جميع فقرات الاستبانة تم قبولها في التحليل العاملي كونها جميعاً حصلت على النسبة التالية (Path Loading-Factors Analysis Result- ≥ 55.0) (Hair,2010)، حيث يشير الشكل (6) إلى أن جميع المتغيرات في أنموذج الدراسة هي مقبولة، حيث جاءت قيم تحميل المسار (Path Loading) لجميع المتغيرات تساوي أو أكبر من (0.55)، كما هو موضح بالشكل (6) والجدول رقم (2) التالي:



الشكل (6) التحليل العاملي (Factor Loading) لأنموذج المقترح

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart PLS)

الجدول (2) التحليل العاملي (Factor Loading) للأنموذج المقترح

رمز الفقرة	اسم المتغير	الاستشراف	التفكير المنظم	الدافعية	الرؤية المستقبلية	الشراكة	الفاعلية التنظيمية	القوة التنظيمية
EFF1							0.849	
EFF10							0.728	
EFF11							0.882	
EFF2							0.730	
EFF3							0.890	
EFF4							0.806	
EFF5							0.813	
EFF6							0.762	
EFF7							0.641	
EFF8							0.838	
EFF9							0.869	
EXP1								0.785
EXP2								0.773
EXP3								0.725
EXP4								0.692
EXP5								0.759
FOR1		0.956						
FOR2		0.938						
FOR3		0.938						
FOR4		0.957						
FOR5		0.702						
MOT1				0.739				
MOT2				0.777				
MOT3				0.587				
MOT4				0.820				
MOT5				0.646				
PAR1						0.715		
PAR2						0.591		
PAR3						0.633		
PAR4						0.643		
PAR5						0.709		
PROP1								0.549
PROP2								0.616
PROP3								0.765
PROP4								0.781
PROP5								0.778
STRU1								0.749
STRU2								0.688
STRU3								0.715
STRU4								0.746
STRU5								0.748
TH1			0.610					
TH2			0.829					
TH3			0.590					
TH4			0.767					
TH5			0.737					
VIS1					0.688			
VIS2					0.851			
VIS3					0.845			
VIS4					0.742			
VIS5					0.685			

ثانياً: *Discriminant Validity* (الصدق التمايزي)

يقيس هذا الاختبار مدى اختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها البعض، وبالتالي عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير منها يمثل نفسه، وذلك بالتحقق من عدم وجود ارتباط خطي عالي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع باستعمال طريقة فورنيل لاركر (Fornell-Larcker Criterion) باستخدام (Squared Average Variance Extracted) وكما هو في جدول (3) الآتي:

الجدول (3) معيار (Fornell-Larcker Criterion) لقيم الارتباط (Multicollinearity) بين

أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط والتابع

	الاستشراف	التفكير المنظم	الدافعية	الرؤية المستقبلية	الشراكة	الفاعلية التنظيمية	القوة الهيكلية	قوة الخبرة	قوة الملكية
الاستشراف	1.00								
التفكير المنظم	0.811	1.00							
الدافعية	0.792	0.809	1.00						
الرؤية المستقبلية	0.603	0.790	0.712	1.00					
الشراكة	0.508	0.604	0.648	0.836	1.00				
الفاعلية التنظيمية	0.578	0.583	0.569	0.702	0.690	1.00			
القوة الهيكلية	0.441	0.593	0.696	0.578	0.690	0.788	1.00		
قوة الخبرة	0.452	0.531	0.579	0.655	0.517	0.638	0.797	1.00	
قوة الملكية	0.347	0.418	0.503	0.470	0.554	0.586	0.613	0.718	1.00

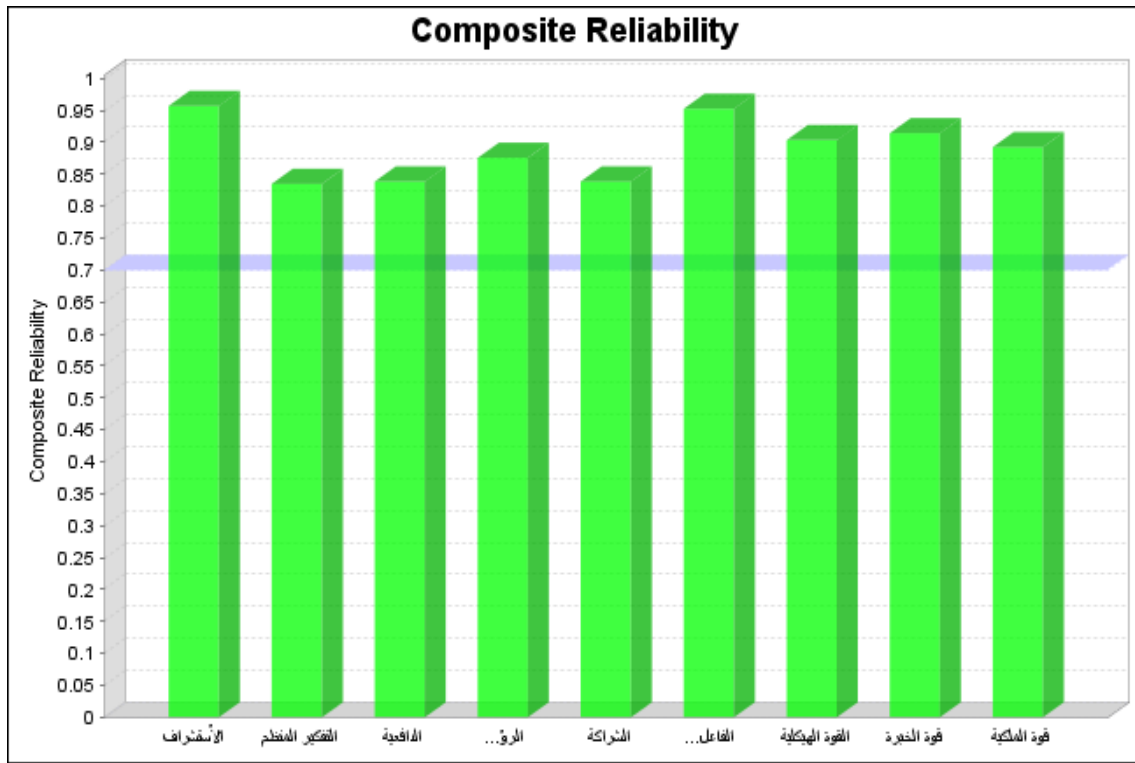
المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS)

تشير النتائج في الجدول (3) إلى وجود درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة، وبين المتغيرات التابعة، ودرجات ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة بين (0.347-0.696) وجميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-6-2 اختبار ثبات الأداة

أولاً: ثبات أداة الدراسة تحليل المصدقية (CR) Composite Reliability:

يستخدم هذا التحليل للتأكد من موثوقية جميع المتغيرات في النموذج المقترح، ويصنف هذا الاختبار بأنه أفضل من اختبار كرونباخ الفا لكونه يأخذ بعين الاعتبار جميع قيم تحميل المسار (Path Loading) للمؤشرات على عكس اختبار كرونباخ الفا والذي يفترض أن جميع قيم تحميل المسار (Path Loading) ثابتة ومتساوية لجميع المؤشرات (Fornell & Larcker, 1992)، وعند استخدام هذا الاختبار، أظهرت متغيرات الدراسة قيماً مقبولة ($CR \geq 0.70$)، حيث تعتبر قيم (CR) مقبولة إذا كانت أكبر من (0.70) (Falk & Miller, 1992)، كما هو موضح في الشكل (7):



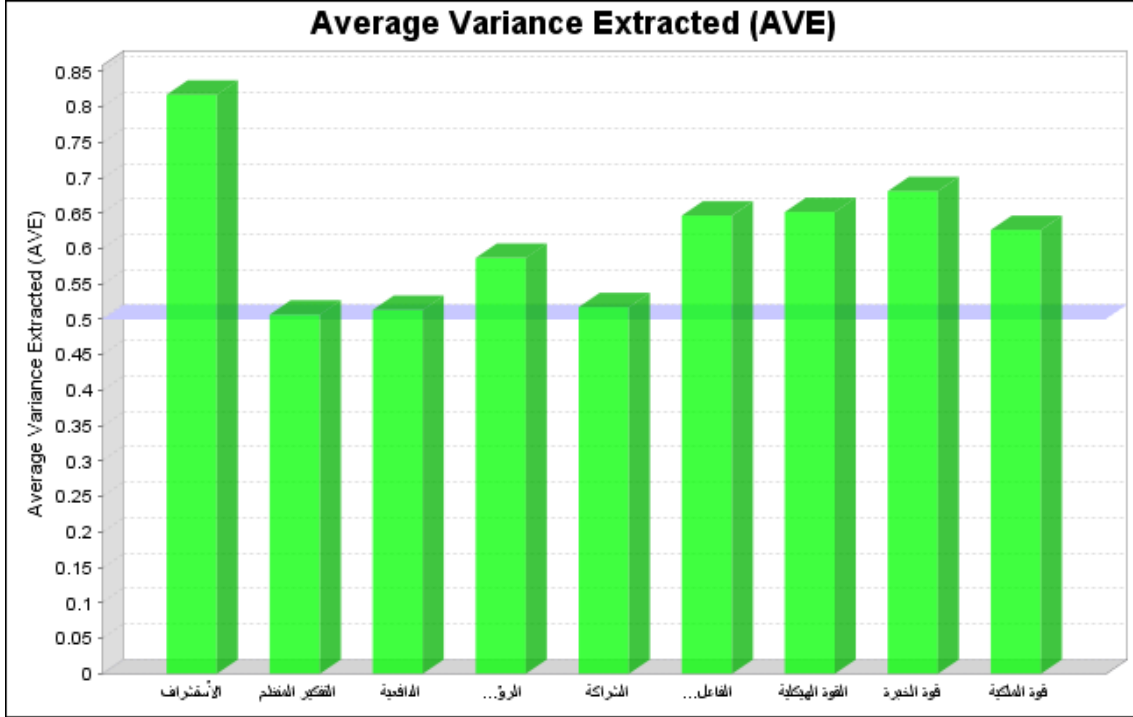
الشكل (7) نتائج اختبار تحليل المصدقية (CR) Composite Reliability

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS)

وكون جميع قيم اختبار (CR) جاءت أكبر (0.70) فإن ذلك يشير إلى قبول موثوقية متغيرات النموذج المقترح، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

ثانياً: اختبار معامل الثقة (Average Variance Extracted : AVE)

أيضاً يستخدم هذا الاختبار للتحقق من موثوقية جميع المتغيرات في الأنموذج، وتعتبر قيم (AVE) مقبولة إذا كانت أكبر من (0.50) (Falk & Miller, 1992)، وكون جميع قيم (AVE) جاءت أكبر من (0.50) فان ذلك يشير إلى قبول موثوقية متغيرات الأنموذج المقترح كما في الشكل الآتي:



الشكل (8) نتائج اختبار معامل الثقة (Average Variance Extracted : AVE)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS)

ويبين الجدول (4) عليه ملخصاً لقيم (AVE) أكبر من (0.50) وكذلك قيم (CR) لجميع متغيرات الأنموذج هي أكبر من (0.70) والتي تشير إلى انه يمكن قبول الموثوقية لمتغيرات الأنموذج، مما يعكس أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التقاربي.

الجدول (4) نتائج اختبار (AVE) و (CR) و (Cronbach's Alpha)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted(AVE)
الاستشراف	0.941	0.941	0.957	0.817
التفكير المنظم	0.752	0.775	0.835	0.507
الدافعية	0.770	0.798	0.838	0.514
الرؤية المستقبلية	0.826	0.841	0.876	0.587
الشراكة	0.752	0.751	0.839	0.517
الفاعلية التنظيمية	0.944	0.949	0.952	0.647
القوة الهيكلية	0.866	0.874	0.903	0.652
قوة الخبرة	0.882	0.890	0.914	0.681
قوة الملكية	0.847	0.853	0.892	0.626

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS)

حيث الجذر التربيعي لكل قيمة من قيم اختبار معامل الثقة (Average Variance Extracted) (AVE) والمميزة بخط اسود عريض في الجدول أعلاه، يجب أن تكون أعلى من قيم الارتباط بين المتغيرات في الصف والأعمدة المقابلة حتى تتصف أداة الدراسة بالصدق التمايزي (Hair, 2010)، وهنا يبين جدول (4) أن الجذر التربيعي لقيم (AVE) كانت أعلى من قيمة معاملات الارتباط بين كافة الأبعاد في الصف والأعمدة المقابلة، مما يعكس أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التمايزي، وعموماً، فإن نتائج كلا اختبائي (الصدق التقاربي والصدق التمايزي) في هذه الدراسة أظهرت صحة وموثوقية كافية لجميع مقاييس أداة الدراسة.

3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم استخدام برنامجي التحليل الإحصائي (IBM SPSS 24) و (SMARTPLS, v. 3. 2. 6) لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف إلى اتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة وترتيبها حسب درجة أهميتها.
 - التحليل العاملي لاستخراج المؤشرات الخاصة بقياس متغيرات الدراسة أثناء تطوير أداة الدراسة.
 - التحليل العاملي التوكيدي بهدف بناء النموذج العاملي والتحقق من جودة مطابقة البيانات.

- معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) (AVE) (CR) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار الأزواج الخطي باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به من أجل التأكد من خلو البيانات من مشكلة التداخل الخطي.
- معامل ارتباط بيرسون لتشكيل مصفوفة الارتباط التي تبين درجة ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض.
- مؤشرات جودة مطابقة النموذج البنائي.
- تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة (تم استخدام تحليل المسار في الفرضيات).

الفصل الرابع

تحليل البيانات وعرض النتائج

1-4 خصائص عينة الدراسة

استخدمت التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف إلى توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). وتظهر النتائج في الجدول (5):

الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية

عدد سنوات الخبرة		المؤهل الدراسي		العمر		المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئات
				3.93%	7	أقل من 25 سنة
				24.72%	44	25- أقل من 35 سنة
				41.57%	74	35 - أقل من 45 سنة
				29.77%	53	45 سنة فأكثر
		50.4%	8			دبلوم
		70.78%	140			بكالوريوس
		6.14%	26			ماجستير
		2.2%	4			دكتوراة
10,1%	18					أقل من 5 سنوات
30,3%	54					5-أقل من 10 سنوات
26,4%	47					10-أقل من 15 سنة
33,1%	59					15 سنة فأكثر
100	178	100	178	100	178	المجموع

يتضح من النتائج في الجدول رقم (5) أن الجزء الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (35-أقل من 45 سنة) اذ بلغت نسبتهم 41.57% (ن = 74)، يليهم أفراد العينة من الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 29.77% (ن = 53)، ثم جاء أفراد العينة من الفئة العمرية (25 - أقل من 35 سنة) بنسبة بلغت 24.72% (ن = 44) وأخيراً، أفراد العينة من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة 3.93% (ن = 7). ومن حيث المؤهل الدراسي لأفراد العينة فقد تبين أن الجزء الأكبر يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 70.78% (ن = 140)، ثم الذين يحملون درجة الماجستير بنسبة 6.14% (ن = 26)، ثم الذين يحملون درجة الدبلوم بنسبة 5.4% (ن = 8). وأخيراً الذين يحملون

درجة الدكتوراة بنسبة 2. % (ن = 4). أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج أن الجزء الأكبر من أفراد العينة بنسبة 33,1% (ن = 59) الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم 15 سنة فأكثر، ثم الذين بلغت سنوات خبرتهم (5-اقل من 10 سنوات) بنسبة 30.3% (ن = 54)، ثم الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (10-اقل من 15 سنة) وبنسبة 26,4 (ن = 47)، وأخيراً الذين تقل سنوات خبرتهم عن (5 سنوات) بنسبة 10,1% (ن = 18).

2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة

1-2-4 متغير الذكاء الاستراتيجي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي، جدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	الاستشراف	4.22	0.83	مرتفعة
2	4	الرؤية المستقبلية	4.16	0.83	مرتفعة
3	5	التفكير المنظم	4.15	0.79	مرتفعة
4	2	الشراكة	4.12	0.84	مرتفعة
5	1	الدافعية	3.65	1.01	متوسطة
		المعدل العام لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل	4.06		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي بين (4.22-3.65) بدرجة تقييم مرتفعة ومتوسطة لجميع الأبعاد، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "الاستشراف" بمتوسط حسابي (4.22)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "الرؤيا المستقبلية" بمتوسط حسابي (4.16)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "التفكير المنظم" بمتوسط حسابي (4.15)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد "الشراكة" بمتوسط حسابي (4.12)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الدافعية (3.65) بدرجة تقييم متوسطة.

البُعد الأول: الاستشراف:

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستشراف.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (بعد الاستشراف)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.75	4.29	امتلك الدراية الكافية لاكتشاف مسارات وأفاق جديدة في العمل.	FOR4
مرتفعة	2	0.74	4.28	امتلك القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية البعيدة المدى.	FOR1
مرتفعة	3	0.45	4.27	أسعى إلى بلورة الخيارات الاستراتيجية وأرشد عملية المفاضلة بين البدائل.	FOR3
مرتفعة	4	1.10	4.25	اكتشف مشكلات العمل قبل وقوعها وأستعد لحلها مسبقاً.	FOR2
مرتفعة	5	1.11	4.01	لدى القدرة على استشراف المستقبل مما يساعده على اتخاذ قرارات صائبة.	FOR5
مرتفعة		4.22		المعدل العام لبعـد الاستشراف	

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن الدرجة الكلية لبعـد الاستشراف قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.22)، وتبين ان أن الفقرة (FOR5) التي تنص على " امتلك الدراية الكافية لاكتشاف مسارات وأفاق جديدة في العمل. " قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.75)، أما الفقرة (FOR5) التي تنص على " لدى القدرة على استشراف المستقبل مما يساعده على اتخاذ قرارات صائبة. " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة اذ بلغ متوسطها الحسابي (4.22) بانحراف معياري (1.11).

البُعد الثاني: الرؤية المستقبلية

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرؤية المستقبلية.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.740	4.34	امتلك القدرة على رؤية الأمور غير المنظورة وغير المتوقعة.	VIS3
مرتفعة	2	0.73	4.30	اعمل على توحيد جهود العاملين من خلال رؤيتي المستقبلية.	VIS2
مرتفعة	3	0.89	4.25	امتلك القدرة على إقناع العاملين في الشركة على الإيمان برؤيته المستقبلية.	VIS4
مرتفعة	4	0.88	3.97	امتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	VIS1
مرتفعة	5	0.91	3.94	اسمح للعاملين بالمشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية للشركة.	VIS5
مرتفعة		4.16		المعدل العام لبعد الرؤية المستقبلية	

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن الدرجة الكلية لبعد الرؤية المستقبلية قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.16)، وتبين ان الفقرة (VIS3) التي تنص على " امتلك القدرة على رؤية الأمور غير المنظورة وغير المتوقعة " قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.74) كما جاءت الفقرة (VIS5) التي تنص على " اسمح للعاملين بالمشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية للشركة. " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.91).

البُعد الثالث: التفكير المنظم :

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التفكير المنظم.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (بعد التفكير المنظم)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	072 .	4.30	ابني إطاراً للتفكير الاستراتيجي ولا اميل إلى طرق التفكير النمطية.	TH4
مرتفعة	2	085 .	4.27	اعتقد أن اكتساب العاملين للخبرة يكون من خلال التبادل المعرفي بينهم.	TH5
مرتفعة	3	071 .	4.17	اركز على عمليات التشارك والتقاسم للمعرفة بين العاملين.	TH2
مرتفعة	4	080 .	4.08	امتلك القدرة على تحليل الظواهر والعوامل المحيطة بالشركة بكفاءة.	TH1
مرتفعة	4	088 .	3.96	اشجع العاملين نحو التعليم المستمر	TH3
مرتفعة		4.15		المعدل العام لبعد التفكير المنظم	

يتضح من النتائج في الجدول (9) أن الدرجة الكلية لبعد التفكير المنظم قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.15). وجاءت الفقرة (TH4) التي تنص على " ابني إطاراً للتفكير الاستراتيجي ولا أميل إلى طرق التفكير النمطية. " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.72) وجاءت الفقرة (TH3) التي تنص على " اشجع العاملين نحو التعليم المستمر في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.88).

البعد الرابع: الشراكة

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الشراكة.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (الشراكة)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	072 .	4.30	أؤمن بأن قوة الشركة تزداد عندما نتحالف ونتشارك مع الشركات الأخرى.	PAR3
مرتفعة	2	078 .	4.00	أسعى إلى إقامة شراكة استراتيجية مع الشركات المناظرة الإقليمية والأجنبية.	PAR4
مرتفعة	3	087 .	3.96	امتلك القدرة على قراءة مستقبل بعض الشركات التي من النية التشارك معها مستقبلاً.	PAR2
مرتفعة	4	089 .	3.97	أرى بأن الشراكة تمثل حلاً لمعظم المشاكل التي تواجهها الشركة.	PAR1
مرتفعة	5	0.84	3.75	اشجع العاملين على تشكيل فرق العمل لتقديم اقتراحات حول التحالفات المستقبلية.	PAR5
مرتفعة		4.12		المعدل العام لبعد الشراكة	

يتضح من النتائج في الجدول (10) أن الدرجة الكلية لبعد الشراكة قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.12). وجاءت الفقرة (PAR3) التي تنص على "أؤمن بأن قوة الشركة تزداد عندما نتحالف ونتشارك مع الشركات الأخرى." في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.72) وجاءت الفقرة (PAR5) التي تنص على "اشجع العاملين على تشكيل فرق العمل لتقديم اقتراحات حول التحالفات المستقبلية." في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.84).

البُعد الخامس: الدافعية

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الدافعية.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (الدافعية)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	082 .	4.07	امتك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة.	MOT1
مرتفعة	2	090 .	3.88	اشجع روح التنافس بين العاملين وفق أسس عادلة.	MOT2
متوسطة	3	1.11	3.57	اسعى إلى تجنب الرقابة المباشرة واشجع العاملين على الرقابة الذاتية.	MOT5
متوسطة	4	1.14	3.56	احفز العاملين من خلال المكافآت المالية.	MOT4
متوسطة	5	1.08	3.18	احث العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	MOT3
متوسطة		3.65		المعدل العام لبعد الدافعية	

يتضح من النتائج في الجدول (11) أن الدرجة الكلية لبعد الدافعية قد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.65). وجاءت الفقرة (MOT1) التي تنص على " امتك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة. " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.82) وجاءت الفقرة (MOT3) التي تنص على " احث العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.08).

4-2-2 المتغير الوسيط القوة التنظيمية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد القوة التنظيمية، جدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد القوة التنظيمية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	قوة الخبرة	4.13	0.8	مرتفعة
2	2	قوة الملكية	4.03	0.82	مرتفعة
3	1	القوة الهيكلية	3.8	0.92	مرتفعة
		أبعاد القوة التنظيمية ككل	3.990		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد القوة التنظيمية قد تراوحت بين (3.8-4.13) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الأبعاد، جاء في المرتبة الأولى بعد "قوة الخبرة" بمتوسط حسابي (4.13)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "قوة الملكية" بمتوسط حسابي (4.03)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "القوة الهيكلية" بمتوسط حسابي (3.8)

البعد الأول: القوة الهيكلية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد القوة التنظيمية (القوة الهيكلية)، جدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد القوة التنظيمية (القوة الهيكلية)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	75 .	4.13	الوظيفة التي أشغلها متشعبة المهام والمسئوليات	STRU2
مرتفعة	2	76 .	3.90	يعتمد أهمية دور المدير على نوع المهام ذات النتائج الإيجابية في عمل الشركة	STRU1
مرتفعة	3	92 .	3.76	مجموع ما أحصل عليها من رواتب ومكافآت مناسب قياساً بالوظيفة التي أشغلها.	STRU5
متوسطة	4	1.02	3.74	قدرتي على التأثير في الآخرين نابع من خلال موقعي التنظيمي	STRU4
متوسطة	5	1.13	3.45	يستلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متميزة	STRU3
مرتفعة		3.80		المعدل العام لبعد القوة الهيكلية	

يتضح من الجدول (13) ان الدرجة الكلية لبعد القوة الهيكلية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.80)، وجاءت الفقرة (STRU2) التي تنص على "الوظيفة التي أشغلها متشعبة المهام والمسئوليات" في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.75)، وفي المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة جاءت الفقرة (STRU3) التي تنص على "يستلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متميزة" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.13).

البُعد الثاني: قوة الملكية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد القوة التنظيمية (قوة الملكية)، جدول رقم (14) يوضح ذلك.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القوة التنظيمية (قوة الملكية)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	3	90 .	4. 21	تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عديدة ومتنوعة	PROP5
مرتفعة	4	75 .	4. 18	تُعنى الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية داخل الشركة وخارجه	PROP4
مرتفعة	6	69 .	4. 17	تركز الوظيفة التي أشغلها على طرق استخدام أموال الشركة وتوظيفها	PROP3
مرتفعة	9	89 .	4. 01	طبيعة الوظيفة التي أشغلها تتطلب البحث عن مصادر الأموال المختلفة للشركة	PROP2
متوسطة	7	0. 88	3. 57	هناك صلة قريى كبيرة تربطني بأحد مدراء الشركة	PROP1
مرتفعة		4. 03		المعدل العام لبعد قوة الملكية	

يتضح من الجدول (14) ان الدرجة الكلية لبعد قوة الملكية مرتفعة بمتوسط حسابي (4. 03)، وجاءت الفقرة (PROP5) التي تنص على " تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عديدة ومتنوعة. . " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0. 90)، وفي المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة جاءت الفقرة (PROP1) التي تنص على " هناك صلة قريى كبيرة تربطني بأحد مدراء الشركة. " بمتوسط حسابي (3. 57) وانحراف معياري (0. 88).

البُعد الثالث: قوة الخبرة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد القوة التنظيمية (قوة الخبرة)، جدول رقم (15) يوضح ذلك.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القوة التنظيمية (قوة الخبرة)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0. 68	4. 34	تساهم خبرتي في دعم سياسات عمل الشركة	EXP2
مرتفعة	2	0. 78	4. 27	يستلزم أداء وظيفتي توفر قدرات متخصصة ذات خبرة طويلة	EXP1
مرتفعة	3	0. 79	4. 06	أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل داخل الشركة	EXP5
مرتفعة	4	0. 85	4. 05	أكسبتي مواقع العمل السابقة خبرات واسعة	EXP3
مرتفعة	5	0. 91	3. 94	يفضل منتسبو الشركة العمل بمقترحاتي لكوني امثلك خبرة مهنية عالية	EXP4
مرتفعة		4. 13		المعدل العام لبعد قوة الخبرة	

تشير النتائج في الجدول (15) إلى أن الدرجة الكلية لبعء قوة الخبرة قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي (4.13)، جاءت الفقرة (EXP2) التي تنص على "تساهم خبرتي في دعم سياسات عمل الشركة". في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.68) كما جاءت الفقرة (EXP4) التي تنص على "يفضل منتسبو الشركة العمل بمقترحاتي لكوني امتهلك خبرة مهنية عالية." في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.91).

4-2-3 متغير الفاعلية التنظيمية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الفاعلية التنظيمية. يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الفاعلية التنظيمية.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المتغير التابع الفاعلية التنظيمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.80	4.28	توفّر الشركة التدريب اللازم للعاملين	EFF5
مرتفعة	2	0.83	4.23	تقوم الشركة بعرض عدد كبير من المقاعد للمسافرين	EFF4
مرتفعة	3	0.90	4.21	يعمل الموظفون بشكل سلس مُنظم	EFF6
مرتفعة	4	0.833	4.15	تمتلك الشركة نظام حوافز مميّز للعاملين مُقارنة بالمنافسين	EFF9
مرتفعة	5	0.76	4.14	طبيعة عملي ممتعة ولا تسبب لي أية مشاكل.	EFF3
مرتفعة	6	0.86	4.13	تسعى الشركة باستمرار لتحسين خدمة عملائها	EFF1
مرتفعة	7	0.77	4.12	مفهوم العمل كفريق واحد واضح ومطبق بشكل مريح.	EFF11
مرتفعة	8	0.79	4.06	تسودّ علاقات إيجابية بين العاملين	EFF8
مرتفعة	9	0.91	3.93	يتمّ توفير كافّة المُستلزمات التي يتطلّبها تنفيذ العمل	EFF7
مرتفعة	10	0.98	3.91	تمتلك الشركة القدرة على التكيّف مع المطالب البيئية المتغيرة	EFF2
مرتفعة	11	1.132	3.90	هيكل الشركة التّنظيمي يخفض من حدّة الصراع بين الوحدات التنظيمية	EFF10
مرتفعة	-	0.869	4.09	المعدل العام	

يتضح من الجدول (16) ان الدرجة الكلية لبعء الفاعلية التنظيمية مرتفعة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت الفقرة (EFF5) التي تنص على "توفّر الشركة التدريب اللازم للعاملين." في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري

(0.80)، وفي المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة جاءت الفقرة (EFF10) التي تنص على " هيكل الشركة التنظيمي يخفض من حدة الصراع بين الوحدات التنظيمية. " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.132).

3-4 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. وقد تبين وبينت النتائج كما في الجدول (17) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن جميع قيم الاختبار غير دالة إحصائياً (أكبر من 0.05)، الأمر الذي يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع قيم المتغيرات والتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (17) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk

المجال	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الاستشراف	0835.	0.241
الرؤيا المستقبلية	0903.	0.368
التفكير المنظم	0920.	0.416
الشراكة	0948.	0.270
الدافعية	0942.	0.123
القوة الهيكلية	0.928	0.234
قوة الملكية	0.889	0.127
قوة الخبرة	0.876	0.134
الفاعلية التنظيمية	0.904	0.125

4-4 اختبار التداخل الخطي

استخدم معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وقيم التباين المسموح به (Tolerance) من أجل اختبار درجة التداخل الخطي بين المتغيرات، وتظهر النتائج في الجدول (18). وقد أشارت النتائج إلى أن المتغيرات لا تعاني من مشكلة التداخل الخطي حيث تبين أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) اقل من (5).

جدول (18) نتائج اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به
الاستشراف	3.9	0.256
الرؤية المستقبلية	2.776	0.129
التفكير المنظم	4.251	0.160
الشراكة	3.889	0.257
الدافعية	2.396	0.417

4-5 مؤشرات جودة المطابقة بين النموذج وبيانات الدراسة

تم استخراج مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة البنائي وتظهر النتائج في الجدول (19).

جدول (19) مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبيانات الدراسة (MODEL FIT)

النتيجة	قيمة المؤشر	معياري القبول	المؤشر
قبول	0.06	أقل من 0.08	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) الجذر التربيعي للوسط الحسابي القياسي المتبقي
قبول	2.30	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المقارن (NFI)
قبول	0.09	أقل من 0.12	الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMS_theta)

Source: (Hair et al. 2014).

يوضح الجدول (19) أن كافة المؤشرات المستخدمة في تقييم صلاحية النموذج قد جاءت بقيم مقبولة، حيث بلغت نسبة SRMR ما مقداره (0.06) وهي أقل من (0.08)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (NFI) ما قيمته (2.30) وهي أكبر من القيمة الدنيا المسموح بها (0.90)، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMS_theta) (0.09) وهي كذلك أقل من (0.12).

4-6 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى والثانية إلى اختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear Regression، أما الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة فتم اختبارها باستخدام (SMARTPLS) وقد كانت النتائج كما يلي:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية) على الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتظهر نتيجة الاختبار في الجدول (20).

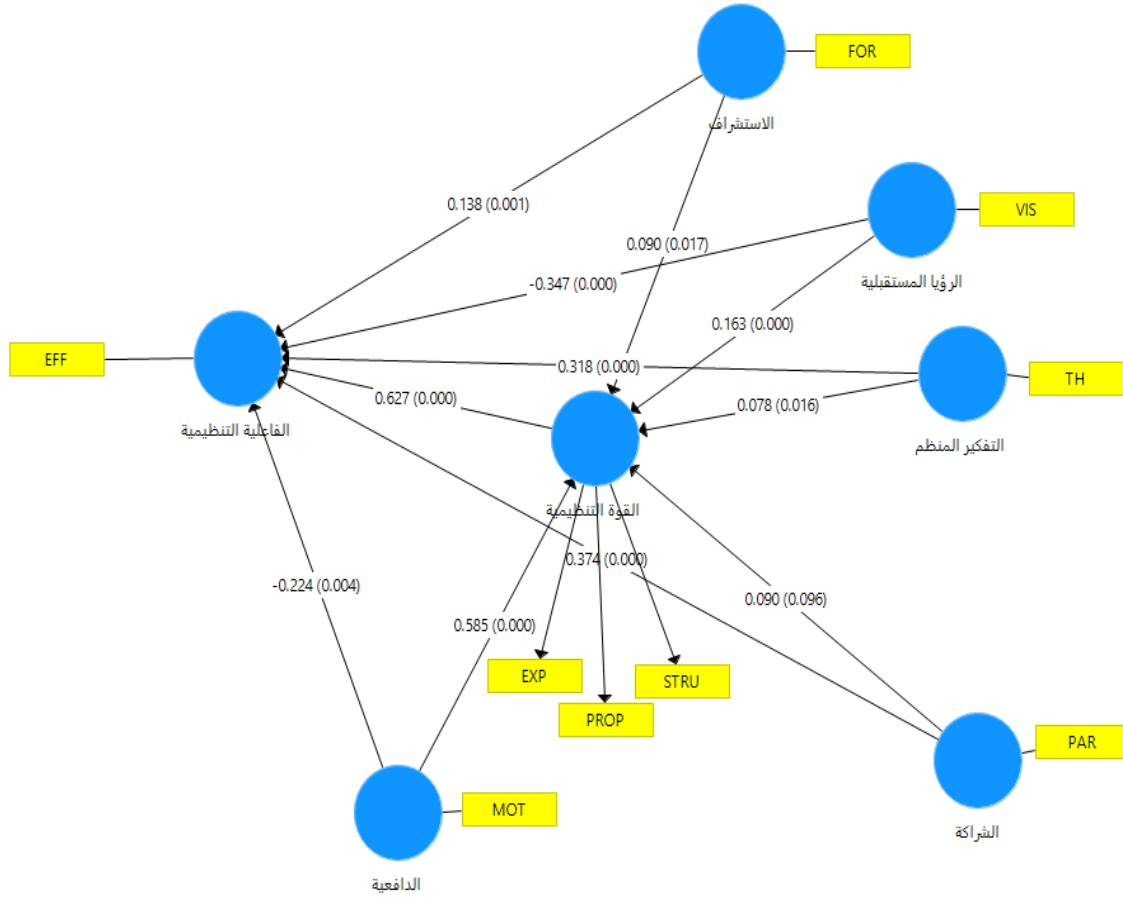
جدول (20) نتائج اختبار أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) على الفاعلية التنظيمية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
T .Sig	T	β	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.000	7.621	0.140	0.055	الاستشراف	173/5	0.000	139.222	0.586	0.768	الفاعلية التنظيمية
0.000	9.592	0.365	0.033	الرؤيا المستقبلية						
0.001	3.277	0.310	0.042	التفكير المنظم						
0.000	5.023	0.244	0.044	الشراكة						
0.000	883 .4	0.193	0.044	الدافعية						

يمثل الجدول (20) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) ومتغير تابع واحد يمثل الفاعلية التنظيمية.

ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، من خلال قيمة F وبالبالغة (139.222) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (173/5)، وتشير قيمة R² وبالبالغة (0.586) إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته (58.6%) من المتغيرات الحاصلة في الفاعلية التنظيمية، كما بلغ معامل الارتباط R = (76.8%) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) تساهم بالتأثير المباشر على الفاعلية التنظيمية والذي يظهر خلال قيمة (β) وبالبالغة (0.427)، (0.365)، (0.144)، (0.244)، (0.193) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، والموضحة في الجدول (19)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الأولى حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) مجتمعة في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ويوضح الشكل (9) نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية بالإضافة إلى نتائج الفرضيات الرئيسية الثالثة والرابعة:



الشكل (9) نتائج تحليل المسار

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01-1) :

يظهر في الشكل (9) والجدول رقم (21) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستشراف في الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.138) وقيمة (t) التي بلغت (3.292) بمستوى دلالة يساوي (0.001) أقل من (0.05).

جدول (21) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الاستشراف في الفاعلية التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta
0.001	3.292	0.138

*دالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):

يبين الشكل (9) والجدول رقم (22) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (-0.347) وقيمة (ت) التي بلغت (6.886) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

جدول (22) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الرؤية المستقبلية في الفاعلية التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta
0.000	6.886	0.347-

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)

يبين الشكل (9) والجدول رقم (23) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح من الشكل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التفكير المنظم على الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.318) وقيمة (ت) التي بلغت (8.222) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

جدول (23) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر التفاعل مع البيئة الخارجية في الفاعلية التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta
0.000	8.222	0.318

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4)

يبين الشكل (9) والجدول رقم (24) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح من الشكل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الشراكة في الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.374) وقيمة (ت) التي بلغت (5.434) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

جدول (24) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الشراكة في الفاعلية التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta
0.000	5.434	0.374

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H01-5)

يبين الشكل (9) والجدول رقم (25) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح من الشكل عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الدافعية في الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (-0.224) وقيمة (ت) التي بلغت (2.900) بمستوى دلالة يساوي (0.004) أقل من (0.05).

جدول (25) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الدافعية في الفاعلية التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
-0.224	2.900	0.004

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02)

تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، والدافعية) على القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتظهر النتيجة في الجدول (26).

جدول (26) نتائج اختبار أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية،

التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) على القوة التنظيمية

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
T Sig	T	B	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig. F مستوى الدلالة	F	R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط
0.000	2.437	0.591	0.031	الاستشراف	173/5	0.000	485.481	0.751	0.753	القوة التنظيمية
0.000	9.592	0.170	0.029	الرؤية المستقبلية						
0.001	4.710	0.080	0.106	التفكير المنظم						
0.000	2.572	0.111	0.039	الشراكة						
0.000	17.490	0.591	0.029	الدافعية						

يمثل الجدول (26) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) ومتغير تابع واحد يمثل القوة التنظيمية.

ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، من خلال قيمة F والبالغة (485.481) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (173/5)، وتشير قيمة R^2 والبالغة (0.751) إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته (75.1%) من المتغيرات الحاصلة في القوة التنظيمية، كما بلغ معامل الارتباط $R=0.753$ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والقوة التنظيمية، ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) تساهم بالتأثير المباشر على القوة التنظيمية والذي يظهر خلال قيمة (β) والبالغة (0.591)، (0.170)، (0.080)، (0.111)، (0.591) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، والموضحة في الجدول (26)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الأولى، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) مجتمعة في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H02-1)

يتضح من الشكل (9) والجدول (27) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستشراف في متغير القوة التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.090) وقيمة (ت) التي بلغت (2.392) بمستوى دلالة يساوي (0.017) أقل من (0.05).

جدول (27) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الاستشراف في القوة التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.090	2.392	0.017

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02-2)

يتضح من الشكل (9) والجدول (28) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرؤية المستقبلية في متغير القوة التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.163) وقيمة (ت) التي بلغت (3.536) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

جدول (28) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الرؤية المستقبلية في القوة التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.163	3.536	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H02-3)

يبين الشكل (9) والجدول (29) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التفكير المنظم في متغير القوة التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.078) وقيمة (ت) التي بلغت (2.419) بمستوى دلالة يساوي (0.016) أقل من (0.05).

جدول (29) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر التفكير المنظم في الفاعلية التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.078	2.419	0.016

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H02-4)

يلاحظ من الشكل (9) والجدول (30) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الشراكة في متغير القوة التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.090) وقيمة (ت) التي بلغت (1.979) بمستوى دلالة يساوي (0.096) أكبر من (0.05).

جدول (30) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الشراكة في القوة التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.090	1.979	0.096

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H02-5)

يلاحظ من الشكل (9) والجدول (31) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الدافعية في القوة التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.585) وقيمة (ت) التي بلغت (13.091) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

جدول (31) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الدافعية في القوة التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.585	13.091	0.000

*دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (H03)

تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقوة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتظهر نتيجة الاختبار في الشكل (10).

جدول (32) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر متغير القوة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية

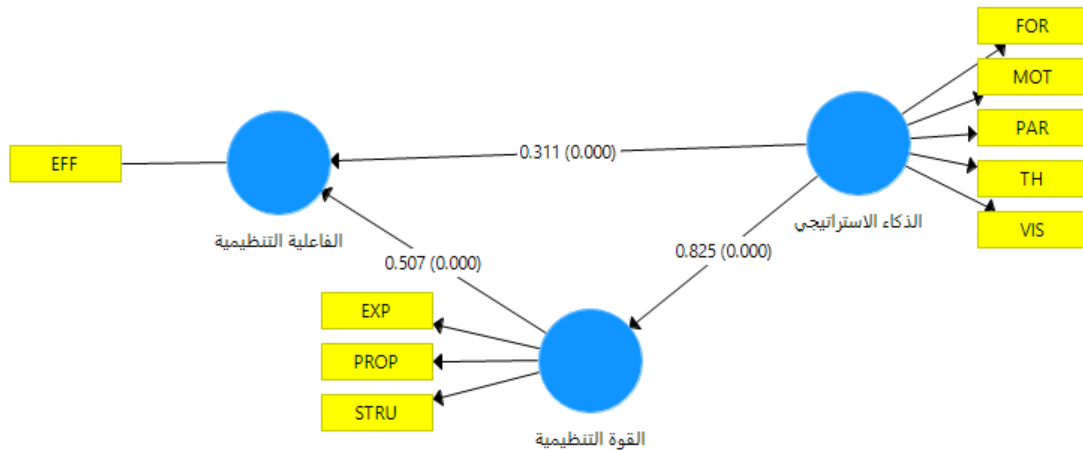
مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	قيمة Beta	قيمة R-squared للنموذج
0.000	8.298	0.627	0.606

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

وباستقراء النتائج الواردة في جدول (32) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) هو (0.606) وهذا يعني أن المتغير الوسيط (القوة التنظيمية) تفسر ما نسبته (60.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)، ويلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القوة التنظيمية في متغير الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (β) التي بلغت (0.627) وقيمة (ت) التي بلغت (8.298) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (H04)

تم اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للقوة التنظيمية بين الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتظهر نتيجة الاختبار في الشكل (10).



الشكل (10) أثر القوة التنظيمية بين الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية

يلاحظ من الشكل (10) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القوة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية في كلا المسارين:

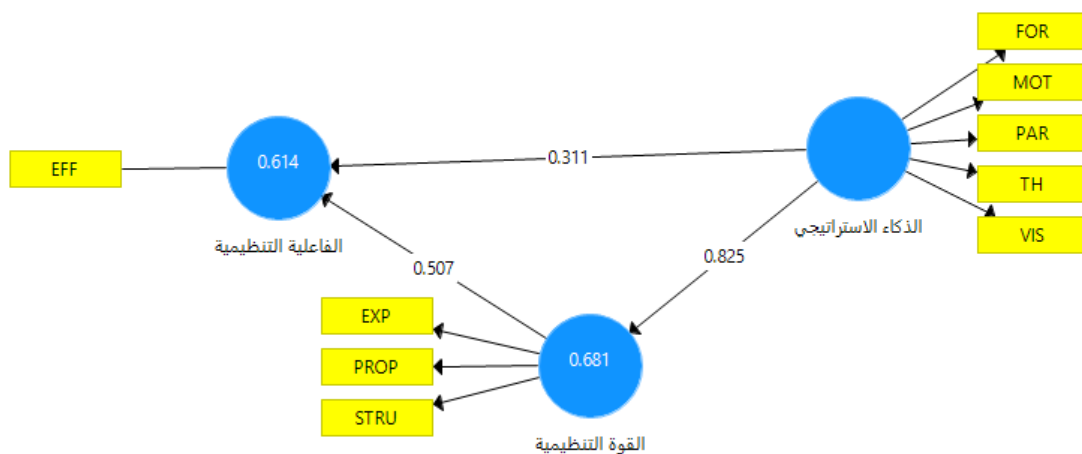
المسار الأول المباشر: دلالة قيمة بيتا (β) في المسار المباشر والبالغه (0.311) وقيمة (ت) التي بلغت (4.114) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

المسار الثاني غير المباشر: دلالة قيم بيتا (β) في المسار غير المباشر والبالغه تبعاً (0.825) و(0.507) وقيم (ت) التي بلغت (40.840) و(6.921) بمستوى دلالة يساوي (0.000) لكلا المسارين أقل من (0.05).

جدول (33) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية بوجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط

المسار	قيمة Beta المسار غير المباشر	المسار المباشر	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي-> القوة التنظيمية	0.825		40.840	0.000
القوة التنظيمية-> الفاعلية التنظيمية	0.507		6.921	0.000
الذكاء الاستراتيجي-> الفاعلية التنظيمية		0.311	4.114	0.000

وقد أبدى المتغير الوسيط (القوة التنظيمية) أثر ذو دلالة إحصائية ووساطة جزئية في علاقة المتغيرات (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة والتفكير المنظم والدافعية) مع الفاعلية التنظيمية ويظهر دوره في أن قيمة معامل التحديد R^2 قبل دخول الوسيط (القوة التنظيمية) كانت (0.536) كما هي موضحة بالشكل المتعلق بالفرضية الأولى، أما بعد دخول الوسيط فقد زادت هذه النسبة وهذا يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه أصبحت تفسر ما نسبته (0.614) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) كما هو موضح بالشكل (11).



الشكل (11) توضيح لقيم R^2 لتفسير التباين الحاصل في العلاقات (أثر القوة التنظيمية بين الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية)

7-4 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

يبين الجدول (34) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة ويظهر فيه قبول ورفض فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

جدول (34) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	النص	الفرضية
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية) في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.	الفرضية الرئيسية الأولى
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للاستشراف في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية	الفرضية الفرعية الأولى
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للرؤية المستقبلية في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.	الفرضية الفرعية الثانية
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتفكير المنظم في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية	الفرضية الفرعية الثالثة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للشراكة في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية	الفرضية الفرعية الرابعة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للدافعية في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية	الفرضية الفرعية الخامسة
رفض	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية) في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.	الفرضية الرئيسية الثانية
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للاستشراف في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.	الفرضية الفرعية الأولى
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للرؤية التنظيمية في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.	الفرضية الفرعية الثانية
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتفكير المنظم على القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.	الفرضية الفرعية الثالثة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للشراكة في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.	الفرضية الفرعية الرابعة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للدافعية في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.	الفرضية الفرعية الخامسة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للقوة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.	الفرضية الرئيسية الثالثة
رفض	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للقوة التنظيمية بين الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.	الفرضية الرئيسية الرابعة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

- (1) تبين من إجابات مجتمع الدراسة والمتمثل بمدراء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية أن مستوى الذكاء الاستراتيجي كان مرتفعاً، اذ حصل الذكاء الاستراتيجي على متوسط حسابي (4.06).
- (2) تبين النتائج أن مستوى الاستشراف في الشركة موضع الدراسة كان مرتفعاً، اذ حصل على متوسط حسابي (4.22). ويعود ذلك إلى المعرفة والخبرة في مجال الطيران المتوفرة لدى مدراء الشركة، وقدرتهم على الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى، بما يساعدهم على فهم القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى ويعطيهم القدرة على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها والاستعداد لها، واتخاذ قرارات إيجابية ومؤثرة في نوعية الخدمة المقدمة للمسافرين.
- (3) تبين النتائج أن مستوى الرؤية المستقبلية في الشركة موضع الدراسة كان مرتفعاً، اذ حصل على متوسط حسابي (4.16). ويعود ذلك لامتلاك قادة الشركة لرؤية مثالية شمولية عن مستقبل الشركة ومستندة إلى الخبرة، وإلى دراسة لواقع ومستقبل الشركة والظروف المحيطة بها، وتأخذ في الاعتبار التحديات والفرص المحدقة بالشركة، ولديهم أيضاً القدرة على أفناع العاملين بهذه الرؤية، وتوحيد جهودهم من خلالها.
- (4) تبين النتائج أن مستوى التفكير المنظم في الشركة موضع الدراسة كان مرتفعاً، اذ حصل على متوسط حسابي (4.15). ويعبر ذلك من قدرة المدراء في الشركة موضع الدراسة على ربط أجزاء النظام مع بعضها، وتشكيل صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها من خلال دمج العناصر المختلفة، وتحليل الظواهر المحيطة بالشركة بكفاءة، والتركيز على مشاركة المعرفة بين الموظفين في الشركة، والخروج عن النمطية بالتفكير من خلال بناء اطر للتفكير الاستراتيجي.
- (5) تبين النتائج أن مستوى الشراكة في الشركة موضع الدراسة كان مرتفعاً، اذ حصل على متوسط حسابي (4.12).

وهذا يدل على وجود إيمان لدى مدراء الشركة موضع الدراسة بأهمية الشراكة ودورها في تقديم الحلول للمشاكل، وسعيهم لقراءة مستقبل الشركات الأخرى بهدف التحالف معها، والعمل على إقامة التحالفات الاستراتيجية على المستوى الإقليمي والدولي.

(6) تبين النتائج أن مستوى الدافعية في الشركة موضع البحث كان مرتفعاً، إذ حصل على متوسط حسابي (3.65).

وعليه نستنتج أن مدراء الشركة موضع الدراسة لديهم والقدرة على دفع العاملين نحو تنفيذ رؤية الشركة وتحقيق أهدافها، وتحفيزهم على ذلك بأنماط وسبل مختلفة، حيث يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ويحفزونهم بالمكافآت المالية ويؤكدون الروح التنافسية لديهم.

(7) تبين من إجابات مجتمع الدراسة والمتمثل بمدراء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية أن مستوى القوة التنظيمية متمثلة بـ(القوة الهيكلية، قوة الملكية، قوة الخبرة) كان مرتفعاً، إذ حصلت القوة التنظيمية على متوسط حسابي (3.99).

(8) تبين النتائج أن مستوى القوة الهيكلية في الشركة موضع الدراسة كان مرتفعاً، إذ حصل على مستوى حسابي (3.80).

وهذا يعكس أهمية المهام المناطة للمدراء في الشركة وتعدد واجباتهم ومسؤولياتهم مما يتطلب مهارات وقدرات متميزة لأداء مهامهم الوظيفية، وهذا يعطيهم القدرة على التأثير على الآخرين من خلال موقعهم الوظيفي.

(9) تبين النتائج أن مستوى قوة الخبرة في الشركة موضع الدراسة كان مرتفعاً، إذ حصل على مستوى حسابي (4.13).

وهذا يعود إلى أن شغل المواقع الإدارية في الشركة موضع الدراسة يتطلب خبرات طويلة ومعرفة واسعة في العمل، وبالتالي توظف هذه الخبرات في سبيل دعم عمل الشركة وسياساتها، و في مساعدة المرؤوسين من خلال تقديم النصائح والاقتراحات لحل المشاكل في العمل.

(10) تبين النتائج أن مستوى قوة الملكية في الشركة موضع الدراسة كان مرتفعاً، إذ حصل على مستوى حسابي (4.03).

ويمكن تفسير ذلك كون الشركة خدمية تعتمد بشكل كبير على المبيعات حيث النسبة الأكبر من المدراء يعملون في دائرة المبيعات وهم من يقع عليهم عبء جلب المردود المالي للشركة مما اكسبهم قوة، إضافة إلى قيام الشركة عند خصصتها قبل سنوات بتوزيع نسبة من الأسهم على الموظفين، حيث تناسبت طردياً حصة كل موظف من الأسهم مع سنوات الخبرة والمركز الوظيفي، مما ساعد على وجود مدراء يحملون نسبة من اسهم الشركة مما عزز من قوتهم.

11) تبين من إجابات مجتمع الدراسة والمتمثل بمدراء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية أن مستوى الفاعلية التنظيمية كان مرتفعاً، إذ حصلت الفاعلية التنظيمية على متوسط حسابي (4.09).

حيث تبين من النتائج مدى أدراك العاملين لأهداف الشركة، وقيام الشركة بتدريب العاملين فيها، وإعطائهم حوافز مميزة، وتوفير لهم مستلزمات العمل مما يساعدهم على القيام بعملهم بسلاسة، مما يساعد الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية. وتمتاز الشركة بهيكل تنظيمي يقلل من حدة الخلافات والتصادمات بين الدوائر والوحدات التنظيمية المختلفة، ويعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين في الشركة.

5-2 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) في الفاعلية التنظيمية، وتعد هذه النتيجة منطقية حيث ان الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى تحسن أداء المنظمة وفعاليتها. وهذا يتفق مع دراسة (Aga et al., 2014) ودراسة (Esmaili, 2014) ودراسة (Keikha, 2016).

- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستشراف في الفاعلية التنظيمية، ويعزي الباحث ذلك إلى أن قدرة المدراء في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية على الاستشراف يمكنهم من تحسين جاهزية الشركة للتهديدات المستقبلية ويجنبها المشاكل ويحسن من تعاملها مع التهديدات المحيطة بها، ويمكنها من اقتناص الفرص المتاحة، مما يحسن من فاعلية الشركة وإنتاجيتها.
- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم الرؤية المستقبلية في الفاعلية التنظيمية، ويعزي الباحث ذلك إلى وضوح الرؤية المستقبلية لدى المدراء في الملكية الأردنية مما يجعلهم قادرين على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الهدف المنشود للمنظمة.
- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم التفكير بمنطق النظم في الفاعلية التنظيمية، ويمكن تقسي هذه النتيجة بأن قدرة المدراء في الملكية الأردنية على فهم تحليل عناصر بيئة أعمال الشركة مستعنيين بما لديهم من خبرات متراكمة في مجال صناعة الطيران يساعدهم على تشخيص الأسباب الفعلية للمشاكل، ويعطيهم صورة أوضح

لمجريات الأحداث وبالتالي يعطي قيمة أكبر للمعلومات المتاحة للإدارة ويعمل على تحسين ثبات عمليات الشركة وفعاليتها.

- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الشراكة في الفاعلية التنظيمية، ويعزى ذلك إلى قيام الشركة بالعديد من الشراكات والتحالفات الفاعلة مع عدة شركات إقليمية بالإضافة إلى الانضمام إلى تحالف oneworld، مما مكن ركاب وزبائن الشركة من الوصول إلى عدد كبير من المحطات والمدن العالمية، وأيضاً ساعدت الشراكات مع الشركات الأخرى على تقديم مستوى أفضل من الخدمات الأرضية في المحطات الخارجية، كل ذلك طور وحسن من المنتج النهائي المقدم للركاب.
- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الدافعية في الفاعلية التنظيمية، ويعزى ذلك إلى استخدام مدراء الملكية الأردنية للدافعية وتحفيزهم للموظفين والعمل على رفع معنوياتهم وتوجيههم لتنفيذ رؤية الشركة والوصول إلى أهدافها المرسومة والى الفاعلية المرجوة.

الفرضية الرئيسية الثانية Ho₂ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في القوة التنظيمية، وتعزى هذه النتيجة إلى توفر خصائص الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء في الملكية الأردنية وتوظيفهم لهذا الذكاء بالطريقة التي تعزز من قوتهم وتساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا يتفق مع ودراسة (Seitovirta,2011) التي اشارت الى الدور الايجابي للذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات.
- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستشراف في القوة التنظيمية، حيث أن قدرة المدراء في الملكية الأردنية على توقع المشاكل وحلها، وتفهمهم للتغيرات في متطلبات السوق والركاب، يزيد من قدرتهم التعامل مع الحالات الطارئة ويمنحهم الثقة والقوة.
- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية المستقبلية في القوة التنظيمية، حيث أن وجود الرؤية المستقبلية ووضوحها لدى مدراء الملكية الأردنية يجعلهم قادرين على رسم خارطة طريق للعاملين في الشركة، ووضع تصور لدور الموظفين ومساهماتهم المستقبلية في الشركة، مما يدعم من قوة المدراء وتأثيرهم على

الموظفين بسبب رغبة الموظف عموماً على اخذ دور ومركز وظيفي أكبر واهم في المستقبل.

- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التفكير بمنطق النظم في القوة التنظيمية، ويكمن إرجاع ذلك إلى فهم مدراء الملكية الأردنية للتعقيدات في بيئة الأعمال وإدراكهم لكيفية ترابط عناصر هذه البيئة مع بعضها البعض، وفهمهم لطبيعة العلاقات داخل الشركة وخارجها مع أعضاء المجتمع المكون للبيئة الخارجية للشركة مما ينعكس على القوة التنظيمية لديهم.
- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الشراكة في القوة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشراكة وإقامة التحالفات تتيح الفرصة أما المدراء في الملكية الأردنية من اكتساب المهارات والخبرة من الشركات الأخرى مما يعزز من خبرتهم وقوتهم.
- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الدافعية في القوة التنظيمية، ويعد هذا الأثر منطقي حيث أن استخدام مدراء الملكية للحوافز المعنوية والمادية وتشجيعهم للتنافس العادل بين العاملين يعمل على تعزيز السلوك الإيجابي للموظفين وزيادة قوة المدير.

الفرضية الرئيسية الثالثة Ho₃ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للقوة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها (القوة الهيكلية، وقوة الخبرة، وقوة الملكية) في الفاعلية التنظيمية، وتعد هذه نتيجة منطقية، إذ أن القوة التنظيمية تعتبر أداة يستخدمها المدراء في المنظمة من أجل تحقيق الهدف المطلوب من زيادة الإنتاجية والكفاءة لدى العاملين. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (صياح، 2001). ويعزى الباحث التأثير الإيجابي للقوة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية إلى استخدام المدراء في الملكية الأردنية لموقعهم الوظيفي ولخبرتهم المتراكمة بالشكل المناسب لتحقيق التأثير الإيجابي في الآخرين وخلق الأجواء الصحية للعمل وتوفير مستلزمات العمل والتدريب اللازم من أجل التحسين من إنتاجيتهم ورفع كفاءتهم وبالتالي تحقيق الفاعلية المطلوبة.

الفرضية الرئيسية الرابعة H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) في الفاعلية التنظيمية من خلال القوة التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القوة التنظيمية بين الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، وبالرغم من ان وجود الذكاء الاستراتيجي لدى أصحاب القرار في المنظمة والتوظيف الصحيح له من قبل مدراءها يؤدي إلى تحسين الفاعلية التنظيمية، ال أن استخدام القوة التنظيمية بالشكل المناسب ووجودها ضمن النموذج الذي يجمع الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية يحسن من طبيعة العلاقة بين المتغيرين ويتدخل بينهما بإيجابية مما يجعله أداة فاعلة لتوظيف الذكاء الاستراتيجي في مكانه الصحيح.

3-5 التوصيات

- يوصي الباحث في ضوء النتائج التي توصل إليها بما يلي:
- الاستمرار في تجسيد مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة بـ (الاستشراف والرؤية المستقبلية وتفكير النظم والدافعية والشراكة) من قبل المديرين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، لما له من تأثيرات إيجابية في تحسين الفاعلية التنظيمية.
 - -تعزيز الذكاء الاستراتيجي وتطويره لدى المدراء في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من خلال الدورات والورش التدريبية المتخصصة والبرامج الحاسوبية في هذا المجال.
 - إيلاء الذكاء الاستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بصفته إحدى المواضيع المهمة في الحقل الإداري.
 - التوصية بإجراء دراسات باستخدام نفس النموذج في قطاعات تكنولوجية وصناعية أخرى.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

- ابو الغنم، خالد محمد (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(5)، 139-172.
- بن نوار، صالح (2004)، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة قنوري، قسطنطينية، الجزائر.
- الخشالي، شاكر جاد الله (2006)، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(1)، 96-114.
- السالم، مؤيد (2009)، القوة التنظيمية، (ط1)، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- الشلبي، فراس، والخوالدة، رياض (2006)، دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الفعالية التنظيمية: دراسة حالة- وزارة المالية الأردنية، كلية عمان الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- صالح، احمد، والعزاوي، بشرى، و خليل، ابراهيم، (2010)، الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الصياح، عبد الستار (2001)، أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية، جرش للبحوث والدراسات، 6(1).
- العميان، محمود (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- القيوتي، محمد (2013)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المحمدي، سعد (2011)، العلاقة بين اختيار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمينتس الدولية.
- مسلم، الهادي (2003)، تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

مسلم، تامر حمدان (2015). أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

النعيمي، صلاح عبدالقادر (2008)، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، (ط1)، عمان: دار النشر والتوزيع.

ثانياً - المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abuzaid, A. (2017). Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies. **International Management Review**, 13(1), 72-84.
- Ackoff, R. L. (1994). **The democratic corporation**, New York: Oxford University Press.
- Agha, S., Atwa, E. and Kiwan, S. (2014). The impact of strategic intelligence on firm performance and the mediator role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. **International Journal of Management Science**, 1(5), 65-75.
- Al-Zu'bi, Hasan Ali, 2016. "Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation," **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Human Resource Management Academic Research Society, 6(4), 233-241.
- Baei, F., Ahmadi, M., Sharifi, N., Malafeh, A., Baei, A. (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran (Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). **International Review of Management and Marketing**, 7(2), 244-249.
- Barnard, C. (1974), **The functions of the executive**, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Cameron, K. & Whetten, D. (1996). Organizational effectiveness and quality: The Second Generation. **Journal of Higher Education**, Handbook of Theory and Research, 11(1), New York: Agathon Press Inc.
- Campbell, J. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In J. P. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), **New perspectives on organisational effectiveness** (pp. 13-55). San Francisco: Jossey-Ba.
- Daft, Richard (2010). **Organization Theory and Design**, 10th Edition, Mason, O. H: Joe Sabatino, Cengage Learning.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. **Behavior. Sci.**, 2, 201-215.
- David, F. (2001). **Management Concepts and Cases**, 8th, Prentice Hill Inc.
- Dedić, N. & Stanier, C. (2016). Measuring the Success of Changes to Existing Business Intelligence Solutions to Improve Business Intelligence Reporting. Lecture Notes in **Business Information Processing**. 268. Springer International Publishing. Pp. 225-236.
- Denison, Daniel R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York: John Wiley & Sons Inc.

- Erickson, G. & Rothberg, H. (2012). **Intelligence in Action: Strategically Managing Knowledge Assets**, UK: Palgrave Macmillan.
- Esmaili, Mahmoud R. (2014). A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning. **International Journal of Asian Social Science, Asian Economic and Social Society**, 4(10), 1045-1061.
- Etzioni, Amitai (1964). **Modern Organizations (Foundation of Modern Sociology Series)** Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall.
- Falk, R.F. and Miller, N.B. (1992) A Primer for Soft Modeling. University of Akron Press, Akron.
- Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement and Validation, **the Academy of Management Journal**, 35(3).
- Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2007). **Business and Competitive Analysis: effective application**, Upper Saddle River: FT Press.
- French, J. & Raven, B. (1959). The bases of social power, In D. Cartwright (Ed.), **Studies of social power**, (pp. 150-167).
- Fulmer, R. M. (1983). **The new management**, 3rd Ed. New York: Macmillan Publishing Co.
- Giddens, A. (1972). Elites in the British class structure. **Sociological Review**, 20, 345-372.
- Gilad, B. & Gilad, T. (1985). A systems approach to business intelligence. **Business Horizons**, 65 – 70.
- Girard, J. & JA Girard (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. **Online Journal of Applied Knowledge Management**, 3 (1), 1-20.
- Hach M. (1997). **Organization Theory: Modern Symbolic and post-modern perspectives**, 3rd ed., Great Britain.
- Haines, Stephen (2007). **Strategic and system Thinking: The Winning Formula, System Thinking**, Huosten. TX.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R. (2010), **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River.
- Hair F. Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L. and G. Kuppelwieser, V., (2014) "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research", **European Business Review**, 26 (2), pp.106-121.
- Henri (2004). Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the cap. **Journal of Managerial Finance**, 30(6).
- Kanter, R. M. (1984). **The Change Masters: Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation**, New York, NY: Simon & Schuster.
- Karpoff, J. (2001). Public Versus Private initiative in Arctic exploration: The effect of incentives and organizational structure. **Journal of political economy**, 109(1).
- Keikha, A., E., Hadadi and Keikha, A. (2016). Investigating effects of Strategic Intelligence of Managers on the performance of employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan). **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 7(3), 263-267.
- Kuhlmann, Stefan (1999). Improving Distributed Intelligence In Complex innovation Systems. **Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP)**, University Library of Munich, Germany, (June), pp. (1-85). <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/6426/>.
- Liebowitz, J. (2006). **Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management**, U. S. A: Auerbach Publications.

- Maccoby, Michael (2001). Successful Leaders Employ Strategic Intelligence. **Research Technology Management**, 44 (3), 58-60.
- Maccoby, Michael and Scudder, Tim (2011). Strategic Intelligence is a Conceptual System of Leadership for a Change. **Performance Improvement**, 50(30),33-40.
- Mahadeen, B., Al-Damour, R., Obeidat, B. and Tarhini, A. (2016). Examining the effect of Organizational Internal Control System on Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study. **International Journal of Business Administration**, 7(6):22-41.
- Martz, Wesley A. (2008). **Evaluating Organizational Effectiveness** Dissertations. 793. <http://scholarworks.wmich.edu/dissertations/793>.
- Mass, C. (1974). **The functions of the executive**, Cambridge, Barnard Harvard University Press.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, 3(1), 1-25.
- Moorhead, G. & Griffin, R. (1995). **Organizational behavior**. 3rd Ed., Boston: Houghton Mifflin Company.
- Najme, M., Dehghani, N. and Yaghoubi, N. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator Role of Organizational Agility. **Social and Behavioral Sciences**, 230(12), 94-103.
- Narayana, V. & Nath, R. (1993). **Organizational Theory: A strategic Approach**, Burrage: U. S. A Richard d Irwin, Inc.
- Okkonen, J., Pirttimäki, V., Hannula, M. & Lönnqvist, A. (2002). Triangle of Business Intelligence, Performance Measurement and Knowledge Management. in In: Berg, P. O. , **The IInd Annual Conference on Innovative Research in Management**, EURAM 2002, May 9-11, 2002, Stockholm, Sweden. , pp. 13.
- Parsons, T., Robert, F. and Edward, S. (1953). **Working Paper in the Theory of Action**, New York: Free Press.
- Pauker, Benjamin et al, Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decision, Corporate Executive Board, Executive inquiry, August 2000.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1974). Organization decision making as a political process: The case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, 19, 135-151.
- Pfeffer, J. (1981). **Power in Organizations**, Marshfield, MA: Pitman.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The free press.
- Porter, Michael (1996). What is Strategy? **Harvard Business Review**, 74(3), 61-78.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J., (1983), A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, **Management Science**, 29,363-377.
- Rao, V. and Narayana P. (1978). **Organizational Theory and Behavior**, 2nd Edition, U. S. A: Konark Publisher.
- Rayat, M., Rezaei R. and Kelidbari, R. (2017). The Effect of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran). **Review of European Studies**, 9(3),176-186.
- René, P. & Kruger, J. (2011). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa. **European Business Review**, 23(6), 609-631.

- Robbins, Stephen (2013). **Organizations Theory: Structure Design and Application**, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Rothberge, H. & Ericson, G. (2004). **From knowledge to intelligence: creating competitive advantage in the next economy**. Oxford, UK: Bulter Worth Heinemann.
- Rud, Olivia (2009). **Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global**, N. J: Wiley & Sons.
- Schermerhorn, Jr. John R. & Hunts, James G. & Osborn (2000). **Organizational Behavior**, 7th ed. Richard N., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Seitovirta, Laura (2011). **The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making**, Unpublished Thesis, Aalto University.
- Sundstrom, E., DeMuse, K. and Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. **American Psychologist**, 45(2), 120-133.
- Tham, K, and Kim, M., Toward Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS, **Processing of the International Business and Economic Research Conference**, Las Vegas NV, 7(11).
- Toffler, A. (1990). Power shift, Insight, **The Toronto Star**, Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, 18(1).
[www.http://jmc.stanford.edu](http://jmc.stanford.edu), Professor John McCarty's page.
<https://www.rj.com/en/meet-rj/our-standards/profile>.
- Xu, M. (2007). **Managing strategic intelligence: Techniques and technologies**, United stated of America & United Kingdom: IGI Global.
- Yachtman, E. & Seashore, S. (1967). A system Resource Approach to Organizational Effectiveness. **American Sociological Review**, 32(6). Retrieved August 2015.

استبانة الدراسة



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أخي المدير / أختي المديرية

تحية طيبة وبعد، ، ،

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى التعرف على " أثر الذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية: القوة التنظيمية كمتغير وسيط، كجزء مكمّل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت.

ونظراً لكونكم من العاملين في الشركة، يُرجى التفضل بملء الاستبانة المرفقة. وذلك بعد قراءة كل فقرات الاستبانة بدقة وتمعّن، ثم الإجابة عن القسم الأول المتعلّق بالبيانات الشخصية والوظيفية، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلّق بالاستبانة، وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكراً لكم تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام، ، ،

الباحث: منير العوايشة

القسم الأول : المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (/) في الخانة التي تختارها

1. العمر:

أقل من 25 سنة 25 - أقل من 35 سنة
35 - أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

3. عدد سنوات الخبرة:

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

الجزء الثاني: فقرات المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي

لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	ت	المتغيرات الفرعية
					امتلاك القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية البعيدة المدى.	1	الاستشراف
					اكتشف مشكلات العمل قبل وقوعها وأستعد لحلها مسبقاً.	2	
					اسعى إلى بلورة الخيارات الاستراتيجية وأرشد عملية المفاضلة بين البدائل.	3	
					امتلاك الدراية الكافية لإكتشاف مسارات وأفاق جديدة في العمل.	4	
					لدى القدرة على استشراف المستقبل مما يساعده على إتخاذ قرارات صائبة.	5	
					امتلاك رؤية ذات أبعاد شمولية احدد من خلالها إتجاه الأعمال.	6	الرؤية المستقبلية
					اعمل على توحيد جهود العاملين من خلال رؤيتي المستقبلية.	7	
					امتلاك القدرة على رؤية الأمور غير المنظورة وغير المتوقعة.	8	
					امتلاك القدرة على إقناع العاملين في الشركة على الإيمان برؤيتي المستقبلية.	9	
					اسمح للعاملين بالمشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية للشركة.	10	
					اشجع العاملين نحو التعليم المستمر	11	التفكير بمنطق النظم
					اركز على عمليات التشارك والتقاسم للمعرفة بين العاملين.	12	
					امتلاك القدرة على تحليل الظواهر والعوامل المحيطة بالشركة بكفاءة	13	
					ابني إطاراً للتفكير الاستراتيجي ولا اميل إلى طرق التفكير النمطية.	14	
					اعتقد أن إكتساب العاملين للخبرة يكون من خلال التبادل المعرفي بينهم.	15	
					ارى بأن الشراكة تمثل حلاً لمعظم المشاكل التي تواجهها الشركة.	16	الشراكة
					امتلاك القدرة على قراءة مستقبل بعض الشركات التي من النية التشارك معها مستقبلاً.	17	
					أؤمن بأن قوة الشركة تزداد عندما تتحالف وتتشارك مع الشركات الأخرى.	18	
					اسعى إلى إقامة شراكة استراتيجية مع الشركات المناظرة الإقليمية والأجنبية.	19	
					اشجع العاملين على تشكيل فرق العمل لتقديم إقتراحات حول التحالفات المستقبلية.	20	
					امتلاك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات الشركة.	21	الدافعية
					اشجع روح التنافس بين العاملين وفق أسس عادلة.	22	
					احث العاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	23	
					احفز العاملين من خلال المكافآت المالية.	24	
					اسعى إلى تجنب الرقابة المباشرة واشجع العاملين على الرقابة الذاتية.	25	

الجزء الثالث: فقرات المتغير الوسيط: القوة التنظيمية

لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	ت	المتغيرات الفرعية
					يعتمد أهمية دور المدير على نوع المهام ذات النتائج الإيجابية في عمل الشركة.	26	القوة الهيكلية
					الوظيفة التي أشغلها متشعبة المهام والمسؤوليات	27	
					يستلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متميزة	28	
					قدرتي على التأثير في الآخرين نابعة من خلال موقعي التنظيمي	29	
					مجموع ما أحصل عليه من رواتب ومكافآت مناسب قياساً بالوظيفة التي أشغلها	30	
					هناك صلة قربي كبيرة تربطني بأحد مالكي الشركة	31	قوة الملكية
					طبيعة الوظيفة التي أشغلها تتطلب البحث عن مصادر الأموال المختلفة للشركة	32	
					تركز الوظيفة التي أشغلها على طرق استخدام أموال الشركة وتوظيفها	33	
					تعنى الوظيفة التي أقوم بها بالعمليات الإدارية داخل الشركة وخارجها.	34	
					تتضمن وظيفتي القيام بأنشطة عديدة ومتنوعة.	35	
					يستلزم أداء وظيفتي توفر قدرات متخصصة ذات خبرة طويلة	36	قوة الخبرة
					تساهم خبرتي في دعم سياسات عمل الشركة	37	
					أكسبنتي مواقع العمل السابقة خبرات واسعة.	38	
					يفضل منتسبو الشركة العمل بمقترحاتي لكوني امتلاك خبرة مهنية عالية.	39	
					أقوم بشكل مستمر بتقديم النصائح المتعلقة بمشكلات العمل داخل الشركة.	40	

الجزء الرابع: فقرات المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية (مدخل القيم المتنافسة)

لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات	ت
					يُدرِكُ العاملون أهداف الشركة	41
					تمتلكُ الشركة القدرة على التكيف مع المطالب البيئية المتغيرة	42
					هناك تزايد مستمر في حجم عمالة الشركة	43
					تقوم الشركة بعرض أعداد كبيرة من المقاعد للمسافرين.	44
					توفر الشركة التدريب اللازم للعاملين	45
					يعمل الموظفون بشكل سلس منظم	46
					يتم توفير كافة المستلزمات التي يتطلبها تنفيذ العمل	47
					تسود علاقات إيجابية بين العاملين	48
					تمتلكُ الشركة نظام حوافز مميز للعاملين مقارنة بالمنافسين	49
					هيكلُ الشركة التنظيمي يخفض من حدة الصراع بين الوحدات التنظيمية	50
					تسعى الشركة باستمرار لتحسين خدمات المسافرين	51