



# 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 مؤتة

كلية الدراسات العليا

الذكاء المنظمي وأثره في تحقيق التكيف الاستراتيجي:  
دراسة ميدانية على مصانع الألبسة في مدينة سحاب الصناعية  
ضمن المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ)

إعداد

صلاح خالد شراري الحواتمة

إشراف

الدكتورة فاطمة علي الربابعة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً  
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في الإدارة العامة/ قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2019

## المخلص

الذكاء المنظمي وأثره في التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على مصانع الألبسة

في مدينة سحاب الصناعية ضمن المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ)

صلاح خالد شراري الحواتمة

جامعة جامعة، 2019

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر الذكاء المنظمي بأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والتطابق والمواءمة) مجتمعة تارة ومنفصلة تارة في التكيف الاستراتيجي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وموظفي مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب، وبلغ عدد أفراد العينة (280) فردًا. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على أفراد العينة، وبلغ العدد النهائي للاستبانة المستخدمة في التحليل الإحصائي (227) استبانة. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء المنظمي بأبعاده مجتمعة في التكيف الاستراتيجي، ووجود أثر فردي لكل من متغيري نشر المعرفة والرغبة في التغيير في التكيف الاستراتيجي. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة أن تحافظ المصانع على مستوى الذكاء التنظيمي فيها من أجل المحافظة على مقدرتها على التكيف الاستراتيجي.

## **Abstract**

### **The Impact of Organizational Intelligence on Strategic Adaptation: A Field Study on Garment Factors in the Qualified Industrial Zones**

**(QIZ) in Sahab Industrial City**

**Salah Khaled Sharari Al-Hawatmeh**

**Mutah University, 2019**

The aim of this study is to examine the impact of organizational Intelligence (strategic vision, knowledge deployment, change orientation, alignment and congruence) collectively and separately on strategic adaptation. The population of the study comprises all managers and employees at QIZs. A sample of the study consists of 280 participants. Data are collected using a questionnaire distributed to sample members. A total of 227 questionnaires were returned valid for statistical analysis purposes. The results pointed out that there is a statistically significant impact of organizational intelligence on strategic adaptation. Change orientation and knowledge sharing had statically significant impact on strategic adaptation. Among the most important recommendations of the study is the necessity that factories strive to be intelligent organizations in order to maintain their continuity in the market.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الاهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 أهداف الدراسة
6	4.1 أهمية الدراسة
7	5.1 فرضيات الدراسة
9	6.1 نموذج الدراسة
9	7.1 التعريفات الاجرائية
14	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
14	1.2 الإطار النظري
24	2.2 الدراسات السابقة
24	1.2.2 الدراسات باللغة العربية
26	2.2.2 الدراسات باللغة الإنجليزية
30	3.2 ما يميز الدراسة الحالية
31	<b>الفصل الثالث: المنهجية والتصميم</b>
31	1.3 منهجية الدراسة

الصفحة	المحتوى
31	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
32	3.3 أداة الدراسة
33	4.3 صدق وثبات أداة الدراسة
34	5.3 مصادر جمع البيانات
35	6.3 المعالجة الإحصائية
36	عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
36	1.4 خصائص عينة الدراسة
39	2.4 التداخل الخطي
39	3.4 مصفوفة الارتباط
40	4.4 الاحصاء الوصفي
48	5.4 اختبار الفرضيات
51	6.4 الخاتمة
52	7.4 المناقشة
55	8.4 التوصيات
56	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

تعد البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة سبباً رئيساً من الأسباب الكامنة وراء نجاحها؛ إذ تتطوي هذه البيئة على جملة من التحديات التي تستدعي التعامل معها بحكمة وامتلاك الأدوات التي تمكنها من ذلك واستخدامها بكفاءة وفاعلية. ولعل الأمثلة على تلك التحديات كثيرة، ومن أهمها تلك التي تتطلب من المنظمة أن تدافع عن كيانها ومركزها السوقي والتنافسي؛ الأمر الذي يضمن استمراريتها.

لقد دار الحديث منذ مطلع تسعينيات القرن المنصرم عن عدد من الكفايات والقدرات التنظيمية التي تجعل المنظمة على أهبة الاستعداد لمواجهة المستجدات البيئية في بيئة يغلب عليها التغير المستمر، وأكثر مقدرة على تحقيق القيمة التي تنتشدها في سياق ادارتها الاستراتيجية، ومن أمثلة هذه القدرات الذكاء المنظمي (Organizational Intelligence) الذي يمكن المنظمة من تطوير كفاياتها الاستراتيجية، واتخاذ قرارات تنظيمية فاعلة، وكسب الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Adiguzel, 2020).

وقبل ذلك، أي قبل اهتمام الباحثين والمنظمات بالذكاء المنظمي، كان التركيز منصباً على السبل الممكنة لإدارة التغيير في المنظمات استجابة منها لما يدور في بيئتها المحيطة، وعلى رأسها التكيف الاستراتيجي (Strategic Adaptation)، الذي وصف بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق نوع من التوازن بين بيئتها التنظيمية وسلوكها المنظمي (Kimberly and Zajac, 1985). وقد أصبحت بالتالي المقدرة على التكيف الاستراتيجي مع التغيرات التي تفرضها المثيرات الخارجية سمة من سمات المنظمة الذكية التي تتصف وفقاً لذلك بالمقدرة على تعديل عملياتها ووظائفها بما ينسجم مع بيئتها، وبالمقدرة على التأثير في بيئتها (Schwaninger, 2003)؛ خاصة وأن أكثر التحديات الحاداً أما المنظمات تلك المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية (Richards Yeoh, Chong & Popovič, 2019). وهو الأمر الذي يعني وجود صلة وثيقة تجمع الذكاء المنظمي بالتكيف الاستراتيجي.



لقد عرف الذكاء المنظمي بأنه المقدرة على التعامل مع المواقف الجديدة التي تظهر في البيئات المتغيرة، التي تعمل ضمنها المنظمات بشتى أشكالها ( Mola, Rossignoli, ) (Carugati & Giangreco, 2020). وتشير هذه المقدرة الى عدد من القدرات الفرعية مثل ممارسة عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في انشاء المعرفة، وتخزينها، واسترجاعها عند الحاجة اليها بهدف استخدامها (Florin and Atanasiu, 2020). ومن أهم استخدامات المعرفة في هذا السياق توظيفها في اتخاذ القرارات وبطبيعة الحال فإن المنظمة التي تمتلك الذكاء المنظمي بأنها منظمة ذكية. ولعل أهم سمة من سمات المنظمة الذكية أنها تمتلك المقدرة على التكيف مع بيئتها (المحاميد، 2015).

وفي المقابل عرف التكيف عند الحديث عن المنظمات بأنه مقدرة المنظمة على تغيير سلوكها استجابة منها لمثير خارجي (Schindehutte and Morris, 2011)، وتتمثل استجابة المنظمة بقيامها بأفعال من شأنها التعامل مع المصير الخارجي، سواء كان ايجابياً أم سلبياً بالنسبة للمنظمة. ومن أمثلة الأفعال التي تقوم بها المنظمة تقديم منتجات جديدة للزبائن. وحيث أن هذه الأفعال تنطلق من المنظمة فإنها لا تتم الا بعد القيام بأفعال مثل اجراء البحوث، أو تطوير العمليات، أو خطوط الإنتاج ( Sánchez Lago, Ferràs ) (Ribera, 2011).

يتضح مما سبق أن الذكاء المنظمي يمثل المركز الذي يرصد تغيرات البيئة، ويقوم بتحليلها وتحديد شكل الاستجابة الأنسب لها، وتظهر نتائجه بصورة أفعال تقوم بها المنظمة مثل تغيير الموردين الذين تتعامل معهم أو تغيير مصادر حصولها على المواد الخام وذلك من أجل أن تقوم بأفعال أخرى ترتب على أفعالها السابقة مثل تقديم منتجات جديدة للسوق؛ وهذه الأفعال الأخيرة هي فعلياً النتيجة النهائية للذكاء المنظمي والتي تمكنها من العمل بمرونة ضمن بيئتها والتكيف معها.

وفي حال كانت الأفعال التي تقوم بها المنظمة ذات آثار استراتيجية عليها مثل تحقيق ميزة تنافسية، أو الدخول إلى أسواق جديدة أفضل من الأسواق السابقة، أو تحصيل مكاسب مالية على المدى الطويل فإن هذه الأفعال توصف بأنها استراتيجية (Alperstedt and Bulgacov, 2015). وعليه؛ فإن الأفعال التي سبقت الإشارة إليها في الفقرة السابقة بأنها أفعال استراتيجية، وأن التكيف المقصود هو التكيف الاستراتيجي.

لقد اهتم الباحثون بدراسة متغيري الذكاء التنظيمي والتكيف الاستراتيجي، ومن أمثلة الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين دور الابداع الاستراتيجي في الذكاء المنظمي (Wali and Ahmad, 2019)، ودراسة أثر بعض الأنماط القيادية مثل القيادة الأصيلة في الذكاء المنظمي (Iqbal and Nadeem, 2019)، ودراسة العلاقة بين الذكاء المنظمي بأداء الموظفين (Shabbir Aslam & Ali, 2016). وهناك بعض الدراسات التي طبقت في الأردن على منظمات في قطاعات مختلفة وركزت على العلاقات التي جمعت الذكاء التنظيمي أو التكيف الاستراتيجي بمتغيرات أخرى مثل اللاتأكد البيئي والريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي (الغالب، وادريس، وميثاق، طاهر، والرواحنة، 2016)، والعلاقة بين التكيف الاستراتيجي وتحقيق الأداء الاستراتيجي (صفوت، 2017)، وأثر تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي (العوامل، 2015)، وأثر عمليات إدارة المعرفة في الذكاء المنظمي (المحاميد والمصالح، 2016)، والدور الوسيط للذكاء المنظمي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي (المحاميد، 2015).

وعلى الرغم من اهتمام الباحثين بهذين المتغيرين إلا أن الدراسات التي تناولت طبيعة علاقة التأثير بين الذكاء المنظمي والتكيف الاستراتيجي ما زالت قليلة؛ خاصة الدراسات التي تناولت منظمات في الأردن على اختلاف أنواعها. الأمر الذي يبرز أهمية اجراء الدراسة الحالية، ويضعها في مصاف الدراسات الأولى التي بحثت هذه العلاقة.

وبطبيعة الحال فإن الفائدة العملية المرجوة بعد تحقيق أهداف الدراسة تكمن في أنها ترشد المنظمات، خاصة في قطاع تصنيع الألبسة، الى تبني الطريقة الأنسب لتحسين مقدرتها على التكيف الاستراتيجي في ضوء النتائج التي تتوصل اليها بشأن أثر الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي. كما تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين لتناول موضوعها بإجراء دراسات مستقبلية بتطبيق أدواتها على مجتمعات بحثية مختلفة ضمن قطاعات متنوعة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه مصانع الألبسة العاملة في المناطق الصناعية المؤهلة، ومن بينها مدينة سحاب الصناعية، بعض التحديات الخارجية في الأسواق الخارجية، والتي تتطلب منها البحث عن الطرق المناسبة لمواجهتها. وقد شهدت مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة اغلاق بعض المصانع. ومن أمثلة هذه التحديات تراجع صادرات هذه المصانع الى الأسواق الأوروبية بشكل ملحوظ مقارنة بصادراتها إلى السوق الأمريكي، ووجود منافسة بينها في السوق الأمريكي (Brunelin Melo and Portugal-Perez, 2019). وتتدرج هذه التحديات ضمن مظلة الضغوط البيئية التي تواجه هذه المصانع.

ومن جهة أخرى، يمكن النظر الى مصانع المناطق المؤهلة من حيث موقعها في سلسلة القيمة العالمية (Global Value Chain) التي تشير إلى تشارك عدد من الدول في العمليات الإنتاجية، وهي الحالة التي تنطبق على هذه المصانع، حيث أن هنالك أكثر من دولة لها علاقة بالمنتجات المصنّعة في المناطق الصناعية المؤهلة، ومثال ذلك أن طلب الشراء ينطلق من أمريكا الى وسيط آسيوي يقوم بدوره بتمرير طلب الشراء الى تلك المصانع، وهذا يعني أن المصانع في تلك المناطق مسؤولة عن المراحل الهامشية في سلسلة القيمة آنفة الذكر (صباينة، 2012).

ومن أهم التحديات التي تواجهها مصانع الألبسة في المناطق المؤهلة على الصعيد الداخلي أنها مطالبة بتوظيف عدد أكبر من الأردنيين في ظل ارتفاع عدد العمال الأجانب فيها، خاصة وأن هذه المصانع لم توظف إلا عدد قليل من الأردنيين (Gaffney, 2005) مقارنة بالأعداد المتوقعة، حيث توظف المصانع عدد أكبر من العاملين من جنسيات مختلفة من دول مثل بنغلادش والهند والباكستان. وبهذا يتضح أن المصانع لديها مشكلات خارجية وداخلية في نفس الوقت.

وبالعودة إلى الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، يلمس المتتبع اتفاق بين الباحثين على أن الذكاء المنظمي يعد من أهم السبل التي يمكن الأخذ بها للتكيف مع المتغيرات البيئية، سواء الداخلية أم الخارجية (الشيخ وعلي، 2017)، والذي يعزز بدوره القدرات التكيفية للمصانع (Schindehutte and Morris, 2001) عبر تغيير توجهاتها الاستراتيجية بما يتلاءم مع الفرص والتهديدات في بيئتها (Zulfa, 2019).

وظل عدم توفر الدراسات التي تناولت الذكاء المنظمي أو التكيف الاستراتيجي في مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة فإن درجة توافر الذكاء المنظمي في مصانع الألبسة أو درجة تحقيقها لكل بعد من أبعاده، ومدى قدرتها على تعديل سلوكياتها المنظمية، أو درجة تأثير استراتيجيتها في مقدرتها على التكيف الاستراتيجي، سواء كان الذكاء المنظمي مقياساً بوصفه متغيراً كاملاً أم على مستوى كل بعد من أبعاده، وكذلك درجة تأثير الذكاء المنظمي في مقدرة المصانع على التكيف الاستراتيجي تعد غير معلومة ويكتنفها الغموض.

وتجسد مظاهر هذا الغموض مثار المشكلة البحثية التي يمكن صياغتها بالتساؤل الرئيس الآتي:

**ما أثر الذكاء المنظمي لمصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مقدرتها على التكيف الاستراتيجي؟**

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة توافر الذكاء المنظمي في مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب الصناعية في عمان؟
- 2- ما درجة توافر التكيف الاستراتيجي في مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب الصناعية في عمان؟
- 3- ما أثر الذكاء المنظمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواعاة والتطابق) مجتمعة ومنفصلة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي) مجتمعة.

### 3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية في ضوء مشكلتها وتساؤلاتها إلى تحقيق هدفها الرئيس المتمثل في التعرف إلى أثر الذكاء المنظمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواعاة والتطابق) مجتمعة ومنفصلة في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي) مجتمعة.

وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- الكشف عن درجة توافر الذكاء المنظمي وكل بعد من أبعاده في مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب الصناعيّة في عمّان.
- 2- بيان درجة توافر التكيف الاستراتيجي وكل بعد من أبعاده في مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب الصناعيّة في عمّان.
- 3- اختبار أثر الذكاء المنظمي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتطابق) مجتمعة ومنفصلة في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداوب الاستراتيجي) مجتمعة.
- 4- تزويد متخذي القرارات في مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة بنتائج حول طبيعة تأثير الذكاء المنظمي وكل بعد من أبعاده في تحقيق التكيف الاستراتيجي، وتوصيات تقنّد سبل تعزيز كل من الذكاء المنظمي وأبعاده.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تصنّف أهمية الدراسة في ناحيتين احدهما نظرية والأخرى عمليّة، حيث تعد المتغيرات التي تتناولها الدراسة تعد من الأركان الرئيسة في تحسين عمل المنظمات وتمكينها من المضي قدماً نحو تحقيق أهدافها على الرغم من تواجدها في بيئات دائمة التغير، خاصة وأن المنظمات محل الدراسة، وهي مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة، تشكل حلقة في سلسلة قيمة عالمية تتضمن أكثر من دولة، وبالتالي فهي تتأثر بالمتغيرات التي تتضمنها البيئة العالمية والداخلية معاً. الأمر الذي يستدعي أن تتسم هذه المنظمات بالذكاء والمقدرة على التكيف الاستراتيجي.

ومن جهة أخرى، تأتي الدراسة الحالية في ظل نقص الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء المنظمي والتكيف الاستراتيجي، وهي بذلك تسد ولو جزء يسير من الفجوة البحثية بهذا الصدد. فضلاً عن أنها توفر القاعدة الأولية التي يمكن أن تنطلق منها الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تجرى باستخدام متغيرات الدراسة بتطبيقها على عينات مختلفة من قطاعات أخرى.

وتنبثق الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال تقديم المقترحات التي من شأنها مساعدة القائمين على إدارة هذه المنظمات ومتخذي قراراتها الاستراتيجية، وتسخير مظاهر الذكاء المنظمي في تحسين مقدراتها على التكيف الاستراتيجي، وذلك من خلال التركيز على الرؤية الاستراتيجية لهذه المنظمات، ورغبتها بالتغيير، ونشر المعرفة، وتحقيق المواءمة والتطابق، وتبنيها للتغيير الاستراتيجي، وتفاعلها مع بيئتها، وتحقيق التداؤب الاستراتيجي بالتعاون مع بقية المنظمات في نفس قطاع عملها.

### 5.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الى اختبار فرضية رئيسة ينبثق عنها أربع فرضيات فرعية، وهي:

**H01: الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء المنظمي بأبعاده مجتمعة (الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتطابق) في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي) في مصانع الألبسة في مدينة سحاب الصناعية ضمن المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ).

## ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

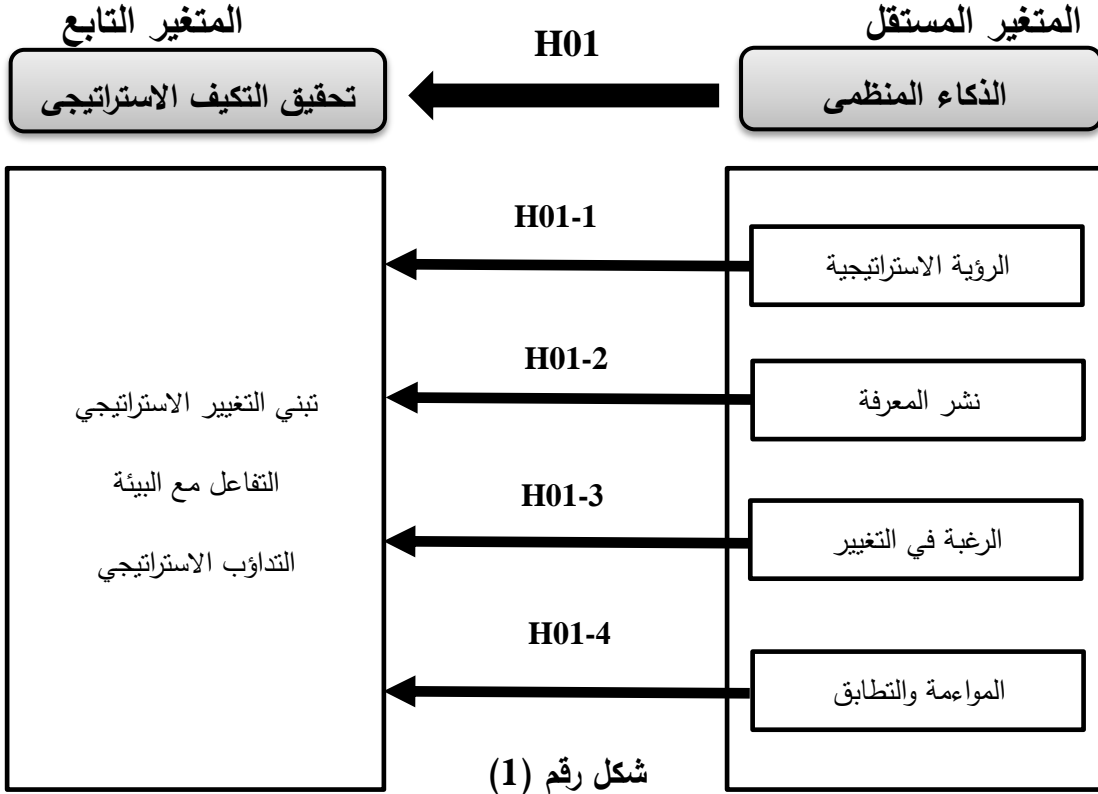
**H01-1** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الاستراتيجية كأحد ابعاد الذكاء المنظمي في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي) في مصانع الألبسة في مدينة سحاب الصناعية ضمن المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ).

**H01-2** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنشر المعرفة كأحد ابعاد الذكاء المنظمي في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي) في مصانع الألبسة في مدينة سحاب الصناعية والمصنفة ضمن المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ).

**H01-3**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرغبة في التغيير كأحد أبعاد الذكاء المنظمي في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي) في مصانع الألبسة في مدينة سحاب الصناعية والمصنفة ضمن المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ).

**H01-4**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمواءمة والتطابق كأحد ابعاد الذكاء المنظمي في تحقيق التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي) في مصانع الألبسة في مدينة سحاب الصناعية والمصنفة ضمن المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ).

## 6.1 نموذج الدراسة



شكل رقم (1)  
نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات التالية:

Lefter, Prejmerean and Vasilache, S. (2008). Hamad, Z. (2019).

الغالبى وآخرون (2016)، صفوت، (2017).

## 7.1 التعريفات الإجرائية

1. **الذكاء المنظمي:** ويعرف إجرائياً بأنه القدرات التنظيمية المتاحة في مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب والمقدرة على توظيفها للمحافظة على الاستمرارية، وذلك من خلال التركيز على عدة عناصر تتمثل في تحقيق الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، وتحقيق الملاءمة والتطابق. ويمكن تعريف هذه العناصر على النحو الآتي:

2. **الرؤية الاستراتيجية:** وتعرف بأنها تصور مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب لمستقبلها وأنشطتها، والتي تقاس في الدراسة الحالية بالتعرف إلى الحوارات التي تجريها المنظمة لتقصي بيئتها المنظمة وكيفية مواجهة



تحدياتها، وآلياتها للاستغلال الأمثل لمواردها، واعتمادها على رسالتها لتوجه قراراتها، فضلاً عن عملياتها الموجهة لتطوير قادتها. وقد استخدمت الفقرات (1-5) في الاستبانة لقياس درجة تحقق الرؤية الاستراتيجية للمصانع محل الدراسة.

3. **نشر المعرفة:** ويقصد به توزيع المعرفة على الموظفين داخل مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب من أجل تعزيز قدراتهم، وتقاس من خلال التحقق من درجة امتلاك المنظمة للمعرفة ذات الصلة بأعمالها، وتوزيع المعلومات عبر الاجتماعات، ومشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات، واستخدام أنظمة المعلومات لكي تضمن تدفق معلوماتها بين موظفيها. وقد تم قياس المتغير في الدراسة الحالية باستخدام الفقرات (6-10) الواردة في استبانة الدراسة.

4. **الرغبة في التغيير:** وتشير إلى توجه مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب إلى إدراك حاجتها للتغيير وقبوله من أجل تحسين موقفها الحالي، من خلال تحفيز موظفيها لابتكار طرق أفضل لتنفيذ مهام العمل، ومساعدتهم في ذلك، وتوفير مناخ العمل الإبداعي، علاوة على التزام قيادتها بإحداث التغيير المطلوب، وهي المتطلبات التي تمت صياغتها ضمن الفقرات (11-14) في استبانة الدراسة لقياس درجة تحقق هذا المتغير.

5. **المواءمة والتطابق:** وتعني تناغم سياسات مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب وإجراءاتها مع أولوياتها وتمكين موظفيها من تنفيذ مهامهم بفاعلية وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات المنظمة. وتم قياس هذا المتغير بالفقرات (15-19) في استبانة الدراسة.

6. **تحقيق التكيف الاستراتيجي:** ويصف مقدرة مصانع الألبسة في مدينة سحاب الصناعية والمصنفة ضمن (QIZ)، من خلال تبنيها لإحداث التغيير الاستراتيجي، وتفاعلها مع بيئتها، والتعاون الدؤوب بين أقسامها المختلفة. وقد قياس هذا المتغير باستخدام ثلاثة أبعاد هي:

7. **التغيير الاستراتيجي:** ويعبر عن تحوّل المنظمة عن موقفها الحالي إلى موقف مستقبلي مأمول، من خلال تبنيها للاستراتيجيات التي تحقق لها ذلك، وابتكارها لاستراتيجياتها التنافسية التي تناسب الظروف البيئية المتغيرة من حولها، وتشجيعها

للإبداع في ظل بيئة عمل مرنة. وقد استخدمت الفقرات (20-26) في استبانة الدراسة بهدف قياس هذا المتغير.

8. **التفاعل مع البيئة:** الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في تعاملها مع بيئتها والتكيف معها من خلال تحليلها للفرصة والتهديدات التي تنطوي عليها وكذلك نقاط ضعفها وقوتها، وتوفير الموارد التي تحتاجها لتنفيذ هذه الأنشطة. وتصف الفقرات (27-33) في استبانة الدراسة العبارات المستخدمة لقياس هذا المتغير.

9. **التداوب الاستراتيجي:** وهو التعاون الإيجابي الذي يجمع مختلف الأقسام داخل مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب، وما يترتب عليه من جهود مشتركة في اجراء بحوث تطوير الأعمال، والقيام بالأنشطة المتعلقة بمنتجاتها مثل التصميم والتصنيع والتسويق، في ظل مناخ تسوده الاتصالات الفاعلة. ومن أجل تقدير درجة التداوب الاستراتيجي في هذه المصانع فقد استخدمت الفقرات (34-38) في استبانة الدراسة.

10. **مصانع الألبسة في مدينة سحاب الصناعية:** هي المصانع العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية في مدينة سحاب والتي تقع ضمن مجموعة المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### تمهيد

يتضمن الفصل الثاني عرضاً للإطار النظري الخاص بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة المتمثلة بالذكاء المنظمي، متغيراً مستقلاً، والتكيف الاستراتيجي، متغيراً تابعاً، وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بهذه المتغيرات. كما يبين الفصل ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

### 1.2 الإطار النظري

#### 1.1.2 الذكاء المنظمي

#### مفهوم الذكاء المنظمي

يعد علم النفس هو القاعدة التي يمكن الانطلاق منها عند دراسة الذكاء؛ حيث يعرف الذكاء على مستوى الفرد أو ما يعرف بالذكاء الفردي بأنه المقدرة على معالجة المعلومات بهدف حل المشكلات والتوافق مع التحديات، أو بعبارة أخرى التكيف مع البيئة المحيطة به. وبصفة عامة، ينظر للذكاء في علم النفس من مدخلين هما: المدخل المعرفي الذي يصفه بأنه سمة معرفية تميز الفرد عن غيره، والمدخل السياقي الذي يراه بأنه مجموعة مترابطة من القدرات التي تمثل مُخرَجًا اجتماعيًا يتعلق بثقافة الفرد وبيئته. ويمكن تطبيق هذا المفهوم على المنظمات تحت مسمى الذكاء المنظمي أسوة بالمسمى السابق وهو الذكاء الفردي (Kalkan, 2005).

ويُجمع الباحثون وأن اختلفت تعريفاتهم للذكاء على أنه يمثل مجموعة القدرات التي يمكن استخدامها لتحقيق غايات متقدمة؛ إذ وصف الذكاء بأنه المقدرة على استيعاب العلاقات المتداخلة بين الحقائق المتعلقة بموقف معين واتخاذ الأفعال الملائمة لتحقيق الهدف المنشود (Mola et al., 2020). ومن تعريفاته أيضاً انه امتلاك المعرفة والمقدرة على توظيفها للتعامل مع مواقف يصعب على الآخرين التعامل معها (العبادي، 2012).

وقد عرف الذكاء كذلك بأنه المقدرة على فهم كيفية التعامل مع المواقف الجديدة (Mondal, 2020)، وبأنه المقدرة المتجسدة في استقبال المعلومات من المحيط الخارجي والاحتفاظ بها واستخدامها لتحقيق غاية معينة (Statti and Torres, 2020).

ويأخذ مفهوم الذكاء في سياق المنظمات معان أخرى تتطوي على ذات القدرات المشار إليها آنفاً ولكنها تتحمل تطبيقات عملية. ومن أمثلة ذلك وصف الذكاء بأنه المقدرة على التوظيف الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة من أجل المحافظة على استمرارية التفوق المنظمي في بيئات الأعمال المتغيرة، أو انشاء المعرفة واستخدامها لغايات التكيف الاستراتيجي لمواجهة متغيرات البيئة أو السوق الذي تتواجد المنظمة فيه (Florin and Atanasiu, 2020).

ومن هنا جاءت تسمية بعض المنظمات وتمييزها عن غيرها من المنظمات إذ وصفت بأنها منظمات ذكية، وهي المنظمات التي تتسم بالمقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية، وهي كذلك المنظمات التي توفر لموظفيها الأدوات اللازمة للنجاح من خلال تنفيذ الأعمال بأفضل الطرق. ولعل أهم ما يميّز المنظمة الذكية أنها تمتلك المقدرة على تمييز العلاقات المعقدة في بيئتها الخارجية، والمقدرة على التعامل مع هذه العلاقات والاستجابة لها بأفضل ما يكون، علاوة على قابليتها للتعلم (العبادي، 2012). كما يتضح أن من أهم النقاط التي تبرر أن تكون المنظمة ذكية هي حاجتها للتكيف مع بيئتها؛ وعليه فقد عُرف الذكاء المنظمي بأنه المقدرة على التكيف بشكل سريع مع التغيرات في بيئتها (المحاميد، 2015).

ويمكن النظر إلى الذكاء المنظمي من خلال عدة مداخل، من أهمها المدخل السلوكي، والمدخل المعرفي، والمدخل التكيفي. وتتمحور هذه المداخل حول الممارسات التي تقوم بها المنظمات لتحقيق أهدافها. ففي حين ينظر للذكاء المنظمي من منظور المدخل المعرفي بأنه القدرات المتمثلة اكتساب المعلومات، وتخزينها، وتفسيرها، ونشرها فإن الذكاء المنظمي وفقاً للمدخل السلوكي يصف العلاقات بين سلوك المنظمة وبيئتها، ويترتب على هذين المدخلين امتلاك المنظمة للمقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، وهو ما يوصف بالمدخل التكيفي (Akgun et al., 2004).

وبصفة عامة فإن الذكاء المنظمي يتضمن الحديث عن خمسة أشكال من القدرات هي، الإدراك، وهو المقدرة على ملاحظة العلاقات المعقدة في بيئة المنظمة، وشكل آخر هو معالجة المعلومات، وهي المقدرة على معالجة المعلومات ونشر تفسيراتها والعمل بمضمونها. أما الشكل الثالث فتعلق بالذاكرة، ويصف المقدرة على اكتساب المعرفة وتخزينها وإعادة استخدامها. ويتمثل الشكل الرابع من أشكال الذكاء المنظمي في التعلم، ويمثل المقدرة على تطوير المعرفة والقدرات المتعلقة بها واستخدام الخبرات المتراكمة. وأخيراً، يعد التكيف شكلاً من أشكال الذكاء المنظمي، وهو ببساطة يشخص المقدرة على التكيف المرن مع المواقف الحالية في البيئة (Leon, 2008).

في ضوء ما تقدم، تم رصد التعريفات الآتية للذكاء المنظمي والتي وصفته بأنه المورد المعرفي الذي يمكن المنظمة من التوافق الداخلي والتكيف الخارجي، وبأنه مقدرة المنظمة على الاستفادة مما لديها من قوى عقلية عبر إدارة المعلومات بهدف تلبية رغبة عملائها وتحقيق أهدافها التنظيمية.

ومن تعريفات الذكاء المنظمي أنه قابلية المنظمة للتكيف نتيجة لاستجابتها للتغيير البيئي، وفعاليتها في إطار بيئتها، علاوة على قابليتها للاستدامة (الطائي ودهام، 2008). وعُرف الذكاء المنظمي أيضاً بأنه سلسلة الأنشطة التي تتضمن مسح البيئة التنظيمية، وتفسير متغيراتها، واستخدام الذاكرة التي تتضمن خبرات سابقة، وذلك من أجل زيادة الوعي واتخاذ الأفعال المناسبة في ظل التفسيرات السابقة، ومن هذا المنطلق فإن الذكاء التنظيمي هو عملية تحويل البيانات إلى معرفة، وتحويل المعرفة إلى أفعال تؤدي إلى تحقيق مكاسب للمنظمة (de Angeles, 2013).

ومن تعريفات الذكاء المنظمي أيضاً التعريف الذي وصفه بأنه استخدام التطبيقات التكنولوجية وأدواتها لتحليل البيانات ومساعدة متخذي القرارات على توكي الفاعلية أثناء عملية اتخاذ القرارات (Pereira et al., 2020)، والتعريف الذي وصفه بالمقدرة على جمع البيانات، وتحليلها، ونشرها من أجل تحسين المركز التنافسي للمنظمة عبر تحسين منتجاتها وخدماتها (López-Robles et al., 2019). ومما يذكر أن بعض التعريفات تركز على وصف الذكاء المنظمي من خلال التركيز على الهدف العام منه وهو اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبل المنظمة (الجبوري، 2014)، وهو بذلك يأخذ صفة استراتيجية.

يلاحظ من التعريفات السابقة للذكاء المنظمي أن بعضها ينظر إليه عبر مدخل إدارة المعرفة مقارنة ببعضها الآخر الذي يصفه من خلال مدخل التعلم. وعلى أية حال فقد جاءت هذه التعريفات منسجمة مع نشأة مفهوم الذكاء المنظمي الذي يعود بجذوره إلى نظريتي التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (Shahabi et al., 2012). ويلخص الجدول (1) العناصر الرئيسية للذكاء المنظمي كما وردت في الأدب النظري.

### الجدول (1)

#### عناصر تعريفات الذكاء المنظمي في الأدب النظري

المرجع	عناصر تعريفات الذكاء
de Angeles (2013); López-Robles et al. (2019); Florin and Atanasiu (2020); العوامل (2015)؛	ممارسة عمليات إدارة المعرفة مثل انشاء المعرفة، وتخزينها، واسترجاعها، وتطبيقها
Shahabi et al. (2012); (2014) الجبوري المحاميد (2015)؛ الخفاجي (2010)؛ الطائي ودهام (2008)	القابلية للتعلم واتخاذ القرارات المستقبلية التكيف السريع مع متغيرات البيئة التنظيمية

وبناء على ذلك، يرى الباحث أن الذكاء المنظمي يشير إلى امتلاك المنظمة مجموعة من القدرات القابلة للتطبيق بطريقة سليمة من أجل إدراك ما يجري في بيئتها الخارجية، والعمل على اتخاذ الإجراءات التي تمكنها من مواجهة تغيرات البيئة، سواء كانت تلك التغيرات لصالحها أم لا، أي سواء كانت تمثل فرص أو تهديدات بالنسبة إليها، وذلك من خلال التركيز على ركنين أساسيين هما إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وما يتضمنه كل منهما من ممارسات.

#### أبعاد الذكاء المنظمي

تشير مراجعة الأدب النظري إلى استخدام الباحثين لمجموعة من الأبعاد لقياس الذكاء المنظمي، تمثلت بما يلي: الرؤية الاستراتيجية، والتوجه بالتغيير أو الرغبة بالتغيير، والمصير المشترك، والقلب أو الجوانب المعنوية، والتطابق والمواءمة، ونشر المعرفة، وضغط الأداء (Lefter et al., 2008; Hamad, 2019; Kasem and Kina'an, 2019).

وبطبيعة الحال فإن هذه الأبعاد تستدعي قيام المنظمة ببعض الممارسات التي يترتب عليها وصف المنظمة بأنها ذكية، ومنها وضع تصور مستقبلي للمنظمة، وتبني طرق جديدة في التعلم، والقيام بممارسات إدارة المعرفة (الجبوري، 2014). وأورد باحثون

آخرون (Ercetin Potas, Hamedoğlu, and Kısa, 2011) أبعاد أخرى للذكاء المنظمي تجسّدت في المقدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة، ومرونة العمليات التنظيمية، وفاعلية الاتصالات التنظيمية، والمقدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة.

وقد استخدمت لأغراض الدراسة الحالية الأبعاد الآتية للذكاء المنظمي: الرؤية الاستراتيجية، والرغبة في التغيير، ونشر المعرفة، والتطابق والمواءمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد.

### 1- الرؤية الاستراتيجية

تعرف رؤية المنظمة بأنها مجموعة من النوايا طويلة الأجل التي ترغب المنظمة بتحقيقها، وتتصف الرؤية بأنها تمثل غاية وليس وسيلة، ومن السهل تشاركتها أو نشرها داخل المنظمة وبين الأطراف ذات العلاقة بها. وفي المقابل فإن الاستراتيجية تتعلق بتحديد الأهداف طويلة الأجل وتبني تنفيذ المهام المرتبطة بها، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. وعند دمج المفهومين معاً. الرؤية والاستراتيجية. يتضح أن الرؤية الاستراتيجية تمثل القدرات التي تمتلكها المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة الأجل التي ترغب بتحقيقها مستقبلاً (Ilesanmi, 2011).

لقد وصفت الرؤية الاستراتيجية بأنها مقدرة المنظمة على تطوير توجهاتها الاستراتيجية (الخفاجي، 2010)، أو تصوّرها لمستقبلها بما يحافظ على نجاحها واستمراريتها في ظل لبيئة أعمال غير مستقرة (Kasem and Kina'an, 2019). ويمكن التعرف إلى الرؤية الاستراتيجية في المنظمة من خلال إجابة المديرين عن أسئلة مثل من نحن؟ وما هي فلسفة المنظمة؟ وما الدافع الذي يجعل الآخرين يتقبلون المنظمة؟ ويمكن النظر إلى تحقيق الرؤية الاستراتيجية من خلال تقديم المنظمة لمنتجات جديدة، وزيادة ربحيتها، وتجنب العاملين فيها لهدر الوقت والطاقة والمواد، علاوة على مقدرتها على إنتاج المواد الخام التي تستخدمها في إنتاج منتجاتها (Nasiri Javidnia and Anvar, 2013). ولعل من أهم الأنشطة التي يجب أن تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق رؤيتها الاستراتيجية: مسح بيئتها، وإجراء المراجعة الاستراتيجية السنوية، وأن يكون لدى المنظمة توجهات معلنة، وأن تكون رؤيتها واضحة لدى موظفيها (Lefter et al., 2008).

## 2- الرغبة في التغيير

عرفت الرغبة في التغيير في سياق الذكاء المنظمي بأنها مقدرة المنظمة على تقبل التغيير وتحقيقه استجابة منها للتغيرات من حولها (Kasem and Kina'an, 2019). ومما يترتب على هذه الرغبة قيام المنظمة بممارسة أعمال أو أنشطة جديدة أو اتاحة الفرصة لبدء نشاط جديد، وذلك من خلال امتلاك المقدرة الابداعية (Nasiri et al., 2013)، وسعي الموظفين لإيجاد الطرق الإبداعية في تنفيذ العمليات، وتوفير الإدارة للآليات التي من شأنها تشجيع الابداع، كما يترتب عليه اعتراف الإدارة بأخطائها (Lefter et al., 2008).

ويعد التغيير بحد ذاته تحدياً بالنسبة للمنظمة وفرصة في نفس الوقت، حيث أن اجراء التغيير المطلوب في المنظمة ليس سهلاً؛ فقد يتضمن هيكل المنظمة أو عملياتها، وهو فرصة من حيث أنه يتيح للمنظمة الانطلاق الى موقف جديد. ولكن يشترط في التغيير أن يكون كافياً بحيث يلبي الرؤية الاستراتيجية (Albrecht, 2002). ويضع بعض الباحثين (Joharishirazi and Chehelmard, 2015) سمة مهمة للتغيير وهي المرونة التي تصف التوافق المرن مع متغيرات البيئة. وبهذا يتضح أن توفر متطلبات نجاح التغيير مثل كفاية حجم التغيير بما يحقق مستلزمات الرؤية الاستراتيجية وامتلاك المنظمة للمرونة يجعل منه فرصة على المنظمة الاستفادة منها.

وتحظى درجة نجاح المنظمة في اجراء التغيير باهتمام المنظمات والباحثين على حد سواء وذلك لأن عدم نجاح التغيير يكبد المنظمة خسائر كبيرة تشمل تراجع انتاجيتها، والتكاليف المالية، وتعطيل سير أنشطة العمل، وفقدان الدعم الذي تتلقاه من أصحاب المصالح مثل الزبائن (Lewis, 2019).

## 3- نشر المعرفة (استثمار المعرفة)

مما تجدر الإشارة اليه بداية أن المصطلح "نشر المعرفة" المنتشر في الدراسات العربية هو في الواقع ترجمة للأصل الإنجليزي (Knowledge deployment). ولعل الترجمة الأنسب لهذا المصطلح هي "استثمار المعرفة". ويتضح عدم دقة مصطلح "نشر المعرفة" من خلال العودة الى تعريفه في الأدبيات ذات الصلة، حيث عُرف بأنه اكتساب المعرفة، وتنظيمها، ونقلها، وتشاركها، وتطبيقها (Kasem and Kina'an, 2019)، وهي



عمليات تتجاوز مجرد نشر المعرفة، كما عرف بأنه انشاء المعرفة، وتنظيمها، وتشاركها، وتطبيقها (Joharishirazi and Chehelmard, 2015).

وعليه فإن الدراسة الحالية تعتمد بدلاً من مصطلح "نشر المعرفة" مصطلح أكثر دقة هو "استثمار المعرفة"، وبطبيعة الحال فإن استثمار المعرفة لا يتأتى الا بعد الحصول عليها، وتخزينها، واسترجاعها، وتطبيقها. وتأكيداً على ذلك فإن استثمار المعرفة لا يعني استخدامها أو تطبيقها لأنه يتضمن اختيار المزيج الملائم من المعارف المتوفرة لدى المنظمة والتوصل الى توليفة معرفية ومن ثم تطبيقها من أجل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة (Tomiya, 2003).

وعلى أية حال، يشترط في هذه المعرفة أن تكون دقيقة من أجل أن تتمكن المنظمة من توظيفها في اتخاذ قرارات سليمة، وتقليل التكاليف، واستخدام عمليات إنتاجية جديدة، واستخدام مواد خام أكثر جودة (Nasiri et al., 2013). ومن أهم المتطلبات الضرورية لتقييم درجة استثمار المعرفة في المنظمة التعرف إلى مقدرة المديرين على تمييز المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظفون، وتوفير برامج التعليم المستمر في المنظمة من أجل اكساب الموظفين المهارات الضرورية لاستثمار المعرفة (Lefter et al., 2008).

#### 4- التطابق والمواعمة

يشير مفهوم التطابق والمواعمة في السياق التنظيمي الى درجة الانسجام في جهود العمل (العوامل، 2015)، وينطوي على قيام المنظمة بالعمل على تحقيق أهدافها من خلال الموازنة بين مسؤولياتها ومسؤوليات العاملين فيها، وتشارك الدعم والمساعدة في تنفيذ الأنشطة بين مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة (Nasiri et al., 2013)، كما يعبر عن درجة التوافق بين قيم الأفراد في المنظمة وقيم المنظمة نفسها، وكلما ارتفعت درجته كلما كانت النتائج الإيجابية التي تجنيها المنظمة أكثر، ومن أمثلتها تحسين اتجاهات الموظفين نحو العمل، وتعزيز جهود التعاون بين الموظفين، وتحسين إدارة الصراع في المنظمة (Fitzpatrick, 2007).

ويمكن الحكم على درجة التطابق في المنظمة من خلال التطابق بين الأهداف التي تسعى اقسام المنظمة الى تحقيقها، ودرجة تفويض الصلاحيات في المنظمة، واستخدام أنظمة المعلومات، وتعزيز أداء الموظفين، ودرجة التطابق بين السياسات والأولويات،

وملائمة الهيكل التنظيمي لرسالة المنظمة (Lefter et al., 2008). كما يمكن الحكم عليها من خلال سعي الإدارة للتخلص من الصراعات الداخلية وتشجيع الموظفين على تحقيق هدف عام (Joharishirazi and Chehlmard, 2015).

في ضوء ما تقدم، يمكن تلخيص أبعاد الذكاء المنظمي بالرؤية الاستراتيجية، والرغبة في التغيير، واستثمار المعرفة، والتطابق والمواعمة. وفي حين يطلب من المنظمة ان تمتلك المقدرة على تطوير الرؤية الاستراتيجية الخاصة بها، والتي يتطلب تحقيقها توفر الرغبة في التغيير وما تتضمنه من أنشطة وذلك لأن محتويات الرؤية الاستراتيجية عبارة عن أهداف تتحقق بالتغيير.

وتحتاج المنظمة من أجل القيام بالتغيير المطلوب إلى استثمار المعرفة وتوظيفها في هذا السياق، من خلال جمع المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتفسيرها وتطبيقها لإجراء التغيير المطلوب، وذلك بطبيعة الحال يتم في ظل توفر المناخ التنظيمي الذي يتسم بخلوه من الصراعات السلبية، ووجود تطابق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة نفسها، والتطابق بين سياسات المنظمة وأولوياتها؛ الأمر الذي توصف عنه المنظمة بأنها منظمة ذكية تمتلك المقدرة على التكيف مع بيئتها الخارجية.

## 2.1.2 التكيف الاستراتيجي

### مفهوم التكيف الاستراتيجي

يشتمل الأدب النظري للتكيف الاستراتيجي على ثلاثة مدارس فكرية تطورت بمرور الزمن وهي تتعلق بالعوامل المؤثرة في التكيف الاستراتيجي للمنظمات. وتؤكد المدرسة الأولى منها على دور البيئة، أما الثانية فتركز على نظرية الموارد، وفي المقابل، تدمج المدرسة الثالثة بين ما جاء في المدرستين السابقتين (Yusof and Aziz, 2008).

ويشير التكيف في سياق المنظمات إلى الأفعال التي تقوم بها المنظمة بشأن معالجة المعلومات التي تتلقاها من البيئة وعمل تعديلات سريعة رداً منها على هذه التغذية الراجعة. ولعل من أهم مكونات التكيف الاستراتيجي أنه يتضمن العمل على تغيير السلوك الاستراتيجي للمنظمة، ومن هنا فقد عرف التكيف بأنه التغيير في سلوك المنظمة في سبيل دعم توافقها مع بيئتها (Schindehutte and Morris, 2011).

كما وصف التكيف الاستراتيجي من خلال التركيز على الهيكلية الداخلية التي تشير الى الأفعال الداخلية التي تقوم بها المنظمة للتكيف مع بيئتها التنظيمية، والهيكلية الخارجية التي تشمل الأفعال التنظيمية التي تستهدف تعديل علاقات المنظمة ببيئتها، ومن أمثلة هذه الأفعال طرح منتجات جديدة في السوق، أو تغيير الموردين، وفي ظل هذا الطرح فإن عملية التكيف الاستراتيجي تتم من خلال مجموعة من الأنشطة مثل تطوير العمليات، وتطوير المنتجات، واجراء البحوث (Sánchez et al., 2011).

وقد ذهب باحثون إلى تصنيف المنظمات حسب مقدرتها على التكيف الاستراتيجي، حيث قسّمت المنظمات إلى نوعين هما المنظمات القادرة على تمييز التغيرات البيئية والمنظمات غير القادرة على تمييزها في وقتها، وفي حال كانت المنظمة من النوع الأول فأنها اما أن تكون قادرة على الاستجابة والتكيف بالشكل المناسب أو أنها تكون غير قادرة على ذلك (Szabó, 2014). وقد بينت دراسة (الغالبى وآخرون، 2016) أن تحقيق التكيف الاستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار عدة عناصر مثل تحقيق رضا الزبائن، واعتماد الخطط التكتيكية لتقديم خدمات مميزة للزبائن.

ويفهم من ذلك أن المنظمة الذكية تمتلك المقدرة على إدراك التغيرات البيئية والتكيف معها، وهاتان سمتان ضروريتان للمنظمة الذكية. ومن أشكال التكيف الاستراتيجي الذي من الممكن أن تقوم به المنظمة لمواجهة الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية قيامها بتغيير خططها الاستراتيجية (Zulfa, 2019).

وفي حين وصف بعض الباحثين التكيف الاستراتيجي بأنه مقدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية (Hillman, Cannella & Paetzold, 2000)، فقد بينت بعض الدراسات أهمية ان تمتلك المنظمة الإحساس بالأحداث الخارجية أو الإحساس بالفرص والتهديدات التي تتوفر لها أو تواجهها حيث يمثل ذلك خطوة مهمة من قبل المنظمة لتطوير قدراتها لمواجهة التغيرات البيئية من أجل تحقيق ميزة تنافسية والتفوق على منافسيها.

وفي المقابل تم النظر الى التكيف الاستراتيجي بأنه التجديد الاستراتيجي الذي يتجاوز مفهوم التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة من خلال تحسين المركز الاستراتيجي للمنظمة وتعزيز قدراتها الجوهرية التي تتضمن المزج بين أصولها والمعرفة

والمهارات التي تمتلكها والتي تمكنها من تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة مع منافسيها (Floyd and Lane, 2000).

وقد وصف التكيف الاستراتيجي كذلك بأنه الملائمة الداخلية للمنظمة لبيئتها التنظيمي وثقافتها التنظيمية التي تساعدها على المنافسة في السوق، وكذلك الملاءمة الخارجية التي تعني المقدرة على مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية. ويمكن قياس التكيف الاستراتيجي وفقاً لهذا المفهوم من خلال قيادة المنظمة، والتخطيط الاستراتيجي، والملاءمة الخارجية مع الزبائن، والمقدرة الإبداعية، والشراكة الاستراتيجية مع جهات أخرى، علاوة على المسؤولية المجتمعية للمنظمة (Sánchez et al., 2011).

تبعاً لما تقدم، يرى الباحث أن مفهوم التكيف الاستراتيجي يتعلق بثلاثة أركان هي المنظمة نفسها، والقدرات التي تمتلكها، وبيئتها الخارجية، ويشير هذا المفهوم عند الأخذ بهذه الأركان مجتمعة إلى وعي المنظمة ومقدرتها على رصد مختلف التغيرات في بيئتها الخارجية، ومقدرتها على امتلاك الأدوات التي تمكنها من التعامل مع التغيرات، ومقدرتها على توظيف هذه الأدوات لتحقيق تلك الغاية. وبهذا يلاحظ أن المنظمة الذكية القادرة على التكيف الاستراتيجي تمتلك أدوات ملائمة لديها المقدرة على استخدامها بفاعلية.

### 3.1.2 أبعاد التكيف الاستراتيجي

ينظر للتكيف الاستراتيجي بأنه مفهوم مرادف لمفهوم آخر هو التغيير، ويطلق بعض الباحثين في سياق التكيف البيئي للمنظمة على التكيف تسمية أخرى هي التغيير الاستراتيجي (Sus and Organa, 2020). وبهذا يتضح أن البعد الأول من أبعاد التكيف الاستراتيجي هو التغيير الاستراتيجي. وينظر كذلك لتكيف المنظمة مع بيئتها بأنه درجة تفاعلها مع بيئتها الخارجية (صدار وزدايرية، 2016)، وهذا هو البعد الثاني من أبعاد التكيف الاستراتيجي. ومن جهة أخرى، أظهرت نتائج بعض الدراسات أن سعي المنظمة لتحقيق تكيف فعال مع بيئتها بوصفها منظمة ذكية ومتعلمة يتطلب أن تقوم بتطبيق التداؤب بين مختلف مواردها أو عملياتها (Hitt, 1996; Achterbergh Beeres and Vriens, 2003)، الأمر الذي يعني إضافة بعد آخر للتكيف الاستراتيجي. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية بوصفها أبعاد للتكيف الاستراتيجية.

## 1- تبني التغيير الاستراتيجي

يمكن التعرف الى أبعاد التكيف الاستراتيجي من خلال رصد مكونات هذا المفهوم، ولعلها تتمثل في أنشطة الاستجابة الداخلية والاستجابة الخارجية التي تقوم بها المنظمة. ويقصد بأنشطة الاستجابة الداخلية هنا تلك التي تتم داخل المنظمة مثل إعادة هندسة عملياتها، أو أحداث تغيير في ثقافتها التنظيمية، أو اعتمادها لنظام حوافز جديد لموظفيها. أما الاستجابة الخارجية فهي الممارسات التي تؤديها وتلتزم بها المنظمة خارج حدودها مثل إقامة علاقات جديدة مع زبائن جدد أو موردين جدد أو توسيع قاعدة الأسواق التي تتواجد فيها، أو طرح منتجات جديدة في السوق (Sánchez et al., 2011).

ويتضح مما تقدم أن الاستجابة التي تقوم بها المنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية، تتضمن اجراء تغيير في موقف معين، وحيث أن التعامل مع قضايا البيئة التنظيمية الخارجية هو شأن استراتيجي (Cruceru, 2012) فإن التغيير المقصود هنا هو التغيير الاستراتيجي؛ وبالتالي فإن المنظمة التي تحرص على تحسين مقدرتها على التكيف الاستراتيجي عليها في المقابل أن تمتلك الرغبة في التغيير الاستراتيجي؛ ومن هنا عدّ تبني التغيير الاستراتيجي أحد أبعاد التكيف الاستراتيجي.

وقد ورد استخدام هذا البعد لدى عدد من الباحثين بوصفه بعداً أساسياً من أبعاد التكيف الاستراتيجي. ومن أمثلة ذلك بيّنت إحدى الدراسات (Alexander, 2000) أن التكيف الاستراتيجي الفعال للمنظمة يشتمل على التوسع الاستراتيجي في قاعدة زبائن المنظمة والتوسع فيما تقدمه لهم، ويأتي ذلك منسجماً مع فكرة الاستجابة المشار إليها في الفقرة السابقة التي تؤكد على أن مثل هذا التوسع يعد استجابة بقصد التكيف مع البيئة. ومما يلاحظ أن الدراسات التي أكدت على أهمية تبني التغيير الاستراتيجي ليس دراسات قديمة، من حيث تاريخ نشرها، مثل دراسة العالم الأمريكي أرجريس (Argyris, 1967) وحسب بل هنالك بعض الدراسات الحديثة (Toylan and Çakırel, 2020).

## 2- التفاعل مع البيئة

يشتمل التكيف الاستراتيجي للمنظمة على قيام المنظمة بالتفاعل مع بيئتها وذلك لأن المنظمة لا يمكن أن تستمر في حال كانت معزولة عن بيئتها. وقد بدا تبعاً لذلك اهتمام الأبحاث في سياق الإدارة الاستراتيجية واضحاً من حيث بحثها عن العوامل التي

تمكن المنظمة من العمل بفاعلية ضمن بيئتها، بالإضافة الى الكشف عن العمليات التنظيمية المطلوبة لتحقيق الفاعلية، وذلك بافتراض أن فاعلية المنظمة تمثل حالة من الانسجام بين قدرات المنظمة وخصائص بيئتها، اذ يعد التوازن الإيجابي في مجال تبادل الموارد مع المنظمة من أهم العوامل التي تضمن تحسين مقدرتها المنظمة على التكيف مع بيئتها (Håkansson and Snehota, 1989).

ويتصف تفاعل المنظمة مع بيئتها بالاستمرارية وذلك من أجل تكون المنظمة مستعدة لمواجهة التغيرات في بيئتها. ويرتبط تفاعل المنظمة ببيئتها بمقدرتها على تحليل هذه البيئة والتعرف الى ما فيها من فرص وتهديدات، وبطبيعة الحال فإن المنظمة مدعوة لتحقيق المواءمة بين عناصر بيئتها الخارجية وعناصر بيئتها الداخلية وذلك تبعاً للتأثير الكامن في هذه المواءمة في نجاح المنظمة (ثوابتة، 2011).

ومن اجل تقييم درجة التفاعل مع البيئة في الدراسة الحالية فقد تم التركيز على مقدرتها الموظفين على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للزبائن، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتحديد الموقف السوقي للمنظمة، ومقدرة المنظمة على تمييز مهارات موظفيها وتعزيزها.

### 3- التداؤب الاستراتيجي

يعرف التداؤب بأنه دمج لعنصرين أو أكثر بحيث يكون التأثير الكلي لهذه العناصر مجتمعة أكبر من تأثير كل منها في حال كانت منفردة. ويقصد بذلك أن تأثير العنصر إذا كان ضمن المجموعة يكون أكبر مما كان لوحده وذلك لأن العناصر تعزز بعضها البعض. وبشكل التداؤب مفهومًا أساسيًا ضمن الخيار الاستراتيجي للمنظمة، خاصة عند قيام المنظمة بالموازنة بين متطلبات البيئة الخارجية وقدراتها الداخلية (جواد، 2010). ومن هذا المنطلق يعد التداؤب الاستراتيجي ركنًا من أركان التكيف الاستراتيجي.

وإذ تعرف الاستراتيجية بأنها مجموع قرارات الإدارة العليا المتعلقة بوضع الأهداف طويلة ومتوسطة الأجل والطرق المتبعة والموارد المطلوبة لتحقيقها، مع التركيز على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والقدرات الداخلية للمنظمة، وإذ يعرف التداؤب بأنه القيمة التكاملية للأنشطة (Cruceru, 2012) فإن التداؤب الاستراتيجي يعني تكثيف الجهود التنظيمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وقد تمثّل هذا المتغير في الدراسة الحالية بالتعاون الدؤوب بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية داخل المنظمة في مجال تطوير المنتجات والتشارك البناء لتحقيق المصالح الاستراتيجية للمنظمة. وأخيراً فإن فاعلية الاتصالات داخل المنظمة يسهم في تعزيز التداؤب الاستراتيجي.

## 2.2 الدراسات السابقة

### 1.2.2 الدراسات باللغة العربية

أجرت صفوت (2017) دراسة بعنوان "أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان"، هدفت إلى معرفة أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان، وكان من أبرز نتائجها أن أبعاد التكيف الاستراتيجي تؤثر في تحقيق الأداء الاستراتيجي. وأن أبعاد التكيف الاستراتيجي تؤثر في سرعة الاستجابة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. كما أن أبعاد التكيف الاستراتيجي تؤثر في الإبداعات المستمرة للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. وأخيراً فإن أبعاد التكيف الاستراتيجي تؤثر في التعلم الاستراتيجي للشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان.

وقام الغالبي وآخرون (2016) دراسة بعنوان "اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية المملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت إلى الكشف عن دور اللاتأكد البيئي في علاقة الريادة الاستراتيجية بالتكيف الاستراتيجي. تألف مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات الخلوية. وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للريادة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي في التكيف الاستراتيجي.

وهدف دراسة العوامل (2015) بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي: دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الأردن" إلى التحقق من أثر

تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي بأبعاده الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، ورفع العاملين وجدانيا لبذل مزيد من الجهد، والمواومة والتطابق، وإيمان الموظفين ببذل مزيد من العمل في شركة ماركة VIP الأردن. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لكل من تكنولوجيا المعلومات والذكاء المنظمي جاءت مرتفعة، كما بينت النتائج وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لتكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي.

وأجرى المحاميد (2015) دراسة بعنوان "أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسة للمصارف التجارية الأردنية في عمان" هدفت إلى بيان الدور الوسيط للذكاء المنظمي مقاساً بالقدرة على الاستشعار والقدرة على الاستجابة في ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعدي الذكاء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء المنظمي في الأداء. وأخيراً، بينت النتائج أن الذكاء المنظمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء.

وهدف دراسة شحاتيت (2014) بعنوان "تقييم الأهمية النسبية لنظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الالكترونية للاتصال والتكامل بينهما في تحقيق الذكاء التنظيمي في مجموعة نقل" الى تقييم أهمية نظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الالكترونية للاتصال والتكامل بينهما لتحقيق الذكاء التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل وتم جمع بياناتها بواسطة استبانة وزعت على عينة تكونت من (116) مدير من مستخدمي نظام تخطيط موارد المنظمة. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظام تخطيط موارد المنظمة لتحقيق التكامل بين الوحدات الوظيفية في الذكاء التنظيمي.

أما دراسة المصالحه (2013) بعنوان "أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي" فقد هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الذكاء



المنظمي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء أقسام الموارد البشرية، والبحث والتطوير، والإنتاج. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي تمارس عمليات انشاء واكتساب المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة بدرجة متوسطة. كما تمتلك الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي ذكاء تنظيمي بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة عمليات إدارة المعرفة في الذكاء المنظمي.

وهدفت دراسة الطائي ودهام (2008) بعنوان "تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" الى الكشف عن أثر الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن جمع بيانات بواسطة استبانة وزعت على عينة تكونت من (50) موظف من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية في العراق. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ضعيف للذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي.

## 2.2.2 الدراسات باللغة الانجليزية

قام الباحثان (Wali and Ahmad, 2019) بإجراء دراسة بعنوان "توفر قدرات الابداع الاستراتيجي ودورها في الذكاء المنظمي"

**“Availability of strategic innovation capabilities and their role in the organizational intelligence”.**

هدفت الدراسة إلى بيان دور مقدرات الابداع الاستراتيجي مثل التعلم التنظيمي، واستراتيجية التدريب، وعمل الفرق، واستراتيجية البحث والتطوير في تعزيز الذكاء المنظمي. تكون مجتمع الدراسة من المديرين في عدد من المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل، وبلغ عدد أفراد عينتها (88) مبحوثاً. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية وبدرجة مرتفعة بين مقدرات الابداع والذكاء المنظمي على المستويين الكلي والجزئي.

كما قام الباحثان (Iqbal and Nadeem, 2019) بإجراء دراسة بعنوان "القيادة الأصيلة وأثرها في الذكاء المنظمي: نموذج لقياس الأثر المباشر وغير المباشر والدور الوسيط للثقافة التنظيمية"

**“Authentic leadership and its impact on organizational intelligence: Model for measuring direct and indirect impact with mediating role of organizational culture”.**

هدفت الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة الأصيلة في الذكاء المنظمي بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً. اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين العاملين في شركات الاتصالات في الباكستان، وتضمنت عينتها (106) موظفاً. وقد بينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأصيلة في الذكاء المنظمي ووجود أثر غير مباشر في ظل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية.

اما دراسة (Shabbir et al., 2016) بعنوان "الذكاء المنظمي وأداء الموظف: الدور الوسيط للعدالة التوزيعية"

**“Organizational intelligence and employee performance: The mediating role of distributive justice”.**

فقد هدفت الى تحديد الدور الوسيط للعدالة التوزيعية في العلاقة بين الذكاء المنظمي وأداء الموظفين. تألف مجتمع الدراسة من الموظفين في عدد من المنظمات العامة والخاصة في قطاع التعليم في الباكستان، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (113) موظفاً. وتوصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء المنظمي في أداء العاملين في ظل وجود العدالة التوزيعية متغيراً وسيطاً.

قام (Kahkha, Pourghaz and Marziyeh, 2015) بإجراء دراسة بعنوان "التحقق من علاقة الذكاء المنظمي بإدارة الابداع والتطوير الوظيفي في منظمة"

**“Examining the Relationship of Organizational Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in an Organization”**

هدفت الى الكشف عن العلاقة بين الذكاء المنظمي بإدارة الابداع والتطوير الوظيفي بالاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، إذ تم جمع بياناتها بواسطة استبانة وزعت على عينة تكونت من (103) مدير في احدى المنظمات. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء المنظمي بأبعاده (الرغبة

بالتغيير، وتطبيق المعرفة، وضغط الأداء، والوحدة والتوافق، والطموح) وإدارة الابداع من جهة وبين الذكاء المنظمي والتطوير الوظيفي من جهة أخرى. وقد بينت النتائج أن بعد تطبيق المعرفة وبعد الرغبة في التغيير هما البعدين الأكثر تأثيراً في إدارة الابداع. وأخيراً، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين تعزى للجنس.

وأجرت (AL-Faouri, 2015) دراسة بعنوان "تشكيل كفاية التعلم التنظيمي من خلال الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية"

### **“Shaping organizational learning capability through organizational intelligence: An empirical evidence form Jordanian firms”**

هدفت الى الكشف عن دور الذكاء التنظيمي في كفاية التعلم التنظيمي من وجهة نظر المديرين في شركات الاتصالات الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بياناتها باستخدام استبانة وزعت على (124) مدير. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من الذكاء التنظيمي وكفاية التعلم التنظيمي في الشركات محل الدراسة، كما بيّنت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في كفاية التعلم التنظيمي.

كما أجرى (Tayauova, 2011) دراسة بعنوان "أثر التوجه الريادي الدولي في التكيف الاستراتيجي"

### **“The impact of international entrepreneurial orientation on strategic adaptation”.**

هدفت إلى فحص العلاقة بين التوجه الريادي الدولي والتكيف الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في كازخستان وقيرغيزستان. تكون مجتمع الدراسة من عدد من الشركات التي تقع في كازخستان وقيرغيزستان، أما عينتها فقد شملت (114) فرداً من مالكي ومديري هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد التوجه الريادي الدولي والتكيف الاستراتيجي لدى الشركات العاملة في كازخستان وقيرغيزستان.

كما قام (Davenport, 2010) بدراسة بعنوان "الذكاء التنظيمي والقرارات التنظيمية" **"Business intelligence and organizational decisions"** هدفت الى تعرف طبيعة العلاقة بين الذكاء المنظمي والقرارات التنظيمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتضمنت اجراء (32) مقابلة مع المديرين في (27) مقابلة في الولايات المتحدة. وتوصلت الى وجود أثر للذكاء التنظيمي في القرارات التنظيمية يتضح من خلال ابعاد الذكاء التنظيمي القائمة على الافراد وما يمتلكونه من معلومات ومعرفة يمكن توظيفها في اتخاذ القرارات التنظيمية.

وفي المقابل، أجرى دراسة (Zhang and Wang, 2008) دراسة بعنوان "معنى الذكاء التنظيمي والعوامل المحفزة لتحسينه"

**"A study on meaning, driving factors and improvement of organizational intelligence"**

هدفت الى بيان معنى الذكاء التنظيمي، والعوامل المحفزة له من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بهذا الموضوع. وقد أظهرت نتيجة المراجعة أن الذكاء التنظيمي هو مقدرة المنظمة على الاستجابة للأحداث غير المتوقعة في البيئة المحيطة بها واتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وفاعل. كما بينت مراجعة أدبيات الذكاء التنظيمي أن العوامل المحفزة للذكاء التنظيمي تتمثل في الوعي بالمعلومات الخارجية، وتشارك المعرفة الداخلية، وهيكل القرارات، والتوجه التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

وتمثل الهدف من دراسة (Jennings, 2004) بعنوان "مفهوم التكيف الاستراتيجي: أحادي أم متعدد الأبعاد"

**"A uni or multi-dimensional concept strategic adaptation"**.

بتطوير مقياس متعدد الأبعاد للتكيف الاستراتيجي ومن ثم اختباره لتحديد مدى صالحيته. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تجميع البيانات من (216) شركة، وتم استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية للتحقق من المقياس المطور. وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس للتكيف من ثلاثة أبعاد رئيسة هي: تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتدابير الاستراتيجية، يتكون من (15) فقرة.

### 3.2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة الذكاء المنظمي والتكيف الاستراتيجي وعلاقتها بشكل منفصل بمتغيرات أخرى مثل الريادة الاستراتيجية، والأداء الاستراتيجي، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعرفة، والابداع الاستراتيجي، والقيادة، وأداء الموظفين، والوجه الريادي، ولكن لم تتناول أي من الدراسات السابقة أثر الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي؛ الأمر الذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف. وفي حين طبقت الدراسات السابقة، خاصة تلك التي أجريت في الأردن، على قطاعات مختلفة شملت شركات الاتصالات، وشركات صناعة الأدوية وغيرها من الشركات الصناعية، إلا أنها اهتمت بدراسة علاقات بين متغيرات مختلفة عن محور اهتمام الدراسة الحالية بأثر الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي في شركات تصنيع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة في مدينة سحاب.

## الفصل الثالث المنهجية والتصميم

### 1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي. وأهم ما يميز المنهج الوصفي أنه يتضمن استخدام الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أهمية استجابات المبحوثين للمتغيرات وأبعادها. أما المنهج التحليلي فيمكن الباحث من التعرف الى السبب وراء الظاهرة محل الدراسة (Raju and Prabhu, 2011).

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين في مصانع الألبسة في مدينة سحاب والمصنفة ضمن المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ)، كما يظهر في الجدول (2).

#### الجدول (2)

#### مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	الشركة	عدد العاملين	عدد الموظفين الإداريين	حجم العينة
1.	جرش	2700	165	70
2.	الصافي	2500	135	48
3.	المقام	1000	75	24
4.	اسيل	1500	125	38
5.	WND	500	35	12
6.	منحنى الموضة	100	15	5
7.	اطلنطا	800	65	23
8.	التفوق	500	45	17
9.	العبقري	350	22	9
10.	لاس فيقاس	250	35	13
11.	CJS	500	60	21
12.	المجموع	10700	777	280

### 3.3 أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وقد تم تطويرها بالرجوع الى الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الذكاء المنظمي، والتكيف الاستراتيجي. وقد تكونت الاستبانة من قسمين هما:

1- القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

اشتمل القسم الأول من الاستبانة على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ممثلة بالنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

## 2- القسم الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة

تضمن القسم الثاني مجموعة من الفقرات استخدمت لقياس متغيرات الدراسة وهي الذكاء المنظمي والتكيف الاستراتيجي، وكل بعد من أبعادهما. وتظهر الفقرات المستخدمة في قياس المتغيرات وأبعادهما في الجدول (3).

### الجدول (3)

#### الفقرات المستخدمة لقياس المتغيرات في استبانة الدراسة

المتغير	البعد	الفقرات
الذكاء المنظمي	الرؤية الاستراتيجية	5-1
	نشر المعرفة	10-6
	الرغبة في التغيير	14-11
	المواءمة والتطابق	19-15
التكيف الاستراتيجي	تبني التغيير الاستراتيجي	26-20
	التفاعل مع البيئة	33-27
	التداؤب الاستراتيجي	38-34

بلغ عدد الاستبانات الموزعة (280) استرد منها (257) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستخدمة في التحليل الاحصائي (227) بعد استبعاد (30) استبانة لعدم صلاحيتها.

### 4.3 صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على عدد من المحكمين من الأساتذة المختصين في كليات الادارة في الجامعات الأردنية، وذلك من أجل استشارتهم بشأن ملائمة الفقرات وانتمائها لأبعادهما، وحسن صياغتها وسلامتها اللغوية. وقد تم الأخذ بمقترحات المحكمين، وقد تمت اعادة صياغة بعض الفقرات ولم تلغ أي منها. وتظهر استبانة الدراسة بصورتها النهائية في ملاحق الدراسة، وكذلك أسماء المحكمين.

وفي معرض التحقق من ثبات الاستبانة قبل توزيعها على العينة الأصلية للدراسة فقد اختيرت عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (30) فرداً، وزعت الاستبانة عليهم، واحتسب معامل كرونباخ الفا وبلغت قيمته لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة كما بينها الجدول (4)، مع ملاحظة أن القيمة المقبولة تفترض الأتقل قيمة المعامل عن (0.70).



#### الجدول (4)

##### قيم معامل كرونباخ الفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	الفقرات	قيمة معامل كرونباخ الفا
تحديد الرؤية الاستراتيجية	5 - 1	0.76
نشر المعرفة	10 - 6	0.71
الرغبة في التغيير	14 - 11	0.74
المواءمة والتطابق	19 - 15	0.73
التغير الاستراتيجي	26 - 20	0.71
التفاعل مع البيئة	33 - 27	0.73
التدأوب الاستراتيجي	38 - 34	0.83

يتضح من معاملات كرونباخ الفا الواردة في الجدول (4) أن الفقرات المستخدمة في قياس أبعاد متغيرات الدراسة تتسم بالاتساق الداخلي، حيث جاءت جميع قيم هذه المعاملات أكبر من (0.7) التي تمثل الحد الأدنى المقبول لكي توصف الفقرات بالثبات (Baah and Jin, 2019).

### 5.3 مصادر جمع البيانات

تم جمع بيانات الدراسة من مصدرين هما:

- 1- المصادر الأولية: استخدمت الدراسة الاستبانة بوصفها أداة جمع البيانات الأولية.
- 2- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع الى الكتب والأبحاث المنشورة في المجالات السابقة ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراة باعتبارها مصادر للبيانات الثانوية، وذلك بهدف الحصول على بيانات تتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في الذكاء المنظمي والتكيف الاستراتيجي، مثل التعريف بهذه المتغيرات، والأبعاد المستخدمة في قياسها.

### 6.3 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل إجراء المعالجات الإحصائية الآتية:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد حسب أهميتها.
- 2- معامل كرونباخ الفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- 3- تحليل الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار أثر الذكاء المنظمي بأبعاده مجتمعة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة.
- 4- تحليل الانحدار الخطي المتعدد من أجل اختبار أثر أبعاد الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

#### 1.4 خصائص عينة الدراسة

استخدمت التكرارات والنسب المئوية من أجل التعرف إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية المتمثلة في النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. وتظهر النتائج في الجداول (5-9).

##### الجدول (5)

##### توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النسبة	العدد	الفئة
41.9	95	ذكر
58.1	132	انثى
100	227	

يستدل من النتائج الواردة في الجدول (5) على أن نسبة الاناث (58.1 %) في عينة الدراسة تفوق نسبة الذكور (41.9 %).

##### الجدول (6)

##### توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

النسبة	العدد	الفئة
26.4	60	أقل من 25 سنة
40.5	92	25 - أقل من 35 سنة
24.2	55	35 - أقل من 45 سنة
8.8	20	45 سنة فأكثر
100	227	

توضح النتائج في الجدول (6) أن أعمار النسبة الأكبر (40.5 %) من أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية (25 - أقل من 35 سنة)، يليها نسبة أولئك الذين تقل أعمارهم عن (25) سنة بواقع (26.4 %)، ثم الذين تتراوح أعمارهم بين (25) سنة وتقل عن (45) سنة بنسبة بلغت (24.2 %)، وكانت نسبة الذين بلغت أعمارهم (45) سنة فأكثر هي الأقل إذ بلغت (8.8 %).

### الجدول (7)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	الفئة
43.6	99	ثانوية عامة فأقل
34.8	79	دبلوم كلية مجتمع
14.5	33	بكالوريوس
7.0	16	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>227</b>	

ومن حيث المؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن الجزء الأكبر من أفراد العينة يحملون مؤهل الثانوية العامة أو أقل منها، وذلك بنسبة (43.6%)، ثم أولئك الذين يحملون مؤهل دبلوم كلية مجتمع بنسبة وصلت (34.8%)، وبلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس (14.5%)، والحاصلين على درجة في الدراسات العليا (7%).

### الجدول (8)

#### توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	الفئة
22.0	50	أقل من 5 سنوات
33.5	76	5 – أقل من 10 سنوات
22.9	52	10 – أقل من 15 سنة
21.6	49	15 سنة فأكثر
<b>100</b>	<b>227</b>	

وقد أبانت النتائج أن ما نسبته (33.5%) من أفراد العينة يمتلكون عدد سنوات خبرة تتراوح بين (5) الى أقل من (10) سنوات، يليهم الأفراد الذين يمتلكون خبرة وظيفية تتراوح بين (10) وأقل من (15) سنة بنسبة (22.9%)، ثم الأفراد الذين تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات بنسبة (22%)، وأخيرًا، الأفراد الذين تعادل سنوات خبرتهم (15) سنة أو أكثر بنسبة (21.6%).

## الجدول (9)

### توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة	العدد	الفئة
-	-	مدير
9.3	21	مساعد مدير
9.7	22	رئيس قسم
81.1	184	موظف
<b>100</b>	<b>227</b>	

ومما يذكر بشأن المستوى الوظيفي أن غالبية أفراد العينة من الموظفين حيث بلغت نسبتهم حوالي (81%)، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة (9.7%)، ومساعدى المديرين بنسبة مقاربة بلغت (9.3%)؛ الأمر الذي يعني أن عينة الدراسة قد خلت من المديرين. يتضح في ضوء النتائج السابقة أن طبيعة الشركات محل الدراسة وهي متخصصة بتصنيع الألبسة قد أضفت نوعًا من التأثير على خصائص أفراد عينة الدراسة إذ زادت نسبة الاناث على الذكور، وجاءت أعمار النسبة الأكبر من موظفيها بين (25-35) سنة، وقد يكون سبب ذلك طبيعة المهنة التي تحتاج الى خبرة، أو أن النسبة الأكبر من الموظفين قد بدأوا عملهم في هذه الشركات، ويأتي ذلك منسجمًا مع عدد سنوات الخبرة التي بلغت لدى النسبة الأكبر من الموظفين ما يقارب (5-10) سنوات، مع ملاحظة وجود نسبة لا يستهان بها من العاملين الذي يمتلكون سنوات خبرة تتجاوز (10) سنوات. وإذ أفضت النتائج إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الموظفين، في ظل وجود نسبة تقدر بحوالي (19%) من مساعدى المديرين ورؤساء الأقسام وعدم وجود اي من المديرين ضمن أفراد العينة فإن ذلك يعد منطقيًا بعد مقارنة عدد العاملين في هذه الشركات بعدد الموظفين الاداريين، حيث تبين أن عدد العاملين يفوق (10.000) عامل في حين لا يتجاوز عدد الموظفين الاداريين (1000) موظف.

## 2.4 التداخل الخطي

يعد التداخل الخطي (Multicollinearity) واحدة من المشكلات التي تؤثر في نتائج التحليل الاحصائي، خاصة تحليل الانحدار، ويكمن السبب وراء هذه المشكلة في وجود معاملات ارتباط قوية بين بعض المتغيرات المستقلة (Syazali et al., 2019). ومن أجل التحقق من وجودها في البيانات يتم استخدام معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) وقيم التباين غير المفسر (Tolerance). ويشترط في قيم معامل تضخم التباين أن تكون اقل من (10) وقيم التباين غير المفسر أن تكون أكبر من (0.1) من أجل تكون مقبولة، إذ توصف البيانات في حال تحقق هذه الشروط بأنها خالية من مشكلة التداخل الخطي (Mori et al., 2019). وقد تم رصد نتائج التحقق من التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة المستخدمة في الدراسة الحالية في الجدول (10) الذي يتضح منه أن بيانات الدراسة تخلو من مشكلة التداخل الخطي.

الجدول (10)

نتائج التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

المتغير	قيم معامل التضخم	قيم التباين غير المفسر
تحديد الرؤية الاستراتيجية	1.01	0.986
نشر المعرفة	1.11	0.898
الرغبة في التغيير	1.07	0.938
المواءمة والتطابق	1.08	0.923

## 3.4 مصفوفة الارتباط

يبين الجدول (11) معاملات ارتباط المتغيرات المستقلة ببعضها البعض وبالمتغير التابع. ويستفاد من هذه المصفوفة في التعرف إلى معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وعلاقة كل من هذه المتغيرات بالمتغير التابع.

الجدول (11)  
مصفوفة معاملات الارتباط

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) تحديد الرؤية الاستراتيجية	1	0.109	0.001	0.061	0.069
(2) نشر المعرفة		1	0.216**	0.248**	0.158*
(3) الرغبة في التغيير			1	0.170*	0.016-
(4) المواءمة والتطابق				1	0.194**
(5) التكيف الاستراتيجي					1

\* معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha) = 0.01$

\*\* معامل الارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha) = 0.05$

تشير النتائج في الجدول (11) أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، إن وجدت، لا تتجاوز (0.80) كما ورد في بعض الدراسات (Wang, Pacho, Liu and Kajungiro, 2019)؛ وهو الأمر الذي يؤكد على النتائج السابقة للتداخل الخطي بين هذه المتغيرات التي أظهرت عدم وجود معاملات ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة. وأبانت النتائج وجود ارتباطات ذات دلالة احصائية بين بعض المتغيرات ووجود ارتباطات ذات دلالة احصائية بين بعضها الآخر، ومثال ذلك عدم وجود ارتباط دال احصائياً بين متغير تحديد الرؤية الاستراتيجية وبقية المتغيرات المستقلة. وفي المقابل، يجتمع متغير نشر المعرفة بدرجات ارتباط ذات دلالة احصائية بكل من متغير الرغبة في التغيير ( $r = 0.22$ ) ومتغير المواءمة والتطابق ( $r = 0.25$ )، والمتغير التابع ( $r = 0.16$ ). كما ارتبط متغير الرغبة في التغيير بمتغير المواءمة والتطابق ( $r = 0.17$ )، مع وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين الأخير والمتغير التابع ( $r = 0.19$ ).

#### 4.4 الاحصاء الوصفي

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف إلى تقديرات أفراد العينة لفقرات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة. ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي.

## تحديد الرؤية الاستراتيجية

يتضمن الجدول (12) عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تحديد الرؤية الاستراتيجية، ويتضح منه أن الدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة (المتوسط الحسابي = 3.69) بانحراف معياري (0.59).

### الجدول (12)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تحديد الرؤية الاستراتيجية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تقوم الشركة بوضع رؤية واضحة ومحفزة للموظفين ومعلنة ومنشورة	3.77	0.78	1	مرتفعة
4	يستخدم المديرين رسالة الشركة بشكل مستمر في توجيه اتخاذ القرارات الرئيسية	3.74	0.73	2	مرتفعة
3	تقوم الشركة بوضع آليات للاستفادة من الكوادر البشرية والاستخدام الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها	3.73	0.77	3	مرتفعة
5	تمتلك الشركة عمليات فعالة لتطوير قادتها في المستقبل	3.65	0.88	4	متوسطة
1	تهتم الشركة بإجراء حوار استراتيجي مستمر في كافة أجزاء المنظمة عن بيئة الأعمال وطرق مواجهة التحديات الحالية	3.54	0.93	5	متوسطة
	<b>المجموع</b>	<b>3.69</b>	<b>0.59</b>	-	<b>مرتفعة</b>

وتفسر النتائج في الجدول (12) أن الفقرة (2) التي نصت على "تقوم الشركة بوضع واضحة ومحفزة للموظفين ومعلنة ومنشورة" قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.77) وانحرافها المعياري (0.78)، مقارنة بالفقرة (1) التي نصت على "تمتلك الشركة عمليات فعالة لتطوير قادتها في المستقبل" وظهرت في الرتبة الخامسة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.93).



## نشر المعرفة

ينطوي الجدول (13) على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نشر المعرفة، ويستدل منه على أن الدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة (المتوسط الحسابي = 3.82).

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد نشر المعرفة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	تستخدم الشركة الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة	3.85	0.71	1	مرتفعة
10	الشركة لديها معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها	3.83	0.74	1	مرتفعة
8	تستخدم الشركة نظم المعلومات من اجل ضمان تدفق المعلومات لاستخدامها	3.80	0.72	3	مرتفعة
9	تمتلك الإدارة برامج مؤسسية لتدريب العاملين وتطوير مساهم الوظيفي	3.79	0.74	4	مرتفعة
7	تحرص الشركة على اشراك الموظفين في اتخاذ القرار تدعيماً للمرونة وسرعة الاستجابة	3.78	0.71	5	مرتفعة
	<b>المجموع</b>	<b>3.82</b>	<b>0.49</b>	-	مرتفعة

وتوضح النتائج في الجدول (13) أن الفقرة (6) التي نصت على "تستخدم الشركة الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة" قد كانت هي الأولى من حيث ترتيب الفقرات بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.85) وانحرافها المعياري (0.71). أما الفقرة (7) التي نصت على "تمتلك الإدارة معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة عملها" بدرجة مرتفعة في المرتبة الأخيرة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.78) وانحرافها المعياري (0.71). ومما يلاحظ أن جميع فقرات بعد نشر المعرفة من وجهة نظر أعضاء العينة قد جاءت مرتفعة.

## الرغبة في التغيير

يدون الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرغبة في التغيير، ومن أهم ما جاء فيه أن الدرجة الكلية للبعد جاءت متوسطة (المتوسط الحسابي = 3.54).

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرغبة في التغيير

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	تحفز الشركة العاملون فيها لإيجاد طرق أفضل للقيام بأعمالهم	3.69	0.80	1	مرتفعة
12	توضح الشركة للموظفين في المستويات الإدارية المختلفة أفضل الطرق لأداء أعمالهم	3.60	0.83	2	متوسطة
14	يملك القادة في الشركة الرغبة في تغيير الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي والتغيير في الاستراتيجية	3.48	0.95	3	متوسطة
13	تعزز ادارة الشركة مناخ عمل يميل إلى الاعتماد على طرق تفكير جديدة	3.37	0.97	4	متوسطة
-	المجموع	3.54	0.69	-	متوسطة

تحدد النتائج في الجدول (14) ترتيب فقرات بُعد الرغبة في التغيير حسب درجتها، إذ ظهرت الفقرة (11) التي نصت على "تحفز الشركة العاملين فيها لإيجاد طرق أفضل للقيام بأعمالهم" بدرجة مرتفعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.80). وقد اختلفت درجة هذه الفقرة عن بقية الفقرات (12، 14، 13) التي جاءت بدرجات متوسطة بدلالة قيم متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.60-3.37)، وانحرافات معيارية بلغت (0.83، 0.95، 0.97)، على التوالي. وجاءت الفقرة (13) التي نصت على "تعزز ادارة الشركة مناخ عمل يميل الى الاعتماد على طرق تفكير جديدة" في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة حيث وصل متوسطها الحسابي (3.37) بانحراف معياري (0.97).

## المواءمة والتطابق

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المواءمة والتطابق، ويلاحظ منه أن الدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.88).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التطابق والمواءمة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	يتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع رؤيتها	3.90	0.73	1	مرتفعة
16	سياسات وإجراءات العمل في الشركة تصاغ بمنطقية في ضوء أولوياتها	3.90	0.73	1	مرتفعة
17	تساهم نظم المعلومات في الشركة في تمكين الموظفين للقيام بأعمالهم بفعالية	3.89	0.73	3	مرتفعة
19	تتوافق رسائل الأقسام والوحدات الوظيفية مع رؤيتها لتسهيل الجهود التعاونية في الشركة	3.86	0.72	4	مرتفعة
18	تقوم الشركة بتفويض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا	3.85	0.76	5	مرتفعة
-	المجموع	3.88	0.51	-	مرتفعة

## تبني التغيير الاستراتيجي

يوضح الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تبني التغيير الاستراتيجي.

## الجدول (16)

### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التغيير الاستراتيجي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
25	تتوفر لدى الشركة آليات لتشجيع الإبداع في طرح الأفكار الجديدة من خلال فرق التطوير أو برامج يقترحها العاملون	3.81	0.85	1	مرتفعة
23	تعمل الشركة على تقييم الموازنات للاستفادة من الموارد المتاحة لاغتنام الفرص الممكنة	3.78	0.98	2	مرتفعة
22	لدى الشركة مستويين في تغيير استراتيجياتها بما يتناسب مع تغيير الظروف المحيطة	3.76	0.66	3	مرتفعة
20	تبني الشركة استراتيجياتها من أجل التغيير الذي تسعى لتحقيقه	3.65	0.92	4	متوسطة
26	توفر إدارة الشركة بيئة عمل مفتوحة قابلة للتغيير وتتجه الى الاعتماد على طرق واساليب جديدة في العمل	3.59	0.98	5	متوسطة
21	تبتكر الشركة استراتيجيات تنافسية للتفوق على المنافسين	3.52	1.02	6	متوسطة
24	تعمل الشركة على توفير قاعدة بيانات تساعد على تغيير آلية العمل لاتخاذ القرارات المناسبة عند تغيير الظروف	3.20	0.87	7	متوسطة
-	<b>المجموع</b>	<b>3.62</b>	<b>0.55</b>	-	متوسطة

يبين الجدول (16) أن الدرجة الكلية لمغيار التغيير الاستراتيجي جاءت متوسطة . أما بشأن فقراته، فقد اتضح أن الفقرة (25) التي نصت على "تتوفر لدى الشركة آليات لتشجيع الابداع في طرح الأفكار الجديدة من خلال فرق التطوير أو برامج يقترحها العاملون" قد احتلت المرتبة الأولى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.85)، وأن الفقرة (24) التي نصت على "تعمل الشركة على توفير قاعدة بيانات تساعد على تغيير آلية العمل لاتخاذ القرارات المناسبة عند تغيير الظروف" قد

وردت في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.87).

### التفاعل مع البيئة

يفصل الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التفاعل مع البيئة، ويستدل منه على أن الدرجة الكلية لمتغير بعد التفاعل مع البيئة جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.71).

#### الجدول (17)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التفاعل مع البيئة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	تقدم الشركة الموارد الكافية للأنشطة أعمالها للتفاعل مع بيئتها الخارجية	3.84	0.87	1	مرتفعة
28	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف	3.83	0.81	2	مرتفعة
27	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات	3.80	0.94	3	مرتفعة
31	تقوم الشركة بتحليل موقفها السوقي وقدرتها من خلال معرفة الحصة السوقية	3.71	0.89	4	مرتفعة
29	تشجع الشركة الموظفين على التكيف مع احتياجات الزبائن المتغيرة	3.66	0.84	5	متوسطة
32	تعمل الشركة على معرفة المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتمكن من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة الخارجية	3.57	0.98	6	متوسطة
33	يتوفر لدى الشركة دراسات توقعات السلوك المحتمل من الاطراف والقوى ذات العلاقة تمكنها من بناء توقعات مستقبلية	3.54	0.93	7	متوسطة
-	المجموع	3.71	0.55	-	متوسطة

تكشف النتائج في الجدول (17) أن الفقرة (30) التي نصت على "تقدم الشركة الموارد الكافية لأنشطة أعمالها للتفاعل مع بيئتها الخارجية" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.87)، يليها الفقرة (28) التي نصت على "تقوم الشركة بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف" بدرجة مرتفعة مقارنة

بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.81)، وأن الفقرة (33) التي نصت على "يتوفر لدى الشركة دراسات لتوقعات السلوك المحتمل من الأطراف والقوى ذات العلاقة تمكنها من بناء توقعات مستقبلية" قد ظهرت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.93).

### التدأوب الاستراتيجي

يوضح الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدأوب الاستراتيجي، ويظهر منه أن الدرجة الكلية للمتغير جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.78).

الجدول (18)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التدأوب الاستراتيجي

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
38	تتسم الاتصالات في الشركة بالفاعلية والانفتاح	3.90	0.76	1	مرتفعة
37	تتشارك إدارات الشركة في تسويق بعض منتجاتها بما يحقق مصالحها الاستراتيجية	3.86	0.74	2	مرتفعة
35	يتعاون الأفراد العاملون في الشركة من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة	3.85	0.72	3	مرتفعة
36	تتشارك إدارات الشركة في تطوير بعض المنتجات بما يحقق مستوى الطموح	3.78	0.73	4	مرتفعة
34	تتشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها	3.54	0.87	5	متوسطة
-	المجموع	3.78	0.59	-	مرتفعة

وقد أكدت النتائج على أن الفقرة (38) التي نصت على "قد ظهرت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.90) وانحرافها المعياري (0.76)، وذلك مقارنة بالفقرة (34) التي نصت على "تتشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها" وردت بدرجة متوسطة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي لم يتعد (3.54) وانحراف معياري (0.87).

في ضوء ما تقدم من نتائج الاحصاء الوصفي، يمكن القول أن الدرجة الكلية للذكاء المنظمي في الشركات محل الدراسة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير بأبعاده (تحديد الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتطابق) ما يقارب (3.70)، علمًا بأنها أقرب الى الدرجة المتوسطة التي يبلغ الحد الأعلى لمتوسطها الحسابي (3.68). أما الدرجة الكلية للتكيف الاستراتيجي فقد جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.62). ومن حيث درجات الأبعاد منفصلة فقد بينت النتائج أن درجات ابعاد المتغير المستقل جاءت مرتفعة باستثناء بُعد الرغبة في التغيير، في حين ظهرت أبعاد المتغير التابع بدرجات متوسطة باستثناء التداؤب الاستراتيجي.

#### 5.4 اختبار الفرضيات

##### 1.5.4 اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء المنظمي بأبعاده مجتمعة (تحديد الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتطابق) عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي). وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وذلك تبعًا لوجود متغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد. وتظهر نتائج التحليل في الجدول (19).

#### الجدول (19)

##### نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي

المتغير المستقل	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	معامل الانحدار (B)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الذكاء المنظمي	0.38	0.144	37.98	0.000	0.38	6.16	0.00

المتغير التابع: التكيف الاستراتيجي.

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha) = 0.05$

تدل النتائج في الجدول (18) على أن الذكاء المنظمي بوصفه متغيراً مستقلاً في الدراسة الحالية يفسر حوالي (14%) من التباين في التكيف الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً، وذلك بدلالة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.144).

كما تبين النتائج في الجدول أن نموذج الانحدار الذي يتضمن هذين المتغيرين يتسم بالصلاحية، حيث بلغت قيمة (ف) حوالي (40) بمستوى دلالة أقل من (0.05)؛ الأمر الذي يعني إمكانية استخدام النموذج للتنبؤ بالتغير في التكيف الاستراتيجي من خلال الذكاء المنظمي؛ وقد تأكد ذلك بالنظر إلى درجة تأثير الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي التي بلغت (0.38) في ظل ارتفاع قيمة (ت) عن حدّها الأدنى بمستوى دلالة انحراف دون (0.05). وعليه، تم رفض الفرضية الرئيسة وقبول بديلها التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي.

#### 2.5.4 اختبار الفرضيات الفرعية

نصّت الفرضيات الفرعية على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء المنظمي منفصلة في التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة. ونظراً لوجود أربعة متغيرات مستقلة ومتغير تابع واحد في نموذج الانحدار فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضيات، وتظهر نتائج الاختبار في الجدول (20).

#### الجدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثيرات أبعاد الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي

معامل الارتباط (r)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (ف)	مستوى دلالة	المتغيرات المستقلة	قيمة معامل الانحدار (B)	قيمة (ت)	مستوى دلالة
				تحديد الرؤية الاستراتيجية	0.003	0.060	0.952
0.61	0.37	32.8	0.000	نشر المعرفة	0.404	7.880	0.004
				الرغبة في التغيير	0.607	11.05	0.000
				المواءمة والتطابق	0.066	1.19	0.233

المتغير التابع: التكيف الاستراتيجي.

\* ذات دلالة احصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$



تشير النتائج في الجدول (20) أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (37%) من التباين في التكيف الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما يقارب (0.37). وقد تأكدت صحة نموذج الانحدار الذي يضم هذه المتغيرات من خلال قيمة (ف) التي بلغت (32.8) بمستوى دلالة (0.000)؛ الأمر الذي ترتب عليه استخدام النموذج لاختبار تأثيرات أبعاد الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي.

وقد أفضت النتائج الى عدم وجود تأثيرات ذات دلالة احصائية لبعده تحديد الرؤية الاستراتيجية وبعد الموامة والتطابق، ووجود اثر لمتغيرين هما نشر المعرفة حيث بلغت درجة تأثيره في التكيف الاستراتيجي حوالي (0.40) وهي دالة معنويًا حيث بلغت قيمة (ت) حوالي (7.88) بمستوى دلالة يستوي (0.004)، وبعد الرغبة في التغيير بدرجة (0.607) حيث بلغت قيمة (ت) حوالي (11) بمستوى دلالة (0.000). وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية التي نصت على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير تحديد الرؤية الاستراتيجية، والفرضية الفرعية التي نصت على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الموامة والتطابق في التكيف الاستراتيجي، ورفض كل من الفرضية الفرعية التي نصت على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير نشر المعرفة والفرضية الفرعية التي نصت على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرغبة في التغيير في التكيف الاستراتيجي وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير نشر المعرفة والفرضية الفرعية التي تشير الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرغبة في التغيير في التكيف الاستراتيجي.

ومما تجدر الاشارة اليه أن هذه النتائج قد جاءت من وجهة نظر أفراد العينة الذين تم اختيارهم عشوائياً من مختلف المستويات الادارية في الشركات محل الدراسة، مع ملاحظة أن غالبية أفراد العينة الذين قاموا بتعبئة الاستبانة هم من الموظفين وليس المديرين أو مساعديهم أو رؤساء الأقسام؛ الأمر الذي يفسر سبباً من الاسباب الكامنة وراء ظهور هذه النتائج، وهو أن الشأن الاستراتيجي في المنظمات انما يكون من اختصاص الطاقم الاداري، وهم الأقدر على تقديم معلومات بهذا الشأن.

## 6.4 الخاتمة

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر الذكاء المنظمي مقاساً بأربعة أبعاد هي الرؤية الاستراتيجية، ونشر المعرفة، والرغبة في التغيير، والمواعمة والتطابق في التكيف الاستراتيجي مقاساً بثلاثة أبعاد هي تبني التغيير الاستراتيجي، والتفاعل مع البيئة، والتداؤب الاستراتيجي. كما هدفت الى التحقق من أثر كل بعد من أبعاد الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي ككل.

وقد طبقت الدراسة على عينة من المديرين والموظفين في مصانع الألبسة في مدينة سحاب والمصنفة ضمن المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي وذلك في حال قياس الذكاء المنظمي بأبعاده مجتمعة، وقياس التكيف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للذكاء المنظمي وأثرها في التكيف الاستراتيجي فقد تبين أن متغيري نشر المعرفة والرغبة في التغيير ذات أثر في التكيف الاستراتيجي، وهي الرغبة التي تشمل تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير الاستراتيجيات المطبقة في الشركة، وتبني التغيير التكنولوجي.

وعليه خلص الباحث الى أن الشركة التي تسعى الى تعزيز موقفها من حيث تحسين مقدرتها على التكيف الاستراتيجي أن تقوم بداية بتبني نشر المعرفة والرغبة في التغيير وامتلاك الأدوات التي تساعد في تحقيق هذه الرغبة وترجمتها على أرض الواقع. ومن أهم هذه الأدوات وفقاً للدراسة الحالية العمل على تحفيز العاملين لإيجاد أفضل الطرق التي يؤدون بها أعمالهم، وتوضيح الطرق الأفضل لتنفيذ الأعمال كذلك ليس فقط على مستوى العاملين بل على مستوى المنظمة ككل بحيث تشمل المديرين في مختلف المستويات الإدارية والموظفين. ويجب على الشركة في ذات السياق أن تركز اهتمامها على تهيئة مناخ العمل الذي يعزز الابداع من خلال تشجيع طرق التفكير الجديدة.

## 7.4 المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي في مصانع الألبسة المصنفة ضمن المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ)، وعلى الرغم من عدم توفر الدراسات السابقة، بحسب علم الباحث، التي تؤكد أو تنفي هذه النتيجة إلا أنه بالرجوع الى أدبيات الذكاء المنظمي والتكيف الاستراتيجي يلاحظ تأكيد الباحثين على الدور الإيجابي الذي يؤديه الذكاء المنظمي في تحسين مقدرة المنظمة على تحقيق التكيف الاستراتيجي، حيث يشير الذكاء المنظمي إلى المقدرة على التعامل مع المواقف الجديدة (Mola et al., 2020) ومنها المواقف التي تتضمنها البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، والمقدرة على التكيف معها (Leon, 2008)، من خلال التوظيف الأمثل للموارد، وانشاء المعرفة وتخزينها ونشرها واستخدامها لغايات التكيف الاستراتيجي (Florin and Atanasiu, 2020).

وقد أكدت بعض الدراسات السابقة بطريقة مباشرة على أن الذكاء المنظمي يساعد المنظمة على تحقيق التكيف الاستراتيجي الفعال، حيث ورد في تلك الدراسات أن غاية الذكاء المنظمي هي تحسين درجة التوافق الداخلي للمنظمة، ودرجة تكيفها مع بيئتها الخارجية (الخفاجي، 2010). وتحسين مقدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الفاعلة للتكيف مع البيئة (Pereira et al., 2020)، وتمكين المنظمة من جمع البيانات وتحليلها ونشرها بهدف تحسين مركزها التنافسي (López-Robles et al., 2019).

ومن جهة أخرى أظهرت النتائج أن تحديد الرؤية الاستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد الذكاء المنظمي ليس له أثر في تحسين مقدرة المنظمة على التكيف الاستراتيجي وذلك بخلاف ما يدركه المنتبع لدور تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحسين مقدرتها على التكيف كما ورد في الأدب النظري. وعلى الرغم من عدم توفر دراسات سابقة ذات نتائج مباشرة تؤكد أو تنفي هذه النتيجة إلا أنه يمكن تفسير النتيجة التي تم التوصل إليها بالعودة الى مبادئ تحقيق الرؤية الاستراتيجية في الأدب النظري التي تتطلب من المنظمة أن تقوم بطرح منتجات جديدة في السوق، وإنتاج المواد الخام التي تستخدمها في تصنيع منتجاتها أو جزء منها، وتوعية موظفيها بالحد من الهدر في المواد والطاقة (Nasiri et al., 2013)، وقيامها كذلك بإجراء مسح للبيئة التي تعمل ضمنها، وأن تكون رؤيتها

واضحة لدى موظفيها (Lefter et al., 2008) هي في الواقع أمور لا تنطبق على مصانع الألبسة في المناطق الصناعية المؤهلة وذلك لأن طبيعة هذه المصنع مختلفة عن بقية المصانع، حيث أنها تعمل بموجب اتفاقية موقعة بين الأردن والولايات المتحدة، وتسمح من خلالها الولايات المتحدة للمنتجات المصنعة في هذه المناطق في الأردن بالدخول الى الأسواق الأمريكية دون اية رسوم أو تعرفه جمركية.

علاوة على أن هذه المصانع ملتزمة بشروط العملية الإنتاجية ومنها أن تحصل على بعض موادها الخام من دولة أخرى، فضلاً عن حصولها على المادة الخام الرئيسة في نطاق عملها وهي القماش من الدول الآسيوية مثل الصين، ولا تهتم المصانع بتصنيع المواد الخام لأن هدفها الرئيسي هو انتاج الألبسة وتصديرها الى السوق الأمريكي لجهة قامت بطلبها مسبقاً، الأمر الذي يعني أن المصانع تقوم بتنفيذ طلبيات إنتاجية ولا حاجة لها لإجراء مسح بيئي أو تسويق منتجاتها.

ومما يذكر بشأن بعد نشر المعرفة فقد بينت النتائج أن هذا البعد يؤثر في التكيف الاستراتيجي. وبطبيعة الحال تتفق هذه النتيجة مع أدبيات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التكيف الاستراتيجي، حيث بيّن الباحثون أن المنظمة الذكية التي تمتلك المقدرة على اكتساب المعرفة، وتنظيمها، وتشاركتها، وتطبيقها تكون أكثر مقدرة على التكيف الاستراتيجي (Kasem and Kina'an, 2019) وعلى الرغم من اهتمام المصانع بنشر المعرفة بين موظفيها فإن ذلك يتم من أجل تحسين مهاراتهم والمحافظة عليها تبعاً لفائدتها في تحسين طرق أداء العمل، واستخدامها في اتخاذ قرارات فاعلة تمكنها من التكيف مع بيئتها، وذلك لأن القرارات المتعلقة بمواصفات المنتج وتصميمه، والمواد المستخدمة فيه، وتوقيت انتاجه، والكمية المطلوبة منه تتم بين المشتري الأمريكي الذي يحدد الشروط والمواصفات والوسيط الآسيوي الذي يتلقى تعليمات المشتري ويرسلها بصحبة بعض المواد الخام الى المصانع التي تقوم بتنفيذها. وعليه، يلاحظ أنه من المنطقي وجود أثر لمتغير نشر المعرفة في تحقيق التكيف الاستراتيجي في المصانع محل الدراسة، وباستخدام التي تم جمعها.

بالإضافة الى ما تقدم بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة للتطابق والمواءمة في التكيف الاستراتيجي، فعلى الرغم من قيام المصانع ببعض أنشطة التطابق

والمواءمة الا أن ارتباطها بالتكيف الاستراتيجي ضعيف؛ وقد يكون السبب وراء ذلك أن الأنشطة المتعلقة بهذا المتغير وإن توفرت الا أن الغرض منها لا يكمن في استخدام مواد خام أكثر جودة (Nasiri et al., 2013) لأن العمليات الإنتاجية في المصانع محددة مسبقاً حسب التصميم المطلوب، وترى الإدارة أن الخبرات التي تمتلكها في هذا المجال كفيلة بتحقيق أهدافها. بالإضافة الى ذلك فإن المسألة ترتبط بالوسيط الآسيوي الذي يكون اما مالكا للمصنع أو مشاركاً فيه.

أما بشأن متغير الرغبة في التغيير فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير في التكيف الاستراتيجي، ولعل ذلك بسبب تركيز الإدارة على تحسين طرق تصنيع المنتجات بالدرجة الأولى من خلال تحفيز العاملين على استخدام هذه الطرق، وتغيير الهيكل التنظيمي، أو بعبارة أخرى الشغل الشاغل للإدارة هو انتاج الطليبة من المنتجات في وقتها المحدد.

يستفاد مما تقدم أن تقييم الذكاء المنظمي في المنظمات يعتمد على طبيعة المنظمة أو طبيعتها أنشطتها ومنتجاتها، ويلاحظ ذلك في الدراسة الحالية حيث أن المنظمات المدروسة تمثل مصانع تجارية تخضع لشروط في مجال استخدام المواد الخام، وترتبط بمورد خارجي هو المورد الآسيوي للقماش، وترتبط بمشترى أمريكي يحدد طبيعة المنتجات، وكميتها، وجودتها، وما الى ذلك من مواصفات وأمور تخص المنتج. ونتيجة لذلك فقد تأثرت نتائج الدراسة وأظهرت خلافاً للمنتوقع وجود أثر للذكاء المنظمة بصفة عامة في التكيف الاستراتيجي، والمتغيران المؤثرات في التكيف الاستراتيجي هما نشر المعرفة والرغبة في التغيير. وعلى الرغم من عدم وجود ارتباط خطي قوي بين الرغبة في التغيير وبقية المتغيرات المستقلة الا أنه كان السبب الأول في رفع درجة تأثير الذكاء المنظمي في التكيف الاستراتيجي، يليه متغير نشر المعرفة وقد يكون السبب الثاني وجود تفاعلات بين المتغيرات المستقلة حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الذي تضمن ادخال جميع المتغيرات المستقلة ضمن نموذج الانحدار.

## 8.4 التوصيات

توصي الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت اليها بما يلي:

- 1- تركيز المصانع على الخصائص التي تجعل منها منظمات ذكية من خلال وضع الرؤية الاستراتيجية الخاصة بها.
- 2- تعزيز الرغبة نحو التغيير وقبوله لأنه يمكن المصنع من مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية وبالتالي يزيد من مقدرتها على التكيف الاستراتيجي.
- 3- اجراء مسح للبيئة الخارجية، والتي تتمثل هنا في الأسواق الأمريكية حيث تبيع المصانع منتجاتها، وذلك من أجل أن تتعرف إدارات المصانع على الفرص والتهديدات التي تواجه منتجاتها في هذه الأسواق.
- 4- تحسين درجة التعاون بين الأقسام الداخلية من أجل تحقيق التوافق الداخلي الذي يدعم التداؤب الاستراتيجي، وتقديم منتجات بجودة مرتفعة بأقل التكاليف.
- 5- أن تتفق إدارات المصانع المتواجدة في المناطق الصناعية المؤهلة على أنواع المنتجات المقدمة للأسواق الأمريكية تجنباً لازدواجية المنتجات وتلافي ان تقوم بعض المصانع بالإغلاق.

## 8.4 التوصيات

توصي الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت اليها بما يلي:

- 1- تركيز المصانع على الخصائص التي تجعل منها منظمات ذكية من خلال وضع الرؤية الاستراتيجية الخاصة بها.
- 2- تعزيز الرغبة نحو التغيير وقبوله لأنه يمكن المصنع من مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية وبالتالي يزيد من مقدرتها على التكيف الاستراتيجي.
- 3- اجراء مسح للبيئة الخارجية، والتي تتمثل هنا في الأسواق الأمريكية حيث تبيع المصانع منتجاتها، وذلك من أجل أن تتعرف إدارات المصانع على الفرص والتهديدات التي تواجه منتجاتها في هذه الأسواق.
- 4- تحسين درجة التعاون بين الأقسام الداخلية من أجل تحقيق التوافق الداخلي الذي يدعم التداؤب الاستراتيجي، وتقديم منتجات بجودة مرتفعة بأقل التكاليف.
- 5- أن تتفق إدارات المصانع المتواجدة في المناطق الصناعية المؤهلة على أنواع المنتجات المقدمة للأسواق الأمريكية تجنباً لازدواجية المنتجات وتلافي ان تقوم بعض المصانع بالإغلاق.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

ثوابته، حسن محمد (2011). أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الجبوري، حيدر جاسم (2014). اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي. (30)10.

جواد، شوقي ناجي (2010). المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الخفاجي، نعمة عباس (2010). الذكاء المنظمي: فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال. مجلة الاقتصاد والإدارة، 84، 63-72.

شحاتيت، كامل ضياء (2014). تقييم الأهمية النسبية لنظم تخطيط موارد المنظمة وتكنولوجيا الأعمال الالكترونية للاتصال والتكامل بينهما في تحقيق الذكاء التنظيمي في مجموعة نقل (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

صباحة، صفاء صبح (2018). أشكال الحاكمة في سلسلة القيم والتنظيم الجغرافي الناتج في صناعة الملابس في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة تطبيقية في الجغرافيا الاقتصادية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28(1)، 55-82.

صدار، أحلام، وزدايرية، ريم (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة: دراسة حالة الجزائر (رسالة ماجستير). جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

صفوت، ريم محمد (2017). أثر أبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.



الطائي، على حسون، ودهام، علاء (2008). تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14(52)، 68-96.

العبادي، هاشم فوزي (2012). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي" ورقة عمل في المؤتمر العملي السنوي الحادي عشر، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، لفترة من 23-26 نيسان، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

العوامل، فواز توفيق (2015). أثر تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي: دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الأردن. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الغالب، طاهر محسن، وادريس، وائل محمد، وكاظم ميثاق، طاهر، والرواحنة، عاطف عودة (2016). اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 13(38)، 185-206.

المحاميد، اسعود محمد (2015) أثر ممارسة عمليات ادارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال. 11(2)، 349-380.

المصالح، بلال سليمان (2013). أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- Achterbergh, J., Beeres, R. and Vriens, D. (2003). Does the balanced scorecard support organizational viability? *Kybernetes*, 32(9/10), 1387-1404.
- Adiguzel, Z. (2020). **Strategic approach to business intelligence and its impacts on organizational Performance**. In Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems (pp. 289-310). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-7998-1125-1.ch012
- Akgun, A., Lynn, G. and Byrne, J. and Keskin, H. (2004). Organizational Intelligence: A Structuration View (March 7, 2004). **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 20, No. 3, pp. 272-289, 2007. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2152662>
- Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. **Executive White Paper**. <http://w.w.w.karlalbrecht.com>
- Alexander, J. (2000). Adaptive strategies of nonprofit human service organizations in an era of devolution and new public management. **Nonprofit management and leadership**, 10(3), 287-303.
- AL-Faouri, E. H. (2015). Shaping Organizational Learning Capability through Organizational Intelligence: An Empirical Evidence from Jordanian Firms. *Asian Economic and Financial Review*, 5(3), 546-562.
- Alperstedt, G. D. and Bulgacov, S. (2015). **Environmental management, strategic practices and praxis: A study in Santa Catarina industrial companies**. *BAR*, Rio de Janeiro, 12(3) 288–308.
- Argyris, C. (1967). Today's problems with tomorrow's organizations. **Journal of Management Studies**, 4(1), 31-55.
- Baah, C. and Jin, Z. (2019). Sustainable supply chain management and organizational performance: The intermediary role of competitive advantage. **Journal of Management and Sustainability**, 9(1), 119-131.
- Brunelin, S., De Melo, J. and Portugal-Perez, A. (2019). How much market access? A case study of Jordan's exports to the EU. **World Trade Review**, 18(3), 431-449.
- Cruceru, A. (2012). The role of strategy in the new organizational context. *Holistic Marketing Management Journal*, 2(3), 51-55.
- Davenport, T. H. (2012). Business intelligence and organizational decisions. **International Journal of Business Intelligence Research**, 1(1), 1-12.

- De Angelis, C. T. (2013). A knowledge management and organizational intelligence model for public administration. **International Journal of Public Administration**, 36(11), 807-819.
- Ercetin, S. S., Potas, N., Hamedoğlu, M. A. and Kısa, N. (2011). Using multi-dimensional organizational intelligence measurements to determine the institutional and managerial capacities of technical education institutions for girls. **African Journal of Business Management**, 5(27), 11256-11264.
- Eunni, R.V., Post, J.E., Berger, P.D. (2005). Adapt or adapt: Lessons for strategy from the US telecoms industry. *Journal of General Management* 31(1), 83-105.
- Fitzpatrick, L. R. (2007). A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management. **International journal of conflict management**, 18(3), 280-305.
- Florin, L. E. and Atanasiu, G. M. (2008). Integrating artificial intelligence into organizational intelligence. **Management & Marketing**, 3(2), 79-90.
- Floyd, S. W., Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. **The Academy of Management Review**, 25 (1), 154-177.
- Gaffney, J. (2005). **Jordan's Qualified Industrial Zones: A qualified success?** A Master Thesis in Middle Eastern Political Economy, the University of Pennsylvania.
- Håkansson, H. and Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. **Scandinavian journal of management**, 5(3), 187-200.
- Hamad, Z. (2019). Talent management as a facilitator of organizational intelligence. **Management Science Letters**, 9(6), 809-822.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. **Journal of Management studies**, 37(2), 235-256.
- Hitt, W. D. (1996). The learning organization: some reflections on organizational renewal. **The Journal of Workplace Learning**, 8(7), 16-25.
- Ilesanmi, O. A. (2011). The role of strategic vision process in business development in Nigeria. **Global Journal of Management and Business Research**, 11(9), 16-21.
- Iqbal, Y. M. and Nadeem, M. S. (2019). Authentic Leadership and Its Impact on Organizational Intelligence: Model for Measuring Direct and Indirect Impact with Mediating Role of Organizational Culture. **Global Management Journal for Academic & Corporate Studies**, 9(1), 15-25.

- Jennings, P. (2004). Strategic adaptation: A uni or multi-dimensional concept? **Strategic change**, 13 (1): 1–10.
- Joharishirazi M, Chehelmard D (2015) Study of the Impact of Knowledge Deployment and Appetite for Change on Work. **J Account Mark** 4: 120. Doi: 10.4172/2168-9601.1000120
- Kahkha, A.O., Pourghaz, A. and Marziyeh, A. (2015) Examining the Relationship of Organizational Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in an Organization. **Journal of Behavioral and Brain Science**, 5, 395-404. <http://dx.doi.org/10.4236/jbbs.2015.510038>
- Kalkan, V. D. (2005). Organizational intelligence: Antecedents and consequences. **Journal of Business & Economics Research (JBER)**, 3(10), 43-54.
- Kasem, S. A. and Ali Kina'an, A. (2019). The Role of Organizational Intelligence Dimensions in Developing the Performance of Insurance Companies (a Field Study on Private Insurance Companies in The Syrian Coast. Tishreen University **Journal Eco. & Leg. Sciences Series**, 2(41).
- Kimberly, J. R. and Zajac, E. J. (1985). Strategic adaptation in health care organizations: Implications for theory and research. **Medical Care Review**, 42(2), 267-302.
- Lefter, V., Prejmerean, M. and Vasilache, S. (2008). The dimensions of organizational intelligence in Romanian companies—a human capital perspective. **Theoretical and Applied Economics**, 10(10), 39-52.
- Leon, 2008
- Lewis, Laurie. Organizational change: **Creating change through strategic communication**. John Wiley & Sons, 2019.
- López-Robles, J. R., Otegi-Olaso, J. R., Gómez, I. P., & Cobo, M. J. (2019). 30 years of intelligence models in management and business: A bibliometric review. **International Journal of Information Management**, 48, 22-38.
- Mola, L., Rossignoli, C., Carugati, A., & Giangreco, A. (2020). Business intelligence system design and its consequences for knowledge sharing, collaboration, and decision-making: an exploratory study. In *Information Diffusion Management and Knowledge Sharing: Breakthroughs in Research and Practice* (pp. 382-402). **IGI Global**. Doi: 10.4018/978-1-7998-0417-8.ch019
- Mondal, B. (2020). **Artificial Intelligence: State of the Art. In Recent Trends and Advances in Artificial Intelligence and Internet of Things** (pp. 389-425). Springer, Cham.
- Mori, E., Menchetti, M., Zozzoli, R. and Milanesi, P. (2019). The importance of taxonomy in species distribution models at a global

- scale: The case of an overlooked alien squirrel facing taxonomic revision. **Journal of Zoology**, 307(1), 43-52.
- Nasiri, S., Javidnia, M. and Anvar, Z. (2013). Evaluating impacts of organizational intelligence in creating competitive strategy in companies producing powder coating. **Management Science Letters**, 3(3), 953-960.
- Pereira, E., Portela, F. and Abelha, A. (2020). A clinical recommendation system to maternity care. In *Innovations in Global Maternal Health: Improving Prenatal and Postnatal Care Practices* (pp. 1-20). **IGI Global**.
- Raju, T. and Prabhu, R. (2011). **Business research methods**. India: MJP Publishers.
- Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y. L., & Popovič, A. (2019). Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. **Journal of Computer Information Systems**, 59(2), 188-196.
- Sánchez, A., Lago, A., Ferràs, X. and Ribera, J. (2011). Innovation management practices, strategic adaptation, and business results: evidence from the electronics industry. **Journal of technology management & innovation**, 6(2), 14-39.
- Schindehutte, M. and Morris, M. H. (2001). Understanding strategic adaptation in small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 7(3), 84-107.
- Schwaninger, M. (2003). A cybernetic model to enhance organizational intelligence. **Systems Analysis Modelling Simulation**, 43(1), 53-65.
- Shabbir, M. Q., Aslam, S., & Ali, M. H. (2016). Organizational Intelligence and Employee Performance: The Mediating Role of Distributive Justice. **Information Management and Business Review**, 8(5), 38-47.
- Shahabi, A., Faez, A. and Fazli, D. (2012). Organizational intelligence dismantling barriers prioritization: A real-world case study. **Management Science Letters**, 2(8), 3013-3022.
- Statti, A. L. and Torres, K. M. (2020). Multiple Intelligence Theory in the Digital Age of Learning. In *Examining Multiple Intelligences and Digital Technologies for Enhanced Learning Opportunities* (pp. 1-18). **IGI Global**. DOI: 10.4018/978-1-7998-0249-5.ch001.
- Sus, A., & Organa, M. (2020). **Dynamics and the Dynamism of Strategy in Inter-organizational Network—Research Project Assumptions**. In *Contemporary Challenges in Cooperation and Competition in the Age of Industry 4.0* (pp. 313-330). Springer, Cham.

- Syazali, M., Putra, F., Rinaldi, A., Utami, L., Widayanti, W., Umam, R. and Jermsittiparsert, K. (2019). Partial correlation analysis using multiple linear regression: Impact on business environment of digital marketing interest in the era of industrial revolution 4.0. **Management Science Letters**, 9(11), 1875-1886.
- Szabó, R. Z. (2014). **Strategic Adaptation**, Ambidexterity and Competitiveness. LAP LAMBERT Academic Publishing. PhD Thesis Work.
- Tayauova, G. (2011). The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 24: 571– 578
- Tomiyama, T. (2003). **Knowledge deployment: How to use design knowledge**. In Human Behaviour in Design (pp. 261-271). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Toylan, N. V., & Çakırel, Y. (2020). **Structure and Strategy in Virtual Organizations: Strategies for Virtual Travel Organizations**. In Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems (pp. 401-421). Springer, Cham.
- Wali, A. I., & Ahmad, Z. A. K. (2019). Availability of Strategic innovation capabilities and their role in the organizational intelligence. **Zanco Journal of Humanity Sciences**, 23(5), 215-241.
- Wang, X., Pacho, F., Liu, J. and Kajungiro, R. (2019). Factors influencing organic food purchase intention in Tanzania and Kenya and the moderating role of knowledge. **Sustainability**, 11(1), 209-226.
- Yusof, F. M., & Aziz, R. A. (2008). Strategic adaptation and the value of forecasts: The development of a conceptual framework. **Journal of Business Economics and Management**, 9(2), 107-114.
- Zhang, X. L. and Wang, W. P. (2008). A study on meaning, driving factors and improvement of organizational intelligence. **Journal of Southeast University (Philosophy and Social Science)**, (4), 13.
- Zulfa, M. (2019). The Development model of marketing adaptation strategy based on entrepreneurial capacity towards export performance. **Calitatea**, 20(171), 104-108.

الملاحق

الملحق (أ)

الاستبانة



بسم الله الرحمن الرحيم

## الاستبانة

أخي الكريم ...

أختي الكريمة ...

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بغرض تقييم "الذكاء المنظمي وأثره في التكيف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على مصانع الألبسة في مدينة عمان والمصنفة ضمن (QIZ). وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة. ومن أجل ذلك قام الباحث ببناء استبانة للدراسة، لذا أرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع إشارة ( √ ) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الأهمية لكل منها ، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف تعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شاكرين لكم تعاونكم

مع وافر الاحترام والتقدير

الباحث

صلاح خالد الحواتمه

0796417706

[salahalha6@gmail.com](mailto:salahalha6@gmail.com)

أولاً - المعلومات الشخصية والوظيفية:

أرجو التكرم باختيار الاجابة التي تتفق مع حالتكم يرجى وضع إشارة ( X ) إمام الإجابة المناسبة :

أنثى	2		ذكر	1		النوع الاجتماعي	أ
من 25 - 35 سنة فأقل	2		25 سنة فأقل	1		العمر	ب
45 سنة فأكثر	4		من 35 - 45 سنة فأقل	3			
دبلوم كلية مجتمع	3		ثانوية عامة فأقل	1		المؤهل العلمي	ج
دراسات عليا	4		بكالوريوس	2			
من 5 - 10 سنوات فأقل	2		اقل من 5 سنوات	1		عدد سنوات الخبرة	د
15 سنة فأكثر	4		من 10 - 15 سنة فأقل	3			
مساعد مدير	3		مدير	1		المستوى الوظيفي	هـ
موظف	4		رئيس قسم	2			

ثانياً: يرجى تحديد مستوى الذكاء المنظمي والتكيف الاستراتيجي من وجهة نظركم لتوضيح مدة اتفاقك مع كل من العبارات الآتية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، لذلك يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يوافق اختياركم

المتغير المستقل الذكاء لمنظمي						
أولاً: تحديد الرؤية الاستراتيجية						
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تهتم الشركة بإجراء حوار استراتيجي مستمر في كافة أجزاء المنظمة عن بيئة الأعمال وطرق مواجهة التحديات الحالية					
2.	تقوم الشركة بوضع رؤية واضحة ومحفزة للموظفين ومعلنة ومنشورة					
3.	تقوم الشركة بوضع آليات للاستفادة من الكوادر البشرية والاستخدام الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها					
4.	يستخدم المديرين رسالة الشركة بشكل مستمر في توجيه اتخاذ القرارات الرئيسية					
5.	تمتلك الشركة عمليات فعالة لتطوير قادتها في المستقبل					
ثانياً: نشر المعرفة						
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6.	تستخدم الشركة الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على العاملين لتصبح معرفة					
7.	تحرص الشركة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار تدعيماً للمرونة وسرعة الاستجابة					
8.	تستخدم الشركة نظم المعلومات من أجل ضمان تدفق المعلومات لاستخدامها.					
9.	تمتلك الإدارة برامج مؤسسية لتدريب العاملين وتطوير مساهمهم الوظيفي.					
10.	الشركة لديها معرفة باحتياجات الجهات ذات العلاقة بطبيعة أعمالها					

ثالثاً: الرغبة في التغيير						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11.	تحفز الشركة العاملون فيها لإيجاد طرق أفضل للقيام بأعمالهم					
12.	توضح الشركة للموظفين في المستويات الإدارية المختلفة أفضل الطرق لأداء أعمالهم.					
13.	تعزز ادارة الشركة مناخ عمل يميل إلى الاعتماد على طرق تفكير جديدة					
14.	يمتلك القادة في الشركة الرغبة في تغيير الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي والتغيير في الاستراتيجية					
رابعاً: المواعمة والتطابق						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15.	يتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع رؤيتها					
16.	سياسات وإجراءات العمل في الشركة تصاغ بمنطقية في ضوء أولوياتها.					
17.	تساهم نظم المعلومات في الشركة في تمكين الموظفين للقيام بأعمالهم بفعالية					
18.	تقوم الشركة بتفويض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.					
19.	تتوافق رسائل الأقسام والوحدات الوظيفية مع رؤيتها لتسهيل الجهود التعاونية في الشركة					
المتغير التابع: التكيف الاستراتيجي						
أولاً: تبني التغيير الاستراتيجي						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20.	تبني الشركة استراتيجياتها من أجل التغيير الذي تسعى لتحقيقه.					

					21.	تبتكر الشركة استراتيجيات تنافسية للتفوق على المنافسين
					22.	لدى الشركة مستويين في تغير استراتيجياتها بما يتناسب مع تغير الظروف المحيطة.
					23.	تعمل الشركة على تقييم الموازنات للاستفادة من الموارد المتاحة لاغتنام الفرص المكنة.
					24.	تعمل الشركة على توفير قاعدة بيانات تساعد على تغير آلية العمل لاتخاذ القرارات المناسبة عند تغيير الظروف.
					25.	تتوفر لدى الشركة آليات لتشجيع الإبداع في طرح الأفكار الجديدة من خلال فرق التطوير أو برامج يقترحها العاملون
					26.	توفر إدارة الشركة بيئة عمل مفتوحة قابلة للتغيير وتتجه الى الاعتماد على طرق واساليب جديدة في بالعمل.
<b>ثانيا: التفاعل مع البيئة</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	العبرة
					27.	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات
					28.	تقوم الشركة بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف
					29.	تشجع الشركة الموظفين على التكيف مع احتياجات الزبائن المتغيرة.
					30.	تقدم الشركة الموارد الكافية للأنشطة أعمالها للتفاعل مع بيئتها الخارجية
					31.	تقوم الشركة بتحليل موقفها السوقي وقدرتها من خلال معرفة الحصة السوقية
					32.	تعمل الشركة على معرفة المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتمكن من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة الخارجية
					33.	يتوفر لدى الشركة دراسات توقعات السلوك المحتمل من الاطراف والقوى ذات العلاقة تمكنها من بناء

					توقعات مستقبلية.	
ثالثاً: التداؤب الاستراتيجي						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تتشارك إدارات الشركة بإجراء البحوث بهدف تطوير أعمالها	34.
					يتعاون الأفراد العاملون في الشركة من مختلف المستويات لإنجاز المهام المعقدة.	35.
					تتشارك إدارات الشركة في تطوير بعض المنتجات بما يحقق مستوى الطموح.	36.
					تتشارك إدارات الشركة في تسويق بعض منتجاتها بما يحقق مصالحها الاستراتيجية	37.
					تتسم الاتصالات في الشركة بالفاعلية والانفتاح	38.

وشاكرا لكم لحسن تعاونكم

الملحق (ب)  
قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الجامعة	الكلية	المحكم
جامعة الزيتونة	كلية الأعمال	الأستاذ الدكتور عبد العزيز النداوي
جامعة الإسراء	كلية إدارة الأعمال	الاستاذ مساعد محمد أبو قله
جامعة الإسراء	كلية إدارة الأعمال	الاستاذ الدكتور زكريا الدوري
جامعة الزيتونة	كلية الأعمال	دكتور زيد محمد الحواتمة
جامعة البلقاء التطبيقية	كلية إدارة الأعمال	الأستاذ الدكتور عمر الخرابشة
جامعة البلقاء التطبيقية	كلية إدارة الأعمال	دكتورة ملك اسماعيل
جامعة الزيتونة	كلية الأعمال	دكتور عطلة القطيش
جامعة مؤتة	كلية الأعمال	الدكتور غازي أبو قاعود



## المعلومات الشخصية

الاسم: صلاح خالد شراري الحواتمة

التخصص: ماجستير إدارة عامة

الكلية: إدارة الأعمال

سنة التخرج: 2019