

أثر الذكاء الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الاردنية

الدكتور

أياد فاضل محمد التميمي
كلية البيان – قسم ادارة الاعمال

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التحقق من اثر الذكاء الاستراتيجي بعناصره : التبصر Foresight ، تفكير النظم System Thinking ، الرؤيا Vision ، الدافعية Motivation ، والشراكة Partnership في رشاقة منظمات الاتصالات الاردنية. ومن اجل تحقيق هذا الهدف فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدراء الادارات الوسطى في شركات الاتصالات الثلاث العاملة في الاردن : شركة اورانج ، شركة زين ، وشركة امنية . وتم توزيع استبانة الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 255 مديرا ، وتم استرداد 215 استبانة صالحة للدراسة بنسبة استرداد 84.31% . وبعد اجراء التحليل الاحصائي اللازم باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد توصلت الدراسة الى وجود مستوى جيد من الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الاتصالات الاردنية وكذلك وجود مستوى جيد من كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي التي تم تناولها في الدراسة : التبصر ، التفكير النظمي ، الرؤيا ، الدافعية ، والشراكة . كما توصلت الدراسة الى وجود مستوى جيد من الرشاقة التنظيمية لدى المنظمات المبحوثة والى وجود اثر للذكاء الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية في هذه المنظمات .

كلمات مفتاحية : الذكاء الاستراتيجي ، الرشاقة التنظيمية ، التبصر ، تفكير النظم ، الرؤيا ، الدافعية ، الشراكة ، المبادرة ، المرونة ، الاستجابة ، الجدارة .

Impact of Strategic Intelligence on Organizational Agility An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies

Abstract

The study aimed to investigate the impact of strategic intelligence with its elements : foresight , system thinking , vision , motivation , and partnership on organizational agility for the Jordanian Telecommunication Companies : Orange , Zain & Omnia . A stratified random sample composed of 255 middle managers of those companies has been selected . A number

of 215 complete answered questionnaire has been received back at response rate 84.31%. After doing the necessary statistical analysis using statistical package for social sciences SPSS the study concluded that there is a good level of strategic intelligence in the researched companies as well as good level of strategic intelligence elements : foresight , system thinking , vision , motivation , and partnership. The study revealed also that there is a good level of organizational agility and revealed an impact of strategic intelligence on organizational agility for the Jordanian Telecommunication Companies.

Key words : *strategic intelligence , foresight , system thinking , vision , motivation & partnership , organizational agility , proactivity , flexibility , responsiveness , adaptability & competency.*

1. مقدمة

تتصف بيئة الاعمال المعاصرة بدرجة عالية من حالة عدم التأكد بسبب التعقيد والديناميكية الشديدة وشح الموارد ، بما يحمله ذلك من مخاطر على عمل المنظمات ويزجها في ميادين المنافسة الشديدة للحصول على الموارد التي تمكنها من النمو والاستمرار في مثل هذه الظروف. وحتى تكون المنظمات قادرة على ذلك فان عليها ان تتمتع بالذكاء الاستراتيجي الذي يمنحها القدرة على التبصر لقراءة البيئة وتحديد الفرص والتهديدات و معرفة العناصر الحرجة فيها ، كما يمكنها من استشراف المستقبل و تحديد الاتجاهات المستقبلية التي تمكنها من رسم رؤيا واضحة لما تسعى المنظمة لتحقيقه مستقبلا وبلورة الأهداف التي توصلها لما تسعى اليه ومن ثم رسم الاستراتيجية التي تساعد المنظمة على الوصول الى تلك الاهداف . كما ان الذكاء الاستراتيجي يوفر لإدارة المنظمة وكوادرها طرق التفكير المنظم والعمل بروح الشراكة ويخلق الدافعية التي تمكن هذا الطاقم من العمل بجد وبطريقة خلاقة ومبدعة واتباع الطرق والاساليب الناجحة ونسج التحالفات الاستراتيجية التي توفر للمنظمة المرونة الكافية وسرعة الاستجابة في التكيف مع المتغيرات البيئية وتجنب المخاطر بل يمنحها خفة الحركة والرشاقة التي تساعد على المبادأة في اقتناص الفرص (بل وخلق الفرص) التي تساعد في توفير الموارد اللازمة لاستمرار عمل المنظمة كما انها تمنح المنظمة المرونة الكافية والاستجابة السريعة التي تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية بطريقة ناجحة ورشيقة. وعليه فقد جاءت هذه الدراسة للتحقق من اثر ممارسات الذكاء الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية .

2. مشكلة الدراسة واستلقتها

تعيش المنطقة العربية بمجملها تحت ظروف اقتصادية وامنية واجتماعية غير مستقرة ، وتتفاوت هذه الظروف من بلد الى آخر ومن قطاع الى آخر . ولكن الاردن بحكم موقعه الجغرافي وتأثره الشديد بحالة عدم الاستقرار السياسي والصراعات والحروب التي تعيشها المنطقة وكذلك بسبب ضعف بل وشح الموارد الاقتصادية احيانا وايضا بسبب الضغوط التي تمارس على الاردن من الجهات الدولية المالية التي تمثل الدائنين للاردن وكذلك بسبب صعوبات في ادارة الملف الاقتصادي فان الاردن يعيش حالة من الركود الاقتصادي العميق لم تعد معها بعض منظمات الاعمال وخاصة الصغيرة والمتوسطة قادرة على الاستمرار والصمود في مثل هذه البيئة المعقدة والمضطربة الامر الذي تسبب في انهيار عدد من منظمات الاعمال وتقليص كثير من هذه المنظمات لأعمالها وتسريح الالاف من العاملين بها بما يعمق الازمة ويزيد من مخاطرها ، ولهذا فإن اكثر من سؤال يقفز الى ذهن ويحتاج الى اجابة : هل تتمتع الشركات التي تعمل في السوق بالذكاء الاستراتيجي الكافي الذي يمكنها من فهم بيئة العمل الصعبة التي تعيشها وعلى تحديد صحيح للتهديدات التي تواجهها والاهم من ذلك على ابتكار طرق جديدة على اقتناص الفرص الموجودة في السوق وفي البيئة الاقتصادية الاردنية ؟ والى اي مدى تتمتع المنظمات بالخفة والرشاقة والمرونة التي تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة وتساعد في تأمين التي تمكنها من الصمود والاستمرار بانتظار مرحلة اقتصادية افضل؟ وهل يوجد اثر للذكاء الاستراتيجي في هذه الشركات على مستوى الرشاقة التي تتمتع بها في التعامل مع المتغيرات البيئية ؟

3. اهداف الدراسة

هدفت الدراسة الى ما يلي

- ☒ قياس مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات الاردنية . وكذلك قياس مستوى ممارسة العناصر الفرعية المكونة للذكاء الاستراتيجي : التبصر ، تفكير النظم ، الرؤية ، الدافعية ، والشراكة.
- ☒ قياس مستوى الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية .
- ☒ قياس اثر الذكاء الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية ، وكذلك قياس اثر كل عنصر من العناصر الفرعية لمكونة للذكاء الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية .

4. أهمية الدراسة

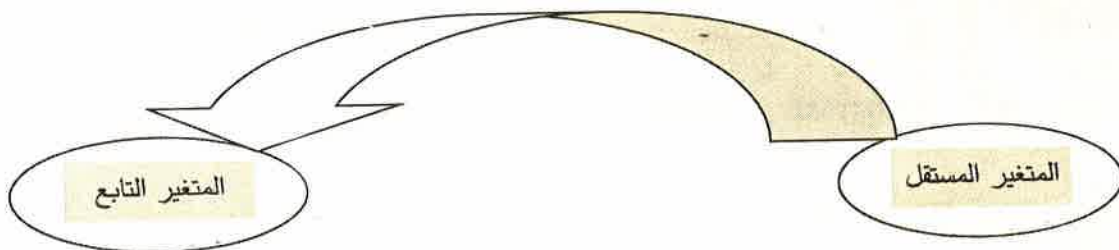
تتبع أهمية الدراسة من أهمية المواضيع التي تم تناولها في حياة المنظمات وشركات الأعمال فموضوع الذكاء الاستراتيجي إن توفر في المنظمات فإنه يمنحها القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لبيئة الأعمال ورسم الخطط والسياسات التي تمكن المنظمة من توفير الموارد اللازمة لاستمرار عملها ويمكنها بالتالي من تحقيق أهدافها ، وكذلك إذا ما تمتعت المنظمات بالرشاقة التنظيمية فإنها ستكون قادرة على سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية المتوقعة والتكيف معها بجدارة وكفاءة وسرعة تمكنها من امتلاك ميزة تتفوق بها على المنافسين الآخرين . كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية النتائج التي ستوصل لها في ظل هذه الظروف البيئية المعقدة والمشاكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية بل والمناخية التي تتعرض لها شركات الأعمال في المنطقة بوجه عام والأردن بوجه خاص ، فإذا وضعت نتائج هذه الدراسة بين يدي المدراء وأصحاب القرار في شركات الأعمال فإنها يتوقع أن تساعد في اتخاذ الإجراءات التي تساعد شركاتهم في الصمود أما تحديات هذه المرحلة الصعبة بانتظار مرحلة قادمة تكون أفضل بإذن الله.

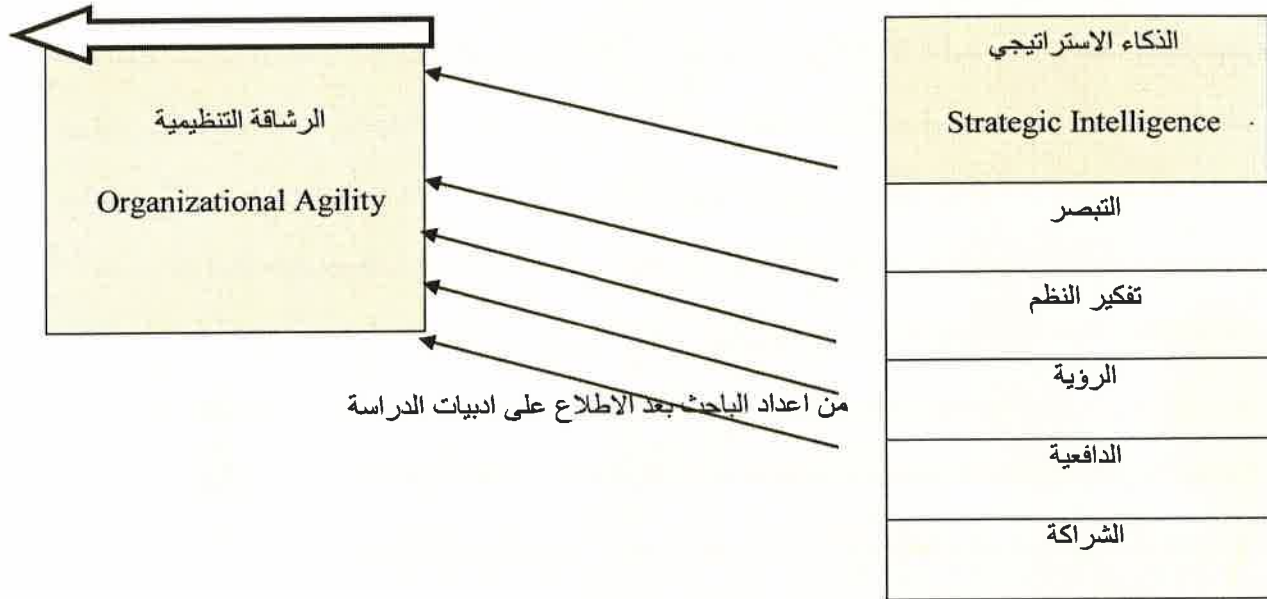
5. المخطط الإجرائي ومتغيرات الدراسة

تشمل الدراسة ثلاثة أنواع من المتغيرات : المتغيرات الديموغرافية ، المتغيرات المستقلة ، المتغيرات التابعة على النحو الآتي :

1. المتغيرات الديموغرافية : وهي متغيرات نوعية تصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة المستجيبين لأسئلة الاستبانة وهم هنا الإدارات الوسطى في شركات الاتصالات الأردنية ، وهذه الخصائص هي: النوع الاجتماعي ، العمر ، التحصيل العلمي ، سنوات الخبرة .
2. المتغيرات المستقلة : وهي متغيرات كمية ، وتشمل المتغير المستقل الرئيسي وهو : الذكاء الاستراتيجي . وكذلك المتغيرات المستقلة الفرعية التابعة له وهي : التبصر ، تفكير النظم ، الرؤية ، الدافعية ، والشراكة .
3. المتغيرات التابعة : وهي متغيرات كمية وتشمل المتغير الرئيسي التابع وهو الرشاقة التنظيمية ، وقد تم تمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة كما هي في جدول - 1 .

شكل - 1 : المخطط الإجرائي للدراسة





6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H_{01} : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية .

الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية

الفرضية الفرعية الاولى H_{011} : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبصر على الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية .

الفرضية الفرعية الثانية H_{012} : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتفكير النظم على الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية .

الفرضية الفرعية الثالثة H_{013} : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية على الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية .

الفرضية الفرعية الرابعة H_{014} : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية على الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية .



الفرضية الفرعية الخامسة H015 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشراكة على الرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الاردنية .

7. مراجعة الادبيات

7.1 الذكاء الاستراتيجي

عندما نتناول الموضوعات ذات العلاقة بالإدارة الاستراتيجية على اختلاف مسمياتها ، فإننا نهدف بشكل اساسي للتعامل مع المستقبل والاتجاهات القادمة المحتمل حدوثها في هذا المستقبل وذلك حتى نتمكن كأفراد او شركات او مجتمعات من بلوغ الغايات المرجوة في هذا المستقبل وتحقيق النتائج المرسومة بكفاءة وفاعلية تمكننا من التقدم والنمو والاستمرار في اعمالنا . والذكاء الاستراتيجي هو احد اكثر المواضيع المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية دقة وحساسية باعتبار انه لا يحتاج فقط الى قدرات ذهنية ومعرفية متميزة وانما يحتاج ايضا الى مهارات شخصية عالية ومستوى مرموق من الذكاء الاجتماعي . فقد عرف (GIA, 2004) الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية منظمة تساهم في جمع وتحليل وتوصيل البيانات المتعلقة بتطوير استراتيجية اعمال قابلة للعمل (Actionable) ، وتساعد في تغذية البيانات اللازمة لصناعة القرارات الاستراتيجية كل ذلك بما يمكن المنظمة من التعامل الناجح مع الاحداث المتتابة والسريعة في بيئة الاعمال المتغيرة .

و اعتبرت دراسة (Maccoby, 2011) ان سر نجاح قادة اليوم هو مقدار ما يتمتعون به من الذكاء الاستراتيجي ، وان لهم صفات يجب ان يتمتعوا بها حتى نكون قادرين على وصفهم بالأنكياء استراتيجياً ، فهم يفكرون استراتيجياً ويستطيعون رسم تصورات عن المستقبل و صياغة الاستراتيجيات ، كما أنهم قادرون على وضع تلك الاستراتيجيات موضع التنفيذ في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة ، وهم أيضاً قادرين على تحفيز العاملين للمساهمة في النجاح وقادرين ايضا على تلبية احتياجات الزبائن وجذبهم والمحافظة عليهم ويملكون القدرة على بناء الشراكة مع الآخرين . وفوق كل هذا هم جادون ويتمتعون بالحكمة والثقة بالنفس ووضوح التفكير وادارة الصراع ويفعلون ما يقولون . كما وضع Maccoby في دراسته نموذجا للذكاء الاستراتيجي يتكون من خمسة عناصر هي : التبصر او الاستشراف Foresight ، تفكير النظم

System Thinking ، الرؤيا Visioning ، الدافعية Motivation ، الشراكة Partnership .

وربطت دراسة (ابو الغنم ، 2015) الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها القائد الاداري تمكنه هذه القدرات من التفكير بالمستقبل بطريقة شاملة ، تضع في الحسبان مواجهة حالة عدم التأكد وندرة المعلومات



ومحدوديتها ، فالذكاء الاستراتيجي يمكن الافراد والمنظمات من تحقيق الاهداف بعيدة المدى ويساعد على اقتناص الفرص والتكيف مع المتغيرات . وعرفت الدراسة الذكاء الاستراتيجي بأنه قدرة المديرين على توظيف معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لإعداد استراتيجيات ورسم سياسات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية عن طريق الاهتمام باستشراف المستقبل وتحديد الرؤية التي تمثل بوصلة الاتجاه والتفكير النظمي وكذلك التمتع بالحدس . وقد توصلت الدراسة التي تم تنفيذها على شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة الى وجود اثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المجتمعة على فاعلية صنع القرار ، كما توصلت الى وجود اثر لكل بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي منفردا على فاعلية صنع القرار في الشركات المبحوثة ، كما توصلت الى ان تصورات العاملين في تلك الشركات اظهرت وجود مستوى مرتفع من الذكاء الاستراتيجي فيها .

وهدفنا دراسة (حسين ومحمود، 2017) الى تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا في الشركة العامة للسكك الحديدية في العراق وطبيعة علاقة واثار هذا الذكاء في تماسك الجماعة في الشركة المذكورة . وقد تم تنفيذ الدراسة على عينة مكونة من 59 من الافراد العاملين في الشركة العامة للسكك الحديدية في العراق . وقد اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وكذا اثر دال احصائيا للذكاء الاستراتيجي في تماسك الجماعة ، وان الذكاء الاستراتيجي يساعد الشركة في العمل بطريقة منظمة لمواجهة التغيرات البيئية ، وفي بلورة رؤية استراتيجية تترجم الى رسالة المنظمة واهدافها ، كما انه يساعدها في بناء التحالفات الاستراتيجية وتحقيق الشراكة مع المنظمات الاخرى.

7.2 الرقابة التنظيمية

لقد ظهر مفهوم الرقابة التنظيمية بحسب (Gunasecran , et al , 2001) في العقد الاخير من القرن الماضي ابان الركود الاقتصادي الذي تعرض له الاقتصاد الأمريكي عندما اجتمع مجموعة من الخبراء الصناعيين في ذلك الوقت وادركوا ان معدل التغير في بيئة الاعمال الدولية اسرع من قدرات منظمات الانتاج التقليدية على مجاراته لان هذه المنظمات غير قادرة على اقتناص الفرص الجديدة في بيئة الاعمال الدولية ، وعليه لا بد من وجود نظم انتاجية مرنة ورشيقة وقادرة على مواكبة المتغيرات في البيئة. اما في اليابان وبحسب (Russell & Taylor, 2014) فقد ولد الانتاج الرشيق في رحم مدرسة ادارة الجودة الشاملة ، وبشكل خاص في شركة تويوتا اليابانية التي ابتكرت نظام التزويد الآتي Just In Time (JIT) والانتاج الرشيق Lean Production والذي تركزت فكرته حول تقديم السلع والخدمات للزبون



في الوقت الذي يريده وبالكمية التي يحتاجها وفي المكان الذي يطلبه ، وحتى تكون المنظمة قادرة على ذلك فانه يجب تخلص العمليات الانتاجية من كل الانشطة والموارد والاعمال التي لا تضيف قيمة للزبون وان تتمتع المنظمة بالمرونة والخفة التي تمكنها من الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة ويساعدها في تلبية احتياجات الزبائن . وقد قدم (Goldman & Nagel, 1995) تعريفا مبكرا للرشاقة التنظيمية Organizational Agility بانها القدرة على النجاح في ظل بيئة ديناميكية متغيرة ويصعب التنبؤ فيها بالحدوث المستقبلية.

وقد قامت دراسة (Mostiki & Temouri, 2013) المسحية التي تم تنفيذها على شركة Nirpars بتطوير نموذج مقترح لأبعاد الرشاقة التنظيمية بعد ان تم اقتراح اكثر من 29 بعد للرشاقة التنظيمية . وتطرقت الدراسة في بناء نموذجها المقترح الى اهمية التغيير في المنظمات باعتباره واحد من الخصائص الرئيسية التي يجب ان تتمتع بها المنظمات حتى تستطيع البيئة التنافسية التي تزداد تعقيدا مع الوقت بسبب الابتكارات التكنولوجية والتغير المستمر في الاسواق وحاجات الزبائن ، وعليه يجب ان تتمتع المنظمات بحسب الدراسة بالمعرفة التي تساهم في توسيع دائرة صنع القرار ، وخلق بيئة عمل مرنة تمنح المنظمات الرشاقة الكافية والنظرة الاستراتيجية التي تمكنها من مراقبة التغيرات في البيئة والنقاط الفرص الناتجة عن هذا التغير الدائم والعمل على تحسين القدرات الوظيفية والبنى التحتية بما يمكن المنظمات من النجاح والاستمرار في هذه البيئة المعقدة . وقد توصلت الدراسة الى ان اهم ابعاد الرشاقة التنظيمية والتي تشكل منها نموذجها المقترح هي : المبادرة Proactivity ويتم من خلالها ابتكار طرق عمل جديدة واعادة تصميم العمليات القائمة اي عمل اعادة هندسة للعمليات Reengineering بما يمكن المنظمة من الانتباه للتغيرات البيئية والتنبؤ بالمستقبل بحيث تتمكن المنظمة من توقع التغيرات قبل حدوثها واقتناص الفرص لتحسين العمل ، ثم الجدارة Competency وهي توفر الجدارة (المعارف والمواهب والمهارات) التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها وبلوغ غاياتها في هذه البيئة الديناميكية ، ثم المرونة Flexibility وذلك عن طريق ايجاد بدائل في العمل لمواجهة التغيرات المتسارعة ولتحقيق افضل نتائج بنفس الموارد المتاحة . ثم السرعة Speed او Quickness وتعني انجاز الاعمال باقل وقت ممكن واسرع زمن للتنفيذ ومن ثم المشاركة Participation وسماها ايضا Intercommunity والمقصود اشاعة مناخ من العمل يسمح بتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار داخل المنظمة وعقد تحالفات مع جهات خارج المنظمة بما يمكنها من توفير الموارد اللازمة لعمل المنظمة واخيرا التركيز على الزبون Focus on Customer من خلال تقديم المنتجات والخدمات التي تحقق

رضا الزبائن وتساعد في المحافظة على ارتباطهم بالشركة .

اما دراسة (Mehrabi et al , 2013) فقد هدفت الى دراسة درجة الرقابة التنظيمية في شركة Jahad الزراعية في مدينة Sharekord في ايران من وجهة نظر الموظفين . وقد اعتمدت الدراسة في قياس الرقابة التنظيمية على تصنيف (Werly & Lawer , 2010) لمكونات المنظمة الرشيفة وهي : الاستراتيجية القوية Robust Strategy ، وتصميم المنظمة المرن (القابل للتكيف) Adaptable Organizational Design ، والقيادة التشاركية Shared Leadership . وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى الاستراتيجية القوية وتصميم المنظمة المرن ضعيف وغير دال احصائيا مما يعني انه غير متوفرة داخل الشركة المبحوثة من وجهة نظر الموظفين الامر الذي اوصل الدراسة الى ان المنظمة لا تتمتع بالرقابة التنظيمية .

8. الطريقة والاجراءات

8.1 نوع الدراسة : دراسة وصفية تحليلية تم تنفيذها ميدانيا على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة لقياس المتغيرات وتم اجراء التحليل الاحصائي اللازم باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package of Social Sciences (SPSS) للوصول إلى نتائج موضوعية تحقق اهداف الدراسة.

8.2 مجتمع الدراسة وعينتها : يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في الادارات الوسطى (او ما يوازيهم من مشرفين ومسؤولي وحدات ورؤساء فرق عمل) لشركات الاتصالات الأردنية الثلاثة (شركة زين، شركة اورانج، وشركة أمنية) والبالغ عددهم 776 عضو، (وقد تم تحديد اعداد المدراء في مجتمع الدراسة من خلال الاتصال مع اقسام الموارد البشرية في تلك الشركات)، وقد تم تنفيذ الدراسة على عينة طبقية تناسبية مكونة من 255 عضوا كما هو موضح في جدول-1 وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلات الرياضية المتعلقة بذلك وايضا باستخدام الجداول المعتمدة في تحديد حجم العينة من مجتمع معلوم (Uma Sekaran, 2010). وقد تم توزيع 255 استبانة على الادارات الوسطى في مجتمع الدراسة ، وقد تم استرداد 215 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة استرداد تساوي 84.31%.

جدول 1 : اختيار عينة الدراسة الطبقية التناسبية

اسم الشركة	اعداد الادارات الوسطى	النسبة المئوية من المجتمع الكلي	اعداد العينة
زين	210	%27	69
اورانج	500	%64	163
امنية	65	%9	23
المجموع الكلي	776	%100	255

مصدر البيانات في الشركات : اقسام الموارد البشرية في الشركات الثلاث : شهر 2019/5

وبعد اجراء الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة فقد اظهرت النتائج كما هي موضحة في جدول - 2 ان نسبة المدراء في المراكز الوسطى من الاناث هي %52.6 وهي اعلى من نسبة مدراء الادارات الوسطى من الذكور %47.4 رغم التقارب بين النسب . كما اظهرت الدراسة ان غالبية مدراء الادارات الوسطى في شركات الاتصالات من حملة البكالوريوس بنسبة %80.9 وان نسبة %13.5 منهم من حملة الماجستير وهذا مؤشر جيد لمستوى التحصيل العلمي للإدارات الوسطى ، كما ان %58.5 منهم من الشباب اقل من 35 عاما وان %88.4 منهم يملكون خبرة اقل من 10 سنوات . وهذه النتائج تبدو منطقية باعتبار ان قطاع الاتصالات بعد الخصخصة وبثوبه التكنولوجي المتطور والمعقد هو قطاع حديث لم يتجاوز عمره عقدين من الزمان.



جدول - 2 : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	102	47.4
	انثى	113	52.6
	المجموع	215	100
التحصيل العلمي	اقل من بكالوريوس	7	3.3
	بكالوريوس	174	80.9
	ماجستير	29	13.5
	دكتوراة	5	2.3
	المجموع	215	100
العمر	اقل من 25 عام	29	13.5
	26 - 35 عام	101	47
	36 - 45 عام	46	21.4
	46 - 55 عام	25	11.6
	اكبر من 55 عام	14	6.5
	المجموع	215	100
الخبرة العملية	اقل من 5 سنوات	12	5.6
	6 - 10 سنوات	178	82.8
	11 - 15 سنة	18	8.4
	اكثر من 15 سنة	7	3.3
	المجموع	215	100

8.3 اداة الدراسة : اعتمدت الدراسة في جمع البيانات التي استخدمت في اعدادها على مصدرين أساسيين وهما المصادر الثانوية والتي تضمنت الكتب والمقالات والابحاث العلمية والدراسات السابقة المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة والنشرات والمؤتمرات العلمية اضافة الى المكتبات الالكترونية وقواعد البيانات العلمية الرسمية والمحكمة الموجودة على الانترنت ، والمصادر الاولى والتي استخدمت بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة لأغراض التحليل الاحصائي بهدف الاجابة على اسئلة الدراسة واختبار الفرضيات . ولجمع البيانات الاولى فقد تم تصميم استبانة مكونة من رسالة تغطية (Covering Letter) وجزاين ، وقد جاءت رسالة التغطية لحث الافراد على الاجابة على اسئلة الدراسة وان تكون هذه الاجابات بأعلى قدر من الدقة والموضوعية وشكرهم على فعل ذلك . وقد تعلق الجزء الاول بجمع البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة مثل النوع الاجتماعي والعمر والتحصيل الدراسي وسنوات الخبرة . اما الجزء الثاني فقد تضمن الاسئلة التي استخدمت لجمع البيانات المتعلقة للمتغير الرئيسي المستقل (النكاء الاستراتيجي) والمتغيرات الفرعية التابعة له (التبصر ، تفكير النظم ، الرؤية ، الدافعية ، و المشاركة) . وكذلك البيانات المتعلقة بالمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) .

8.3.1 اختبار اداة الدراسة

وبهدف التأكد من صدق اداة الدراسة وثباتها وكذلك سلامة البيانات واعتماديتها وصلاحياتها للتحليل الاحصائي فقد تم اجراء الاختبارات التالية :

1. الصدق الظاهري للأداة (Criterion - related validity) : وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وملانمة أسئلتها لجمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات موضوع الدراسة ، وللتأكد من سلامة الأسئلة لغويا وبساطتها ووضوحها وصحتها فقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين والأكاديميين (Appendix - 1) واستقبال ملاحظاتهم وتوجيهاتهم وقد تم الأخذ بمعظم تلك الملاحظات، ويعتبر هذا الإجراء شرط توفر الصدق الظاهري للأداة (Umasekran,2010,p3).

2. الاتساق الداخلي (Internal Consistency) والاعتمادية (Reliability) : وللتأكد من اتساق أسئلة أداة الدراسة واعتمادية البيانات لقياس المتغيرات فقد تم إجراء اختبار الفايكنونباخ (Chronbach - Alpha) وكما أشارت المرجعيات البحثية المتعددة ومنها (Umasekran,2010,p307) والتي اعتبرت ان القيمة القصوى للمعامل

هي 1 صحيح وان الاداة والبيانات تتمتع بالثبات وتكون صالحة للبحث العلمي والتحليل الإحصائي إذا تجاوزت قيمة معامل كرونباخ الفا 0.6 . وكما تظهر نتائج التحليل كما هي في جدول- 2 فان نتيجة الاختبار للمتغيرات المستقلة وكذلك نتائج التحليل للمتغير التابع جميعها اعلى من 0.6 وانها وصلت للمتغير الرئيسي المستقل الى 0.946 وهي اعتمادية مرتفعة ولم تقل الاعتمادية لأي من المتغيرات الرئيسية الفرعية جميعها عن 0.810 وهي للتبصر ، ومع ذلك تبقى مرتفعة ومقبولة للبحث العلمي والتحليل الاحصائي.

جدول - 3 : اختبار الاعتمادية (الفكرونباخ) لمتغيرات الدراسة

نوع المتغير	وصف المتغير	عدد الاسئلة	من - الى	الفكرونباخ
المتغيرات المستقلة	التبصر	5	q ₁ - q ₅	0.810
	تفكير النظم	5	q ₆ - q ₁₀	0.876
	الرؤية	5	q ₁₁ - q ₁₅	0.848
	الدافعية	5	q ₁₆ - q ₂₀	0.882
	الشراكة	5	q ₂₁ - q ₂₅	0.878
	النكاء الاستراتيجي	25	q ₁ - q ₂₅	0.946
المتغير التابع	الرشاقة التنظيمية	10	q ₂₆ - q ₃₅	0.923

8.3.2 قياس متغيرات الدراسة : وبهدف قياس مستوى وجود المتغير الرئيسي المستقل والمتغيرات الفرعية التابعة له وكذلك المتغير التابع في عينة الدراسة فقد تم اجراء الاحصاء التحليلي المسمى اختبار تي ذو الحدين Tow Tailed T- test عند متوسط حسابي ($\mu \geq 3.67$) وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد جاءت نتيجة الاختبار كما هي موضحة في جدول - 4 ، حيث اظهرت النتائج ان جميع متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية والمستقلة والتابعة موجودة في عينة الدراسة بمستوى مقبول لان جميع النتائج في الجدول تشير الى ان الوسط الحسابي لجميع المتغيرات اكثر من 4 وهي



جميعها اعلى من الوسط الحسابي للاختبار والبالغ ($\mu \geq 3.67$) كما ان قيم تي المحسوبة للمتغيرات جميعها كما هي في الجدول اعلى من قيمة تي الجدولية وهي ($t_{\text{tabulated}} = 2.01$) واخيرا فان مستوى الدلالة لنتيجة اختبار جميع المتغيرات هو 0.000 وهو اقل من مستوى دلالة الاختبار ($\alpha \leq 0.05$).

جدول - 4 : نتائج اختبار T - test لقياس متغيرات الدراسة

مستوى الاختبار عند وسط حسابي $\mu = 3.67$ Test value					المتغير
فترة الثقة = 95%		Sig	Mean	t-value	
اعلى	ادنى	مستوى الدلالة	الوسط الحسابي	قيمة تي	
0.6182	0.4399	0.000	4.199	11.69	التبصر
0.615	0.4189	0.000	4.187	10.395	تفكير النظم
0.546	0.367	0.000	4.126	10.053	الرؤية
0.603	0.428	0.000	4.065	7.483	الدافعية
0.4992	0.291	0.000	4.163	10.490	الشراكة
0.5865	0.4010	0.000	4.148	12.059	الذكاء الاستراتيجي
0.5565	0.4001	0.000	4.168	11.299	الرشاقة التنظيمية

$t_{\text{tabulated}} = 2.01, \alpha \leq 0.05, df = 1$

8.4 اختبار الفرضيات : في هذا الجزء سيتم اختبار الفرضية الرئيسية (اثر الذكاء الاستراتيجي بعناصره الفرعية مجتمعة) على الرشاقة التنظيمية وكذلك اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية (اثر كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي منفردا على الرشاقة التنظيمية) . ومن اجل القيام بذلك فقد تم استخدام ثلاثة انواع من اختبار تحليل الانحدار Regression Analysis : اولها تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression من نوع Enter وفيه يتم ادخال جميع المتغيرات الفرعية المكونة للذكاء الاستراتيجي : التبصر ، تفكير النظم ، الرؤية ، الدافعية ، والشراكة دفعة واحدة في التجربة لمعرفة اثرها الجمعي والفردى على المتغير التابع عندما يلقي بها دفعة واحدة في الاختبار. وقد دلت نتائج الاختبار كما هي موضحة في جدول - 5 وجود اثر ذو دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في الرشاقة التنظيمية حيث كان قيمة معامل الارتباط $R = 0.752$ وهو ارتباط



المتغير المستقل الفرعي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	ثابت المعادلة B	الخطأ المعياري Std Error	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التبصر	0.480	0.231	63.834	0.000	0.468	0.059	0.480	7.990	0.000
تفكير النظم	0.615	0.378	129.582	0.000	0.545	0.048	0.615	11.383	0.000
الرؤية	0.632	0.399	141.49	0.000	0.614	0.052	0.632	11.89	0.000

قوي وان معامل التقرير $R^2 = 0.565$ وهو ايضا مؤشر جيد لأنه يعني ان عوامل الذكاء الاستراتيجي المذكورة مجتمعة مسؤولة عن 56.5% .

جدول - 7 : اختبار فرضية الرئيسية H0 باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression



	9					6			
0.000	12.58	0.653	0.043	0.546	0.000	158.42	0.427	0.653	الدافعية
	7								
0.000	13.37	0.676	0.047	0.633	0.000	178.93	0.457	0.67	الشراسة
	6								

$$F\text{-tabulated}=4.02, t\text{-tabulated}=2.01, \alpha \leq 0.05, df=1$$

من التغير الحاصل في الرقابة التنظيمية أثناء الاختبار ، وما يؤكد ذلك قيمة $F\text{-calculated} = 54.425$ وهي أعلى من قيمتها الجدولية $F\text{-tabulated} = 4.05$ بالإضافة الى ان مستوى الدلالة لاختبار الاثر المتعدد $Sig = .000$ وهي أقل من مستوى دلالة الاختبار الذي يساوي 0.05 . وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بعد وجود اثر للذكاء الاستراتيجي بعناصره المجتمعة (التبصر ، تفكير النظم ، الرؤية ، الدافعية ، والشراسة) على الرقابة التنظيمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه يوجد اثر للذكاء الاستراتيجي بعناصره المجتمعة المشار اليها في الرقابة التنظيمية لشركات الاتصالات الاردنية. نتيجة اخرى يجدر الاشارة في هذا الاختبار انه عند ادخال عناصر الذكاء الاستراتيجي مجتمعة ومرة واحدة في اختبار الاثر المتعدد من نوع Enter فان جميع العناصر يكون لها اثر باستثناء عنصر التبصر Foresight فانه لا يحدث اثر ذو دلالة احصائية بوجود العناصر الاخرى ، فقد اظهرت النتائج ان قيمة تي المحسوبة $t\text{-calculated} = 0.965$ وهي أقل من قيمتها الجدولية $t\text{-tabulated} = 2.1$ وان مستوى الدلالة $Sig = 0.336$ وهو أعلى بكثير من مستوى دلالة الاختبار $Sig = 0.05$ وهذا يؤكد عدم وجود اثر للتبصر على الرقابة التنظيمية اذا تم ادخال المتغيرات المستقلة دفعة واحدة على المتغير المستقل.

اما ثاني هذه الاختبارات التي تم استخدامها فكان اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط (الجزئي) Simple Linear Regression لمعرفة اثر كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي على الرقابة التنظيمية بتجربته منفردا وذلك بهدف اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة التابعة للفرضية الرئيسية ، وقد ظهرت نتائج الاختبار كما هي مبينة في جدول - 8 .

حيث اظهرت النتائج ان جميع عناصر الذكاء الاستراتيجي اذا ما تم تجربتها منفردة فانه يكون لها اثر ذو دلالة احصائية على الرشاقة التنظيمية فقد كانت قيم F- calculated لجميع العناصر كما في الجدول اعلى من قيمة F- tabulated والبالغة 4.05 ، كما كانت قيم T- calculated لجميع العناصر اعلى من قيمة T – tabulated وهي 2.1 اضافة الى ان مستوى الدلالة لجميع المتغيرات كان 0.000 وهو اقل من مستوى دلالة الاختبار والذي يساوي 0.05 . ولكن وبالرغم من وجود اثر لجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي منفردة على الرشاقة التنظيمية الا ان ترتيب قوة التأثير هي : الشراكة اولا ($R^2 = 0.457$ ، $t = 13.376$) ثم يليها الدافعية ($R^2 = 0.427$ ، $t = 12.587$) ويأتي بعدها الرؤية ($t = 11.899$ ، $R^2 = 0.399$) ويأتي رابعا تفكير النظم ($t = 11.383$ ، $R^2 = 0.378$) ثم يأتي اخيرا التبصر ($t = 0.799$ ، $R^2 = 0.231$) . وبالرغم من التفوت الا انها جميعها تملك تأثير ذو دلالة احصائية على الرشاقة التنظيمية عندما تؤثر منفردة وعليه فإننا نرفض الفرضيات الفرعية الصفريية الخمسة التي تقول بعدم وجود اثر ونقبل الفرضيات البديلة التي تقول بوجود اثر ذو دلالة احصائية لهذه العناصر على الرشاقة التنظيمية .

جدول - 8 : اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

المتغير المستقل الفرعي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	ثابت المعادلة B	الخطأ المعيار ي Std Error	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة ة	مستوى الدلالة Sig
التبصر	R = 0.752 R ² = 0.565 F = 54.425 df = 214 Sig = 0.000					0.054	0.056	0.055	0.965	0.336
تفكير النظم						0.151	0.062	0.170	2.456	0.015
الرؤية						0.160	0.072	0.165	2.231	0.027
الدافعية						0.157	0.063	0.188	2.489	0.014
الشراكة						0.287	0.066	0.306	4.374	0.000
الذكاء الاستراتيجي						0.826	0.051	0.743	16.188	0.000

$F\text{-tabulated}=4.02, t\text{-tabulated}=2.01, \alpha \leq 0.05, df=1$

مناقشة النتائج

بعد اجراء التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات فقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1. ان اغلبية مدراء الادارات الوسطى والمراكز الاشرافية في شركات الاتصالات هم من الاناث وان غالبية هؤلاء المدراء هم من حملة البكالوريوس وحملة الماجستير وهذا مؤشر جيد لمستوى التحصيل العلمي للإدارات الوسطى ، كما ان معظمهم من الشباب وممن يملكون خبرة اقل من 10 سنوات . وهذه النتائج تبدو منطقية باعتبار ان قطاع الاتصالات بعد الخصخصة وبثوبه التكنولوجي المتطور والمعقد هو قطاع حديث لم يتجاوز عمره عقدين من الزمان.
2. ان شركات الاتصالات تتمتع بمستوى جيد من الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence بشكل عام وكذلك تتمتع بمستوى جيد من التبصر Foresight ومن التفكير النظامي System Thinking ويوجد لديها رؤية استراتيجية Vision وتخلق مستوى جيد من الدافعية Motivation عند المدراء وتقوم بعمل شراكات وتحالفات جيدة Partnership . وهذا الامر يبدو منطقيا في مثل هذه الصناعة لان قطاع الاتصالات يتعامل مع تكنولوجيا متطورة ومعقدة وذكية ، ويقدم كذلك منتجات وخدمات متطورة وذكية ، فمن المنطقي ان يتمتع بالذكاء الاستراتيجي الذي يمكنه من الذهاب الى المستقبل بنجاح من خلال عمل جماعي منظم ورؤية واضحة وتحالفات استراتيجية تساعد في امتلاك الموارد التي يحتاجها .
3. كما ان شركات الاتصالات تتمتع ايضا بمستوى جيد من الرشاقة التنظيمية Organizational Agility وهذا يبدو ايضا منطقيا وضروريا لمثل هذا النوع من الاعمال ، لان تكنولوجيا المعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي في تقدم هائل وتغير دائم من خلال ابتكار منتجات جديدة وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة في ظل التغير الدائم في رغبات الناس والتنافس الشديد لإرضاء هذه الرغبات .
4. يوجد اثر واضح للذكاء الاستراتيجي في الرشاقة التنظيمية لشركات الاتصالات الاردنية ، وكذلك يوجد اثر لكل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي المشار اليها سابقا على الرشاقة التنظيمية ، وهذا يبدو متوافقا مع المنطق لان هذه الشركات تتعامل كما اشرنا مع منتجات متطورة ومتغيرة باستمرار وتواجه منافسين انكفاء

ورشيقين يتسابقون لإرضاء أجيال جديدة من زبائن يبحثون عن كل ما هو جديد ، وعليه فإنها يجب ان تكون ذكية ومبادرة ومرنة وتملك كفاءات ومواهب عالية المستوى وتملك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتلاحقة .

المراجع :

ابوالغنم ،خالد محمد عبد العزيز (2015) : اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة ،مجلة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الادارية والاقتصادية ، مجلد (2) ، عدد (5) ، حزيران 2015.

حسين ، وليد واحمد محمود (2017) : الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة ، مجلة جامعة بابل ، العلوم المصرفية والتطبيقية ، العدد (4) ، المجلد (25) ، 2017 ، العراق

عمران ، نضال عبد الهادي (2015) : اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق ، مجلة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية العدد (3) ، المجلد (23) ، 2015 ، العراق

صالح احمد علي ، بشرى هاشم الغزاوي ، و ابراهيم خليل (2010) : الادارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن،، 2010.

العابدي علي رزاق وهاشم مهدي الموسوي (2014) : تشخيص مؤشر الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية : دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (8) ، العدد (31) ، الكوفة ، العراق.

GIA , White Paper 2 /2004 ; Introduction to Strategic Intelligence , *Global Intelligence Studies*

Goldman .s , Nagel .R ,Preis .K(1995) ; **Agile Competitors & Virtual Organizations** . New york , Kenneth: Van Nostrand Reinhold .

Gunasekran , A(2001) ; **Agile Manufacturing : the 21st Century Competitive Strategy** , 1st edition , Amsterdam : Elsevier .

Maccoby , Michael(2011) ; Strategic Intelligence : A conceptual System of Leadership for Chance. *International Journal of Society for Performance Improvement* .

Mitra , Kooche Mosteki & Hadi Taimouri (2013) ; A survey on the Level of Organizational Agility and Proposition of Comprehensive Model : Case of Nirpas Company , *International Journal of Human Resource Studies* , vol (3) ,No (3) Marco Think Institution ,2013.



Pellisseir , Rane & Kruger ,J.p (2011) ; Astudy of Strategic Intelligence as Strategic Management Tool in the Long Term insurance Industry in South Africa , Euorpian Business Review , vol (23) , No (6).

Russell ,Roberta S & Bernard , W. Taylor (2014) ; **Operations & Supply Chain Management** , Eight edition , John Wiley & Sons . Singapore Pte .Ltd.

Sekaran, U.,(2010), *Research Methods for Business*, Wiley India Publications.

Sohailah Mehrabi , Sayyed Ali Syadat & Sayyed Mohsen Allameh (2013) ; Examining the Degree of Organizational Agility , *International Journal of Academic Search in Business & Social Studies*, vol (3) , No (5) , May ,2013.