



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات

دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

**STRATEGIC INTELLIGENCE AND ITS RELATION WITH
SUCCESS OF ORGANAIZATIONS**

**An Applied Study On Managers At The Palestinian Telecommunication
Group In Gaza Strip**

إعداد الباحثة:

ندى عمر عبد الله أبو عيادة

إشراف:

د. محمد جودت فارس
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
جامعة الأزهر - غزة

أ. د. نهاية عبد الهادي التلباني
أستاذ إدارة الأعمال
جامعة الأزهر - غزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة

1437هـ - 2016م



"وَمَا تُوْفِيَنِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِنَّهُ أَكْرَمُ"

سورة قحوق - الآية ٨٨

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع ..

إلى من ضحكوا لأجل أن أكون .. أمي وأبي

إلى من هم قرة عيني ونور حياتي .. أخوتي وأخواتي

إلى كل من ساعدني وكان بجانبني .. زميلاتي وزملائي

إلى أخواتي اللواتي لم تلهينني أمي .. صديقاتي

إلى كل من يذكرهم قلبي ولم يكتبهم قلبي ..

ندي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله العظيم حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه ولعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .. أما بعد،،،

أتقدم في المقام الأول بوافر الشكر والامتنان إلى سيدي وخالقي .. إلى إلهي الذي أعانني على إتمام هذا العمل، وأرجو من الله الحي القيوم أن يجعله علماً نافعاً وعملاً صالحاً .. والشكر موصول إلى جامعة الأزهر - غزة، ممثلة بعمادة الدراسات العليا وكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، وكافة أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال ..

وعلى وجه الخصوص أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى المُشرفين على هذه الرسالة الدكتورة الفاضلة/ نهاية التلباني، والدكتور الفاضل/ محمد فارس .. اللذين قدّما لي النصح والإرشاد فجزاهم الله عني خير الجزاء وأدامهما ذُخراً للعلم والوطن، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من الدكتور/ يوسف بحر، والدكتور/ وفيق الأغا، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة ..

كما أتقدم أيضاً بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بتحكيم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، وإلى زملائي العاملين في مجموعة الاتصالات على تكريمهم بتعبئتها .. وأخيراً يسرني أن أقدم الشكر الجزيل والامتنان العظيم لكل من ساهم في إخراج هذا العمل المتواضع ...

الباحثة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية المُمثَّلة والتي تكونت من (106) من المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات، بينما تكوّن مجتمع الدراسة الكلي من (123) مديراً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استرجاع (106) استبانة من أصل (123)، بنسبة استرداد بلغت (86.2%)

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على عناصر الذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) حيث حصلت هذه المجالات مُجمعة على متوسط حسابي قدره (79.41%)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال نجاح المنظمات من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (81.28%)، كما أثبتت الدراسة أن عنصري (تفكير النظم والرؤية المستقبلية) يؤثران تأثيراً ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وبيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

حثّ الإدارة العليا في مجموعة الاتصالات الفلسطينية على تخفيض أسعار الخدمات المقدّمة من قبلها، وضرورة التركيز على تطوير وصقل المهارات المتعلقة بـ (تفكير النظم والرؤية المستقبلية) لدى المديرين العاملين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية نظراً لقوة تأثير هذين العنصرين في تحقيق النجاح لشركات المجموعة، بالإضافة إلى ضرورة امتلاك التكنولوجيا الحديثة، والسعي لامتلاك نظم معلومات إدارية متقدمة، والمتابعة المستمرة لآخر التطورات التكنولوجية المستخدمة في نفس المجال وذلك لمعرفة توقعات الزبائن وتحركات المنافسين بهدف تعزيز الدور التنافسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية في سوق العمل.

Abstract

The aim of this study is to identify the strategic Intelligence and its relation with success of organizations, It is an applied study on managers at the Palestinian telecommunication group in Gaza Strip, and it aims to make recommendations to increase interest in this field.

This study depended on the descriptive analytical approach, questionnaire is used as a major method to collect the required data, and (106) questionnaires were retrieved of the (123) with a response rate of (86.2%).

The study shows the following results:

A high degree of approval by the members of the study population regarding the fields of strategic Intelligence (Foresight, Systemic Thinking, Visioning, Motivation, & Partnership), where the degree of approval on all fields of strategic Intelligence by members of the study population shown in a relative weight of (79.41%), and the results shows a high degree of approval on the paragraphs of (Success of organizations) by members of the study population in a relative weight of (81.28%), and it proves that the two elements (Systemic Thinking & Visioning) of the strategic intelligence have a statistically significant effect on success of organization at the Palestinian Telecommunication Group in Gaza Strip, and there is no statically significant differences between the average responses of the respondents about the relationship between strategic Intelligence and success of organizations at the Palestinian Telecommunication Group in Gaza Strip attributed to the variables (Gender, Age, Experience, Employment Grade, and Education).

The study recommended several recommendations, the most important of them are:

Reducing the price of services in order to increase the number of clients towards the services which offered by the Palestinian Telecommunication Group, Also improving the skills of managers which related to (Systemic thinking & Visioning) because of the high impact of these two elements to achieve success of organizations, in addition to acquiring modern technology and advanced management information systems (MIS), and following-up the latest technological developments which used in the same field in order to identify customer expectations and movements of competitors in order to enhance its competitive position in the labor market.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	القرآن الكريم	1.
ب	الإهداء	2.
ت	شكر وتقدير	3.
ث	ملخص الدراسة	4.
ج	Abstract	5.
ح	فهرس المحتويات	6.
ذ	فهرس الجداول	7.
ز	فهرس الأشكال	8.
ز	فهرس الملاحق	9.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	10.
3	أولاً: مشكلة الدراسة	11.
4	ثانياً: متغيرات الدراسة	12.
6	ثالثاً: فرضيات الدراسة	13.
7	رابعاً: أهداف الدراسة	14.
7	خامساً: أهمية الدراسة	15.
9	سادساً: مصطلحات الدراسة	16.
الفصل الثاني: الإطار النظري		
12	المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي	17.
13	المقدمة	18.
13	أولاً: تعريف الذكاء	19.
15	ثانياً: أنواع الذكاء	20.
16	ثالثاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي	21.
18	رابعاً: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي	22.
19	خامساً: نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي	23.
23	سادساً: عناصر الذكاء الاستراتيجي	24.
33	سابعاً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي	25.
36	ثامناً: أدوار الذكاء الاستراتيجي	26.
40	المبحث الثاني: نجاح المنظمات	27.

رقم الصفحة	الموضوع	م
41	المقدمة	.28
41	أولاً: مفهوم نجاح المنظمات	.29
43	ثانياً: مقومات نجاح المنظمات	.30
45	ثالثاً: أبعاد نجاح المنظمات	.31
46	رابعاً: قياس نجاح المنظمات	.32
48	خامساً: أهمية قياس نجاح المنظمة	.33
49	سادساً: أسباب عدم نجاح المنظمات	.34
50	سابعاً: الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات	.35
53	المبحث الثالث: مجموعة الاتصالات الفلسطينية	.36
54	المقدمة	.37
55	أولاً: فلسفة مجموعة الاتصالات	.38
55	ثانياً: رسالة مجموعة الاتصالات	.39
55	ثالثاً: استراتيجية مجموعة الاتصالات	.40
55	رابعاً: منهجية مجموعة الاتصالات	.41
56	خامساً: هيكلية مجموعة الاتصالات	.42
56	سادساً: قيم مجموعة الاتصالات	.43
57	سابعاً: شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية	.44
57	أولاً: شركة الاتصالات الفلسطينية (بالتل)	.45
58	ثانياً: شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)	.46
60	ثالثاً: شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي	.47
61	رابعاً: شركة ريتش لخدمات الاتصالات	.48
62	خامساً: الشركة الفلسطينية متعددة الوسائط للخدمات الإعلامية (بالميديا)	.49
الفصل الثالث: الدراسات السابقة		
65	المقدمة	.50
65	أولاً: الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي	.51
65	الدراسات الفلسطينية	.52
66	الدراسات العربية	.53
73	الدراسات الأجنبية	.54
74	ثانياً: الدراسات المتعلقة بنجاح المنظمات	.55
74	الدراسات العربية	.56
80	ثالثاً: الدراسات التي ربطت بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات	.57

رقم الصفحة	الموضوع	م
80	الدراسات العربية	.58
82	الدراسات الأجنبية	.59
82	التعليق على الدراسات السابقة	.60
الفصل الرابع: منهجية الدراسة		
88	المقدمة	.61
88	أولاً: منهجية وأسلوب الدراسة	.62
88	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة	.63
89	ثالثاً: خطوات بناء الاستبانة	.64
90	رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة)	.65
91	خامساً: صدق وثبات الاستبانة	.66
99	سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي	.67
100	سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	.68
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة		
103	المقدمة	.69
103	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	.70
107	ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة	.71
123	ثالثاً: اختبار الفرضيات	.72
الفصل السادس: النتائج والتوصيات		
142	المقدمة	.73
142	أولاً: النتائج	.74
143	ثانياً: التوصيات	.75
147	ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة	.76
148	المراجع	.77
148	المراجع العربية	.78
153	المراجع الأجنبية	.79
156	المراجع الإلكترونية	.80
158	الملاحق	.81

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
16	مفاهيم الذكاء الاستراتيجي	.1
86	الربط بين محاور الدراسة والدراسات السابقة	.2
89	أعداد المديرين العاملين لدى مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة	.3
90	درجات المقياس العشري	.4
91	توضيح لدرجات المقياس العشري	.5
92	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستشراف" والدرجة الكلية للمجال	.6
93	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تفكير النظم" والدرجة الكلية للمجال	.7
94	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المستقبلية" والدرجة الكلية للمجال	.8
95	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)" والدرجة الكلية للمجال	.9
96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الشراكة" والدرجة الكلية للمجال	.10
97	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تجاح المنظمات" والدرجة الكلية للمجال	.11
98	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور دراسة الذكاء الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور	.12
99	معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	.13
100	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	.14
103	توزيع عينة الدراسة حسب أعداد الاستثمارات المكتملة والمفقودة	.15
104	توزيع عينة الدراسة حسب شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية	.16
104	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	.17
105	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	.18
105	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	.19
106	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	.20
106	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	.21
108	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الاستشراف"	.22
110	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "تفكير النظم"	.23
112	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المستقبلية"	.24
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)"	.25
116	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الشراكة"	.26
118	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات الذكاء الاستراتيجي	.27
120	اتفاق واختلاف الدراسات السابقة لترتيب عناصر الذكاء الاستراتيجي	.28

120	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات مجال "نجاح المنظمات"	.29
123	معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة	.30
125	معامل الارتباط بين الاستشراف ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة	.31
126	معامل الارتباط بين تفكير النظم ونجاح المنظمات لدى في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.	.32
127	معامل الارتباط بين الرؤية المستقبلية ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة	.33
128	معامل الارتباط بين الدافعية ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة	.34
129	معامل الارتباط بين الشراكة ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة	.35
130	نتائج اختبار (T) لعينتين مرتبطتين - الجنس	.36
131	نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر	.37
132	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - الخبرة	.38
133	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - الدرجة الوظيفية	.39
134	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المؤهل العلمي	.40
135	نتائج اختبار (T) لعينتين مرتبطتين - الجنس	.41
136	نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر	.42
136	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - الخبرة	.43
137	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - الدرجة الوظيفية	.44
138	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المؤهل العلمي	.45
139	الارتباط ومعامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد	.46
139	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	.47
145	توصيات الدراسة وآليات تنفيذها	.48

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
5	يوضّح العلاقة بين متغيرات الدراسة	.1

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
159	أداة الدراسة (الاستبانة النهائية)	.1
165	قائمة بأسماء المُحكّمين	.2
166	كُتّب تسهيل المهمة	.3

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- أولا: مشكلة الدراسة.
- ثانيا: متغيرات الدراسة.
- ثالثا: فرضيات الدراسة.
- رابعا: أهداف الدراسة.
- خامسا: أهمية الدراسة.
- سادسا: مصطلحات الدراسة.

المقدمة

إنّ التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة وظروف عدم التأكد التي تواجه المنظمات بمختلف أشكالها في المجتمعات العربية، أدت إلى ظهور الكثير من الاتجاهات والمفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، مما دفع مديري وقادة هذه المنظمات إلى تبني استراتيجيات واتجاهات جديدة، لإدارة وقيادة منظماتهم بحنكة وذكاء شديدين، وذلك لتحقيق التميّز لمنظماتهم وتحقيق التفوّق على منافسيهم في نفس المجال.

إنّ تحقيق هذا التفوّق يتطلب امتلاك المديرين العديد من المهارات الإدارية المعاصرة، ومخيلة واسعة، وبصيرة ثاقبة، وأن تتوفر لديهم العديد من المهارات الفكرية والتحليلية التي تساعدهم في مواجهة التغيرات المستمرة والديناميكية الشديدة التي تطرأ في بيئة العمل، كما أن توقّر هذه المهارات لدى القادة والمدراء يساعد في تحقيق أهداف المنظمات الاستراتيجية، ويؤثر في استمراريته وفعاليتها ونجاحها، ومن هذه المهارات الإدارية المعاصرة مهارة الذكاء الاستراتيجي التي باتت يستخدمها المدبرون والقادة الاستراتيجيون في المنظمات كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، وللحفاظة على مكانتها والارتقاء بها، واستشراق مستقبلها، واستغلال كافة الفرص المتاحة ومواجهة الديناميكية الشديدة المحيطة بها.

فالذكاء الاستراتيجي يُعرّف بأنه "ذكاء يوسّم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بمهارات مثل (الاستشراق، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، ويساعد قادة ومديري المنظمات، ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات السليمة ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الأزمات قبل حدوثها" (قاسم، 2011: 19).

ووفقاً لرأي النعيمي (2008: 170) فإن الذكاء الاستراتيجي مُرتبط بقدرات عقلية مميّزة يجب أن تتوفر لدى المدير أو القائد، وهذه القدرات تمكنه من استقراء مستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم التأكد ومحدودية المعلومات، مما يدفع القائد أو المدير إلى ضرورة الفهم الشامل لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل الطرق التي تؤدي إلى تحقيق مكانة متميزة للمنظمة عن طريق التفوق على المنظمات المنافسة لها.

وحتى نستطيع أن نصف منظمة ما بأنها ناجحة، فإنه من الضروري أن يتوفر لديها ما هو أكثر من الحد الأدنى المطلوب للتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، كما أن سبب نجاح العديد من المنظمات كما يشير Maccoby (1: 2001) هو امتلاك قادتها لمهارة الذكاء الاستراتيجي.

إن نجاح المنظمات مفهوم يتعلّق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، واستمرارها في المحافظة على ميزتها التنافسية في الرؤية والتخطيط والتطور المستمر، وتمثل الإدارة الاستراتيجية بجميع مكوناتها بعداً أساسياً من أبعاد نجاح المنظمات كما أشار Grant (2000: 225) الذي ربط بين نجاح المنظمات وبين رؤية القادة والمديرين الاستراتيجية للفرص والتهديدات والتنبؤ والاستشراف لمستقبل المنظمة.

لقد تبلورت الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة لدى الباحثة من منطلق التحديات والتغيرات المستمرة والمتلاحقة التي يواجهها قطاع غزة عامة و قطاع الاتصالات خاصة والذي يهتم بتلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني المختلفة في مجال الاتصالات مما يستدعي على المديرين والقادة العاملين في مجال الاتصالات في قطاع غزة ضرورة مواجهة الديناميكية الشديدة والتغيرات المستمرة واستباق الأزمات والاستعداد للمخاطر قبل وقوعها والعمل على استغلال كافة الفرص المتاحة في البيئة المحيطة، وذلك من أجل تحقيق النجاح والتفوق لمنظمتهم.

أولاً: مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول توضيح العلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات لدى مجموعة الاتصالات الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، حيث أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات، وذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، فمثلاً أشارت دراسة Kruger (2010: 100) إلى أن استخدام القادة والمديرين للذكاء الاستراتيجي يؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، كما بينت دراسة Rahmatian & PourKiani (2013: 1273) أن هناك علاقة مهمة وواضحة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين ومستوى نجاح المنظمات.

وعلى الرغم من اتسام مجموعة الاتصالات الفلسطينية بالنجاح مقارنة مع شركات المجتمع المحلي إلا أن هذا النجاح مُهدّد وغير ثابت نظراً لكونه نجاحاً مرتبطاً باستقرار البيئة المحلية وهو ما ليس متوفراً في البيئة الفلسطينية حالياً نظراً لانتصافها بالديناميكية الشديدة لكونها تتعرض وبشكل مستمر لتغيرات شديدة ومتلاحقة تؤثر بشكل مباشر على منظمات الأعمال المتواجدة في المجتمع الفلسطيني عامة وقطاع غزة خاصة سواء كانت هذه التغيرات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غير ذلك.

من ناحية أخرى فإن هذا النجاح سيتأثر حتماً بدخول شركة الوطنية موبايل كشركة اتصالات منافسة للعمل في السوق المحلي الفلسطيني بقطاع غزة علماً بأنها باشرت العمل فعلياً في الضفة

الغربية، ومثل هذا الخطر القادم يستوجب على المديرين العاملين بمجموعة الاتصالات الوطنية الفلسطينية اتخاذ كافة الاستعدادات اللازمة والإجراءات الوقائية لمواجهة هذه المنافسة المرتقبة والمتوقعة والعمل على تعزيز مستوى النجاح المُحقَّق لدى منظماتهم والمحافظة عليه، علماً بأن الشركة الناجحة هي التي تتخذ الإجراءات الوقائية لمواجهة أي تهديدات أو مخاطر مستقبلية، كما أن هذا النجاح مُهدّد أيضاً بالممارسات التعسفيّة من قبل سلطات الاحتلال الاسرائيلي بحق مجموعة الاتصالات الفلسطينية، فمن خلال تقرير نشره موقع الاقتصادية أون لاين والذي تم بناء على مقابلة أجريت مع مدير عام شركة جوال بإقليم غزة، فقد صرّح المدير العام لشركة جوال بحقيقة المعوقات التي تمارسها السلطات الإسرائيلية ضد مجموعة الاتصالات بشكل عام وأن هذه المعوقات معروفة محلياً وعربياً ودولياً، حيث تبدأ هذه الممارسات والمعوقات بالسيطرة على الترددات، وحجز المُعدّات والأبراج ووسائل التكنولوجيا الحديثة في المعابر والموانئ وعدم السماح بإدخالها من أجل تطوير الشبكات، وتمرّ بالاعتداءات المتكرّرة على الشبكة، ولا تنتهي عند المنافسة غير الشرعية للشركات الإسرائيلية حيث تقوم هذه الشركات بممارسة خدماتها وتقديم الشرائح الخلوية في السوق الفلسطيني بشكل غير قانوني، وما يُستجد لها من أشكال الانتهاكات الصارخة على قطاع الاتصالات الفلسطيني بشكل عام وعلى شبكة شركة جوال بشكل خاص (أصرف، 2013: 1).

وبناءً على ما سبق قامت الباحثة بصياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما علاقة الذكاء الاستراتيجي بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟

و يتفرع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما علاقة الاستشراق بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
2. ما علاقة تفكير النظم بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
3. ما علاقة الرؤية المستقبلية بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
4. ما علاقة الدافعية بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟
5. ما علاقة الشراكة بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟

ثانياً: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل:

الذكاء الاستراتيجي و عناصره حسب نموذج (Maccoby, 2001: 1-5):

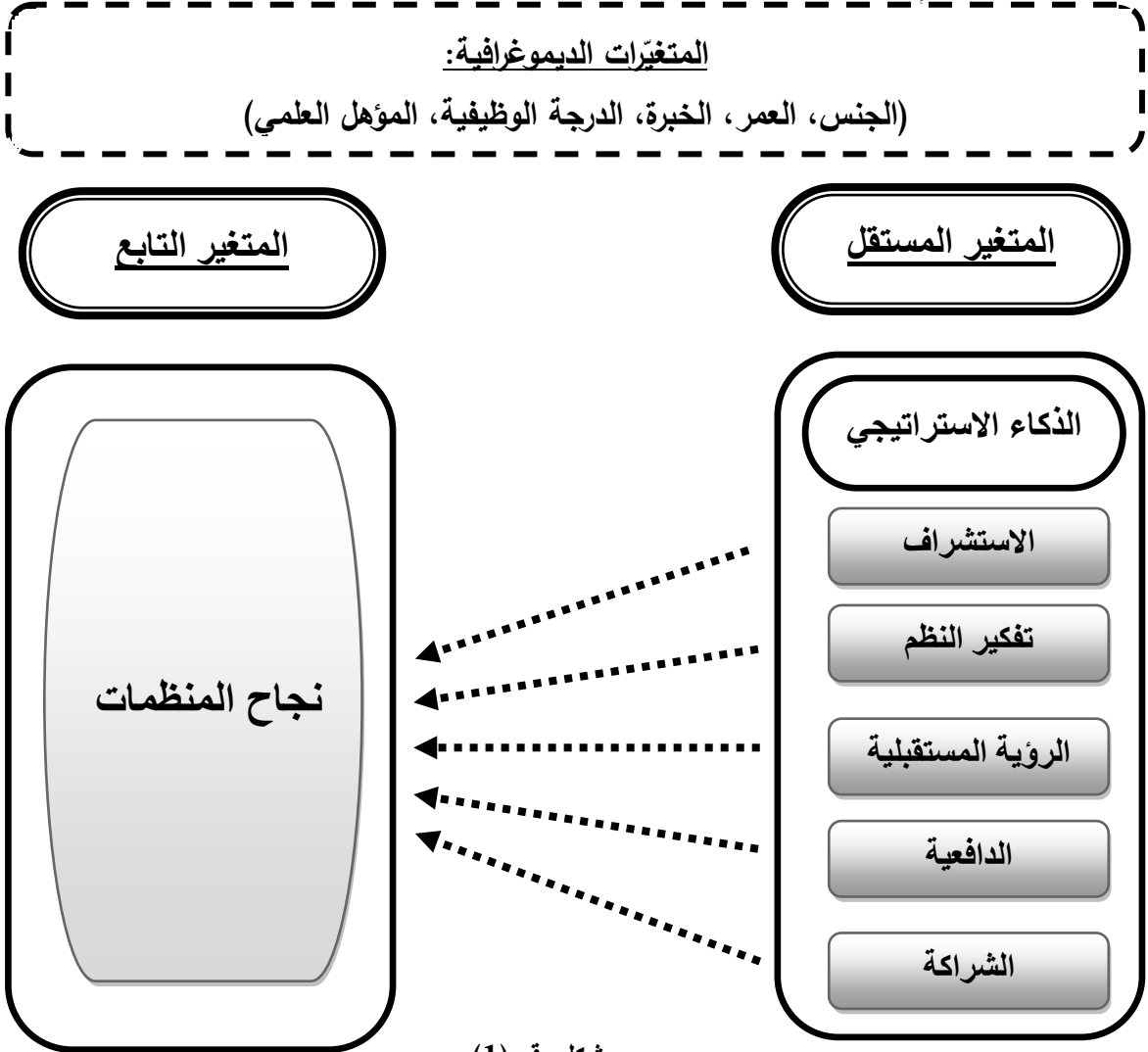
- الاستشراف.
- تفكير النظم.
- الرؤية المستقبلية.
- الدافعية.
- الشراكة.

2. المتغير التابع:

نجاح المنظمات.

3. المتغيرات الديموغرافية:

(الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي)



شكل رقم (1)

يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة
المصدر: (جرد بواسطة الباحثة وفقاً لأدبيات الدراسة).

ثالثاً: فرضيات الدراسة

تم استخدام نموذج Maccoby (1-5: 2001) بعناصره الخمسة في هذه الدراسة، وبناء على هذا النموذج تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشراف ونجاح

المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

1.2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفكير النظم ونجاح

المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

1.3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية

ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

1.4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية ونجاح

المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

1.5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة ونجاح

المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين

حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي)

في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين حول

نجاح المنظمات تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) في

مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، ويمكن تحقيق هذا الهدف عبر دراسة مجموعة الأهداف التالية:

1. توضيح العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) ونجاح المنظمات.
2. دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
3. دراسة واقع نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي باختلاف متغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي).
5. معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات باختلاف متغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي).
6. دراسة تأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
7. تقديم توصيات ونتائج لكافة أصحاب العلاقة حول موضوع الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة

■ الأهمية العلمية:

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى المساهمة في تعزيز المكتبة العربية نظراً لقلّة الأبحاث العربية التي كُتبت في هذا الموضوع في العالم العربي عامة وفي فلسطين خاصة، كما وتُرَكِّز هذه الدراسة على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة والتي تضم مجموعة من أهم الشركات العاملة في قطاع غزة والتي تعتبر الوحيدة والرائدة التي تلبي حاجات المجتمع الفلسطيني في

هذا المجال، أما ما يميّز هذه الدراسة عن الأبحاث السابقة كونها تتناول موضوعين مُميّزين وفريدين من نوعهما قلما تحدث عنهما الباحثون في العالم العربي.

▪ الأهمية العملية:

تتناول هذه الدراسة موضوعاً مهماً واستراتيجياً من شأنه أن يقدم توصيات لمساعدة المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في إدارة أعمالهم وتحقيق أهدافهم وتحقيق التميّز ومواجهة التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تنتصف بها البيئة الفلسطينية عامةً وقطاع غزة خاصة.

كما وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي عملياً كأداة استراتيجية أساسية ومهمة في إدارة المنظمات ومواجهة التحديات والمخاطر المحيطة بها ومحاولة توجيه المديرين في ميدان البحث (بيئة عمل الباحثة) لتطبيقه عملياً.

وبالإضافة إلى ما سبق سوف تسهّل هذه الدراسة عمل الباحثين الراغبين في إجراء دراسات مشابهة مستقبلاً.

▪ الأهمية للمجتمع:

مما لا شك فيه أن مجموعة الاتصالات الفلسطينية تقدم كافة الخدمات المتعلقة بمجال الاتصالات في فلسطين لمعظم أفراد المجتمع، وأن نجاح هذه الشركات وتمييزها سوف ينعكس بشكل إيجابي على الخدمات المقدمة من قبل هذه الشركات للأفراد المستفيدين من هذه الخدمات في المجتمع المحلي، مما سوف يترتب عليه تحقيق أفضل إشباع لحاجات ورغبات أفراد المجتمع عن طريق تلبية حاجاتهم ورغباتهم في هذا المجال.

▪ الأهمية للباحثة:

ساهمت هذه الدراسة في كسب المعرفة المتعلقة بالإدارة وتطبيق ذلك في مجال عمل الباحثة كموظفة في مجموعة الاتصالات الفلسطينية - جوال، كما وساعدتها هذه الدراسة في تعلم الصبر والمثابرة والتعمق في مجال البحث العلمي، بالإضافة إلى أنها زودتها بالخبرة والمهارة والمعرفة المتعلقة بكيفية تطبيق واستخدام مفهوم الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي على أرض الواقع، إلى جانب ذلك فإن الباحثة تسعى إلى الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من خلال تقديمها لهذه الدراسة.

سادساً: مصطلحات الدراسة

■ الذكاء الاستراتيجي:

1. "هو الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة" (Quarmby, 2003: 3).
2. "هو وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة والعملية حول مستقبل عمل المنظمة" (Xu, 2007: 1).
3. "هو أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو أحد مصادر القوة الاستراتيجية" (الطائي والخفاجي، 2009: 231).
4. "هو ذكاء يتسم به قادة المنظمات ويتكوّن من خمسة عناصر وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية "القدرة على تحفيز العاملين"، الشراكة)" (Maccoby, 2001: 1).

■ عناصر الذكاء الاستراتيجي

1. الاستشراف:

"عبارة عن دراسة للماضي وفهم للحاضر يُمكن المديرين من معرفة المستقبل وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار" (Okkonen et al, 2001: 12).

2. تفكير النظم:

"القدرة على دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المنظمة" (Maccoby et al, 2004: 3).

3. الرؤية المستقبلية:

"وصف لصورة مستقبلية أفضل تحددها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة" (عبيد، 2009: 39).

4. الدافعية:

"عبارة عن قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الأهداف والتصورات التي وضعها" (Maccoby et al, 2004: 5).

5. الشراكة:

"تُمثّل التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، ويُشير التحالف الاستراتيجي إلى اتفاق يُلزم مجموعتين أو أكثر من المنظمات للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال" (الطائي والخفاجي، 2009: 258).

▪ نجاح المنظمات

- "الصورة الشاملة للمنظمة المُحقَّقة لكفاءتها وفعاليتها معاً، فالمنظمة الناجحة تعمل على تحقيق أهدافها وتتسجم وتتكيّف مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة بها وتعظيم مخرجاتها إلى أقصى حد" (السلطاني، 2012: 94).
- "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها" (الركابي، 2004: 129).
- "قدرة المنظمة على النجاح في صياغة الاستراتيجية الخاصة بها و تنفيذها ومتابعتها" (Johnson et al, 2002: 476).
- "الرؤية الإستراتيجية وتخطيط الأداء، النشاط العملياتي، تطوير الشركة، اختيار الأفراد، ثقافة المنظمة، القيادة والإدارة، التطوير الشخصي، التقييم والمراجعة" (الكبيسي ودهام، 2007: 144).

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: نجاح المنظمات.
- المبحث الثالث: مجموعة الاتصالات الفلسطينية.

المبحث الأول

الذكاء الاستراتيجي

- المقدمة.
- أولا: تعريف الذكاء.
- ثانيا: أنواع الذكاء.
- ثالثا: مفهوم الذكاء الاستراتيجي.
- رابعا: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي.
- خامسا: نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي.
- سادسا: عناصر الذكاء الاستراتيجي.
- سابعا: مبادئ الذكاء الاستراتيجي.
- ثامنا: أدوار الذكاء الاستراتيجي.

المقدمة

إنّ الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم الادارية المعاصرة في الوقت الحالي، كما ترجع بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وكان أول استخدام لمفهوم الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية (McDowell, 2009: 3).

ولقد أدت المنافسة الحادة بين منظمات الأعمال في العصر الراهن إلى البحث عن الميزات التي تُمكن المنظمات من التفوق على منافسيها في سوق العمل للحفاظ على مستوى النجاح المحقق وبقائها في السوق، وحتى يتم تحقيق هذه الغاية ينبغي على منظمات الأعمال أن تتبني أساليب الذكاء الاستراتيجي كأساس لجميع أعمالها وعملياتها، وكذلك البحث عن الفرص الجديدة في السوق بما يتلاءم مع قدراتها ومواردها، والعمل على إيجاد الطرق التي تُمكنهم من الوصول بمنظمتهم إلى مستوى التميّز.

بالإضافة إلى أنّ العديد من المنظمات المعاصرة تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي من خلال مجموعة من المتخصصين بتوفير التحليلات الأساسية التي تعتبر أساساً لقرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية (Xu, 2007: 3).

ويبرز دور الذكاء الاستراتيجي كأحد أنماط الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات، والذي يمدّهم بالرؤى المستقبلية والقدرات الإبداعية والحدسية، مما يُمكنهم من تحفيز العاملين على تقوية منظماتهم، والاندفاع لإيجاد شراكات تعاونية مع المنظمات الأخرى في إطار السعي لمواجهة تلك التحديات، فضلاً عن دوره الهام في توفير المعلومات لصنّاع القرارات، وصياغة الاستراتيجيات والخطط والسياسات في منظمات الأعمال.

ويُنَاقش هذا المبحث في بدايته تعريفات ومفاهيم وأنواع الذكاء بشكل عام، ثم يتطرّق إلى المفاهيم المتعددة للذكاء الاستراتيجي، ومداخل تفسيره، ونماذج قياس الذكاء الاستراتيجي، كما يُسلّط الضوء على عناصر هذا الذكاء، كذلك يستعرض هذا المبحث مبادئ وأدوار الذكاء الاستراتيجي.

أولاً: تعريف الذكاء

لقد اعتبر ابن خلدون: "أن الإنسان كائن مفكر، لا يتوقف عن التفكير، وهذا ما يُميّزه عن غيره من الحيوانات". (العليمات، 2009: 35).

إنّ الذكاء في اللغة يعني تمام الشيء ومنه الذكاء في تمام السن ومنه الذكاء في الفهم وهو أن يكون فهماً تاماً سريع القبول، ويُعتبر مصطلح الذكاء أقدم في نشأته من علم النفس، حيث نشأ في

إطار الفلسفة القديمة، فنجد شيشرون الفيلسوف الروماني قد استخدم مصطلح Itelligentia ثم استخدم المصطلح الإنجليزي بعد ذلك وهو Intelligence أي الذكاء (المغازي، 2004: 25).

ويُعرّف الذكاء بأنه "القدرة التي يمتلكها الإنسان ويستطيع أن يُعبّر عنها عن طريق التفكير والنشاط الحركي وأن يبتدع شيئاً آخر في شتى مجالات الحياة" (كرامز، 2011: 10).

كما ينطوي مصطلح الذكاء على أفعال متعلّقة بالعمليات المعرفية تتمثّل في الإدراك والانتباه بالإضافة إلى مهارات الذكاء الوجداني المتمثلة في المثابرة على الفهم والحماسة والقدرة على حفز ذهن كمؤشرات تُبيّن أهمية القلب كمتحكّم بالذكاء الإنساني (الجاسم، 2010: 20).

وقد وردت الإشارة الضمنية في القرآن إلى مصطلح الذكاء بكلمة البصيرة إشارة إلى العقل وفيها قال تعالى: "بل الإنسان على نفسه بصيرة". [سورة القيامة- الآية 14]، أي لديه عقل يُميّز به بين الحق والباطل ..

ولقد اهتم علماء النفس بدراسة الجوانب غير العقلية في الذكاء من ناحية وإلى أنواع الذكاء التي لا تقوم على الجوانب العقلية من ناحية أخرى وعلى هذا اتجه اهتمام بعض الباحثين إلى دراسة أنواع الذكاء كالذكاء العملي الذي يهدف إلى تعريف الإنسان بالفرص المتاحة واكتساب الخبرات العملية وذلك للنجاح في الحياة بصفة عامة، أيضاً اتجه اهتمام باحثين آخرين إلى دراسة ما يُسمّى بـ "الذكاء الانفعالي" والذي يهتم بدراسة قدرات الذكاء اللازمة لفهم وتنظيم المشاعر الذاتية وكذلك فهم مشاعر الآخرين، بالإضافة إلى "الذكاء الثقافي" الذي يُعنى بالمهارات والقدرات اللازمة لفهم الثقافات المختلفة (طه، 2006: 175).

ويُستنتج مما سبق أن الذكاء هو حالة من الفكر المستمر الذي يعالج القضايا والمشكلات ويعمل على حلها في زمن قياسي كما أنه يقوم باستخدام المخزون الفكري من المعلومات والتجارب والأحداث السابقة للوصول إلى آراء وحلول جديدة.

إن موهبة العقل من أجلّ الأشياء التي يمتلكها الإنسان، إنها موهبة جليّة نظراً لأنه بهذه الموهبة تحصل معرفة الله عز وجل وبه تُضبط المصالح وتُلحظ العواقب وتُدرك النواقص وتُجمَع الفضائل، والأذكياء من قويت فطنتهم وتوقدت عقولهم، فيعلم الذكي معنى القول بمجرد سماعه، ولقد اهتم رواد الفلسفة الإسلامية بمصطلح الذكاء، فنجد الفارابي يشترط أن يكون القائد فطناً وذكياً، ثم نجد ابن خلدون يشير إلى إيثار عملية التدرج في التعليم تبعاً لارتفاع الذكاء والقدرات العقلية للطفل، ثم اهتمت العلوم البيولوجية والفسولوجية بالذكاء واستقر أخيراً في علم النفس كمظهر عقلي من مظاهر السلوك الذي يخضع للقياس (المغازي، 2004: 25).

ثانياً: أنواع الذكاء

لقد خُص كل من كرامز (2011: 12)، و جابر (2003: 10) إلى وجود سبعة أنواع أساسية من الذكاء وهي كالتالي:

1. **الذكاء اللغوي/اللفظي Linguistic\Verbal Intelligence**: يُمكن الفرد من الإبداع في الكتابة والحديث والخطابة، فالذكي لغوياً سيكون أكثر قدرة على تعلم اللغات واستخدام اللغة في الوصول لأهداف معينة.
2. **الذكاء المنطقي/الرياضي Logical\Mathematical Intelligence**: يتضمن القدرة على حل مشكلات منطقية أو معادلات رياضية، فالذكي منطقياً أو رياضياً سيكون أكثر قدرة من غيره على التعامل مع المعضلات العلمية وفهمها.
3. **الذكاء الجسمي/الحركي Bodily\Kinesthetic**: الخبرة والكفاءة في استخدام الشخص لجسمه ككل للتعبير عن الأفكار والمشاعر كالرياضيين مثلاً، ويضم هذا الذكاء مهارات نوعية كالتوازن، والمهارة، والمرونة.
4. **الذكاء الموسيقي Musical Intelligence**: مهارة الفرد في استيعاب وتأليف وتقدير وأداء الموسيقى.
5. **الذكاء الشخصي Intrapersonal Intelligence**: والذي يُمكن الشخص من فهم قدراته وتقدير أفكاره ومشاعره وبالتالي يُمكنه من تنظيم وإدارة حياته بشكل ناجح، ويرى جابر (2003: 12) أن هذا النوع من الذكاء يتمثل في قدرة الشخص على إدراك الصيغ الموسيقية وتمييزها (كالناقد الموسيقي)، وتحويلها (كالمؤلف)، والتعبير عنها (كالمؤدّي لقطعة موسيقية).
6. **الذكاء الاجتماعي Interpersonal Intelligence**: قدرة الفرد على فهم نوايا ودوافع ورغبات الآخرين مما يُمكنه من التعاون مع غيره وإقامة علاقات متميزة معهم.
7. **الذكاء الفراغي/البصري Visual\Spatial Intelligence**: تُدرة الفرد على التخيل خاصة فيما يخص الصور والهياكل وملاحظتها، وأصحاب هذا النوع من الذكاء يُقدرون الجمال والفن في الصور، ولديهم ذاكرة فوتوغرافية للأحداث والأمر، ويفضّلون العمل كمصوّرين، مصمّمين، رسّامين، ومهندسين معماريين وكل الوظائف التي تتطلب قُدرة عقلية للتخيل فيما يخص الصور والأماكن والفراغات.

ثالثاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، وتباينت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، وسوف نستعرض في الجدول التالي أبرز المفاهيم التي تم تداولها عن الذكاء الاستراتيجي:

جدول (1)

مفاهيم الذكاء الاستراتيجي

م	الكاتب، السنة	المفهوم
1	(تريجو وزيرمان، 1998: 156)	هو عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يؤدي بشكل ناجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة.
2	(Kuhlmann et al, 1999: 14)	ابتكار خرائط الطريق لتوجيه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية.
3	(Maccoby, 2001: 1) & (Maccoby, 2004: 3)	هو ذكاء يتصف به قادة منظمات الأعمال ويكون من خمسة عناصر أساسية وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) ثمكّن القائد من فهم وتصور مستقبل المنظمة.
4	(Tham & Kim, 2002: 1)	ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لوضع تصور إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.
5	(Quarmby, 2003: 3)	هو القدرة التي يتمتع بها مجموعة من المديرين في المستوى الاستراتيجي من أجل صياغة السياسات، والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد.
6	(Finland et al, 2005: 12)	هو عملية متواصلة من إنتاج المعلومات الضرورية ذات الأهمية الاستراتيجية في شكل قابل للتطبيق وذلك بهدف تسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل.
7	(Liebowitz, 2006: 22)	هو ذكاء يعمل على توفير المعرفة، والمعلومات ذات القيمة المضافة لمساعدة القادة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمنظمة.
8	(Fleisher & Bensoussan, 2007)	هو عملية جمع، وتحليل، ونشر البيانات المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية.
9	(XU, 2007: 1)	هو العملية التي تهدف إلى تزويد الشركات بالمعلومات التي تحتاجها عن بيئة الأعمال الخاصة بها وذلك بهدف

م	الكاتب، السنة	المفهوم
		مساعدتها على توقع التغيير وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة أفضل للعملاء وتحقيق النمو المستقبلي والأرباح للمنظمة في الأسواق الجديدة في كافة المجالات.
10	(Clar et al, 2008: 10)	عبارة عن مجموعة العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون جاهزة للتداول من قبل الشخص المناسب وفي الوقت المناسب بهدف تمكينه من اتخاذ القرارات السليمة والصائبة.
11	(الطائي و الخفاجي، 2009: 231)	الذكاء الاستراتيجي يُمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك، والتفكير، والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية في المنظمات.
12	(McDowell, 2009: 7)	عبارة عن أداة إدارية هامة وقوية إذا ما تم استخدامها بشكل ملائم، تعمل على دراسة بيئة عمل المنظمة، وتحديد المخاطر، والتهديدات، والفرص.
13	(بومدين، 2010: 12)	عبارة عن نظام يُساعد في اتخاذ القرار عن طريقة ملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية بالإضافة إلى تتبّع الآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخلاص الفرص والتهديدات بالارتكاز على المعلومات الاستراتيجية.
14	(صالح وآخرون، 2010: 142)	هو ذكاء يتّصف به قادة المنظمات الذين يتمتّعون بـ (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، والشراكة)، بالإضافة إلى اعتمادهم على نظام معلوماتي يُتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها بهدف صناعة القرارات الفاعلة.
15	(Maccoby & Scudder, 2011)	هو نظام يتكوّن من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تساهم في تكوين صورة واضحة عن مستقبل المنظمات وهذه الأبعاد تتكون من: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة).
16	(Kuosa, 2011)	الذكاء الاستراتيجي يشمل عملية جمع وتحليل المعلومات البيئية وتوزيع هذه المعلومات وفقاً لاستراتيجية المنظمة.

المصدر: (جرد بواسطة الباحثة وفقاً للمصادر المشار إليها).

من خلال التعاريف السابقة يتّضح لنا بأن هناك من يُقارب بين مفهوم الذكاء بشكل عام وبين مفهوم الذكاء الاستراتيجي بشكل خاص فهو في النهاية عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وصولاً لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات.

كما أن هناك من أضاف على مفهوم الذكاء التقليدي عنصر الإبداع والابتكار والدقة والتوقيت المناسب ليصبح ذكاءً استراتيجياً، وهناك من دمج بين مفهوم الذكاء ومفهوم الاستراتيجية ليضع تعريف الذكاء الاستراتيجي بوصفه ذكاءً يُساعد في استشراف مستقبل المنظمة ويساعدها في صياغة وتحقيق الأهداف المستقبلية لها، ويؤدي بالمنظمة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، ويساعدها في تجاوز التهديدات المحتملة واستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل، بشكل يؤدي إلى زيادة ربحيتها وتحسين مركزها التنافسي، وهو أيضاً ذكاء يعتمد على المعرفة وإنتاج المعلومات ومعالجتها ليستخدمها قادة المنظمات في عملية اتخاذ القرارات، وهذه المعلومات تتعلق ببيئة الأعمال الخاصة بها وأوضاع المنافسين بحيث تكون هذه المعلومات متوفرة للموظفين في الوقت المناسب، ويمكن النظر إلى الذكاء الاستراتيجي بوصفه شكلاً من أشكال الموارد غير الملموسة للمنظمة، أي أنه يُمثل أحد عناصر رأس المال البشري للمنظمة.

إنّ العديد من التعريفات ركزت على عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي كالاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة بوصفها مميزات تضيف على الذكاء الإداري لقادة المنظمات بُعداً استراتيجياً يُساعد في تحقيق رؤية الرسالة ورسالتها وجميع أهدافها قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

ومن خلال التعاريف السابقة قامت الباحثة باستخلاص تعريفاً للذكاء الاستراتيجي:

"هو عملية إدارية واستراتيجية هامة تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، وتهدف هذه العملية إلى تزويد قادة المنظمات في الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة والضرورية عن بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية بهدف تمكينهم من تصميم وصياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية، والاستعداد لمواجهة المخاطر والأزمات قبل وقوعها بما يضمن تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة".

رابعاً: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي

أشار كلٌّ من (Tham & Kim (2002: 2) و Xu (2007: 4) إلى مدخلين أساسيين لعملية الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأعمال وهما كالآتي:-

1. الطريقة الوظيفية/ المدخل الوظيفي The Functional Approach:

يتجلى دور هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد الطريقة المركزية في عملية اتخاذ القرار، ففي هذه المنظمات يتم توجيه الذكاء الاستراتيجي لدعم عمليات صنع القرار والتي تتركز فيها مسؤولية

اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا، أما أقسام المنظمة الأخرى فتعمل على جمع المعلومات الخاصة بنشاطاتها بمعزل عن بعضها.

وتخضع عملية صناعة القرارات التشغيلية في كل قسم من هذه الأقسام إلى تصورات القسم التابع له ودوره في تنفيذ استراتيجيات المنظمة ونجاحها، مع محدودية في التعامل مع المعرفة المتوفرة لدى موظفي الإدارة العليا والمتأتية من خلال استخدامهم للذكاء الاستراتيجي، واعتمادهم في الغالب على الذكاء العملي في التعامل مع القضايا ك (تقييم المنافسين، والتكنولوجيا الجديدة)، ونادراً ما يلجؤون للذكاء الاستراتيجي للحصول على المعلومات التي يحتاجونها.

2. طريقة المعالجة/ مدخل العملية The Process Approach:

من خلال هذا المدخل فإن كلاً من المعرفة ومسؤولية صناعة القرارات لا تتركز لدى مديري الإدارة العليا فقط، بل يشترك فيها مديرو الأقسام الأخرى ويتم توظيف الذكاء الاستراتيجي لتلبية متطلبات مديري الأقسام من المعلومات، وبما يجعل العاملين في كل قسم يساهمون بتصوراتهم إزاء مستقبل المنظمة من خلال صناعة القرارات.

كما وتشجع "اللامركزية" كافة الموظفين على إيجاد المعلومات المختلفة حول مستقبل المنظمة، لاسيما في ظل التغيرات الحاسمة في (الصناعة، التكنولوجيا، الأسواق، والزيائن)، وبشكل يصعب فيه على كبار المديرين التنفيذيين أن يواكبوا بمفردهم الكم الهائل من مؤشرات التغيير، مما يجعل هذا الذكاء جزءاً من ثقافة المنظمة نظراً لأنه يعزز ثقافة التعاون بين الموظفين، ومشاركة المعلومات لعموم أقسام المنظمة وإداراتها، وتمكين العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم.

خامساً: نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

هناك عدد من النماذج التي تقيس الذكاء الاستراتيجي منها:

1. نموذج تريجو وزيرمان (1998):

ينكوّن هذا النموذج الخاص بقياس الذكاء الاستراتيجي من مجموعة من الأسئلة التي تُوجّه إلى القادة والإداريين في المنظمات، ويتم الإجابة على هذه الأسئلة "بنعم" أو "لا"، وكلما زاد عدد الأسئلة المجاب عليها بـ "نعم" كلما دلّ ذلك على ارتفاع نسبة الذكاء الاستراتيجي في المنظمة، كما يدل على أن استراتيجية المنظمة سليمة، وهذه الأسئلة هي كالتالي (تريجو وزيرمان، 1998: 46-48):

أ. هل حدّدت الإدارة العليا صورة المنظمة بوعي، وحدّدت ماذا تريد أن تصير إليه المنظمة بصدد طبيعة واتجاه نشاط الأعمال على امتداد السنوات القليلة القادمة؟

- ب. هل تعرف خصائص استراتيجية منطمتك؟
- ت. هل يرغب المديرون الآخرون في المنظمة أن يشاركوا في صياغة رؤيتكم للاتجاه الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة؟
- ث. هل استراتيجيتكم دقيقة بما يكفي لجعلكم والمديرين المحيطين بكم تتفوقون فوراً على أي من المنتجات والأسواق الجديدة، والتي ترى استراتيجيتك الحالية أن تشملها، أو تستبدها لتتحول نحو منتجات وأسواق جديدة؟
- ج. هل تساعدكم استراتيجيتكم على المفاضلة، ثم الاختيار المستقبلي بين المنتجات أو الأسواق، بدلاً من المفاضلة ثم الاختيار اعتماداً على (تحليل الكلفة/العائد، وتوافر قوة العمل، والمهارات المطلوبة... وغيرها من المعايير)؟
- ح. هل مداولاتكم الاستراتيجية منفصلة عن جهودكم في التخطيط طويل الأمد؟
- خ. هل استراتيجيتكم المقبلة تُحدّد بوضوح خططكم ومشاريعكم وميزانيتكم، على خلاف الحالة التي تكون فيها الخطط والميزانية هي التي تحدّد الاستراتيجية؟
- د. هل تُساعدكم الافتراضات التي تضعونها عن البيئة في صياغة الاستراتيجية، بدلاً من اعتمادها كقاعدة فقط للتنبؤ بالتخطيط طويل الأمد؟
- ذ. هل تُحدّد استراتيجيتكم المستقبلية وبوضوح قراراتكم بصدد التوريدات، وتخصيصات رأس المال، والنظم الجديدة، بدلاً من أن تكون هذه القرارات أساساً لاستراتيجيتكم؟
- ر. هل تملك وحدات أعمالكم وأقسامكم التنفيذية استراتيجيات تنفيذية دقيقة ومحددة بوضوح؟
- ز. هل تدعم استراتيجيات هذه (الوحدات أو الأقسام) الاستراتيجية الكلية للمنظمة؟
- س. هل تتوافر لإداراتكم الرئيسة استراتيجيات دقيقة ومحددة بوضوح؟
- ش. هل تدعم هذه (الاستراتيجيات) استراتيجيات وحدات الأعمال أو استراتيجية المنظمة؟
- ص. هل يراجع الأداء الكلي لمنظمتكم ووحدات أعمالها على مستوى الأداء الاستراتيجي، والنتائج العملية لكليهما؟

2. نموذج تريجو وزيمرمان (1998):

قدّم كلٌّ من Tregor & Zimerman (1998: 158) نموذجاً ثانياً لقياس فاعلية الذكاء الاستراتيجي انطلاقاً من كونه عملية هامة للقيام بالتالي:

- أ. جمع المعلومات.
- ب. تنظيم المعلومات.
- ت. تحليل المعلومات.
- ث. ثم اعتمادها في صناعة قرارات حاسمة.

3. نموذج Bryant et al (1998):

وهو نموذج لقياس فوائد الذكاء الاستراتيجي وتحويلها إلى قيمة نقدية باعتماد (3) معايير أساسية وهي (Bryant et al, 1998: 31-32):

- أ. توفير الوقت: كم من الوقت توفره المنظمة باعتماد الذكاء الاستراتيجي؟
- ب. توفير الكلفة: كم توفر المنظمة من الكلفة باعتماده؟
- ت. تعزيز العوائد: كم تُحقّق المنظمة من عوائد إضافية باعتماد هذا النمط من الذكاء؟

4. نموذج Maccoby et al (2001) & Maccoby et al (2004):

ويشتمل هذا النموذج على خمسة عناصر للذكاء الاستراتيجي وهذه العناصر هي (Maccoby, 2001: 1-5) & (Maccoby et al, 2004: 1-4):

- أ. الاستشراف **Foresight**: القدرة على التفكير باستخدام القدرات غير الواضحة والتي لا يمكن قياسها ولكن بإمكانها تصوّر المستقبل.
- ب. تفكير النظم **Systemic Thinking**: القدرة على دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل.
- ت. الرؤية المستقبلية **Visioning**: القدرة على تصوّر المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة استراتيجية أعمال حقيقية.
- ث. الدافعية **Motivation**: قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الأهداف والتصورات التي قام بوضعها.
- ج. الشراكة **Partnership**: القدرة على عقد التحالفات الاستراتيجية.

5. نموذج Harden (2005):

اشتمل نموذج Harden (2005) على (7) مهارات أساسية للذكاء الاستراتيجي وهي كالاتي (Harden, 2005: 1-3):

- أ. القوة **(Power)**: تشير إلى التفكير بعمق والحسم في التصرف، وقد تعني القوة العقلية والبدنية.
- ب. المعرفة **(Knowledge)**: تعبر عن الاتصال والتواصل بفاعلية.
- ت. السيطرة **(Control)**: تعني التحكم أو التوجيه، وجرأة القائد في مواجهة التحديات.

- ث. التوازن (Balance): توازن القائد في تعامله مع المواقف، والعمل بمرونة ومن دون توتر.
- ج. الحكمة (Wisdom): تمتع القائد برؤية نافذة، والتصرف وفقاً لهذه الرؤية.
- ح. الأداء (Performance): التصرف بحكمة في ظل الديناميكية الشديدة، والتركيز على الاستراتيجية المحددة في ظل التغيير.
- خ. الاستقامة (Integrity): القيادة برؤية ودقة ورغبة.

6. نموذج Castillo et al (2006):

وهذا النموذج يتناول أربعة عناصر أساسية للذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي (Castillo et al, 2006):

- أ. الاستشراف Foresight: عبارة عن عمل تحليل للسيناريوهات المحتملة في المستقبل.
- ب. الذكاء الاقتصادي Economic Intelligence: وهو يتمثل في الأساليب والأدوات التي تدعم عملية اتخاذ القرار بهدف صياغة الاستراتيجيات اللازمة لتطوير المنظمات.
- ت. إدارة المعرفة Knowledge Management: عبارة عن نهج يشمل الإجراءات المحددة والمنظمة لتسهيل عملية جمع المعلومات المستمرة، وتطوير، ومشاركة رأس المال الفكري للمنظمة.
- ث. المقارنة المرجعية Benchmarking: وهي عبارة عن عملية مقارنة للأداء والعمليات تتكوّن من تحديد وفهم وتكييف مستمر للعمليات المُعلّقة، وكيفية أدائها وتحديد الأفضل منها.

7. نموذج Komninos (2006):

حدّد Komninos (2006: 32) ثلاثة أبعاد رئيسية للذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي (Komninos, 2006: 32):

- أ. إدارة المعرفة Knowledge Management
- ب. المقارنة المرجعية Benchmarking
- ت. الاستشراف Foresight

8. نموذج Georghiou (2006):

من خلال هذا النموذج تتحدّد ثلاثة عناصر رئيسية للذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي (Georghiou, 2006: 3):

أ. **التقييم Evaluation**: وهو عملية تحليل الأداء السابق في منظمات الأعمال وذلك لتخصيص الموارد والسياسات في هذه المنظمات.

ب. **الاستشراف Foresight**.

ت. **التقييم التكنولوجي Technology Assessment**: وهو توقع لردود الأفعال بهدف تخفيض التكاليف البشرية والاجتماعية، وذلك لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع بالإضافة الى اعتبار التكنولوجيا المستخدمة في منظمات الأعمال ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها من المنظمات.

9. **نموذج العزاوي (2008):**

استخدمت العزاوي (2008: 44) في دراستها نموذج Maccoby (1-5: 2001)، وقامت بإضافة عنصرين لهذا النموذج وهما الحدس والإبداع، لتشكل بذلك نموذجاً خاصاً بها، وقد عرّف صالح وآخرون (2010: 193) عنصر الحدس بأنه "قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة، باعتماد الظن والتخمين النابعان من الخبرة الشخصية"، كما عرّف عنصر الإبداع بأنه "قدرة الفرد على التفكير في نسق مفتوح، وعلى إعادة تشكيل عناصر الخبرة في أشكال جديدة".. بالتالي يصبح نموذج العزاوي (2008: 44) والخاص بالذكاء الاستراتيجي مشتملاً على سبعة عناصر، وهي كالتالي:

أ. **الاستشراف Foresight**

ب. **تفكير النظم Systems Thinking**

ت. **الرؤية المستقبلية Visioning**

ث. **الدافعية Motivating**

ج. **الشراكة Partnering**

ح. **الحدس Intuitive**

خ. **الإبداع Innovation**

سادساً: عناصر الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي هو نظام يتكوّن من مجموعة من العناصر التي تُمكن قادة المنظمات من فهم وتصوّر المستقبل، فالفائد الذكي عليه أن يقوم بتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويتكوّن الذكاء الاستراتيجي من خمسة عناصر أساسية وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة (Maccoby & Scudder, 2011: 5)

وفيما يلي شرح مفصّل لهذه العناصر ..

1. الاستشراف (Foresight):

وهو "القدرة على التفكير باستخدام القدرات غير الواضحة والتي لا يُمكن قياسها ولكن بإمكانها تصوّر المستقبل"، أما في مجال الأعمال فهو يعني "استشعار الموجة القادمة حتى نستطيع ركوبها" (Maccoby, 2001: 1)، أو هو "القدرة على إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه" (صالح وآخرون، 2010: 178).

كما يُعرّفه الحدراوي (2010: 29) بأنه "التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية وأخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات".

فالاستشراف يُمثّل "طاقة استيعابية عالمية بشرية تسمح للأفراد بالتفكير في المستقبل والنظر في النموذج وخلق الاستجابة لأحداث مستقبلية" (Fuller et al., 2006: 2)،

ويُعرّفه العبدلي (2010: 202) بأنه "قابلية مُتخذ القرار لرؤية الاتجاهات المستقبلية وتجنيد حكمته وبصيرته، لاتخاذ ما يلزم من قرارات".

وهو "القدرة على التفكير في المجالات التي تعمل على تصوّر المستقبل، كما أنه يُمثّل القدرة على الوعي بالقضايا التي تؤثر على مستقبل المنظمات وكيفية التعامل مع هذه القضايا من خلال المعرفة والخبرة" (Skene, 2004: 4).

إنّ الاستشراف هو الجزء الحيوي من الذكاء الاستراتيجي، نظراً لأنه يُقدّم لمتخذي القرار في المنظمات كافة المؤشرات التي يحتاجونها حول الظروف المستقبلية المحتملة لاتخاذ القرار السليم (Mandel & Barnes, 2014: 1).

كما أنّ هناك طريقة أخرى لتعريف الاستشراف حيث أنه يُمثّل العملية التي تحاول أن توسّع نطاق حدود التصور من خلال الآتي (Kuosa, 2011: 33):

- تقييم الآثار المترتبة على الإجراءات الحالية، القرارات، وما يترتب على هذا التقييم.
- الكشف عن المشاكل وتجنبها قبل حدوثها (الإذار المبكر والتوجيه).
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار الحالية للأحداث المستقبلية المحتملة والاستعداد قبل صياغة الاستراتيجية.
- تصوّر الأحداث المستقبلية وإعداد السيناريوهات.

ولقد أشار القرآن الكريم لمفهوم الاستشراف من خلال الآيات الداعية لإمعان النظر والإعداد للمستقبل، ومن ذلك قوله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتتظر نفس ما قدمت لغد). [سورة الحشر-الآية 18]، إذ أن في هذه الآية دعوة صريحة إلى استشراف الغد حتى يتزوّد الإنسان بالتقوى اللازمة، ويتجنب المفاجآت الداهمة، وفي مجال معالجة القضايا الحياتية نتذكر قصة يوسف -عليه السلام-، حينما عالج الوضع الاقتصادي بوضع خطة تحميهم من الفقر الذي سيصيبهم باستشراف مستقبلي مدروس، فالاستشراف يجب أن يكون وفق منهج علمي منظم قائم على تحليل ماضي القضية وحاضرها، ووضع سيناريوهات بأنماط مختلفة، من شأنها التنبيه إلى المشكلات المحتملة كافة والمساعدة في تجنبها، واقتناص الفرص المتاحة، ليقرر المُستشرف بعدها: إما التخلّي عن الفكرة المطروحة وأخذ فكرة بديلة، أو الحد من المشكلات الناتجة، والضرر الذي قد يمتد إلى سنوات دون المحاولة في إصلاحه. (البلوي، 2015: 1).

وتُعرّف الباحثة الاستشراف بأنه "التطلّع نحو المستقبل لتوقّع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر بهدف التنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً".
وتؤكد الباحثة على ضرورة توقّف عنصر الاستشراف لدى قادة المنظمات نظراً لأنه يُمكنهم من تحديد معالم مستقبل المنظمة بناء على التجارب التي واجهوها في الماضي ومن خلال الرؤية والتنبؤ لكافة القضايا المتعلقة بعمل المنظمة مما يترتب عليه تفادي المخاطر المحتملة وضمان استمرارية النجاح للمنظمة.

2. تفكير النظم (Systemic Thinking):

يرى Maccoby (1: 2001) بأن تفكير النظم يتمثّل في القدرة على تجميع أو دمج العناصر بدلاً من تقسيمها إلى أجزاء بهدف التحليل.

كما أنه يُعرّف بأنه "القدرة على فهم كيفية تفاعل العناصر مع بعضها وكيفية توافرها لتكوّن النظام الكامل"، كما أن الأشخاص الذين يمتلكون هذا النوع من التفكير يعتمدون على تبسيط التفاصيل الأساسية وربطها بالعوامل المسبّبة لها مع تقديم توضيح كامل (4: 2004: Skene)، وتبعاً لـ Maccoby (2: 2001) فهناك ثلاثة أنواع من الانظمة:

- أ. **النظام الميكانيكي Mechanical System**: ، حيث أنّ الأجزاء تتفاعل مع بعضها بغرض تحقيق هدف النظام الأساسي مثل السيارة التي يتم تصنيعها بهدف أساسي وهو النقل.
- ب. **النظام العضوي Organic System**: كجسم الإنسان، حيث أنّ أجزائه تتفاعل مع بعضها وراثياً بهدف خدمة هدف النظام الأساسي.

ت. **النظام الاجتماعي Social System**: الأجزاء البشرية من النظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة بها، لذا فينبغي على القائد أن يقوم بتحفيز هذه الأجزاء لتحقيق هدف النظام الأساسي.

وبناءً على ماسبق، يرى Scudder & Maccoby (5: 2011) بأن النظام ككل يعمل من خلال الطريقة التي تتفاعل بها أجزاؤه مع بعضها البعض، وليس بالطريقة التي يعمل بها كل جزء على حده، لذا فإنه عند القيام بدراسة وتحليل جزء بشكل منفصل فإن هذا النظام سيفقد هو وأجزائه الخصائص الأساسية المكونة له، بالتالي فإن قيام بعض المحللين بحلّ المشاكل المتعلقة بأجزاء من النظام بعيداً عن فهم النظام ككل يدل على افتقادهم للفهم الاستراتيجي للنظام الكلي.

إنّ هذا النمط من التفكير يُساعد القائد على استكشاف تركيبة الظاهرة المعقّدة، فمن الممكن اكتساب المعرفة من خلال استكشاف العلاقات والتفاعلات بين عناصر النظام ككل، وهذه المعرفة قد تكون مفيدة لحلّ المشاكل المستقبلية والتعامل مع المواجهات المتعلقة بنظم أخرى، كما أن تفكير النظم له تأثير على نوعية الأداء القيادي لقادة المنظمات، والذي بدوره يؤثر على النتائج التي تحققها هذه المنظمات، إن قدرة الشركة الرائدة لإدارة المنظمة كنظام متكامل يوظّف القيمة العملية لتفكير النظم، فإذا أردت أن تمارس تفكير النظم فذلك يعني أن عليك البدء بمعالجة المشاكل في منظمتك كمشاكل تتعلّق بالنظام ككل والبدء بالبحث عن حلول للنظام المتكامل، نظراً لأن النظر إلى العالم الأصلي سيؤدي إلى اتخاذ قرارات أصلية، كما أن مبادئ تفكير النظم من الممكن أن تصبح مبادئ ذات قيمة وإبداع لنشاط القائد في المنظمة (Kvedaravicius et al, 2009: 82).

وحسب Maccoby et al (3: 2004) فإن تفكير النظم يتمثّل في القدرة على تجميع ودمج العناصر المختلفة وفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض، وكيف للقادة أن يوظفوا هذا النوع من التفكير بما يحقق أهداف المنظمة، فالعديد من المديرين والقادة يحاولون تحقيق النجاح لمنظمتهم باستخدام هذه الطريقة المختلفة عن نظم التفكير الأخرى.

فعلى المنظمات بشكل عام أن تعمل جاهدة للاستفادة من تطوير تفكير النظم لدى موظفيها نظراً لأن ذلك سيساعدها في تسريع تحقيق التكامل في جميع أرجاء المنظمة، مما سيعزّز الأداء العام للمنظمة، ويمكن لتفكير النظم أن يُحقّق المنافع العديدة لكل من: (العمليات، المساهمين، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، والمعلومات) كالتالي (Davidz, 2006: 25):

▪ **العمليات Operations**: عن طريق تطبيق ما يسمى بتخطيط تدفق القيمة Value Stream Mapping، وهي تعتبر أداة لتعزيز نظم التفكير ثمكّننا من معرفة المشاكل التي تواجه النظام ككل وبمجرد تحديدها يمكن تنفيذ الإجراءات التصحيحية الضرورية، فالأشخاص

الذين يمتلكون تفكير النظم يفكرون باستمرار بأداء النظام ككل و يعملون جاهدين لتحسين هذا النظام دوماً.

▪ **المساهمون Shareholders:** إنّ تفكير النظم يؤدي إلى تحقيق المنافع للمساهمين من خلال تقديم أفضل المنتجات وتحسين الخدمة للعملاء عن طريق تحفيز الموظفين وتحقيق رضا النمو وزيادة الخبرات، بالتالي فإن المساهمين سيحققون العوائد من خلال زيادة الأرباح التي تحققت بسبب كفاءة العمليات في النظام ككل، ونظراً للنظرة الشمولية الفوائد قد تتحقق للمجتمع أيضاً من خلال خفض التلوث والوضوءاء وتقديم التبرعات وزيادة الأعمال التطوعية التي تخدم المجتمع.

▪ **التكنولوجيا Technology:** إنّ تفكير النظم يؤدي الى الإسراع في تطوير التكنولوجيا من قبل المنظمة، نظراً للنظرة الشمولية التي يتّصف بها من يمتلك هذا النمط من التفكير حيث أنه سيكون على فهم أفضل لاحتياجات المتخصصين الوظيفية في عمليات الإنتاج وماهي الآلات التي من الممكن أن تساعد في عملية تكامل النظم، وماهي المواد الخام التي لا تضر بالبيئة، المواد القابلة للتدوير .. كل هذا من شأنه أن يساعد المنظمة في الحصول على موافقة المهتمين بالقضايا البيئية.

▪ **الهيكل التنظيمي Structure:** تفكير النظم يُمكن المفكرين من إعداد الأشكال التنظيمية لتعزيز التواصل والتعلم عبر الحدود الوظيفية، كما أنه يُتيح إمكانية إعداد نظام مكافآت لتعزيز تفكير النظم.

▪ **المعلومات Information:** يُمكن لتفكير النظم أن يؤثر أيضاً على كيفية مشاركة المعلومات عبر المنظمة، وهذا يؤدي إلى زيادة تبادل المعلومات على نطاق أوسع، فالمفكرين بهذا النمط سيكون لديهم خطط لإنشاء المعرفة الفعّالة وأدوات مشاركة المعلومات مع العاملين بهدف التحسين المستمر.

وتعرّف الباحثة تفكير النظم بأنه "القدرة على دمج العناصر بدلاً من تقسيمها إلى أجزاء وذلك بهدف تحليلها وفهم كيفية تفاعل هذه العناصر مع بعضها وكيفية انسجامها معاً لتشكل نظاماً متكاملًا".

وترى الباحثة بأن قادة المنظمات الذين يمتلكون هذا النوع من التفكير حتماً سيرتقون بمنظمتهم إلى النجاح، نظراً لأن امتلاكهم لتفكير النظم سيجعلهم قادرين على إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل مما سيجعلهم قادرين على تشخيص الأسباب الحقيقية لأي مشكلة تواجههم، كما أن اعتماد هذا النوع من التفكير في حل أي مشكلة تواجه النظام ككل سيجعلهم قادرين على تحليل كافة العوامل المسببة للمشكلة بما فيها العوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية مما سيؤدي إلى

صقل خبراتهم ومهاراتهم الفكرية في هذا المجال والقدرة على معالجة أي مشكلة من الممكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً.

3. الرؤية المستقبلية Visioning :

لقد تمت الإشارة لهذا المفهوم أيضاً في القرآن الكريم كما جاء في قصة يوسف -عليه السلام- .. قال تعالى: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (48)). [سورة يوسف] .

كما وردت الإشارة إلى مفهوم التبصّر في السنة النبوية فعن أبي سعيد الخدري قال: قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: اتقوا فراسة المؤمن، فإنه ينظر بنور الله، ثم قرأ: إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِّلْمُتَوَسِّمِينَ. [سورة الحجر- الآية 75] .. المتوسّمين يعني المتفرّسين وجاء في تفسير معنى المتوسّمين: "هم الذين ينظرون إلى الوقائع والأحداث والأشخاص نظرة تأمل وفراسة وتدقيق، بحثاً عن المعرفة حتى تتضح لهم السمات البارزة للأشياء في العمق".

والرؤية المستقبلية وفقاً لـ Maccoby (2: 2001) تُمثّل "القدرة على استخدام كل من الاستشراف وتفكير النظم كعنصرين من عناصر الذكاء الاستراتيجي لوضع تصميم مثالي للمنظمة فالتصوّر حسب رأيه ليس مجرد ركوب لموجة المستقبل وإنما أيضاً توجيه مساره والتحكّم فيه".

ويرى الخفاجي (2008: 146-147) أنّ الكثير من الشخصيات العلمية والإدارية قامت بتدريب نفسها على الرؤية (تصوّر الماضي والحاضر والمستقبل)، وجاءت النتائج إيجابية على الرغم من أنّ هذا العنصر قد يجعل المرء انطوائياً، لأنه لا يوظف دماغه لرؤية الأشياء فقط بل استعادة صور ما شاهده بعد إغماض عينيه أو رؤية أشياء لم يرها من قبل، وهو ما يعد أحد أعمدة الخيال، وبالتالي تعبر الرؤية عن "قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملاً (العزاوي، 2008: 38)، فمثلاً قام (اشريكو ايتي) وهو مؤسس شركة (ENI) الإيطالية (شركة بترول تابعة للقطاع العام)، فقد كان تصوّره أن يجعل إيطاليا مكتفية ذاتياً في مجال الغاز الطبيعي والنفط، أما رئيس السوق التقني السويسري فقد رغب في أن يهيء الظروف التي تمكّن عضو هيئة التدريس أن يربح جائزة نوبل، و(ستيفن) مؤسس أكبر شركة بناء في العالم، فقد اعتبر كوكب الأرض بأجمعه كموقع بناء وعمل دائماً وكان متمسكاً بتوجيهاته المبدئية حيث قال: "سوف نبني أي شيء وفي أي مكان وفي أي وقت".

والرؤية المستقبلية تتمثّل أيضاً في القدرة على تصوّر المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة استراتيجية أعمال حقيقية" (Maccoby et al, 2004: 1-4).

وتُعرّف الباحثة الرؤية المستقبلية بأنها "عبارة عن وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلّع إليها منظمات الأعمال وتتفوق بها على أوضاعها الحالية وتعمل جاهدة لتحقيقها".

وترى الباحثة أن الشركات الرائدة هي التي تتبنى رؤية استراتيجية واضحة، بالإضافة إلى أنها تعمل جاهدة على مشاركة موظفيها بهذه الرؤية وتستمر بتحفيزهم للعمل سوياً نحو تحقيقها بما يحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

4. الدافعية Motivation:

تُعرّف الدافعية بأنها "عملية نفسية تهدف إلى التحريك، والتوجيه، والتأثير على استمرار عمل معين لتحقيق الهدف من خلال دراسة العوامل التي تدفع الأشخاص للقيام بهذا العمل، وما الذي يؤثر على اختيارهم لهذا العمل والأسباب التي تؤدي بهم إلى المثابرة والاجتهاد في أدائهم لأعمالهم" (Aisha et al, 2013:1)، وكما تعرّف بـ "قدرة متّخذ القرار على تحفيز العاملين على الإيمان بهدف عام يجمعهم ويدفعهم لتنفيذ التصورات والرؤى" (العبدلي، 2010: 72).

ويعتبر عامر (2011: 255) بأن الدافعية على العمل من الأمور الهامة في إدارة الأفراد، لما لها من تأثير على سلوك الأفراد ودفعهم إلى التصرف بشكل معين يعكس بالتالي على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، وللدافعية ثلاث محددات رئيسية هي: الظروف المادية للعمل، حاجات الفرد، والظروف الاجتماعية للعمل.

كما تُمثّل الدافعية القدرة على تحفيز الآخرين لتبني هدف مشترك ولتنفيذ رؤية مشتركة، وذلك من خلال الاستماع الفعّال لمعرفة ما الذي يمكن أن يحفزهم، فالقادة المحفّزين قادرين على توصيل المعلومات والإحساس بالمعنى الذي يلهم الناس لإتباعهم (Skene, 2004: 4)، ومن وجهة نظر Maccoby (2001: 2) فهي تُمثّل قدرة القادة على جعل الأشخاص يرغبون بتبني هدف مشترك لتنفيذ رؤية المنظمة وهذا يتم بناءً على الاستماع لهم لمعرفة ما الذي يُحفّزهم، كما أن هؤلاء القادة لديهم القدرة على التواصل مع الأشخاص بطريقة مُلهمة، وغالباً ما تتميز الرؤى التي يتبنونها بالعنصر الجمالي، وذلك ليس فقط من خلال مشاركتهم لموظفيهم بالمعلومات بل أيضاً من خلال معرفة ما يحفزهم لاتباع قادتهم، مما يجعلهم يُضحّون بالعمل الشاق وساعات العمل الطويلة والمكافآت المؤجّلة.

إن دافعية العاملين تمثل رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن لذلك الجهد أن يُشبع احتياجات هذا الفرد، ويتضمن هذا التعريف ثلاثة مكونات هي: الجهد، الأهداف التنظيمية، الحاجات الفردية، كما وتعتبر الدافعية هي حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الذاتية التي تتعلق بالفرد ذاته، وعوامل خارجية تحدد السلوك لمدى زمني معين، وتتميّز

الدافعية بالتغير والتطور المستمرين، فضلاً عن أنها تختلف من فرد لآخر ومن مستوى إدارة لآخر، كما أنها تختلف من موقف لآخر (عامر، 2011: 255).

وترى العزاوي (2008: 41) أنه وللارتقاء بفاعلية هذا العنصر تتجلى أهمية تقديم الحوافز للعاملين، نظراً لكونها مثيرات تقع خارج كيان العاملين، وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية، والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وبما ينمي فيهم المبادرة ثم الإيمان بأداء ما يوجههم قادتهم لأدائه، وهذا ما يبرز الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي (من خلال عنصر الدافعية) في ترسيخ السمات القيادية أولاً والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة ثانياً.

كما أنها تُمثل القوى الداخلية للإنسان التي تتحكم في الاتجاه (Direction) والقوة (Intensity)، وفي استمرار السلوك الإداري (Persistence)، كما أنه بإمكان دوافع الموظفين أن تقوم بجعل الموظفين على استعداد لبذل مستوى معين من الجهد (الكثافة) لفترة معينة من الزمن (الاستمرار)، نحو هدف معين (الاتجاه) (Glinow & McShane, 2008: 34)

إنّ القائد هو الذي لديه القدرة على فهم ما الذي بإمكانه أن يحفز معظم الموظفين، بالإضافة إلى امتلاكه القدرة على التواصل مع موظفيه بطريقة ملهمة، بالتالي فإنه بهذه الطريقة سيكون قد استخدم ما يسمى بالراءات الأربعة 4R's التالي ذكرها، فإذا أردنا توظيف عنصر الدافعية بشكل فعّال، فيتوجب علينا أن نقوم بتقديم الحوافز للعاملين، وهذه الحوافز تتمثل بما يسمى 4R's أو الراءات الأربعة وهي (Maccoby et al, 2004: 5):

- المكافآت Rewards
- المسؤوليات Responsibilities
- الأسباب Reasons
- العلاقات Relations

إنّ الدافعية هي أحد الأدوات الهامة التي تستخدمها المنظمات لتحقيق نتائج فعّالة وخلق بيئة عمل إيجابية، وتنفيذ البرامج المخطط لها بنجاح، فهي تعمل على تحريك العوامل الداخلية لدى العاملين، كما أنها السبب الرئيسي للحركة لدى أي كائن حي بما فيهم الإنسان، نظراً لأن الدافعية ستؤدي إلى تحقيق الرضا الداخلي لدى الفرد من خلال شعوره بأنه ملتزماً بواجباته ويقوم بأعماله برضا وسعادة، كما أنها أحد أهم الأسباب المؤدية لنجاح الموظفين، وبالتالي فإن نجاح المنظمات يتحقق باستخدام الدافعية بدرجة عالية في هذه المنظمات (Azar & Shafighi, 2013: 1).

وتُعرّف الباحثة الدافعية بأنها "أداة فعّالة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال من خلال تأثيرها في توجيه وتحفيز توجهات الأفراد العاملين بها ودفعهم باتجاه تحقيق أهداف هذه المنظمات".

وترى الباحثة بأن الدافعية Motivation تلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات، نظراً لأن الموارد البشرية هي المكوّن الرئيسي والأساسي لدى أي منظمة، وبدونهم لا تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها، بالتالي فإن الدافعية مهمة وأساسية لتوجيه جهود الأفراد العاملين في المنظمات وجعل دوافعهم ورغباتهم الشخصية تتوافق مع الأهداف الرئيسية للمنظمات بما يضمن لهذه المنظمات تحقيق أعلى درجات النجاح والتميز.

5. الشراكة Partnership:

يرى الخفاجي (2008: 263) أن التحالفات الاستراتيجية باتت إحدى السمات العصرية التي تتبّعها المنظمات، وقد حقّزت هذه الظاهرة الباحثين لدراسة وتحليل أسباب نشأتها وتكوينها، وما تحقّقه من وفورات اقتصادية تُمثّل مقومات تشجّع إدارة المنظمات العملاقة عابرة القارات ومتعددة الجنسيات للتفكير بها.

كما أنها من وجهة نظر الطائي والخفاجي (2009: 258) عبارة عن "اتفاق يلزم مجموعتين من الشركات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشاريع أعمال مشتركة تساعد في استثمار الفرص"، فمثلاً شركة مايكوسوفت قامت بعقد تحالف استراتيجي مع شركة MTV لتحقيق التكامل في النواذ التي تقدمها.

ويرى العبدلي (2010: 202) بأن الشراكة تتمثّل في "القدرة على إقامة تحالفات أو مشروعات شراكة مع المنظمات الأخرى سواء المحلية، العربية، العالمية"، وتُعرّف أيضاً بأنها "القدرة على إقامة التحالفات الاستراتيجية" (Maccoby, 2001: 2).

وهناك مجموعة من الميزات التي بإمكان المنظمات تحقيقها جراء إقدامها على إقامة التحالفات المتعددة وهي كالتالي (Wheelen & Hunger, 2008: 196-197):

- الحصول على تكنولوجيا بهدف تعزيز قدرات التصنيع.
- الحصول على فرص لتوسيع أسواقها الخاصة.
- المساهمة في تقليل المخاطر المالية والسياسية.
- تعلّم قدرات جديدة.

ويبحث القادة من خلال الشراكة مع الشركات الخارجية عن شركاء بإمكانهم إضافة قيمة لمنظمتهم، فالشراكة بين المنظمات تشمل التعاون مع درجات متفاوتة من الثقة، على أساس أهداف العمل المشترك، فمثلاً شركة مايكروسوفت لديها أكثر من (1500) تحالف استراتيجي، فهي دائماً ما تبحث عن الشركات الصغيرة المبدعة التي بإمكانها أن تضيف للشركة قيمة من شأنها أن تعزز دورها، كما أن القادة الذين يتصفون بالذكاء الاستراتيجي على وعي بنقاط القوة والضعف التي تؤثر على النظام الذين يعملون بداخله (7: Maccoby et al, 2004).

وقد تتفق الشركات المتنافسة على التعاون بشأن مشروع معين كتقديم منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل من الطرفين المتعاقدين، وهناك عدد من المعايير التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف (خطاب، 2009: 209):

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.
- أن تكون مساهمات الطرفين متوازنة.
- أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية العالمية المقرر اتباعها.
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا.

كما أشار Xu (3: 2007) إلى أهمية الشراكة بقوله أن العديد من منظمات اليوم تواصل بناء الذكاء الاستراتيجي لديها وتطويره من خلال مجموعة من المتخصصين الذين يقومون بتوفير التحليلات الهامة والأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى وتطوير المنتجات الجديدة.

وترى العزوي (2008: 40) بأن المقومات الرئيسة لتعزيز دور الشراكة ولنمو المنظمات الشريكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال المشتركة تتمثل في الآتي: (الثقة والالتزام، قدرة الشركاء على حل الصراعات فيما بينهم، والمشاركة في المعلومات وفي تصميم المنتجات)، كما أن تحالف المنظمات وليس اندماجها مع بعضها هو الأقرب إلى مفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يجعل المنظمات تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز منظمة جديدة للوجود.

ويعتمد نجاح التحالفات الاستراتيجية على العوامل التالية (الطائي والخفاجي، 2009: 264):

- أسلوب إدارة الشراكة.
- وضوح الغرض الاستراتيجي.
- توافر القدرة على الإنجاز.

- تحديد الأداء المتوقع.
 - امتلاك الإرادة والمعلومات.
 - وضوح أهداف المنظمة.
 - الثقة بين الشركات في استخدام الموارد والقدرات لتحقيق الهدف من التحالف المبرم.
- وتعرف الباحثة الشراكة بأنها " القدرة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، لمشاركة الموارد والخبرات وإضافة قيمة جديدة للمنظمة وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمات المتحالفة".

وترى الباحثة أنه ينبغي على المنظمة أن تسعى للتطور والنمو بشكل دائم من خلال إقامة التحالفات الاستراتيجية مع الشركات التي ستضيف قيمة لها وتعزز دورها، وذلك بهدف تحويل الموارد غير المستغلة بشكل كاف إلى مراكز جديدة للربحية أو الدخول إلى أسواق جديدة بسرعة أكبر وبتكلفة أقل.

سابعاً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

أكد McDowel (20-23: 1997) على المبادئ الأساسية لصياغة أنشطة الذكاء الاستراتيجي وتطبيقها وهي كالآتي:

1. تطبيق عملية الذكاء الاستراتيجي لتغيير الفهم الخاطئ بأن القضايا التي تعالجها سريعة التغيير وغير دقيقة، مع الحاجة إلى إدارة القضايا للتغلب على طبيعتها العشوائية.
2. تعتمد عملية الذكاء الاستراتيجي أساليب تحليلية مختلفة تماماً عن الأساليب التي تعتمد عليها عمليات الذكاء التقليدية.
3. اعتماد أنشطة الذكاء الاستراتيجي على عدد كبير من المصادر الداخلية والخارجية في جمع المعلومات.
4. حرص إدارة الذكاء الاستراتيجي على تنوع المهارات الشخصية والتحليلية، وسعيها لتوجيه الموارد المعلوماتية للمنظمة وتوفيرها لصناع القرار، فضلاً عن دورها في وضع استراتيجية المنظمة ومراقبتها.

كما وأشار Quarmby (6: 2003) إلى وجود مبدئين مهمين لهذا الذكاء وهما كالآتي:

1. الذكاء الاستراتيجي يعمل على الأحداث الحالية وتفسيرها (أي دراسة الحاضر)، لكي يتمكن من توقع واستقراء الأحداث المستقبلية.
2. الذكاء الاستراتيجي يعمل على دراسة الاحتمالات والأحداث والعوامل التي من شأنها ربط المكان بالزمان.

واتفق كل من Tubke et al (2001: 26)، Shapira & Kuhlmann (2001: 414) و Kuhlmann (7: 2005) على أن مبادئ الذكاء الاستراتيجي تتلخص في العناصر الآتية:

1. مبدأ المشاركة **Participation**: الذكاء الاستراتيجي يُنظّم ويُنسّق العمليات بين مختلف الأقسام في منظمات الأعمال والتي تشترك في صياغة السياسات وبما يُحقّق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع الأطراف.
2. مبدأ الموضوعية **Objectification**: الذكاء الاستراتيجي يُساعد على صياغة أكثر موضوعية للخطط والسياسات باعتماده على تحليل التغييرات، التقييم التكنولوجي، والرؤى التكنولوجية، كما ويعمل على التطوير المستمر لأنظمة البحث والتطوير.
3. مبدأ الوسطية والاعتدال **Mediation & Alignment**: الذكاء الاستراتيجي يُسهّل النقاشات والمخاطبات داخل منظمات الأعمال ويُساعد على حل النزاعات والصراعات التي تحدث وتدعم الوسطية بالمعلومات الموضوعية التي يتم إدراكها من قبل الأطراف المتصارعة لإيجاد حل مُعتدل يُرضي كل الأطراف ويخدم هذه المنظمات.
4. مبدأ دعم القرار **Decision Support**: إن مخرجات المشاركة والموضوعية والوسطية والاعتدال سوف تسهّل وتوفر الدعم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الإبداع.

كما أن هناك العديد من المبادئ الخاصة بالذكاء الاستراتيجي منها ما ذكرته العزاوي (2008: 28) بقولها أن هناك أربعة مبادئ أساسية تؤطر عملية الذكاء الاستراتيجي وجهوده وإدارته وهذه المبادئ تتبلور في الآتي:-

1. دعم الذكاء الاستراتيجي لصنّاع القرارات وواضعو السياسات بوصفهم استراتيجيين (مبدأ دعم القرارات).
2. توافر الذكاء الاستراتيجي لهم عند حاجتهم له (مبدأ الوقت المناسب)، وأن يكون هادفاً ويخضع للتفتيح المستمر لزيادة القيمة التي يحققها.
3. التنسيق في مركز المنظمة ووجود إدارة مركزية لتنسيق جهوده (السيطرة والتنسيق المركزيين).
4. رصد الذكاء الاستراتيجي وتحليله للأحداث الأساسية ذات الصلة باستراتيجية المنظمة.

بالتالي فإنه وفقاً ل العزاوي (2008: 28) فإن هذه المبادئ الأربعة سوف تعزّز من قدرات صنّاع القرارات وواضعو الاستراتيجيات والسياسات، وسوف تقود إلى قرارات مثلى واستراتيجيات وسياسات كفوءة، وبما يرتقي بالمنظمة نحو أسمى درجات النجاح.

كما ويرى العبدلي (2010: 55-56) أن هنالك أربعة مبادئ أساسية تؤطر عمل الذكاء الاستراتيجي وهي:

- 1- رصده وتحليله لكافة مؤشرات التغيير المُتعلّقة باستراتيجية المنظمة وتوفيره لمؤشرات تحذيرية للإدارة العليا حول الأحداث المستقبلية.
- 2- توفيره للدعم اللازم لمتخذي القرار وذلك من خلال المعلومات التي يوفرها لهم في الوقت المناسب.
- 3- تسهيل عملية تبادل وجهات النظر داخل المنظمة وتهيئة جو مناسب للحوارات والمفاوضات بما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة.
- 4- يُنسّق هذا الذكاء الجهد العقلي للمديرين والمسؤولين في المنظمة ويوجههم للتوجيه المناسب باتجاه القضايا الاستراتيجية والتغييرات المستقبلية لئتمكّنوا من توجيه المنظمة لاقتناص الفرص المتاحة والتفوق في سباق المنافسة.

أيضاً هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للذكاء الاستراتيجي (الموسوي، 2014: 43):

1. مبدأ دعم القرار: وذلك عن طريق توفير قاعدة للمعلومات يتم الرجوع إليها عند صياغة استراتيجيات الشركة واتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين.
2. مبدأ التوظيف: أي توافر الكفاءات الإدارية والمهارات العالية من أصحاب العقول الذكية لتطوير عمل الذكاء الاستراتيجي في المنظمة.
3. مبدأ التحليل والاستشارة: الذي يقوم على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات واستشارة المديرين والمسؤولين.
4. مبدأ خفة الحركة: الذي يهتم بأن يكون نظام الذكاء الاستراتيجي مرناً بما يتلاءم مع التغييرات الفجائية التي تحدث داخل وخارج المنظمة.

وترى الباحثة أن أهم المبادئ التي من شأنها أن تعزز دور الذكاء الاستراتيجي في منظمات

الأعمال كالتالي:

1. مبدأ دعم القرار: عن طريق توفير كافة المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصائبة.
2. مبدأ المشاركة: عن طريق المشاركة الفعالة للمعلومات بين مختلف الدوائر والأقسام المكلفة بصياغة السياسات والاستراتيجيات في المنظمات بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى قدر ممكن من الجودة.
3. مبدأ تحليل البيئة الداخلية والخارجية: عن طريق تحليل نقاط القوة والضعف وتحريّ الفرص ومواجهة التهديدات والمخاطر المتوقعة.
4. مبدأ الموضوعية: وذلك عند صياغة السياسات وتوفير المعلومات المهمة لمتخذي القرارات.

ثامناً: أدوار الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي عدّة أدوار تتجسّد من خلالها وظيفة الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأعمال وهذه الأدوار هي كالآتي:

1- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي

إنّ أهمية الذكاء الاستراتيجي تتجلى في كونه يعمل على مساعدة الإدارة العليا في منظمات الأعمال على معرفة التغييرات التي تواجه سوق العمل، والتكنولوجيا الجديدة المستخدمة مما يمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمنظمة (Castillo et al, 2006: 40).

كما أنّ للذكاء الاستراتيجي دوراً رئيسياً وهاماً في الحقل الإداري، نظراً لكونه يُعزّز قدرة القادة على التحليل الاستراتيجي، والتي تُمكنهم من السيطرة على المنافسين في سوق العمل، بالإضافة إلى مساعدتهم في صياغة البرامج والخطط والسياسات والاستراتيجيات (McDowell, 2009: 73).

وأشار صالح وآخرون (2010: 153) أيضاً إلى أن أهمية هذا الدور تكمن في توظيف هذا النمط من الذكاء في عملية صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة التي تعمل بها منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، ومواجهة التحديات والمخاطر المحيطة بها.

كما ويبرز دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي في عملية صياغة سياسات العلوم والتكنولوجيا، وذلك من خلال قدرته على التنبؤ بأبعاد التطور العلمي والتكنولوجي وتأثيراته المستقبلية، مما يؤكد على شمولية المنظور الخاص بهذا النمط من الذكاء، وتعدّد القضايا التي يتعامل معها، وتوفيره لأدوات استنباط الرؤى المستقبلية (Tubke et al, 2001: 17).

ويرى العبدلي (2010: 64) أن هذا الذكاء يمكن أن يرتقي بالدور التنافسي للمنظمة إلى قمة الصدارة بين المنظمات المنافسة في سوق العمل من خلال قيامه بالآتي:

- يعمل هذا الذكاء على تشخيص الفرص والتهديدات بوقت مبكر حتى يتسنى للمنظمة إعداد الخطط المحكمة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
- يُحاكي هذا الذكاء ذكاء الزبائن، إذ أصبح الزبون الآن يعلم كل شيء عن المنتج من خلال الإعلان والإنترنت لذلك وجب على المنظمات أن تواكب ذكاء الزبون من أجل الحفاظ على ولائه للمنظمة.

- يُوقر هذا الذكاء الأُسس السليمة للمنظمة للمشاركة والتنافس في الأسواق العالمية ويُساعد المديرين على الارتقاء بتفكيرهم وتطلعاتهم ورؤاهم للوصول إلى مستوى المدير العالمي من خلال الإبداع في صياغة الاستراتيجيات ومواكبة الابتكارات وانتهاز الفرص.

- يُساعد هذا الذكاء المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق النجاح التنافسي.

وترى الباحثة أنّ هذا الدور يتبلور في كون الذكاء الاستراتيجي يُمثّل ميزة تنافسية تُميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات، نظراً لأنه يُركّز وبشكل أساسي على تحليل طبيعة المنافسين في سوق العمل وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية ورسم تحركاتهم، مما يُمكن قادة المنظمات من اتخاذ الإجراءات الاستباقية في ظل وجود المنافسين.

2- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات

وضّح McDowell (28: 2009) بأن الدور الهام للذكاء الاستراتيجي يتبلور في دعمه لتشكيل قرارات المنظمة المتعلقة بالخُطط المستقبلية.

كما أكّد كلاً من Kuhlmann et al (6: 1999) و Castillo et al (7: 2006) على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار وتبنيه قادة المنظمات بالمخاطر المستقبلية التي تحيط بمنظمتهم وتحديد الفرص المتاحة لاقتناصها.

وأكد Pauker et al (3: 2000) بأنّ للذكاء الاستراتيجي أهمية بارزة تكمن في كونه الداعم الأهم في عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال قدرته على تزويد مديري الإدارة العليا في المنظمات بالمعلومات ذات العلاقة بالأقسام المختلفة من خلال الوظائف التي يُؤدّيها على المستويات الموضحة أدناه:

- على مستوى الاستراتيجية: يعمل على تحديد فرص النمو الجديدة داخل وخارج الاستراتيجية.
- على مستوى المبيعات: يعمل على تحديد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد.
- على مستوى البحث والتطوير: يعمل على تحديد التكنولوجيا الجديدة التي تعمل المنظمة في إطارها.
- على مستوى المالية: يعمل على تحديد فرص الاستثمار في بيئة الأعمال ليتم اقتناصها من قبل المستثمرين.
- على مستوى التسويق: يعمل على تحديد التوجهات الجديدة للزبائن.

▪ **على مستوى الموارد البشرية:** يعمل على تحديد المهارات المطلوب توافرها في العاملين بهدف بناء قدرات المنظمة.

ويرى كل من Tham & Kim (2002: 2-3) أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على دعم عملية اتخاذ القرارات من قبل المديرين كالقرارات المتعلقة بـ (تقييم المنافسين، استخدام تكنولوجيا جديدة، والاندماج والشراكة مع المنظمات الأخرى).

وأشار العبدلي (2010: 60-61) إلى أن هناك عدة أمور تُبرز دور الذكاء الاستراتيجي في دعمه لعملية اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال:

- إن حاجة المنظمات للذكاء الاستراتيجي تتزايد يوماً بعد يوم نظراً لارتفاع حدة المنافسة وزيادة التغييرات البيئية وبالتالي صعوبة تحديد الفرص والتهديدات.
- تُعدّ المعلومات حجر الأساس لبناء خطة المنظمة واستراتيجيتها.
- يسمح الذكاء الاستراتيجي للمنظمة بمعرفة آراء من لا ينتمي للمنظمة حول أعمالها مثل المنافسين الحاليين والزيائن وأصحاب الأسهم من خلال توفيره للمعلومات اللازمة عن آرائهم وتوفيره لرؤى الآخرين عن المنظمة.

وترى الباحثة أن دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات هو الدور الأهم، نظراً لأهمية هذا النمط من الذكاء في توفير المعلومات الهامة لمتخذي القرار عن بيئة منظمات الأعمال الداخلية والخارجية، بما يؤسس لهم قاعدة سليمة لاتخاذ القرارات الإدارية بناء عليها، مما يؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات صائبة وسليمة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تفادي أي أخطار من الممكن أن تحدث نتيجة اتخاذ أي قرارات خاطئة.

3- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير

إنّ الذكاء الاستراتيجي يُمكن قادة المنظمات من تحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة (McDowell, 2009: 24-28)، كما أنه يوفر الفرصة لمنظمات الأعمال لمعرفة ما يدور في بيئة العمل التي تعمل بها، ويساعدها على توقع التغييرات المستقبلية والاستعداد لمواجهةها، ووضع الخطط والاستراتيجيات الاستباقية للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير قد يحدث فجأة (Tham & Kim, 2002: 1).

ويرى Maccoby (2004: 4) أنّ الذكاء الاستراتيجي هو الذي يُطوّر رؤية المنظمات ثم يسعى إلى تنفيذها، إشارة منه إلى دور الذكاء الاستراتيجي الهام في توقع التغيير وإدارته، كما أن

توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي تُساعد منظمات الأعمال على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم مع رغبات العملاء (العبدلي، 2010: 64-65).

كما أنّ الهدف الأهم هو المحافظة على بقاء واستمرارية منظمات الأعمال في ظل التهديدات المستمرة التي تواجهها، والناجمة عن التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، مما يُؤكّد على دور الذكاء الاستراتيجي الهام والذي يُعتبر أداة إدارية فاعلة وهامة لإدارة مستقبل المنظمات وتوقع التغييرات المستقبلية التي قد تؤثر على بقاء واستمرارية المنظمة (Xu, 122-123)

وترى الباحثة بأن هذا الدور يتبلور في كون الذكاء الاستراتيجي يُمثّل الدرع الواقي لأي منظمة، نظراً لأنه يحميها من المخاطر والتهديدات التي تواجهها في ظل الديناميكية الشديدة التي تعيشها منظمات الأعمال في الوقت الحالي، وذلك بتفاديه للمخاطر المستقبلية عن طريق التخطيط السليم الناتج عن دراسة مُتعمّقة لبيئتي المنظمة (الداخلية والخارجية)، ووضع الخُطط والسياسات الاستباقية لأي تغييرات من الممكن أن تحدث في المستقبل.

المبحث الثاني

نجاح المنظمات

- المقدمة.
- أولا: مفهوم نجاح المنظمات.
- ثانيا: مقومات نجاح المنظمات.
- ثالثا: أبعاد نجاح المنظمات.
- رابعا: قياس نجاح المنظمات.
- خامسا: أهمية قياس نجاح المنظمات.
- سادسا: أسباب عدم نجاح المنظمات.
- سابعا: الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات.

المقدمة:

إنّ مفهوم النجاح لمنظمات الأعمال مُرتبط بالنجاح طويل الأمد الذي تطمح المنظمات إلى تحقيقه، عبر تقدّمها بخطوات عن المنافسين في سوق العمل، وامتلاكها مزايا جوهرية لا يمكن محاكاتها، مع قدرتها على تحقيق مركز تنافسي مميز.

كما أدّت التطورات المتلاحقة التي حصلت في العقود الأخيرة إلى التركيز على العوامل المؤدية لنجاح المنظمات في ظل هذه التطورات، وانسجاماً مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم نحو عصر المعلوماتية والمعرفة تراجع مفهوم النجاح الذي يستند إلى منطق اقتصاديات الكلفة وتحقيق الأرباح أمام المنطق الجديد للنجاح والمتمثل بامتلاك القدرة الاستراتيجية للتفوق والتميز وتعظيم قيمة الزبون وأصحاب المصلحة، الأمر الذي جعل النظر إلى نجاح المنظمات يتحوّل من مجرد تحقيق أرباح مالية أو حصص سوقية جديدة إلى امتلاك القدرة الاستراتيجية التي تُحقّق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، وتعرّز فرص نجاحها (الكيسي ودهام، 2007: 136).

ويستعرض هذا المبحث المفاهيم المتعددة لنجاح المنظمات، كما ويتطرق إلى مقومات وأبعاد نجاح المنظمات، أيضاً يناقش هذا المبحث قياس نجاح المنظمات وأهمية قياس هذا النجاح، بالإضافة إلى الأسباب المؤدية إلى عدم نجاح المنظمات، وأخيراً يستعرض الأدبيات التي تطرقت بشكل مباشر أو غير مباشر إلى العلاقة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات.

أولاً: مفهوم نجاح المنظمات

يُعتبر مفهوم (نجاح المنظمات) مصطلحاً حديثاً ضمن أدبيات الفكر الإداري ومقترناً في عناصره المتضمنة بمصطلحي الكفاءة والفاعلية، حيث دأبت أدبيات الفكر التنظيمي تعالج قضية النجاح التنظيمي بالتركيز على أحد المفهومين (الكفاءة، الفاعلية)، ومع مرور الوقت ومع تطوّر أدبيات الفكر الإداري الاستراتيجي باعتباره مؤشراً لتقييم العملية الاستراتيجية، إذ لم يعد التركيز على كفاءة المنظمة وحدها يكفي للحكم على نجاح المنظمة، ولم يعد التركيز على فاعلية المنظمة مجدياً للحكم النهائي على النجاح التنظيمي، بل إن النظرة الحديثة أصبحت تأخذ في الاعتبار العديد من المؤشرات للحكم على نجاح المنظمة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة (الطائي وناجي، 2015: 47).

ومن الناحية اللغوية يُعرّف معجم اللغة العربية المعاصرة النجاح بأنه "الظفر بالمطلوب وإدراك الغاية" (عمر، 2008: 2169). أما قاموس أكسفورد فقد عرّف النجاح بأنه "التوفيق والوصول إلى ما هو مستهدف والفوز به" (Oxford, 2010: 1223).

أما الزيدي (2007: 132) فأشار إلى أن النجاح التنظيمي "يمثل قدرة المنظمة على البقاء في ظل الظروف المتغيرة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعتها، ويتم قياس نجاح المنظمة بالاستناد إلى مقاييس ومعايير ومداخل مختلفة".

بينما فسّر الكبيسي ودهام (2007: 137) بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على ميزة تنافسية في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر والثقافة المنفتحة والقيادة المتفاعلة وآليات فاعلة للمراجعة والتقييم".

وهناك من يشير إلى نجاح المنظمات على أنه "المعيار الذي يعكس قدرة المنظمة على تعزيز علاقتها بالبيئة بما يضمن حصولها على ما تحتاجه من موارد، وقياس درجة رشدها في استخدام تلك الموارد بما يضمن لها تحقيق البقاء" (محمد وجاسم، 2008: 1180).

أما من الناحية الإصلاحية فقد تعددت التعاريف التي أطلقت على نجاح المنظمات، حيث يشير Madsen & Desai (2010: 452) إلى أن النجاح المنظمي "تحدده العديد من العوامل وبخاصة ما تملكه المنظمة من قدرات ومن استراتيجيات وقوى وظروف تنافسية واختلاف في المنطلقات الأيديولوجية".

ولقد حدّد الوندائي (2012: 10) أن النجاح المنظمي عبارة عن "قدرة المنظمة على البقاء والنمو في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها في بيئة الأعمال".

وأشار Tomas (2005: 3) إلى أن نجاح المنظمات يتضمن "القيادة والإدارة الناجحة التي تفهم أهداف المنظمات، وتأخذ بعين الاعتبار ما يحدث في بيئة العمل، وتستشرف الأحداث المستقبلية، وتتعامل معها بنظرة طويلة الأمد تركز على عوامل النجاح الحرجة للتنافس التي تضيف من خلالها قيمة للزبون ولجميع أصحاب المصالح المختلفين، وتستطيع من خلالها تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس"، كما أن المنظمة الناجحة هي التي تستهدف تطوير رأس مالها المادي والفكري، وهي المنظمة التي تركز على تطوير العاملين، وتنمية رضاهم الوظيفي.

وأشارت السلطاني (2012: 94) إلى أن نجاح المنظمات يُعبّر عنه "بالتصفيه الشاملة لصفة المنظمة المحققة وكفاءتها وفعاليتها معاً"، وأن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن تحقق أهدافها وتتسجم وتتكيف مع البيئة التي تعمل فيها من خلال استغلال الموارد المتاحة لها، وتعظيم مخرجاتها إلى أعلى حد.

وقدمت العزاوي (2008: 122) شرحاً مطولاً لمفهوم نجاح المنظمات حيث أشارت إلى أن نجاح المنظمة أشمل من الفاعلية أو الكفاءة، بالرغم من كونها مؤشرين أساسيين في تحديد درجة هذا

النجاح، وأن المنظمة الكفوءة والفاعلة ستتحج بقدرتها على البقاء، وتبني الأهداف التي تدعم رسالتها وترضي زبائنها، كما اعتبرت مفهوم نجاح المنظمات بمثابة مشكلة إدراكية للمنظمات، فكل منظمة تراه من منظور مختلف عما يراه الآخرون، وأشارت أيضاً إلى أن النظرة لنجاح المنظمات في كونه يعتمد على (التكنولوجيا، أو الحصة السوقية، أو الإيرادات ... الخ) هي نظرة قاصرة في التفسير، وتلغي دور الموارد البشرية في تحقيق هذا النجاح، خاصة أن نجاح المنظمات لا بد أن يشتمل على مختلف العوامل التي تتيح للمنظمة النجاح بشكل مستمر.

كما أن النظر إلى نجاح المنظمات على أنه مجرد تحقيق الأرباح أو العوائد، أو إنجاز بعض برامج التحسين في إطار إدارة الجودة الشاملة، يُعطي نظرة ضيقة لا تحدد النجاح طويل الأمد في الأسواق التنافسية، لأن هذه المؤشرات قابلة للاستنساخ بسهولة (Roger, 2005: 1).

وتعرف الباحثة نجاح المنظمات بأنه "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها".

وترى الباحثة أن مفهوم نجاح المنظمات يتضمن جميع المفاهيم التي وردت في أدبيات الباحثين مثل النجاح الاستراتيجي والنجاح طويل الأمد والنجاح التنافسي، والنجاح التشغيلي .. إلخ، وأن اختلاف التسميات إنما ينطلق من اختلاف المداخل واختلاف النظر إلى النجاح من منظور داخلي أو خارجي، فهناك من ينظر إلى النجاح من منظور فاعلية وكفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهناك من ينظر إلى النجاح من منظور الأداء المالي والكفاءة التشغيلية والإنتاجية، وهناك من ينظر إليه من منظور تحقيق الأرباح والعوائد المالية، ولا يزال الجدل قائماً بين كتاب وباحثي الإدارة والسلوك التنظيمي في تحديد مفهوم نجاح المنظمات.

ثانياً: مقومات نجاح المنظمات

أشار الوندأوي (2012: 25-26) أن هناك العديد من المقومات التي تؤدي إلى نجاح المنظمات، ومنها ما يلي:

1. استراتيجية المنظمة: وهي تعد مقوماً أساسياً من مقومات النجاح المنظمي، ومن خلالها تُحدّد قدرات المنظمة ورؤيتها، وتساعد في قياس نجاحها في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتقيس مدى قدرتها في تحقيق رسالتها على المدى الطويل، كما تساعد استراتيجية المنظمة في تعريفها على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لتلافيها، كما تساعد في التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

2. **تمتع المديرين برؤية ثاقبة:** وقدرتهم على تنفيذ استراتيجية المنظمة بنجاح، وسعيهم إلى تطوير أنفسهم والعاملين معهم لتحقيق غايات المنظمة في النهاية.
 3. **تكرار الاستراتيجيات الناجحة:** والعمل على تقييمها وتطويرها والسعي نحو التنبؤ بالمستقبل واستشرافه بشكل دائم.
 4. **وجود نظم اتصالات فعالة في المنظمة:** فالاتصال يشكل جوهر وأساس العمليات والوظائف، وعن طريق الاتصال تتربط مختلف أقسام المنظمة، ويتحقق التكامل في أعمالها.
 5. **دعم عمليات التغيير في المنظمة:** واعتمادها على معايير دقيقة في قياس نجاح برامج التغيير فيها.
 6. **التحقق من استراتيجية المنظمة بشكل دائم:** بحيث تكون متوافقة مع أهداف المنظمة ورؤيتها التي تسعى لتحقيقها، وتحفيز العاملين لتنفيذها، وبناء قدرتهم وتمكينهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملهم.
 7. **تحديد الأدوار بشكل واضح:** لكل فرد من أفراد المنظمة، بحيث يعرف كل موظف مسؤولياته وواجباته والصلاحيات المخولة له.
 8. **اعتماد مدة معينة لاختبار جميع الأفكار والمنتجات والخدمات والبرامج، وتقييمها وإجراء التحسينات اللازمة لها.**
 9. **إيجاد مناخ تنظيمي مناسب للعمل:** وتحفيز المبادرات الناجحة والاحتفال بها في أجواء اجتماعية مشجعة على الإبداع.
- والى جانب هذه المقومات فهناك مجموعة من المقومات التي يؤدي اتباعها إلى نجاح وتميز المنظمات وهي كالاتي (شوقي، 2010: 8):

- **إدارة الجودة الشاملة:** وهي فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها، ابتداءً بالمواصفات التي يرغب بها المستهلك، مروراً بعمليات التصميم للمنتج وانتهاءً بعمليات الإنتاج والتسويق، ويعتمد مبدأ الجودة الشاملة على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك وصولاً إلى النجاح المنظم المنشود.
- **إعادة الهندسة:** وهي طريقة جديدة في التفكير والتغيير الجذري من أجل التطوير والتحسين المستمر وهي تعني البدء من الصفر، أي أنها ليست القيام بإصلاح أو ترميم الوضع الحالي

أو إجراء تغييرات شكلية، وإنما هي عملية التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في عملية الإنتاج بمختلف مراحلها وصولاً إلى تفضيلات المستهلكين وأصحاب العلاقة.

- **القياس المقارن بالأفضل:** وهي عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والممارسات في المنظمة بأداء منظمة رائدة في هذا المجال، كما يمكن أن تقيس الشركة أداء منتجاتها في سنة معينة مع سنة كان فيها مستوى المنظمة مميزاً.
- **نسيج شبكة من العلاقات:** إذ أن جودة العلاقات التي تكوّنها المنظمة داخلياً وخارجياً تؤثر على نتائج المنظمة، ولا بدّ أن تُركّز المنظمة الناجحة على العلاقات التي تتسم بالثقة والعمل الجماعي والاتصال والتشابك.
- **التعلّم:** إن المنظمة الناجحة هي منظمة تتعلم، وهي على الدوام تكتسب أنواعاً متجددة من السلوك سواء ممارسات أو أنشطة نتيجة لتعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة التي لم تعد مناسبة لمتطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة. الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد مناخ يدعم الإبداع والابتكار والتحسين المستمر وتلافي أخطاء الماضي التي تؤثر على نجاح المنظمة.

ثالثاً: أبعاد نجاح المنظمات

تختلف أبعاد نجاح المنظمات وفقاً للمنظور أو للمدخل الذي يتم تناولها من خلاله، فهناك مجموعة من الأبعاد لنجاح المنظمات، وذلك كما يلي:

- **البُعد الأول الاستراتيجية المحددة:** وهي تُعدّ من مقومات نجاح المنظمات ففي ظل التغييرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة لأخرى، فلا بدّ للمنظمات أن تُحدد مجموعة من الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء والاستمرار، وتمكّنها من تحقيق أسبقية تنافسية، لذلك ولكي تحقق المنظمات نجاحها المنشود لا بدّ لها من امتلاك استراتيجية واضحة ومحددة على المدى الطويل (الحلّامة والعزاوي، 2009: 122).

- **البُعد الثاني التنفيذ الفعال:** يرى Raffoni (2008: 2) أنه على الرغم من أهمية البُعد الأول المتمثّل في الاستراتيجية المحددة، إلا أنها لا طائل منها إذا لم يتم تنفيذها وترجمتها إلى أفعال حيث يكتسب التنفيذ الفعال أهمية قصوى، وهذا ما يميّز المنظمات الناجحة عن المنظمات الفاشلة، ويُشير مصطلح التنفيذ الفعّال إلى ترجمة استراتيجية المنظمة، وكذلك تسلسل الأنشطة

والمهام وكم من الوقت ستستغرق تلك المهام، وكم سوف تكلف، وكيف ستؤثر على الأنشطة اللاحقة.

■ **البعد الثالث الإبداع:** يرى Griffin & Moorhead (22: 2013) أن العمل في المنظمات الإدارية الحديثة يتسم بالحركة والديناميكية، لذا ينبغي على المنظمات أن تتبع الوسائل والأساليب التي تُمكنها من التوافق ومواكبة التغيرات المتسارعة، ويمثل الإبداع أحد المداخل التي تساعد المنظمة في مواجهة هذه التغيرات، ويُعرّف الإبداع التنظيمي بأنه "قدرة العاملين في المنظمة على توليد أفكار جديدة أو تصور منظورات جديدة بشأن الأفكار الموجودة"، حيث إن الإبداع ينشأ من الأفكار الذكية التي تُحدّث التحسينات الفائقة في استراتيجيات العمل وأساليبه ومراجعتها باستمرار لضمان الجودة.

ويمكن إيجاز أهمية الإبداع في نجاح المنظمات لأنه يزيد من قدرتها الآنية والمستقبلية في مواجهة الحوادث الطارئة، كما تتمثل أهمية الإبداع نظراً لحاجة المنظمات إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم منتجاتها بشكل أفضل بسبب التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل (الطائي وناجي، 2015: 60).

كما يمكن اعتبار الإبداع والتغيير وجهان لعملة واحدة فالتغيير يتطلب إبداعاً مستمراً من المنظمة، بينما يتطلب الإبداع القدرة على التغيير، بالتالي يمكن للإبداع أن يقدم افتراضات وتصورات لحاجات المنظمة المدركة أو غير المدركة (Lampikoski & Emden, 2005: 161).

■ **البعد الرابع رضا العملاء:** يمثل رضا العملاء بُعداً هاماً من أبعاد نجاح المنظمات، وعلى الرغم من اتفاق الباحثين على مضمون رضا العملاء إلا أنهم مختلفون في تحديد مفهوم محدد له (الربيعي، 2007: 89)، وقد عرّف Evans & James (220: 2011) رضا الزبون بأنه "درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي حاجاته ورغباته"، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة القدرة على الاحتفاظ بالزبون وتعزيز العلاقة معه بشكل مستمر، فالرضا نتيجة لتفاعل نظام يتكون من ثلاثة أجزاء هي عمليات المنظمة وتوقعات الزبون وأداء الموظفين.

رابعاً: قياس نجاح المنظمات

تُعرّف مقاييس النجاح بأنها "تلك المعايير التي يمكن أن توضح أثر الأعمال، وهي قد تكون مقاييس كمية أو إدراكية قابلة للقياس بصورة معينة، بحيث تعكس أهداف ورؤية المنظمة". حيث تكتسب هذه المقاييس أهميتها كونها تزود المنظمات بتغذية عكسية عن أداءها الحالي، وأشار

الكبيسي ودهام (2007: 144) أن مقياس النجاح الذي يستند إلى الأداء المالي قصير الأمد والإنتاجية الحالية لا يُحدّد النجاح طويل الأمد، بالتالي تعتمد الكثير من المنظمات على المدخل الشمولي لقياس نجاح المنظمات الذي يأخذ جميع عناصر الأداء في المنظمة، وتحقيق التوازن بين معايير القياس قصيرة الأمد وطويلة الأمد وبين المعايير الداخلية والخارجية، وبين معايير الأنشطة والنتائج، وبما يُحقّق التوافق مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

وهناك نموذجاً لقياس نجاح المنظمات يتضمن قياس ثمانية متغيّرات وضعه مركز (Impact) الاستشاري وهذه المتغيّرات كما وردت في الكبيسي ودهام (2007: 144) هي: الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء، والنشاط العمليّاتي، وتطوير الشركة، واختيار الأفراد، وثقافة المنظمة، والقيادة والإدارة، والتطوير الشخصي، والتقييم والمراجعة.

وأورد الروسان (2013: 78) أن نجاح المنظمات يمكن أن يُقاس عبر مجموعة من المؤشرات والمعايير، وهي درجة رضا الزبائن عن منتجات المنظمة وأعمالها، وولائهم لها، والصورة الإيجابية التي يحملها العملاء عنها، وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات والمعايير:

1- درجة رضا العملاء: ويُقصد بها إحساس العملاء بالخيبة أو بالارتياح الناتج عن مقارنة حقيقة أداء المنتج الفعلي للمنظمة مع توقعات العملاء، فإذا كان الأداء أقل من التوقعات يكون العملاء غير راضين، وإذا كان الأداء يوافق توقعات العملاء فتتحقق درجة الرضا، أما إن كان الأداء أعلى من توقعاتهم، فيكونون راضين جداً (Kotler & Keller, 2006: 144)، وتري الباحثة أنه كلما زادت درجة رضا العملاء عن منتجات المنظمة سواء أكانت سلع أم خدمات فإنها تعتبر مؤشراً عن ربحية المنظمة الذي يقود في النهاية إلى نجاحها.

2- ولاء العملاء: يمثل الولاء عملية الاحتفاظ بالعملاء لأطول مدة زمنية ممكنة، وهو يُعبّر عن الالتزام الكبير من قبل العملاء بالاستمرار وبشكل ثابت مع المنظمة، وتكون المنظمة ومنتجاتها بمثابة الخيار الأول لهم من بين مختلف البدائل المتوفرة.

أما محمد وجاسم (2008: 1180) فأشارا إلى أن نجاح المنظمات يمكن قياسه من خلال:

1- الفاعلية: وهي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، وتتضمن الفاعلية مؤشرين:

أ. **التكيف:** هو قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي قد تواجهها في المستقبل، ووضع حلول إبداعية للسيطرة عليها في حال حدوثها.

ب. **المحافظة على العاملين:** وهو محافظة المنظمة على رأس مالها الفكري، وخاصة من أصحاب العقول المبدعة، والقادرين على توليد الأفكار الإبداعية التي تخدم أهداف المنظمة وتحقق رسالتها.

2- **الكفاءة:** وهي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة سواء موارد بشرية أو مادية، ويتضمن هذا المعيار مؤشرين هما:

أ. **تحقيق الرضا:** وهو زيادة حجم الترضيات من قبل العاملين لإنجاز المهمة، وارتفاع درجة ولائهم للمنظمة مقابل إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية.
ب. **الإبداع:** وهو عملية تبني التغيير الجديد في المنظمة والبيئة المختصة.

وترى الباحثة أن على المنظمات وهي تأخذ بأي معيار من هذه المعايير في قياس نجاحها أن تُحدّد الهدف من هذا المقياس وتجميع بياناته بدقة، وإعادة تقييمه وفق التغيرات البيئية ولا مانع من تغييره إذا لزم الأمر، كما أن على المنظمات وهي تختار مقياس نجاحها أن تُركّز على المصادقية والثقة التي يحققها في المقياس، وملاءمته لأنشطة المنظمة وتكنولوجيتها واستراتيجياتها، ومما لاشك فيه أن اعتماد أكثر من معيار في القياس يوفر مؤشرات دقيقة عن نجاح المنظمة، في حين قد يقود الارتكاز على معيار بمفرده إلى إهمال معايير ذات مغزى في تحديد المستوى الكلي لنجاح المنظمة.

خامساً: أهمية قياس نجاح المنظمة

يُعتبر نجاح المنظمة مؤشراً هاماً لأداء العاملين وقدرتهم الإبداعية في إحداث التوافق بين الموارد الداخلية في المنظمة وبيئتها الخارجية، وذلك لتحديد زبائن المنظمة وإشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، وبالتالي يمكن القول أن نجاح المنظمات مهم نظراً للأسباب الآتية (محمد وجاسم، 2008: 1185):

1. إن نجاح المنظمات بمثابة دليل ومؤشر على قدرة المنظمات على استخدام مدخلاتها من موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية بطريقة سليمة تؤدي إلى إنتاج مخرجات سلعية وخدمية تلبي حاجات ورغبات الزبائن.
2. يُعدّ نجاح المنظمات وسيلة لمواجهة المنافسة الكبيرة في بيئة الأعمال، وبدل مستوى نجاح المنظمات على قدرتها الفعلية في التكيف مع الواقع العملي الجديد الذي فرض أنماطاً جديدة في سوق العمل وانعكس على أداء المنظمات وعملياتها الإنتاجية.
3. قد يُعتبر نجاح المنظمات في بعض الأحيان مؤشراً على مدى التزام المنظمات بمبادئ أنظمة إدارة الجودة (ISO)، وهذا يعني أن التزام المنظمات بهذه المبادئ قد يؤدي إلى انتقال

المنظمة من منظمة محلية إلى منظمة إقليمية أو عالمية، وبالتالي دخول الأسواق العالمية وتوسيع بيئتها التسويقية.

سادساً: أسباب عدم نجاح المنظمات

تتعدد الأسباب التي قد تؤدي إلى عدم النجاح التنظيمي، وهو الحالة التي تحقق فيها المنظمة نسبة أرباح أقل من المعدل العام لنسبة الربح لمنافسيها، وهو الحالة التي تفقد فيها المنظمة ميزتها التنافسية (القيسي والطائي، 2012: 210).

ويمكن حصر مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى عدم نجاح المنظمات فيما يلي (الطائي وناجي، 2015: 62):

1- **ضعف المهارات التسويقية وعدم الاختيار المناسب للبيئة التسويقية** تعتبر أسباباً رئيسية لعدم النجاح التنظيمي، فالمنظمات أصبحت تواجه منافسة شديدة على الأسواق قد لا تستطيع مواجهتها، إلى جانب ذلك غياب جهاز قوي داخل المنظمة للتسويق.

2- **أسباب إدارية:** تتمثل في السياسات الإدارية الخاطئة، وعدم توفر العناصر الإدارية المناسبة والمؤهل، ووجود صراعات تنظيمية في المستويات الإدارية المختلفة وسوء إدارة الأزمات.

3- **أسباب فنية:** تتمثل في سوء التخطيط الخاص بالاستثمار منذ البداية، وأخطاء في دراسات الجدوى الاقتصادية للمنظمة، واختيار التكنولوجيا غير المناسبة.

4- **أسباب مالية:** مثل عدم التناسب بين رأس المال والقروض، وظهور خسائر مالية كبيرة، وفقدان السيولة النقدية والعجز عن الوفاء بتسديد الديون البنكية وغياب المتابعة الميدانية.

وترى الباحثة أن سبباً واحداً - أو أكثر - من أسباب عدم النجاح قد تؤدي إلى حدوث ما يسمى بالفشل التنظيمي الذي يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة للعائد المطلوب من الأعمال التي تقوم بها، مما يؤدي إلى وصول المنظمة إلى مرحلة الانحدار والتصفية فيما بعد.

ولمواجهة الفشل التنظيمي ينبغي على المنظمات القيام بما يلي (القيسي والطائي، 2012: 215):

1- **التركيز على بناء الوحدات التنافسية:** فالحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها أن تركز على الوحدات الأربعة لبناء الميزة التنافسية وهي (الكفاءة، والجودة، والابتكار، والاستجابة للزبون)، وأن تطور المنظمة كفاءات جوهرية تسهم في دعم الميزة التنافسية.

2- **ممارسة التعليم والتطوير المستمرين:** إن الميزات التنافسية للمنظمة قد يتم تقليدها من قبل المنافسين، لذا فإن الطريق الذي يجب على المنظمة أن تسلكه هو تحسين وتطوير كفاءتها الموجودة وتحسين جودة منتجاتها وتطوير استجابتها للزبون، وإن الطريق للوصول لذلك هو

من خلال ممارسة التعليم والتطوير في المنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث بشكل مستمر عن طرق جديدة لتحسين عملياتها.

3- التطبيقات الصناعية الأفضل والنموذج الذي يُحتذى به: حيث إن أحد أفضل الطرق لتجاوز عدم نجاح المنظمات هو تحديد نموذجاً ناجحاً وتبنيّه، وبهذه الطريقة تتمكن المنظمة من بناء مواردها وصيانتها وتعزيز قدرتها في التميّز والابتكار والاستجابة لزيائن وذلك من خلال المقارنة بالنموذج المثالي المرجعي.

4- التغلب على القصور الذاتي: إن أحد أسباب عدم نجاح المنظمات هو فشلها في التكيف مع الظروف المتغيرة بسبب العجز والقصور الذاتي فيها، بالتالي فإن تجاوز هذه المعوقات الذاتية للمنظمة والتي تحول بينها وبين التكيف مع المتطلبات الرئيسية للمحافظة على الميزة التنافسية يساعدها في النجاح فيما بعد.

سابعاً: الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات

بعد البحث والتنقيب في المراجع والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي، وجدت الباحثة أن العديد من المؤلفين والباحثين قد أشاروا بإشارات مباشرة أو غير مباشرة الى علاقة الذكاء الاستراتيجي بنجاح المنظمات، وسوف نقوم بتوضيح الإشارات المباشرة وغير المباشرة للعلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات التي تطرقت إليها المراجع أو الدراسات السابقة سواء بشكل نظري أو عملي، حيث سيتم في البداية استعراض ما ذكره الباحثون أو المؤلفون حول طبيعة هذه العلاقة نظرياً، ثم عرض الدراسات التي أثبتت وجود هذه العلاقة عملياً، وعلى حد علم الباحثة فهناك ثلاثة دراسات قد ربطت بين كل من الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات، علماً بأنه سيتم الإشارة إلى هذه الدراسات في فصل الدراسات السابقة لاحقاً.

فمثلاً أشار McDowell (2009: 73) إلى أن للذكاء الاستراتيجي دوراً رئيسياً وهاماً في الحقل الإداري، نظراً لكونه يعزّز قدرة القادة على التحليل الاستراتيجي مما يمكنهم من السيطرة على المنافسين في سوق العمل، ومساعدتهم في صياغة البرامج والخطط والسياسات والاستراتيجيات، بالإضافة إلى كونه أداة إدارية هامة وقوية إذا ما تم استخدامها بشكل ملائم، تعمل على دراسة بيئة عمل المنظمة، وتحديد المخاطر، والتهديدات، والفرص (McDowell, 2009: 7).

فيما أشار الحمداي (2012: 110) إلى أن قادة المنظمات ممن يوسمون بالذكاء الاستراتيجي يقومون باستخدام أدوات ووسائل حديثة لفهم البيئة التي يعملون بها والتعامل مع الأزمات التي يواجهونها ويبنون العديد من السيناريوهات حول الأحداث المستقبلية، بالإضافة إلى كون

الذكاء الاستراتيجي يركز على النهج الاستباقي في تعامله مع المواقف والأحداث التي تواجهها المنظمات مما يزيد من أهميته في مواجهة التعقيدات البيئية.

وخلصت دراسة الموسوي (2014: 157) إلى أن القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الاستراتيجي تكون لديهم القدرة على إدارة العاملين واتخاذ القرارات السليمة، بالإضافة إلى تمتعهم بنظرة ثاقبة فيما يتعلق بالأمور التي تخص المنظمة، مما يُمكنهم من تحقيق النجاح لمنظمتهم وكذلك قراءة المستقبل عبر ما يمتلكونه من رؤى واضحة توفر لهم القدرة على إدارة المنظمة.

كما أثبتت النتائج الإحصائية لدراسة سلطان والباشقالي (2013: 16) عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع عناصر الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة بالعراق، مما يوضّح دور الذكاء الاستراتيجي البارز في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

أيضاً بيّنت دراسة عطا (2015: 159) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي وهذا يؤكد أن للذكاء الاستراتيجي أهمية بالغة في تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الأنسب من بين الخيارات المتاحة وذلك من خلال الدور الذي يؤديه هذا النمط من الذكاء بعناصره الخمسة في تعزيز قدرة قادة الشركات على تحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب بين الخيارات الأخرى.

كما أفاد العبدلي (2010: 175) بأن أبرز خصائص الذكاء الاستراتيجي تتبلور بترسيخه للسمات القيادية في منظمات الأعمال، إذ يُعدّ هذا الذكاء من أبرز سمات القائد، كونه يعزّز ثقته بنفسه ويمنحه القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والنظرة المستقبلية.

وخلصت دراسة الرواشدة (2013: 97) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) في فاعلية المديرين في الشركات الاستخراجية الأردنية، وهذا ما يفسّر دور هذا الذكاء في التأثير في فاعلية المديرين في الشركات المبحوثة.

أما بخصوص الدراسات التي أثبتت وجود علاقة بين كلّ من الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات فسيتم الإشارة لها كالتالي:

- أولاً: خلصت دراسة العزاوي (2008: 277) إلى أن الأثر الذي أحدثته عناصر الذكاء الاستراتيجي في مستوى النجاح قد شكّل ما نسبته 75%، حيث حققت عناصر الذكاء مُجتمعة أثراً كبيراً وجوهرياً في النجاح الاستراتيجي للكليات المبحوثة في جامعة بغداد بالعراق، كما

أفادت أن الذكاء الاستراتيجي يتصف بكونه من خصائص المنظمات الناجحة، وأن معالمه نسجت خيوطها في المنظمات التي اعتدت به في تحقيق نجاحات طويلة الأمد، كما أكدت نتائج دراستها على أن توظيف الذكاء الاستراتيجي في أداء النشاطات الاستراتيجية للمنظمة يُمكنها من تحديد أهدافها بجرأة، وتشخيص زبائن المستقبل، ثم تحديد موقعها في المجتمع الذي تعمل فيه، فضلاً عن توفيره للمعلومات كمورد استراتيجي، وبأسلوب مبتكر يُعزّز القدرات المنظمة في بناء خدمة فاعلة، ثم النجاح استراتيجياً.

■ **ثانياً:** خلصت دراسة العامري (2011: 87) إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كما أشارت الدراسة إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تزويد مديري الإدارة العليا في منظمات الأعمال بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة وتوظيف رؤاهم في تحديد التغيرات والتطورات البيئية التي يجب تضمينها في عملية صناعة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها.

■ **ثالثاً:** خلصت دراسة Rahmatian & PourKiani (2013: 1273) إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين وبين مستوى نجاح المنظمات لدى المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان الإيرانية، لذا فإنه ينبغي على المنظمات أن تبذل قصارى جهدها لتعزيز عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين العاملين فيها، كما أنه ينبغي على المديرين أن يقوموا بتحسين وظائفهم لتحقيق الكفاءة لمنظمتهم، والعمل على تطويرها، وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال الاستخدام الجيد لعناصر الذكاء الاستراتيجي مُجتمعة وفي وقت واحد.

المبحث الثالث

مجموعة الاتصالات الفلسطينية

- المقدمة.
- أولا: فلسفة مجموعة الاتصالات.
- ثانيا: رسالة مجموعة الاتصالات.
- ثالثا: استراتيجية مجموعة الاتصالات.
- رابعا: منهجية مجموعة الاتصالات.
- خامسا: هيكلية مجموعة الاتصالات.
- سادسا: قيم مجموعة الاتصالات.
- سابعا: شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية:
 1. شركة الاتصالات الفلسطينية (بالتل).
 2. شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).
 3. شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي.
 4. شركة ريتش لخدمات الاتصالات.
 5. الشركة الفلسطينية متعددة الوسائط للخدمات الإعلامية (بالميديا).

المقدمة:

باشرت الاتصالات الفلسطينية أعمالها عام 1997 كشركة مساهمة عامة بهدف تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت في فلسطين، وذلك من خلال إنشاء وتطوير البنية التحتية اللازمة للتشغيل والقادرة على تقديم أفضل الخدمات وأحدثها للمشاركين، وقيادة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، وتضم مجموعة الاتصالات الفلسطينية الشركات التالية:

1. شركة الاتصالات الفلسطينية- بالتل: التي تقدّم خدمات الخط الثابت وخدمات النفاذ للإنترنت وغيرها من الخدمات المضافة.
2. شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال: أول مشغّل للهواتف الخلوية في فلسطين.
3. شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي: أكبر مزود لخدمات الإنترنت في فلسطين.
4. شركة ريتش لخدمات الاتصالات: وهي أول مركز اتصال متخصص في فلسطين.
5. شركة بالميديا للخدمات الإعلامية متعددة الوسائط: الذراع الإعلامي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية.

على الصعيد الخارجي، تمتلك مجموعة الاتصالات الفلسطينية 3.25% من أسهم شركة فيتيل (VTel) المسجلة في مركز دبي المالي العالمي (Dubai International Financial Centre) الذي يُعتبر من أرفع المراكز المالية شأنًا في المنطقة، حيث يُعتبر تسجيل شركة فيتيل القابضة أمراً مهماً لنمو الشركة وتحقيق أهدافها وتنفيذ خطة عملها.

كما تُساهم مجموعة الاتصالات الفلسطينية بنسبة مؤثرة في الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني، فيما يُمثّل سهم بالتل حوالي 31.59% من إجمالي القيمة السوقية لبورصة فلسطين وذلك في نهاية أيلول من العام 2014، وقد نمت عائدات الشركة بشكل مُتزايد على مدار السنوات السابقة، وهذا بدوره وفر للمجموعة استقراراً مالياً مكّنها من ضخ المزيد من الاستثمارات في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، إضافة لذلك تعتبر مجموعة الاتصالات الأولى من حيث القدرة التوظيفية في القطاع الخاص الفلسطيني (التقرير السنوي الصادر عن مجموعة الاتصالات - 2014، موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية <http://www.paltelgroup.ps>).

أولاً: فلسفة مجموعة الاتصالات

ترى مجموعة الاتصالات الفلسطينية أن التطور الحاصل في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في العالم قد أزال الحواجز الجغرافية بين مزودي خدمات الاتصالات والمستخدمين، فلم يعد من الضروري أن يتواجد المزودون ضمن الحدود الجغرافية، كما أصبحت المنافسة حرة وبلا حدود، وفي ظل التطورات المتسارعة للتكنولوجيا الحديثة فقد عكفت مجموعة الاتصالات على أداء مهامها وتزويد خدماتها للمستخدمين الفلسطينيين في الوطن والشتات على السواء من أجل ربط فلسطين مع العالم.

ثانياً: رسالة مجموعة الاتصالات

تعزيز القيمة المضافة للمستخدمين والمساهمين من أجل تنمية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين عن طريق الالتزام الراسخ بالنمو والتميز والاهتمام المستمر بالمسؤولية الاجتماعية وبالبيئة المحلية.

ثالثاً: استراتيجية مجموعة الاتصالات

تتمثل استراتيجية المجموعة في الحفاظ على المركز القيادي في السوق، وذلك من خلال إغناء وتطوير الخدمات المتكاملة التي تقدمها المجموعة، ما يجعل شبكات المجموعة الوجهة المختارة للحصول على أفضل الخدمات، ويسهم في تحقيق الفعالية التشغيلية وتعزيز البيع بالجملة بالاعتماد على موجودات المجموعة، وتوسيع نطاق الخدمات لتصل إلى كافة المناطق في فلسطين، بما فيها المناطق النائية والمهمشة.

رابعاً: منهجية مجموعة الاتصالات

تؤمن مجموعة الاتصالات أن الإدارة المثلى ستقود إلى زيادة الاستثمارات والأرباح لمساهميها، ومنهجيتها متأصلة بدقة في رسالتها ورؤيتها، وتقوم على الأسس التالية (التقرير السنوي الصادر عن مجموعة الاتصالات - 2014، موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية <http://www.paltelgroup.ps>):

- تأسيس شركات وطنية ملتزمة بتحقيق الشراكة والتوافق بين المستخدمين والمساهمين.
- الموارد البشرية متميزة وعالية الكفاءة، بالإضافة إلى الاهتمام بتنمية قدرات الكوادر المهنية.
- تعمل إدارة المجموعة وطواقمها وفقاً لسياسات التنمية المستدامة من أجل توفير خدمات نوعية عالية المستوى تتماشى مع أحداث التطورات التكنولوجية.
- تشجيع الإبداع نحو الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية والاجتماعية.

- تتعدى رؤية المجموعة في المسؤولية الاجتماعية تقديم واجبات محددة، بل تسعى إلى الإسهام في كل جوانب التنمية الاجتماعية في المدن والقرى الفلسطينية، لاسيما في المناطق المهمشة.
- تتبّع مجموعة الاتصالات الفلسطينية معايير عالمية في الممارسات الإدارية المثلى في عالم الاتصالات.

خامساً: هيكلية مجموعة الاتصالات

لقد غدت التكنولوجيا من أسس التطور الإنساني وبناء الدول، وتدرك المجموعة أن المستقبل يعتمد على مدى فهمها وتسخيرها للتكنولوجيا الحديثة، ومواكبة التطورات من أجل مستقبل أفضل ونمو اقتصادي مستمر.

وقد شكّلت إعادة هيكلة المجموعة نقلة هامة في تاريخها، حيث ركّزت أعمالها في الخدمات المتكاملة والمتنوعة لتشمل ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في الخط الثابت، والخطوط وخدمات البيانات، وذلك بما ينسجم وأهداف المجموعة كشركة اقتصادية تُنافس محلياً وإقليمياً ودولياً.

وقد أتاحت الهيكلية الحالية لمجموعة الاتصالات الفلسطينية تعزيز دورها الريادي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، وذلك بالشراكة مع شركائها في هذا القطاع والذي يُعدّ من أسرع القطاعات نمواً على المستوى الوطني، والتزاماً بمسؤوليتها التابعة من هذا المركز الريادي، فقد أخذت المجموعة على عاتقها بناء فرص التعاون وتشجيع المبادرات الريادية في اتجاه تنمية هذا القطاع والإسهام في التنمية المجتمعية المستدامة من خلال التكنولوجيا وبناء التواصل في فلسطين، وقد نفذت المجموعة العديد من المبادرات من أجل نشر المعرفة التكنولوجية وسدّ الفجوة الرقمية في المجتمع الفلسطيني، مع التركيز على المحتوى الفلسطيني في مجال التعليم.

سادساً: قيم مجموعة الاتصالات

- الأخلاقيات والمبادئ.
- الشفافية والاستدامة.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والوطنية.
- تعزيز القدرات الداخلية.
- الشراكة نحو بناء المستقبل التكنولوجي.
- تحقيق الرضا للمشاركين.
- النزاهة والأمانة (التقرير السنوي الصادر عن مجموعة الاتصالات - 2014، موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية <http://www.paltelgroup.ps>).
- الجودة والتميز في خدماتنا.

سابعاً: شركات مجموعة الاتصالات

تتكوّن مجموعة الاتصالات الفلسطينية من خمسة شركات رئيسية عاملة في السوق المحلي

الفلسطيني وهذه الشركات هي:

- 1- شركة الاتصالات الفلسطينية- بالتل.
- 2- شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال.
- 3- شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي.
- 4- شركة ريتش لخدمات الاتصالات.
- 5- شركة بالميديا- الشركة الفلسطينية متعددة الوسائط للخدمات الإعلامية.



أولاً: شركة الاتصالات الفلسطينية- بالتل:

أ. طبيعة عمل الشركة

منذ أكثر من سبعة عشر عاماً تقوم بالتل بتوفير حلول خلاقّة وترفيهية مُعزّزة بذلك قيم الولاء والوفاء لمشتركياها، ومتعهدة بجعل "حياتهم كما يتمنونها"، حيث توفر بالتل خدمات مُبتكرة ومُميّزة وجودية عالية لكل من الهاتف الثابت والإنترنت وتراسل البيانات وغيرها من الخدمات المضافة، إلى جانب الدعم التقني والفني وخدمة المشتركين المميزة، هذا بالإضافة إلى تقديم خدمات المبيعات بالجملة لكبرى شركات الاتصالات العاملة في الشرق الأوسط (التقرير السنوي الصادر عن مجموعة الاتصالات- 2014، موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية <http://www.paltelgroup.ps>).

ب. رؤية الشركة

نُثري "بالتل" حياة مشتركيها من خلال تقديم حلول خلاقية وترفيهية تمكنهم من جعل "حياتهم كما يتنونها".

ت. رسالة الشركة

تسعى "بالتل" الى تقديم خدمات مُميّزة بجودة عالية وأسعار مناسبة، تحاكي تطّعات مشتركيها وتقودهم نحو آفاق جديدة في عالم تكنولوجيا الاتصالات.

ث. نظرة إلى الأمام

تتطلّع بالتل إلى زيادة انتشار خدمات الإنترنت في فلسطين ورفع معدل السرعات المستخدمة من قبل المشتركين وتقديم سرعات فائقة باستخدام تكنولوجيا الجيل الحديث، كما تتطلّع إلى اعتماد استخدام التقنيات الرقمية المتطورة في عملية تزويد الخدمات لجميع المشتركين، وكذلك العمل على إيصال تقنية الألياف الضوئية (Fiber Optics) للمنزل الفلسطيني بسرعات فائقة وتقديم العديد من الخدمات المضافة عبر هذه التقنية، وفي السياق نفسه تسعى بالتل إلى إثراء المحتوى المقدم للمشاهد عبر تقنية التلفزيون المدفوع لمنحه مزيداً من الفائدة والترفيه المنزلي عبر مجموعة من البرامج الحصرية مع توفير كافة التقنيات المتطورة لإدارة ذلك المحتوى، يأتي هذا مع سعي الشركة إلى زيادة الانتشار الإقليمي لخدمات قطاع الأعمال وخدمات المبيعات بالجملة في الدول المجاورة، مع الاهتمام بتعزيز العلامة التجارية لشركة الاتصالات الفلسطينية "بالتل" في المجتمع وزيادة نسبة الوعي بخدمات الشركة ومزاياها (التقرير السنوي الصادر عن مجموعة الاتصالات - 2014، موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية <http://www.paltelgroup.ps>).

ثانياً: شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال:

أ. طبيعة عمل الشركة

تمكّنت جوال من تحقيق نجاحات متتالية وملموسة على أرض الواقع، منذ اللحظة التي بدأت فيها بتقديم خدماتها عام 1999، وأثبتت وجودها كأول شركة للاتصالات الخلوية في فلسطين، وصولاً لاختيارها من قبل أكثر من 2.67 مليون مشترك في العام 2014.

أثبتت جوال قدرتها الفائقة على مد جسور الثقة والكفاءة مع المجتمع عبر اهتمامها بجميع الفئات والأفراد، ومنذ انطلاقتها نجحت "جوال" في وقت قصير بتحقيق الأهداف التي وضعتها نصب أعينها بحصة سوقية تمثل 76.5% من السوق الفلسطينية، بالإضافة إلى حصولها على شهادة إدارة

جودة البيئة العالمية (ISO14001) منذ العام 2005، وعبر شبكة مراكز خدماتها التي تضم 29 مركزاً مُجهزاً على أعلى المستويات وأكثر من 1000 موزع رئيسي وفرعي وأكثر من 10,000 منفذ بيع في الضفة الغربية وقطاع غزة، ولقد تمكّنت جوال من تأدية المهمة الصعبة حيث أصبحت جزءاً أساسياً من حياة مشركيها الذين يعتمدون عليها في التواصل فيما بينهم وإنجاز أعمالهم.

بالإضافة لذلك فقد تمكّنت الشركة من توفير خدمة التجوال الدولي مع أكثر من 429 مشغلاً في أكثر من 172 دولة وبمستوى تغطية يصل إلى 99% من مناطق الضفة وقطاع غزة.

ب. رؤية الشركة

أن نظل جوال على قمة الشركات الرائدة في السوق الفلسطينية التي توفر خدمات الاتصال الخلوي بكفاءة وفاعلية وموثوقية لجميع مشركيها متغلباً على جميع المصاعب والمعوقات ويكون لها الدور الأكبر في التقريب بين الجميع ولم شملهم وتسيير أعمالهم، وأن يتواصل نموها جنباً إلى جنب مع نمو الاقتصاد الفلسطيني.

ت. رسالة الشركة

الإصغاء لمشركيها أفراداً وشركات وتلبية احتياجاتهم المتجددة ومتطلبات أعمالهم والعمل باستمرار على تطوير شبكة اتصالات متينة وآمنة في جميع أرجاء الوطن عن طريق تأهيل كوادر وظيفية عالية الأداء تصبح قدوة بمهنتها وشفافيتها وذلك لتخطي وتذليل العقبات التي تعترض سبيل تقدمها لتحقيق رؤيتها على أرض الواقع.

ث. نظرة إلى الأمام

تسعى جوال إلى توسيع الاستثمارات في الشبكة والأنظمة بهدف الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للمشركين من خلال توفير التكنولوجيا المتطورة ليبقى المشركون مواكبين لأحدث الخدمات وأكثرها تقدماً شأنها شأن باقي دول العالم متحدية كافة الظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية ومتسلحة بالعزيمة والإصرار لنيل كافة حقوقها في الترددات خاصة ترددات الجيل الثالث والرابع، كما تعمل الشركة على توسيع نطاق الخدمات المقدمة وبجودة عالية بهدف المحافظة على قاعدة المشركين ومستوى الإيرادات، وذلك بتوفير خدمات ومنتجات جديدة تهدف لخدمتهم وتلبية احتياجات السوق، من ناحية أخرى تسعى جوال للعمل على تقنين المصاريف والتكاليف من خلال تطوير وأتمتة الأنظمة وآليات العمل المختلفة (التقرير السنوي الصادر عن مجموعة الاتصالات - 2014، موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية <http://www.paltelgroup.ps>).

ثالثاً: شركة حضارة للاستثمار التكنولوجي:

أ. طبيعة عمل الشركة

شركة حضارة هي المزود الأول لخدمات الإنترنت ذات أكبر سرعة وسعة تشغيلية في فلسطين، تعمل حضارة على أحدث التقنيات العالمية المتعلقة بخدمات الإنترنت وتوظفها في فلسطين لتوفير تجربة إنترنت مختلفة ومميزة لمستخدميها.

كما تقوم حضارة بتقديم مجموعة من الخدمات المضافة كحجز النطاقات واستضافة المواقع الإلكترونية وتطوير المواقع وتزويد خدمات الرسائل القصيرة وتوفير خدمات الحماية وغيرها من الخدمات المتنوعة لكل من الأفراد والشركات على حد سواء.

ومنذ انطلاقتها حافظت حضارة على مركزها في الصدارة "الشركة الأولى الرائدة في تزويد خدمات الإنترنت في فلسطين" من خلال الريادة في الاستثمار لطرح كل ما هو جديد من الخدمات بما يضمن إثراء السوق الفلسطينية بخدمات متنوعة تعتبر الأفضل محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ب. رؤية الشركة

أن تواصل الريادة والإبداع في طرح أحدث تقنيات الخدمات التكنولوجية لإثراء حياة مستخدمي الإنترنت في فلسطين، وتوفير خدمات غير مسبوقة في التميز والإتقان.

ت. رسالة الشركة

تسخير جميع الطاقات والقدرات لإثراء المجتمع الفلسطيني بخدمات تناسب وتفوق تطلعات مستخدميها في فلسطين أفراداً وشركات.

ث. نظرة إلى الأمام

تسعى حضارة إلى إطلاق الحملات والبرامج والأنشطة للحفاظ على ريادتها لقطاع الإنترنت في فلسطين، هذا بالإضافة إلى إطلاق المزيد من الخدمات المضافة-كتطبيقات الهواتف النقالة- بصفقتها خدمات تناسب العصر وتتواءم مع مستقبل التكنولوجيا في العالم (التقرير السنوي الصادر عن مجموعة الاتصالات- 2014، موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية <http://www.paltelgroup.ps>).

رابعاً: شركة ريتش لخدمات الاتصالات:

أ. طبيعة عمل الشركة

تُعتبر شركة ريتش أول مركز اتصال متخصص لتقديم خدمات العناية بالزبائن بجودة عالية وأداء متميز وأسعار منافسة، وتهدف شركة ريتش إلى جعل مركز الاستعلامات أداة رئيسية توضع في خدمة الشركات لمساعدتها في الوصول إلى أفضل رضا لزيائنها عبر حلول غير تقليدية ومن خلال آليات متميزة للتواصل معهم وتلبية احتياجاتهم.

يتم استقبال حوالي 45,000 مكالمة يومياً في ريتش لتتم خدمتها بعناية من خلال فريق عمل شركة ريتش المميز باستخدام تكنولوجيا "سيسكو" العالمية.

وتضم الشركة 461 وظيفة تعمل على مدار الساعة بهدف خدمة الأسواق المحلية والعالمية، حيث تعتبر الشركة زبائنها شركاء استراتيجيين لها، فتنفهم أهدافهم وتبني خدماتها بما يساهم في تعزيز مفهوم خدمة العملاء وتقديمها لهم بطرق خلاقية وفاعلة ثم تقوم بترجمة الاحتياجات والمتطلبات إلى سياسات وإجراءات ومتطلبات تكنولوجية ومن ثم تقوم بتدريب موظفيها على آليات تقديم الخدمات عبر الهاتف لضمان أعلى درجات الجودة.

اجتازت الشركة بنجاح الفحص المتكرر لشهادتها الخاصة بالجودة (ISO27001) المتعلقة بحماية المعلومات وأمنها في العام 2014، إضافة لذلك تحرص شركة ريتش على توظيف حوالي 5% من مجمل موظفيها من ذوي الاحتياجات الخاصة، كما شكلت نسبة الموظفين في الشركة عام 2014 حوال 20% من القوى العاملة.

ب. رؤية الشركة

أن تكون الشركة الرائدة في تقديم خدمات الاتصال والتواصل والعناية بالزبائن بأعلى معايير الجودة المتبعة محلياً وإقليمياً وعالمياً من خلال باقة واسعة من الخدمات والحلول الإبداعية لمختلف الاحتياجات.

ت. رسالة الشركة

تقديم مستوى عالٍ من الجودة للزبائن محلياً وإقليمياً وعالمياً في مجال خدمة العملاء وذلك بما يتماشى مع رؤية مجموعة الاتصالات الفلسطينية (التقرير السنوي الصادر عن مجموعة الاتصالات - 2014، موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية <http://www.paltelgroup.ps>).

ث. نظرة إلى الأمام

تعمل شركة ريتش ضمن استراتيجية مدروسة على توسيع قاعدة الزبائن العالمية خارج فلسطين وتقليل خطر التركيز والاعتماد على عدد قليل من الزبائن وذلك بتوسيع قاعدة الزبائن هناك وتوسيع الانتشار المحلي واستهداف فئات وقطاعات جديدة، هذا بالإضافة إلى الاستمرار في خفض النفقات.

وتبحث شركة ريتش بشكل دائم ومستمر عن سبل للتطور من خلال دائرة متخصصة بتطوير الأعمال وتحسين الإجراءات المتبعة لرفع مستوى تقديم الخدمة، بالإضافة إلى تقديم خدمات جديدة تحاكي ما هو معمول به عالمياً.

خامساً: شركة بالميديا - الشركة الفلسطينية متعددة الوسائط للخدمات الإعلامية:

أ. طبيعة عمل الشركة

شركة بالميديا واحدة من أكبر دور الإنتاج ووسائل الإعلام وخدمات البث الرائدة في فلسطين منذ إنشائها عام 2004، وقامت بالميديا ببناء مركز حديث لوسائل الإعلام من خلال خلق بيئة حديثة ومتطورة لعملائها باستخدام الألياف الضوئية المقدمة من شركة الاتصالات الفلسطينية وتراسل المعطيات بواسطة الأقمار الصناعية.

وتتمتلك الشركة القدرات المميّزة لتوفير التغطية الإخبارية وخدمات الإنتاج عالية الجودة للقنوات الفضائية ووكالات الأنباء الدولية ووسائل الإعلام العالمية من خلال مواقع استوديوهاتها المركزية ومرافق الإنتاج، والمراكز الإعلامية ومركبات البث بواسطة الأقمار الصناعية (SNGS).

تعتبر شركة بالميديا من أهم الجهات التي تقصدها المؤسسات الحكومية الرسمية والقطاع الخاص لتوفير التغطية العاجلة والمستمرة للأحداث من خلال فرق عمل وكوادر مُدرّبة ومؤهلة تأهيلاً عالياً.

ب. رؤية الشركة

أن تُمثّل الشركة المركز الإعلامي الفلسطيني الأول والأكبر لتوفير الخدمات الإعلامية من خلال تقنيات الاتصالات والبث الفضائي عبر الأقمار الصناعية والألياف الضوئية والإنترنت بكفاءة وجودة عالمية (التقرير السنوي الصادر عن مجموعة الاتصالات - 2014، موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية <http://www.paltelgroup.ps>).

ت. رسالة الشركة

رفع الجودة والمعرفة الفنية لتعزيز الإعلام والاستثمار الفلسطيني في هذا القطاع، وتركيز خدمات الشركة ضمن حزمة خدمات مجموعة الاتصالات الفلسطينية لتوسيع انتشارها محلياً وإقليمياً.

ث. نظرة إلى الأمام

تعتمد الشركة تقديم خدمات نوعية لزيائنها الحاليين والارتقاء بطبيعة الخدمات بشكل نوعي والاستثمار في البنية التحتية المتعلقة بأشكال وسائل الإعلام الحديثة سواء بالأرشفة الرقمي أو تبادل المحتوى الرقمي-الفيديو- إضافة إلى تعزيز القدرات في مجال البث التلفزيوني الفضائي من خلال شبكة الألياف الضوئية.

يقوم طاقم شركة بالميديا بدراسة وضع السوق المحلي والعربي والعالم في مجال الخدمات الإعلامية بشكل مستمر، والبحث في تطور الخدمات في قطاع الإنتاج المرئي والمسموع والخدمات الإعلامية لتلبية احتياجات السوق المحلي والعربي بشكل دائم (التقرير السنوي الصادر عن مجموعة الاتصالات - 2014، موقع مجموعة الاتصالات الفلسطينية <http://www.paltelgroup.ps>).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- المقدمة.
- أولاً: الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي.
 - الدراسات الفلسطينية.
 - الدراسات العربية.
 - الدراسات الأجنبية.
- ثانياً: الدراسات المتعلقة بنجاح المنظمات.
 - الدراسات العربية.
- ثالثاً: الدراسات التي ربطت بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات.
 - الدراسات العربية.
 - الدراسات الأجنبية.
- رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

المقدمة:

بعد البحث الطويل والمستمر في العديد من المصادر للحصول على دراسات سابقة عن موضوع الذكاء الاستراتيجي، تبين وجود ثغرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام سواء في البيئة المحلية أو العربية، وتعزو الباحثة هذه الثغرة إلى الحداثة النسبية لهذا الموضوع، أما في البيئة الأجنبية فقد لوحظ وجود اهتمام من قبل الباحثين حول موضوع الذكاء الاستراتيجي، ولكن تبين أيضاً أن عدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قليل، لذا سيتم مناقشة بعض الدراسات السابقة في هذا الفصل، وسيتم عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، وقد بلغ عدد الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي (1)، والدراسات العربية (13)، والدراسات الأجنبية (3)، وفيما يخص موضوع نجاح المنظمات فقد بلغ عدد الدراسات العربية (13)، أما بالنسبة للدراسات التي ربطت بين كلاً من الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات فقد بلغ عدد الدراسات العربية (2)، والدراسات الأجنبية (1)، بالإضافة إلى أنه سيتم التعقيب على هذه الدراسات، وعرض ملخص للدراسات التي تم استخدامها في هذه الدراسة بنهاية هذا الفصل.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

- الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (قاسم، 2011) بعنوان:

"أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا في قطاع غزة بفلسطين، وتقديم توصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا المجال من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة بما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والبالغ عددهم (94) مديراً واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة، واعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

تمتع المديرين العاملين بالأونروا بالذكاء الاستراتيجي بمستوى جيد جداً، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

- الدراسات العربية

1. دراسة (عطا، 2015) بعنوان:

"الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في استراتيجيات الخيار الاستراتيجي والمتمثلة في (استراتيجية الاستقرار، استراتيجية الانسحاب، استراتيجية الاندماج، استراتيجية تطوير المنتج، استراتيجية التغلغل في السوق) في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة بالعراق، وتكوّنت عينة الدراسة من (52) مسؤولاً من القيادات الإدارية العليا، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي، بالإضافة إلى وجود اهتمام واضح للشركة باستراتيجية التطوير من خلال تحسين خصائص المنتجات وتطوير عملياتها الإنتاجية.

2. دراسة (عبيد، 2015) بعنوان:

"أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار- بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في أساليب اتخاذ القرار المتمثلة بـ (العقلاني، الحدسي، المعتمد، التلقائي، والمتجنب)، وتكوّنت عينة الدراسة من (104) أشخاص من العاملين في القيادات الإدارية العليا لدى ديوان وزارة الإعمار والإسكان بالعراق، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الذكاء الاستراتيجي على المستوى العام وأبعاده الفرعية (ما عدا بُعد الشراكة) وأساليب اتخاذ القرار، باستثناء الأسلوب المتجنب، في حين لم تُشِرْ تلك النتائج إلى فروق في مستوى إدراك الذكاء الاستراتيجي وأساليب اتخاذ القرار بين ديوان وزارة الأعمار والإسكان وتشكيلاتها المبحوثة.

3. دراسة (حمودة، 2014) بعنوان:

"أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى الجودة في هذه المستشفيات، وتكوّن مُجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في الإدارة العليا والوسطى في المستشفيات الخاصة الأردنية والبالغ عددها (59) مستشفى في مدينة عمان بالأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة باستخدام الاستبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، التفكير النظامي، التحفيز) في ممارسات الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والتحفيز) في ممارسة التوجه نحو المستهلك في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان.

4. دراسة (الفايز، 2014) بعنوان:

"الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية- دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز".

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وتكوّنت عينة الدراسة من الأفراد العاملين في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص من المستويات الإدارية العليا والوسطى بالأردن، والبالغ عددهم (101) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

5. دراسة (أمين، 2014) بعنوان:

"دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك بالعراق، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين لدى مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك بالعراق والبالغ عددهم (43) موظف، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الذكاء الاستراتيجي وعمليات التصنيع الأخضر في المصانع المبحوثة، بالإضافة إلى وجود اتفاق بين غالبية المبحوثين على أن الذكاء الاستراتيجي لدى مديري المصانع المبحوثة يُحقّق إمكانية التفوّق على قرارات المنافسين، فضلاً عن امتلاك القدرة للحكم على الفرص فيما إذا كانت ذات قيمة عالية.

6. دراسة (الموسوي، 2014) بعنوان:

"توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق".

هدفت الدراسة إلى توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق والبالغ عددهم (115) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

إنّ الذكاء الاستراتيجي وما يتضمّنه من أبعاد (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) يُعدّ بمثابة سلاح تنافسي للمنظمات يُساعد على مواجهة التغيّرات البيئية واتخاذ القرارات اللازمة، كما وأن وجود الذكاء الاستراتيجي يُساعد المنظمات على معرفة المنافسين مما يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

7. دراسة (جثير وآخرون، 2013) بعنوان:

"صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي لصياغة استراتيجية ذكية خاصة بإدارة علاقات الزبون، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين لدى شركة بيبسي بمدينة بغداد العراقية وعددهم (20) موظف، كما واتبعت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب استخدام المقابلات الشخصية مع بعض القائمين على إدارة الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود استخدام جيّد للذكاء التنظيمي، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي من جهة وإدارة علاقات الزبون من جهة أخرى، كما وأن سرعة الاستجابات لحاجات ورغبات الزبائن يؤدي إلى زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه.

8. دراسة (الرواشدة، 2013) بعنوان:

"أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء على الشركات الاستراتيجية الأردنية - دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية المديرين في الشركات الاستخراجية الأردنية، وتكوّنت عينة الدراسة "عينة عشوائية طبقية" من (274) موظف من المديرين العاملين لدى الشركات الاستخراجية المبحوثة بالأردن، والتي شكلت نسبة (54%) من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي والإحصاء الاستدلالي، كما تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة) في فاعلية المديرين في الشركات الاستخراجية الأردنية، بالإضافة إلى أن تصوّرات المبحوثين نحو أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومستوى فاعلية المديرين في الشركات الاستخراجية الأردنية قد جاءت بدرجة متوسطة.

9. دراسة (سلطان والباشقالي، 2013) بعنوان:

"استثمار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية- دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية في العراق".

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في عينة من الجامعات الأهلية في محافظتي اربيل ودهوك بالعراق، وتكوّنت عينة الدراسة من (45) موظفاً يُمثّلون مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس لـ (4) جامعات في محافظتي اربيل ودهوك وقد تم اختيار هذه الجامعات بشكل عشوائي، كما طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام كلّ من الاستبانة والمقابلات الشخصية مع الرؤساء وأعضاء مجالس الجامعات في جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة ارتباط بين جميع عناصر الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة، بالإضافة إلى وجود تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية لدى المنظمات المبحوثة، كما وبيّنت نتائج تشخيص عناصر الذكاء الاستراتيجي بتوافر هذه العناصر لدى العينة المبحوثة بدرجات متفاوتة.

10. دراسة (الشمري وآخرون، 2012) بعنوان:

"أثر فاعلية أبعاد الذكاء الاستراتيجي في ممارسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي- بحث تحليلي من وجهة نظر القيادات الجامعية في جامعة الكوفة".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر فاعلية أبعاد الذكاء الاستراتيجي المُتمثّلة بـ (الرؤية المستقبلية، الشراكة أو التحالف الاستراتيجي، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس، الإبداع الاستراتيجي) في ممارسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والمتمثّل بـ (المهام التعليمية، المهام الإدارية، مجال ممارسة عملية اتخاذ القرارات)، وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية في رئاسة جامعة الكوفة وكلياتها بالعراق، والمكوّن من (142) قائداً، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وتتميته لدى القيادات الإدارية العليا وإعداد البرامج العلمية الرصينة التي تؤدي إلى رفع مستوى الذكاء لديهم بشكل عام، كما أن مستوى القرار الاستراتيجي ودرجة دقته تتناسب مع المستوى العلمي والخبرة لدى القيادات الجامعية في المجتمع المبحوث.

11. دراسة (الحمداني، 2012) بعنوان:

"دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة الصحية- دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين بالعراق".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز إدارة الأزمات التي تواجهها المنظمات عبر جميع المراحل التي تمرّ بها هذه الأزمات، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين لدى مجموعة من المنظمات الصحية بالعراق، من ذوي المناصب والمسؤوليات وعددهم (81) موظف، كما واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام كلّ من الاستبانة والمقابلات الشخصية في جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

ارتكاز الذكاء الاستراتيجي على النهج الاستباقي في تعامله مع المواقف والأحداث كالتحديات والأزمات التي تواجه المنظمات مما يزيد من أهميته في مواجهة التعقيدات البيئية، كما أن مواجهة الأزمات تتطلب استخدام أساليب جديدة من خلال التعاون مع الآخرين، بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة للإبداع والشراكة في مواجهة تلك الأزمات.

12. دراسة (أبو محفوظ، 2011) بعنوان:

"أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاستراتيجي للمديرين بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات بالأردن، بالإضافة إلى فحص أثر إدارة المعرفة بأبعاده (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن، كما هدفت إلى تقصّي أثر الذكاء الاستراتيجي للمديرين وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في تلك الشركات، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين لدى شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددهم (74) موظف من موظفي المستويات العليا والوسطى في الشركات المبحوثة، وتتكوّن شركات الاتصالات الأردنية المبحوثة من (4) شركات وهي: (شركة زين للاتصالات، شركة الاتصالات الأردنية أورانج، شركة أمنية للاتصالات، وشركة إكسبرس)، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تقاسم ونقل المعرفة، استخدام المعرفة) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن.

13. دراسة (العبدلي، 2010) بعنوان:

"صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف بالعراق".

هدفت الدراسة إلى تحقيق المواءمة بين استخدام الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات المبحوثة لصياغة مخطط منهجي للمديرين وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان أثر تلك الخصائص المتمثلة بـ (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة) في مستوى كل من الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من مديري ورؤساء الأقسام العاملين لدى مجموعة من الشركات الخاصة بمحافظة النجف بالعراق، وعددهم (100) موظف، كما تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

تمتّع عينة المديرين في الشركات المبحوثة بالذكاء الاستراتيجي بنسبة قبول جيدة، فهم يميلون للتخطيط وتوقع المستقبل، ويقومون بإجراء المقارنات المرجعية باستمرار مع منظمات مُتفوّقة في ميدان الأعمال ويسعون إلى عمل شراكات مع المنظمات المناظرة، ويتمتّعون بالمقدّرات الإبداعية كالمرونة والجرأة في طرح الأفكار والمرونة في التعامل، كما تبين أن لديهم القدرة على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

- الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Seitovirta, 2011) بعنوان:

"The role of strategic intelligence services in corporate decision making".

"دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة القرار في الشركات".

هدفت الدراسة إلى وصف دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات في المنظمات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في المنظمات، بالإضافة إلى تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم عملية اتخاذ القرارات في المستقبل، وتكوّنت عينة الدراسة من (14) مدير من مديري الإدارة العليا بشركة (WYZ) الفنلندية العالمية للخدمات والتكنولوجيا، وطبقت الدراسة أسلوب دراسة الحالة على هذه الشركة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام المقابلات الشخصية كوسيلة أساسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أنّ الذكاء الاستراتيجي يُمثّل قاعدة أساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات، كما يعمل على تزويد متخذي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية اللازمة، بالإضافة إلى إسهامه في تكوين صورة واضحة لبيئة الأعمال وترتيب أعمال المنظمات.

2. دراسة (Kruger, 2010) بعنوان:

"A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa".

"الذكاء الاستراتيجي كأداة استراتيجية إدارية في قطاع التأمين طويل الأجل في جنوب أفريقيا".

هدفت الدراسة إلى استكشاف المدى الذي يمكن من خلاله استخدام الذكاء الاستراتيجي على المدى البعيد في مجال التأمين في جنوب أفريقيا، بغرض تحسين القدرة على مواجهة المنافسين وتوسيع نطاق العمل في أسواق جديدة، وكيفية اتخاذ القرارات بشأن الاندماج مع شركات أخرى عن طريق الاستخدام الأمثل لأنظمة الذكاء الاستراتيجي، وتكوّنت عينة الدراسة من (82) شركة من شركات التأمين ذات المدى طويل الأجل في جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أنّ الذكاء الاستراتيجي يُستخدم لمراقبة الأداء والتخطيط الاستراتيجي، ويلعب دوراً هاماً في عملية الإدارة الاستراتيجية، كما ويُعدّ الذكاء الاستراتيجي عنصراً مهماً وفعالاً في دعم عملية اتخاذ

القرارات الاستراتيجية، نظراً لدوره الفعال في دعم الإدارة بالمعلومات الهامة التي تؤدي إلى خلق الإبداع والميزة التنافسية.

3. دراسة (Wagner & Belle, 2007) بعنوان:

"Web Mining for Strategic Intelligence in South Africa".

"التقيب على الانترنت للذكاء الاستراتيجي في جنوب أفريقيا".

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام تقنية التقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت "Web Mining" للذكاء الاستراتيجي وتطويره في منظمات جنوب أفريقيا، حيث يُعتبر الإنترنت مصدراً فعالاً للذكاء الاستراتيجي، بالإضافة إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة.

وتكوّنت عينة الدراسة من (36) شخص من خبراء الذكاء الاستراتيجي والتنافسي في منظمات جنوب أفريقيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

القدرة على استخدام تقنية التقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الإنترنت "Web Mining" للذكاء الاستراتيجي بهدف دعم عملية اتخاذ القرارات، كما أنه يُمكن خبراء الذكاء في المنظمات من استخدام شبكة الإنترنت لاسترجاع المعلومات الاستراتيجية عن العملاء.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بنجاح المنظمات

- الدراسات العربية

1. دراسة (الطائي وناجي، 2015) بعنوان:

"دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي - بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي - وزارة النفط".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التغيير التنظيمي عبر أبعاده (التكنولوجي، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، ثقافة المنظمة) في النجاح الاستراتيجي عبر مكوناته (استراتيجية محددة، تنفيذ فعال، إبداع، رضا الزبون)، وتكوّن مجتمع البحث من جميع المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في مركز البحث والتطوير النفطي بالعراق، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التغيير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي مما يُشير إلى أهمية دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات.

2. دراسة (رفش والربيعي، 2015) بعنوان:

"تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات - بحث تطبيقي في هيئة النزاهة بمكاتب تحقيقات الفرات الأوسط".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير الرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي لدى هيئة النزاهة المكوّنة من (4) مكاتب تحقيقات في محافظات الفرات الأوسط بالعراق، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكوّنة من (87) موظفاً موزعين على عدة مستويات إدارية، كما تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى استخدام المُقابلات الشخصية والملاحظة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي والنجاح التنظيمي في المكاتب المبحوثة، ووجود علاقات ارتباط معنوية بينهما، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي للرضا الوظيفي في النجاح التنظيمي.

3. دراسة (محمد، 2013) بعنوان:

"تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في الشركة العاملة للبطاريات بوزارة الصناعة والمعادن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإبداع الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي، وتأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي في شركة صناعة البطاريات في وزارة الصناعة بالعراق، وتكوّنت عينة الدراسة من (50) موظفاً، وقامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود مستوى عالٍ نسبياً لكل من الإبداع الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية قوية بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي.

4. دراسة (الطعان، 2013) بعنوان:

"أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة المديرين ورؤساء الأقسام في وزارة النقل بالعراق وعددهم (42) موظف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن جميع علاقات التأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية، مما يُشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المهم في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات.

5. دراسة (الروسان، 2013) بعنوان:

"دور التسويق بالعلاقات في تحقيق النجاح لدى شركات الهواتف النقالة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى توضيح درجة تبني شركات الهواتف النقالة في الأردن للتسويق بالعلاقات وأثر ذلك على نجاح الشركات، وتكوّنت عينة الدراسة من (1,000) مستخدم من مجموعة المستخدمين المستفيدين من خدمات الهواتف النقالة في (3) محافظات بالأردن وهي: (إربد، عمّان، الكرك) والمقدمة من خلال الشركات: (زين، أورانج، أكسبريس، أمانة).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة معنوية وتأثير بين كل من التسويق بالعلاقات ونجاح الشركات، مما يعني أن أي جهد يُبذل في الارتقاء بدرجة تبني التسويق بالعلاقات ينعكس إيجابياً على نجاح الشركات، كما أثبتت الدراسة بأن منظمات الأعمال اليوم وبالذات المنظمات الخدمية بحاجة إلى تبني مفهوم التسويق بالعلاقات، وهذا الأمر يستدعي تغييراً في قيم وثقافة المنظمات والتوجه الاستراتيجي للمنظمات من حيث البحث عن الزبون المريح وليس السعي وراء عدد الزبائن.

6. دراسة (داوود، 2012) بعنوان:

"النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية".

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية على نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من موظفي الهيئة العامة للضرائب بالعراق، والبالغ عددهم (59) موظفاً، كما تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات.

7. دراسة (السلطاني، 2012) بعنوان:

"دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي - دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي من خلال معرفة الاستراتيجية المعتمدة من قبل الإدارة العليا في المنظمة في حل الصراعات المختلفة لتحقيق النجاح في أدائها التنظيمي عند مختلف المستويات، وتكوّنت عينة الدراسة من (80) موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجموع العاملين في المستويات التنفيذية لدى شركة الصناعات الكهربائية بالعراق، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن أعلى متوسط لأسباب الصراع في المنظمات نتج عن المكافآت، والمراكز، والمكانة، والحوافز، يليه سبب التفاوت في المعاينة المتبعة في تقويم الأداء، ثم سبب التنافس على الموارد وهذا يدل على أن أسباب الصراعات في المؤسسة هي أسباب تنظيمية.

8. دراسة (الوندوي، 2012) بعنوان:

"أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القدرات التكنولوجية على نجاح شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية الهاشمية والتي تتكوّن من: (شركة زين، شركة أورانج، وشركة

أمنية) وذلك في مختلف الاختصاصات، والبالغ عددهم (80) موظفاً، كما تم اتباع أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة بأكمله، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات التكنولوجية كقدرات البحث والتطوير التكنولوجي، قدرات الشبكات، وقدرات الاتصال على نجاح المنظمة لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

9. دراسة (القيسي والدليمي، 2012) بعنوان:

"تأثير السمات القيادية في إنجاح المنظمة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير السمات القيادية في نجاح المنظمات، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من رؤساء الأقسام والمديرين العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد بالعراق، والبالغ عددهم (34) موظفاً، كما تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن رؤساء الأقسام وباقي العينة المبحوثة قد فعلوا السمات القيادية في تحقيق الفاعلية في كلية الإدارة والاقتصاد عينة البحث، وقد ظهر أن التغيير الإيجابي للسمات الوظيفية كان أكثر من السمات العقلية في إحداث التغيير في نجاح المنظمة.

10. دراسة (الساعدي، 2010) بعنوان:

"الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور التفاعلي المتبادل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون في نجاح المصارف الأهلية العراقية الخاصة، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من الموظفين العاملين بـ (11) مصرف من المصارف الأهلية في محافظتي بغداد وبابل بالعراق، والبالغ عددهم (50) موظفاً يمثلون مستوى الإدارة العليا والوسطى، واعتمدت الدراسة منهج البحث القائم والتحليل البعدي، كما تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

إمتلاك المصارف الأهلية لثقافة زبونية وتفاعلية ساهمت في تحقيق قيمة الزبون، كما أظهرت النتائج تأثير إدارة المعرفة عبر ثقافة الزبون تأثيراً غير مباشر في النجاح المنظمي بالترتيب الأول تليها تفاعلية الزبون وقيمة الزبون ورضا الزبون وأخيراً معرفة الزبون، كما أكدت النتائج الإحصائية تراجع الدور التفاعلي بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون بتقدم الثانية على الأولى في تأثيرها بتحقيق مستويات مُتقدّمة من النجاح المصرفي.

11. دراسة (الحلامة والعزاوي، 2009) بعنوان:

"رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال - دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال المعرفي على النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال لدى شركات الاتصالات الأردنية، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من المديرين ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (75) موظفاً يعملون لدى (4) شركات في قطاع الاتصالات بالأردن، وهذه الشركات هي: (Fast link, Mobilcom, Express, Uminuha)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود ارتفاع في مستوى النجاح الاستراتيجي وفي مستوى رأس المال المعرفي بنسبة جيدة جداً للشركات المبحوثة، ويُستنتج من ذلك أن هناك تطابق في مستوى رأس المال المعرفي لدى الشركات المبحوثة مع النجاح الاستراتيجي.

12. دراسة (محمد وجاسم، 2008) بعنوان:

"أثر تقويم أداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة - دراسة تطبيقية في المعهد التقني-بابل".

هدفت الدراسة إلى دراسة الأثر والعلاقة بين تقويم أداء الموارد البشرية ونجاح المنظمة لدى المعهد التقني في مدينة بابل بالعراق، وتكوّنت عينة الدراسة (عينة عشوائية طبقية) من مجموعة من العاملين لدى المعهد التقني في مدينة بابل بالعراق والبالغ عددها (60) موظفاً، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن لتقويم الأداء أثر ذي دلالة إحصائية في نجاح المنظمة، أي أنه عند زيادة اهتمام إدارة المنظمة بالأهداف الاستراتيجية والأهداف المنظمية سيؤدي ذلك بالنتيجة إلى نجاح المنظمة.

13. دراسة (الكبيسي ودهام، 2007) بعنوان:

"التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات - دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق".

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التعلّم المنظمي والنجاح في الشركات المبحوثة، بالإضافة إلى تتبع مسارات التأثير بين كلّ منهما، وتوضيح أهمية كل بُعد من أبعاد التعلّم المنظمي وأيهما الأكثر تأثيراً في نجاح الشركات، وتكوّنت عينة الدراسة من (66) مديراً يعملون لدى شركات وزارة الإعمار والإسكان بالعراق وعددها (7) شركات وهي: (المنصور، الرشيد، المعنصم، حمورابي، آشور، الفاروق، الفاو) فضلاً عن ثلاث هيئات في مركز الوزارة، كما تم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أنّ الشركات المبحوثة قد استفادت من عمليات تمكين الأفراد، سواء بشكل منفصل أو متفاعل مع عمليات التعلّم الأخرى واستثمرتها بشكل أفضل من أي بُعد آخر من أبعاد التعلّم المنظمي للتأثير في فرص النجاح من خلال إحداث تغييرات في عناصره المختلفة وبمستويات متفاوتة.

ثالثاً: الدراسات التي ربطت بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات

- الدراسات العربية

1. دراسة (العامري، 2011) بعنوان:

"أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرّف على أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بالأردن، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من الإدارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (84) موظفاً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة، كما تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية، التفكير بمنطق النظم، والحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، بالإضافة إلى

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

2. دراسة (العزاوي، 2008) بعنوان:

"أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي - دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد".

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في قوة عدد من قرارات عمليات الخدمة (تصميم الخدمة والتكنولوجيا الخاصة بها، التخطيط، جودة الخدمة) وفي مستوى النجاح الاستراتيجي في عدد من المنظمات المعرفية، ثم فحص أثر العلاقة التي يحققها مع تلك القرارات في مستوى هذا النجاح بالإضافة إلى توجيه اهتمام المنظمات إلى النتائج الإيجابية المترتبة على توظيف ما تمتلكه من ذكاء استراتيجي في صناعة قرارات عمليات فاعلة تحقق لها النجاح الاستراتيجي، وتكوّنت عينة الدراسة من (80) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس كليات جامعة بغداد بالعراق، والبالغ عددها (9) كليات، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، بالإضافة إلى منهج تحليل المحتوى (منهج التشابك المعرفي، المنهج المسحي الاستطلاعي التحليلي، المنهج المقارن) ، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

إن توظيف الذكاء الاستراتيجي في أداء النشاطات الاستراتيجية للمنظمة يُمكنها من النجاح استراتيجياً، كما تبين أن رصيد الذكاء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة محدود، وتبين أيضاً أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على تزويد مديري الإدارة العليا في منظمات الخدمة بالمعلومات التي تساعد على صناعة قرارات فاعلة، بالإضافة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يُمكن مديري الإدارة العليا من عملية الاستشراف الحالي والمستقبلي للخدمات كونه يُعتبر من خصائص المنظمات الناجحة.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Rahmatian & Pourkiani, 2013) بعنوان:

"Studying the relationship between level of managers strategic intelligence and level of organization success in executive organizations of Rafsanjan".

"دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين ومستوى نجاح المنظمة في المنظمات التنفيذية بمدينة رفسنجان الإيرانية".

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين ومستوى النجاح المنظمي لدى المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان الإيرانية، واتبع الباحثان أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (104) مديراً يعملون في (52) منظمة تنفيذية بمدينة رفسنجان الإيرانية، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة إيجابية ومهمة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين وبين درجة نجاح المنظمات لدى المنظمات التنفيذية في مدينة رفسنجان بايران، كما تبين أن قدرة المديرين على القيام بالاستشراف وتفكير النظم له تأثير كبير على نجاح المنظمات، أيضاً بيّنت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ومهمة بين قدرة المديرين على تحفيز موظفيهم وبين مستوى نجاح المنظمات، كما أن قدرة المديرين على تفعيل المشاركة الفعالة بين موظفيهم له تأثير كبير على نجاح المنظمات.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى دراسات تناولت الذكاء الاستراتيجي ودراسات تناولت نجاح المنظمات، وأخيراً دراسات ربطت بين الذكاء الاستراتيجي وبين نجاح المنظمات.

أما الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي فقد ربطته بمتغيرات أخرى فمثلاً دراسة الشمرتي وآخرون (2012)، ودراسة قاسم (2011)، ودراسة Seitovirta (2011) التي ربطت الذكاء الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرارات وأكدت في نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات لدى المديرين، كما أن هناك دراسات ربطت بين الذكاء الاستراتيجي وبين عملية تحديد الخيار الاستراتيجي كدراسة عطا (2015)، التي بيّنت نتائجها أن

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وبين زيادة قدرة المديرين على تحديد الخيارات الاستراتيجية.

وهناك دراسات ركزت على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق ممارسات الجودة الشاملة كما في دراسة حمودة (2014)، التي بينت وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة، وتناولت بعض الدراسات أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الفاعلية التنظيمية كما ورد في دراسة الفايز (2014) التي أشارت إلى أن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية.

بينما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق على المنافسين كدراسة أمين (2014) ودراسة الموسوي (2014) ودراسة أبو محفوظ (2011) التي أكدت على أن الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين يؤدي إلى تحقيق إمكانية التفوق على المنافسين.

إلى جانب ذلك هناك دراسات ربطت بين الذكاء الاستراتيجي وبين فاعلية المديرين كما ظهر في دراسة الرواشدة (2013)، التي أشارت إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحسين فاعلية المديرين، بالإضافة إلى الدراسات التي أكدت على أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحسين الممارسات الإدارية للمديرين كمعالجة الأزمات (الحمداي، 2012).

ويُلاحظ من هذه الدراسات أن الذكاء الاستراتيجي يُساعد في تحسين المهارات الإدارية للمديرين مما يؤدي في المحصلة النهائية إلى تقدم المنظمات ونجاحها.

كما أوردت الباحثة دراسات تناولت نجاح المنظمات وربطتها بمتغيرات مثل التغيير التنظيمي كدراسة الطائي وناجي (2015)، التي ربطت بين التغيير التنظيمي وتحقيق النجاح لدى المنظمات. وهناك دراسات ربطت بين الإبداع الاستراتيجي وبين نجاح المنظمات كما ورد في دراسة محمد (2013)، إلى جانب ذلك أوردت الباحثة دراسات تتناول دور الموارد البشرية ورأس المال البشري في تحقيق نجاح المنظمات مثل دراسة الطعان (2013)، ودراسة الحلالمة والعزاوي (2009)، ودراسة محمد وجاسم (2008).

وهناك دراسات ربطت بين قدرة المنظمات على إدارة الصراع فيها وبين نجاحها تنظيمياً مثل دراسة السلطاني (2012)، كما أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة الإيجابية بين امتلاك المنظمات لقدرات تكنولوجية وبين نجاحها التنظيمي كدراسة الوندواوي (2012)، كما أشارت بعض الدراسات إلى أن إدارة المعرفة من العوامل التي تُساهم في نجاح المنظمات مثل دراسة الساعدي (2010)، كما أن هناك دراسات ربطت بين عوامل غير إدارية كالتسويق بالعلاقات وبين تحقيق النجاح لدى المنظمات مثل دراسة الروسان (2013).

وأخيراً أدرجت الباحثة مجموعة من الدراسات التي سعت لاكتشاف العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات كدراسة Rahmatian & Pourkiani (2013)، التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين وبين درجة نجاح المنظمات، ودراسة العامري (2011)، التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات، ودراسة العزاوي (2008)، التي أكدت على أن الذكاء الاستراتيجي يُعتبر من خصائص المنظمات الناجحة.

ومن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة تبين أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي هي دراسات حديثة وهذا يُبين حداثة ظهور هذا النمط من الذكاء في الإدارة مما يستدعي أهمية دراسته وتشخيص آثاره في المستقبل على المنظمات ومديريها، كما ويلاحظ أن أهم التوصيات التي عرضتها هذه الدراسات تُشير إلى ضرورة وأهمية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المنظمات ونشر ثقافة هذا المفهوم بين العاملين وتعريف الموظفين بفوائد تطبيقه في بيئة العمل مع ضرورة التركيز والاهتمام بهذا الجانب.

■ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
- الاستفادة من المراجع والكتب والدراسات التي تناولتها الدراسات السابقة.
- الربط والمقارنة بين النتائج التي نتجت عن هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.
- التعرف على أبعاد ومفاهيم جديدة لها علاقة بالذكاء الاستراتيجي من خلال الاطلاع على الدراسات الأجنبية.

■ ما يُميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي على صعيد المجتمع المحلي الفلسطيني، وذلك على حد علم الباحثة.
- تعتبر هذه الدراسة أول دراسة محلية تُطبّق مفهوم الذكاء الاستراتيجي على شركات ربحية، بالإضافة إلى كونها الأولى التي شملت كافة شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك على حد علم الباحثة.

- تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة والنادرة التي ربطت مفهوم الذكاء الاستراتيجي بنجاح المنظمات على صعيد المجتمع العربي، أما على صعيد المجتمع الفلسطيني فهي الدراسة الأولى على حد علم الباحثة.
- تتميز هذه الدراسة بكونها ساهمت في نقل الكثير من المفاهيم الإدارية المعاصرة من مجتمعات أجنبية وعربية أخرى للاستفادة منها في العمل الإداري وبالتالي الاستفادة من التجارب السابقة في هذا المجال.

جدول (2)

الربط بين محاور الدراسة والدراسات السابقة

محاو الدراسة	الدراسات السابقة
المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف (عطا، 2015)، (عبيد، 2015)، (الموسوي، 2014)، (حمودة، 2014)، (الفايز، 2014)، (الرواشدة، 2013)، (سلطان والباشقالي، 2013)، (Rahmatian & PourKiani, 2013)، (الحمداني، 2012)، (أبو محفوظ، 2011)، (قاسم، 2011)، (العامري، 2011)، (العبدلي، 2010)، (العزاوي، 2008).
	تفكير النظم (عطا، 2015)، (عبيد، 2015)، (أمين، 2014)، (الموسوي، 2014)، (حمودة، 2014)، (الفايز، 2014)، (الرواشدة، 2013)، (سلطان والباشقالي، 2013)، (Rahmatian & PourKiani, 2013)، (قاسم، 2011)، (العامري، 2011)، (العزاوي، 2008).
	الرؤية المستقبلية (عطا، 2015)، (عبيد، 2015)، (جثير وآخرون، 2013)، (أمين، 2014)، (الموسوي، 2014)، (الفايز، 2014)، (الرواشدة، 2013)، (سلطان والباشقالي، 2013)، (Rahmatian & PourKiani, 2013)، (أبو محفوظ، 2011)، (قاسم، 2011)، (العامري، 2011)، (العزاوي، 2008).
	الدافعية (عطا، 2015)، (عبيد، 2015)، (جثير وآخرون، 2013)، (أمين، 2014)، (الموسوي، 2014)، (حمودة، 2014)، (الرواشدة، 2013)، (سلطان والباشقالي، 2013)، (Rahmatian & PourKiani, 2013)، (الحمداني، 2012)، (الشمري وآخرون، 2012)، (أبو محفوظ، 2011)، (قاسم، 2011)، (العبدلي، 2010)، (العزاوي، 2008).
	الشراكة (عطا، 2015)، (عبيد، 2015)، (جثير وآخرون، 2013)، (أمين، 2014)، (الموسوي، 2014)، (حمودة، 2014)، (الرواشدة، 2013)، (سلطان والباشقالي، 2013)، (Rahmatian & PourKiani, 2013)، (الحمداني، 2012)، (الشمري وآخرون، 2012)، (قاسم، 2011)، (العبدلي، 2010)، (العزاوي، 2008).
المحور الثاني: نجاح المنظمات	(الطائي وناجي، 2015)، (رفش والربيعي، 2015)، (الطعان، 2013)، (الروسان، 2013)، (محمد، 2013)، (Rahmatian & PourKiani, 2013)، (السلطاني، 2012)، (الوندواوي، 2012)، (داوود، 2012)، (القيسي والدليمي، 2012)، (العامري، 2011)، (الساعدي، 2010)، (الحلامة والعزاوي، 2009)، (العزاوي، 2008)، (محمد وجاسم، 2008)، (الكبيسي ودهام، 2007).
المحور الثالث: الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات	(Rahmatian & PourKiani, 2013)، (العامري، 2011)، (العزاوي، 2008).

المصدر: (جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة).

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

- المقدمة.
- أولا: منهجية وأسلوب الدراسة.
- ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.
- ثالثا: خطوات بناء الاستبانة.
- رابعا: أداة الدراسة (الاستبانة).
- خامسا: صدق وثبات الاستبانة.
- سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي.
- سابعا: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المقدمة:

تُعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وبالتالي تُحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المُتبَّع، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمّن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي هذا الفصل بالمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

أولاً: منهجية وأسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة للكُتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

(2) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، واستهدفت الباحثة في هذه الدراسة جميع المديرين العاملين لدى شركات مجموعة الاتصالات الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والتي تتكوّن من 5 شركات وهي: (شركة جوال - شركة بالنل - شركة حضارة - شركة بال ميديا - شركة ريتش)،

والبالغ عددهم (123) مديراً، وهم موزعون على شركات مجموعة الاتصالات بأعداد متفاوتة، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الممثلة لهذا المجتمع، والجدول رقم (3) يوضح توزيع أعداد هؤلاء المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة على شركات المجموعة:

جدول (3)

أعداد المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

#	اسم الشركة	العدد
1-	شركة الاتصالات الفلسطينية- بالتل	73
2-	شركة الاتصالات الفلسطينية- جوال	41
3-	شركة حضارة لخدمات الإنترنت	8
4-	شركة بال ميديا للخدمات الإعلامية متعددة الوسائط	1
	Total	123

[المصدر: من خلال اتصال هاتفي بمديري قسم الموارد البشرية بكل شركة || تاريخ الاتصال: 18-11-2014]

- ملاحظة: تم استثناء شركة ريتش من مجتمع الدراسة نظراً لعدم وجود فرع لها في قطاع غزة.

ثالثاً: خطوات بناء الاستبانة

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة "الاستبانة" لمعرفة "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات- دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات المندرجة تحت كل مجال.
5. عرض الاستبانة على المشرفين للنقاش وإبداء الملاحظات.
6. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكوّنت من مجالين أساسيين (80) فقرة.

7. تم عرض الاستبانة على (17) من المُحكِّمين من ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية، والملحق رقم (2) يُبيِّن أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

في ضوء آراء المُحكِّمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (76) فقرة، وهي موضحة في الملحق رقم (1).

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة)

تم إعداد استبانة حول "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات - دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة".

تتكوّن استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

▪ **القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي).

▪ **القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات - دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"، ويتكوّن من (76) فقرة، موزعين على مجالين أساسيين:

• **المجال الأول: الذكاء الاستراتيجي** ويتكون من (55) فقرة.

• **المجال الثاني: نجاح المنظمات**، ويتكون من (21) فقرة.

تم استخدام التدرج (1-10) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (4):

جدول (4)

درجات المقياس العشري

موافقة عالية جداً	←←←←←←←							موافقة متدنية جداً	الاستجابة	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المقياس

اختارت الباحثة المقياس العشري المتدرج (1-10) للاستجابة، وكلما اقتربت الإجابة من 10

دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

جدول (5)

توضيح لدرجات المقياس العشري

موافقة عالية جداً	←←←			موافقة متدنية جداً	الاستجابة
9+10	7+8	5+6	3+4	1+2	المقياس
%100-80	%80-60	%60-40	%40-20	%20-0	
موافقة مرتفعة جداً	موافقة	محايدة	موافقة متدنية	موافقة متدنية جداً	التفسير بعد التحليل

خامساً: صدق وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المُحكِّمين "الصدق الظاهري":

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المُحكِّمين تألفت من (17) من المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية، وقد استجابت الباحثة لآراء المُحكِّمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدّمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكُليّة للمجال نفسه.

▪ نتائج الاتساق الداخلي Internal Validity:

أ. نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: الذكاء الاستراتيجي

▪ أولاً: الاستشراف

يوضّح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاستشراف" والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة دلالة معنوية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستشراف والدرجة الكلية للمجال

#	الاستشراف	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد.	0.581*	0.000
2-	يُساعدني الاستشراف في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	0.749*	0.000
3-	أمتلك القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	0.772*	0.000
4-	أشخص الفرص قبل غيري من المنافسين بشكل يمكنني من اقتناصها لتحقيق أهداف الشركة.	0.716*	0.000
5-	أعمل على رسم صورة شاملة ومتناسقة للمستقبل بدلاً من تكوين صورة جزئية لبعض أحداثه.	0.843*	0.000
6-	أسعى دائماً أن تكون الرؤية واضحة ومفهومة من قبل للعاملين.	0.752*	0.000
7-	أعتمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل فردي لتلمس قيمتها مستقبلاً.	0.627*	0.000
8-	أحدّد النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها.	0.755*	0.000
9-	تعمل إدارة الشركة على توزيع الوثائق (التقارير ونشرات الأخبار) عن المنافسين على فريق الخبراء لمناقشتها وإبداء الرأي.	0.765*	0.000
10-	تشجّع إدارة الشركة الاعتماد على فريق عمل كفؤ ومؤهل لجمع وتحليل مؤشرات اتجاه المنافسة في المستقبل.	0.774*	0.000
11-	تعمل إدارة الشركة على مسح بيئتي العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة.	0.745*	0.000
12-	تمتلك الشركة نظم معلومات متقدمة لمعرفة توجهات وتوقعات الزبائن وتحركات المنافسين.	0.755*	0.000
13-	تتابع الشركة عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.	0.694*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ ثانياً: تفكير النظم

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تفكير النظم" والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تفكير النظم" والدرجة الكلية للمجال

#	تفكير النظم	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	أحلّ أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	0.828*	0.042
-2	أعمل على تصوّر الشركة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	0.843*	0.003
-3	أبحث عن القوى الخفية (غير الملاحظة) المؤثرة على نظام الشركة لأن ذلك يُساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً.	0.784*	0.001
-4	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في الشركة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	0.738*	0.000
-5	أمتلك القدرة على تشخيص المواقف بشكل مُغاير لما يراه الآخرون.	0.728*	0.000
-6	يُمكنني تفكير النظم من رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً.	0.684*	0.000
-7	أحرص على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع المصادر.	0.617*	0.000
-8	أعتمد منهجية دقيقة في تصنيف المعلومات لتسهيل استيعابها وتطبيقها والاستفادة منها.	0.706*	0.000
-9	أعمل على استثمار طاقات أقسام منظمي للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.	0.736*	0.000
-10	تعتمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات الدقيقة.	0.782*	0.000
-11	توازن الشركة في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها.	0.817*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ ثالثاً: الرؤية المستقبلية

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المستقبلية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المستقبلية" والدرجة الكلية للمجال

#	الرؤية المستقبلية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	أمتلاك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها.	0.629*	0.001
-2	أقوم بحل المعوقات الناجمة عن مقاومة التغيير الذي يطرأ على سياسة الشركة بسرعة مما يؤدي إلى تعاون مستقبلي مشترك.	0.847*	0.003
-3	أسعى باستمرار إلى توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم في وضوح طريق تنفيذها.	0.823*	0.001
-4	أحدد الاتجاهات المستقبلية للشركة وفق معايير عالية الجودة.	0.709*	0.000
-5	أحدد الخيارات الاستراتيجية للشركة وفق التغيرات المستقبلية للبيئة الخارجية.	0.812*	0.000
-6	أمتلاك رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية الشركة وأهدافها المستقبلية.	0.872*	0.000
-7	أمتلاك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	0.716*	0.000
-8	يوجد لدى الشركة استعدادات علمية وبحثية مناسبة بما يُلائم الأمد البعيد.	0.756*	0.000
-9	تسعى الشركة من خلال رؤيتها المستقبلية وأهدافها إلى الحصول على رضا أكبر فئة من العاملين.	0.741*	0.000
-10	يتحقق التوجه المستقبلي للشركة من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية.	0.754*	0.000
-11	تعمل الشركة على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي.	0.789*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ رابعاً: الدافعية

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الدافعية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يُبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)" والدرجة الكلية للمجال

#	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	أدرك الرغبات الشخصية للعاملين.	0.744*	00.00
-2	أجعل العاملين يؤدون مهماتهم حتى وإن كانت مقابل حوافز مؤجلة.	0.692*	00.00
-3	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى.	0.781*	00.00
-4	أشجع التفاعل بين العاملين في الشركة وتكوين فرق العمل بينهم.	0.687*	0.000
-5	أحثّ العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	0.754*	0.000
-6	أحفز الموظفين للتصرف بانسجام تام مع أهداف الشركة بغرض تحقيقها.	0.755*	0.000
-7	أمنح العاملين المتميزين في أداء أعمالهم حوافز مالية ومعنوية متنوعة.	0.696*	0.000
-8	تعمل الشركة على تقديم الحوافز التي تلائم احتياجات العاملين تقديراً لجهودهم بما يحقق لهم أكبر قدر من المنفعة.	0.641*	0.000
-9	تقوم الشركة بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل إنجازهم لأعمالهم.	0.757*	0.000
-10	تثير إدارة الشركة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	0.750*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ خامساً: الشراكة

يوضّح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الشراكة" والدرجة الكليّة للمجال، والذي يُبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الشراكة" والدرجة الكليّة للمجال

#	الشراكة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	أشجع إقامة تحالفات مع شركات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم الموقف التنافسي للشركة.	0.689*	0.001
2-	أرى في الشراكة أسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	0.752*	0.003
3-	أفضل إبرام اتفاقيات مؤقتة للقيام بأعمال ومشاريع مشتركة ومحددة مع المنظمات المحلية أو العالمية.	0.709*	0.001
4-	أميل إلى احتفاظ الشركة بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع الشركات الأخرى.	0.617*	0.000
5-	أميل إلى الشراكة مع أطراف أخرى للاستفادة منهم في تنفيذ المشاريع الاستثمارية التي تقوم بها الشركة.	0.698*	0.000
6-	أرى أن التحالفات الاستراتيجية تُعزّز من قدرة الشركة على إدارة الأزمات.	0.662*	0.000
7-	تسعى الشركة إلى إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات المناظرة محلياً وإقليمياً للانفتاح على العالم الخارجي.	0.684*	0.000
8-	تعمل الشركة على إقامة التحالفات مع الشركات المتفوقة لأنه يفيدها في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها.	0.740*	0.000
9-	تعمل التحالفات مع الشركات على تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية.	0.752*	0.000
10-	تتيح التحالفات الاستراتيجية للشركة فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات متعدّدة في مختلف المجالات والأنشطة.	0.735*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ب. نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: نجاح المنظمات

يوضّح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "نجاح المنظمات" والدرجة الكليّة للمجال، والذي يُبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تجاح المنظمات" والدرجة الكلية للمجال

#	تجاح المنظمات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	أعتقد أن خدمات الشركة تلي رغبات الزبائن.	0.772*	0.000
2-	أعتقد أن سياسة تخفيض الأسعار تشجع الزبائن على الإقبال على الخدمات التي تقدمها الشركة.	0.655*	0.000
3-	أعتقد أن الموارد البشرية الموجودة في الشركة قادرة على تنفيذ العملية الإبداعية.	0.734*	0.000
4-	تتكيف إدارة الشركة بسرعة مع المتغيرات البيئية.	0.829*	0.000
5-	تحرص إدارة الشركة على استحداث تكنولوجيا متقدمة تتسجم مع متطلبات المجتمع.	0.791*	0.000
6-	تهتم إدارة الشركة بنظام تقويم الأداء وجعله يتناسب مع الواقع الحالي.	0.815*	0.000
7-	تقلل الشركة من العقبات التي تحد من مشاركة العاملين في صناعة القرارات المهمة.	0.788*	0.000
8-	توظف الشركة كل طاقاتها بغرض تحقيق أهدافها.	0.692*	0.000
9-	تسعى إدارة الشركة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع العاملين.	0.841*	0.000
10-	تتعامل إدارة الشركة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة.	0.803*	0.000
11-	تبذل إدارة الشركة أقصى جهدها من أجل المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والاختصاص.	0.797*	0.000
12-	تعمل إدارة الشركة على تحقيق ولاء العاملين بشكل مستمر.	0.677*	0.000
13-	تحقق إدارة الشركة مستويات عالية من الرضا في جميع أقسامها.	0.745*	0.000
14-	توفر الوظيفة الحالية مكانة مناسبة في المجتمع وفرصاً لكسب احترام وتقدير الآخرين.	0.652*	0.000
15-	تحدد الشركة مواعيد لتنفيذ خدماتها للزبائن بشكل ثابت ومحدد.	0.677*	0.000
16-	تشجع إدارة الشركة العاملين على تطوير أساليب العمل الحالية.	0.640*	0.000
17-	تتوافر جهة متخصصة لدى الشركة لرعاية العمل الإبداعي.	0.687*	0.000
18-	تحظى قدرات العاملين الإبداعية باحترام القيادات الإدارية في الشركة.	0.823*	0.000
19-	تحتضن الشركة المبدعين بصورة مستمرة.	0.794*	0.000
20-	تساهم أفكار العاملين في الشركة ومقترحاتهم في معالجة الكثير من مشكلاتها.	0.804*	0.000
21-	تقدم الشركة باستمرار أساليب وطرق تفكير حديثة.	0.800*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يُبين جدول (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (12)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من محور دراسة الذكاء الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجالات	#
0.000	0.922*	الاستشراف	-1
0.000	0.927*	تفكير النظم	-2
0.000	0.884*	الرؤية المستقبلية	-3
0.000	0.872*	الدافعية	-4
0.000	0.741*	الشراكة	-5

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية، وكانت

النتائج كما هي مبينة في جدول (13).

جدول (13)

معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

#	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
-1	الاستشراف	13	0.927*	0.966*
-2	تفكير النظم	11	0.924*	0.920*
-3	الرؤية المستقبلية	11	0.938*	0.921*
-4	الدافعية	10	0.927*	0.911*
-5	الشراكة	10	0.688*	0.902*
	الذكاء الاستراتيجي	55	0.958*	0.945*
	نجاح المنظمات	21	0.961*	0.963*

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تبيّن من النتائج الموضحة في جدول (13) أن النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حسب طريقة التجزئة النصفية والتي بلغت (0.963)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1) قابلة للتوزيع، كما تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (14).

جدول (14)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Sig. المعنوية	كولمجوروف- سمرنوف (K-S)	عدد الفقرات	المجالات	#
0.368	0.919	13	الاستشراف	-1
0.489	0.854	11	تفكير النظم	-2
0.619	0.755	11	الرؤية المستقبلية	-3
0.976	0.479	10	الدافعية	-4
0.343	0.943	10	الشراكة	-5
0.986	0.453	55	النكاه الاستراتيجي	
0.872	0.594	21	نجاح المنظمات	

يُضح من النتائج الموضحة في جدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يُستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات مُتغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار التجزئة النصفية (Split Half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S): يُستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الحياد، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

- 7- اختبار T لعينتين مستقلتين Independent Sample T. Test.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis Of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- 9- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression باستخدام طريقة Stepwise لقياس أثر المتغيرات المستقلة (الذكاء الاستراتيجي) على المتغير التابع (نجاح المنظمات).

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- المقدمة.
- أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة.
- ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

■ نسبة الاسترداد:

يُبين جدول (15) توزيع عينة الدراسة حسب أعداد الاستمارات المكتملة والمفقودة.

جدول (15)

توزيع عينة الدراسة حسب أعداد الاستمارات المكتملة والمفقودة

#	التكرار	النسبة المئوية
استمارات مكتملة	106	86.2%
استمارات مفقودة (لم تتم الاجابة عليها)	17	13.8%
المجموع	123	100%

يتضح من خلال جدول (15) أن 86.2% من الاستمارات تم استكمالها من قبل المبحوثين بينما 13.8% من الاستمارات لم تستكمل وتم اعتبارها استمارات مفقودة، علماً بأن الاستمارات المفقودة كانت من نصيب شركة بالتل فقط، وتعزو الباحثة ذلك إلى البُعد الجغرافي لفروع شركة بالتل في قطاع غزة وانشغال المديرين المستمر وتعذر الوصول لأفراد عينة الدراسة بشكل كُلي.

■ توزيع عينة الدراسة حسب شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية:

يُبين جدول (16) توزيع عينة الدراسة حسب شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية.

جدول (16)

توزيع عينة الدراسة حسب شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية

#	التكرار	النسبة المئوية
شركة الاتصالات الفلسطينية- بالتل	56	52.8%
شركة الاتصالات الفلسطينية- جوال	41	38.7%
شركة بال ميديا للوسائط المتعددة	1	0.9%
شركة حضارة لخدمات الإنترنت	8	7.5%
المجموع	106	100%

يُتضح من جدول (16) أن 52.8% من المبحوثين يعملون في شركة الاتصالات الفلسطينية- بالتل، 38.7% في شركة الاتصالات الفلسطينية- جوال، و 7.5% في شركة حضارة، بينما 0.9% يعملون في شركة بال ميديا، وتعدّ الباحثة النسبة التي تشكلها شركة الاتصالات الفلسطينية- بالتل 52.8% إلى الأقدمية التي تتمتع بها في سوق العمل الفلسطيني، أما بالنسبة لكل من شركتي حضارة وبال ميديا فتعدّ الباحثة انخفاض حجم العينتين في كل من الشركتين إلى صغر حجم هاتين الشركتين في قطاع غزة، وذلك بسبب أن المركزية لهاتين الشركتين مقرّها في الضفة الغربية وليست في قطاع غزة.

▪ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يُبين جدول (17) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

جدول (17)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

#	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	92	86.8%
أنثى	14	13.2%
المجموع	106	100%

يُتضح من جدول (17) أن غالبية عينة الدراسة هي من الذكور وذلك بنسبة تصل إلى 86.8%، بينما باقي العينة من الإناث بنسبة 13.2%، وتعدّ الباحثة ذلك إلى ثقافة المجتمع الفلسطيني وطبيعة البيئة التي نعمل بها والتي تلعب دوراً كبيراً في هذا الجانب، حيث أن أغلب الإناث في قطاع غزة يُفضّلن العمل في مجال التربية والتعليم وذلك لعدة أسباب نذكر منها انخفاض ساعات

الدوام مقارنةً بالعمل الإداري، كما أن معظم الإناث ليس لديهن الدافع للوصول إلى مراكز قيادية بسبب الانشغال بالأسرة والأعمال المنزلية.

▪ توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

يُبين جدول (18) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

جدول (18)

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

#	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	4	3.8%
من 25-أقل من 35 سنة	26	24.5%
من 35-أقل من 45 سنة	49	46.2%
45 سنة فأكثر	27	25.5%
المجموع	106	100%

يتّضح من جدول (18) أن الفئة الغالبة تشكل ما نسبته 46.2%، وهم أفراد عينة الدراسة الذين هم أكبر من 35 عام، وتعزو الباحثة هذه النسبة إلى أن شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية تتوفر لديها عامل الخبرة.

▪ توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يُبين جدول (19) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول (19)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

#	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنة	6	5.7%
من 5-10 سنوات	22	20.8%
من 10-15 سنة	37	34.9%
15 سنة فأكثر	41	38.7%
المجموع	106	100%

يتّضح من جدول (19) أن النسبة الأعلى تشكل 38.7%، هي للمديرين الذين لديهم سنوات خبرة من 15 سنة فأكثر، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم المناصب الإدارية العليا تتطلب عدد

سنوات خبرة تزيد عن 15 سنة، نظراً لأن الأشخاص ذوي الخبرة العالية قادرون على اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات بشكل أكثر حكمة، وذلك لأن سنوات الخبرة تعزز لديهم القدرة على القيادة والتأثير بشكل كبير.

▪ توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يُبين جدول (20) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

جدول (20)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

#	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	2	1.9%
مدير دائرة	6	5.7%
رئيس قسم	22	20.8%
رئيس وحدة	34	32.1%
قائد فريق	42	39.6%
المجموع	106	100%

يتضح من جدول (20) أن 39.6% من الدرجات الوظيفية هي لمسمى قائد فريق، بينما 32.1% لمسمى رئيس وحدة، 20.8% لرئيس قسم، 5.7% لمدير دائرة، 1.9% لمدير إدارة، وهو أعلى مستوى إداري إشرافي في مجموعة الاتصالات وهي النسبة الأقل، بينما يُشكّل منصب قائد فريق وهو أقل مستوى إداري إشرافي في مجموعة الاتصالات ما نسبته 39.6% وهي النسبة الأكبر، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن حجم العينة يتناسب عكسياً مع المنصب الإداري الإشرافي، نظراً لأن حجم العينة يقل كلما ارتفع المنصب الإداري الإشرافي.

▪ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يُبين جدول (21) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول (21)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

#	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	88	83.0%
ماجستير	18	17.0%
المجموع	106	100%

يتّضح من جدول (21) أن نسبة 83% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 17% مؤهلهم العلمي ماجستير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم المناصب الإدارية العليا في مجموعة الاتصالات الفلسطينية لا تتطلب أشخاصاً من حملة الدراسات العليا، وذلك نظراً لأن أغلب الوظائف الإدارية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية تتطلب درجة البكالوريوس كحد أدنى للوظائف الإدارية، بينما يعتمد تقلد المناصب الإدارية العليا وفقاً للسلم الوظيفي على عنصري الكفاءة والخبرة بشكل أساسي.

وبشكل عام ومن خلال الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية السابقة يتّضح الآتي: أن غالبية عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور 86.8% والإناث 13.2%، كما اتضح أن الفئة الأكبر من مجتمع الدراسة أعمارهم أكثر من 35 عاماً، كما يلاحظ أن ما نسبته 38.7% من مجتمع الدراسة سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 عاماً، كما أن 39.6% يتقلدون منصب قائد فريق في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، بالإضافة إلى أن نسبة 83% من مجتمع الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، بينما 17% منهم فقط يحملون درجة الماجستير.

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة، حيث تم اعتبار النسبة 60% على مقياس الدراسة هي الحياد.

1. تحليل فقرات مجال "الاستشراف":

تم استخدام اختبار الإشارة T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (22).

جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الاستشراف":

#	الاستشراف	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية P- Value
-1	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد.	7.79	20.0	77.92	9	0.000
-2	يساعدني الاستشراف في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	7.98	27.0	79.81	6	0.000
-3	أمتلك القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	8.15	20.7	81.51	2	0.000
-4	أشخص الفرص قبل غيري من المنافسين بشكل يمكنني من اقتناصها لتحقيق أهداف الشركة.	7.53	18.3	75.28	11	0.000
-5	أعمل على رسم صورة شاملة ومتناسقة للمستقبل بدلاً من تكوين صورة جزئية لبعض أحداثه.	7.50	16.2	75.00	12	0.000
-6	أسعى دائماً أن تكون الرؤية واضحة ومفهومة من قبل للعاملين.	8.13	19.4	81.32	4	0.000
-7	أعمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل فردي لتلمس قيمتها مستقبلاً.	7.93	21.6	79.34	8	0.000
-8	أحدد النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها.	7.50	15.6	75.00	13	0.000
-9	تعمل إدارة الشركة على توزيع الوثائق (التقارير ونشرات الأخبار) عن المنافسين على فريق الخبراء لمناقشتها وإبداء الرأي.	7.67	16.4	76.70	10	0.000
-10	تشجع إدارة الشركة الاعتماد على فريق عمل كفؤ ومؤهل لجمع وتحليل مؤشرات اتجاه المنافسة في المستقبل.	8.08	19.8	80.85	5	0.000
-11	تعمل إدارة الشركة على مسح بيئتي العمل الداخلية والخارجية بصوره شاملة ومنظمة.	7.93	21.1	79.34	7	0.000
-12	تمتلك الشركة نظم معلومات متقدمة لمعرفة توجهات وتوقعات الزبائن وتحركات المنافسين.	8.14	24.6	81.42	3	0.000
-13	تتابع الشركة عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.	8.33	20.2	83.30	1	0.000
	إجمالي المجال	7.90	30.5	78.98		0.000

من خلال جدول (22) يمكن استخلاص الآتي:

حصلت الفقرة الثالثة عشر (تتابع الشركة عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها) على المرتبة الأولى في مجال الاستشراف بمتوسط حسابي يساوي 8.33

(الدرجة الكلية من 10) وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 83.30%، قيمة الاختبار 20.2، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث زاد متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعرّضت الباحثة ذلك إلى إدراك إدارة مجموعة الاتصالات الفلسطينية لأهمية استخدام التكنولوجيا والقدرة على توظيفها بشكل فعال مما يساهم في إنجازها للأعمال مع توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى مواكبة التطورات التقنية المستخدمة في هذا المجال.

حصلت الفقرة الثامنة (أحد النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها) على المرتبة الأخيرة في مجال الاستشراف بمتوسط حسابي يساوي 7.50 (الدرجة الكلية من 10) وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 75% وهي نسبة تبين مدى التأثير القوي لهذه الفقرة، قيمة الاختبار 15.6، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حيث زاد متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعرّضت الباحثة ذلك إلى كفاءة مديري مجموعة الاتصالات في الاستعداد المسبق لكافة النتائج غير المتوقعة، وجاهزيتهم التامة لمواجهة كافة التغيرات المستقبلية غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية.

بشكل عام يتضح من الجدول (22) أن المتوسط الحسابي يساوي 7.90، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.98%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا فإن مجال "الاستشراف" يعتبر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري شركات مجموعة الاتصالات على فقرات هذا المجال، وتعرّضت الباحثة ذلك إلى كون إدارة شركات مجموعة الاتصالات تتابع عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها، وكفاءة مديري مجموعة الاتصالات في استغلال خبراتهم الشخصية وإمكاناتهم الذاتية في مواجهة الأحداث والتغيرات المستقبلية، بالإضافة إلى امتلاك شركات مجموعة الاتصالات لنظم معلومات متقدمة تمكنهم من معرفة توجهات وتوقعات الزبائن وتحركات المنافسين.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة عطا (2015)، عبيد (2015)، حمودة (2014)، الفايز (2014)، الموسوي (2014)، الرواشدة (2013)، سلطان والباشقالي (2013)، أبو محفوظ (2011)، قاسم (2011)، العامري (2011)، العبدلي (2010)، (2006) Pritimaki التي أشارت إلى أهمية هذا العنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي ودوره البارز في التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات، وتعرّضت الباحثة هذا الاتفاق إلى تمتع مديري مجموعة الاتصالات بمهارة الاستشراف التي تمكنهم من مواجهة الأحداث المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي السليم وتنفيذ الاستراتيجيات، بالإضافة إلى أنها تعرّض لديهم القدرة على توظيف بصيرتهم في إتخاذ القرارات الصائبة.

2. تحليل فقرات مجال "تفكير النظم":

تم استخدام اختبار الإشارة T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "تفكير النظم":

#	تفكير النظم	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية P- Value
-1	أحلل أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	8.07	19.5	80.66	1	0.000
-2	أعمل على تصور الشركة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	8.02	22.0	80.19	2	0.000
-3	أبحث عن القوى الخفية (غير الملاحظة) المؤثرة على نظام الشركة لأن ذلك يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً.	7.94	22.3	79.43	6	0.000
-4	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في الشركة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	7.98	25.5	79.81	4	0.001
-5	أمتلك القدرة على تشخيص المواقف بشكل مغاير لما يراه الآخرون.	7.47	18.9	74.71	11	0.000
-6	يُمكنني تفكير النظم من رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً.	7.74	23.4	77.36	10	0.000
-7	أحرص على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع المصادر.	7.81	22.9	78.11	8	0.000
-8	أعتمد منهجية دقيقة في تصنيف المعلومات لتسهيل استيعابها وتطبيقها والاستفادة منها.	7.79	20.1	77.92	9	0.000
-9	أعمل على استثمار طاقات أقسام منظمي للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.	7.93	21.3	79.34	7	0.000
-10	تعتمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات الدقيقة.	8.02	18.1	80.19	3	0.000
-11	توازن الشركة في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها.	7.98	18.7	79.81	5	0.000
	إجمالي المجال	7.87	23.3	78.74		0.000

من خلال جدول (23) يمكن استخلاص الآتي:

حصلت الفقرة الأولى (أحلل أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها) على المرتبة الأولى في مجال تفكير النظم بمتوسط حسابي يساوي 8.07 (الدرجة الكلية من

10) وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 80.66% وهي نسبة تبيّن مدى التأثير القوي لهذه الفقرة ، قيمة الاختبار 19.5، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، **وتعزو الباحثة ذلك إلى قدرة أفراد عينة الدراسة على التحليل وإمكانية ربط أجزاء النظام وإدراك علاقتها بالكل، مما يمكنهم من معرفة الأسباب المؤدية إلى حدوث أي مشكلة ثم اتخاذ القرار السليم لحل هذه المشكلة، واتفقت نتيجة هذه الفقرة مع دراسة العامري (2011)، ودراسة قاسم (2011) وذلك بالإشارة إلى أهمية هذا العنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي.**

حصلت الفقرة الخامسة (أمتك القدرة على تشخيص المواقف بشكل مغاير لما يراه الآخرون) على المرتبة الأخيرة في مجال تفكير النظم بمتوسط حسابي يساوي 7.47 (الدرجة الكلية من 10) وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 74.71%، قيمة الاختبار 18.9، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، **وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع أفراد عينة الدراسة بالقدرة على تحليل المواقف والأحداث بشكل مختلف عن الآخرين، ممّا يمكنهم من إدراك كافة الأحداث التي تحيط بشركاتهم بصورة مغايرة وأكثر شمولاً.**

بشكل عام يتّضح من الجدول (23) أن المتوسط الحسابي يساوي 7.87، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.74%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا فإن مجال "تفكير النظم" يعتبر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، **وتعزو الباحثة ذلك إلى كون أفراد عينة الدراسة من مديري شركات مجموعة الاتصالات يمتلكون مهارة تفكير النظم التي تمكنهم من تحليل المشكلات التي تواجههم بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها، بالإضافة إلى قدرة هؤلاء المديرين على تصوّر شركاتهم في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء، كما يعود ذلك إلى قدرة إدارة مجموعة الاتصالات على توفير المعلومات الدقيقة والهامة التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الصائبة.**

واتفقت هذه النتائج مع دراسة عطا (2015)، عبيد (2015)، حمودة (2014)، الفايز (2014)، الموسوي (2014)، الرواشدة (2013)، سلطان والباشقالي (2013)، قاسم (2011)، التي أشارت إلى أهمية هذا العنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي ودوره البارز في حل المشكلات التي تواجههم، **وتعزو الباحثة هذا الاتفاق إلى الأهمية الواضحة لعنصر تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء**

الاستراتيجي الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من التفكير، والذي يساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة لحل المشكلات التي تواجه عملهم من خلال تحليل هذه المشكلات بالصورة الكليّة بدلاً من تفصيل الأسباب عن بعضها بصورة جزئية.

3. تحليل فقرات مجال "الرؤية المستقبلية":

تم استخدام اختبار الإشارة T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الرؤية المستقبلية":

#	الرؤية المستقبلية	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية P- Value
-1	أمتلاك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها.	7.92	20.1	79.25	6	0.000
-2	أقوم بحل المعوقات الناجمة عن مقاومة التغيير الذي يطرأ على سياسة الشركة بسرعة مما يؤدي إلى تعاون مستقبلي مشترك.	7.74	19.8	77.36	10	0.000
-3	أسعى باستمرار إلى توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم في وضوح طريق تنفيذها.	8.06	22.5	80.57	2	0.000
-4	أحدد الاتجاهات المستقبلية للشركة وفق معايير عالية الجودة.	8.08	23.1	80.85	1	0.000
-5	أحدد الخيارات الاستراتيجية للشركة وفق التغييرات المستقبلية للبيئة الخارجية.	7.63	16.6	76.32	11	0.000
-6	أمتلك رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية الشركة وأهدافها المستقبلية.	7.75	17.3	77.55	9	0.000
-7	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	7.92	20.6	79.15	7	0.000
-8	يوجد لدى الشركة استعدادات علمية وبحثية مناسبة بما يلائم الأمد البعيد.	8.03	21.2	80.28	5	0.000
-9	تسعى الشركة من خلال رؤيتها المستقبلية وأهدافها إلى الحصول على رضا أكبر فئة من العاملين.	7.89	20.7	78.94	8	0.000
-10	يتحقق التوجه المستقبلي للشركة من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية.	8.05	20.9	80.48	4	0.000
-11	تعمل الشركة على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي.	8.05	19.6	80.50	3	0.000
	إجمالي المجال	7.85	20.7	78.52		0.000

من خلال جدول (24) يمكن استخلاص الآتي:

حصلت الفقرة الرابعة (أحدد الاتجاهات المستقبلية للشركة وفق معايير عالية الجودة) على المرتبة الأولى في مجال الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي يساوي 8.08 (الدرجة الكلية من 10) وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 80.85% وهي نسبة تبين مدى التأثير القوي لهذه الفقرة، قيمة

الاختبار 23.1، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعرّو الباحثة ذلك إلى تمتع إدارة شركات مجموعة الاتصالات بفريق عمل كفؤ لديه القدرة على الرؤية الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي السليم وذلك بالاستناد إلى معايير وأسس تخطيط عالية الجودة، مما يضمن النجاح الاستراتيجي للمجموعة وسيرها وفقاً للخطط والاستراتيجيات التي تم وضعها مسبقاً.

حصلت الفقرة الخامسة (أحد الخيارات الاستراتيجية للشركة وفق التغيرات المستقبلية للبيئة الخارجية) على المرتبة الأخيرة في مجال الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي يساوي 7.63 (الدرجة الكلية من 10) وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 76.32% وهي نسبة تبين مدى التأثير القوي لهذه الفقرة، قيمة الاختبار 16.6، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعرّو الباحثة ذلك إلى قوة التخطيط الاستراتيجي لمجموعة الاتصالات كونه يوضع بناء على الأحداث المستقبلية التي من المتوقع أن تواجه بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى تحديده للبدائل الاستراتيجية التي تناسب كل من هذه التغيرات وقدرتها على التكيف معها.

بشكل عام يتضح من الجدول (24) أن المتوسط الحسابي يساوي 7.85، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.52%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا فإن مجال "الرؤية المستقبلية" يعتبر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، وتعرّو الباحثة ذلك إلى كون المديرين في شركات مجموعة الاتصالات يتصفون بقدرتهم على تصوّر ما يمكن أن يحدث مستقبلاً، وإدراكهم لكافة التغيرات المستقبلية التي من الممكن أن تؤثر على سير أعمالهم، مما يُمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة عطا (2015)، (عبيد، 2015)، حمودة (2014)، الموسوي (2014)، الرواشدة (2013)، سلطان والباشقالي (2013)، الحمداني (2012)، أبو محفوظ (2011)، قاسم (2011)، التي أشارت إلى أهمية هذا العنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي ودوره الهام في مساعدة المديرين على تصوّر الأحداث المتوقعة مستقبلاً، وتعرّو الباحثة هذا الاتفاق إلى الدور البارز والهام للرؤية المستقبلية، والتي تُمكن المديرين والقادة من تحديد خارطة الطريق

والاستعداد التام لمواجهة كافة الأحداث والتغيرات المستقبلية المتوقعة التي من الممكن أن تؤثر على سير أعمالهم وكيفية التعامل مع هذه الأحداث بحكمة وفقاً لسيناريوهات تم إعدادها مسبقاً.

4. تحليل فقرات مجال الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين):

تم استخدام اختبار الإشارة (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياض وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (25):

جدول (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)"

#	الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية P- Value
-1	أدرك الرغبات الشخصية للعاملين.	8.17	22.5	81.65	6	0.000
-2	أجعل العاملين يؤدون مهماتهم حتى وإن كانت مقابل حوافز مؤجلة.	8.06	22.0	80.58	9	0.000
-3	أملك القدرة على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى.	8.14	21.6	81.37	7	0.000
-4	أشجع التفاعل بين العاملين في الشركة وتكوين فرق العمل بينهم.	8.51	28.9	85.09	1	0.000
-5	أحثّ العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	8.21	23.8	82.08	5	0.000
-6	أحفز الموظفين للتصرف بانسجام تام مع أهداف الشركة بغرض تحقيقها.	8.21	26.5	82.08	4	0.000
-7	أمنح العاملين المتميزين في أداء أعمالهم حوافز مالية ومعنوية متنوعة.	8.03	22.0	80.28	10	0.000
-8	تعمل الشركة على تقديم الحوافز التي تلائم احتياجات العاملين تقديراً لجهودهم بما يحقق لهم أكبر قدر من المنفعة.	8.28	23.9	82.83	2	0.000
-9	تقوم الشركة بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل إنجازهم لأعمالهم.	8.10	18.3	80.96	8	0.000
-10	تثير إدارة الشركة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	8.23	23.2	82.31	3	0.000
	إجمالي المجال	8.08	18.9	80.85		0.000

من خلال جدول (25) يمكن استخلاص الآتي:

حصلت الفقرة الرابعة (أشجع التفاعل بين العاملين في الشركة وتكوين فرق العمل بينهم) على المرتبة الأولى في مجال الدافعية بمتوسط حسابي يساوي 8.51 (الدرجة الكلية من 10) وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 85.09%، وهي نسبة تبين مدى التأثير القوي لهذه الفقرة، قيمة الاختبار

28.9، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، **وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بأهمية تحفيز العاملين من خلال تكوين فرق العمل وتشجيع التفاعل الإيجابي بينهم.**

حصلت الفقرة السابعة (أمنح العاملين المتميزين في أداء أعمالهم حوافز مالية ومعنوية متنوعة) على المرتبة الأخيرة في مجال الدافعية بمتوسط حسابي يساوي 8.03 (الدرجة الكلية من 10) وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 80.28%، وهي نسبة تبين مدى التأثير القوي لهذه الفقرة، قيمة الاختبار 22.00، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، **وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية للدور البارز الذي تلعبه الحوافز في تشجيع كافة العاملين ودعم المتميزين منهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011).**

بشكل عام يتضح من الجدول (25) أن المتوسط الحسابي يساوي 8.08، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.85%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا فإن مجال "الدافعية" يعتبر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري شركات مجموعة الاتصالات على فقرات هذا المجال، **وتعزو الباحثة ذلك إلى كون إدارة مجموعة الاتصالات الفلسطينية تدعم باتجاه تشجيع التفاعل بين موظفيها وتكوين فرق العمل بينهم، كما أنها تعمل على تقديم الحوافز التي تلائم احتياجات العاملين تقديراً لجهودهم وتحفيزاً لهم، بالإضافة إلى أنها تعمل على تشجيع التنافس الإيجابي بين العاملين لحفزهم على تقديم المزيد من الإنجازات التي تساهم في دعم الإبداع وتطوير العمل.**

واتفقت هذه النتائج مع دراسة عطا (2015)، (عبيد، 2015)، حمودة (2014)، الموسوي (2014)، الرواشدة (2013)، سلطان والباشقالي (2013)، الحمдاني (2012)، أبو محفوظ (2011)، قاسم (2011)، العبدلي (2010)، التي أشارت إلى أهمية هذا العنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي باعتباره ركيزة أساسية للمنظمة الناجحة، **وتعزو الباحثة هذا الاتفاق إلى الدور الفعال الذي تلعبه الدافعية في تحفيز العاملين ودفعهم باتجاه تنفيذ رؤية الشركة وتصوراتها وتحقيق أهدافها**

وذلك من خلال الربط بين أهداف العاملين الشخصية واتجاهاتهم وبين أهداف الشركة واتجاهاتها، بالإضافة إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تلائم احتياجاتهم.

5. تحليل فقرات مجال "الشراكة":

تم استخدام اختبار الإشارة (T)، لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 6 أم لا، النتائج موضحة في جدول (26).

جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "الشراكة"

#	الشراكة	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية P- Value
1-	أشجع إقامة تحالفات مع شركات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم الموقف التنافسي للشركة.	7.78	15.3	77.83	10	0.000
2-	أرى في الشراكة أسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	8.83	4.4	88.30	1	0.000
3-	أفضل إبرام اتفاقيات مؤقتة للقيام بأعمال ومشاريع مشتركة ومحددة مع المنظمات المحلية أو العالمية.	7.83	19.1	78.30	8	0.000
4-	أميل إلى احتفاظ الشركة بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع الشركات الأخرى.	8.14	22.8	81.42	2	0.000
5-	أميل إلى الشراكة مع أطراف أخرى للاستفادة منهم في تنفيذ المشاريع الاستثمارية التي تقوم بها الشركة.	7.96	20.7	79.62	6	0.000
6-	أرى أن التحالفات الاستراتيجية تعزز من قدرة الشركة على إدارة الأزمات.	7.79	19.6	77.92	9	0.000
7-	تسعى الشركة إلى إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات المناظرة محلياً وإقليمياً للانفتاح على العالم الخارجي.	7.96	22.6	79.62	5	0.000
8-	تعمل الشركة على إقامة التحالفات مع الشركات المتفوقة لأنه يفيدنا في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها.	7.93	18.7	79.34	7	0.000
9-	تعمل التحالفات مع الشركات على تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية.	8.04	20.6	80.38	3	0.000
10-	تتيح التحالفات الاستراتيجية للشركة فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة.	8.04	20.4	80.38	4	0.000
	إجمالي المجال	8.02	12.7	80.24		0.000

من خلال جدول (26) يمكن استخلاص الآتي:

حصلت الفقرة الثانية (أرى في الشراكة أسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها) على المرتبة الأولى في مجال الشراكة بمتوسط حسابي يساوي 8.83 (الدرجة الكلية من 10)، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 88.30% وهي نسبة تبين مدى التأثير القوي لهذه الفقرة، قيمة

الاختبار 4.4، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعرزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين في مجموعة الاتصالات للأهمية التي تشكلها الشراكة في تحقيق أهداف شركاتهم من خلال توسيع أعمالها واكتسابها لخبرات جديدة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (قاسم، 2011).

حصلت الفقرة الأولى (أشجع إقامة تحالفات مع شركات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم الموقف التنافسي للشركة) على المرتبة الأخيرة في مجال الشراكة بمتوسط حسابي يساوي 7.78 (الدرجة الكلية من 10)، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 77.83% وهي نسبة تبيّن مدى التأثير القوي لهذه الفقرة، قيمة الاختبار 15.3، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعرزو الباحثة ذلك إلى وعي المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية لأهمية سعي إدارة شركاتهم إلى عقد التحالفات التي تزيد من قيمة شركاتهم والتي تزيد من نجاحها وتعزز من موقفها التنافسي تجاه المنافسين في سوق العمل.

بشكل عام يتّضح من الجدول (26) أن المتوسط الحسابي يساوي 8.02، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.24%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا فإن مجال "الشراكة" يعتبر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري شركات مجموعة الاتصالات على فقرات هذا المجال، وتعرزو الباحثة ذلك إلى أهمية الشراكة ودورها الهام في تعزيز قيمة شركات مجموعة الاتصالات من خلال عقد التحالفات التي تضيف قيمة جديدة لها، واستقطاب الخبرات الجديدة التي تحقق التميّز لشركاتهم، بالإضافة إلى كونها تدعم موقف الشركات التنافسي في سوق العمل وتمكنها من مواجهة المنافسين لها.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة عطا (2015)، عبيد (2015)، حمودة (2014)، الموسوي (2014)، الرواشدة (2013)، سلطان والباشقالي (2013)، الشمري وآخرون (2012)، الحمداني (2012)، قاسم (2011)، العبدلي (2010)، Kruger (2010) التي أشارت إلى أهمية هذا العنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي ودوره البارز في تحقيق الامتيازات المختلفة للمنظمات وزيادة عمليات الابتكار داخلها، وتعرزو الباحثة هذا الاتفاق إلى الدور الهام الذي تلعبه الشراكة في تحقيق الامتيازات

وزيادة الابتكارات لشركاتهم، واستقطاب خبراء ومتخصصين جدد، وتمكينها من مواجهة المنافسين في سوق العمل.

6. تحليل جميع فقرات الذكاء الاستراتيجي:

تم استخدام اختبار الإشارة (T)، لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (27).

جدول (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات الذكاء الاستراتيجي

#	المجالات	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
-1	الاستشراف	7.90	30.5	78.98	3	0.000
-2	تفكير النظم	7.87	23.3	78.74	4	0.000
-3	الرؤية المستقبلية	7.85	20.7	78.52	5	0.000
-4	الدافعية	8.08	18.9	80.85	1	0.000
-5	الشراكة	8.02	12.7	80.24	2	0.000
	الذكاء الاستراتيجي	7.94	24.1	79.41		0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وبشكل عام يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الذكاء الاستراتيجي يساوي 7.94 (الدرجة الكلية من 10)، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الذكاء يساوي 79.41، قيمة الاختبار 24.1، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، لذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الذكاء الاستراتيجي.

وقد بيّنت النتائج ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع عناصر الذكاء الاستراتيجي جاء بوزن نسبي يساوي (79.41%)، وهذا يدل على توافر عناصر الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بمستوى مرتفع، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عطا (2015)، عبيد (2015)، الموسوي (2014)، حمودة (2014)، أمين (2014)، الفايز (2014)، جثير وآخرون (2013)، الرواشدة (2013)، سلطان والباشقالي (2013)، الشمرتي وآخرون

(2012)، قاسم (2011)، العامري (2011)، أبو محفوظ (2011)، وذلك بالإشارة إلى الدور البارز والهام للذكاء الاستراتيجي في دعم عملية تشكيل قرارات المنظمة المتعلقة بالخطط المستقبلية، بالإضافة لكونه يعمل على تشخيص الفرص والتهديدات بوقت مبكر حتى يتسنى للمنظمة إعداد الخطط المحكمة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات بما يضمن استمرارية النجاح للمنظمة، **وتعزو الباحثة** هذا الاتفاق إلى الأهمية البارزة لدور الذكاء الاستراتيجي وضرورة توافره لدى المديرين والقادة.

■ احتل عنصر الدافعية المرتبة الأولى في عناصر الذكاء الاستراتيجي وذلك بوزن نسبي يساوي 80.85%، وهي نسبة تبيّن مدى التأثير القوي لهذا العنصر، **واتفقت** هذه النتيجة مع دراسة عطا (2015) التي أشارت إلى اهتمام الشركة العامة لتصنيع الحبوب في بغداد بإثارة سلوك العاملين باتجاه إنجاز العمل ومنح العاملين المتميزين حوافز مادية وإثارة التنافس فيما بينهم لإنجاز العمل بقدرة وفاعلية عالية.

■ جاء في المرتبة الثانية عنصر الشراكة بوزن نسبي قدره 80.24%، ثم عنصر الاستشراف في المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره 78.98%، **واتفقت** هذه النتيجة مع دراسة (سلطان والباشقالي، 2013) التي أظهرت أن 53.6% من المبحوثين لديهم القدرة العالية على التفكير في المتغيرات المستقبلية وإدارتها ووضع سيناريوهات لهذه المتغيرات التي تؤثر على مستقبل المنظمة، يليه في المرتبة الرابعة عنصر تفكير النظم بوزن نسبية قدره 78.74%، **واتفقت** هذه النتيجة مع دراسة الرواشدة (2013)، التي أشارت إلى قيام المديرين العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية بحل المشاكل التي تواجههم بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها، وأخيراً جاء في المرتبة الخامسة عنصر الرؤية المستقبلية وذلك بوزن نسبي قدره 78.52%، **وتعزو الباحثة** ذلك إلى تمتع المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) بدرجة مرتفعة، وذلك يجسد أهمية هذا النمط من الذكاء باعتباره أداة إدارية هامة وقوية تعمل على مساعدة المديرين في دراسة بيئة عملهم وتحديد الفرص والمخاطر والتهديدات.

وبناء على ما سبق قامت الباحثة بمقارنة النتائج الخاصة بترتيب عناصر الذكاء الاستراتيجي لهذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة كما هو موضح في جدول (28).

جدول (28)

اتفاق واختلاف الدراسات السابقة لترتيب عناصر الذكاء الاستراتيجي

الدراسة	الاستشراق	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الدافعية	الشراكة
الدراسة الحالية	3	4	5	1	2
(عبيد، 2015)	1	3	4	2	5
(عطا، 2015)	5	2	3	1	4
(الموسوي، 2014)	1	3	2	5	4
(الرواشدة، 2013)	1	4	3	2	5
(سلطان والباشقالي، 2013)	3	2	1	5	4
(قاسم، 2011)	1	2	4	3	5

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الهدف الثاني من أهداف الدراسة والذي ينص على "دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة".

7. تحليل فقرات مجال نجاح المنظمات:

تم استخدام اختبار الإشارة (T)، لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (29).

جدول (29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لجميع فقرات مجال "نجاح المنظمات"

#	نجاح المنظمات	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية P-Value
-1	أعتقد أن خدمات الشركة تلبى رغبات الزبائن.	8.58	28.3	85.77	3	0.000
-2	أعتقد أن سياسة تخفيض الأسعار تشجع الزبائن على الإقبال على الخدمات التي تقدمها الشركة.	8.68	28.2	86.76	1	0.000
-3	أعتقد أن الموارد البشرية الموجودة في الشركة قادرة على تنفيذ العملية الإبداعية.	8.22	21.8	82.19	9	0.000
-4	تتكيف إدارة الشركة بسرعة مع المتغيرات البيئية.	8.30	25.4	83.05	4	0.000
-5	تحرص إدارة الشركة على استحداث تكنولوجيا متقدمة تتسجم مع متطلبات المجتمع.	8.60	29.8	86.00	2	0.000
-6	تهتم إدارة الشركة بنظام تقويم الأداء وجعله يتناسب مع الواقع الحالي.	8.26	24.6	82.57	7	0.000

#	نجاح المنظمات	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية P-Value
-7	تقلل الشركة من العقبات التي تحد من مشاركة العاملين في صناعة القرارات المهمة.	7.91	21.9	79.14	16	0.000
-8	توظف الشركة كل طاقاتها بغرض تحقيق أهدافها.	8.30	23.6	83.05	5	0.000
-9	تسعى إدارة الشركة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع العاملين.	7.97	21.0	79.71	14	0.000
-10	تتعامل إدارة الشركة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة.	8.16	25.5	81.62	11	0.000
-11	تبذل إدارة الشركة أقصى جهدها من أجل المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والاختصاص.	8.11	21.6	81.14	13	0.000
-12	تعمل إدارة الشركة على تحقيق ولاء العاملين بشكل مستمر.	7.88	19.2	78.76	19	0.000
-13	تحقق إدارة الشركة مستويات عالية من الرضا في جميع أقسامها.	7.89	20.6	78.86	18	0.000
-14	توفر الوظيفة الحالية مكانة مناسبة في المجتمع وفرصاً لكسب احترام وتقدير الآخرين.	8.30	24.9	82.95	6	0.000
-15	تحدد الشركة مواعيد لتنفيذ خدماتها للزبائن بشكل ثابت ومحدد.	8.14	21.2	81.43	12	0.000
-16	تشجع إدارة الشركة العاملين على تطوير أساليب العمل الحالية.	8.24	26.3	82.38	8	0.000
-17	تتوافر جهة متخصصة لدى الشركة لرعاية العمل الإبداعي.	7.56	13.8	75.62	21	0.000
-18	تحظى قدرات العاملين الإبداعية باحترام القيادات الإدارية في الشركة.	7.89	18.3	78.86	17	0.000
-19	تحتضن الشركة المبدعين بصورة مستمرة.	7.71	16.1	77.14	20	0.000
-20	تساهم أفكار العاملين في الشركة ومقترحاتهم في معالجة الكثير من مشكلاتها.	7.91	20.2	79.14	15	0.000
-21	تقدم الشركة باستمرار أساليب وطرق تفكير حديثة.	8.16	22.7	81.62	10	0.000
	إجمالي المجال	8.12	21.9	81.28		0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (29) يمكن استخلاص الآتي:

حصلت الفقرة الثانية (أعتقد أن سياسة تخفيض الأسعار تشجع الزبائن على الإقبال على الخدمات التي تقدمها الشركة) على المرتبة الأولى في مجال نجاح المنظمات بمتوسط حسابي يساوي 8.68 (الدرجة الكلية من 10) وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 86.76%، وهي نسبة تبين مدى التأثير القوي لهذه الفقرة، قيمة الاختبار 28.2، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا تعتبر

هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعرّو الباحثة ذلك إلى الوضع الاقتصادي الذي يمر به قطاع غزة نظراً لأن سياسة تخفيض الأسعار تنعكس إيجاباً على مبيعات شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية، مما يزيد من إقبال الزبائن على هذه الخدمات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الطعان (2013)، التي بيّنت أن تفعيل سياسة تخفيض الأسعار تشجّع الزبائن على الإقبال على الخدمات التي تقدمها وزارة النقل في العراق.

حصلت الفقرة السابعة عشر (تتوافر جهة متخصصة لدى الشركة لرعاية العمل الإبداعي) على المرتبة الأخيرة في مجال نجاح المنظمات بمتوسط حسابي يساوي 7.56 (الدرجة الكلية من 10)، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي 75.62% وهي نسبة تبين مدى التأثير القوي لهذه الفقرة، قيمة الاختبار 13.8، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يدل على وجود موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعرّو الباحثة ذلك إلى اهتمام شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية بالكادر البشري المميّز لديها، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية (الداخلية والخارجية) التي تعمل على تنمية مهارات العاملين الشخصية وصقل خبراتهم العملية ومساعدتهم في اكتساب خبرات ومهارات جديدة.

بشكل عام يتّضح من الجدول (29) أن المتوسط الحسابي يساوي 8.12، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.28%، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذا فإن مجال "نجاح المنظمات" يعتبر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الحياد وهي 6 وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة من مديري شركات مجموعة الاتصالات على فقرات هذا المجال، وتعرّو الباحثة ذلك إلى النجاح الحقيقي الذي تتمتع به شركات مجموعة الاتصالات، وإلى ضرورة أن تحافظ إدارة هذه الشركات على هذا النجاح وأن تعمل باتجاه تعزيزه مستقبلاً خاصة أن هذا النجاح مهدد في ظل وجود شركة منافس لها وهي "شركة الوطنية موبايل" التي دخلت إلى سوق العمل بالصفة الغربية، واقترب دخولها إلى سوق العمل في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة الطائي وناجي (2015)، رفش والربيعي (2015)، الروسان (2013)، الطعان (2013)، محمد (2013)، السلطاني (2012)، القيسي والدليمي (2012)، الوندوي (2012)، الساعدي (2010)، الحلالمة والعزاوي (2009)، محمد وجاسم (2008)، العزاوي

(2008)، الكبيسي ودهام (2007)، التي أظهرت تمتع الشركات المبحوثة بالنجاح، وتعزو الباحثة هذا الاتفاق إلى النجاح المحقق الذي تتمتع به كافة الشركات المبحوثة في الدراسات السابق ذكرها.

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الهدف الثالث من أهداف الدراسة والذي ينص على "دراسة واقع نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة".

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-Value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-Value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول (30)

معامل الارتباط بين بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.777	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يُبين جدول (30) أن معامل الارتباط يساوي 0.777، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تحقيق النجاح للمنظمات يتطلب من المديرين والقادة ممارسة مهارات الذكاء الاستراتيجي، كالقدرة على تحفيز العاملين، والتنبؤ بالفرص والمخاطر، وعقد التحالفات مع الشركات الكبيرة والناجحة، والقدرة على تحليل المشكلات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العزاوي (2008)، التي أفادت بوجود تأثير واضح للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في كليات جامعة بغداد في العراق، من خلال مساعدة المديرين على توليد رؤى مستقبلية جديدة، وحل المشكلات التي تواجههم نظراً لارتباط هذا النوع من الذكاء بنمط "التفكير العقلاني" الذي يعتمد على المنطق والتفسير التحليلي للمشكلات، فضلاً عن دور هذا الذكاء الذي يوسم به قادة المنظمات في تفعيل عمليات تفكيرهم الاستراتيجي، وامتلاكهم رؤى جديدة تسير بمنظمتهم إلى النجاح، كما واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Rahmatian & PourKiani (2013) التي أكدت على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح للمؤسسات التنفيذية بمدينة رفسنجان الإيرانية خاصة في ظل التغييرات المستمرة التي تتعرض لها البيئات المحيطة بمنظمات الأعمال في عصرنا الراهن، بالإضافة إلى دور هذا الذكاء في تحقيق أهداف المنظمات وتزويد المديرين بصورة حالية ومستقبلية عن منافسيهم، كما واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العامري (2011)، التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، خاصة أن هذا الذكاء يعمل على تزويد مديري الإدارة العليا في المنظمات بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة وتوظيف رؤاهم في تحديد القرارات الاستراتيجية.

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الهدف الرئيسي الأول من هذه الدراسة والذي ينص على "توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"، بالإضافة إلى أنها قد أجابت على السؤال الرئيسي للدراسة والذي ينص على "ما علاقة الذكاء الاستراتيجي بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟"

الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشراف ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول (31)

معامل الارتباط بين الاستشراف ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.701	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشراف ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يُبيّن جدول (31) أن معامل الارتباط يساوي 0.701، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مجموعة الاتصالات الفلسطينية تهتم باختيار المديرين الذين يمتلكون بصيرة تُمكنهم من تحديد معالم مستقبل المنظمة وتصور الأحداث المستقبلية وإعداد السيناريوهات الاستباقية بناء على التجارب التي واجهوها في الماضي ومن خلال الرؤية والتنبؤ بكافة القضايا المتعلقة بعمل المنظمة مما يُساعدهم على تفادي المخاطر المحتملة وضمان استمرارية النجاح للمنظمة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Rahmatian & PourKiani (2013) التي أشارت إلى أن قدرة المديرين على الاستشراف تؤثر بشكل كبير على نجاح المنظمة، نظراً لأهميته في تعزيز قدرتهم على ملاحظة التغييرات الداخلية والخارجية ومساعدتهم على ملاحظة التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ومن ثم استغلال الفرص ومواجهة التهديدات التي تحيط بمنظمتهم، أيضاً اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العامري (2011) التي أشارت إلى تأثير عنصر الاستشراف على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الملكية الأردنية، كونه يوفر التنبؤات والتحذيرات المبكرة بكافة التهديدات المحيطة بالمنظمة مما يساعدهم على اتخاذ الإجراءات الوقائية تجاهها، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العزاوي (2008) التي أوصت بضرورة تجنيد عنصر الاستشراف للتبصر بالاتجاهات المستقبلية لتصميم الخدمة التعليمية في الكليات المبحوثة بجامعة بغداد في العراق، وبما يحقق الموازنة بين الأهداف والإمكانات والفرص المتغيرة، وبما يرتقي بمستوى أعضاء الهيئة التدريسية كمقومين أساسيين لتحقيق البقاء والتكيف والنمو على مستوى الكلية.

وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الفرعي الأول للدراسة والذي ينص على "ما علاقة الاستشراف بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟"

الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفكير النظم ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول (32)

معامل الارتباط بين تفكير النظم ونجاح المنظمات لدى في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.746	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تفكير النظم ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يُبيّن جدول (32) أن معامل الارتباط يساوي 0.746، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مجموعة الاتصالات تُعنى باختيار مديرين يتمتعون بتفكير النظم الذي يجعلهم يرون الأحداث المحيطة بمنظمتهم بشكل أكثر وضوحاً وعمقاً، كونهم يمتلكون عقلية تحليلية تمكنهم من ربط أجزاء النظام ببعضها البعض، كما أنهم يتصفون بقدرتهم على تحليل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مُتجمعة وحلّها من خلال الوصول إلى السبب الأساسي للمشكلة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة وصائبة، كما وتفقت هذه النتيجة مع دراسة Rahmatian & PourKiani (2013) التي أكّدت على تأثير عنصر تفكير النظم على نجاح المنظمات، كونه يعمل على تزويد المديرين بصورة شاملة عن المنظمة، وذلك اعتماداً على العوامل الداخلية والخارجية، كما أنه يعتبر أسلوباً جديداً لبناء الاستراتيجيات، حل المشكلات، تحديد المخاطر والفرص، وفهم العلاقات والأسباب الناتجة عن المشكلات والأحداث، كما تفقت هذه النتيجة مع دراسة العامري (2011) التي أفادت بوجود تأثير ذي دلالة معنوية للتفكير بمنطق النظم على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العزاوي (2008) التي خلصت إلى أن أفراد عينة الدراسة لا يوجهون تفكير النظم للتفكير في رأس المال البشري (التدريسيين) والمستفيدين (الطلبة،

ومنظمات حقل العمل) في الكليات المبحوثة بجامعة بغداد في العراق، كما أوصت العزاوي (2008) بأن العمل على الارتقاء بعناصر الذكاء الاستراتيجي ومنها تفكير النظم سيعزز آليات الاهتمام برأس المال البشري العامل مما سيؤدي إلى نجاحها استراتيجياً وتحقيق رسالتها في المجتمع بأسلوب مبتكر.

وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على "ما علاقة تفكير النظم بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟"

الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول (33)

معامل الارتباط بين الرؤية المستقبلية ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.694	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يُبين جدول (33) أن معامل الارتباط يساوي 0.694، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام مجموعة الاتصالات بتعيين مديرين يمتلكون أفقاً واسعاً وقدرة على التطلع نحو المستقبل، حيث أن الرؤية المستقبلية تُمكنهم من صياغة التوقعات لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالنتائج المستقبلية، وهو ما يُعدّ جزءاً لا غنى عنه في العملية الاستراتيجية وفي صياغة سياسات المنظمة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العزاوي (2008) التي ترى بأن تبني المديرين لرؤى مستقبلية ناجحة يعزز دور الذكاء الاستراتيجي في إيجاد قيادات مُنظمة استراتيجية، تسير بمنظمتها نحو النجاح والتميز، كما واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Rahmatian & PourKiani (2013) التي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين الرؤية المستقبلية ونجاح المنظمات، حيث أشارت إلى أن المديرين الذين يتمتعون بالرؤية المستقبلية يمتلكون صورة مستقبلية واضحة عن منظماتهم، كما أنهم يعملون على دفع موظفيهم باتجاه تحقيق هذه الصورة، أيضاً

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العامري (2011)، التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية للرؤية المستقبلية على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الفرعي الثالث والذي ينص على "ما علاقة الرؤية المستقبلية بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟"

الفرضية الفرعية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول (34)

معامل الارتباط بين الدافعية ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.725	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبيّن جدول (34) أن معامل الارتباط يساوي 0.725، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون مجموعة الاتصالات الفلسطينية كمنظمة ناجحة تسعى إلى أن يتصف مديروها بالقدرة على تحفيز العاملين نظراً لأن الموارد البشرية هي المكوّن الأساسي لأي منظمة، بالتالي فإن الدافعية مهمّة وأساسية لتوجيه جهود العاملين في مجموعة الاتصالات، وجعل دوافعهم ورغباتهم واتجاهاتهم الشخصية تتوافق مع الأهداف الرئيسية للمجموعة ككل بما يضمن لها تحقيق أعلى درجات النجاح والتميز.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العزاوي (2008) التي أكّدت على وجود علاقة ايجابية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي بما فيهم عنصر الدافعية على نجاح المنظمات لدى المديرين في كليات جامعة بغداد في العراق، حيث بيّنت الدراسة أن التغيّر في قدرات الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد عينة الدراسة يؤدي إلى زيادة مستويات الاهتمام برأس المال البشري من حيث (تحفيزهم، وتمكينهم،

ومشاركتهم في صناعة القرار، والحرص على رضاهم) وبما يقود إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي لأي منظمة، كما **واتفقت** هذه النتيجة مع دراسة Rahmatian & PourKiani (2013) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين عنصر الدافعية ونجاح المنظمات، حيث أن المديرين الأذكياء على وعي بأهمية تكوين العلاقات الإيجابية بين موظفيهم لتعزيز العمل الجماعي والثقة فيما بينهم، كما أن هذه العلاقات الإيجابية سوف تزيد من قدرتهم على تزويد مدراءهم بالاقتراحات والأفكار لتطوير العمل.

وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الفرعي الرابع والذي ينص على "ما علاقة الدافعية بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؟"

الفرضية الفرعية الخامسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

جدول (35)

معامل الارتباط بين الشراكة و نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.514	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يُبين جدول (35) أن معامل الارتباط يساوي 0.514، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مجموعة الاتصالات كأي منظمة ناجحة تسعى مستقبلاً للتطور والنمو من خلال عقدها لشراكات مع منظمات قوية وناجحة تضيف لها قيمة جديدة، وتساهم في اكتساب الخبرات التي تعزز من نجاحها الحالي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العزاوي (2008)، التي أكدت على دور الشراكة في تحقيق النجاح والتميز لمنظمات الأعمال، كما **واتفقت** هذه النتيجة مع دراسة Rahmatian & PourKiani (2013) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين عنصر الشراكة ونجاح المنظمات، نظراً لكونها

تُساعد المنظمات على تلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية، كما تُعتبر طريقة مرنة وسريعة لتبادل الخبرات والمهارات المكتملة للمنظمة، كما أنها طريقة فعّالة لدخول أسواق جديدة وإضافة قيمة للمنظمة في سوق العمل.

وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الفرعي الخامس والذي ينص على "ما علاقة الشراكة بنجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة"؟

وبهذا أيضاً تكون الباحثة قد حققت الهدف الأول للدراسة والذي ينص على: توضيح العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) ونجاح المنظمات.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الجنس.

جدول (36)

نتائج اختبار (T) لعينتين مرتبطتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.455	0.766	7.69	7.93	الاستشراف
0.798	0.257	7.80	7.88	تفكير النظم
0.419	0.811	7.61	7.89	الرؤية المستقبلية
0.237	1.189	7.75	8.14	الدافعية
0.746	0.32-	8.16	8.00	الشراكة
0.573	0.566	7.79	7.96	الذكاء الاستراتيجي

تبيّن من جدول (36) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (T) لعينتين مرتبطتين "Independent Sample T. Test" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة

لإجمالي المجال (الذكاء الاستراتيجي) 0.573، مما يوضّح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الجنس، وتُعزو الباحثة ذلك إلى خضوع كافة المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية إلى نفس اللوائح والقوانين والسياسات، بالإضافة إلى أن مجموعة الاتصالات تتعامل مع كلا الجنسين بدون تمييز.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الجنس، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العبدلي (2010)، التي بيّنت وجود فروق معنوية بين متوسطات استجابات الباحثين حول الذكاء الاستراتيجي لصالح الذكور.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير العمر.

جدول (37)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		45 سنة فأكثر	من 35- أقل من 45 سنة	من 25- أقل من 35 سنة	أقل من 25 سنة	
0.915	0.171	7.78	7.97	7.89	7.87	الاستشراف
0.955	0.108	7.80	7.86	7.97	7.93	تفكير النظم
0.508	0.779	7.82	7.98	7.58	8.25	الرؤية المستقبلية
0.940	0.133	8.18	8.09	7.99	7.98	الدافعية
0.597	0.631	7.75	7.98	8.35	8.28	الشراكة
0.969	0.083	7.86	7.94	7.94	8.05	الذكاء الاستراتيجي

تبين من جدول (37) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي ANOVA" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجال (الذكاء الاستراتيجي) 0.969، مما يوضّح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير العمر، وتُعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم المديرين في مجموعة الاتصالات أعمارهم أكثر من 35 سنة، مما يدل على أنهم يتمتعون بنضج عقلي ووعي كافٍ تجاه استيعاب فقرات الاستبانة مما أدى إلى تشابه إجاباتهم وعدم وجود اختلاف بينها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أمين

(2014)، الرواشدة (2013)، والعبدي (2010)، وذلك بالتأكيد على أنه ليس لمتغير العمر فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة

جدول (38)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10-15 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.695	0.483	8.05	8.05	7.74	7.68	الاستشراف
0.878	0.226	7.94	7.94	7.71	7.88	تفكير النظم
0.316	1.195	7.96	7.97	7.43	7.89	الرؤية المستقبلية
0.647	0.553	8.19	8.08	8.08	8.32	الدافعية
0.733	0.428	8.02	7.88	7.88	8.68	الشراكة
0.783	0.358	8.03	7.93	7.75	8.06	الذكاء الاستراتيجي

تبين من جدول (38) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة لإجمالي المجال (الذكاء الاستراتيجي) 0.783، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة، وتُعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة من المديرين لديهم خبرة لا تقل عن 15 سنة، بالإضافة إلى احتكامهم إلى نفس اللوائح والقوانين والسياسات المعمول بها في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، لذا فإن إجاباتهم على فقرات الاستبانة كانت متقاربة إلى حد كبير.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أمين (2014)، والعبدي (2010) بالتأكيد على عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرواشدة (2013)، التي أشارت إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية لصالح (10 سنوات فأقل).

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول (39)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - الدرجة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		قائد فريق	رئيس وحدة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير إدارة	
0.603	0.687	7.89	7.83	8.14	7.77	6.92	الإستشراف
0.509	0.831	7.85	7.84	8.15	7.42	7.23	تفكير النظم
0.179	1.605	8.04	7.59	8.04	7.82	6.36	الرؤية المستقبلية
0.111	1.933	8.25	7.79	8.44	7.47	7.60	الدافعية
0.650	0.619	8.20	7.68	8.26	7.82	8.20	الشراكة
0.399	1.023	8.03	7.75	8.20	7.66	7.23	الذكاء الاستراتيجي

تبيّن من جدول (39) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجال (الذكاء الاستراتيجي) 0.399، مما يوضّح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الفئة الغالبة من عينة الدراسة يحملون مسمى "قائد فريق" وهي الدرجة الوظيفية الأدنى ضمن الدرجات الوظيفية الإشرافية المعمول بها في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، بالتالي فإن كافة أفراد عينة الدراسة لديهم نفس الخبرات الوظيفية، بالإضافة إلى أن معظمهم تلقوا دورات تدريبية متشابهة نظراً لتشابه وظائفهم، وهذا يفسر تقارب إجابات هؤلاء المبحوثين على الفقرات الخاصة باستبانة الدراسة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011)، التي أفادت بعدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، واختلفت مع دراسة الرواشدة (2013)، وذلك بالإشارة إلى وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (40)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		ماجستير	بكالوريوس	
0.678	0.173	7.80	7.92	الاستشراف
0.346	0.895	7.66	7.92	تفكير النظم
0.778	0.080	7.92	7.84	الرؤية المستقبلية
0.478	0.507	7.91	8.12	الدافعية
0.903	0.015	8.07	8.02	الشراكة
0.738	0.113	7.86	7.96	الذكاء الاستراتيجي

تبين من جدول (40) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لنتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجال (الذكاء الاستراتيجي) 0.738، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتُعزو الباحثة ذلك إلى أن الفئة الغالبة من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، حيث يشكلون النسبة الأكبر وهي 83%، بينما 17% يحملون درجة الماجستير، مما يجعل إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة متقاربة إلى حد كبير نظراً لتقارب المؤهل العلمي الخاص بهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة قاسم (2011)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتُعزو الباحثة هذا الاتفاق إلى التشابه في مجتمع الدراسة لكلا الدراسيتين، نظراً لاستهداف المديرين العاملين في الإدارة العليا، بينما اختلفت مع دراسة الرواشدة (2013)، والعبدي (2010)، وذلك بالإشارة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المكفوفين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الهدف الرابع من أهداف الدراسة والذي ينص على "معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي باختلاف متغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي)".

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تعزى لمتغير الجنس.

جدول (41)

نتائج اختبار (T) لعينتين مرتبطتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.987	0.016-	8.132	8.128	نجاح المنظمات

تبيّن من جدول (41) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (T) لعينتين مرتبطتين "Independent Sample T. Test" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجال (حول نجاح المنظمات) 0.987، مما يوضّح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تُعزى لمتغير الجنس، وتعرّو الباحثة ذلك إلى أهمية نجاح المنظمات من وجهة نظر كل من الذكور والإناث ممن يعملون في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، ولا يمكن ربط نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات السابقة نظراً لأن جميع الدراسات السابقة التي أدرجتها الباحثة حول نجاح المنظمات لم تتطرق إلى دراسة الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغير الديموغرافي "الجنس".

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تعزى لمتغير العمر.

جدول (42)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" العُمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		45 سنة فأكثر	من 35- أقل من 45 سنة	من 25- أقل من 35 سنة	أقل من 25 سنة	
0.822	0.304	8.15	8.03	8.278	8.214	نجاح المنظمات

تبيّن من جدول (42) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجال (نجاح المنظمات) 0.822، مما يوضّح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تُعزى لمتغير العُمر، وتعرّضت الباحثة ذلك إلى الفئة العمرية المتقاربة لأفراد عينة الدراسة وتقارب وجهات نظرهم تجاه موضوع نجاح المنظمات، ولا يمكن ربط نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات السابقة نظراً لأن جميع الدراسات السابقة التي أدرجتها الباحثة حول نجاح المنظمات لم تتطرق إلى دراسة الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغير الديموغرافي "العُمر".

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تُعزى لمتغير الخبرة.

جدول (43)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 فأكثر	10- أقل من 15	5- أقل من 10	أقل من 5	
0.737	0.423	8.13	8.16	7.963	8.516	نجاح المنظمات

تبيّن من جدول (43) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجال (حول نجاح المنظمات) 0.737، مما يوضّح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تُعزى لمتغير الخبرة، وتعرّضت الباحثة ذلك إلى مستوى الخبرة العالي الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة، حيث أن الفئة الغالبة منهم لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، وبالتالي فهم يتّصفون بدرجة عالية من الوعي والإدراك تجاه موضوع نجاح المنظمات، وهذا يُفسّر لماذا كانت إجاباتهم ووجهات نظرهم مُتقاربة إلى حد كبير، ولا يمكن ربط

نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات السابقة نظراً لأن جميع الدراسات السابقة التي أدرجتها الباحثة حول نجاح المنظمات لم تتطرق إلى دراسة الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغير الديموغرافي "الخبرة".

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول (44)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - الدرجة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		قائد فريق	رئيس وحدة	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير إدارة	
0.571	0.735	8.31	8.03	8.00	7.706	8.524	نجاح المنظمات

تبيّن من جدول (44) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجال (نجاح المنظمات) 0.571، مما يوضّح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تُعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وتعزو الباحثة ذلك إلى المستوى الإداري المرتفع لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم نفس الدرجة الوظيفية "قائد فريق"، وهذا يفسّر استجابات المبحوثين المتقاربة تجاه موضوع نجاح المنظمات، ولا يمكن ربط نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات السابقة نظراً لأن جميع الدراسات السابقة التي أدرجتها الباحثة حول نجاح المنظمات لم تتطرق إلى دراسة الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغير الديموغرافي "الدرجة الوظيفية".

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (45)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		ماجستير	بكالوريوس	
0.041	4.282	7.650	8.227	نجاح المنظمات

تبيّن من جدول (45) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لنتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة لإجمالي المجال (حول نجاح المنظمات) 0.041 مما يوضّح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس بمتوسط 8.227، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة يحملون نفس المؤهل العلمي "بكالوريوس"، والفئة المتبقية يحملون مؤهل علمي أعلى "ماجستير"، وهذا ما يفسّر تقارب إجابات المبحوثين حول موضوع نجاح المنظمات، ولا يمكن ربط هذه الفرضية مع الدراسات السابقة نظراً لأن جميع الدراسات السابقة التي أدرجتها الباحثة حول نجاح المنظمات لم تتطرق إلى دراسة الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغير الديموغرافي "المؤهل العلمي".

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الهدف الخامس من أهداف الدراسة والذي ينص على "معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات باختلاف متغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي)".

الفرضية الرئيسية الرابعة:

تؤثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على مستوى نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

وللوقوف على مستوى تأثير الذكاء الاستراتيجي على مستوى نجاح المنظمات، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise، ويمكن استنتاج ما يلي:

1. يُبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن مستوى نجاح المنظمات وهو يُمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية و المشاركة).
2. تم استبعاد كل من المتغيرات التالية لعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise بين نجاح المنظمات والمتغيرات المستقلة (الاستشراف، الدافعية والمشاركة).
3. أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد يساوي 0.612، وهذا يعني أن 61.2% من التغيير في نجاح المنظمات يعود إلى تأثير عناصر المتغير المستقل التالية: (تفكير النظم والرؤية المستقبلية)، والباقي 38.8% يعود تأثيره لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع "نجاح المنظمات".

جدول (46)

الارتباط ومعامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
.782	.612	.604

جدول (47)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار غير القياسية	المتغيرات المستقلة
0.017	2.416		11.401	27.542	المقدار الثابت
0.000	4.759	0.461	0.198	0.943	تفكير النظم
0.000	3.808	0.369	0.198	0.755	الرؤية المستقبلية

معادلة التأثير:

نجاح المنظمات = 27.54 + 0.943 (تفكير النظم) + 0.755 (الرؤية المستقبلية).

ويمكن تفسير معادلة التأثير السابقة كما يلي:

في حالة تثبيت قيمة (الرؤية المستقبلية) وعند زيادة (تفكير النظم) بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة المتغير التابع "نجاح المنظمات" بمقدار (0.943).

في حالة تثبيت قيمة (تفكير النظم) وعند زيادة (الرؤية المستقبلية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك إلى زيادة المتغير التابع "نجاح المنظمات" بمقدار (0.755).

وتعزو الباحثة ذلك إلى ضرورة قيام مجموعة الاتصالات بتكثيف الاهتمام بعنصري تفكير النظم والرؤية المستقبلية، وذلك لكونهما الأكثر تأثيراً في نجاح مجموعة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظراً لأن توافر عنصر تفكير النظم لدى المديرين العاملين بها، يوفر لهم إطاراً للتفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنه يعطيهم القدرة على إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل، مما يجعلهم قادرين على تشخيص السبب الحقيقي لأية مشكلة (إذا ما تعددت أسبابها)، كما أن المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية يتصفون بتمتعهم بقدرتهم على الرؤية المستقبلية التي تمكنهم من صياغة التوقعات لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالنتائج المستقبلية، وهو ما يُعدّ جزءاً لا غنى عنه في العملية الاستراتيجية وفي صياغة سياسات المنظمة.

وبذلك تكون الباحثة قد حققت الهدف السادس من أهداف الدراسة والذي ينص على دراسة تأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- المقدمة.
- أولاً: النتائج.
- ثانياً: التوصيات.
- ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.
- رابعاً: قائمة المراجع.

المقدمة:

من خلال العرض السابق للإطار النظري وأدبيات الدراسة ولنتائج التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة كالتالي:

أولاً: النتائج

خلصت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية:

■ النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي":

1. حصل مجال (الذكاء الاستراتيجي) من قبل أفراد عينة الدراسة على متوسط حسابي قدره (79.41%)، مما يدل على تمتع المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بهذا العنصر بدرجة عالية.
2. حصل مجال (الاستشراف) من قبل أفراد عينة الدراسة على متوسط حسابي قدره (78.98%)، مما يدل على تمتع المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بهذا العنصر بدرجة عالية.
3. حصل مجال (تفكير النظم) من قبل أفراد عينة الدراسة على متوسط حسابي قدره (78.74%)، مما يدل على تمتع المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بهذا العنصر بدرجة عالية.
4. حصل مجال (الرؤية المستقبلية) من قبل أفراد عينة الدراسة على متوسط حسابي قدره (78.52%)، مما يدل على تمتع المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بهذا العنصر بدرجة عالية.
5. حصل مجال (الدافعية) من قبل أفراد عينة الدراسة على متوسط حسابي قدره (80.85%)، مما يدل على تمتع المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بهذا العنصر بدرجة عالية.
6. حصل مجال (الشراكة) من قبل أفراد عينة الدراسة على متوسط حسابي قدره (80.24%)، مما يدل على تمتع المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بهذا العنصر بدرجة عالية.

■ النتائج المتعلقة بالمتغير التابع "نجاح المنظمات":

1. حصل مجال (نجاح المنظمات) من قبل أفراد عينة الدراسة على متوسط حسابي قدره (81.28%)، مما يدل على تمتع المديرين العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بهذا العنصر بدرجة عالية.

■ النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين وأثر المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) في المتغير التابع (نجاح المنظمات):

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المبحوثين حول نجاح المنظمات تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، وكانت النتائج لصالح حملة درجة البكالوريوس.
5. أثبتت الدراسة أنّ عنصري (تفكير النظم، والرؤية المستقبلية) هما من عناصر الذكاء الاستراتيجي اللذان يؤثران تأثيراً ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، حيث أظهرت النتائج أنّ 61.2% من التغير في نجاح المنظمات يعود إلى تأثير هذين العنصرين بشكل أساسي، وباقي الـ 38.8% يعود لتأثير العوامل الأخرى (الاستشراف، الدافعية، الشراكة) على المتغير التابع "نجاح المنظمات"، وهذا يدل على أهمية هذين العنصرين من عناصر الذكاء الاستراتيجي ودورهما الهام في تعزيز نجاح المنظمات.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة قامت الباحثة باقتراح عدد من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي لتعزيز نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة وهي كالآتي:

1. تعميق وعي المديرين العاملين في إدارة مجموعة الاتصالات الفلسطينية لمهارة الاستشراف وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على رسم صورة شاملة وكُلّية للمستقبل، واستشعار النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها.
2. حث شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية بشكل مستمر على امتلاك التكنولوجيا الحديثة، والسعي لامتلاك نظم معلومات إدارية متقدمة، والمتابعة المستمرة لآخر

- التطورات التكنولوجية المستخدمة في مجال عملها وذلك لمعرفة توقعات الزبائن وتحركات المنافسين بهدف تعزيز دورها التنافسي في سوق العمل.
3. الاهتمام بتدريب المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية حول كيفية تشخيص المواقف والأحداث المحيطة بشركاتهم بشكل مختلف يُمكنهم من إعداد الخطط البديلة والاستباقية لأي نتائج غير متوقعة.
4. ضرورة قيام إدارة مجموعة الاتصالات بتقديم كافة التسهيلات الممكنة للمديرين ومروستهم لحثهم على جمع كافة المعلومات المتعلقة بالبيئتين "الداخلية والخارجية"، وتزويد الإدارة العليا بها، واعتماد منهجية تساعدهم في تصنيف هذه المعلومات لتسهيل استيعابها والاستفادة منها، بهدف المساهمة في الحفاظ على مستوى النجاح المحقق.
5. توجيه نظر المديرين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية حول كيفية تحديد الخيارات الاستراتيجية لشركاتهم وفقاً للتغيرات المستقبلية التي تواجه البيئة الخارجية.
6. توضيح الرؤية المستقبلية الخاصة بمجموعة الاتصالات للعاملين والاستفادة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية للمديرين في التعاطي مع المخاطر المحتملة وبالتالي تشجيع الاعتماد على فرق العمل، واستخدام هذه الرؤية بهدف توحيد جهود العاملين لتحقيقها والعمل باتجاه تحويل هذه الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق.
7. الاهتمام بتقديم الحوافز المالية والمعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين في أداء أعمالهم.
8. توجيه نظر إدارة مجموعة الاتصالات نحو أهمية تطبيقها لاستراتيجية الشراكة مع شركات خارجية ناجحة تعمل في نفس المجال، وذلك بهدف تحقيق العديد من المزايا كدعم موقفها التنافسي، تعزيز مكانتها السوقية، تنفيذ رؤيتها، تحقيق أهدافها وزيادة إمكاناتها.
9. ضرورة أن تقوم إدارة مجموعة الاتصالات الفلسطينية باحتضان العاملين المبدعين وتوفير جهات مُتخصّصة لرعايتهم، بهدف تبني العمل الإبداعي وزيادة الابتكارات التي قد تُسهم في تعزيز نجاحها.
10. ضرورة الاهتمام المستمر من قبل إدارة مجموعة الاتصالات الفلسطينية بكيفية تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها وزيادة ولاءهم تجاه المجموعة.
11. التركيز على تطوير وصقل المهارات المتعلقة بـ (تفكير النظم والرؤية المستقبلية) لدى المديرين العاملين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية نظراً لقوة تأثير هذين العنصرين في تحقيق النجاح لشركات المجموعة.

12. حثّ الإدارة العليا في مجموعة الاتصالات الفلسطينية على العمل باتجاه تخفيض أسعار الخدمات المقدمة من قبلها، نظراً لأن ذلك سيساهم في زيادة إقبال العملاء على الخدمات التي تقدمها.

13. توفير المراجع العلمية في مجال الذكاء الاستراتيجي للباحثين والدارسين لتسهيل إعداد البحوث والدراسات.

وفيما يلي توضيح لبعض الآليات المقترحة لتنفيذ التوصيات السابقة ..

جدول (48)

توصيات الدراسة وآليات تنفيذها

م	التوصية	آلية التنفيذ
1-	تعميق وعي المديرين العاملين في إدارة مجموعة الاتصالات الفلسطينية لمهارة الاستشراف وذلك من خلال تعزيز القدرة لديهم على رسم صورة شاملة وكُلّية للمستقبل، واستشعار النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها.	-إقامة ندوات وبرامج تدريبية وورش عمل لتعريف المديرين بأهمية الاستشراف، ودوره الهام في تحقيق النجاح لشركاتهم. -توزيع نشرات توعية على المديرين لمساعدتهم على استخدام مهارة الاستشراف بشكل فعال يمكنهم من التخطيط السليم، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً بشكل فعال.
2-	حثّ شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية بشكل مستمر على امتلاك التكنولوجيا الحديثة، والسعي لامتلاك نظم معلومات إدارية متقدمة، والمتابعة المستمرة لآخر التطورات التكنولوجية المستخدمة في مجال عملها وذلك لمعرفة توقعات الزبائن وتحركات المنافسين بهدف تعزيز دورها التنافسي في سوق العمل.	- ضرورة الاطلاع المستمر على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا في هذا المجال، وتوظيفها بشكل فعال، والسعي لامتلاك نظم معلومات إدارية متقدمة تساعد في معرفة رغبات الزبائن ومتطلبات سوق العمل. - عقد التحالفات مع الشركات المتفوقة تكنولوجياً، بهدف تبادل الخبرات الفعلية في هذا المجال وتحقيق ميزة تنافسية تُمثل نقطة تفوق على المنافسين في سوق العمل.
3-	الاهتمام بتدريب المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية حول كيفية تشخيص المواقف والأحداث المحيطة بشركاتهم بشكل مختلف يُمكنهم من إعداد الخطط البديلة والاستباقية لأي نتائج غير متوقعة.	-الاستعانة بمختصين في التخطيط الاستراتيجي لتدريب المديرين حول كيفية إعداد الخطط البديلة والاستباقية لأي نتائج غير متوقعة من الممكن أن تواجههم.
4-	ضرورة قيام إدارة مجموعة الاتصالات بتقديم كافة التسهيلات الممكنة للمديرين ومرؤوسهم لحثهم على جمع كافة المعلومات المتعلقة بالبيئتين "الداخلية والخارجية"، وتزويد الإدارة العليا بها،	-إجراء جلسات دورية للموظفين لتحفيزهم وتوعيتهم بأهمية دورهم في تقديم كافة المعلومات المتعلقة ببيئة العمل الخارجية، والتي تساعد في تكوين المديرين لصورة واضحة لها، بما يُساهم في إعداد الخطط

<p>والبرامج المناسبة والتي تساعد المديرين في الحفاظ على مستوى النجاح المحقق.</p> <p>-تطبيق منهجية دقيقة من قبل متخصصين في هذا المجال، تعمل على تصنيف المعلومات وتبسيطها وذلك لتسهيل عملية استيعابها والاستفادة منها من قبل أصحاب العلاقة.</p>	<p>واعتماد منهجية تساعدهم في تصنيف هذه المعلومات لتسهيل استيعابها والاستفادة منها، بهدف المساهمة في الحفاظ على مستوى النجاح المحقق.</p>	
<p>-ضرورة أن تقوم إدارة مجموعة الاتصالات الفلسطينية بإطلاع المديرين أولاً بأول على كافة التغيرات الحاصلة بالبيئة الخارجية لتدريبهم على كيفية تحديد الخيارات الاستراتيجية وفقاً لهذه التغيرات.</p>	<p>توجيه نظر المديرين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية حول كيفية تحديد الخيارات الاستراتيجية لشركاتهم وفقاً للتغيرات المستقبلية التي تواجه البيئة الخارجية.</p>	-5
<p>-عقد اجتماعات دورية بين المديرين ومرووسيمهم لتبادل الآراء حول اتجاهات ورغبات العاملين الشخصية بهدف مقارنتها وجعلها تتواءم مع رؤية الشركة للعمل على تحقيقها.</p> <p>-توضيح رؤية المجموعة المستقبلية للعاملين بشكل دوري لتحفيزهم على تحقيق هذه الرؤية إلى واقع.</p>	<p>توضيح الرؤية المستقبلية الخاصة بمجموعة الاتصالات الفلسطينية للعاملين فيها والاستفادة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية للمديرين في التعاطي مع المخاطر المحتملة وتشجيع الاعتماد على فرق العمل، والعمل باتجاه تحويل هذه الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق من خلال توحيد وتوجيه جهود العاملين لتحقيقها والعمل باتجاه تحويل هذه الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق.</p>	-6
<p>-صرف مكافآت مادية للموظفين المتميزين بناء على نتائج تقييم الأداء السنوي الخاصة بهم.</p> <p>-عمل رحلات ترفيهية خارجية لمكافأة الموظفين المتميزين وزيادة نشاطهم نحو العمل.</p> <p>- الاهتمام بنظام الترقيات المعمول به في المجموعة، والعمل على ترقية الموظفين الأكفاء في عملهم بناء على نتائج تقييم أدائهم السنوية وتوصيات مدراءهم المباشرين.</p>	<p>الاهتمام بتقديم الحوافز المالية والمعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين في أداء أعمالهم.</p>	-7
<p>- ضرورة تفعيل عنصر الشراكة من خلال إقدام مجموعة الاتصالات الفلسطينية على عقد التحالفات مع الشركات الأخرى، وتحقيق الفوائد المتأتية من المشاركة في الطاقات، وتبادل الخبرات والمعلومات التي من شأنها أن تعزز مستوى نجاح مجموعة الاتصالات.</p>	<p>توجيه نظر إدارة مجموعة الاتصالات نحو أهمية تطبيقها لاستراتيجية الشراكة مع شركات خارجية ناجحة تعمل في نفس المجال، وذلك بهدف تحقيق العديد من المزايا كدعم موقفها التنافسي، تعزيز مكانتها السوقية، تنفيذ رؤيتها، تحقيق أهدافها وزيادة إمكانياتها.</p>	-8

<p>-الحفاظ على الموظفين المبدعين من خلال إشراكهم في دورات تدريبية خارج الوطن مع جهات متخصصة لرعاية العمل الإبداعي، بهدف صقل خبراتهم وتحفيزهم على زيادة الإبداع والتميز، بما يساهم في زيادة الابتكارات التي تعزز من مستوى النجاح.</p>	<p>ضرورة أن تقوم إدارة مجموعة الاتصالات الفلسطينية باحتضان العاملين المبدعين وتوفير جهات متخصصة لرعايتهم، بهدف تبني العمل الإبداعي وزيادة الابتكارات التي قد تُسهم في تعزيز نجاحها.</p>	<p>9-</p>
<p>-إجراء لقاءات بين الموظفين ومدراءهم خارج بيئة العمل بهدف توطيد العلاقات الإيجابية بينهم وتفعيل التواصل الفعال والإيجابي. -إرضاء الموظفين من خلال تقديم المكافآت المادية في الأعياد الرسمية، عقد الرحلات الترفيهية، عقد الدورات التدريبية خارج بيئة العمل.</p>	<p>ضرورة الاهتمام المستمر من قبل إدارة مجموعة الاتصالات الفلسطينية بكيفية تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها وزيادة ولاءهم تجاه المجموعة.</p>	<p>10-</p>
<p>-الاستعانة بخبراء خارجيين لعقد دورات تدريبية وورشات عمل للمديرين العاملين بالمجموعة حول كيفية تطوير مهاراتهم الخاصة بتفكير النظم والرؤية المستقبلية. -الاطلاع على خبرات الشركات الأجنبية الرائدة في هذا المجال للاستفادة منها حول كيفية تطوير المهارات المتعلقة بـ (تفكير النظم والرؤية المستقبلية) لدى المديرين في المجموعة.</p>	<p>التركيز على تطوير وصقل المهارات المتعلقة بـ (تفكير النظم والرؤية المستقبلية) لدى المديرين العاملين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية نظراً لقوة تأثير هذين العنصرين في تحقيق النجاح لشركات المجموعة.</p>	<p>11-</p>
<p>-العمل على إعادة تسعير الخدمات المقدمة من قبل مجموعة الاتصالات الفلسطينية بشكل ملائم للوضع الاقتصادي الذي يمر به قطاع غزة، بهدف زيادة إقبال العملاء على هذه الخدمات وتعزيز ولائهم للمجموعة.</p>	<p>حثّ الإدارة العليا في مجموعة الاتصالات الفلسطينية على العمل باتجاه تخفيض أسعار الخدمات المقدمة من قبلها، نظراً لأن ذلك سيساهم في زيادة إقبال العملاء على الخدمات التي تقدمها.</p>	<p>12-</p>

ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة

تقترح الباحثة على الباحثين القيام بالدراسات الآتية مستقبلاً:

- أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركات.
- أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للشركات.
- أثر الذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر.
- تطبيق موضوع الدراسة الحالية على مؤسسات غير ربحية كالأونروا، وقطاعات أخرى تختلف عن قطاع مجموعة الاتصالات الفلسطينية.

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

- أبو محفوظ، شذى سليمان. (2011). "أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- أمين، هنار. (2014). "دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20 (77): 181-201.
- بومدين، يوسف. (2010). "آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية". الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية بخارج قطاع المحروقات في الدول العربية
- تريجو، بنجامين وزيمرمان، جون. (1998)، "استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها"، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، مراجعة: محمد الحديدي، الطبعة الأولى. الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- جابر، جابر. (2003). الذكاءات المتعددة والفهم. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الجاسم، فاطمة. (2010). الذكاء الناجح والقدرات التحليلية الإبداعية. عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- جثير، سعدون حمود والعبادي، هاشم فوزي، والقيسي، بلال جاسم (2013). "صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(10).
- الحدراوي، رافد. (2010). أثر الاستشراف الاستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظة النجف الأشرف. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة. العراق .
- الحلالمة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض. (2009). "رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال - دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (19): 101-164

- الحمداني، عمار. (2012). "دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة الصحية- دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين بالعراق" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تكريت، العراق.
- حمودة، رند. (2014). "أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- خطاب، عايدة سيد. (2009). الإدارة الاستراتيجية المتقدمة. القاهرة: ماس للطباعة.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2008). الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- داوود، فضيلة سلمان. (2012). "النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية" مجلة دراسات محاسبية ومالية، 7(20): 231-262
- الربيعي، ماجد محمد. (2007). تأثير الثقافة المنظمة وملاءمة الشخص- دور المنظمة في رضا العاملين، دراسة تشخيصية تحليلية لعينة من العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق.
- رفش، شهاب الدين والربيعي، محمد عباس. (2015). "تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات- بحث تطبيقي في هيئة النزاهة بمكاتب تحقيقات الفرات الأوسط" مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 181(15): 1-27
- الركابي، كاظم نزار. (2004). "الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرواشدة، نداء جمال. (2013). "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المدراء على الشركات الاستخراجية الأردنية- دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة العامة. جامعة مؤتة. الأردن.
- الروسان، محمود علي. (2013). "دور التسويق بالعلاقات في تحقيق النجاح لدى شركات الهواتف النقالة في الأردن"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (4): 65-97
- الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان. (2007). "العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات". أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة. العراق.
- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة. (2010). "الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1): 8-40

- سلطان، حكمت رشيد والباشاقلبي، محمود محمد. (2013). "استثمار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية- دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية في العراق" بحث منشور، جامعة دهوك، العراق.
- السلطاني، سعدية حاييف كاظم. (2012). "دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي- دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(23): 93-127
- الشمري، حامد والأسدي، أفنان وشبيب، هناء. (2010). "أثر فاعلية أبعاد الذكاء الاستراتيجي في ممارسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي- بحث تحليلي من وجهة نظر القيادات الجامعية في جامعة الكوفة" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 33(1): 1-44
- شوقي، قبطان. (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، يومي (الإثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، بالتعاون مع: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا.
- صالح، أحمد علي وإبراهيم، إبراهيم خليل والعزاوي، بشرى هاشم. (2010). "الإدارة بالذكاءات- منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الطائي، علي حسون وناجي، مصطفى ناطق. (2015). " دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي- بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي بوزارة النفط، العراق "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(82): 46-70
- الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس. (2009). "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية". دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الطعان، حاتم فارس. (2013). "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي- دراسة ميدانية في وزارة النقل"مجلة الدنانير، 4(4): 204-256
- طه، محمد. (2006). الذكاء الإنساني. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون.
- عامر، سامح عبد المطلب. (2011). "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية". عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- العامري، عبد الله سعدون. (2011). "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العبدلي، ضرغام. (2010). "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- عبيد، عصام. (2009). "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة"، مجلة دراسات المعلومات، (4): 31-74
- عبيد، مهند عواد. (2015). "أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار - بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(85): 1-28
- العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008). "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي - دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- عطا، خالدية، 2015. "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (43): 135-162
- العليمات، حمود. (2009). نظرية ابن خلدون في الذكاء والقدرات العقلية: الأسس الاجتماعية والثقافية. المجلة الأردنية الاجتماعية، 2(1).
- عمر، أحمد مختار (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- الفايز، أمجد. (2014). "الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- قاسم، سعاد حرب. (2011). "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القيسي، بلال جاسم والدليمي، عراك عبود. (2012). "تأثير السمات القيادية في إنجاز المنظمة" مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9): 275-292
- القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون (2012). "الإدارة الاستراتيجية - نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الكبيسي، صلاح الدين عواد ودهام، عبد الستار إبراهيم (2007). "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات- دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45): 135-160
- كرامز، ويليام. (2011). "محاوِر الذكاء السبع" (وائل سمير، مترجم). القاهرة: دار الخلود للتراث.
- محمد، خولة عبد الحميد وجاسم، ذكرى طالب. (2008). "أثر تقويم أداء الموارد البشرية في نجاح المنظمة- دراسة تطبيقية في المعهد التقني - بابل"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 15(4): 1180-1199
- محمد، نسرین جاسم. (2013). "تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي- دراسة ميدانية في الشركة العاملة للبطاريات ووزارة الصناعة والمعادن" مجلة الدنانير، (4): 390-395
- المغازي، إبراهيم محمد. (2004). هل العبقرية جنون. القاهرة: مكتبة جزيرة الورد.
- الموسوي، هاشم. (2014). "توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية- دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). "المدير..القائد والمفكر الاستراتيجي-فن ومهارات التفاعل مع الآخرين".(الطبعة الأولى). دار إثراء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- الوندائي، أوس بهجت رشيد. (2012). "أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة- دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Aisha, A., Hardjomidjojo, P., & Yassierli., (2013). "Effects of Working Ability, Working Condition, Motivation and Incentive on Employees Multi-Dimensional Performance". International Journal Of Innovation, Management and Technology , Vol. (4), No. (6).
- Azar, M., & Shafighi, A., (2013). "The Effect Of Work Motivation On Employees' Job Performance". International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (3), No. (9).
- Bryant, P., Chn, J., Herring, J. & Young, J., (1998). "Starting A Competitive Technical Intelligence Function, CIR Vol. (9), No. (2), pp. (26-33).
- Castillo, J., Laubenheimer, M., Martins, M., Pommier, P., & Vivant, M, (2006). "Strategic intelligence and innovation clusters, a regional policy blueprint highlighting the uses of strategic intelligence in cluster policy", European regions, StratinC project, Interreg III C.
- Clar, G., Acheson, H., Hafner-Zimmermann, S., Sautter, B., Buczek, M. & Allan, J., (2008). "Strategic Policy Intelligence Tools, Enabling better RTDI Policy-Making Europe's Regions", Steinbeis-Edition, Stuttgart/ Berlin.
- Davidz, H. L. (2006). Enabling systems Thinking To Accurate The Development Of Senior Systems Engineers. Engineering Systems Division.
- Evans, J., Lindsay, W., (2011). The Management & Control of Quality:8th Ed, Canada.
- Fleisher, C., & Bensoussan, B., (2007). Business and Competitive Analysis: Effective Application. Upper Saddle River: FT Press.
- Fuller, T., Smedt, P., & Rothman, D., (2006). "Advancing Foresight Methodology Through Networked Conversation". second international seminar on future-oriented technology analysis: Impact of FTA Approaches on policy and decision-making.
- Glinow, M. A., & McShane, S. L. (2008). "Organizational Behavior". 4th Edition. United States Of America: McGraw-Hill/Irwin.
- Grant, R., (2000). "Contemporary Strategy Analysis", Oxford, UK.
- Griffin, R. & Moorhead, G., (2013). "Organizational Behavior: Managing People and Organizations"، 11th ed, South-Western, USA.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2002). "Exploring Corporate Strategy". Published, Licensing Agency Ltd. Britain. London.

- Komninos, N., (2006). "The Architecture of intelligent Cities integrating human collective and artificial intelligence to enhance Knowledge and Innovation", The Second international conference on intelligent environments, Institution Of Engineering and Technology.
- Kotler, philip. and Keller, Kevin Lane, (2006) .Marketing Management , New Jersey person : prentice Hall.
- Kruger, J-P., (2010). "Study of Strategic intelligence as a strategic management tool in long-term insurance industry in South Africa", Unpublished thesis, University of South Africa.
- Kuhlmann, S., (2005). "Strategic intelligence for research policy", Firs prime network of Excellence annual conference, Manchester Businesses school.
- Kuosa, T., (2011). "Different approach of pattern management and strategic intelligence". Science Direct , 42(6): 458-467.
- Kuosa, T., (2014). "Towards Strategic Intelligence – Foresight, Intelligence, and Policy-Making". Finland: Dynamic Futures.
- Kvedaravicius, J., Skarzauskiene, A., & Palaima, T. (2009). “Systems thinking as intelligence competence and its relationship to leadership performance”. Problems and Perspectives in Management , 7(2).
- Lampikoski, K. & Emden, J., (2005), "Igniting Innovation: Inspiring Organizations by Managing Creativity", Wiley Publisher, England.
- Liebowitz, J., (2006). "Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive". United States Of America: Auerbach Publications.
- Maccoby, M., & Scudder, T., (2011). "Strategic Intelligence: conceptual system for Change. International Society for Performance Improvement" , 50(3): 32-40.
- Maccoby, M., (2001). "Successful Leaders Employee Strategic Intelligence". Research Technology Management. Vol. (44), No. (3), pp. (58-60).
- Maccoby, M., (2004). "Only The Brainiest Succeed. Research Technology Management", Vol. (44), No. (5), pp. (61-62).
- Madsen, P. M., & Desai, V., (2010), “Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry”, Academy of Management Journal , No. (53), pp. (451–476).
- McDowell, D., (1997). "Strategic Intelligence & Analysis: guidelines on Methodology & Applications”, Australia, Istana Enterprises for Publishing.
- McDowell, D., (2009). "Strategic Intelligence: A handbook for Practitioners, managers and users". United States Of America: SCARECROW PRESS, INC.

- Oxford Modern dictionary ,(2010), published by oxford university press, New York.
- Pauker, Benjamin et al, (2000). "Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions", Corporate Executive Board, Executive Inquiry. Problems and Perspectives in Management , Vol. (7), No. (2).
- Rahmatian, E. & Pourkiani, M. (2013). "Studying the relationship between level of managers strategic intelligence and level of Organization success in executive organizations of Rafsanjan", International Journal of Advanced studies in Humanities and Social Science, Vol. (1), No. (9), pp. (1261-1275).
- Seitovirta, L., (2011). "The role of strategic intelligence services in corporate decision making", Unpublished thesis, Aalto University, Finland.
- Skene, D. (2004). "Nurse Managers A Guide to Practice". Melbourne – San Francisco: Ausmed Publications.
- Tham, K. & Kim, M., (2002), "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Proceedings of The IBER Conference, <http://www.yorku.ca/hmkiml/>, p.1
- Thomas, C., (2005), "Creating Owinning Board", Vol. (21), No.3: pp (3-4).
- Wagner, L. & Belle, J., (2007). "Web Mining for Strategic Intelligence In south Africa", Association for information system, University of Cape Town, South Africa.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2008). "Strategic Management & Business Policy". 13th Edition. United States of America: Prentice Hall.
- XU, M., (2007). "Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies". United States of America & United Kingdom: IGI Global.

المراجع الالكترونية:

- أصرف، محاسن. (2013). نتطلع عام 2013 لإرضاء مشتركيها عبر توفير خدمات يستحقونها. <http://www.eqtesadia.ps/top/2089.html>
- البلوي، هيفاء. (2015). استشراف المستقبل. <http://www.alhayat.com/Opinion/Letters/844367>
- Georghiou, L., (2006). "Strategic Policy Intelligence Research In Europe",. Available from <http://www.regstrat.net/download/>, accessed on June, 2015.
- Harden, C. R., (2005). "The Warrior Sage-Leading with Strategic Intelligence: Limited Registration Presidential Program Doral Forretal, Prineeton", Intelligent Integration Inc., Canada, <http://www.mindmaster.com/>, pp. (1-3).
- Kuhlmann, S., Boekholt, P., Georghiou, L., Guy, K., Heraud, J., Laredo, P. & others, (1999). "Improving Distributed Intelligence In Complex Innovation Systems", Final Report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), www.isi.fhg.de/, pp. (1-85).
- Maccoby, M., Margolies, R. ,Ondreick, H., (2004). "To build a strategy that works you need strategic intelligence". P9. Factor in Talent. Available on <http://www.factorintalent.com/>. Accessed on July 2015.
- Mandel, D., & Barnes, A., (2014). Accuracy of forecasts in strategic intelligence. CrossMark Policy: Proceedings of the National Academy of Sciences, Retrieved from <http://www.pnas.org/content/111/30/10984.short>.
- Okkonen, J., Pirttimaki, V., Hannula, M. & Lonnqvist, A., (2001) "Triangle of Business Intelligence, Performance Measurement and knowledge Management". Tampere University Of Technology, Available on <http://tut.fi.academia.edu/JussiOkkonen/Papers>.
- Quarmby, N., (2003), "Futures Work In Strategic Criminal Intelligence", Paper Presented At The Evaluation In Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened By The Australia Institute of Criminology In Conjunction with The Australian Bureau of Statistics & Held In Canberra, available on <http://www.aic.gov.au/>, pp. (1-10).
- Raffoni, M., (2008). "Three Keys to Effective Execution by Harvard Management" February 26, Retrieved from internet <http://blogs.hbr.org/2008/02/three-keys-to-effective-execut>, at 24/5/2015.
- Roger, S., (2005), "Sustainable Success: Seven Paths", Retrieved from internet <http://sevenpaths.com/> at 23/5/2015.
- Shapira, P. & Kuhlmann, S., (2001). "Learning from science and technology Policy evaluation",. Available from <http://www.cherry.gatech.edu>.

- Tubke, A., Ducatel, K., Gavigan, J. & Moncada, P., (2001), "Strategic Policy Intelligence: Current Trends, The State of Play & Perspectives/S & T Intelligence For Policy-Making Processes", Joint Research Center: European Commission, European Science & Technology Observatory, Institution For Prospective Technological Studies, <http://www.jrc.es/>, pp. (1-83).

الملاحق

- ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة النهائية).
- ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين.
- ملحق رقم (3): كتب تسهيل المهمة.

ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة النهائية)



جامعة الأزهر - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة:

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات

(دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة)

لذا فتأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بشكل دقيق وموضوعي، لما لذلك من أهمية بالغة في إنجاح هذه الدراسة، علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة/ ندى عمر أبو عيادة

ماجستير إدارة الأعمال / جامعة الأزهر - غزة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة
 من 35 إلى أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر

3- الخبرة:

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

4- الدرجة الوظيفية:

مدير إدارة مدير دائرة رئيس قسم
 رئيس وحدة قائد فريق

5- المؤهل العلمي:

بكالوريوس فأقل ماجستير دكتوراه

القسم الثاني: المحور المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء قراءة كل عبارة بدقة والإجابة على الأسئلة، ثم وضع الدرجة التي تمثل إجابتك من 1-10 حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح:

م	العبارة	(10-1)
	1. الاستشراف: هو القدرة على إسقاط الحالة الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه والسيطرة عليه، كما ويشير إلى دراسة للماضي وفهم للحاضر يُمكن المديرين من معرفة المستقبل وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار.	
-1	أستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الشركة في الأمد البعيد.	
-2	يساعدني الاستشراف في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	
-3	أمتلك القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.	
-4	أشخص الفرص قبل غيري من المنافسين بشكل يمكنني من اقتناصها لتحقيق أهداف الشركة.	
-5	أعمل على رسم صورة شاملة ومتناسقة للمستقبل بدلاً من تكوين صورة جزئية لبعض أحداثه.	
-6	أسعى دائماً أن تكون الرؤية واضحة ومفهومة من قبل للعاملين.	
-7	أعمد إلى دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل فردي لتلمس قيمتها مستقبلاً.	
-8	أحدد النتائج غير المتوقعة لجميع القضايا الاستراتيجية قبل حدوثها.	
-9	تعمل إدارة الشركة على توزيع الوثائق (التقارير ونشرات الأخبار) عن المنافسين على فريق الخبراء لمناقشتها وإبداء الرأي.	
-10	تشجع إدارة الشركة الاعتماد على فريق عمل كفؤ ومؤهل لجمع وتحليل مؤشرات اتجاه المنافسة في المستقبل.	
-11	تعمل إدارة الشركة على مسح بيئتي العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة.	
-12	تمتلك الشركة نظم معلومات متقدمة لمعرفة توجهات وتوقعات الزبائن وتحركات المنافسين.	
-13	تتابع الشركة عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.	

م	العبارة	(10-1)
2. تفكير النظم: القدرة على دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف الشركة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف الشركة.		
1-	أحلل أية مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	
2-	أعمل على تصور الشركة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	
3-	أبحث عن القوى الخفية (غير الملاحظة) المؤثرة على نظام الشركة لأن ذلك يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً.	
4-	أمتلك القدرة على دمج العناصر المختلفة في الشركة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	
5-	أمتلك القدرة على تشخيص المواقف بشكل مغاير لما يراه الآخرون.	
6-	يُمكنني تفكير النظم من رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً.	
7-	أحرص على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع المصادر.	
8-	أعتمد منهجية دقيقة في تصنيف المعلومات لتسهيل استيعابها وتطبيقها والاستفادة منها.	
9-	أعمل على استثمار طاقات أقسام منظمي للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.	
10-	تعتمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات الدقيقة.	
11-	توازن الشركة في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها.	
3. الرؤية المستقبلية: هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تحدها الشركة وتتفوق بها على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة.		
1-	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة الشركة وأهدافها.	
2-	أقوم بحل المعوقات الناجمة عن مقاومة التغيير الذي يطرأ على سياسة الشركة بسرعة مما يؤدي إلى تعاون مستقبلي مشترك.	
3-	أسعى باستمرار إلى توضيح معنى الرؤية للعاملين بما يسهم في وضوح طريق تنفيذها.	
4-	أحدد الاتجاهات المستقبلية للشركة وفق معايير عالية الجودة.	
5-	أحدد الخيارات الاستراتيجية للشركة وفق التغيرات المستقبلية للبيئة الخارجية.	
6-	أمتلك رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه رؤية الشركة وأهدافها المستقبلية.	
7-	أمتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	
8-	يوجد لدى الشركة استعدادات علمية وبحثية مناسبة بما يلائم الأمد البعيد.	
9-	تسعى الشركة من خلال رؤيتها المستقبلية وأهدافها إلى الحصول على رضا أكبر فئة من العاملين.	
10-	يتحقق التوجه المستقبلي للشركة من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية.	
11-	تعمل الشركة على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي.	

م	العبارة	(10-1)
4. الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين): عبارة عن قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الأهداف والتصورات التي وضعها.		
-1	أدرك الرغبات الشخصية للعاملين.	
-2	أجعل العاملين يودون مهماتهم حتى وإن كانت مقابل حوافز مؤجلة.	
-3	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى.	
-4	أشجع التفاعل بين العاملين في الشركة وتكوين فرق العمل بينهم.	
-5	أحث العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	
-6	أحفز الموظفين للتصرف بانسجام تام مع أهداف الشركة بغرض تحقيقها.	
-7	أمنح العاملين المتميزين في أداء أعمالهم حوافز مالية ومعنوية متنوعة.	
-8	تعمل الشركة على تقديم الحوافز التي تلائم احتياجات العاملين تقديراً لجهودهم بما يحقق لهم أكبر قدر من المنفعة.	
-9	تقوم الشركة بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل إنجازهم لأعمالهم.	
-10	تثير إدارة الشركة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.	
5. الشراكة: تمثل التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، و يشير التحالف الاستراتيجي إلى اتفاق يلزم مجموعتين أو أكثر من المنظمات للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال.		
-1	أشجع إقامة تحالفات مع شركات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم الموقف التنافسي للشركة.	
-2	أرى في الشراكة أسلوباً يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	
-3	أفضل إبرام اتفاقيات مؤقتة للقيام بأعمال ومشاريع مشتركة ومحددة مع المنظمات المحلية أو العالمية.	
-4	أميل إلى احتفاظ الشركة بشخصيتها المعنوية المستقلة على الرغم من عقد اتفاقيات تعاون واسعة مع الشركات الأخرى.	
-5	أميل إلى الشراكة مع أطراف أخرى للاستفادة منهم في تنفيذ المشاريع الاستثمارية التي تقوم بها الشركة.	
-6	أرى أن التحالفات الاستراتيجية تعزز من قدرة الشركة على إدارة الأزمات.	
-7	تسعى الشركة إلى إقامة شراكات استراتيجية مع المنظمات المناظرة محلياً وإقليمياً للانفتاح على العالم الخارجي.	
-8	تعمل الشركة على إقامة التحالفات مع الشركات المتفوقة لأنه يفيد في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها.	
-9	تعمل التحالفات مع الشركات على تعزيز فعالية القرارات الاستراتيجية.	
-10	تتيح التحالفات الاستراتيجية للشركة فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة.	

القسم الثالث: المحور التابع (نجاح المنظمات):

فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء قراءة كل عبارة بدقة والإجابة على الأسئلة، ثم وضع الدرجة التي تمثل إجابتك من 1-10 حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح:

تعريف نجاح المنظمة:

هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

م	العبارة	(10-1)
1-	أعتقد أن خدمات الشركة تلبي رغبات الزبائن.	
2-	أعتقد أن سياسة تخفيض الأسعار تشجع الزبائن على الإقبال على الخدمات التي تقدمها الشركة.	
3-	أعتقد أن الموارد البشرية الموجودة في الشركة قادرة على تنفيذ العملية الإبداعية.	
4-	تتكيف إدارة الشركة بسرعة مع المتغيرات البيئية.	
5-	تحرص إدارة الشركة على استحداث تكنولوجيا متقدمة تتسجم مع متطلبات المجتمع.	
6-	تهتم إدارة الشركة بنظام تقييم الأداء وجعله يتناسب مع الواقع الحالي.	
7-	تقلل الشركة من العقوبات التي تحد من مشاركة العاملين في صناعة القرارات المهمة.	
8-	توظف الشركة كل طاقاتها بغرض تحقيق أهدافها.	
9-	تسعى إدارة الشركة إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع العاملين.	
10-	تتعامل إدارة الشركة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة.	
11-	تبذل إدارة الشركة أقصى جهدها من أجل المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والاختصاص.	
12-	تعمل إدارة الشركة على تحقيق ولاء العاملين بشكل مستمر.	
13-	تحقق إدارة الشركة مستويات عالية من الرضا في جميع أقسامها.	
14-	توفر الوظيفة الحالية مكانة مناسبة في المجتمع وفرصاً لكسب احترام وتقدير الآخرين.	
15-	تحدد الشركة مواعيد لتنفيذ خدماتها إلى الزبائن بشكل ثابت ومحدد.	
16-	تشجع إدارة الشركة العاملين على تطوير أساليب العمل الحالية.	
17-	تتوافر جهة متخصصة لدى الشركة لرعاية العمل الإبداعي.	
18-	تحظى قدرات العاملين الإبداعية باحترام القيادات الإدارية في الشركة.	
19-	تحتضن الشركة المبدعين بصورة مستمرة.	
20-	تساهم أفكار العاملين في الشركة ومقترحاتهم في معالجة الكثير من مشكلاتها.	
21-	تقدم الشركة باستمرار أساليب وطرق تفكير حديثة.	

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المُحكِّمين

م	الاسم	مكان العمل
1-	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية - غزة
2-	د. أكرم سمّور	الجامعة الإسلامية - غزة
3-	د. حسن رصرص	جامعة القدس المفتوحة - غزة
4-	د. خالد دهليز	جامعة الأزهر - غزة
5-	د. رامز بدير	جامعة الأزهر - غزة
6-	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية - غزة
7-	د. سامي أبو طه	جامعة القدس المفتوحة - غزة
8-	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية - غزة
9-	د. شادي التلباني	جامعة الأزهر - غزة
10-	د. مروان الأغا	جامعة الأزهر - غزة
11-	د. نضال المصري	جامعة القدس المفتوحة - غزة
12-	د. وائل الداية	الجامعة الإسلامية - غزة
13-	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر - غزة
14-	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية - غزة
15-	د. وفيق الأغا	جامعة الأزهر - غزة
16-	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية - غزة
17-	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية - غزة

مُلحق رقم (3): كُتب تسهيل المُهمّة

Ref :

Date:

الرقم : ج أزدع/2015/08

التاريخ : 2015/08/25

حفظه الله،،،

السيد/ م. أحمد أبو مرزوق

مدير شركة الاتصالات الفلسطينية (بالتل) . .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيب تحياتها،
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحثة/ ندى عمر عبد الله أبو عيادة، المسجلة لدرجة الماجستير في الاقتصاد
والعلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة)
وحصولها على بيانات ومعلومات بخصوص البحث، وعنوان رسالته:

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات
دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

مع الاحترام

ولممنه،،

عميد الدراسات العليا

الدكتور / أمين توفيق حمد



نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا

Deanship of
Postgraduate Studies

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2641 885

+970 8 2641 886

Fax : +970 8 2641 888

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps

Ref :
Date:

الرقم : ج أزدع/08/2015
التاريخ : 2015/08/25

السيد/ أ. عمر شمالي
مدير شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (جوال) . . .
حفظه الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيب تحياتها،
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحثة/ ندى عمر عبد الله أبو عيادة، المسجلة لدرجة الماجستير في الاقتصاد
والعلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة)
وحصولها على بيانات ومعلومات بخصوص البحث، وعنوان رسالته:

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات
دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة

مع الاحترام
ولامتنن،،

عميد الدراسات العليا

الدكتور / أمين توفيق حمد



نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة
غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا
Deanship of
Postgraduate Studies

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza
Telephone: +970 8 2832 925
+970 8 2641 885
+970 8 2641 886
Fax : +970 8 2641 888
E-mail :
Graduate Studies:
pgs@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps

Ref :
Date:

الرقم : ج أزدع/08/2015
التاريخ : 2015/08/26

السيد/ أ. عوني الطويل حفظه الله،،،

مدير شركة حضارة لخدمات الانترنت . . .

السلام عليكم ومرحمة الله وبركاته،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيب تحياتها،
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحثة/ ندى عمر عبد الله أبو عيادة، المسجلة لدرجة الماجستير في الاقتصاد
والعلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة)
وحصولها على بيانات ومعلومات بخصوص البحث، وعنوان رسالته:

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات
دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة



مع الاحترام
ولامتن،،

عميد الدراسات العليا

الدكتور / أمين توفيق حمد

نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة

غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا

Deanship of
Postgraduate Studies

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza

Telephone: +970 8 2832 925

+970 8 2641 885

+970 8 2641 886

Fax : +970 8 2641 888

E-mail :

Graduate Studies:

pgs@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps

Ref :
Date:

الرقم : ج أزدع/08/2015
التاريخ : 2015/08/25

السيد/ م. طارق ثابت حفظه الله،،
مدير شركة بال ميديا للخدمات الإعلامية متعددة الوسائط . .

السلام عليكم ومرحمة الله وبركاته،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا - جامعة الأزهر - غزة أطيب تحياتها،
ودعماً منها لبرامج الدراسات العليا يُرجى التكرم بتسهيل مهمة
الباحثة/ ندى عمر عبد الله أبو عيادة، المسجلة لدرجة الماجستير في الاقتصاد
والعلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال، وذلك بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة)
وحصولها على بيانات ومعلومات بخصوص البحث، وعنوان رسالته:

الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات
دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة

مع الاحترام
ولامنه،

عميد الدراسات العليا

الدكتور / أمين توفيق حمد



نسخة ل: ملف الطالب.



جامعة الأزهر - غزة
غزة - فلسطين

عمادة الدراسات العليا
Deanship of
Postgraduate Studies

Al-Azhar University
Gaza - Palestine

P.O.Box : 1277 - Gaza
Telephone: +970 8 2832 925
+970 8 2641 885
+970 8 2641 886
Fax : +970 8 2641 888
E-mail :
Graduate Studies:
pgs@alazhar.edu.p

www.alazhar.edu.ps