

## تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من القيادات في المؤسسة العامة للاتصالات المركز الرئيس

مراد صالح أحمد الورقي<sup>1</sup>، زايد علي عبد الخالق المنزوع<sup>2</sup>، عبدالله علي القرشي<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

<sup>2</sup>- قسم إدارة أعمال-كلية العلوم الإدارية والحاسبات رداع-جامعة البيضاء

<sup>3</sup>- قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية-جامعة ذمار

<sup>1</sup>Murad446622@gmail.com

<sup>2</sup>almanzoa@gmail.com

<sup>3</sup>dr.alqurashi2000@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v5i4.399>

### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده، في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية المركز الرئيس بأمانة العاصمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية حيث تكونت عينة الدراسة من (160) مفردة من موظفي قيادة المؤسسة العامة للاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية. **الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، الأداء التنظيمي.

## *The Impact of Strategic Intelligence on Developing Organizational Performance*

A field Study of a Sample of Leaders at the General Telecommunications Corporation, the main center  
Murad Saleh Ahmed Elwaraqi<sup>1</sup>, Zayed Ali AbdulKhaleq Al-manzuoa<sup>2</sup>, Abdu-Allah Ali Al-Qurashi<sup>3</sup>  
General Organization for Telecommunications<sup>1</sup>, Albaydha University<sup>2</sup> Thamar University<sup>3</sup>

### Abstract

This study aimed at identifying the impact of strategic intelligence with its dimension: (Foresight, Future vision, Systems Thinking, Partnership, Motivation) in the organizational performance public Telecommunications corporation TO achieve the objectives of the study and collect the data necessary of test its hypotheses, a questionnaire was designed and distributed to the study sample, where a number of measures used in previous studies were relied upon and what the researcher was able to variables, (160) questionnaires were distributed, and the study the descriptive analytical approach

The study reached a number of conclusions, the most important of which were: A statistically significant effect of strategic intelligence.

**Key words:** Strategic Intelligence, Organizational Performance

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة أولاً: المقدمة

أن الاهتمام بمفهوم الذكاء الاستراتيجي يشكل عنصراً مهماً للمنظمات اليمينية، والتي منها شركات الاتصالات التي تحتاج إلى قرارات تتصف بالإبداع والمرونة، مستندة إلى منظومة معلومات متكاملة للتنبؤ بالمستقبل وتحديد ملامحه، فالتشخيص المبكر للفرص والتهديدات، والعمل على حل المشكلات وإيجاد قيم وثقافة مشتركة للموظفين من أجل تطوير العمليات، ومعرفة ما يجري من تغيرات وما يفكر به المنافسون، لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن وكسب ثقتهم والاحتفاظ بهم، لا يحتاج إلى قرارات روتينية إذ أنها لا تحقق للمنظمة أرباحاً كبيرة ولا تضيف لها قيمة تتميز من خلالها عن غيرها من المنظمات في قطاع الاتصالات، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتوضح تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية- المركز الرئيس بأمانة العاصمة.

### ثانياً: مشكلة الدراسة

إن مشكلة انخفاض الأداء لا تقتصر على مؤسسة أو قطاع دون غيره، بل إن موضوع انخفاض الأداء مشكلة تعاني منها العديد من المنظمات في كثير من بلدان العالم، فالبينة العامة المحيطة بمنظمات الأعمال معقدة سريعة التغير، فلا بد للمنظمة من امتلاك أساليب متميزة للتنبؤ بالمستقبل، وتشكيلة من خلال استخدام الإمكانات المتاحة، ومن ثم رسم نظام للقرارات مبني على معطيات الواقع، وتبني اتجاهات حديثة لرسم مستقبل بطريقة متكاملة.

وهذا لا يمكن في ظل عدم وجود إدارة يتمتع أفرادها بالكفايات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل، ولديها القدرة على التعامل مع المتغيرات الخارجية، والتأثير على الموارد المتنوعة والتي من أهمها العنصر البشري لاختيار الاستراتيجية المناسبة، وقد لاحظ الباحثين أن هناك ضعفاً في أداء المؤسسة والذي تمثل في بطء الاستجابة لحل المشكلات، وتردي الخدمات، حيث يبدو واضحاً كثرة تردد المشتركين على مكاتب فروع المؤسسة وشكاواهم من تأخير صيانة أرقامهم، وعدم تلبية الخدمة لاحتياجاتهم، وارتفاع عدد طالبي الخدمة الجديدة وانتظارهم لعدة شهور، وقد تصل لسنوات في حالة الاحتياج لتجهيزات فنية، ويترجم كل ما سبق قوائم الانتظار الموضحة في التقارير العامة للمؤسسة، كل تلك المؤشرات يمكن الاستدلال من خلالها على انخفاض مستوى الأداء في المؤسسة العامة للاتصالات. ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء

التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي في ظل التوجهات الحديثة للفكر الاستراتيجي، والتي يمكن تصنيفها إلى الآتي:

### 1- الأهمية العلمية

أ. تتمثل فيما تُضيفه الدراسة الحالية من تأطير علمي يضاف إلى ما تناولته الدراسات السابقة في المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة اليمنية بشكل خاص، يستفيد منه الباحثون في معرفة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الأداء التنظيمي.

ب. فتح آفاقاً جديدة لأبحاث ودراسات تتعلق بالذكاء الاستراتيجي وتسهم في تعزيز الأداء التنظيمي.

### 2- الأهمية العملية

أ. الإسهام في تطوير رؤية المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، بما من شأنه إحداث التغيير الاستراتيجي، والإسهام في توضيح تأثير الذكاء الاستراتيجي على مستقبل المؤسسة.

ب. تقديم الدراسة لنتائج ومقترحات تعزز من تطوير الأداء التنظيمي، نظراً لأهمية قطاع الاتصالات محل الدراسة، في دعم الاقتصاد الوطني وخدمة المجتمع المحلي.

ج. حاجة قطاع الاتصالات لدراسة مواضيع علمية حديثة تتناول استراتيجيات مبتكرة ومناسبة للمستقبل.

### رابعاً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بالآتي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في المؤسسة العامة للاتصالات.

2. معرفة مستوى تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسة العامة للاتصالات.

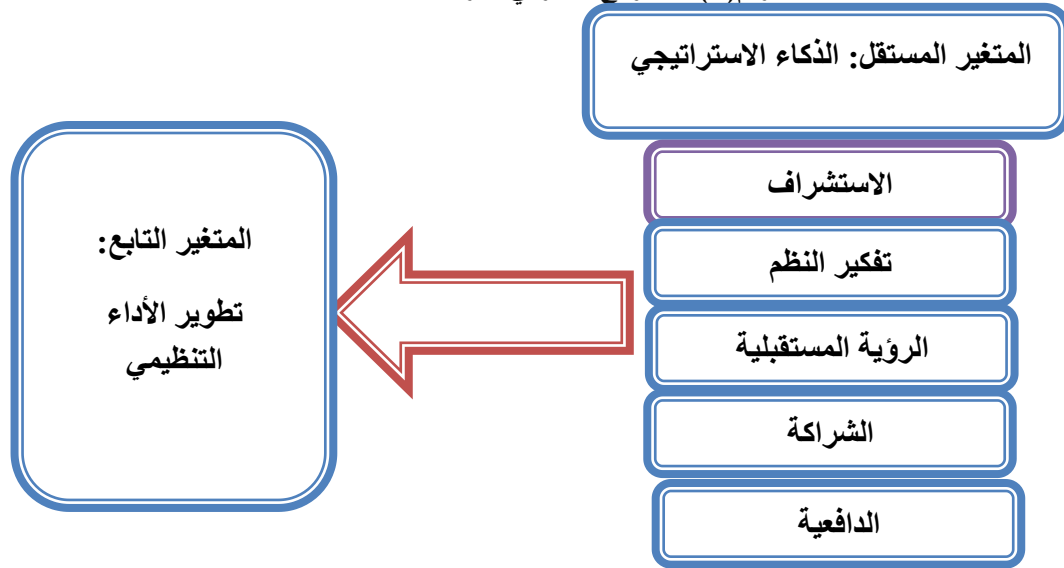
3. معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده التالية: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية، الشراكة، الدافعية) في تطوير أداء المؤسسة العامة للاتصالات.

4. تقديم توصيات ومقترحات، يأمل الباحثين من خلالها أن تستفيد منها المؤسسة العامة للاتصالات تتعلق بتطوير الأداء التنظيمي.

### خامساً: النموذج المعرفي للدراسة

تم الاعتماد في تحديد ابعاد المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي على دراسة كلا من (مسمار، 2019)، (النحال، 2021)، ( المنزوع، 2020)، (البوجي، 2017)، (ابراهيم وآخرون، 2021)، (Seitovirta et al, 2020)، (Ahmad & seif, 2020)، وكذلك تم الاعتماد في تحديد ابعاد المتغير التابع: تطوير الاداء التنظيمي على دراسة (بن عباس، 2017)، وكما يوضحها الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1): النموذج المعرفي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على عدد من الدراسات السابقة

#### سادساً: فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفكير النظم، في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية المستقبلية في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشراكة في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

#### سابعاً: الدراسات السابقة

**1-دراسة (ابراهيم واخرون، 2021) بعنوان: (أثر الذكاء الاستراتيجي على تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري)**

هدفت الدراسة إلى على تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، دافعية الانجاز، الحدس) على الاداء التنظيمي بالاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا (جودة الاداء، رضا المستفيدين، الاداء المالي، الرقابة الفعالة)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأعدت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة باعضاء هيئة التدريس وموظفي الاكاديمية البالغ عددهم (365) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لابعاد الذكاء الاستراتيجي في الاداء التنظيمي.

**2-دراسة (النحال، 2021) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي بالمؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية-المحافظات الجنوبية، والكشف عن مستوى أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في خمس مؤسسات اعلامية باجمالي (637) موظفاً، وتم توزيع الاستبيان على (253) استرد منها (242) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل عينة الدراسة على ابعاد الذكاء الاستراتيجي، وكذلك وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال الاداء المؤسسي، وظهرت النتائج وجود تأثير جوهري ودال

6-دراسة (مسار، 2019)، أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لقطاع الصناعة المدرج في بورصة عمان: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لقطاع الصناعة المدرج في بورصة عمان: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الإدارة في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددهم (308) عضو مجلس إدارة في (46) شركة حسب الإفصحات الصادرة من بورصة عمان، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة باليد على أعضاء مجلس الإدارة داخل الأردن وعددهم (232) حيث تم استرجاع (218)، كان عدد الصالح منها (208) بنسبة (90%) ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد وتحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي والمتمثل (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤيا المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في الأداء التنظيمي من خلال المرونة الإستراتيجية في قطاع الصناعة المدرج في بورصة عمان.

7-دراسة (بن عباس، 2017) بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية للمياه المعدنية ببسكرة - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور عمليات التشغيل الداخلي، محور التعلم)، والتعرف على ماهية الإدارة الاستراتيجية والأداء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على (60) عاملا في المؤسسة كما تم إجراء مقابلات مع المعنيين، والاطلاع على الوثائق المتعلقة بنشاط المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له أثر إيجابي في تحسين أداء مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، كما أن للإدارة الاستراتيجية دوراً في إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

ثامناً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ الاتجاهات المختلفة للباحثين في تناولهم لموضوع الذكاء الاستراتيجي، وموضوع تطوير الأداء، وفيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية التي يسعى الباحثين إلى تغطيتها:

أ.أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

إحصائيا لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي.

3-دراسة (Seitovirta et al, 2020) بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات في أيرلندا)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الخدمة في الشركات الأيرلندية والاستفادة من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الشراكة، الحرس، دافعية الانجاز) في تحسين الاداء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة الدراسة (23) شركة من الشركات العامة في الصناعات الثقيلة، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات تم توزيعها على (365) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: ان أبعاد الذكاء الاستراتيجي تساعد في تحسين الاداء، كما يمتلك الذكاء الاستراتيجي أهمية من حيث التوجه لأجراء الشركات.

4-دراسة (Roman et al, 2020) بعنوان:العلاقة بين تطبيق الذكاء الاستراتيجي وتأثير ذلك على الاداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء من خلال نسب مبيعات في الاسواق التجارية الاوربية وبالاخص قطاع تجارة الادوية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعات من شركات الادوية العالمية والمتخصصة بانتاج عقارات الحماية من الامراض وتخفيف الوزن واللقاحات وغيرها، وعددها (50) شركة، واعتمدت الدراسة على اداتي الاستبيان والمقابلات لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة ان الذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين في الشركات المبحوثة، ويؤهلهم ليكونوا قادة لمنظمات تقود شركات الادوية، وكذلك هناك تأثير ايجابي لتطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي للشركات.

5-دراسة (Ahmad & seif, 2020) بعنوان: تأثير الذكاء الاستراتيجي على الاداء المالي والاداري: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية.

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق عدد (10) بنوك خاصة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وتأثيرها على مستوى مبيعات الخدمة في البنوك التجارية ومن ثم انعكاس ذلك على الاداء المالي، وشملت عينة الدراسة من (169) مفردة، حيث لجأ الباحثين الى استخدام اسلوب العينة العشوائية من العاملين في البنوك.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن البنوك تقوم بتطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الحرس، تفكير النظم، دافعية الانجاز، الشراكة) وان تلك الأبعاد تؤثر ايجابيا في تحسين الاداء التنظيمي والذي ينعكس على الاداء المالي.

1. تسعى الدراسة لمعرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء للمؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية في الجمهورية اليمنية، وهو ما لم تقم به الدراسات السابقة، على حد علم الباحثين.

2. ان بيئة الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسات السابقة وهي بيئة الاتصالات بينما بيئة الدراسات السابقة كانت في المجال الصناعي والاعلامي والصحي والاكاديمي.

3. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث سعت للتعرف على مستوى كل بعد من حيث توفره، سواء كان بدرجة مرتفعة أم منخفضة.

#### المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

##### أولاً: الذكاء الاستراتيجي:

(1) مفهوم الذكاء الاستراتيجي: يعتبر الاهتمام بموضوع الذكاء الاستراتيجي حديثاً نسبياً، على الرغم من أنه أطلق و استخدم قديماً لتحقيق الاستراتيجية العسكرية الحربية وأول من أطلقه هو القائد العسكري الصيني "Sun Tzu" الذي عاش في القرن السادس قبل الميلاد وخاض أكثر من 50 معركة مع أعدائه، ولم يخسر معركة واحدة، وحديثاً تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول من استخدم مفهوم الذكاء الاستراتيجي ووظفته عسكرياً واستخبارياً، وألف أول كتاب في الذكاء الاستراتيجي العالم "شيرمان كنت" عام 1941م وألقت منظمة الأعمال الأمريكية هذا المفهوم، لتدخله في سياق الحصول على المعلومات وتبادلها، وتشاركها للإفادة منها في بناء منظومة أعمال قوية داخل المنظمات (القطامين، 2013: 20).

كما عُرِف على أنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية والشراسة والقدرة على تحفيز العاملين، ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة (الشمري، 2019: 320) وهو في مجمله عبارة عن منظومة متكاملة ووسيلة تساعد على اتخاذ القرار، من خلال التحليل الدقيق للبيئة.

ومن خلال ماسبق يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي بأنه منظومة متكاملة من القدرات الجوهرية، والكفايات المكتسبة (من البيئة)، التي تساعد متخذ القرار على صنع وتشكيل مستقبل أفضل للمنظمة.

(2) عناصر الذكاء الاستراتيجي: حدد الباحثون مجموعة من العناصر للذكاء الاستراتيجي وقد خلص الباحثين من خلال أدبيات عدد من الدراسات إلى خمسة من الأبعاد والتي ستكون محور تركيز الدراسة الحالية والموضحة في الشكل رقم (1) بالاعتماد على دراسة (مسمار، 2019)، (النحال، 2021) (المنزوع، 2020)، (البوحي، 2017)، (ابراهيم

- من حيث أبعاد الدراسة: بالنسبة للمتغير المستقل تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من: (مسمار، 2019)، (النحال، 2021)، (المنزوع، 2020)، (البوحي، 2017)، (ابراهيم وآخرون، 2021)، (Seitovirta et al, 2020)، (Ahmad & seif, 2020)، على أن الذكاء الاستراتيجي يتكون من خمسة أبعاد هي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية (التحفيز)، كما أن هناك تشابهاً للدراسة الحالية مع دراسات أخرى ولكن بشكل جزئي، وهذه الدراسات تتمثل في كل من دراسة (Seitovirta et al, 2020)، (Roman et al, 2020) حيث اعتمدت بعض الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية، ولم تزد عليها. وبالنسبة للمتغير التابع تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (بن عباس، 2017)، على أن الأداء يتكون من أربعة أبعاد هي: (الأداء المالي، كفاءة العمليات، رضا الزبون، والتعلم والنمو) وهذه المقاييس من وجهة نظر الباحثين تعتبر أكثر شمولاً للتعرف على الأداء.

- من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ماعدا دراسة (Roman et al, 2020) و(بن عباس، 2017) استخدمتا المقابلة إلى جانب الاستبانة.

- من حيث المجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسات السابقة من العاملين في المؤسسات الاقتصادية والإعلامية والبنوك والأكاديميات وشركات الأدوية وشركات الصناعات الثقيلة، لكن تنوعت طبيعة العاملين فمنهم (اعضاء مجلس الإدارة، مدراء، أعضاء هيئة التدريس، موظفين). واستخدمت بعض الدراسات السابقة العينة العشوائية ومنها استخدمت العينة العشوائية الطبقية وبعضها استخدمت أسلوب المسح الشامل.

##### ب. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تلخيص ما استفاده الباحثين من الدراسات السابقة في الآتي:

1. التعرف على أحدث الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي والاداء التنظيمي، الاستفادة منها في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
2. تحديد المتغيرات البحثية المناسبة للدراسة.
3. تحديد المنهج المناسب وهو المنهج الوصفي التحليلي.
4. اختيار أداة الدراسة المناسبة والمتمثلة بالاستبيان.
5. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة الحالية.

##### ج. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان أهم ما يميز الدراسة الحالية بالآتي:



واخرون، 2021)، (Seitovirta et al, 2020)، (Ahmad & seif, 2020)، كما يلي:

1. **الاستشراف:** يعني استشراف اليات المستقبل من خلال فهم تجارب الحاضر والماضي، ومعرفة التحديات التي تواجه المنظمة، والذي يؤدي الى توسيع قاعدة التحليل وزيادة الوعي لدى قادة الاعمال بالفرص المحيطة بهم (قاسم وكنعان، 2018، 308)، والاستشراف هو قدرة الفرد على التفكير والإدراك لحقيقة الأمور قبل ظهورها أو حدوثها، بناءً على خبرات مكتسبة وملكات عقلية تتفاوت من شخص إلى آخر، تمكنه من تفادي المخاطر واستغلال الفرص.

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: قدرة المؤسسة على إدراك حقيقة التغيرات قبل حدوثها، بناءً على الخبرات المكتسبة، والقدرات العقلية التي من خلالها يتم تفادي المخاطر واستغلال الفرص.

2. **تفكير النظم:** يجسد التفكير بمنطق النظم (System Thinking) القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعيمة، 2008: 173).

والتفكير المنظمي هو: القدرة على توليف العناصر المختلفة، لغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل صورة واضحة عن الأشياء التي نتعامل معها (أبو الغنم، 2015، 145).

ويعرف الباحثين تفكير النظم على أنه: انعكاس لقدرة المؤسسة على التعامل مع مجموعة من المتغيرات لمعالجتها، أو معرفة أسبابها ونتائجها، عن طريق دراسة العلاقة بينها وتحليلها وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة التي تسعى إليها المؤسسة.

3. **الرؤية المستقبلية:** إن الرؤية هي القائد في مواجهة الظروف، وتصريح بما ستكون عليه الشركة في المستقبل، لهذا فإن الرؤية هي التي تقدم مسار النشاط وفق تفضيلات القائد وهي التي تعكس الهوية والتفكير الاستراتيجي والبراعة الذهنية في جعل الشركة هي المبادرة في صنع الأحداث وتحقيق الأهداف وقيادة السوق (نجم، 2011، 75). فبدون رؤية لا تستطيع المنظمات الصمود في بيئة متغيرة، وسوف تتعرض المنظمة لهزات قد تصل إلى إنهاء نشاطها وتصفية أعمالها.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: قدرة المؤسسة على وضع صورة ذهنية عن المستقبل المنشود، تلخص الطموحات والأمال وتوقع جمهور المؤسسة وأفرادها بالخطة الاستراتيجية.

4. **الشراكة تتمثل** الشراكة في مقدرة الشركة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء العاطفي علاقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين

شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر بالمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (قاسم، 2011، 47).

ويمكن تعريف الشراكة بأنها: قدرة المؤسسة على إقامة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات التي تحتاج المؤسسة للعمل معها، بما يزيد من قدرتها على البقاء والاستمرار والنمو.

5. **الدافعية:** هي القدرة لدى القادة الذين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي على تحفيز العاملين، ودفعهم للعمل من خلال حثهم ورفع روح الحماس لديهم مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية في المنظمة (النحال، 2021، 31).

#### ثانياً: الأداء التنظيمي

1) **مفهوم الاداء التنظيمي:** يعبر عن الأداء بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد المتاحة، فالأداء العالي لأي منظمة هو الأداء الذي يمكنها من تحقيق الأهداف المقررة بأقل تكلفة ممكنة (الداود، 2014: 37)، ويعرف (الغالبى وإدريس، 2009: 477) الأداء بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

ويقصد بالأداء التنظيمي (المؤسسي): ممارسة المنظمة لكل أعمالها بأشكالها المختلفة (الإدارية، المالية، الفنية، التكنولوجية) بكفاءة وفاعلية وبطريقة متكاملة آخذة في الاعتبار عناصر البيئة الداخلية والخارجية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية واستراتيجياتها (العريقي، 2017: 335).

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي إجرائياً: بأنه القيام بجميع الأعمال المتعلقة بنشاط المنظمة (المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية)، وإيجاد السبل لتحقيق التفاعل والتكامل بين الموارد والإدارة واللوائح، وبما يساهم في تحقيق أعلى النتائج ونفع المجتمع.

2) **مداخل تطوير الأداء:** إن عملية تحسين الأداء ما هي إلا عملية تنطوي على تلك الجهود المتكاملة والمتراصة والشاملة والمستمرة التي تسعى من خلالها لإدخال تحسينات في مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية في ضوء تفاعلها مع مجريات البيئة الداخلية والخارجية (الطراونة، 2011: 54-55)، ولتحسين الأداء التنظيمي ظهرت هناك عدد من المداخل كما أوردها (الطراونة، 2011: 54) من أبرزها:

أ- **مدخل القياس المتوازن للأداء** (وهو ما تناولته هذه الدراسة).  
ب- **مدخل (Six Sigma):** الذي تم تطويره من قبل شركة موتورولا عام 1978م كأحد أساليب تطوير وتحسين أداء المنظمات.

ج- **التعلم والنمو:** يعكس التعلم والنمو قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هياكلها وثقافتها (الفارس، 2010:72). ويتكون هذا المعيار أساساً من المعايير الآتية (العريقي، 337، 2017):

- 1- درجة رضا العاملين.
- 2- درجة الاحتفاظ بالعاملين.
- 3- إنتاجية العاملين.

4- تطوير الأداء والمهارات لدى العاملين، وبالأذات من خلال برامج التدريب المناسبة.

5- تطوير النظم والإجراءات

إن يُعد التعلم والنمو يعكس إمكانية استمرارنا في التحسين وخلق قيم من خلال الاستثمار في العنصر البشري والذي يعد أهم عنصر في المنظمة.

د- **رضا العملاء:** يعد إرضاء العميل أحد الأولويات التي توليها المنظمات أهمية خاصة، وذلك في سعيها الدؤوب لإيجاد وسائل تفي بحاجاته ورغباته، واستناداً إلى أن العميل يتفق ويستهلك بدرجة أكبر إذا كان راضياً عن السلعة أو الخدمة، وأن رضاه سوف يؤدي إلى نتائج إيجابية تكون دافعا للعودة مرة أخرى، لكن لم يعد التنافس بين المنظمات محصوراً فقط في إرضاء العملاء، بل تعداه إلى اجتذاب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبناء علاقات حميمة معهم وكسب ثقتهم ليكونوا وسيلة دعابة وترويج للسلعة أو الخدمة (أبو خليل وآخرون، 2014، 74).

مما سبق من أبعاد للأداء فإنها تمثل في مجموعها وثيقة واحدة يطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتبر مقياساً من مقاييس الأداء، وقد عرفت هذه البطاقة بأنها " نظام إداري (وليس فقط بطاقة قياس) يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، واستراتيجياتها إلى مجموعة من المعايير والمقاييس والأبعاد (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم) لتعطي أطراف المنظمة بشكل عام ومديري الإدارة العليا بشكل خاص صورة واضحة وشاملة لأداء منظماتهم (العريقي، 2017: 235).

وهناك عوامل ومتطلبات لا بد منها لنجاح بطاقة الأداء المتوازن والتي منها (العريقي، 2017: 339-340):

- الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا.
- تعيين مجموعة عمل شاملة تمثل المنظمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.
- بناء البطاقة على أساس التوجه الاستراتيجي للمنظمة والذي يشمل (الرؤية والرسالة والقيم والغايات الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية).

ج- **مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM):** حيث أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، عن طريق تحسين الجودة والإنتاجية، وتحسين صورة المنظمة ضمن محيطها الخارجي، فالجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وإتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وتلبية احتياجات وتوقعات العميل المعقولة.

د- **المقارنة المرجعية:** هي العملية المنظمة التي تتضمن القيام بالعديد من الأنشطة التي تقيس أداء منظمة ما والبحث عن أفضل الممارسات والأداء المتميز داخل المنظمة نفسها لبعض وحداتها أو لمنظمات أخرى محلية أو دولية بهدف التعلم منها بغية الوصول إلى نفس المستوى أو التفوق عليها من خلال تحسين خدماتها أو عملياتها.

وعليه فإن عملية تحسين الأداء المؤسسي يجب أن تركز على نظرة شمولية عميقة وعدم حصرها في معالجة ما يستجد على المؤسسة من ظروف ومتغيرات، كما أن تحسين الأداء عملية مستمرة لا ترتبط بوقت أو حدث معين بل لا بد أن تكون في صميم استراتيجية المنظمة إذا ما كانت المنظمة تنشئ الريادة والتميز.

3) **أبعاد (مؤشرات) الأداء التنظيمي** من خلال نموذج الدراسة يمكن توضيح أبعاد الأداء التنظيمي كالآتي:

أ- **المحور المالي:** يضم الأداء المالي عدة مؤشرات منها: الربحية، والعائد على الاستثمار، ومعدل نمو العائد، وتخفيض التكاليف.

وتعتبر المنظمة ذات الأداء المالي العالي أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق مقارنة بغيرها (الغالي وإدريس، 2009: 481).

وتعرف الدراسة بُعد الأداء المالي على أنه: قدرة المنظمة على تحقيق العائدات من خلال تخفيض التكاليف التشغيلية والتركيز على زيادة النمو في حجم المبيعات مقارنة بما سبق وصولاً إلى الهدف المرسوم.

ب- **كفاءة العمليات الداخلية:** يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية المطلوب تطويرها (كمياً ونوعاً) بغرض تحقيق الأهداف المحددة، حيث إن من أهم هذه العمليات الداخلية، ابتكار منتجات جديدة، وتحديث وتطوير المنتجات الحالية وأساليب وعمليات الإنتاج والتسويق، وخدمات ما بعد البيع بغرض خدمة وإرضاء العملاء وحملة الأسهم (العريقي، 2017: 336).

كما أن بُعد العمليات الداخلية يمكننا من معرفة ما يمكن أن نتفوق فيه ونحقق ميزة تنافسية مقارنة بغيرنا من المنظمات المماثلة.

### المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفاً مفصلاً للخطوات التي اتبعها الباحثين في تنفيذ هذه الدراسة وتشمل وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والأداة (الاستبانة) المستخدمة في جمع المعلومات وكيفية إعدادها وقياس صدقها ودرجة ثبات أدواتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

- وضوح ودقة الأهداف التكتيكية والتشغيلية الخاصة بكل مقياس والمستمدة من الرؤيا والرسالة.

- توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تسهل استخدام نظم التقارير أفقياً ورأسياً.

- وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي للمنظمة تتبع مجلس الإدارة، وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

#### أولاً: إجراءات الدراسة

**1- مجتمع وعينة الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بأمانة العاصمة، والمتمثلين في: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، نائب مدير إدارة، رئيس قسم) والبالغ عددهم (278) فرداً، وفقاً لإحصائيات إدارة شؤون العاملين كما هو موضح في الجدول رقم (1). ولتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون التالية (Thompson, 2012: 60):

حيث أن:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

N حجم المجتمع  
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي  
z 1.96  
d نسبة الخطأ وتساوي 0.05  
p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

$$n = \frac{278 \times 0.5(1-0.5)}{[278 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1-0.5)} = 160$$

وبتطبيق القانون تصبح العينة كالآتي:

#### جدول رقم (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

م العدد	المجتمع					العينة 160	النسبة 57.5%
	مدير عام	نائب مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	الاجمالي	
	17	12	71	18	160	278	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العامة للاتصالات

#### 2- أداة الدراسة

وأصبحت الاستبانة في شكلها النهائي تتكون من ثلاثة أجزاء: تتضمن الجزء الأول بيانات عامة عن المتغيرات الشخصية والوظيفية، وتضمن الجزء الثاني فقرات قياس المتغير المستقل، وتضمن الجزء الثالث فقرات قياس المتغير التابع، والجدول التالي يوضح ذلك:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد اعتمد الباحثين في بناء أداة الدراسة على المقاييس المستخدمة في الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم إجراء بعض التعديلات عليها وفقاً لآراء المحكمين، ولكي تتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة،

جدول (2): توزيع الفقرات على المحاور الرئيسية

المقياس	العناصر	المجال	عدد الفقرات
مقياس الذكاء الاستراتيجي	الأول	الاستشراف	6
	الثاني	تفكير النظم	7
	الثالث	الرؤية المستقبلية	7
	الرابع	الشراكة	7
	الخامس	الدافعية	7
إجمالي عدد فقرات المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي			34
إجمالي عدد فقرات المتغير التابع: تطوير الأداء التنظيمي			19
الإجمالي الكلي للفقرات			53

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لإعداد تطوير أداة الدراسة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي النقاط الخمس، حيث أستخدم خمسة بدائل للإجابة أمام كل فقرة كما يوضحها الجدول (3).



جدول (3): يوضح بدائل الإجابات

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي بالمحور الرئيس (الذكاء الاستراتيجي)، وكذا معامل الارتباط لمتغير الأداء التنظيمي مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية.

وتشير النتائج الموضحة بالجدول (4) إلى أن معاملات الارتباط (الصدق) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي تراوحت بين (0,735) لبعد الشراكة، و (0,904) لبعد الرؤية المستقبلية.

وأرفق الاستبيان بخطاب موجه لعينة الدراسة، أوضح فيه عنوان البحث والغرض منها، والتعليمات الخاصة بملاء البيانات الشخصية والإجابة على فقرات الاستبيان.

3- صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقام الباحثين بالتأكد من صدق أداة الدراسة كالآتي:

أ- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريق صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك

جدول (4): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمحاور المكونة لها

المحور	عدد الفقرات	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
الاستشراف	6	0.859**	0.00
تفكير النظم	7	0.896**	0.00
الرؤية المستقبلية	7	0.904**	0.00
الشراكة	7	0.735**	0.00
الدافعية	7	0.889**	0.00
مقياس المتغير التابع تطوير الأداء التنظيمي	19	0.917**	0.00

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

الأفراد من ممارسة إلى ممارسة أخرى لجميع مواقف الاختبار أو المقياس، وقد أجرى الباحثين خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية مستخدماً معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

ويتضح من خلال الجدول رقم (5) أن معاملات الثبات مرتفعة، حيث بلغت قيمة  $(\alpha)$  للاستبانة ككل (0.975) وهي نسبة عالية كونها أعلى من النسبة المقبولة التي قيمتها أعلى من (0.60) وكلما اقتربت القيمة من 1 أي 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

أما ما يتعلق بصدق فقرات المتغير التابع والمتمثل بتطوير الأداء التنظيمي فكان معامل الارتباط (0,917)، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية، ويشير ذلك إلى وجود درجة عالية من صدق الأبعاد الفرعية في كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

ب- ثبات أداة الدراسة: إن ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وذلك للحصول على ما يسمى بـ (معامل الاتساق)، ومن ثم الثبات بمفهوم الاتساق، حيث يشير معامل الاتساق إلى مدى توافر الاتساق في أداء

جدول (5): يوضح معامل الثبات باستخدام (قيم ألفا كرونباخ)

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	مقياس الذكاء الاستراتيجي	34	0.966
الأول	الاستشراف	6	0.875
الثاني	تفكير النظم	7	0.897
الثالث	الرؤية المستقبلية	7	0.922
الرابع	الشراكة	7	0.871
الخامس	الدافعية	7	0.926
المتغير التابع	مقياس تطوير الأداء التنظيمي	19	0.941
	الإجمالي الكلي للفقرات	53	0.975

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

4- توزيع وجمع الاستبيان: تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة في حدود العينة المستهدفة والمتوفرة بالطريقة المباشرة حيث تم توزيع عدد (160) استبانة، وبلغ عدد

جدول (6): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

الموزعة	المستردة		الملغاة		المفقودة		الصالحة للتحليل	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
160	138	86.25%	4	2.5%	22	13.75%	134	83.75%

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى الاستبيانات الموزعة والمستردة

ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة: تم توضيح نتائج الدراسة الميدانية لوصف خصائص عينة الدراسة، التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، واستخراج التكرارات والنسب المئوية وذلك على النحو الآتي:

جدول (7) يوضح التحليل الوصفي لخصائص عينة البحث

خصائص العينة			التكرارات F	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	6	4.48	
	بكالوريوس	86	64.18	
	دبلوم	12	8.95	
	ماجستير	28	20.90	
	دكتوراه	2	1.49	
المستوى الوظيفي	مدير عام	2	1.49	
	نائب مدير عام	4	2.99	
	مدير إدارة	28	20.90	
	نائب مدير إدارة	7	5.22	
	رئيس قسم	93	69.40	
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	8	5.97	
	من 10-20 سنة	77	57.46	
	أكثر من 20 سنة	49	36.57	
التدريب في الإدارة الاستراتيجية	لا	94	70.15	
	نعم	40	29.85	
حجم العينة			n=134	100%

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

إشراكاً على رؤساء الأنشطة والمختصين، ويقل عدد الوظائف الإشرافية كلما تم الانتقال إلى أعلى الهرم في الهيكل التنظيمي. بالنسبة لتوزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة يتضح من الجدول (7) أن: (57.46) من فئة أكثر من عشر سنوات، يليهم (36.57) من فئة أكثر من عشرين سنة، أخيراً فئة أقل من عشر سنوات بنسبة (5.97)، والسبب في ارتفاع نسبة من تقع سنوات خدمتهم ضمن فئة أكثر من عشر سنوات يرجع إلى أن إجراءات التوظيف التي كانت تقوم به قيادة المؤسسة قد توقف خلال العشر السنوات الأخير.

- بالنسبة لتوزيع العينة وفقاً للحصول على تدريب في الإدارة الاستراتيجية يتضح أن ما نسبته (29.85) قد حصلوا على ذلك، وهو يمثل ثلث عينة الدراسة وهي نسبة جيدة سيكون لها أثر سواء على الأفراد أم على نتائج المؤسسة، بينما لم يحصل (70.15) على التدريب.

ثالثاً: وصف متغيرات (أبعاد) الدراسة: تم تصنيف نتائج إجابات المبحوثين بحسب وسطها الحسابي إلى خمس فئات (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) وتحدد

يتضح من الجدول (7) الموضح أعلاه ما يلي:  
- بالنسبة لتوزيع العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي فيتضح من الجدول السابق أن (64.18) من أفراد العينة المبحوثة هم من فئة (بكالوريوس) يليهم فئة (ماجستير) بنسبة (20.90)، وفئة (دبلوم) بنسبة (8.95)، وفئة (ثانوية فأقل) بنسبة (4.48)، ويليهم فئة (دكتوراه) بنسبة (1.49) على التوالي، ويعزى ارتفاع فئة البكالوريوس ثم فئة الماجستير عن باقي الفئات، إلى اهتمام قيادة المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمعايير التوظيف، كما أنها تشجع كوادرها على تطوير مؤهلاتهم والاستمرار في التعليم من خلال بعض الدعم الذي يلقيه الراغبين في مواصلة الدراسات العليا.

- بالنسبة لتوزيع العينة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي فيتضح من الجدول (7) النسب التالية: (69.40) من فئة رئيس قسم، يليهم (20.90) من فئة مدير إدارة، (5.22) من فئة نائب مدير إدارة، (2.99) من فئة نائب مدير عام، (1.49) من فئة مدير عام، ويعزى ارتفاع نسبة فئة رئيس قسم إلى أنهم الأكثر

الفئة من خلال إيجاد المدى (R) = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات لإيجاد

$$R = 5 - 1 = 4 \quad L = 4 / 5 = 0.80$$

الجدول (8) يوضح المقياس المعتمد في الدراسة

المستوى	المدى	الوزن النسبي المقابل له	تصنيف الإجابة
الأول	من 1 إلى 1.79	من 20% إلى 35.8%	منخفض جداً
الثاني	من 1.80 إلى 2.59	من 36% إلى 51.8%	منخفض
الثالث	من 2.60 إلى 3.39	من 52% إلى 67.8%	متوسط
الرابع	من 3.40 إلى 4.19	من 68% إلى 83.8%	مرتفع
الخامس	من 4.20 إلى 5	من 84% إلى 100%	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (عبدالفتاح، 2008: 541).

جدول (9) يوضح آراء أفراد العينة حول مستوى ممارسة متغير الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفرق	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	مستوى الممارسة
1	الشراكة	3.50	0.67	0.50	60.34	0.00	70.09	مرتفع
2	تفكير النظم	3.47	0.73	0.47	54.98	0.00	69.32	مرتفع
3	الاستشراف	3.34	0.75	0.34	51.67	0.00	66.89	متوسط
4	الرؤية المستقبلية	3.32	0.82	0.32	46.87	0.00	66.35	متوسط
5	الدافعية	3.22	0.82	0.22	45.50	0.00	64.41	متوسط
	المستوى الكلي للذكاء الاستراتيجي	3.37	0.65	0.37	59.82	0.00	67.43	متوسط
	المستوى الكلي للأداء التنظيمي	3.42	0.64	0.42	61.98	0.00	68.38	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشراكة وتؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.67)، يأتي بعد ذلك اتفاق آراؤهم حول تفكير النظم بانحراف معياري بلغ (0.73).

وبلغ الوسط الحسابي للمتغير التابع تطوير الاداء التنظيمي (3.42) بانحراف معياري بلغ (0.64) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث يتفق (68.38%) من عينة الدراسة على ان المؤسسة العامة للاتصالات تمتلك سياسات واجراءات ناجحة في التخطيط ومتابعة التنفيذ والارتقاء بمستوى موظفيها، الا ان ذلك النجاح يحتاج الى تعزيزه بتخصيص بعض الموارد لمعرفة آراء ومقترحات وتفضيلات العملاء عند تصميم الخدمة وبما يحقق سبق على المؤسسات المماثلة في تقديم خدمات ذات قيمة.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model)، وذلك لإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين متغير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وتطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

ويتضح من خلال الجدول (9) الآتي:

أن مستوى اهتمام المؤسسة العامة للاتصالات بممارسة الذكاء الاستراتيجي كان بدرجة متوسطة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، وبنسبة موافقة على مضمونه بلغت (67.43%) مما يشير إلى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة وفق تقديرات أفراد عينة الدراسة ولكن بنسبة متوسطة. إذ حصل بُعد (الشراكة) على أعلى مستوى ممارسة مقارنة ببقية الأبعاد وبمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.50)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (70.09)، يليه على التوالي بُعد (تفكير النظم) وبمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.47)، وبنسبة موافقة بلغت (69.32%)، فيما جاء في المرتبة الثالثة بُعد (الاستشراف) بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.34)، وبنسبة موافقة بلغت (66.89%)، بينما جاء في المراتب اللاحقة بعدا (الرؤية المستقبلية، الدافعية) على التوالي بمتوسطات حسابية متوسطة بلغت (3.32)، (3.22) على التوالي، وبنسبة موافقة (66.35، 64.41)، ويستدل مما سبق أن تقديرات آراء عينة الدراسة إزاء الاهتمام بممارسة الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة العامة للاتصالات كان متسماً بالموافقة المتوسطة.

ولمعرفة مدى اتفاق آراء الباحثين حول المتغيرات، تم استخدام الانحراف المعياري، حيث دلت نتائج الجدول (9) إلى أن آراء الباحثين كانت أكثر اتفاقاً على فقرات مبدأ

وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لاختبار (F) أكبر من قيمة مستوى المعنوية عند (0.05)

- رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) لاختبار (F) أقل من قيمة مستوى المعنوية عند (0.05)

ورأى الباحثين أنه قبل البدء في إجراء اختبار الفرضيات، أن يجري التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وذلك على النحو التالي:

1) عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل

الجدول رقم (10): اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح (Tolerance)، ومعامل الالتواء (Skewness) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء (Skewness)
الاستشراف	0.35	2.84	-0.48
تفكير النظم	0.29	3.41	-0.54
الرؤية المستقبلية	0.29	3.40	-0.49
الشراكة	0.62	1.60	-0.77
الدافعية	0.34	2.96	-0.08

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي الاجتماعي (spss).

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها تبعاً، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، على النحو الآتي:

أ- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات ويظهر الجدول الآتي النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الرئيسية:

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1).

3) للتأكد من صلاحية النموذج للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) كما هو موضح بالجدول (11).

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين		معاملات الانحدار				النتيجة
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المستقل	T	Sig	β	الثابت	الثابت	
حجم العينة	0.83	0.68	248.98	0.00	الثابت	5.02	0.00	0.93	-	-	-
					الاستشراف	0.79	0.43	0.06	قبول	قبول	قبول
					تفكير النظم	0.75	0.45	0.06	قبول	قبول	قبول
					الرؤية المستقبلية	2.06	0.04	0.15	رفض	رفض	رفض
					الشراكة	1.73	0.09	0.10	قبول	قبول	قبول
					الدافعية	5.79	0.00	0.39	رفض	رفض	رفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي الاجتماعي (spss).

يتضح من الجدول (11) مايلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) المحسوبة (0.83) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري أي أنها

ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة وتطوير الأداء التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.68) وهذا يشير إلى أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في ممارسة أبعاد الذكاء

المتغير التابع

النظم، الشراكة) في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

- رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) جزئياً: فيما يخص عدم وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية المستقبلية، الدافعية) في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

- القبول بالفرضية البديلة ( $H_1$ ) جزئياً: والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الدافعية) في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

ب- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (12):

جدول(12): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		معاملات الانحدار			النتيجة	
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig	
الأداء التنظيمي	0.66	0.44	103.71	0.00	الثابت	1.53	8.04	0.00	
حجم العينة	n=134							الاستشراف	0.00
رفض						0.57	10.18	0.00	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (spss).

- رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): للفرضية الفرعية الأولى والذي ينص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

- ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

ج- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) لتفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات. وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (13):

جدول(13): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين		معاملات الانحدار			النتيجة
	R <sup>2</sup>	R	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig		
الأداء التنظيمي	0.48	0.69	122.82	0.00	الثابت	1.31	6.76	0.00	-	
حجم العينة	n=134				تفكير النظم	0.61	11.08	0.00	رفض	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (spss).

الاستراتيجي تفسر ما نسبته (68%) من إحداثيات تغيير على الأداء الحاصل في المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية.

- توجد علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة) كمتغيرات مستقلة، في أداء المؤسسة كمتغير تابع، ويستدل على ذلك من قيمة (T) المحسوبة والبالغة على التوالي (0.79، 0.75، 1.73) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

- كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (11) إلى عدم وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين (الرؤية المستقبلية، والدافعية) كمتغيرات مستقلة في أداء المؤسسة كمتغير تابع، ويستدل على ذلك من قيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.15، 0.39) والتي هي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناء على ما تقدم نستنتج الآتي:

- قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) جزئياً: فيما يخص عدم وجود أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة في (الاستشراف، تفكير

يتضح من الجدول(12) مايلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) المحسوبة (0.66) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري أي أنها ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.44) وتشير إلى أن المتغير المستقل الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي يفسر نسبة (44%) من التغير الحاصل في الأداء التنظيمي.

- توجد علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل، في الأداء التنظيمي كمتغير تابع، ويستدل على ذلك من قيمة (F) المحسوبة والبالغة (103.71)، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما تقدم نستنتج الآتي:



- رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): للفرض الفرعي الثاني والذي ينص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) لتفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

- ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

د- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) للرؤيا المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (14):

جدول (14): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين		معاملات الانحدار			النتيجة
	R <sup>2</sup>	R	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig		
الأداء التنظيمي	0.53	0.73	149.14	0.00	الثابت	1.54	9.67	0.00	-	
حجم العينة	n=134				الرؤية المستقبلية	0.57	12.21	0.00	رفض	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (spss).

- رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): للفرض الفرعي الثالث والذي ينص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

- القبول بالفرضية البديلة ( $H_1$ ): والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

و- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (15):

جدول (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

النتيجة	معاملات الانحدار				تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير التابع
	Sig	T	β	المتغير المستقل	Sig	F	R <sup>2</sup>	R	
-	0.00	6.33	1.54	الثابت	0.00	61.61	0.32	0.56	الأداء التنظيمي
رفض	0.00	7.85	0.54	الشراكة	n=134				حجم العينة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (spss).

يتضح من الجدول (13) مايلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) المحسوبة (0.69) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري أي أنها ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين تفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.48) وتشير إلى أن المتغير المستقل المتمثل في ممارسة تفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي يفسر نسبة قدرها (48%) من التغير الحاصل في الأداء التنظيمي.

- توجد علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل، في الأداء التنظيمي كمتغير تابع، ويستدل على ذلك من قيمة (F) المحسوبة والبالغة (122.82)، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما تقدم نستنتج الآتي:

يتضح من الجدول (14) مايلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) المحسوبة (0.73) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري أي أنها ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.53) وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل المتمثل في ممارسة الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (53%) من التغير الحاصل في الأداء التنظيمي.

- توجد علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل، في الأداء التنظيمي كمتغير تابع، ويستدل على ذلك من قيمة (F) المحسوبة والبالغة (149.14)، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما تقدم نستنتج الآتي:

يتضح من الجدول (15) مايلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R) المحسوبة (0.56) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري أي أنها ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.32) وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل المتمثل في ممارسة الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (32%) من التغير الحاصل في الأداء التنظيمي.

- توجد علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل، في الأداء التنظيمي كمتغير تابع، ويستدل على ذلك من قيمة (F) المحسوبة والبالغة (61.61)، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناء على ما تقدم نستنتج الآتي:

- رفض الفرضية الصفريية ( $H_0$ ): للفرض الفرعي الرابع والذي ينص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

- القبول بالفرضية البديلة ( $H_1$ ): والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

**هـ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (16):

جدول (16) اختبار أثر الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	ملخص النموذج				تحليل التباين		معاملات الانحدار			النتيجة
	R	R <sup>2</sup>	F	Sig	المتغير المستقل	β	T	Sig		
الأداء التنظيمي	0.80	0.64	229.54	0.00	الثابت	1.42	10.42	0.00	-	
حجم العينة	n=134				الدافعية	0.62	15.15	0.00	رفض	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرنامج الإحصائي (spss).

كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

#### خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

**1- الاستنتاجات:** في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، وبناءً على نتائج تحليل عينة الدراسة توصل الباحثين إلى النتائج التالية:

أ- أن مستوى ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة من قبل القيادات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات ظهرت بدرجة متوسطة.

ب- بينت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) في تطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

ج- توصل الباحثين من خلال ردود أفراد العينة إلى وجود ضعف في الأداء والمتعلق بالعملاء الخارجيين، حيث لا تولي المؤسسة اهتمام بآراء ومقترحات وتفضيلات العملاء عند تصميم المنتجات الجديدة.

د- عكست نتائج البحث من خلال إجابة (أفراد العينة) تمتع إدارة المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية بالخبرات في توقع الأحداث المستقبلية.

**2- التوصيات:** في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة فقد تم إقرار مجموعة من التوصيات كالآتي:

يتضح من الجدول (16) مايلي:

- بلغت قيمة معامل ارتباط (R) المحسوبة (0.80) بمستوى دلالة (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري أي أنها ذات دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية بين الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي.

- بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.64) وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل المتمثل في ممارسة الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (64%) من التغير الحاصل في الأداء التنظيمي.

- توجد علاقة أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل، في الأداء التنظيمي كمتغير تابع، ويستدل على ذلك من قيمة (F) المحسوبة والبالغة (229.54)، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبناء على ما تقدم نستنتج الآتي:

- رفض الفرضية الصفريية ( $H_0$ ): للفرض الفرعي الخامس والذي ينص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسة العامة للاتصالات.

- القبول بالفرضية البديلة ( $H_1$ ): والتي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية

6. البوجي، ريهام ممدوح (2017)، (الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
7. البوجي، ريهام ممدوح سليم، (2017)، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين.
8. حافظ، عبد الناصر، ووليد، حسين، ومحمود، أحمد (2017)، الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة في الشركة العامة للسكك الحديدية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (25)، العدد(4)، العراق.
9. الداود، زيد صبري (2014): أثر الذكاء المنظمي على أداء الأعمال في الشركات متعددة الجنسية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
10. الرواشدة، نداء جمال (2013)، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية المديرين من وجهة نظر المديرين في الشركات الاستخراجية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
11. الشمري، طارق طعمة (2019)، دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، بحث ميداني في شركة زين للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم والاقتصادية والإدارية، المجلد(11)، العدد(24)، العراق.
12. عبدالفتاح، عز حسن (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج spss (الطبعة الأولى)، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، جدة، السعودية.
13. العريقي، منصور إسماعيل (2017)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
14. الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (2009)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، عمان، الأردن.
15. الفارس، سليمان الفارس (2010)، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(26)، العدد(2)، سورية.
16. قاسم، سامر أحمد وكنعان، علي، (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير اداء شركات التأمين: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (40)، العدد(4)، ص ص 301-322.

- أ- ضرورة إعطاء موضوع الذكاء الاستراتيجي أهمية كافية من قبل قيادة المؤسسة وخاصة فيما يتعلق (بالرؤية المستقبلية، والدافعية)، نظرا لما أوضحتته نتائج الدراسة من ضعف في هذين البعدين.
- ب- تقديم دورات تدريبية لمديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام تتعلق بالإدارة الاستراتيجية، نظرا لما أوضحتته نتائج الدراسة ولتهيئة قادة قادرين على قيادة المؤسسة ومواجهة تحديات المستقبل.
- ج- جعل مسؤولية تصميم وتنفيذ برامج التدريب مسؤولية كوادر متخصصة.
- د- الاهتمام بتشجيع الأفراد الذين يخلقون طرقاً وأساليب عمل جديدة (المبدعين)، وتحفيزهم تحفيزاً مادياً ومعنوياً.
- هـ- ضرورة إلزام القيادة الإدارية بالمعايير الأخلاقية حتى تصبح قوة دافعة للعاملين نحو العمل.
- و- الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، لكي يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية وتقليص فجوة ضعف الأداء.
- ز- نشر وإيصال الرؤية الاستراتيجية والرسالة إلى كل أعضاء المؤسسة العامة للاتصالات، لكي يتم ترجمتها إلى ممارسات، كل بحسب موقعه التنظيمي.

#### قائمة المراجع

1. ابراهيم، محمود ابراهيم، وهبة، محمد، وعبد السلام ايمان، (2021)، اثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء التنظيمي للمؤسسات التنظيمية: دراسة ميدانية على الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، JCES ، المجلد(12)، العدد(4)، ص 465-476.
2. أبو الغنم، خالد محمد (2016)، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات وتحقيق مستويات أداء عالية في شركات التأمين السعودية العاملة بجدة، دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، المجلد(2)، العدد(4)، السعودية.
3. ابو خليل، محمد منصور وهيك، ايهاب كمال وعقل، ابراهيم سعيد والطراونة، خالد عطالله والكتبي، سعيد راشد، (2014)، المفاهيم التسويقية الحديثة واساليبها، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
4. أبورياش، سليمان محمد (2018)، أثر رأس المال الاجتماعي على الذكاء الاستراتيجي في منظمات الأعمال في البنك الأهلي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسرائ، عمان، الأردن.
5. بن عباس، حليلة (2017)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- study on companies in Ireland” Investment Management and Financial Innovations, Volume 9, Issue 4, 2020.
28. Thompson, S.K, (2012),sampling,Third Edition. Wiley&Sons.
17. قاسم، سعاد حرب (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي في عمليات اتخاذ القرار دراسة تطبيقية في مكتب الأونروا، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
18. القطامين، عبدالمهدي عطاالله (2013)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز رأس المال الهيكلي في شركات الاتصالات الخلوية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان، الأردن.
19. محسن، عذراء محسن (2018)، انعكاس عملية التغيير في تعزيز الأداء التنظيمي بديوان محافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
20. مسمار، هاشم مروان، (2019)، أثر الذكاء الإستراتيجي على الأداء التنظيمي لقطاع الصناعة المدرج في بورصة عمان: الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الاردن، المفرق.
21. المنزوع، زايد علي عبدالخالق، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البضاء، مجلة جامعة البضاء، المجلد2، العدد2، ص ص(130-146).
22. نجم، نجم عبود، (2011)، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. النحال، محمود أحمد (2021)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
24. النعيمي، صلاح عبدالقادر (2003)، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية جامعة بابل، المجلد(23)، العدد(14)، العراق.
25. Ahmad ,Rana mostafa& seif,ahmed abd elaziz (2020) “The impact of strategic intelligence on financial and administrative performance: An applied study on Egyptian banks” European Journal of Business and Management Investment Management and Financial Innovations, Volume 16, Issue 4
26. Roman, toulama ( 2020) “The relationship between the application of the dimensions of strategic intelligence and its impact on organizational performance”
27. Seitovirta Ortega, William R. and Grant, H. Gerry, (2020)” The role of strategic intelligence in improving organizational performance: An applied