

**أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة
الاستراتيجية**

دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

**The Impact of Boundary Spanning Strategies in Achieving Strategic
Ambidexterity**

A Case Study on Jordan's Orange Firm for Cellular Telecommunications

إعداد

عباس مسلم أبو سليم

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبدالعال النعيمي

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

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

م 2014

تفويض

أنا الموقع أدناه "عباس مسلم أبو سليم" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعونة "أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية : دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية" للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عباس مسلم أبو سليم

التوقيع:



التاريخ: 2014 / 6 / 4 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية:
دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

وأجيزت بتاريخ 2 / 6 / 2014 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي مشرفًا ورئيسًا
	الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي عضوًا داخليًّا
	الاسراء	الدكتور محمد عبد مهاوش أبو قلة عضوًا خارجيًّا

شكر وتقدير

الحمد والشكّر لله، أنعم علىَّ بنعم لا تُحصى ولا تُعدُّ، والحمد والشكّر له سبحانه أنعم علىَّ بالعزيمة والصبر، وسهّل علىَّ هذه الدراسة. وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي المشرف على رسالتي، صاحب القلب الحاني، واليد المعطاءة، والعقل النير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، الذي لم يدخل عليَّ بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، الذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكيني من إتمام هذه الدراسة، التي رعاها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن.

واعترافاً بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني.

الإِهَادَاءُ

إِلَى مَنْ عَمِلَ أَيَّامًا وَسَهَرَ لِيَالِي ... وَالَّذِي الْحَبِيبَةُ أَطَالَ اللَّهُ عَمْرَهَا
إِلَى مَنْ رَبَّنِي فَأَحْسَنَ تَرْبِيَتِي، وَذَكْرَاهُ دَوْمًا فِي خَاطِرِي ... وَالَّذِي
الْعَزِيزُ رَحْمَهُ اللَّهُ
إِلَى مَنْ هِيَ دَوْمًا إِلَى جَانِبِي فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَاءِ زَوْجِي الْغَالِيَةُ ...
حَفَظَهَا اللَّهُ
إِلَى فَلَذَةِ كَبْدِي، وَمَؤْنَسِي فِي وَحْشَتِي أَبْنَائِي وَبَنَاتِي ... أَبْقَاهُمُ اللَّهُ
إِلَى مَنْ شَارَكَنِي حَيَاتِي طَفُولَتِي، وَصَبَابِيَا، وَشَبابِي، وَلَا زَالَوا
إِخْوَانِي وَأَخْوَاتِي ... رَعَاهُمُ اللَّهُ
إِلَيْهِمْ جَمِيعًا أَهْدَى هَذَا الْعَمَلُ

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
طـ	قائمة الجداول
مـ	قائمة الأشكال
نـ	قائمة الملحق
سـ	الملخص باللغة العربية
فـ	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1) : المقدمة
4	(2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3) : أهداف الدراسة
6	(4) : أهمية الدراسة
7	(5) : أنموذج الدراسة وفرضياتها
10	(6) : حدود الدراسة
11	(7) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
13	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
14	— (1) : المقدمة
15	— (2) : ماهية الإستشعار البيئي
18	— (3) : أدوار وأنشطة وحدات الإستشعار البيئي
23	— (4) : استراتيجيات الإستشعار البيئي
29	— (5) : البراعة الاستراتيجية
39	— (6) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
48	— (7) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
50	— (1) : المقدمة
50	— (2) : منهج الدراسة
50	— (3) : مجتمع الدراسة وعينتها
52	— (4) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة
55	— (5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
58	— (6) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
60	— (7) : صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
62	الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
63	(1) : المقدمة
63	(2) : تحليل نتائج الدراسة
76	(3) : تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
78	(4) : اختبار فرضيات الدراسة
109	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
110	(1) : المقدمة
110	(2) : نتائج الدراسة ومناقشتها
111	(3) : التوصيات
115	قائمة المراجع
116	أولاً: المراجع العربية
117	ثانياً: المراجع الأجنبية
126	قائمة الملحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
52	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1 – 3
53	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	2 – 3
53	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	3 – 3
54	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	4 – 3
55	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	5 – 3
61	معامل ثبات الاسقاط الداخلي لأبعد الاستثناء (مقياس كرونباخ ألفا)	6 – 3
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى ممارسة استراتيجية الإنغلاق في شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	1 – 4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى ممارسة استراتيجية التدرج في شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	2 – 4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى ممارسة استراتيجية التنبيه في شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	3 – 4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى الحساسية الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	4 – 4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى الإبداع الاستكشافي في شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	5 – 4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة في شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	6 – 4
76	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الانتواء	7 – 4
78	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	8 – 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
80	نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية الإنغلاق وتحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	9 – 4
82	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية الإنغلاق في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	10 – 4
83	نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التدرج وتحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	11 – 4
84	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التدرج في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	12 – 4
85	نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التنبؤ وتحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	13 – 4
87	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	14 – 4
88	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	15 – 4
90	نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية الإنغلاق وتحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	16 – 4
91	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	17 – 4
92	نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التدرج وتحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	18 – 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
94	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التدرج في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	19 – 4
95	نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التنبؤ وتحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	20 – 4
96	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	21 – 4
97	نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	22 – 4
99	نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية الإنغلاق وتحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	23 – 4
101	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	24 – 4
102	نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التدرج وتحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	25 – 4
103	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التدرج في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	26 – 4
104	نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التنبؤ وتحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية	27 – 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل – الجدول
106	نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التبؤ في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	28 – 4
107	مؤشرات الموائمة لأنموذج المعادلة الهيكلية	29 – 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل — الشكل
8	أنموذج الدراسة	1 — 1
20	أنموذج النظم المفتوحة والنظم الفرعية في مجال وظيفة الإستشعار البيئي	1 — 2
108	الأنموذج المقترن لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية بأبعادها لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية	1 — 4

- ن -

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
127	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
128	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

الملخص باللغة العربية

أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية

دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

إعداد

عباس مسلم أبو سليم

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبدالعال النعيمي

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة أورانج الاردنية للإتصالات الخلوية والبالغ عددهم (1065) فرداً. أمّا عينة الدراسة فقد شملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين بشركة أورانج الاردنية للإتصالات الخلوية والذين تم اختيارهم بشكل قصدي والبالغ عددهم (135). وتم توزيع (135) إستبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (122). وبعد فحص الاستبيانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (8) إستبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وبهذا يصبح إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة (114) فرداً. لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال إستبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (30) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، وإختبار χ^2 لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد والبسط وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية بوحدات الاستشعار البيئي بهدف توفير المعلومات اللازمة والفورية لاتخاذ القرارات في ظل الظروف البيئية المضطربة. وضرورة اعتماد شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية على أساليب وطرق أكثر جدوى من الأساليب والطرق الحالية وصولاً لتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

ABSTRACT

The Impact of Boundary Spanning Strategies in achieving Strategic Ambidexterity

A Case Study on Jordan's Orange Firm for Cellular Telecommunications

Prepared by

Abas Abu Saleem

Supervisor

Prof. Mohammad AL-Nuaimi

The study aimed to investigate the Impact of Boundary Spanning Strategies in achieving Strategic Ambidexterity in Jordan's Orange Firm for Cellular Telecommunications. ***The study population*** consisted of all employees working in Jordan's Orange Firm for Cellular Telecommunications and totaled (1065) individuals. As for the ***study sample***, it includes (114) managers and head of section working in Jordan's Orange Firm for Cellular Telecommunications that have been selected in purposed and totaled (135) individuals. After distributed (135) questionnaire on the study sample, retrieved them (122). After screening questionnaires to indicate their validity for statistical analysis, which ruled out (8). The total number of members of the study sample (114) individuals. To achieve the objectives of the study, the ***descriptive analytical method*** was used. For data collection, data analysis, and hypotheses testing, the applied method was used through ***A questionnaire*** to collect information about study variables which consisted of (30) items. A

number of statistical tools and methods were used of which most notable Arithmetic Mean, Standard Deviation, One sample T-test, Multiple & simple Regression, and path analysis.

After the analysis of the collected data and hypotheses, a number of **results** were reached: there was a positively significant impact of Boundary Spanning Strategies in achieving Strategic Sensitivity to Jordan's orange firm for cellular telecommunications at level ($\alpha \leq 0.05$). There was a positively significant impact of Boundary Spanning Strategies in achieving exploratory innovation to Jordan's orange firm for cellular telecommunications at level ($\alpha \leq 0.05$). Finally, there was a positively significant impact of Boundary Spanning Strategies in achieving exploitation of market opportunities to Jordan's orange firm for cellular telecommunications at level ($\alpha \leq 0.05$).

The **study recommended** that Jordan's orange firm for cellular telecommunications must show more in Boundary Spanning units in order to provide the necessary information to decision-making under environmental turbulent. Jordan's orange firm for cellular telecommunications must adopt methods and tools more rewarding than the current methods and tools in order to achieve long-term objectives.

الفصل الأول

المقدمة العامة للدراسة

- (1) - 1: التمهيد
- (2) - 1: مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3) - 1: أهداف الدراسة
- (4) - 1: أهمية الدراسة
- (5) - 1: أنموذج الدراسة وفرضياتها
- (6) - 1: حدود الدراسة
- (7) - 1: التعريفات الإجرائية

(1 – التمهيد)

أسهمت نظرية النظم المفتوحة في زيادة تركيز المنظمات بشقيها السلعي والخدمي على البيئة الخارجية، حيث أن هناك عمليات تبادل وتفاعل مستمرة بين المنظمة والبيئة. ونتيجة لذلك فإن نجاح أية منظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى التوافق بين استراتيجياتها والبيئة التي تعمل فيها. ويحدث التفاعل بين المنظمة والبيئة عبر حدود المنظمة من خلال ما يسمى بوحدات الاستشعار البيئي Boundary Spanning Units والتي يقع على عاتقها بشكل أساسي توفير منافذ تمتد عبرها التفاعلات والروابط بين المنظمة والبيئة (Rosenkopf & Nerkar, 2001: 288).

ولكي تتكيف المنظمة مع البيئة وتقلباتها، عليها أن ترصد البيئة الخارجية من خلال الوحدات الحدودية (المشتريات، الموارد البشرية، التسويق، المالية، العلاقات العامة، البحث والتطوير) بهدف جمع المعلومات عن البيئة وتقلباتها وإيصالها إلى إدارة المنظمة، وكذلك إيصال المعلومات من المنظمة إلى المستفيدين في البيئة الخارجية، وبهذا تسهم في تعزيز قرارات الإدارة (Percy, 2009: 858).

ويوضح (Cummings & Cross 2003:6) بأن الاستشعار البيئي يعكس مستوى الاستخدام للبيانات والمعلومات التي يجب أن تدخل إلى المنظمة والتي تشارك وحدات الاستشعار البيئي في تبني استراتيجيات أقل معيارية وتحقيق المزايا التنافسية والإبداع في المنتوج، فضلاً عن ذلك تحصل على البيانات والمعلومات من الوحدات ضمن المنظمة، كما أن الأفراد الذين يعملون في

وحدات الاستشعار البيئي يحصلون على البيانات والمعلومات المهمة لمعالجة المشكلات ولديهم القدرة في نقل المعرفة بفاعلية ضمن المنظمات.

ولكون الإضطراب والتغير المستمر أصبح سمة ملزمة لعمل المنظمات جعل من الصعوبة عليها أن تبقى وتستمر بعملها من دون إجراء تغييرات معينة، كما أن هذه التغييرات والتحديات السريعة والخطيرة التي عاشت وتعيش في ظلها هذه المنظمات، أملت وسُمّلَت عليها، في المستقبل ضرورة إجراء تحولات في أداء أعمالها بالاعتماد على العناصر الأكثر أهمية، والبحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنتها من البقاء في سوقها المستهدف وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، وللتعامل مع تلك الظروف والتحديات، جاءت فكرة البراعة الاستراتيجية بوصفها واحدة من بين أهم التوجهات، التي من خلالها تستطيع منظمات الأعمال مواجهة هذه التحديات، والوقوف بشكل قوي تجاهها من أجل بقائها واستمرارها في أداء أعمالها لتحقيق أهدافها (Kollmann & Stöckmann, 2010: 154).

وبالمقابل فقد أصبح من الواضح جداً وبشكل لا يقبل الشك بأن استراتيجيات الاستشعار البيئي تمثل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ومن أكثر ممارساتها فاعلية وتلاؤماً مع التغيرات المتتسارعة في بيئه الأعمال، كون أن الاستراتيجيات التقليدية لا تؤدي إلى تحقيق النجاح بعيد المدى. فيمكن أن تدخل جهة منافسة غير متوقعة إلى السوق بمنتج أو خدمة أقل تكلفة أو تحول أنواع الزبائن إلى تقنية جديدة. ولكي تنجح منظمة ما في هذه الأيام، يفترض على إدارتها إيجاد طرق لزيادة قدرة وحداتهم وقدرة المنظمة على قراءة التغيرات التي تطأ على الصناعة والسوق وتنجذب إليها، وان تضع نصب أعينها تعزيز براعتها الاستراتيجية بتعلم كيفية رؤية نواحي الاختلال المحتمل في وقت مبكر والاستجابة لها بصورة أسرع وذلك من خلال استراتيجيات الاستشعار البيئي (Zhang, et.al, 2011: 320).

وإنطلاقاً من الحقائق أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تعرف أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية.

(1 – 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعد موضوع الاستشعار البيئي من الموضوعات الحديثة والمهمة التي تهتم بها المنظمات بدرجة كبيرة؛ وذلك للدور الذي تلعبه وحدات الاستشعار البيئي في تحقيق النجاح للمنظمات بكفاءة وفاعلية في ضوء التغيرات البيئية من خلال قدرتها على فهم ومتابعة واستشعار هذه التغيرات والتطورات وترجمتها لصالح المنظمة، ويتم ذلك من خلال ما تحصل عليه المنظمة من استشعار بيئتها نتيجة قيامها برصد حركة البيئة الخارجية من أجل جمع وإيصال المعلومات من والى المنظمة. وأن المنظمات الأردنية بشقيها السعوي والخدمي تتخذ قراراتها بعيداً عن الاهتمام بدور وحدات الاستشعار البيئي في جمع المعلومات ذات العلاقة بعملها وتحليلها وإيصالها مما انعكس سلباً على دقة وملائمة الاستراتيجيات التي تتبعها في ظل التغيرات البيئية المستمرة. ونتيجة لذلك يمكن بيان مشكلة الدراسة الحالية بشكل أكثر وضوحاً من خلال إثارة السؤال الرئيس التالي:

"ما أثر استراتيجيات الاستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق البراعة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية ؛ الابداع الاستكشافي ؛ الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة) لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية؟". يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: إلى أي مدى تؤثر استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التبؤ) في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية؟.

ثانياً: إلى أي مدى تؤثر استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التبؤ) في تحقيق الابداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية؟.

ثالثاً: إلى أي مدى تؤثر استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التبؤ) في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية؟.

(1 – 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساس إلى بيان أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية.
2. التعرف على أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق الابداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية.
3. بيان أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية؟.
4. بناء نموذج مقترن لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي على البراعة الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية.

(1 – 4): أهمية الدراسة

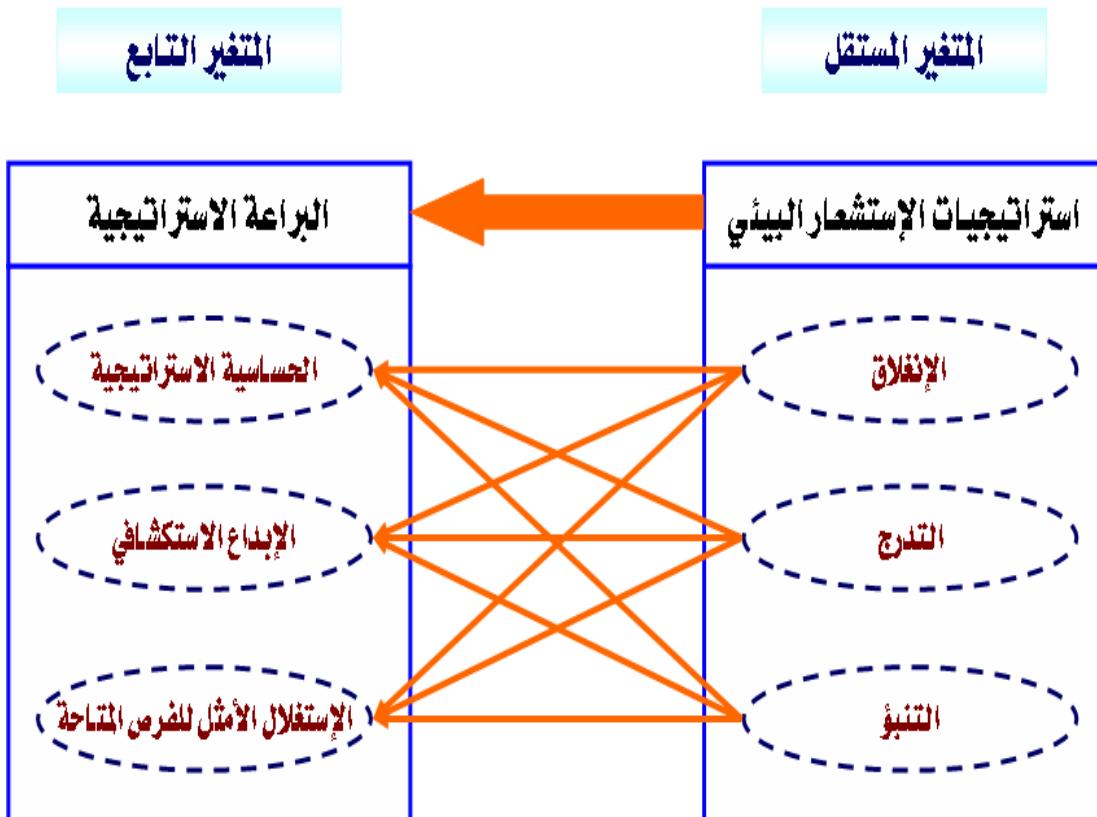
تأتي أهمية الدراسة في إطارها النظري والميداني من خلال محاولة تحديد دور استراتيجيات الاستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية، لأن مثل هذا الربط بحد ذاته إضافة علمية جديرة بالاهتمام، وذلك لأن شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية تعمل في بيئه مضطربة وتواجه تحديات وضغوطاً بيئية متعددة، ولكي تتمكن من البقاء والنمو عليها التكيف مع البيئة وتقلباتها والعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية ومواجهة المنافسة والإفادة من المجهزين فضلاً عن الإفاده من نقاط القوة الموجودة داخل المنظمة وتقليل نسق الضعف فيها. كما أن معرفة طبيعة هذا الدور هو محور اهتمام الجانب الميداني وتسهم في تحقيق الآتي:

1. تحديد استراتيجيات الاستشعار البيئي والتي يمكن أن تؤثر في تحقيق البراعة الاستراتيجية.
2. تسهم استراتيجيات الاستشعار البيئي في المفاضلة والاختيار عند اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتحقيق البراعة الاستراتيجية من حيث أبعادها.
3. إجراء التعديلات الضرورية في أبعاد البراعة الاستراتيجية من أجل التكيف مع المستجدات البيئية.

فضلاً عما سبق فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من خلال كون شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية تعمل في بيئه مضطربة ومن المفترض عليها إيلاء الاهتمام للتغيرات البيئية المحيطة بها.

(1 – 5) : أنموذج الدراسة وفرضياتها

يوضح الشكل (1 – 1) أن الانموذج المقترن يتضمن متغيرين، المستقل منها يتمثل باستراتيجيات الإستشعار البيئي بأبعادها الموضحة بالشكل والذي يستند الباحث في قياسه بالإعتماد على (Piercy, 2009: 864-857). كما يوضح الشكل أيضاً وجود المتغير التابع وهو البراعة الاستراتيجية والتي فيها تم الإعتماد على المقترن المقدم من قبل (& Kollmann .(Jansen, et..al, 2008: 982 - 1006 ؛ Stöckmann, 2010: 153 – 174



شكل (1 – 1)
أنموذج الدراسة
إعداد الباحث

الفرضية الرئيسية الأولى HA₁

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التبؤ) في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يتفرع منها الفرضيات التالية:

HA_{1.1}: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HA₁₋₂: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HA₁₋₃: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية HA₂

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يتفرع منها الفرضيات التالية:

HA₂₋₁: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HA₂₋₂: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HA₂₋₃: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة HA₃

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يتفرع منها الفرضيات التالية:

HA₃₋₁: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HA₃₋₂: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HA₃₋₃: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 – 6): حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في إنجاز الدراسة، والتي امتدت من شهر كانون أول 2013 ولغاية نصف شهر آيلار 2014.

الحدود العلمية: والمتمثلة بالآليات التي يستخدمها الباحث في قياسه لمتغيرات الدراسة المحددة، فيما يتعلق باستراتيجيات الإستشعار البيئي بأبعادها إسند الباحث في قياسها بالإعتماد على

(Piercey, 2009: 857-864). أما ما يتعلق بقياس البراعة الاستراتيجية فتم الإعتماد على المقترن المقدم من قبل (Jansen, et..al, 2008: 982 ؛ Kollmann & Stöckmann, 2010: 153 - 174)

١ – ٧): التعريفات الإجرائية

استراتيجيات الإستشعار البيئي **Boundary Spanning Strategies**: الاستراتيجية التي تربط وتنسق أنشطة شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية مع عناصر أساسية في البيئة الخارجية، وكذلك تمثيل المنظمة للبيئة الخارجية وتهتم أساساً بتبادل البيانات والمعلومات (Hodge, et..al, 2003: 111). وسيتم قياسها من خلال:

استراتيجية الإنغلاق: قدرة شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية على تخفيض تكاليف عملياتها التشغيلية بصورة شاملة تجاه التقلبات السلبية الناتجة عن البيئة الخارجية (Hodge, et..al, 2003 .).

استراتيجية التدرج: الاستراتيجية التي تستطيع شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية من خلالها مواجهة التقلبات في الطلب على منتجاتها وخدماتها من خلال تعديل مواردها وعملياتها وسياساتها كسياسة التسعير .(Hodge, et..al, 2003)

استراتيجية التنبؤ: قيام شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بالدراسة والمسح الميداني لمتطلبات السوق والتعرف على التقلبات في الطلب على الخدمات، ووضع الحلول المناسبة لها .(Hodge, et..al, 2003)

البراعة الاستراتيجية **Strategic Ambidexterity**: قدرة شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية على تطبيق الاستراتيجية الحالية وتطوير استراتيجية مستقبلية لتحقيق التفوق (Voss & Voss, 2012:3) . وسيتم قياسها من خلال:

الحساسية الاستراتيجية: الوعي بالتوجه الاستراتيجي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية والتي تستطيع من خلال تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها والتحسب للبيئة الخارجية التي تعمل فيها (Voss & Voss, 2012).

الإبداع الاستكشافي: الإبداع الذي تستند فيه شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية على المعرفة الجديدة والمعاصرة والمرتبطة بالتقنولوجيا والأسواق (Voss & Voss, 2012).

الإستغلال الامثل للفرص المتاحة: سعي شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية إلى إستغلال الفرص البيئية المتاحة بالملاءمة مع قدراتها وإمكاناتها (Sigalas, et..al, 2013).

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1) - 2: المقدمة
- (2) - 2: ماهية الإستشعار البيئي
- (3) - 2: أدوار وأنشطة وحدات الإستشعار البيئي
- (4) - 2: استراتيجيات الإستشعار البيئي
- (5) - 2: البراعة الاستراتيجية
- (6) - 2: الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (7) - 2: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

٢-١) المقدمة

تواجه جميع المنظمات درجات متفاوتة من اللتأكد البيئي وكثيراً من البيئات المضطربة. لذا يسعى المديرون إلى تقليل درجة اللتأكد البيئي إلى أدنى درجة ممكنة (حريم, 2003: 62). وتضع الإدارة الاستراتيجيات من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية وتقلباتها وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. ولذلك فان القدرة الإدارية في صياغة وتنفيذ استراتيجيات مناسبة للتحكم والتأثير في البيئة هي أهم عامل ربما في الاستجابة التنظيمية لمواجهة الاحتمالات البيئية. وكلما زادت درجة تعقيد واضطرابية ومجهولية البيئة تطلب ذلك استراتيجيات أكثر تعقيداً (داغر وصالح, 2000: 188).

ومن هنا فان وحدات الاستشعار البيئي تعمل على تقليل اللتأكد البيئي, حيث ترتبط المنظمات بيئتها من خلال هذه الوحدات التي تخترق حدود المنظمة وتمدها بالموارد التي تحتاجها, وتعمل على تسويق منتجاتها. وتقوم هذه الوحدات باستمرار برصد واستشعار العوامل البيئية وإعلام صانعي القرار بذلك وتزويدهم بالمعلومات المناسبة حول التغيرات البيئية ، وفي ضوء ذلك تختار الاستراتيجية المناسبة (حريم, 2003: 67).

ولاشك أن هناك حاجة لتطوير الممارسات الاستراتيجية في المنظمات خاصة في الدول النامية، حيث أن إعداد المنظمات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين يتطلب تغيير الفكر المسيطر على إدارة هذه المنظمات وتحويله من فكر تقليدي يهتم أساسا بإجراءات تعديلات داخلية ليس لها علاقة بالبيئة الخارجية (السوق والربائين) إلى فكر استراتيجي يهتم باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويعمل على استخدام بالامكانات الداخلية لتعظيم الإفادة من الفرص ولتدعيم أساليب مواجهة التهديدات (عوض, 2000: 264).

ويبدو من الصعب وضع حلول جاهزة وعامة للتعامل مع البيئات المختلفة بسبب الاختلاف في طبيعة عمل المنظمات وفنه المتعاملين معها، وتفاوت ظروفها (القريوتي، 2000). إلا أنه من الضروري تبني استراتيجيات ملائمة وفقاً لظروف البيئة من أجل ضبط متغيرات البيئة الخارجية والداخلية. وإن الاستراتيجيات التي تعتمد其 المنظمة في مواجهة بيئتها تعتمد على مدى إدراك المنظمة لقيود الظروف التي ينبغي على المنظمة مجابتها من جهة وللمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم بها من جهة أخرى (داغر وصالح، 2000: 188 – 189).

2 – (2): ماهية الاستشعار البيئي

تم استخدام مصطلح الاستشعار البيئي مصطلحاً مراداً للمصطلح الأجنبي Boundary (Cross & Cummings, 2004) إذ يوضح بأن الاستشعار البيئي وظيفة تستخدم لمعرفة كم من البيانات والمعلومات التي يجب أن تدخل إلى المنظمة والتي تشارك وحدات الاستشعار البيئي في تبني استراتيجيات أقل معيارية وفي كسب المزايا التافسية وتحقيق الإبداع في المنتج ، فضلاً عن ذلك تحصل على البيانات والمعلومات من الوحدات ضمن المنظمة ، والأفراد الذين يعملون في وحدات الاستشعار البيئي يحصلون على البيانات والمعلومات المهمة لمعالجة المشكلات ولديهم القدرة في نقل المعرفة بفاعلية ضمن المنظمات.

ويؤكد (Levina & Vaast, 2005: 338) أن عملية الاستشعار البيئي تتميز بفاعلية في جلب وجهات نظر وأفكار من خارج المنظمة وبدرجة عالية من التخصص والتعقّد لمناقشتها والإفاده منها في عملية صنع القرار وكذلك تحقيق إبداعات جديدة. وأضاف أن هذه الوظيفة تتطلب مهارات في عملية الربط (الاتصال) (أسلوب الحوار، الإنصات الفعال، وإدارة الصراع والاتفاقيات والعقود) وتعلم طرائق التعاون وأنماط التفكير وفهم الثقافات .

وفي سياق توضيح مفهوم الاستشعار البيئي فقد عرفه (Hodge & Anthony, 2003: 111) بأنه مجموعة الوحدات التي غرضها الأساس تكيف المنظمة مع الظروف والتهديدات والمحددات الموجودة في البيئة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة على نحو متكملاً وووجدت هذه الوحدات لربط المنظمة بيئتها من خلال استشعار حدود المنظمة الخارجية.

في حين يشير الاستشعار البيئي إلى الارتباطات التي تتجاوز الحدود ابتداءً من مركز وحدات المنظمة وبذلك يمكن أن تكون هذه الوحدات في داخل المنظمة مثل الوحدات العاملة في التوظيف والدعائية والإعلان والشؤون القانونية والمشتريات والتسويق أو في البيئة المحيطة، مثل المجهزين ووكالات الإعلان والسماسرة ومكاتب التوظيف وغيرها. وهي تلك الوحدات التي تحدث من خلالها التفاعلات بين المنظمة والبيئة الخارجية عبر حدود المنظمة، ووظيفتها الرئيسية هي توفير منافذ تمتد عبرها التفاعلات والروابط بين المنظمة والبيئة، وهذه الوحدات تحيط بالجواهر التقني في المنظمة، وتعدل تدفق مدخلات مخرجات المنظمة (حريم, 2003: 52).

ويؤكد (Bettencourt, et..al, 2005: 143) أن الوظيفة المركزية لوحدات الاستشعار البيئي هي جمع وتحويل وتفسير البيانات والمعلومات البيئية المهمة وتقديم نتائج التحليل لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة . حيث أن البيانات والمعلومات المكتسبة من الاستشعار البيئي تستعمل في صنع القرارات ووضع خطط مستقبلية حول الظروف المحتملة التي ستواجهها المنظمة ومراقبتها . وان الهدف من الاستشعار البيئي هو تقليل حجم اللتأكد البيئي التي تواجهه المنظمة.

ويبيّن (Fleming & Waguespack, 2007: 167) أن المنظمات كلما واجهت التعقيد واللاتأكيد البيئي العالي فإنها تخلق وحدات استشعار بيئية متخصصة ومتعددة وتعمل على زيادة نشاطها الاستشعاري . ولهذا تحاول المنظمات إدارة التعقيد البيئي بالتعقيد الهيكلي. وعليه، يرى الباحث أن الاستشعار البيئي يتمحور حول الآتي:

1. الوظيفة المتخصصة في استشعار حركة البيئة الخارجية التي تؤثر في أداء المنظمة والتي تقوم بها وحدات متخصصة بهدف تقليل أو امتصاص حدة التأثيرات السلبية للبيئة في أداء جوهرها التقني .

2. إن حركية البيئة تتطلب من وحدات الاستشعار البيئي في المنظمة القيام بعمليات جمع وتحليل البيانات وإيصال المعلومات إلى الجهات ذات العلاقة .

3. تتم عملية الاستشعار لتلك الحركية من خلال إقامة وحدات متخصصة تزود الإداره بالمعلومات تسهم في تحسين قراراتها الاستراتيجية. وهي وحدات استشارية لا تتخذ قرارات استراتيجية بل تزود صانعي القرار بالمعلومات. أي أن هذه الوحدات تمتلك نظام معلوماتي.

4. تهدف العملية في جوهرها إلى حماية الجوهر التقني للمنظمة من التأثيرات السلبية للبيئة الخارجية ونقل صورة واضحة عن المنظمة إلى بيئتها.

5. تقوم هذه الوحدات بوظيفة التحليل الاستراتيجي من خلال مراقبة التغيرات البيئية وتطوراتها وما مصادر الفرص المتاحة والتهديدات البيئية لها ومقارنتها بالإمكانات الداخلية للمنظمة.

6. كون وحدات الاستشعار البيئي تقوم ببعض مهام وحدات المنظمة، فان هذه الوحدات تقوم بإدخال المدخلات اللازمة إلى المنظمة وتصريف مخرجاتها، فضلا عن ذلك تمارس وحدات وأطراف أخرى (وكالات التوظيف والمجهزين والربائين وغيرها) وظيفة الاستشعار البيئي.

2 – (3): أدوار وأنشطة وحدات الاستشعار البيئي

يقصد بأدوار الاستشعار البيئي بأنها تلك الأنشطة والعمليات التي تقوم بها وحدات الاستشعار البيئي والتي تهتم بالتبادل والتفاعل مع البيئة الخارجية فهي مسؤولة عن تأمين المدخلات وتصدير المخرجات أو تأمين المساعدة والإسناد لتلك العمليات (داغر وصالح، 2000: 117). وهي المهام والممارسات التي تتضمن صلات مباشرة مع الأعضاء الآخرين في المنظمة وخارجها. وتعد أدوار وحدات الاستشعار البيئي على درجة عالية من الأهمية لتوسيطهم في تدفق الخدمات والأفراد والمعلومات والموارد بين المنظمة وببيئتها (Rosenkopf & Nerkar, 2001: 289).

ويؤكد معظم كتاب الإدارة الاستراتيجية أن أدوار الاستشعار البيئي تتضمن البيانات والمعلومات الداخلة إلى المنظمة والبيانات والمعلومات الخارجة منها ، ويمكن ملاحظة هذا الدور من خلال توفير البيانات والمعلومات وكذلك في التمثيل الخارجي للمنظمة (Vuuren, 2002: 3).

وكذلك يصفها (Marrone, et..al, 2007: 1425) بأنها تعني ارتباط وتفاعل عدد من الأفراد داخل المنظمة مع أعضاء في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة . ويتطلب ذلك تنسيقاً فيما بينهم من أجل مواجهة التحديات التي تواجهها الإدارة وتحقيق المزايا التنافسية.

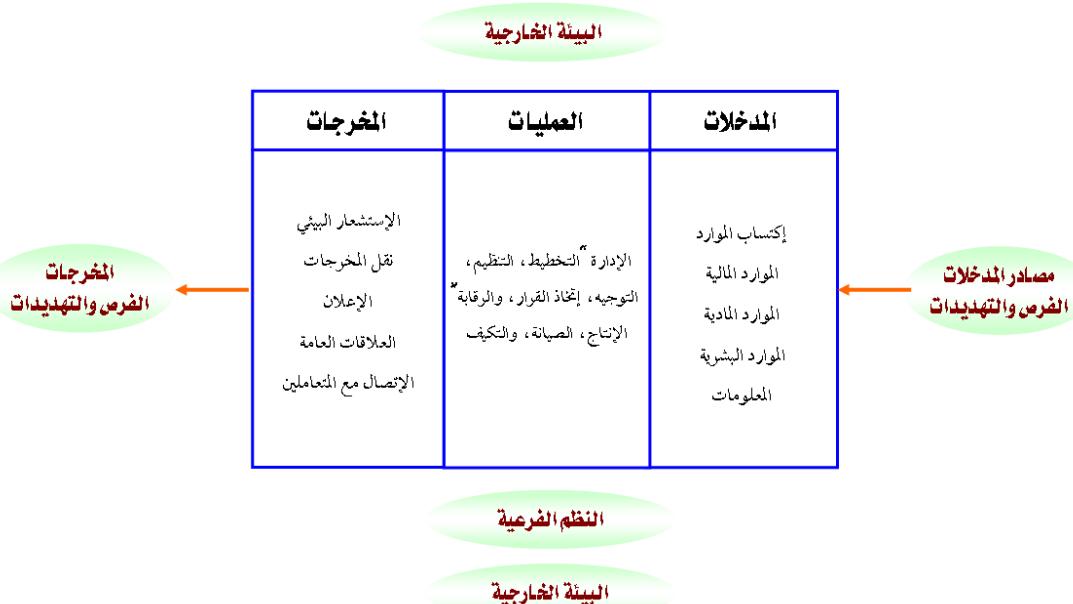
كما يبين (Vafeas, 2010: 904) أن أدوار الاستشعار البيئي تتضمن إدراك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وجلب المعلومات المهمة إلى المنظمة وإرسال المعلومات المناسبة إلى ببيئتها الخارجية من أجل تمثيل المنظمة بمظهر مناسب.

وأما بصدق وحدات الاستشعار البيئي، فقد أشار (Daft, 2001:140) إلى أن النظم (الوحدات) في الحدود مسؤولة عن التبادلات مع البيئة الخارجية وتتضمن (المشتريات والتسويق والموارد البشرية والعلاقات العامة والشؤون القانونية والبحث والتطوير والعلاقات الحكومية والمجهزين وغيرها). حيث أن جزءاً من وظائف الاستشعار البيئي في النظم الفرعية هي استيراد المدخلات وتسويق المخرجات، حيث تقوم النظم الفرعية في الحدود باستلام المدخلات من البيئة الخارجية ومن ثم معالجتها وتحويلها إلى مخرجات وتصريفها وطرحها في البيئة الخارجية، ويتم ذلك من خلال بعض الوحدات الحدودية، حيث أن وظيفة الاستشعار البيئي تمارس في جانبي المدخلات والمخرجات من خلال هذه الوحدات وذلك لإدخال المدخلات الازمة إلى المنظمة وتصريف مخرجاتها إلى البيئة الخارجية (Hodge & Anthony, 2003:14).

والشكل (2 – 1) يوضح أنموذج النظم المفتوحة والنظم الفرعية في مجال وظيفة الإستشعار البيئي.

الشكل (2 – 1)

أنموذج النظم المفتوحة والنظم الفرعية في مجال وظيفة الإستشعار البيئي.



Source: Hodge & Anthony (2003), "Organization Theory A Strategic Approach. 6th ed , New Jersey Person Education: 14

وفي المنظمات النموذجية فان وحدات الإدخال تمثل بأنشطة مثل المشتريات، الخدمات، وبحوث التسويق، فضلا عن الارتباطات مع المتعاملين الخارجيين. أما وحدات الإخراج تتضمن التسويق، العلاقات العامة (Hodge & Anthony, 2003:14). حيث أن وحدات الاستشعار البيئي يمكن أن تكون في المنظمة أو في البيئة الوسيطة. فإذا كانت وحدات الاستشعار البيئي مثل وكالات التوظيف في البيئة الوسيطة ، فيجب على المنظمة أن تمتلك وحدة أو موقع بوصفها حلقة ربط من أجل التعامل معها. فمثلاً قسم الموارد البشرية يجب أن يصمم ليكون حلقة وصل مع وكالات التوظيف، وكذلك الحال لبقية وحدات المنظمة وان بقاء الوكيل تزيد من نفاذية الحدود وتقلل من زيادة التأثير السلبي للبيئة، ويكون تأثير وجود الاستشعار البيئي ايجابيا وأكثر وضوحاً مع زيادة اضطرابية البيئة .(Hazy & Tivnan, 2003: 1777).

وفي سياق تحديد أدوار وظائف وحدات الاستشعار البيئي، بين (Vuuren, 2002:3) أن هناك دورين أساسيين للاستشعار البيئي هما اكتساب المعلومات وإدارة هذه المعلومات. بينما يشير (حريم, 2003: 53) أن أنشطة الاستشعار البيئي تقوم بوظيفتين رئيسيتين هما:

1. مراقبة البيئة وكشف عن أي تغيرات بيئية وإطلاع الإداره عليها.
2. تمثيل المنظمة من خلال إرسال المعلومات من المنظمة إلى الجهات الخارجية للتأثير في مدركاتها.

وليس كل أنشطة الاستشعار البيئي متشابهة، حيث وجد (Brand & Biemans, 2003: 737) أربعة أنواع من أنشطة للاستشعار البيئي:

1. أنشطة السفير (الممثل): الهدف منها هي حماية المنظمة من الضغوط الخارجية وإقناع الآخرين لدعم هيئة الفريق بالموارد.
2. أنشطة منسقة: الغرض منها تنسيق التقنية أو قضايا التصميم.
3. أنشطة استطلاعية كشفية: وهي موجهة لاستشعار الأفكار والمعلومات عن المنافسين، الأسواق، التقانات.
4. نشاطات دفاعية حارسة: لمنع تسرب المعلومات.

بينما أشار (Kiessling, 2004: 97) أن للاستشعار البيئي دور مهم في معرفة المصالح وال حاجات الخاصة للأنظمة المختلفة ، فضلا عن الدور المركزي في قدرتها لكسب ثقة العديد من حملة الأسهم والذين هم أساس في عملية إجراء التغيير المنظمي بفاعلية.

وقد وصف (Stock, 2006: 592) أدوار الأفراد في وظيفة الاستشعار البيئي بالآتي:

1. التمثيل: تقديم المعلومات إلى البيئة لغرض تكوين صورة واضحة عن المنظمة لتلك المجموعات والمنظمات ذات العلاقة.

2. المسح البيئي: تشير إلى البحث عن التوقعات الرئيسية في البيئة الخارجية والتي قد تعطي مؤشرات عن الفرص والتهديدات للمنظمة.
3. المراقبة: تتضمن عمل تقييم وتقدير مستمر للتغيرات البيئية مثل قياس الطلب وتوقعاته.
4. حماية المنظمة: تشير إلى تجنب التأثيرات البيئية التي تعرقل عمليات التي تركز عليها المنظمة، بمعنى يكون دور الحدود مخففاً للصدمات البيئية في اغلب الأحيان.
5. الإتمام (الإنجاز): تشير إلى النشاطات الضرورية في الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.
6. الربط والتنسيق: أفراد وحدات الاستشعار يكونون نوعين من العلاقات مع البيئة الخارجية، هي:
 - البناء والمحافظة على العلاقات بين المنظمة ككل مع مجتمع الأفراد والمنظمات.
 - بناء روابط بين الوحدات الخاصة ضمن المنظمة والعناصر الخارجية.

(2 – 4) : استراتيجيات الاستشعار البيئي

(2 – 4 – 1) : مفهوم وأهمية استراتيجيات الاستشعار البيئي

عرف (Stoner, et.. al, 1995:323) الاستشعار البيئي بأنها الوظيفة التي يعمل فيها الفرد حلقة ربط بين الأقسام والمنظمات وعلى نحو متكرر من العلاقة. ويؤكد (Daft, 2001:141) بأن الاستشعار البيئي يمثل الأنشطة المهمة لمراقبة البيئة والتي تتضمن إيصال المعلومات المهمة إلى صانعي القرار ويفصّلها أيضاً بأنها تلك الأنشطة التي تمثل المنظمة للبيئة الخارجية وتؤثر عليها. فيما يحدّدها (Thompson, 2004:8) بالنشاطات أو الوظائف التي تتطلّب من أعضاء المنظمة أن يستنزفوا كل وقتهم أو جزءاً منه في التعامل مع أفراد ومنظمات خارج حدود منظماتهم.

ويوضح (Cross & Cummings, 2004: 930) على أنها الوظيفة التي تستخدم لمعرفة البيانات والمعلومات التي يجب أن تدخل إلى المنظمة والتي تشارك وحدات الاستشعار البيئي في تبني استراتيجيات أقل معيارية وتحقيق المزايا التنافسية الإبداع في المنتوج، فضلاً عن ذلك تحصل على البيانات والمعلومات من الوحدات ضمن المنظمة، والأفراد الذين يعملون في وحدات الاستشعار البيئي يحصلون على البيانات والمعلومات المهمة لمعالجة المشكلات ولديهم القدرة في نقل المعرفة بفاعلية ضمن المنظمات.

فيما أشار (Vafeas, 2010: 902) بأن الاستشعار البيئي يعكس مديات الأنشطة الضرورية لتحويل عمليات المنظمة والتي تتسم بالتغيير والمرونة اعتماداً على أنشطة ووظيفة كل منظمة.

ومن الناحية التسويقية فإن (Qiu, 2012: 1115) يرى بأن الاستشعار البيئي في دراسات التسويق يعني بعامة إرسال واستلام المعلومات عبر حدود المنظمة بينقوى البيعية والزبائن. ويوضح (Lin & Li, 2013: 95) الاستشعار البيئي بأنها الطريقة التي تتفاعل المنظمة من خلالها مع الأفراد والمنظمات خارج حدودها بهدف البحث عن طرق للاستجابة والتأثير على مدركات حملة الأسهم واكتساب البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية من أجل تمكين المديرون من صنع قرارات أفضل حول التغيرات البيئية وتنطلب هذه العملية (الوظيفة) المشاركة من كافة مستويات الإدارة وذات العلاقة بعملية الاستشعار البيئي من أجل تحسين وصنع قرارات أفضل.

ويؤكد (Hodge, et..al, 2003: 110-114) أن الوظيفة المركزية لوحدات الاستشعار البيئي هي جمع وتحويل وتقسيم البيانات والمعلومات البيئية المهمة وتقديم نتائج التحليل لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. حيث أن البيانات والمعلومات المكتسبة من الاستشعار البيئي تستعمل في صنع القرارات ووضع خطط مستقبلية حول الظروف المحتملة التي ستواجهها المنظمة ومراتبها. إذ أن الهدف من الاستشعار البيئي هو تقليل حجم اللتأكد البيئي الذي يواجهه المنظمة، فالمنظمات كلما واجهت التعقيد واللاتأكد البيئي العالي فإنها تخلق وحدات استشعار بيئية متخصصة ومتعددة وتعمل على زيادة نشاطها الاستشاري، لهذا تحاول المنظمات إدارة التعقيد البيئي بالتعقيد الهيكلي (Zhang, et..al, 2011: 320).

٤ - ٢) أبعاد استراتيجيات الإستشعار البيئي ومؤشرات قياسها

فيما يتعلق بقياس استراتيجيات الإستشعار البيئي فقد تم الاعتماد على ما حدده (Piercy, 2009: 857-864)، والمتضمنة استراتيجية الانغلاق، واستراتيجية التدرج، واستراتيجية التنبؤ. إذ أن استراتيجية الانغلاق تعني انغلاق المنظمة تجاه البيئة ومحاولة عزل جوهرها التكنولوجي عن الافرازات السلبية الناتجة عن النقلبات البيئية كما في حالة النظم المغلقة، ويضيف إن إتباع مثل هذه الاستراتيجيات بات أمراً صعباً للغاية في البيئة المعاصرة (داغر وصالح, 2000: 189).

ويحدد (الحسيني, 2000: 163) بأنه من الممكن استخدام هذه الاستراتيجية بكفاءة عندما تواجه المنظمات تغيرات بيئية على المدى القصير ، فتعمل على تخفيض إنتاجها أو مبيعاتها أو التكاليف الإدارية ، وغلق أو استبعاد الأنشطة غير الفعالة من أجل تحسين أداء الأعمال الأخرى وتكييف المنظمة مع التطورات البيئية. حيث أن هذه الاستراتيجية مؤقتة تعتمد لمواجهة ظروف معينة تواجهها المنظمة ووفقاً لهذه الاستراتيجية قد يتم تخفيض مصاريف الإعلان والبحث والتطوير وغيرها من المصاريف.

وقد تحاول المنظمة عزل نفسها والانسحاب عن البيئة وإغلاق حدودها. من خلال تطوير وسائل تقي المنظمة من تدخلات البيئة في عملياتها (مثلاً تكديس المواد الخام). ومن الممكن استخدام هذه الاستراتيجية مؤقتاً ولفترة قصيرة ولكن من الصعب تطبيقها على المدى البعيد لأن ذلك يؤدي إلى فنائها (حريم, 2003: 54).

وبيين (Thompson, 2004:8) إن المنظمات التي تريد إغلاق جوهرها التقني عن التأثيرات السلبية للبيئة يجب عليها ان تحفز مواردها لكي تضمن الاستقرار ولكي تكون لديها القدرة على أداء وظائفها بكفاءة وفاعلية في البيئات المضطربة. ومن المنطق أن تغلق المنظمات تفاناتها الرئيسية في الظروف البيئية الصعبة لحين زوال التأثير السلبي للتقلبات البيئية. وتشبه هذه الاستراتيجية الاستراتيجية الداعية حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجود المنظمة واستمرارها في ميدان الأعمال.

نستنتج مما سبق أن المنظمات لا تلجا إلى إتباع استراتيجية الانغلاق إلا في حالة كون هذه الاستراتيجية أفضل خيار استراتيجي في مواجهة الظروف البيئية الصعبة، لأن من صالح المنظمة الانسحاب من السوق بشكل مؤقت خلال فترة الأزمات. إلا إن تبني المنظمة لهذه الاستراتيجية لمدة طويلة والانعزal عن البيئة سوف تخرر زبائنها وتضعف موقفها التنافسي ومن ثم تؤدي إلى انهيار المنظمة.

أما استراتيجية التدرج، فهي تشبه الحجز ولكنها تظهر في جانب الطلب على منتجات المنظمة من المعادلة وعن طريق التدرج تحاول المنظمة أن تقلل من تذبذب طلبات البيئة. إذ بيین (داغر وصالح, 2000: 189) أن المنظمة لا تستطيع من خلال تبني استراتيجية الحجز معالجة كافة المتغيرات وبخاصة في البيئة غير المستقرة، لذا تلجا إلى تخفيف التأثيرات السلبية للتفاعل بين مدخلات المنظمة وبيئتها، إذ يمكن للمستشفيات أن تخفف زخم العمل بواسطة تدرج الأولويات للحالات المرضية التي تستقبلها. ويعرف (حريم, 2003: 154) بان استراتيجية التدرج تعني تعديل أو تخفيف المدخلات والمخرجات إلى مستوى معين، أي محاولة تقليل التقلبات البيئية التي تؤثر على المدخلات والمخرجات.

ويوضح (Hodge, et..al, 2003) بان المنظمات تحاول تدريج تدفق المدخلات إليها وفي تصريف مخرجاتها إلى البيئة الخارجية. وان المنظمات تستطيع تخفيض التقلبات في المدخلات التي تحصل عليها وفي المخرجات التي تطرحها للبيئة من خلال تقليل المدخلات أو زيادة الترويج على مخرجاتها أو الاعتماد على الحوافز كتشجيع الأفراد العاملين لديها أو تقديم محفزات للزبائن والمجهزين من اجل جعل تعاملهم مع المنظمة بشكل منتظم وذلك من خلال ترتيبات تسعيرة خاصة لتعديل آثار التقلب في العرض والطلب، أسعار إضافية في حالة قلة الموارد المطلوبة، أو تخفيضات في حالة زيادة العرض على الطلب وان اعتماد المنظمة لهذه الاستراتيجيات تؤدي إلى تحسين قراراتها.

ونستنتج مما سبق أن المنظمات تعتمد استراتيجية التدريج لتقليل أو منع آثار التقلبات السلبية للبيئة في تعديل وتدريج (تدفق المدخلات، عمليات المعالجة، تدفق المخرجات) وإعطاء الأولوية للنشاطات والمنتجات المهمة في ضوء الامكانيات الداخلية وظروف البيئة الخارجية. واخيراً، استراتيجية التنبؤ، والتي تعني محاولة للتعامل مع الطلبات البيئية بصورة أكثر سهولة وبالقدر الذي يمكن التنبؤ بهذه الطلبات بصورة أكثر دقة، فالمنظمة التي تنجح في توقع مقدار الطلب على منتجاتها خلال موسم معين تستطيع بنجاح جدولة عملياتها الإنتاجية لتلائم ما متوقع (داغر وصالح, 2000: 132).

ويشير (القريوتى, 2000: 264) إلى إن استراتيجية التنبؤ تقوم على ضرورة الدراسة والمسح الميداني لمتطلبات السوق والتعرف على التقلبات في الطلب على المنتجات والخدمات، ووضع الحلول المناسبة لها.

ويؤكد (حريم, 2003: 190) على أن استراتيجية التنبؤ تمكن المنظمة على توافر الموارد الازمة ، فضلا عن توقع الطلب على المنتجات، ويتم إدماج هذه التنبؤات ضمن خطط المنظمة. إذ أنه في حالة صعوبة ضبط التقلبات البيئية من خلال الحجز أو التدرج ، تلجأ المنظمة إلى تنبؤ/توقع التغيرات في ظروف العرض والطلب والتكييف معها، إذ يمكن للمنظمة أن تتوقع ومن ثم تتهيأ للمتغيرات التي لا يمكن حجزها أو تدريجها.

فإذا كان التنبؤ الدقيق ممكناً أمكن حماية الجوهر التقني للمنظمة والحفاظ على أدائها ويمكن التهيئة للتأثير على البيئة من خلال إجراء بعض التعديلات للحفاظ على الجوهر التقني كتأجيل خطط التوسيع وإلغاء الوحدات غير المنتجة عند توقع أيام صعبة وتوقع بعض التحولات في العرض والطلب والتهيئة المسبق لهذه التغيرات (Thompson, 2004:164).

اتساقاً مع ما تقدم يرى الباحث إن استراتيجية التنبؤ تساعده المنظمة في تقليل أو منع التأثيرات السلبية لتقلبات البيئة، وكذلك في صياغة واتخاذ قرارات سليمة تتسم بالظروف البيئية مع الأخذ بنظر الاعتبار نقاط القوة والضعف للمنظمة، فضلاً عن ذلك التهيئة والاستباق من أجل التأثير على البيئة مسبقاً.

(2 – 5) : البراعة الاستراتيجية

(2 – 5 – 1) : مفهوم وأهمية البراعة الاستراتيجية

ذكر (Jansennet, et..al, 2005:359) أن البيئات ذات التنافسية العالية تتطلب تطوير وحدات بارعة ناتجة عن موازنة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة بشكل آني. فالتعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات يتوجب عليها تطوير منتجاتها وخدماتها مما يتطلب وجود براعة (Oreilly & Tushman, 2007: 22). وقد إستنتج (Venkatraman,2007:4) أن المنظمة البارعة تمتلك وحدات عمل قادرة على ممارسة أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة بشكل آني.

وقد بين (Canderasekaran,2009:180) أن البراعة تمثل القدرة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب مواءمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بما في ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة. فيما بين (Simsek,) أن البراعة تؤكد على إنجاز وحدات عمل أكثر تركيزاً في المنظمة ذات القدرة على الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة.

ويرى (Luo & Rui,2009:51) بأن البراعة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة لمتابعة شيئين مختلفين في الوقت نفسه مثل الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، والكفاءة والمرؤنة، والتكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات الزبون، والمواءمة والتكيف، والربح والنمو طويل الأجل وقصير الأجل.

وقد أضاف (Venkatraman, 2007:3) أن البراعة الاستراتيجية تمنح المنظمة مجموعة خيارات استراتيجية لتحقيق أهدافها، حيث تتعامل مع قدرة المنظمة لإدارة الصراعات والتعامل مع التغيرات من خلال الكفاءة والتأثير، المواجهة والتكيف، تحقيق أمثلية وإبداع.

ويشير (Bodwell & Chermack, 2010: 199) إلى أن للبراعة الاستراتيجية ثلاثة خصائص رئيسية تمثل بالإدراك، والاستيلاء، وإعادة التشكيل. فالإدراك يمثل القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تتطلب المسح البيئي الخارجي، تفتيش، استكشاف. فالقدرة على إدراك الفرص الجيدة مستندة على التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، وبعبارة أخرى فإن المنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسرعة المطلوبة. أما الإستيلاء فيعكس القدرة لاغتنام الفرص الجديدة، فغياب الإدراك لا يمكن الاستيلاء على الفرص حيث يمثل الاستيلاء على الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي للعمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، هذا يتطلب إجماعاً بين فريق الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، وتفادي القرارات الخاطئة وترتيب نموذج العمل واستراتيجيته. وأن إعادة التشكيل يمثل مفتاح النمو يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهيكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهيكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة استراتيجية لإعادة تشكيل تنظيمي مؤكدة، فإعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد كفؤة وفعالة.

إما (Dewhurst & Navarro, 2007: 1722) فقد ذكرنا بأن البراعة الاستراتيجية تتجلى في أربعة خصائص هي:

1. يبادر الأفراد وينتهزون الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
2. يحفز الأفراد بما فيه الكفاية ويعملون ويتصرفون آنذاك بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم

3. يشجع الأفراد الأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتواقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة

4. يبين الأفراد القدرة للمواعدة والتكيف لقوى التماسك على المستوى الفردي للمنظمة أما الشروط الضرورية للبراعة الاستراتيجية، فقد ذكر (Bryson, et..al, 2008:32) بأن هنالك خمسة شروط ضرورية على المنظمة ان تأخذها بنظر الاعتبار وهي:

1. يجب أن تضع الإدارة العليا بشكل واضح النية الاستراتيجية التي تبرر التوجه البارع بحسب الضرورة للبقاء والتأثير على المدى البعيد .

2. يجب توضيح سبب تتابع الوحدات للاستغلال الأمثل لفرص البحث عن الفرص الجديدة وضرورة تعاون الوحدات فيما بينها بالشكل المطلوب .

3. يجب أن تكون هنالك رؤية وقيم تزود الارتباط العاطفي و الهوية مشتركة تزود المنظمة بالثقافات المتعددة .

4. يجب أن يكون هنالك أجماعا واضحا ضمن الفرق العليا حول الاستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية.

5. الفريق ذو المواعدة والذي تكون له مرونة ادراكية أكثر لإدارة مشاريع البراعة.

ويرى (7: Huang, 2010) أن هناك ثلاثة مداخل رئيسة لفهم البراعة الاستراتيجية وهذه المداخل تتمثل بمدخل الهيكل التنظيمي (تصميم تنظيمي)، ومدخل التنظيم غير الرسمي (البيئي الاجتماعي التنظيمي)، ومدخل قيادة الإدارة العليا. في حين اتفق كل من (Raisch & Birkinshaw, 2008: 389) على مدخل القيادة، وأضافا مدخلا رابعا هو مدخل الحلول السياقية.

1. مدخل الهيكل التنظيمي (التصميم التنظيمي)

يشير الهيكل التنظيمي إلى تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقاً لما حددهه الإدارء، وتتعدد هذه العلاقات بصفة أساسية من خلال الخريطة التنظيمية (محمود, 2011: 239). ويشير (7: Mon, et..at, 2005) إلى أن هناك اثنان من العناصر الرئيسية لهيكل المنظمة، وهما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى السلطة في اتخاذ القرارات، إذ تزداد هذه السلطة كلما ازداد شعور المديرين بالمسؤولية، ويمارسون مهامهم فيما يتعلق بأداء هذه المهام وهذا يحفز رغبتهم لإدراك تنوع تنظيمي أكبر وفقاً لفرص المتاحة ويكون تصرفهم بناء على التنوع لتلك الفرص والاحتياجات. أي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهم بين المواءمة والتكيف ويزيد تطلعهم للإنجاز إلى الكفاءة والمرؤنة المتعلقة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها.

ويشير (Tempelaar, 2010: 27-28) إلى أن المنظمات البارعة مكونة من وحدات للاستغلال الأمثل لفرص البحث عن فرص جديدة مختلفة، حيث يشير الاختلاف الهيكلاني إلى حالة انقسام النظام التنظيمي إلى الأنظمة الفرعية، كل منها يهتم بتطوير خواص معينة تبعاً للمتطلبات البيئية الخارجية، ويعوسن اختلافات عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت، والوظائف والمنتج، ومجالات السوق.

2. مدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)

يقصد بالتنظيم غير الرسمي تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات المتنوعة التي ينشأها أعضاء المنظمة ويستمرون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصورة رسمية، ولكنها تنشأ بسبب العمل ووجود الأفراد في أمكنة واحدة أو متقاربة (نوري وكورتل, 2011: 104). وأشار (محمود, 2011: 239) إلى أن الهيكل التنظيمي غير الرسمي يظهر أنماط العلاقات التي تم تطويرها نتيجة لأنشطة غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، فهي تنشأ بشكل طبيعي نتيجة للتقرب بين معتقدات وقيم الأفراد وعلاقتهم الاجتماعية. إذ أن الهيكل غير الرسمي يظهر نظاماً أو شبكة من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي. وقد ذكر (Mon, et..at, 2005: 10) أن العلاقات غير الرسمية تمثل نمطاً طوعياً وأكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي. ويمكن بيان نوعين من العلاقات غير الرسمية مما اشتراك المديرين بعلاقات تخص الوظيفة، وترابطهم مع أعضاء المنظمة الآخرين. إذ يشمل النوع الأول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المديرين وأعضاء الفريق، والدخول في نقاش مع الأشخاص بمختلف خلفياتهم، إذ يروج هذا النوع من العلاقات لتبادل المعرفة بشكل أفقى وتفعيل بيانات غير روتينية، الأمر الذي يتاح للمديرين توسيع تجاربهم باكتساب المعرفة. إما النوع الثاني وهو التواصل مع الأعضاء الآخرين ويعطي هذا النوع فرصة للمديرين لزيادة تجاربهم وتطوير معرفة جديدة، ويخبر المديرين عن أماكن وجود المعرفة المتنوعة. ويشير (Tempelaar, 2010: 103) إلى أهمية الآليات غير الرسمية لإنجاز البراعة التي تبين في التكامل الاجتماعي لفريق الإدارة العليا، الثقة، الترابط، إذ إن تأثيره يتدنى الحدود الداخلية والخارجية للمنظمة.

3. مدخل قيادة الإدارة العليا

أشار الكثير من الكتاب الأكاديميين والممارسين والعديد من الدراسات التي تخص العمليات القيادية إلى أن القيادة تعد عالماً داعماً عند تنفيذ البراعة الهيكيلية أو السياقية، كاستكشاف الآليات التكاملية في إدارة التناقضات التي تنشأ في الفصل الهيكلي في المنظمات. إذ يرى أنصار هذا المدخل أن أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في المنظمة تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للإدارة (Raisch & Birkinshaw, 2008: 391). ويرى (Jansen, et..al, 2008:985) أن المنظمات البارعة تشير إلى تكوين عمليات استكشافية واستغلالية في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلی، والتي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع سلطة الإدارة العليا وبهذا المعنى تسمح الإدارة العليا في التنقل لإيجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في عمليات استغلال الفرص في الوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة.

4. مدخل الحلول السياقية

يشير السياق إلى الأنظمة والعمليات والاعتقادات التي تشكل السلوك الفردي في المنظمة، هذا السياق يجب أن يصمم لتمكين الأفراد وتشجيعهم على تقسيم وقتهم بين الطلبات المتعارضة للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، ويمكن تمييز هذه السياقات عن طريق الانتماء للمجموعة والانضباط في العمل مما يؤمن تسهيل البراعة التنظيمية، فالمنظمات الناجحة تعمل على توازن بين العناصر المختلفة، والعناصر المتماسكة في سياقاتهم التنظيمية (Raisch & Birkinshaw, 2008: 391 Chandrasekaran, 2009: 63). ويشير (Mohabir, 2008:58) إلى إن اغلب الباحثين يدعون الرأي القائل أن البراعة سياقية لأنها تظهر من ملامح سياقها التنظيمي. فالبراعة السياقية تمثل السعة السلوكية المتمرکزة على

العمليات والأنظمة وهي سياق معطى يركز على تحقيق التوازن بين المواءمة والتكييف عبر الوحدات التنظيمية المختلفة. أما (Gibson & Birkinshaw, 2004: 210) فقد أكدوا أن هذا النوع من البراعة يظهر عندما يطور القادة في وحدة الأعمال ويساعدوا ويحتوا على أتباع سياقات معينة، كون الأداء المطلوب لم ينجز من خلال أتباع القيادة المؤثرة ولا من خلال الهيكل الرسمي للمنظمة ولكن من خلال مجموعة من الأنظمة المختارة بعناية، والتي تسمح بالمواءمة والتكييف بشكل آني.

(2 – 5) : أبعاد البراعة الاستراتيجية ومؤشرات قياسها

حاول الباحثون وصف البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لجميع الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها وفق رؤيتهم لمحتوها ومضمونها. وللتعدد الكبير في وجهات نظر الباحثين حول مؤشرات قياس البراعة الاستراتيجية، لجأ الباحث إلى ما حدده (Jansen, et..al, 2010: 153 – 174) :

لقياس البراعة الاستراتيجية، وكما يلي:

1. الحساسية الاستراتيجية

تشير الحساسية الاستراتيجية إلى مدى قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها، بمعنى إدراك الإشارات المختلفة للاتجاهات والقوى المتقابلة، وتلاشي القيود، وبناء رؤية من المستقبل، كالتغير البيئي المستمر، لذلك يجب أن تكون العمليات المعرفية مستمرة (Zahra & George, 2002: 185) (Kettunen, 2010: 12) بأن فكرة الحساسية الاستراتيجية أقرب إلى مفهوم القدرة الإستيعابية أو نوع من القدرة الديناميكية.

ووفقاً لـ (Eisenhardt & Sull, 2001: 106 – 116) فإن الحساسية الاستراتيجية تمثل الإتصال مع البيئة والإستشعار بالسوق وبتحركات المنافسين عن بعد، وهو ما يتطلب من المنظمات إعتماد التخطيط التكتيكي ثم العمل على تلخيص الاستراتيجية بمجموعة من القواعد ذات العلاقة بإتخاذ القرارات ونقص المعلومات.

وللخص (Santala, 2009: 49) القدرات الثلاث التي تسهم في الحفاظ على الحساسية الاستراتيجية، وهي عملية استراتيجية مفتوحة، وزيادة اليقظة الاستراتيجية والحوار الداخلي في المنظمة

2. الإبداع الاستكشافي

إذ عرف (Diaye, 2002: 2) الإبداع الاستكشافي بأنه سلسلة من الخطوات الفنية والصناعية التي تقود إلى إطلاق منتجات جديدة في السوق. ويرى (العبيدي، 2005: 52 – 53) في تعريفه للإبداع الاستكشافي بأنه عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو تقديم أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة وذلك لتلبية وإشباع حاجات العملاء ورغباتهم فضلاً عن إيجاد فرص الجديدة لجذب العملاء والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق مما يؤدي إلى نمو وبقاء وتطور المنظمة. فالإبداع المعاصر لا يعد مجرد تصميم لمنتج معين، وإنما إيجاد طرائق جديدة أو تقديم أشياء جديدة للعملاء ولم

يفكروا إطلاقاً بأنهم سيحصلون عليها أو لم يفكروا بها على الإطلاق (Ussahawanitchakit, 2012: 3).

ويؤكد (Gambatese & Hallowell, 2011: 509) بان الإبداع الإستكشافي هو اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات) أو العمليات، فاكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة تعتبر المدخل لتطوير المعرفة الجديدة وترجمتها إلى تطبيقات تجارية. ويؤكد (القريشي، 2008: 8) إن الإبداع الإستكشافي هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو ثقافية، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتبارها إبداعاً إستكشافياً.

3. الاستغلال الأمثل للفرص

أن الاستثمار الأمثل للفرص يشير إلى الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق. فوحدات الاستغلال تكون ذات مركزية أكبر وعمليات وثقافات مرتبطة بالمنظمة. يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على الواقع المثالى. إذ بين Pai,2007:24-25) إلى أن الاستغلال الأمثل للفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً. وأضاف (Miles & Darroch, 2006: 496) ان هنالك فرص تبدو خارج إستراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالإستراتيجية الحالية ، لكن تقويم الفرص خارج الإستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد تمثل بتركيبيات السوق الى التعرف على فرص مستقبلية ،كونها تزيد الموارد الإستراتيجية للمنظمة مع الأهداف والتحرك بالاتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع والتكميل الإستراتيجي المعقد .

ويرى (أبو نايه، 2010: 2) أن استغلال الفرص يمر بعدة خطوات متكاملة هي:

1. يجب تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعرّض عملية استغلال كل فرصة ثم تحديد الفرص الواقعية الممكن استغلالها عملياً وترتيبها في ضوء أهميتها وسهولة استغلالها واحتمالات ذلك والنتائج التي من المتوقع أن تتحققها تلك الفرصة..
2. يجب التفكير في استراتيجية استغلال الفرصة وذلك من خلال الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية النمو المركزية عن طريق إمكانية زيادة المبيعات الحالية في الأسواق الحالية، وتسيير الخدمات الحالية في أسواق جديدة أو قطاعات جديدة في السوق، وتطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية (استراتيجية تطوير المنتج)، والفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية التوسيع عن طريق تقديم خدمات جديدة لزبائن جدد، وهناك فرص يمكن استغلالها عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو امتلاك منظمة أخرى لزيادة الحصة السوقية ويطلق على هذه الاستراتيجية التكامل الأفقي (السيطرة على منافس أو الاندماج معه).
3. يجب تحديد أهداف استغلال الفرص بمراعاة معايير الأهداف الجيدة وأهمها، الواقعية، والقابلية للقياس كميًّا، والمحددة بتوقيت زمني، وأن لا يوجد تعارض أو تداخل بينها، وأن لا يوجد تكرار بينها، وأن تكون مرتبة حسب أهميتها نسبيًا.
4. التفكير في استراتيجية وتقنيات استغلال الفرص وكل ذلك يتم بشكل منظم ومنسق ووفق توقيت زمني محدد مع وضع الخطط والبرامج والسياسات الازمة لذلك.

(2) – (6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

— دراسة (Impact of Managerial Boundary) بعنوان (Voelker & Inderrieden, 2001)

. "Spanning Behaviors on Work Group Effectiveness"

دراسة نظرية هدفت إلى توضيح دور الاستشعار البيئي، بوصفه جزءاً من عملية التأثير في عملية القيادة. وبينت الدراسة أن القادة والمديرين والمشيرين يراقبون حدود منظماتهم من خلال أفراد فرق العمل في وحدات الاستشعار البيئي. والذين يرفعون التقارير إلى الإدارة العليا عن البيئة الخارجية، وتوصلت هذه الدراسة إلى إن أدوار سلوك الاستشعار البيئي للقادة تؤدي إلى زيادة فاعلية فرق العمل.

— دراسة (A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries) بعنوان (Carlile, 2002)

. "Boundary Objects in New Product Development"

دراسة نظرية هدفت إلى تحديد دور المعرفة في تطوير المنتج الجديد لكل من العوائق ومصادر الإبداع، وتوضح هذه الدراسة أنه من الصعب معرفة طبيعة المعرفة التي ينتجهما الحدود وكيف يمكن أن تستغل وتطبق المعرفة عبر الهياكل المختلفة من خلال الوظائف الرئيسية والتي تعتمد على بعضها البعض في عملية إنتاج المنتج ذي قيمة عالية، وبينت أن استعمال هدف الحدود يمكن أن يوصف تبعاً لذلك كوسيلة تمثيل تعلم ونقل المعرفة لحل المشاكل الموجودة في الحدود، كذلك أشارت هذه الدراسة إلى النظرة العملية للمعرفة والحدود التي تهدف لتشكيل إطار عمل لتوضيح التمايز والتكميل في المعرفة.

دراسة (Bettencourt & Brown, 2003) بعنوان "Role Stressors and Customer-"

. "Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations

دراسة نظرية هدفت لبيان دور العاملين في خط الخدمة الأول باعتبارهم عاملين في وظيفة الاستشعار البيئي للمنظمة الخدمية في تحقيق رضا الزبائن وأكّدت الدراسة على أن جودة الخدمة تعتمد بدرجة عالية على أداء العاملين في الخط الأمامي، فضلاً عن أنه في جميع الحالات يمثل العاملين في تماس مع الزبون العنصر الأول لتمثيل منظماتهم. وتوصلت الدراسة إلى تقديم ثلاثة أبعاد حول الارتباط بالزبون من خلال سلوك العاملين في الخط الأمامي ومساهمتهم في تطوير قرارات المنظمة التسويقية ومواردها وهي التمثيل الخارجي، فالعاملين في الاستشعار البيئي من الخط الأول يعدون مسؤولين عن تقديم صورة حسنة للمنظمة في تقديم خدماتهم ومنتجاته المنظمة. والتأثير الداخلي، من خلال استلام ردود أفعال الزبائن من خلال الاتصال مع من هم داخل المنظمة لتحسين خدمة التسليم من لدن إدارتها. وخدمات التسليم من خلال تحسين طرائق وسلوكيات التعامل مع الزبائن.

— دراسة (Hazy & Tivnan, 2003) بعنوان "Boundary Spanning in Organizational"

."Learning

دراسة نظرية هدفت إلى بناء أنموذج قائم على أساس الوكيل، إذ اختبرت هذه الدراسة طرق تأثير وكلاء الاستشعار البيئي في قدرة المنظمة للتعلم تحت ظروف بيئية مختلفة، وأوضحت أن وكلاء الاستشعار البيئي يبحثون في استقطاب المعلومات الجديدة عبر الحدود المنظمية ويعودون إلى تطبيق المعلومات كمعرفة وواجبات ومهام ومن ثم نشرها خلال المنظمة. كما وان أنموذج أنظمة التعلم المنظمي اعتمد أساسا لقياس النتائج على مستوى المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى إن عدد وكلاء الاستشعار البيئي كان المتنبأ به مسبقا في المسح الميداني في البيئات المتغيرة. وكان الإنتاج عاليا مع عدد من مستشعرى البيئة عندما كانت هناك ضرورة لمستويات أعلى للإنتاج وعندما يتعلم الوكلاء مهام جديدة.

— دراسة (Marrone, 2004) بعنوان "Cutting A Cross Team Boundaries: Antecedent"

."and Impactions of Individual Boundary Spanning Behavior Within Consulting Teams

هدفت الدراسة إلى معالجة التعقيبات في أمكانية التنبؤ بمخرجات سلوك افرد الاستشعار البيئي ضمن المجموعة. إذ طبقت هذه الدراسة على (27) فريق استشاري أشتمل على (171) طالب، وبيّنت أن أنشطة الاستشعار البيئي وعمليات الفرق الخارجية مثل بناء وإدارة العلاقات مع الأطراف الخارجية تكون حاسمة في نجاح العديد من المنظمات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها وجود علاقة معنوية بين سلوك الاستشعار البيئي ومخرجات الأفراد في شبكة المعلومات المركزية.

— دراسة (Yao, et..al, 2009) بعنوان " *Impact of Boundary - Spanning Information* "

. " *Technology and Position in Chain on firm Performance* "

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الإستشعار لتقنولوجيا المعلومات والمركز على سلسلة أداء الشركة. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الصناعات الغذائية في الولايات المتحدة الأمريكية. أما عينة الدراسة فقد شملت كافة المديرين العاملين في قطاع الصناعات الغذائية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانه تم تصميمها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الاستثمار الإيجابي في الإستشعار لتقنولوجيا المعلومات يولد منافع مهمة لعمليات الشركات، كما أن هناك تأثير إيجابي دال للإستشعار على سلسلة أداء الشركات محل الدراسة.

— دراسة (Han & Celly, 2009) بعنوان " *Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures* "

هدفت الدراسة إلى إعطاء وصف نظري للبراعة الاستراتيجية للتحالفات الدولية الجديدة، بالإضافة إلى تعرف أثر البراعة الاستراتيجية على أداء التحالفات الدولية الجديدة. تكون مجتمع الدراسة من (70) تحالف دولي في كندا، أما عينة الدراسة فقد شملت الأشخاص المسؤولين عن إجراء هذا التحالف والبالغ عددهم (70) فرداً أيضاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانه تم تصميمها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك أثر إيجابي للبراعة الاستراتيجية على أداء التحالفات الدولية الجديدة في كندا.

— دراسة (Onyemaha, et..al, 2010) بعنوان "How HRM control affects boundary-
spanning employees' behavioural strategies and satisfaction: the moderating impact of
. "cultural performance orientation

هدفت الدراسة إلى تعرف كيف أن التوجه بالأداء الثقافي يتوسط التأثير بين رقابة إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الاستشعار المرتبطة بسلوك الموظفين. وقد تكون مجتمع الدراسة وعيتها من رجال البيع في ستة مدن هي فرنسا، وايرلندا، وإيطاليا، وإسبانيا، والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية والبالغ عددهم (1049). استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان تم تصميمها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوجه بالأداء الثقافي يتوسط التأثير بين رقابة إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات الاستشعار المرتبطة بسلوك الموظفين، كما أن التوجه بالأداء الثقافي يعمل على تعظيم النتائج المرتبطة بالرضا الوظيفي وسلوكيات الاستشعار لدى رجال البيعة عينة الدراسة

— دراسة (الجبوري، 2011) بعنوان "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية:

دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة شركة زين وآسيا سيل البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، كذلك بيان تأثير البراعة التنظيمية بأبعادها على المرونة الاستراتيجية. وقد اختبرت الدراسة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق وبالتالي في شركة زين وآسيا سيل، وطبقت على عينة مكونة من (72) مديرًا في كلتا الشركتين موزعين على مستويات إدارية عدّة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية من بينها ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها كذلك وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية.

— دراسة (The boundary spanning capabilities of Zhang, et..al, 2011) بعنوان "

."purchasing agents in buyer-supplier trust development

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيف أن وظيفة وكالات الشراء الفردية كوحدات استشعار تؤثر على تطوير الثقة لدى الشركات المشترية. وقد تكونت عينة الدراسة من الموردين في قطاع الصناعات الغذائية والمحركات في كل من شمال أمريكا وأوروبا والبالغ عددهم (102108). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن فعاليات وكالات الشراء في ظل وجود الإتصالات الاستراتيجية مع الموردين تؤثر في توليد ثقة الموردين لدى الشركات المشترية.

— دراسة (Qiu, 2012) بعنوان " *Managing boundary-spanning marketing activities*"

. "for supply-chain efficiency

هدفت الدراسة إلى بيان كيف أن الدعم المنظمي المستلم يؤثر أنشطة الإستشعار البيئي التسويقي (إتصالات الوظائف المتقطعة ؛ التواصل مع الزبائن) وكيف أن هذه الأنشطة تؤثر تناهياً على كفاءة سلسلة التوريد. وتكونت عينة الدراسة من (348) مدير تسويق في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الداعم يوفر محفزات إدارية تجاه خدمة الزبائن وتبادل المعلومات لتعزيز الأنشطة التسويقية تجاه المستفيدين.

— دراسة (Comacchio, et..al, 2012) بعنوان " *Boundary spanning between industry*"

. "and university: the role of Technology Transfer Centres

هدفت الدراسة إلى معرفة هل أن مراكز تحويل المعرفة التي تربط بين الجامعات والشركات الصناعية تلعب دوراً فاعلاً، بالإضافة إلى معرفة ما هي مسببات الاستشعار لمراكز تحويل المعرفة. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة مراكز تحويل المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية. أما عينة الدراسة فقد شكلت المراكز المتخصصة بتحويل المعلومات التكنولوجية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية والبالغ عددها (221) مركزاً. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن مراكز تحويل المعرفة التي تربط بين الجامعات الشركات الصناعية تلعب دوراً فاعلاً.

— دراسة (Mollahosseini, et..al, 2012) بعنوان " *Investigating the Relationship* "

. "between Perception of Justice and Customer-Oriented Boundary Spanning Behaviors

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدراك العدالة وسلوكيات الاستشعار الموجه بالزبائن. تكون مجتمع الدراسة وعيتها من العاملين في أفرع بنك Mellat في مدينة Kerman والبالغ عددهم (230). وقد تم توزيع (230) استبيان، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترددة والصالحة للتحليل (200) استبيان. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان تم تصميمها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أن هناك إدراك عالي من العاملين في أفرع بنك Mellat في مدينة Kerman، كما أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين العدالة وسلوكيات الاستشعار الموجه بالزبائن من وجهة نظر العاملين في أفرع بنك Mellat في مدينة Kerman.

— دراسة (Lin & Li, 2013) بعنوان " *The Effect of Boundary-Spanning Search on* "

. "Breakthrough Innovations of New Technology Ventures

هدفت الدراسة إلى بيان أثر سلوكيات الاستشعار البيئي على عمل إخترارات إبداعية للتحالفات الجديدة. ومن خلال منظور المحاذاة الاستراتيجية. تكونت عينة الدراسة من (227) شركة تحالف عالية التكنولوجيا وفي مجال تكنولوجيا المعلومات. وتم استخدام الاستبيان ل لتحقيق أهداف الدراسة والتي توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها سلوكيات الاستشعار البيئي ترتبط إيجابياً بعمل إخترارات إبداعية للتحالفات الجديدة وتلعب دوراً في التأثير على قوى السوق في كل نوعي الإبداع.

دراسة (Edmondson & Boyer, 2013) بعنوان "The Moderating Effect of the"

. "Boundary Spanning Role on Perceived Supervisory Support: A Meta-Analytic Review

هدفت الدراسة إلى اختبار التأثير الوسيط لدور الإستشعار البيئي في العلاقة بين الدعم الإشرافي المدرك وكل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والأداء والنوايا لمعدل الدوران. تكون مجتمع وعينتها من (61) دراسة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة إيجابية بين الدعم الإشرافي المستلم وكل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والأداء والنوايا لمعدل الدوران، كما أن هناك تأثير وسيط لدور الإستشعار البيئي في العلاقة بين الدعم الإشرافي المستلم وكل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي والأداء والنوايا لمعدل الدوران.

٢ – ٧: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان أهم مميزات الدراسة الحالية بالآتي:

- مقاييس إستبانة الدراسة إذ إنتمد الباحث في مقياس دراسته على المقترن المقدم من قبل (Piercy, 2009: 857–864) فيما يتعلق باستراتيجيات الإستشعار البيئي بأبعادها. أما قياس متغير البراعة الاستراتيجية والتي فيها تم الإنتماد على المقترن المقدم من قبل (Kollmann & Voss, 2012 ؛ Jansen, et..al, 2008: 982 – 1006 ؛ Stöckmann, 2010: 153 – 174).
- اختيار مجتمع الدراسة وعيتها، إذ تم اختيار مجتمع الدراسة بشكل قصدي والممثل بشركة أورانج الاردنية للإتصالات الخلوية، أما عينة الدراسة فتم أيضاً اختيارها بشكل قصدي والمتمثلة بالمديرين ورؤساء الأقسام بشركة أورانج الاردنية للإتصالات الخلوية.
- الوسائل الإحصائية، إذ سيستخدم الباحث أنموذج المعادلات الهيكلية لبناء الأنماذج المقترن وفقاً للقواعد والشروط المعمول بها وبما يتاسب وخصوصية البيانات والمعلومات الخاصة بها.

بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التي تعيشها شركة أورانج الاردنية للإتصالات الخلوية من ظروف لا تأكّد عالي في مجالات عملها كافة، وبما يجعل الدراسة تعيش هذه الظروف وتعتبر بها في كل خطوة، كونها ظروفاً غير اعتيادية، وتکابد فيها شركة أورانج الاردنية للإتصالات الخلوية محل الدراسة حدة المنافسة وتغييرات بيئية سريعة. وبالتالي فإن الدور الكبير لاستراتيجيات الإستشعار البيئي سيساعد هذه الشركة على مواجهة جزء من التحديات التي تواجهها في تنفيذ أعمالها ونشاطاتها على المدى البعيد.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- (1) : المقدمة 3 – 3
- (2) : منهج الدراسة 3 – 3
- (3) : مجتمع الدراسة وعينتها 3 – 3
- (4) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة 3 – 3
- (5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات 3 – 3
- (6) : المعالجة الإحصائية المستخدمة 3 – 3
- (7) : صدق أداة الدراسة وثباتها 3 – 3

٣ – (١) : المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية.

وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

٣ – (٢) : منهج الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية. فهي وصفية وذلك للوقوف على طبيعة مضمون كل من استراتيجيات الإستشعار البيئي والبراعة الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. وهي تحليلية للتعرف على تأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية.

٣ – (٣) : مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة أورانج الاردنية للإتصالات الخلوية والبالغ عددهم (1065)، أما عينة الدراسة فتضمنت كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين بشركة أورانج الاردنية للإتصالات الخلوية والذين تم اختيارهم بشكل قصدي والبالغ عددهم (135).

وكان السبب في الإختيار القصدي لهذه العينة ما يلي:

1. لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصوراً واسع يسهمان في رسم صورة واضحة عن السياسات العامة لنشاطات شركتهم.
2. بوصفهم المسؤولون عن مستقبل شركتهم بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد، وذو فائدة لشركتهم، ولأنهم أصحاب

صلاحيات تمكّنهم من اتخاذ القرارات التي تسهم في إجراء التغييرات في شركتهم، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز.

3. لأنهم يمتلكون خبرات وقابليات جوهرية تمكّنهم من التعامل مع إدّاة هذه الدراسة بشكل موضوعي، والإستجابة لفقراتها بدقة تفضي إلى نتائج واقعية في التشخيص، والتحليل، والتفسير، وصياغة التوصيات.

وتم توزيع (135) إستبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (122) بنسبة (90.37%).

وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (8) استبانات لعدم صلاحيتها وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (114) استبانة بنسبة (93.44%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

3 – 4: المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 – 1) ، (3 – 2) ، (3 – 3) ، (3 – 4) ، (3 – 5) المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمنصب الوظيفي).

إذ يوضح الجدول (3 – 1) أن 72% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 28% هم من الإناث.

الجدول (1 – 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	المجموع	إناث	ذكور	النكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس			ذكور	82	72
		إناث		32	28
	114				100

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 – 2) أن 18% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 32% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، كما أظهرت النتائج أن 28% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، وأن 16% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 44 سنة. وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تزيد اعمارهم عن 45 سنة فأكثر ما مجمله 6%.

الجدول (3 – 2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	المجموع	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر		أقل من 30 سنة	21	18
		من 30 – 34 سنة	36	32
		من 35 – 39 سنة	32	28
		من 40 – 44 سنة	18	16
		45 سنة فأكثر	7	6
	114			100

وبما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 – 3) فقد تبين أن 10% من حملة شهادة الدبلوم في إختصاصاتهم، وأن 62% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الماجستير بلغت نسبتهم 24%. وأخيراً، بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدكتوراه ما مجمله .%64.

الجدول (3 – 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	المجموع	الفئة	النسبة المئوية (%)	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي		دبلوم	10	11
		بكالوريوس	62	71
		ماجستير	24	27
		دكتوراه	4	5
	114		100	

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 – 4)

أن ما نسبته 49.8% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تترواح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 – 10 سنوات؛ وأن 7.6% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بلغت 42.6%.

الجدول (4 – 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	المجموع	الفئة	النكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة		5 سنوات فأقل	33	29
		من 6 – 10 سنوات	39	34
		من 11 – 15 سنة	30	26
		أكثر من 16 سنة	12	11
	114			100

وأخيراً، وبما يرتبط بمتغير المنصب الوظيفي وكما هو موضح بالجدول (3 – 5) فقد تبين أن 15% من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين، وأن 85% من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام

الجدول (3 – 5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المتغير	المجموع	الفئة	النكرار	النسبة المئوية (%)
المنصب الوظيفي		رئيس قسم	97	85
		مدير	17	15
		المجموع	114	100

(3 – 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلكأخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كادة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عليها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمنصب

الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس استراتيجيات الإستشعار البيئي عبر ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي (استراتيجية الإنがらق ؛ استراتيجية التدرج؛ واستراتيجية التنبؤ) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على

النحو الآتي:

استراتيجيات الإستشعار البيئي	استراتيجية الإنがらق	استراتيجية التدرج	عدد الفقرات
ترتيب الفقرات	5 — 1	10 — 6	5
(15 — 11)	5	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 — 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale

كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	اوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

الجزء الثالث: تضمن مقياس البراعة الاستراتيجية عبر ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي (الحساسية الاستراتيجية؛ والإبداع الإستكشافي؛ والإستغلال الامثل لفرص المتاحة) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

البراعة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	الإبداع الإستكشافي	الإستغلال الامثل لفرص المتاحة
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	30 – 26	25 – 21	20 – 16

وترافق مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالتالي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	اوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (30) فقرة بمقاييس ليكرت الخماسي .Five Likert Scale

٣- (٦) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

لإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS Ver.21 Statistical Package for Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين –

— بالإضافة إلى برنامج Amos Ver.21 وقد قام الباحث من خلاله بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{المدى التطبيق}}{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}} = 3$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{المدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 — أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 — لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

أساليب الإحصاء الاستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- اختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الاستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- تحليل المسار باستخدام برنامج Amos Ver.21 بهدف بناء الأنماذج المقترن لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية.

(3 – 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترنات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010: 184). والجدول (3 – 6) يبيّن نتائج إداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

قيمة ألفا (α)	عدد الفقرات	البعد	ت
0.857	15	استراتيجيات الإستشعار البيئي	1
0.808	5	استراتيجية الإنغلاق	1 – 1
0.811	5	استراتيجية التدرج	2 – 1
0.836	5	استراتيجية التنبؤ	3 – 1
0.877	15	البراعة الاستراتيجية	2
0.784	5	الحساسية الاستراتيجية	1 – 1
0.745	5	الإبداع الإستكشافي	2 – 1
0.772	5	الإستغلال الامثل للفرص المتاحة	3 – 1

إذ يوضح الجدول (3 – 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (0.772) للثقة الالكترونية كحد أدنى، و (0.877) لجودة الموقع الالكتروني كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلى على تمنع إدامة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

الفصل الرابع النتائج واختبار الفرضيات

(1 – 4) : المقدمة

(2 – 4) : تحليل بيانات الدراسة

(3 – 4) : تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 – 4) : اختبار فرضيات الدراسة

٤ – ١) المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإنجذابهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة وإختبار α لعينة واحدة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم اختبار فرضياتها والدلائل الإحصائية الخاصة بكل منها.

٤ – ٢) تحليل بيانات الدراسة

٤ – ٢ – ١) وصف وتحليل استراتيجيات الاستشعار البيئي

لوصف وتحليل استراتيجيات الاستشعار البيئي (استراتيجية الإنغلاق؛ استراتيجيات التدرج؛ استراتيجيات التنبؤ) في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار الثاني " α " للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 – 1)؛ (2 – 4)؛ (3 – 4).

إذ يوضح الجدول (4 – 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية الإنغلاق في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.114 – 4.429) بمتوسط كلي مقداره (4.233) على مقياس ليكرت الخمسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لاستراتيجية الإنغلاق في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "توقف شركتنا خططها التوسعية في الظروف الطارئة" بمتوسط حسابي بلغ (4.429) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.233)، وانحراف معياري بلغ (0.609)، فيما حصلت الفقرة "تنسجم موارد شركتنا مع عملياتها التشغيلية وقدراتها في

الظروف الطارئة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.114) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.233) وانحراف معياري (0.737).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية الإنغلاق في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة استراتيجية الإنغلاق في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لاستراتيجية الإنغلاق في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى ممارسة استراتيجية الإنغلاق في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (1 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة استراتيجية الإنغلاق في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري الحسابي	المتوسط الحسابي	استراتيجية الإنغلاق	ت
مرتفعة	2	0.000	22.249	0.623	4.298	توقف شركتنا نشاطات البحث والتطوير في الظروف البيئية الصعبة	1
مرتفعة	3	0.000	17.721	0.702	4.166	تمتلك شركتنا موارد كافية لمواجهة الأزمات	2
مرتفعة	5	0.000	16.121	0.737	4.114	تنسجم موارد شركتنا مع عملياتها التشغيلية وقدراتها في الظروف الطارئة	3
مرتفعة	4	0.000	21.002	0.588	4.157	تلجا شركتنا إلى إلغاء المكافأة والحوافز والتدريب في الظروف البيئية الصعبة	4
مرتفعة	1	0.000	25.059	0.609	4.429	توقف شركتنا خططها التوسعية في الظروف الطارئة	5
				0.492	4.233	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية الإنغلاق	

قيمة t الجدولية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (1.658).

تم حساب قيمة t الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 – 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية التدرج في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 4.131 – 4.359 بمتوسط كلي مقداره (4.254) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لاستراتيجية التدرج في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعمل شركتنا على استبعاد الإجراءات الروتينية غير الضرورية" بمتوسط حسابي بلغ (4.359) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.254)، وانحراف معياري بلغ (0.666)، فيما حصلت الفقرة "تلجا شركتنا إلى الزيادة التدريجية في حواجز العاملين"

على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.131) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.254) وانحراف معياري (0.617).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية التدرج في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة استراتيجية التدرج في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لاستراتيجية التدرج في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى ممارسة استراتيجية التدرج في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (2 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم σ ومستوى ممارسة استراتيجية التدرج في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري الحسابي	المتوسط الحسابي	استراتيجية التدرج	ت
مرتفعة	2	0.000	22.928	0.616	4.324	تخفض شركتنا أسعار خدماتها في حالة زيادة العرض على الطلب	6
مرتفعة	1	0.000	21.769	0.666	4.359	تعمل شركتنا على استبعاد الإجراءات الروتينية غير الضرورية	7
مرتفعة	4	0.000	23.221	0.560	4.219	تقدّم شركتنا محفزات للزبائن من خلال البيع باستخدام أساليب بيع متعددة	8
مرتفعة	3	0.000	24.585	0.537	4.236	تحاول شركتنا إعطاء صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها إلى زبائنها	9
مرتفعة	5	0.000	19.580	0.617	4.131	تلجأ شركتنا إلى الزيادة التدريجية في حوافز العاملين	10
				0.418	4.254	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية التدرج	

قيمة t الجدولية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يبيّن الجدول (4 – 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية التنبؤ في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.131 – 4.359) بمتوسط كلي مقداره (4.117) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لاستراتيجية التنبؤ في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تواكب شركتنا متطلبات التقنيات البيئية بإجراء تعديلات على الأنظمة والتعليمات" بمتوسط حسابي بلغ (4.412) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.117)، وانحراف معياري بلغ (0.688)، فيما حصلت الفقرة "تخفض شركتنا بعض خططها التوسعية

استعداداً لـ"مواجهة التغيرات للبيئة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.710) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.117) وانحراف معياري (1.019).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية التنبؤ في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة استراتيجية التنبؤ في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لاستراتيجية التنبؤ في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى ممارسة استراتيجية التنبؤ في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (3 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى ممارسة استراتيجية التنبؤ في
شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري الحسابي	المتوسط الحسابي	استراتيجية التنبؤ	ت
مرتفعة	3	0.000	20.631	0.649	4.254	تجري شركتنا تعديلات مستمرة في أساليب بيع خدماتها تتماشى مع متطلبات البيئة	11
مرتفعة	4	0.000	9.493	0.917	3.815	تهيء شركتنا المستلزمات والأساليب والأدوات للتعامل مع حالات الالاتك كنهيّة المواد البديلة	12
مرتفعة	5	0.000	7.441	1.019	3.710	تحفظ شركتنا بعض خططها التوسعية استعداداً لمواجهة التغيرات البيئية	13
مرتفعة	1	0.000	21.890	0.688	4.412	تواءكب شركتنا متطلبات التقنيات البيئية بإجراء تعديلات على الأنظمة والتعليمات	14
مرتفعة	2	0.000	27.458	0.542	4.394	تحافظ شركتنا بإجراءات احترازية في الظروف الطارئة بقصد أنشطتها التسويقية والإعلانية	15
			0.543	4.117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاستراتيجية التنبؤ		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

٤ - ٢ - (2) : وصف وتحليل البراعة الاستراتيجية

لوصف وتحليل البراعة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية ؛ الإبداع الاستكشافي ؛ الإستغلال الامثل للفرص) في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "٤" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 4) ؛ (5 - 4) ؛ (4 - 6).

إذ يوضح الجدول (4 — 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحساسية الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.307 — 3.859) بمتوسط كلي مقداره (4.201) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للحساسية الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى إدارة شركتنا للتعرف على خدمات منافسيها لتوجيه أدائها المستقبلي والخروج من إطار الروتينية في أعمالها" بمتوسط حسابي بلغ (4.307) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.201)، وانحراف معياري بلغ (0.566)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك شركتنا القدرة على إحداث التوازن في تركيزها على الأحداث القريبة والبعيدة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.859) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.201) وانحراف معياري (0.829). ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الحساسية الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بفتراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الحساسية الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للحساسية الاستراتيجية في شركة

أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى الحساسية الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى الحساسية الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

ت	الحساسية الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "M" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تمتلك شركتنا القدرة على إحداث التوازن في تركيزها على الأحداث القريبة والبعيدة	3.859	0.829	11.065	0.000	5	مرتفعة
17	تهتم شركتنا بمواجهة التحديات البيئية ذات الآثار المباشرة على نشاطاتها	4.280	0.602	22.696	0.000	3	مرتفعة
18	تهتم شركتنا نحو فهم سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم لضمان تحقيق السوق الاستراتيجي	4.263	0.691	19.491	0.000	4	مرتفعة
19	تميز شركتنا بامتلاكها لآليات التفكير المنظم والحدس والقدرة للمبادرة	4.298	0.637	21.759	0.000	2	مرتفعة
20	تسعى إدارة شركتنا للتعرف على خدمات منافسيها لتوجيه أدائها المستقبلي والخروج من إطار الروتينية في أعمالها	4.307	0.566	24.637	0.000	1	مرتفعة
				0.418	4.201	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحساسية الاستراتيجية	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وبالبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 – 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإبداع

الإستكشافي في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.026 — 4.570) بمتوسط كلي مقداره (4.252) على مقاييس ليكرت الخمسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للإبداع الإستكشافي في شركة أورانج الأردنية للإتصالات

الخلوية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تبادر الشركة بطرح خدمات جديدة تلبي حاجات المتعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (4.570) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.252)، وانحراف معياري بلغ (0.531)، فيما حصلت الفقرة "تتبع الشركة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.026) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.252) وانحراف معياري (0.866).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع الاستكشافي في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الاستكشافي في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للإبداع الاستكشافي في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى الإبداع الاستكشافي في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى الإبداع الإستكشافي في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "M" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبداع الإستكشافي	T
مرتفعة	1	0.000	31.534	0.531	4.570	تبادر الشركة بطرح خدمات جديدة تلي حاجات المتعاملين	21
مرتفعة	2	0.000	21.199	0.645	4.280	تقوم الشركة وبشكل مستمر بتقديم خدمات تناسب وحاجة عملائها	22
مرتفعة	4	0.000	15.890	0.789	4.175	تسعى الشركة وبشكل مستمر إلى اجراء تحسين على خدماتها المقدمة	23
مرتفعة	5	0.000	12.641	0.866	4.026	تنتبع الشركة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها	24
مرتفعة	3	0.000	25.536	0.506	4.210	تسعى الشركة إلى تطبيق أنماط جديدة في إدارة عملياتها	25
				0.509	4.252	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع الإستكشافي	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وباللغ (3).

وأخيراً، يبيّن الجدول (4 – 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإستغلال الأمثل لفرص المتاحة في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.043 — 4.280) بمتوسط كلي مقداره (4.201) على مقياس ليكرت الخاسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للاستغلال الأمثل لفرص المتاحة في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى شركتنا إلى إستغلال الفرص السوقية من خلال مراقبة تحركات المنافسين واستراتيجياتهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.280) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.201)، وانحراف معياري بلغ (0.602)، فيما حصلت الفقرة "تسعى شركتنا بإستغلال الفرص السوقية وفق قدراتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة

بمتوسط حسابي (4.043) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.201) وانحراف معياري (0.757).

ويبيّن الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للإستغلال الأمثل للفرص المتاحة في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفئات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعًا.

جدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة	t
مرتفعة	5	0.000	14.720	0.757	4.043	تسعى شركتنا بإستغلال الفرص السوقية وفق قدراتها	26
مرتفعة	4	0.000	22.620	0.567	4.201	تهدف شركتنا إلى إستغلال جميع الفرص المتاحة في السوق بما يتناسب مع إمكاناتها	27
مرتفعة	1	0.000	22.696	0.602	4.280	تسعى شركتنا إلى إستغلال الفرص السوقية من خلال مراقبة تحركات المنافسين واستراتيجياتهم	28
مرتفعة	3	0.000	19.316	0.678	4.228	تقيم شركتنا معارض تجارية في الأسواق الحالية بين الحين والأخر	29
مرتفعة	2	0.000	23.854	0.561	4.254	تقدم شركتنا برامج ترويجية تؤثر على قرارات الزبائن الشرائية	30
				0.461	4.201	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإستغلال الأمثل للفرص المتاحة	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.658).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة وباللغة (3).

(3 – 4) : تحليل مدى ملائمة البيانات لِفتراسات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لِاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لِفتراسات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكيد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكيد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإنلواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإنلواء تقل عن (± 1)، والجدول رقم (4 – 7) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإنلواء

Skewness	Tolerance	VIF	استراتيجيات الإستشعار البيئي	ت
- 0.449	0.369	2.713	استراتيجية الإنغلاق	1
- 0.614	0.383	2.611	استراتيجية التدرج	2
- 0.646	0.522	1.917	استراتيجية التنبؤ	3

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 – 7) عدم وجود تداخل خطى متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات الإستشعار البيئي)، وإن ما يؤكّد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثّلة بـ (استراتيجية الإنغلاق)،

استراتيجية التدرج، الثقة، واستراتيجية التنبؤ) والبالغة (2.713 ؛ 1.981 ؛ 1.917) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.369 – 0.522) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكيد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في شركة أورانج للإتصالات الخلوية محل الدراسة.

(4 – 4) : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى HA_1

يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدلاله	T المحسو بة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلاله	DF درجات الحرية	F المحسو بة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.010	2.643	0.292	الإنغلاق	3	بين المجاميع			
0.019	2.624	0.280	الدرج	0.000	البواقي	36.216	0.497	0.705
0.001	3.418	0.320	التنبؤ		المجموع			الحساسية الاستراتيجية

* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 8) أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.705) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.497)، أي أن ما قيمته (0.497) من التغيرات في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية ناتج عن التغير في استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.292) لاستراتيجية الإنغلاق، (0.280) لاستراتيجية التدرج، (0.320) لاستراتيجية التنبؤ. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) يؤدي إلى زيادة في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية بقيمة (0.292) لاستراتيجية الإنغلاق، (0.280) لاستراتيجية التدرج، (0.320) لاستراتيجية التنبؤ. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (36.216) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HA1-1 يوجد أثر إيجابي ذي دالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من أثر استراتيجية الإنغلاق في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9) .

جدول (9 – 4)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية الإنغلاق وتحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدالة	F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع الربعات SOS	
		1	8.107	8.107	استراتيجية الإنغلاق وتحقيق الحساسية الاستراتيجية
0.000	77.657	112	0.104	11.692	
		113	المجموع	19.800	

يوضح الجدول (4 – 9) نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية الإنغلاق وتحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. الذي يوضح مدى إسهام استراتيجية الإنغلاق في تفسير التباين الحاصل في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ تبين وجود أثر إيجابي ذي دالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ بلغت قيمة F المحسوبة (77.657) وهي دالة إحصائياً عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يوضح الجدول (4 – 10) تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية الإنغلاق في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.640) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.409)، أي أن ما قيمته (0.409) من التغيرات في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام باستراتيجية الإنغلاق، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.640). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية الإنغلاق يؤدي إلى زيادة في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بقيمة (0.640). ويفكد معنوية هذا التأثير قيم T المحسوبة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) والبالغة (8.812). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية الإنفاق في تحقيق الحساسية الاستراتيجية
لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	الحساسية الاستراتيجية
0.409	0.640	0.000	8.812	0.640	(1.658) ($\alpha \leq 0.05$)

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HA₁₋₂: يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من أثر استراتيجية التدرج في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11) ، (4 – 12).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التدرج وتحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدلاله	F المحسوبة	درجات الحرية DF		متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	
0.000	65.615	1 112 113	الانحدار البواقي المجموع	7.314 0.111 	7.314 12.485 19.800	استراتيجية التدرج وتحقيق الحساسية الاستراتيجية

يوضح الجدول (4 – 11) نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التدرج وتحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. الذي يوضح مدى إسهام استراتيجية التدرج في تفسير التباين الحاصل في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ بلغت قيمة F المحسوبة (65.615) وهي دالة إحصائية عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يوضح الجدول (4 – 12) تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التدرج في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.608) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.369)، أي أن ما قيمته (0.369) من التغيرات في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن

التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية التدرج، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.608). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التدرج يؤدي إلى زيادة في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بقيمة (0.608). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم T المحسوبة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) والبالغة (8.100). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4-12)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التدرج في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

(R^2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	الحساسية الاستراتيجية
0.369	0.608	0.000	8.100	0.608	

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (1.658)

يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من أثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13) ، (4 – 14).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التنبؤ وتحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدلاله	F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	
		1	الانحدار	7.790	7.790
0.000	72.651	112	البواقي	0.107	12.009
		113	المجموع		19.800

استراتيجية التنبؤ
وتحقيق الحساسية
الاستراتيجية

يوضح الجدول (4 — 13) نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التنبؤ وتحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. الذي يوضح مدى إسهام استراتيجية التنبؤ في تفسير التباين الحاصل في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ بلغت قيمة F المحسوبة (72.651) وهي دالة إحصائياً عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يوضح الجدول (4 – 14) تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.608) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.369)، أي أن ما قيمته (0.369) من التغيرات في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية التنبؤ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.608). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التنبؤ يؤدي إلى زيادة في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بقيمة (0.608). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم T المحسوبة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) والبالغة (8.100). وهذا يؤكّد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الحساسية الاستراتيجية
لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

(R^2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	الحساسية الاستراتيجية
0.393	0.627	0.000	8.524	0.627	(1.658) ($\alpha \leq 0.05$)

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية H_{A_2}

يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق الإبداع
الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدلاله	T المحسو بة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلاله	DF درجات الحرية	F المحسو بة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.011	2.691	0.253	الإنغلاق		3	بين المجاميع		
0.007	2.768	0.313	الدرج	0.000	110	اليوافي	31.476	0.462
0.008	2.699	0.261	التنبؤ		113	المجموع		0.680

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 15) أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.680) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.462)، أي أن ما قيمته (0.462) من التغيرات في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن التغيير في استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.253) لاستراتيجية الإنغلاق، (0.313) لاستراتيجية التدرج، (0.261) لاستراتيجية التنبؤ. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى

الإهتمام باستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية بقيمة (0.253) لاستراتيجية الإنغلاق، (0.313) لاستراتيجية التدرج، (0.261) لاستراتيجية التنبؤ. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.476) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على:

وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HA₂₋₁: يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من أثر استراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16 ، 4 – 17).

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية الإنがらق وتحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج
الأردنية للإتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدلاله	F المحسوبة	درجات الحرية DF		متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	
0.000	62.928	1 112 113	الانحدار البواقي المجموع	10.535 0.167	10.535 18.750 29.284	استراتيجية الإنがらق وتحقيق الإبداع الاستكشافي

يوضح الجدول (4 – 16) نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية الإنがらق وتحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. الذي يوضح مدى إسهام استراتيجية الإنがらق في تفسير التباين الحاصل في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنがらق في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ بلغت قيمة F المحسوبة (62.928) وهي دالة إحصائية عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 – 17) تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية الإنがらق في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنがらق في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.600) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.360)، أي أن ما قيمته (0.360) من

التغيرات في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية الإنغلاق، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.600). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية الإنغلاق يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بقيمة (0.600). ويفيد معنوية هذا التأثير قيم T المحسوبة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) والبالغة (7.933). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:

وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

(R^2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	الإبداع الاستكشافي
0.360	0.600	0.000	7.933	0.600	(1.658) ($\alpha \leq 0.05$)

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HA₂₋₂: يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من أثر استراتيجية التدرج في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18) ، (4 – 19).

جدول (4 – 18)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التدرج وتحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدلاله	F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع الربعات SOS	
0.000	71.646	1 112 113	11.425 0.159	11.425 17.860 29.284	استراتيجية التدرج وتحقيق الإبداع الاستكشافي

يوضح الجدول (4 – 18) نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التدرج وتحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. الذي يوضح مدى إسهام استراتيجية التدرج في تفسير التباين الحاصل في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ بلغت قيمة F المحسوبة (71.646) وهي دالة إحصائياً عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يوضح الجدول (4 – 19) تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التدرج في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.625) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.390)، أي أن ما قيمته (0.390) من التغيرات في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية التدرج، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.625). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التدرج يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بقيمة (0.625). ويفوكد معنوية هذا التأثير قيم T المحسوبة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) والبالغة (8.464). وهذا

يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:
وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التدرج في تحقيق الإبداع الاستكشافي
لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

(R^2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	
0.390	0.625	0.000	8.464	0.625	الإبداع الاستكشافي

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

HA₂₋₃: يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الإبداع الاستكشافي
لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من أثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية،
وكمما هو موضح بالجدول (4 – 20 ، 4 – 21).

جدول (4 – 20)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التنبؤ وتحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدلاله	F المحسوبة	درجات الحرية DF		متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	
0.000	58.585	1	الانحدار	10.057	10.057	استراتيجية التنبؤ وتحقيق الإبداع الاستكشافي
		112	البواقي	0.172	19.227	
		113	المجموع		29.284	

يوضح الجدول (4 – 20) نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التنبؤ وتحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. الذي يوضح مدى إسهام استراتيجية التنبؤ في تقسيم التباين الحاصل في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ بلغت قيمة F المحسوبة (58.585) وهي دلالة إحصائية عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يوضح الجدول (4 – 21) تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.586) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.343)، أي أن ما قيمته (0.343) من

التغيرات في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية التنبؤ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.586). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التنبؤ يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بقيمة (0.586). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم T المحسوبة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) والبالغة (7.654). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 21)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

(R^2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	
0.343	0.586	0.000	7.654	0.586	الإبداع الاستكشافي

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (1.658)

الفرضية الرئيسية الثالثة HA₃

يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 22).

جدول (22 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدالة	T المحسو بة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدالة	DF درجات الحرية	F المحسو بة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	3.714	0.375	الإنغلاق	3	بين المجاميع			الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة
0.029	2.211	0.219	الدرج	0.000	البواقي	27.626	0.430	0.656
0.002	3.113	0.264	التنبؤ		المجموع			

* يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4) — (22) أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق؛ التدرج؛ التنبؤ) في تحقيق الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق؛ التدرج؛ التنبؤ) في تحقيق الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.656$ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.430)، أي أن ما قيمته (0.430) من التغيرات في تحقيق الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن التغير في استراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق؛ التدرج؛ التنبؤ)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.375) لاستراتيجية الإنغلاق، (0.219) لاستراتيجية التدرج، (0.264) لاستراتيجية التنبؤ. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق؛ التدرج؛ التنبؤ) يؤدي إلى زيادة في تحقيق الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بقيمة (0.375) لاستراتيجية الإنغلاق، (0.219) لاستراتيجية التدرج، (0.264) لاستراتيجية التنبؤ. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (27.626) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، التي تنص على: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق؛ التدرج؛ التنبؤ) في تحقيق الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HA3-1 يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من أثر استراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (23 – 4) ، (24 – 4).

جدول (23 – 4)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية الإنغلاق وتحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدلالـة	F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	
0.000	80.276	1	الانحدار	10.037	10.037
		112	البواقي	0.125	14.003
		113	المجموع		24.040

استراتيجية الإنغلاق
وتحقيق الإستغلال
الأمثل للفرص
المتاحة

يوضح الجدول (4 – 23) نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية الإنغلاق وتحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. الذي يوضح مدى إسهام استراتيجية الإنغلاق في تفسير التباين الحاصل في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ بلغت قيمة F المحسوبة (80.276) وهي دالة إحصائياً عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يوضح الجدول (4 – 24) تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.646) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.418)، أي أن ما قيمته (0.418) من التغيرات في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية الإنغلاق، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.646). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية الإنغلاق يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بقيمة (0.646). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم T المحسوبة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) والبالغة (8.960). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:
وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 24)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية الإنغلاق في تحقيق الإستغلال الأمثل
ل الفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

(R^2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	الإستغلال الأمثل ل الفرص المتاحة
0.418	0.646	0.000	8.960	0.646	

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ (1.658)

HA3-2: يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الإستغلال الأمثل
ل الفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من أثر استراتيجية التدرج في تحقيق الإستغلال الأمثل لـلفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية
لإتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 25 ، 4 – 26).

جدول (4 – 25)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التدرج وتحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة
لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدالة	F المحسوبة	درجات الحرية DF		متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	
0.000	45.805	1 112 113	الانحدار البواقي المجموع	6.978 0.152 	6.978 17.062 24.040	استراتيجية التدرج وتحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة

يوضح الجدول (4 – 25) نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التدرج وتحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. الذي يوضح مدى إسهام استراتيجية التدرج في تفسير التباين الحاصل في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ بلغت قيمة F المحسوبة (45.805) وهي دالة إحصائياً عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يوضح الجدول (4 – 26) تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التدرج في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.539) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.290)، أي أن

ما قيمته (0.290) من التغيرات في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية التدرج، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.539). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التدرج يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بقيمة (0.539). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم T المحسوبة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) والبالغة (6.768). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية،

التي تنص على:

وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التدرج في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 - 26)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التدرج في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

(R^2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة
0.290	0.539	0.000	6.768	0.539	قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (1.658)

يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الإستغلال الأمثل HA3-3 للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين للتحقق من أثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، وكما هو موضح بالجدول (27 – 4) .

جدول (27 – 4)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التنبؤ وتحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة
لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

Sig* مستوى الدلالـة	F المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	
		1	6.047	6.047	استراتيجية التنبؤ وتحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة
0.000	37.638	112	0.161	17.993	
		113	المجموع	24.040	

يوضح الجدول (4 – 27) نتائج اختبار تحليل التباين بين استراتيجية التنبؤ وتحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. الذي يوضح مدى إسهام استراتيجية التنبؤ في تفسير التباين الحاصل في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الإستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). إذ بلغت قيمة F المحسوبة (37.638) وهي دلالة إحصائياً عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يوضح الجدول (4 – 28) تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.502) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.252)، أي أن ما قيمته (0.252) من التغيرات في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية التنبؤ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.502). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التنبؤ يؤدي إلى زيادة في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بقيمة (0.502). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيم T المحسوبة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) والبالغة (6.135). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التنبؤ في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 28)

نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط لأثر استراتيجية التنبؤ في تحقيق الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية

(R^2) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة
0.252	0.502	0.000	6.135	0.502	

*قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) (1.658)

وتحقيقاً لأهداف الدراسة بشكل شمولي، استخدم الباحث برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 بهدف بناء أنموذج مقترن لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية بأبعادها لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية وذلك باستخدام انموذج المعادلات الهيكلية. إذ بينت النتائج المعروضة بالجدول (4 – 29) أن الأنماذج المقترن قد حقق الموائمة التامة، إذ بلغت قيمة Chi² المحسوبة (42.708)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وما يتعلق بمؤشرات المواءمة المطلقة **Absolute Fit** فقد بلغت قيمة Goodness of Fit (0.902) وهو مؤشر مواءمة الجودة وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبنفس السياق بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري Root Mean Square Error of (0.047) وهو يقترب من قيمة الصفر. أما ما يرتبط بمؤشرات المواءمة التدرجية Adjusted Goodness of Fit Index (Incremental Fit) فقد بلغت قيمة مؤشر (0.913) AGFI وهو مؤشر مواءمة الجودة المُعدل وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.925) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وأخيراً، بلغت قيمة مؤشر المواءمة الطبيعي Normed Fit Index (NFI) (0.967)

وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما يبين الجدول أيضاً أن معامل التحديد للمتغيرات التابعة كانت (0.397) للحساسية الاستراتيجية و (0.407) للإبداع الاستكشافي و (0.387) للإستغلال الأمثل للفرص المتاحة. والشكل (4 – 1) يوضح الأنماذج المقترن لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية بأبعادها لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية.

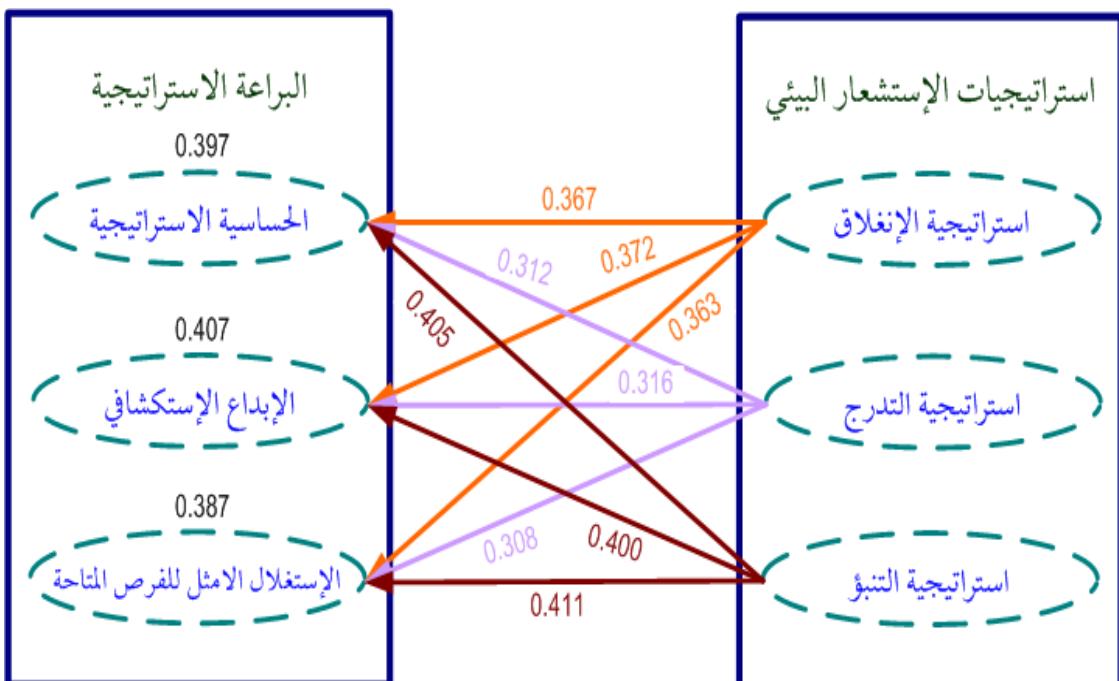
جدول (29 – 4)

مؤشرات المواتمة لأنماذج المعادلة الهيكيلية

عنبة القيم	قيم النتيجة	المؤشر
–	42.708	χ^2
–	15	DF
<i>Absolute Fit Level</i>		
فأكثـر 0.900	0.902	<i>GFI</i>
أقل من 0.080	0.047	<i>RMSEA</i>
<i>Incremental Fit Level</i>		
فأكثـر 0.900	0.913	<i>AGFI</i>
فأكثـر 0.900	0.925	<i>CFI</i>
فأكثـر 0.900	0.967	<i>NFI</i>
<i>Parsimonious Fit Level</i>		
أقل من 3	65.514	χ^2 / DF
كلما كان أعلى كلما كان أفضل	0.397 0.407 0.387	الحساسية الاستراتيجية الإبداع الاستكشافي الإستغلال الأمثل للفرص المتاحة <i>SMC(R²)</i>

الشكل (1 – 4)

الأنموذج المقترن لتأثير استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية بأبعادها لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية



الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

(1 – 5) : المقدمة

(2 – 5) : نتائج الدراسة ومناقشتها

(3 – 5) : التوصيات

5 – 1) المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية، وعليه أفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة وتوصياتها، كما يلي:

5 – 2) نتائج الدراسة ومناقشتها

1. بلغ مستوى ممارسة استراتيجية الإستشعار البيئي من قبل شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية مرتفعاً، إذ جاءت استراتيجية التدرج من حيث الممارسة بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.254) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاءت استراتيجية الإنغلاق من حيث الممارسة وبمتوسط حسابي بلغ (4.233) على مقياس ليكرت الخماسي، وأخيراً، وفي المرتبة الثالثة من حيث الممارسة جاءت استراتيجية التنبؤ بمتوسط كلي مقداره (4.117) على مقياس ليكرت الخماسي.
2. بلغ مستوى البراعة الاستراتيجية في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية مرتفعاً، إذ جاء الإبداع الاستكشافي بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.252) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاءت كل من الحساسية الاستراتيجية والإستغلال الأمثل للفرص المتاحة وبمتوسط حسابي بلغ (4.201) لكل منها على مقياس ليكرت الخماسي.
3. وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الحساسية الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

و هذه النتيجة تتفق و نتيجة دراسة (Yao, et..al, 2009) التي بينت أن الاستثمار الإيجابي في الإستشعار لتقنولوجيا المعلومات يولد منافع مهمة لعمليات الشركات، كما أن هناك تأثير إيجابي دال للإستشعار على سلسلة أداء الشركات محل الدراسة.

4. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الإبداع الاستكشافي لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

و هذه النتيجة تتفق و نتيجة دراسة (Carlile, 2002) التي أوضحت أن استعمال هدف الحدود يمكن أن يوصف تبعاً لذلك كوسيلة تمثيل تعلم و نقل المعرفة لحل المشاكل الموجودة في الحدود، كذلك أشارت هذه الدراسة إلى النظرة العملية للمعرفة والحدود التي تهدف لتشكيل إطار عمل لتوضيح التمايز والتكامل في المعرفة.

5. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإستشعار البيئي (الإنغلاق ؛ التدرج ؛ التنبؤ) في تحقيق الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة لشركة أورانج الأردنية للاتصالات الخلوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

و هذه النتيجة تتفق و نتيجة دراسة (Mollahosseini, et..al, 2012) التي بينت أن هناك إدراك عالي من العاملين في فرع بنك Mellat في مدينة Kerman، كما أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين العدالة و سلوكيات الاستشعار الموجه بالزبائن من وجهة نظر العاملين في فرع بنك Mellat في مدينة Kerman.

5 – (3) : التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن إيجاز أهم التوصيات التي تسهم في إفاده الشركة محل الدراسة منها بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام، وكما يلي:

1. ضرورة الاهتمام باستراتيجيات وحدات الاستشعار البيئي التي تم تناولها في الدراسة الحالية لما لها من تأثير في البراعة الاستراتيجية.
2. ضرورة إطلاع شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية على استراتيجيات الاستشعار البيئي وتعزيز ومساندة وحدات الاستشعار البيئي في تحسين جودة قراراتها المتخذة.
3. يدعو الباحث شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية إلى الاهتمام بوحدات الاستشعار البيئي بهدف توفير المعلومات الازمة والفورية لاتخاذ القرارات في ظل الظروف البيئية المضطربة.
4. ضرورة اهتمام شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بوحدات الاستشعار البيئي من أجل زيادة كفاءة وفاعلية هذه الوحدات لما لها من دور مهم في حماية الجوهر التكنولوجي للشركة من خلال متابعة التغيرات والتطورات البيئية ومواكبتها.
5. إهتمام شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية بتدريب وتأهيل العاملين فيها بكيفية ممارسة استراتيجيات الاستشعار البيئي في البيئة الخارجية وصولاً لتحقيق اهدافها على المدى البعيد.
6. يتطلب من شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية التوفيق بين الاستراتيجية التي تتبعها والظروف البيئية في ضوء إسهامات وحدات الاستشعار البيئي من خلال توفير المعلومات الضرورية عن التغيرات البيئية وتقلباتها.

7. ضرورة قيام الإدارات ومسؤولي وحدات الاستشعار البيئي في شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية برفع مستوىوعي العاملين فيها حول أهمية دور هذه الوحدات في حماية الجوهر التكنولوجي لها من التقلبات البيئية الضارة.

8. زيادة الاهتمام باستراتيجية الانغلاق من قبل شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية.

9. يتطلب من شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية زيادة التركيز على تدرج اولويات تدفق المدخلات وسير العمليات وفي تصريف المخرجات.

10. على شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية الاهتمام باستراتيجية التنبؤ من أجل التحسب للتغيرات البيئية ومواكبتها.

11. لابد أن تسعى شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية ميدان البحث للاستعانة بالاستغلال الأمثل للفرص، والعمل به لغرض تحسين الخدمات المقدمة للزبائن و تلبية متطلباتهم والأخذ بآرائهم من خلال إقامة المعارض التجارية بين الحين والأخر والتركيز على فتح اتصالات مباشرة مع الزبائن للاستقبال ردود أفعالهم.

12. أن تكون هنالك خطط أكثر مرونة قادرة على تعديل خصائص الخدمات الحالية بما يتناسب ومتطلبات الزبائن وت تقديم عدد كبير من الخدمات المتنوعة في آن واحد وكذلك إجراء تغيرات مستمرة على أنظمة معالجة الخدمات استجابة للتغيرات السوق فضلا عن

تطوير خدماتها بالاعتماد على حاجات السوق وليس على أساس سياسة الشركة الداخلية.

13. إن تسعى شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية الى انتهاء أساليب لاستغلال الفرص والبحث عن فرص جديدة بشكل أفضل مما هو عليه للوصول الى مستوى التميز في أعمالها.

14. ضرورة اعتماد شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية على أساليب وطرق أكثر جدوى من الأساليب والطرق الحالية وصولاً لتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو تاي، صباح، (2010)، "تحديد الفرص التسويقية"، ورقة عمل، عمان: الأردن.
2. الجبوري، حيدر جاسم عبيد، (2011)، "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وأسيما سيل في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
3. حريم، حسين، (2003)، "ادارة المنظمات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان: الأردن.
4. الحسيني، فلاح حسن عدai، (2000)، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها — مداخلها — عملياتها"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. داغر، منفذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (2000)، "نظريّة المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة، بغداد: العراق.
6. العبيدي، بشار محمد خليل، (2005)، "الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.
7. عوض، أحمد عوض، (2000)، "الادارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، دار الجمعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية: مصر.
8. القرishi، خيرية عبد كاظم، (2008)، "التقييم المالي لرأس المال البشري وأثره في ربحية المنشأة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.
9. القرموطي، محمد قاسم، (2000)، "نظريّة المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

10. محمود، علاء الدين عبد الغني، (2011)، "ادارة المنظمات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
11. نوري، منيرو وكورتل، فريد، (2011)، "ادارة الموارد البشرية"، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Balogun, J; Gleadle, P; Hope Hailey, V & Wilmott, H, (2005), "Managing Change Across Boundaries: Boundary-Shaking Practices", *British Journal of Management*, Vol. 16, No.2: 261 – 278.
2. Bettencourt, Lance A. & Brown, Stephen W, (2003), "Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31, No.4:394-408.
3. Bettencourt, Lance. A; Brown, Stephen. W & MacKenzie, Scott. B, (2005), "Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents", *Journal of Retailing*, Vol.81, No.2: 141-157.
4. Bodwell, Wendy & Chermack, Thomas, (2010), "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning", *Technological Forecasting & Social Change*, Volume 77, No. 2: 193–202.

6. Brand, Hillebrand & Biemans, Wim G, (2003), "The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions", *Journal of Business Research*, Vol. 56: 735– 743.
7. Bryson, M; John, Boal, B; Kimberly, G & Rainey, Hal, (2008), "Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations", *Cardiff University and the Economic and Social Research Council*.
8. Canderasekaran, Aravind, (2009), "Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations", *Dissertation, University of Minnesotaby*.
9. Carlile, Paul R, (2002), "A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development", *Organization Senience*, Vol.13, No. 4: 442-455.
10. Comacchio, Anna; Bonesso, Sara & Pizzi, Claudio, (2012), "Boundary spanning between industry and university: the role of Technology Transfer Centres", *The Journal of Technology Transfer*, Vol.37, No.6: 943-966.
11. Cross, R & Cummings, Jonathon N. (2004), "Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work", *The Academy of Management Journal*, Vol.47, No.6: 928–937.
12. Cummings, J. N & Cross, R, (2003), "Structural properties of work groups and their consequences for performance", *Social Networks*, Vol.25, No.3: 197-210.
13. Daft, Richard L, (2001), "*Organization Theory and Design*", 7th ed., Thompson south-Western, U.S.A.

14. Edmondson, Diane R & Boyerb, Stefanie L, (2013), "The Moderating Effect of the Boundary Spanning Role on Perceived Supervisory Support: A Meta-Analytic Review", *Journal of Business Research*, Vol.66, No.11: 2186–2192.
15. Eisenhardt. M. Kathleen & Sull, N. Donald, (2001),"Strategy as simple rules", *Harvard Business Review*, Vol.79, No.1: 106 – 116.
16. Fleming, L & Waguespack, D. M, (2007), "Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities", *Organization Science*, Vol.18, No.2: 165–180.
17. Gambatese, J.A & Hallowell, M, 2011, (2011), "Enabling and measuring innovation in the construction industry", *Construction Management and Economics*, Vol.29, No.6: 553-567.
18. Gibson, C. B & Birkinshaw, J. (2004), "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.2: 209-226.
19. Han, M & Celly, N, (2009), "Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.25, No.4: 335–349
20. Hazy, James K & Tivnan, Brian F, (2003), "Simulating Agent Intelligence as local Network Dynamics and Emergent Organizational Outcomes", *Simulation Conference*, Vol.2: 1774 – 1778.
21. Hodge, Billy J; William P. Anthony & Lawrene M. Gales, (2003), “*Organization Theory: A Strategic Approach*”, 6th ed, Person Education, Inc., New Jersey, U.S.A.

22. Jansen, J. P. Justin. & George, Gerard & Van Den Bosch, A. J. Frans & Volberda, Henk W, (2008), "Senior Team Attributes And Organizational Ambidexterity: The Moderating Role Of Transformational Leadership", *Journal Of Management Studies*, Vol. 45, No.5; 982 – 1007.
23. Jansennet, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2005), "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents", *Schmalenbach Business Review*, Vol.57: 351-363.
24. Kettunen, O, (2010), " Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms", **Master Thesis**, Helsinki University of Technology, Espoo, Finland
25. Kiessling, T; Harvey, M & Garrison, G, (2004), "The importance of boundary-spanners in global supply chains and logistics management in the 21st century", *Journal of Global Marketing*, Vo. 17, No.4: 93–115.
26. Kollmann, Tobias & Stöckmann, Christoph, (2010), "Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organizations", *International Journal of Technology Management*, Vol.52, No.1/2: 153 – 174.
27. Levina, N., and Vaast, E. (2005), "The Emergence of Boundary Spanning Competence in Practice: Implications for Implementation and Use of Information Systems", *MIS Quarterly*, Vol.29, No.2: 335-363.
28. Lin, Chen-Ju & Li, Ci-Rong, (2013), "The Effect of Boundary-Spanning Search on Breakthrough Innovations of New Technology Ventures", *Industry and Innovation*, Vol. 20, No. 2: 93–113.

29. Luo, Yadong & Rui, Huaichuan, (2009), "An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies", *Academy of Management Perspectives Journal*, Vol. 23, No. 4: 49-70.
30. Marrone, Jennifer Ann, (2004), "Cutting A Cross Team Boundaries: Antecedent and Impactions of Individual Boundary Spanning Behavior Within Consulting Teams", *Dissertation, University of Maryland*.
31. Marrone, J. A; Tesluk, P. E; & Carson, J. B, (2007), "Multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behaviour", *The Academy of Management Journal*, Vol.50, No.6: 1423–1439.
32. Miles, Morgan & Darroch, Jenny, (2006), "Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes and the cycle of Competitive advantage", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 5/6:485 - 501
33. Mohabir, Shanil, (2008), "The association between ambidexterity, strategic orientation and business performance in the financial services (banking) sector", *Master's Dissertation*, University of Pretoria.
34. Mollahosseini, Ali; Karnama, Asadollah & Mirhosseyni, Mahtab Sadat Layegh, (2012), "Investigating the Relationship between Perception of Justice and Customer-Oriented Boundary Spanning Behaviors", *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3, No.3: 301 – 306.

35. Dewhurst, Frank & Navarro, Juan G. Cegarra, (2007), "Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation In SMEs", *The International Journal Of Human Resource Management*, Vol.18, No.10: 1720-1735.
36. Onyemaha, Vincent; Rouzièset, Dominique & Panagopoulos, Nikolaos G, (2010), "How HRM control affects boundary-spanning employees' behavioural strategies and satisfaction: the moderating impact of cultural performance orientation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, No.11: 1951-1975
37. O'Reilly, C. A., III, M. L. Tushman, (2007), "Ambidexterity as dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, Vol.28: 185–206.
38. Pai, Ashwin, (2007), "Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry", *Master's Dissertation*, University of Nottingham.
39. Piercy, Nigel F, (2009), "Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management", *Industrial Marketing Management*, Vol.38: 857–864.
40. Qiu, Tianjiao, (2012), "Managing boundary-spanning marketing activities for supply-chain efficiency", *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, No. 9–10:1114–1131
41. Raisch, Sebastian & Birkinshaw, Julian, (2008), "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3: 375-409.

42. Rosenkopf, L & Nerkar, A. (2001), "Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disc industry", *Strategic Management Journal*, Vol.22, No.4: 287–306.
43. Santala, M, (2009), "Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", *Master Thesis*, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
44. Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2010), "**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**", 5th edition., John Wiley & Sons.
45. Huang, Pei-Wen, (2010), "when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities", *Working Paper*, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan.
46. Sigalas, Christos; Economou, Victoria Pekka & Georgopoulos, Nikolaos B, (2013), "Developing a measure of competitive advantage", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4: 320-342.
47. Simsek, Zeki, (2009), "Organizational Ambidexterity: Towards A Multilevel Understanding", *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 4 :597-624
48. Stock, R.M., (2006), "Interorganizational teams as boundary spanners between supplier and customer companies", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol.34, No.4: 588–599.
49. Stoner, James A. F; Freeman R. Edward & Daniel R. Gilbert. JR, (1995), "**Management**", Prentice Hill Inc., New Jersey, U.S.A.

50. Tempelaar, Michiel Pieter, (2010), "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes", **Doctoral Thesis**, University Rotterdam.
51. Thompson, Learning, (2004), "Organizations and Organization Theory",
<http://eda.okstate.edu/dmott/m4313/oti.PPT>
52. Vafeas, M. (2010), "Boundary spanner turnover in professional services: Exploring the outcomes of client retention strategies", **Journal of Marketing Management**, Vol.26, No.9-10: 901-920
53. Venkatraman, V; Lee, Chi-Hyon & Lyer, Bala, (2007), "Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software", **Working Paper**, Boston University School of Management: 2- 45.
54. Voelker, Mary & Inderrieden, H, (2001), "Impact of Managerial Boundary Spanning Behaviors on Work Group Effectiveness", **Midwest Academy of Management Meeting**, Vol.13: 214 – 227.
55. Voss, Glenn B & Voss, Zannie Giraud, (2012), "Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains", **Organization Science**: 1 - 19.
56. Vuuren, Jansen Van, (2002), "The Problem and its Setting", <http://upetd.up.ac.za/thesis>
57. Yao, Yuliang; Dresner, Martin & Palmer, Jonathan W, (2009), "Impact of Boundary - Spanning Information Technology and Position in Chain on firm Performance", **Journal of Supply Chain Management**, Vol.45, No.4: 3 – 16.

58. Zahra, Shaker A & George, Gerard (2002), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2: 185-203.
59. Zhang, Chun; Viswanathan, Sridhar & Jr, John W. Henke, (2011), "The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer-supplier trust development", *Journal of Operations Management*, Vol.29: 318–328

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

لملحق رقم (1) : قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. كامل محمد المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. ليث سلمان الرباعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
3	د. أسعد المحاميد	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. هيثم الزعبي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. أمجد طويقات	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

السيد / ة الفاضل / ة تحية طيبة
يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "ثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية: دراسة حالة على شركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية".
حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى تعرف أثر استراتيجيات الإستشعار البيئي في تحقيق البراعة الاستراتيجية لشركة أورانج الأردنية للإتصالات الخلوية.
نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحث

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

(1) الجنس

أنثى ذكر

(2) العمر

<input type="checkbox"/> من 30 - 34 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/> من 40 - 44 سنة	<input type="checkbox"/> من 35 - 39 سنة
	<input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير

(4) عدد سنوات الخبرة

<input type="checkbox"/> من 6 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/> أكثر من 16 سنة	<input type="checkbox"/> من 11 - 15 سنة

(5) المنصب الوظيفي

<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مدير
-----------------------------------	-------------------------------

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات استراتيجيات الإستشعار البيئي

بدائل الإجابة					الفقرة	T
لا أوفق على الإطلاق	لا أوفق	محايد	أوفق	أوفق بشدة		
الإغلاق						
					توقف شركتنا نشاطات البحث والتطوير في الظروف البيئية الصعبة	1
					تمتلك شركتنا موارد كافية لمواجهة الأزمات	2
					تنسجم موارد شركتنا مع عملياتها التشغيلية وقدراتها في الظروف الطارئة	3
					تلجاً شركتنا إلى إلغاء المكافأة والحوافز والتدريب في الظروف البيئية الصعبة	4
					توقف شركتنا خططها التوسعية في الظروف الطارئة	5
الدرج						
					تخفض شركتنا أسعار خدماتها في حالة زيادة العرض على الطلب	6
					تعمل شركتنا على استبعاد الإجراءات الروتينية غير الضرورية	7
					تقدم شركتنا محفزات للزيان من خلال البيع باستخدام أساليب بيع متعددة	8
					تحاول شركتنا إعطاء صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها إلى زيانها	9
					تلجاً شركتنا إلى الزيادة التدريجية في حواجز العاملين	10
التبؤ						
					تجري شركتنا تعديلات مستمرة في أساليب بيع خدماتها تتماشى مع متطلبات البيئة	11
					تهيء شركتنا المستلزمات والأساليب والأدوات للتعامل مع حالات اللاتأكدة كهيئة المواد البديلة	12
					تخفض شركتنا بعض خططها التوسعية استعداداً لمواجهة التغيرات البيئية	13
					توأكب شركتنا متطلبات التقنيات البيئية بإجراء تعديلات على الأنظمة والتعليمات	14
					تحافظ شركتنا على إجراءات احترازية في الظروف الطارئة بقصد أنشطتها التسويقية والإعلانية	15

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات البراعة الاستراتيجية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
لا أوفق على الإطلاق	لا أوفق	محايد	أوفق	أوفق بشدة	الحساسية الاستراتيجية	
					تمتلك شركتنا القدرة على إحداث التوازن في تركيزها على الأحداث القريبة والبعيدة	16
					تهتم شركتنا بمواجهة التحديات البيئية ذات الآثار المباشرة على نشاطاتها	17
					تهتم شركتنا نحو فهم سلوكيات الزبائن واحتياجاتهم لضمان تحقيق السبق الاستراتيجي	18
					تنمي شركتنا بامتلاكها لآليات التفكير المنظم والحسد والقدرة للمبادرة	19
					تسعى إدارة شركتنا للتعرف على خدمات منافسيها لتوجيه أدائها المستقبلي والخروج من إطار الروتينية في أعمالها	20
الإبداع الاستكشافي						
					تبادر الشركة بطرح خدمات جديدة تلبي حاجات المتعاملين	21
					تقوم الشركة وبشكل مستمر بتقديم خدمات تناسب وحاجة عملائها	22
					تسعي الشركة وبشكل مستمر إلى اجراء تحسين على خدماتها المقدمة	23
					تبعد الشركة سياسات جديدة في مجال وأساليب تقديم خدماتها	24
					تسعي الشركة إلى تطبيق أنماط جديدة في إدارة عملياتها	25
الاستغلال الأمثل لفرص المتاحة						
					تسعي شركتنا إلى استغلال الفرص السوقية وفق قدراتها	26
					تهدف شركتنا إلى استغلال جميع الفرص المتاحة في السوق بما يتناسب مع إمكاناتها	27
					تسعي شركتنا إلى استغلال الفرص السوقية من خلال مراقبة تحركات المنافسين واستراتيجياتهم	28
					تقيم شركتنا معارض تجارية في الأسواق الحالية بين الحين والأخر	29
					تقدم شركتنا برامج ترويجية تؤثر على قرارات الزبائن الشرائية	30