

الأثر التتابعى للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق

الفاعلية التنظيمية

دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sequential impact of Strategic Learning and Intelligence in achieving Organizational Effectiveness

An Empirical Study on Jordanian Firms obtained King Abdullah II Award for Excellence

إعداد

أمجد صالح الفايز

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

2014 م

ب

تفويض

أنا الموقّع أدناه "أمجد صالح الفايز" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعونة "الأثر التابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز" للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أمجد صالح الفايز

التوقيع:

التاريخ: 1 / 6 / 2014 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

الأثر التابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

وأجيزت بتاريخ 28 / 5 / 2014 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور محمد عبد العال العجمي رئيساً ومحرقاً
	الشرق الأوسط	الدكتور إيهاد نبيل الطويقات عضوأ داخلياً
	العلوم الإسلامية	الدكتور خالد خلف الباقي عضوأ خارجياً

شكروتقدير

الحمد والشُّكر لله، أَنْعَمَ عَلَيَّ بِنْعَمٍ لَا تُحصى وَلَا تُعْدُ، وَالْحَمْدُ وَالشُّكْرُ لِهِ سُبْحَانَهُ
أَنْعَمَ عَلَيَّ بِالْعِزِيمَةِ وَالصَّابَرَ، وَسَهَّلَ عَلَيَّ هَذِهِ الْدِرَاسَةَ.
وَعِرْفَانًاً مِنِي بِأَصْحَابِ الْفَضْلِ ... أَتَقْدَمُ بِجُزِيلِ الشُّكْرِ وَعَظِيمِ التَّقدِيرِ وَالإِمْتَانَ إِلَى
الأَسْتَاذِ الدَّكتُورِ مُحَمَّدِ عَبْدِ الْعَالِ النَّعِيمِيِّ الْمُشرِفِ عَلَىِ رِسَالَتِيِّ، صَاحِبِ الْقَلْبِ الْحَانِيِّ،
وَالْيَدِ الْمُعْطَاءَ، وَالْعَقْلِ الْنَّيْرِ وَالْخَبْرَةِ الْوَاسِعَةِ، وَالنَّفْسِ الْمُتَوَاضِعَةِ، الَّذِي لَمْ يَخْلُ عَلَيَّ
بِنَصَائِحِهِ الْعُلُومِيَّةِ الْقِيمَةِ، وَتَوْجِيهِهِ السَّدِيدَةِ، الَّذِي مَنَحَنِي مِنْ وَقْتِهِ وَجْهَهُ الْكَثِيرِ، مَا
كَانَ لَهُ أَكْبَرُ الْأَثْرُ فِي إِنْارَةِ دُرْبِيِّ وَإِرْشَادِيِّ إِلَىِ مَا فِيهِ الصَّوَابُ، وَتَمْكِينِي مِنْ إِقْامِ هَذِهِ
الْدِرَاسَةِ، الَّتِي رَعَاهَا مِنَ الْبَدَائِيَّةِ، إِلَىِ أَنْ خَرَجَتْ بِالشَّكْلِ الَّذِي هِيَ عَلَيْهِ الْآنِ.
وَإِعْتِرَافًاً بِالْفَضْلِ يُسَعِّدُنِي أَنْ أَتَقْدَمُ بِعَظِيمِ الشُّكْرِ وَالإِمْتَانِ إِلَىِ كَافَةِ الْأَخْوَةِ
وَالْأَصْدِقَاءِ الَّذِينَ سَانَدُونِي.

وَاللَّهُ وَلِي التَّوْفِيقَ

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى
والدي العزيز الذي علمني أدب الحياة ورباني لأكون عنصراً فاعلاً لوطني
وبلادي، مكباً على نشر الخير والمعرفة
أمي قرة عيني ذات العطاء الذي لا ينضب
زوجتي العزيزة داعمة مسيرتي وشريكتي في الحياة
أبنائي غزل .. صالح .. نمر
إخواني وأخواتي سندي وأملي
كل من علمني حرفاً سناً برقه يضيء دربي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٥	تفويض
٦	قرار لجنة المناقشة
٧	شكر وتقدير
٨	الإهداء
٩	قائمة المحتويات
١٠	قائمة الجداول
١١	قائمة الأشكال
١٢	قائمة الملحق
١٣	الملخص
١٤	ABSTRACT
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	(١-١) : المقدمة
٣	(٢-١) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
٦	(٣-١) : أهداف الدراسة
٧	(٤-١) : أهمية الدراسة
٨	(٥-١) : أنموذج الدراسة وفرضياتها
١٣	(٦-١) : حدود الدراسة
١٣	(٧-١) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
17	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
18	—(1) : المقدمة
19	—(2) : التعلم الاستراتيجي
29	—(3) : الذكاء الاستراتيجي
37	—(4) : الفاعلية التنظيمية
41	—(5) : العلاقة بين التعلم والذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية
43	—(6) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
58	—(7) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
60	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
61	—(1) : المقدمة
61	—(2) : منهج الدراسة
62	—(3) : مجتمع الدراسة وعيتها
62	—(4) : وحدة المعاينة والتحليل
63	—(5) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة
67	—(6) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
70	—(7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
72	—(8) : صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
75	الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات
76	(1) : المقدمة
76	(2) : تحليل نتائج الدراسة
95	(3) : تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة
96	(4) : اختبار فرضيات الدراسة
137	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
138	(1) : المقدمة
138	(2) : نتائج الدراسة ومناقشتها
142	(3) : التوصيات
145	قائمة المراجع
146	أولاً : المراجع العربية
151	ثانياً : المراجع الأجنبية
159	قائمة الملحق

قائمة الجداول

الفصل — الجدول	الموضوع	الصفحة
1 – 3	أفراد وحدة المعاينة والتحليل من المستويين الإداريين	62
2 – 3	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر	64
3 – 3	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس	64
4 – 3	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي	65
5 – 3	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير التخصص العلمي	65
6 – 3	يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة	66
7 – 3	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المنصب الوظيفي	67
8 – 3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبابة (مقاييس كرونباخ ألفا)	73
1 – 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	78
2 – 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	80
3 – 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	82
4 – 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	83

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل — الجدول
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم \bar{x} ومستوى الاستشراف والرؤية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	5—4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم \bar{x} ومستوى التفكير بمنطق النظم في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	6—4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم \bar{x} ومستوى الحدس في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	7—4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم \bar{x} ومستوى تحقيق الأهداف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	8—4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم \bar{x} ومستوى التكيف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	9—4
95	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	10—4
97	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	11—4
99	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	12—4
103	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	13—4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل — الجدول
104	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على الذكاء الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	14—4
106	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	15—4
109	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على التفكير المنطق النظم للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	16—4
11	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على الحدس للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	17—4
114	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	18—4
116	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	19—4
118	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	20—4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل — الجدول
123	نتائج اختبار الأثر التتابعي التفاعلي للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	21—4
127	نتائج اختبار الأثر التتابعي التفاعلي للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	22—4
131	نتائج اختبار الأثر التتابعي التفاعلي للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز	23—4
133	الأوزان الإنحدارية والخطأ المعياري ومعاملات المسار ونتائج المواءمة التامة للتاثير الجزئي بين متغيرات الدراسة	24—4
135	الأوزان الإنحدارية والخطأ المعياري ومعاملات المسار ونتائج المواءمة التامة للتاثير الكلي بين متغيرات الدراسة	25—4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل — الشكل
8	أنموذج الدراسة	1—1
134	أنموذج التأثير الجزئي بين متغيرات الدراسة	1—4
136	أنموذج التأثير الكلي بين متغيرات الدراسة	2—4

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
1	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	160
2	أداة الدراسة (الاستبانة)	161
3	أسماء الشركات عينة الدراسة	165

المُلْخَص

الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية

دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

إعداد

أمجد صالح الفايز

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبدالعال النعيمي

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وقد تكون عينة الدراسة من كافة الشركات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها (51).

أما عينة الدراسة فقد شملت الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها (13)، وقد مثلت وحدة المعاينة والتحليل من الأفراد العاملين في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص من المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (101) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي اللسلبي، وتم استخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبيان استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (43)

فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها: المتواسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، وإختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل الإرتباط التشابكي، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وجود تأثير تابعي تفاعلي ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية من حيث تحقيق الأهداف والتكيف للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد أوصت الدراسة بتشجيع روح التعاون بين الإدارة والعاملين في الشركات عينة الدراسة والاهتمام بمقترنات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل. إضافة إلى تدعيم جوانب قوة منظومة الذكاء الاستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بها في الشركات المبحوثة.

ABSTRACT

Sequential impact of Strategic Learning and Intelligence in achieving Organizational Effectiveness

An Empirical Study on Jordanian Firms obtained King Abdullah II Award for Excellence

Prepared by
Amjad Saleh AL-Fayez
Supervisor
Prof. Mohammad AL-Nuaimi

The study aimed to investigate the Sequential impact of Strategic Learning and Intelligence in achieving Organizational Effectiveness in Jordanian Firms obtained King Abdullah II Award for Excellence. **The study population** consists of all firms participating in the King Abdullah II Award for Excellence in the private sector that includes (51) firms.

As for the **study sample**, it includes (13) firm's that winning the King Abdul II Award for Excellence in the private sectors. **The Unit of Sampling and Analysis** includes all employess working in firm's that winning the King Abdul II Award for Excellence in the private sectors from top and middle managerial level consists of (101).To achieve the objectives of the study, the **descriptive analytical method** was used. For data collection, data analysis, and hypotheses tasting, the applied method was used through **A questionnaire** to collect information about study variables which consisted of (43) items. A number of statistical tools and methods were used of which most notable Arithmetic

Mean, Standard Deviation, One sample T-test, Multiple Regression and canonical analysis.

After the analysis of the collected data and hypotheses, a number of **results** were reached: there is a significant impact of Strategic Learning (strategic knowledge creation, strategic knowledge distribution, strategic knowledge interpretation and of strategic knowledge implementation) on Strategic Intelligence in Jordanian Firms obtained King Abdullah II Award for Excellence at level ($\alpha \leq 0.05$), there is a significant impact of Strategic Intelligence (Visioning, Systems Thinking and Intuitive) on Organizational Effectiveness in Jordanian Firms obtained King Abdullah II Award for Excellence at level ($\alpha \leq 0.05$), there is a significant Sequential impact of Strategic Learning (strategic knowledge creation, strategic knowledge distribution, strategic knowledge interpretation and of strategic knowledge implementation) and Strategic Intelligence (Visioning, Systems Thinking and Intuitive) on Organizational Effectiveness in Jordanian Firms obtained King Abdullah II Award for Excellence at level ($\alpha \leq 0.05$),

The **study recommended** encourage a spirit of cooperation between management and workers, interest workers proposals, ideas presented by them and the initiatives that they provide for the development work. Strengthen aspects of strategic intelligence system and processing deficiencies that surround it in the surveyed firms.

الفصل الأول

المقدمة العامة للدراسة

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

(١ - ١) : التمهيد

أدركت المنظمات الناجحة أن استمرارها وديمومة نجاحها في الأمد البعيد مرهون بقدراتها وحاجتها إلى تحقيق الريادة والتفوق في مجال عملها، ولكي يتحقق ذلك فإن عليها اليقظة والتحسّن المستمر لفرص السوق، وأن تسترشد بالمعرفة الضرورية والمنافع بما يتيح لها اقتناص تلك الفرص، يقيناً منها بأنّ التعلم الاستراتيجي يمكن أن يشكل الأساس لنجاح واستمرار المنظمات في تعزيز وإعادة تكوين قيمتها من خلال الظفر بأسواق جديدة وقيمة أعلى للزبائن، وتبني نماذج رائدة جديدة للأعمال، وإبداعاً مستمراً يفوق المنافسين، ومستويات فاعلية عالية على المدى البعيد (Beer, et..al, 2005: 447).

لذا أصبحت المنظمات بحاجة إلى إدارة إستراتيجية مستندة على فلسفات إدارية وإستراتيجيات غير تقليدية لمواجهة الضغوط المستمرة، ولتمكن من تكييف قدرتها مع متطلبات البيئة واحتياجاتها والمستندة في مضمونها على إعادة تشكيل المنظمة لتعمل في إطار مصطلح التعلم الاستراتيجي الذي يوصف بكونه مدخلاً جديداً للتفكير يساعد على تحقيق التميّز المستدام الذي يصعب على المنافسين محاكاته (Heracleous, 2003: 7).

وفي إطار ذلك أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة ممارسات تحت المنظمات على كسر طوق التقليدية والإثيان بما هو جديد وممّيز، وكان من بين تلك الممارسات الذكاء الاستراتيجي الذي يهدف إلى عملية تغيير القاعدة المعرفية للمنظمة، والكافاءات والروتينات الخاصة بها، وتحسين قدراتها، وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، من خلال التكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية. إذ تشكل هذه الممارسة دعامة أساسية له

انعكاساته على فاعلية منظمات الأعمال، بوصفه حلاً إستراتيجياً لمواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات في بيئتها للأعمال، ولكن تفاعلهما يسهم وبشكلٍ كبير في تحقيق قيمة عالية للأعمال المنظمة من خلال الإسهام المباشر في رفع كفاءة إدارة الأعمال والنشاطات المختلفة في المنظمة . (Pietersen, 2002: 3)

وإنطلاقاً من أهمية هذه التغيرات لمنظمات الأعمال، التي أصبحت بامس الحاجة إليها فقد جاءت هذه الدراسة لتشكل إسهاماً متواضعاً تقدم العون للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في تبني التعلم والذكاء الاستراتيجيين مستهدفةً التعرّف على مفهوم التعلم والذكاء الاستراتيجيين واختبار أثرهما التتابعي على الفاعلية التنظيمية على أرض الواقع وبالمنهجية العلمية والتحليل العملي.

ولممارسة هذه الشركات بعضاً من تطبيقات عملية التعلم الاستراتيجي وذلك على وفق ما تم ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية لبعض من هذه الشركات، إذ كانت ميداناً ملائماً لاختبار مشكلة الدراسة التي تمثلت بتساؤلات عن مستوى التعلم والذكاء الاستراتيجيين فيها، وطبيعة العلاقة والتأثير بين التعلم والذكاء الاستراتيجيين انبثقت من هذه الآلية العديد من التساؤلات والتي تم توضيحها في مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

(1 – 2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

أن الروتينيات التنظيمية هي سر الفاعلية وكلاهما يرتبط بالماضي، ويقفن حائلاً وعقبة أمام حركة المنظمات وتطورها، الذي يفترض أن يحمله المستقبل، الذي أصبحت قوة المنظمات فيه تقاس

بامتلاكها للقدرة على التعلم والذكاء، اللذان يعدان المفتاح لنجاح المنظمات في القرن الحالي، ونظراً لما مثله التعلم والذكاء الاستراتيجيين من تطورات فكرية معاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة، وممارسة فاعلة من ممارساتها الأكثر ملائمةً مع التغيرات المتسارعة في بيئه الأعمال. إذ باتت هذه التطورات ضرورة ملحة للمنظمات التي تعمل في بيئه تتسم بكثره وسرعه متغيراتها، وشدة المنافسة غير التقليدية التي تشهدها أسواقها، والبقاء فيها مرهون بقدرتها على التمييز عن المنافسين من خلال تعزيز قدراتها وكفاءاتها الجوهرية، مما يجعلها سباقة في مجال عملها من حيث تحديد احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة، وابتكار طائقه جديدة لأداء الأعمال تختلف عن الطائقه التي ينجذب بها المنافسون أعمالهم، هذه النشاطات يحتاج تنفيذها إلى حلقة تعلم بعيدة المدى من قبل المنظمة، أي القدرة على المتابعة بسرعة لتحقيق السبق على المنافسين ومستويات أداء عالية. ونتيجة لما تقدم، جاءت الدراسة الحالية للتركيز وبأسلوب علمي على طبيعة تعامل الشركات المبحوثة مع تلك المتغيرات، إذ أن زيارات الميدانية للشركات محل الدراسة كشفت عن وجود بعض التطبيقات لتغيرات الدراسة ولكنها غير مقصودة كما يتطلب الأمر، مما قاد الباحث إلى دراسة هذه المشكلة للوقوف على مستوى التعلم والذكاء الاستراتيجيين في الشركات المبحوثة ومدى إسهامه في تحقيق فاعلية تنظيمية لها، وتقديم التوصيات التي يمكن أن تُفعّل أو تعزز تلك المتغيرات في الشركات المبحوثة.

وعليه، فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس التالي:
"ما مقدار الأثر التفاعلي للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء

الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية

للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟ يشتق منه الأسئلة الفرعية

التالية:

أولاً: إلى أي مدى يؤثر التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية

؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الفاعلية التنظيمية للشركات

الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟.

ثانياً: إلى أي مدى يؤثر التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة

الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الذكاء الاستراتيجي

(الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة

الملك عبدالله الثاني للتميز؟.

ثالثاً: إلى أي مدى يؤثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛

والحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني

للتميز؟.

رابعاً: ما مقدار الأثر التفاعلي للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي في آن واحد على

الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟.

(1 – 3) : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان الأثر التتابعي والتفاعلية للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

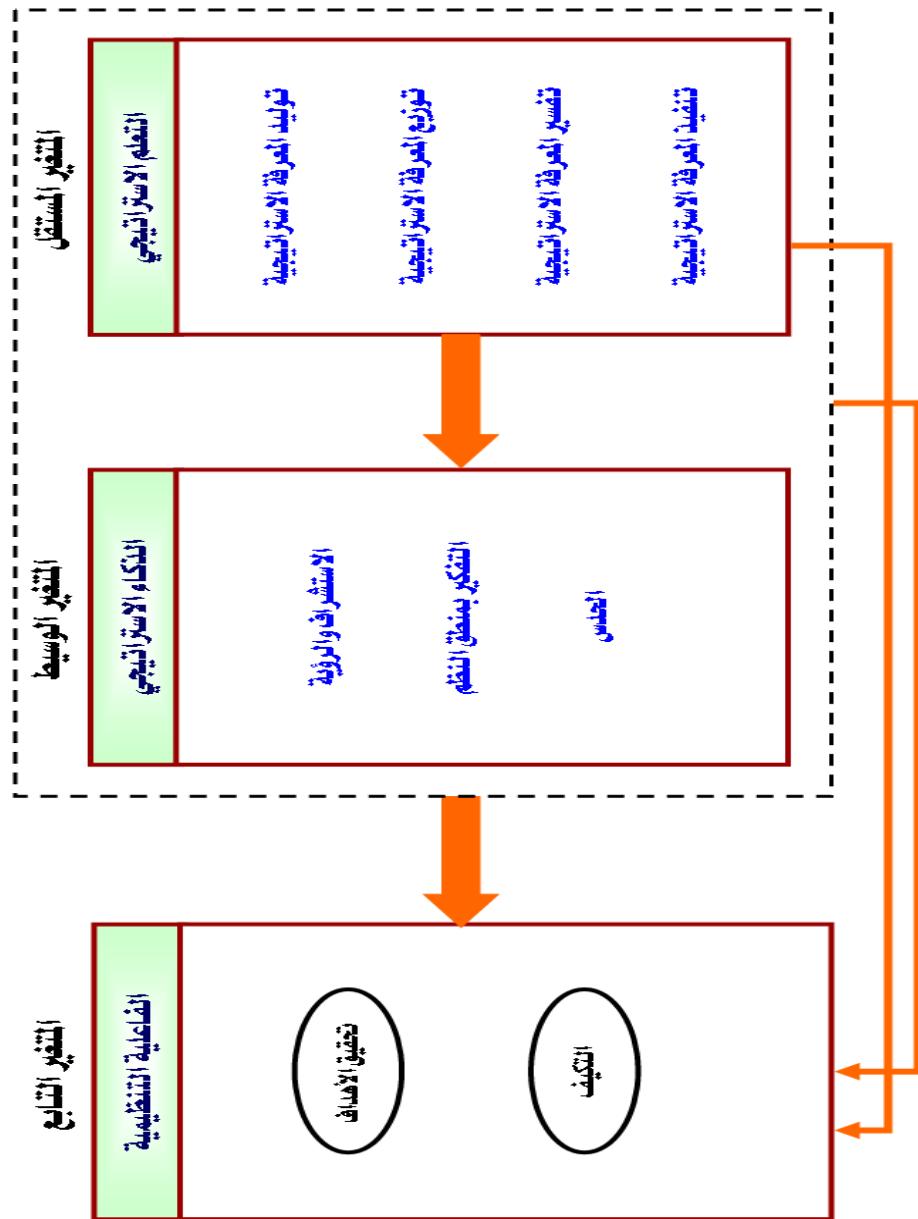
1. تحديد أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.
2. تحديد أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده على الذكاء الاستراتيجي بأبعاده للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.
3. بيان أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.
4. تحديد مقدار الأثر التتابعي التفاعلية للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي في آن واحد على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز..

١ – (٤) : أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تتعامل بها، وتتلخص هذه الأهمية من خلال المعطيات الآتية:

1. تتجسد أهمية الدراسة في بعدين، البعد النظري متمثلًا بدراسة فلسفية وفق المنظور الاستراتيجي من أجل اكتساب منظمات الأعمال فاعلية تنظيمية، أما البُعد الثاني فهو عملي ويتجسد بتقديم ما يمكن أن يخدم الشركات المبحوثة لتحقيق فاعلية تنظيمية على المدى البعيد من خلال تحقيق الأهداف والتكيف.
2. تعد الدراسة الحالية طرحاً فكريًا يحاول الارتكاز على عنصر الحداثة في الطرюحات المتعلقة بالتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي، كونها من الموضوعات التي تناولها الباحثون وبتركيز على كل متغير منفرداً، أو مع متغيرات مختلفة أخرى.
3. تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في الشركات المبحوثة من أجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث أساليبها في العمل، وهيأكلها وزيادة فاعليتها.
4. في إطار التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها البيئة الأردنية تعد الشركات محل الدراسة من أهم الشركات التي استطاعت أن تنشأ في إطار تلك التغيرات، وتواكبها من خلال الاستجابة السريعة والمستمرة لطلبات العملاء، مما يضفي على هذه الدراسة أهمية اقتصادية كون الشركات المبحوثة تسهم في توفير خدمات حديثة.

١ – (٥) : أنموذج الدراسة وفرضياتها



شكل (١ – ١)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث

إذ يوضح الشكل (1 – 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود ثلاثة متغيرات أحدهما مستقل والآخر تابع والثالث وسيط. إذ يتضح أن المتغير المستقل والممثل بالتعلم الاستراتيجي بأبعاده وفيه استند الباحث إلى المقياس المحدد من قبل (Charlotta, 2012: 497-517). كما يوضح الشكل أيضاً وجود المتغير الوسيط الممثل بالذكاء الاستراتيجي والذي تم الإعتماد في قياسه على (العزاوي، Maccoby & Scudder, 2011 ، 2008 ، 2011)، فيما يرتبط بقياس الفاعلية التنظيمية فتم الإستناد في قياسه إلى ما حدده (المحمدي، 2011: 33).

الفرضية الرئيسية الأولى H_01

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف؛ التكيف) للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الثانية H_02 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H0₁₋₂: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية H0₂

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

H0₂₋₁: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H0₂₋₂: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على التفكير

بمنطق النظم في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عند مستوى دلالة

$$. (\alpha \leq 0.05)$$

H0₂₋₃: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع

المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الحدس في

الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية الرئيسية الثالثة H0₃

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق

النظم؛ والحس) على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الاهداف؛ التكيف) للشركات الأردنية الحاصلة

على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية

التالية:

H0₃₋₁: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق

النظم؛ والحس) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني

للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

H0₃₋₂: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق

النظم؛ والحس) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية الرئيسية الرابعة H_4

لا يوجد أثر تابع لفاعل ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الاهداف؛ التكيف) للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{4.1}$: لا يوجد أثر تابع لفاعل ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

$H_{4.2}$: لا يوجد أثر تابع لفاعل ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 – 6) : حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من شهر كانون الثاني 2014 ولغاية نهاية شهر نيسان 2014.

الحدود العلمية: إعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) بالإستناد إلى ما حدده (Charlotta, 2012: 497-517). وفيما يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي فقد تم الإعتماد على (العزاوي، 2008 ، 2011 ؛ Maccoby & Scudder, 2011). وأخيراً، فيما يرتبط بقياس الفاعلية التنظيمية فتم الإستناد إلى ما حدده (المحمدي، 2011: 33).

(1 – 7) : التعريفات الإجرائية

التعلم الاستراتيجي Strategic Learning: التعلم الذي يتم توليده دعماً للمبادرات الاستراتيجية وتحسين القدرة الاستراتيجية للمنظمة التي تؤشر إلى عملية تصميم السلوكيات الاستراتيجية

(Chiru, 2008: 161). وفي الدراسة الحالية تم قياس التعلم الاستراتيجي بالإعتماد على المتغيرات

التالية:

توليد المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Creation: قيام الشركات بالبحث عن المعلومات والمعرفة التي تريدها سواء كانت عملية البحث عنها من المصادر الداخلية أو الخارجية (Charlotta, 2012: 502).

توزيع المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Distribution: إتاحة المعرفة للشركات المشاركة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها (Charlotta, 2012: 503).

تفسير المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Interpretation: العملية التي يتم من خلالها إعطاء معنى جديد للمعلومات وفهم مشترك (Charlotta, 2012: 503).

تنفيذ المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Implementation: جعل المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة الشركة وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها (Charlotta, 2012: 503).

الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence: مكون من مكونات نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات وأنه ذكاء يتسنم به قادة المنظمات وعناصره، الاستشراف والتفكير بمنطق النظم والرؤية المستقبلية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين والحدس والإبداع (Maccoby, 2004: 1-1). وفي الدراسة الحالية تم قياس الذكاء الاستراتيجي بالإعتماد على المتغيرات التالية:

الاستشراف والرؤية المستقبلية Visioning: مجموعة من المقاصد التي تكون واسعة وشاملة، وبإتجاه التفكير لتصف إكتشاف المستقبل والحالة المرغوبة بشكل متناغم ومنسق شديد الجاذبية والإقتدار لإعطاء منهج حول المستقبل (Maccoby, 2004: 2).

التفكير بمنطق النظم Systems Thinking: القدرة على توليف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بعضها ببعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم (Maccoby, 2004: 2).

الحدس Intuitive: قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة بإعتماد التخمين في ضوء الخبرة الشخصية (Maccoby, 2004: 2).

الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness: قدرة الشركات على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بآداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتعامل معها لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي (بنات، 2002: 66-67).

وفي الدراسة الحالية تم قياس الفاعلية التنظيمية بإعتماد على المتغيرات التالية:
تحقيق الأهداف Objectives Acheivement: قيام الشركات محل الدراسة بإجراء مقارنة للنتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة وصولاً لتحديد مقدار الانحرافات الإيجابية أو السلبية (الحمدى، 2011: 33).

التكيف Adaptation: قدرة الشركات محل الدراسة على التكيف للتغيرات البيئية أثناء عملية تحقيق أهدافها (الحمدى، 2011: 33).

الأثر التتابعي التفاعلي Sequential Reactive Impact: مقدار التأثير التفاعلي والتتابعي نتيجة دمج متغيرين على متغير واحد.

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز King Abdullah II Award for Excellence: هي الجائزة التي أنشئت في عام 1999 كأرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني والهادفة لتعزيز التنافسية لدى المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمقاييس إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها/خدماتها. إضافة إلى تحفيز مؤسسات القطاع الخاص على المنافسة المحلية والدولية وتحقيق التميز في جميع المجالات، وتبادل الخبرات المتميزة ومشاركة قصص النجاح فيما بينها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1) : المقدمة
- (2) : التعلم الاستراتيجي
- (3) : الذكاء الاستراتيجي
- (4) : الفاعلية التنظيمية
- (5) : العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية
- (6) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
- (7) : ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

2 – (1) : المقدمة

كان التحول في الاقتصاد المعاصر والنمو المتتسارع الذي شهدته قطاعات منظمات الاعمال خلال عقد الخمسينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر سبباً في زيادة حجم الاعمال ونوعها. وتطلب ذلك بروز الاهتمام الكبير بالنواحي الإدارية المعاصرة، نتيجة الإبداع المستمر، والتغيير التكنولوجي، والتنوع وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي إمتدت إلى جميع أنشطة منظمات الاعمال الإنتاجية والخدمية.

وقد مثل الذكاء الاستراتيجي والتعلم الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك، والتفكير. وهما أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية، فالذكاء الاستراتيجي عبر منظوماته في منظمات الاعمال يعد أحد أدوات النجاح الاستراتيجي المتجسد بالجودة والتفوق الاستراتيجي، ويعمل على ربط المنظومات الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان الآلي كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك الإهتمام بتنظيم التعلم الاستراتيجي حسب قواعد معينة تلائم المنظمات لتحويلها إلى منظمات تعلم على نحو يساعدها على الإستجابة لطلبات المتعاملين معها، وكذلك تعمل تلك المنظمات بآليات تبادل المعلومات وإدارة الشراكة الاستراتيجية في بيئه المنافسة العالمية والدولية والمحليه، ويعتمد ذلك على تشخيص مجالات إستثمار الذكاء الاستراتيجي بأبعاده التي تحتاجها تلك المنظمات (الطائي والخفاجي، 2009).

وأكّد الكتاب أن المنظمات يجب أن تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار، وقدرة أيضاً على إحداث التحول الدائم مع إستدامة إدراكاتها لغاياتها واتجاهها، ووصفوا المنظمات التي تسعى إلى

تجديد نفسها والتكيف مع التغيرات البيئية بأسماء وأوصاف عَرِّفت عن هذه الحالة من التجديد والتكيف والسعى للبقاء ابتداءً من المنظمة ذاتية التقييم (أو المقيمة لذاتها) مروراً بالمنظمة المتعلمة وصولاً بالتالي إلى الذكاء الاستراتيجي. وأشار كل من (Clarke & Clegg, 2000: 62) إلى أن النماذج الإدارية الجديدة تتجه بشكل متزايد نحو ارتباط صفة الذكاء الاستراتيجي بالأداء العالمي في عالم يزداد تعقيداً وتغييراً.

من هنا، جاء هذا الفصل ليتضمن عرضاً نظرياً ومفاهيمياً لخصامين التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية بالإضافة إلى إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية منها والإنجليزية ذات الصلة بموضوع الدراسة. وآخرها، بيان أهم ما يميز الدراسة الحالية.

2 – (2) : التعلم الاستراتيجي

2 – (1) : مفهوم وأهمية التعلم الاستراتيجي

بدأت مفاهيم التعلم خلال العقود الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الاشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية. حيث لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء التنظيم، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم .(Argote, 2011: 440)

وأشار (Voronov,2008: 196) أن التعلم يركز على تجميع وتحليل العمليات المتعلقة بتعلم الأفراد والجماعات داخل المنظمة. ووفق هذا المفهوم فإن التعلم يعبر عن نشاط Activity وعملية Process التي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم.

ومع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة تغيرت سمات العالم تغيراً سريعاً، عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية، مما دفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تتجهها وتوظفها في المنافسة والاستمرار. ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة، ظهرت ضرورة التعلم للمنظمات بشقيها السلعي والخدمي، ويمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية (الكبيسي،2004: 98 – 99):

1. الانفجار المعرفي، حيث أن ثورة المعلومات وعصر التكنولوجيا المدعوم بالعقل المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاثة أو أربع سنوات.
2. التغير التقني، إذ شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات وترتبط على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة. وأفرز ذلك تكنولوجيات جديدة في التعلم وأساليبه وفي بنوك المعلومات ومراكز البحث، مما أدى إلى ازدهار التعلم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة.

3. التنافس، حيث أن أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وحرية ومرنة تحرك رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق، وهذا يتطلب السبق في توليد المعرف وتوظيفها وتسويقها.

4. التغير الاجتماعي، حيث أن التغير الاقتصادي والثقافي تركا آثاراً واضحة في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق. وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة. أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالباتهم نحو بيئة عمل هادئة وأمنة، ونحو مشاركة فاعلة، وتعويضات مجانية أثناء الخدمة وعند انتهائها، مقابل تعهدهم بالولاء والإلتزام للمهن والمنظمات التي يعملون فيها، وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة والمهارة والسلوك.

5. الحصول على الامتيازات التنافسية والاستمرارية التي يجب أن تدرك المنظمات اضطرارها إلى تغيير الطريقة التي تعمل بها، والتي تكتسب بها المعرفة، إلى تطوير قدرتها على التعلم بشكل أفضل وأسرع من مجالات نجاحها و المجالات فشلها، من داخل وخارج نطاق منظماتها. كما ستحتاج المنظمات إلى تغيير مستمر لتصبح منظمات يقوم فيها كل فرد وكل جماعة بزيادة قدراتهم على التكيف والانتاج (Dierkes & et..al, 2002:11).

قدم العديد من الباحثين تعاريف لتوضيح مفهوم التعلم الاستراتيجي، إذ عرّفه Morrison (1993: 843-857) بكونه العملية التي تدرك بواسطتها المنظمة بيئتها بوسائل توسيع من نطاق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، أو حجم الموارد وعدد الأفعال المتوفرة لديها لمعالجة هذه الأهداف.

ويراه (Kuwada, 1998: 719-736) بأنه تعلم منظمي من شأنه أن يحسن القدرة الاستراتيجية للمنظمة، ويغير الافتراضات الأساسية التي تشكل آلية التوليد المستمرة التي تنشئ عملية التصميم للسلوك الاستراتيجي.

ويتصوره (Henderson, et.al, 1998: 120-135) بأنه عملية تعزز الإبداع الأساسي المتواصل على الأمد البعيد، والاستكشاف الذي يتركز على أحداث ونشاطات مستقبلية متوقعة.

فيما يعني التعلم الاستراتيجي عند (Thomas, et..al, 2001: 330-345) تعيين أسبقية لحالات التعلم مبنية على افتراضات إستراتيجية عملية، أي على المنظمات التي ترغب في تعزيز قدرتها في التعلم الاستراتيجي أن تفهم أين تقع من هذا بعد وتأخذ ذلك في الحسبان عند دراستها لدى دقة تصميم عمليات التعلم الخاصة بها. وبذلك يكون للتعلم الاستراتيجي أوجه مختلفة تشتمل على محفظة من العمليات والرؤى، إذ أن عمليات التعلم الاستراتيجي يمكن أن تقوم برقابة عملية اكتساب المعرفة التي تعمل على رفع مستوى المنظمة من خلال إعدادها لعمل إستراتيجي مستقبلي.

ويشير (Thite, 2004: 28-44) إلى التعلم الاستراتيجي بأنه استراتيجية تهدف إلى تعلم القدرات الديناميكية. أما (السالم، 2005: 70) فيشير إلى أن التعلم الاستراتيجي ينصب على

رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص الموجود من الفرص والتوجه نحو استثمار أفرادها صالح المنظمة، ومن ثم العمل على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة، وهي تتجه نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبذلك يركز هذا النوع من التعلم بشكل مباشر على تحديد موقع المنظمة في إطار تلك المتغيرات.

ويرى (Berghman, 2006: 36) أن التعلم الاستراتيجي عملية دقيقة قابلة للتكرار من أجل توليد مبادرات عمل جديدة خلال مسيرة عمل المنظمة.

أما بخصوص أهمية التعلم الاستراتيجي فيشير بعض الباحثين ومنهم (Thomas, et..al, 2001: 330-345) إلى أن التعلم الاستراتيجي يعدّ أرضيةً تقدم رؤى حول كيفية قيام المنظمة باكتساب وتفسيير وتوزيع وتفعيل المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

فيما يبين (Berghman, 2006: 40) أن التعلم الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة، ومن ثم القدرة على زيادة مبادرات الإبداع الاستراتيجي فيها.

ويرى (Tallon, et..al, 2007: 122-134) أن التعلم الاستراتيجي يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها عملها. وفي إطار ذلك يشير (الخفاجي، 2005: 1-12) إلى أن التعلم الاستراتيجي يؤدي دوراً فاعلاً في تجسيد القيمة الاستراتيجية للمنظمة.

ويؤكد (Morales and Montes, 2006: 23-35) على أن تنفيذ عملية التعلم الاستراتيجي من شأنها أن تزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة يجدها المنافسون صعبة التقليد، وتولد أداءً متقدماً يمكّنها من التنافس والحفاظ على موقعها التنافسي.

(2) – 2 – أبعاد التعلم الاستراتيجي ومؤشرات قياسه

تعددت النماذج التي تناولت التعلم الاستراتيجي تبعاً لاختلاف الباحثين وتخصصاتهم وهدف كل منهم من تبني مفهوم التعلم الاستراتيجي. فيرى (Crossan & White, 1999) أن التعلم الاستراتيجي يمر بمراحل أربع هي الحدس Intuition، والتفسيير Interpretation، والتكمال .Institutionalization المؤسسية

إذ حدد (Goh, 1998: 17) أن هناك خمسة أبعاد رئيسية للتعلم الاستراتيجي هي وضوح الهدف والرؤية، والقيادة التشاركية، والثقافة التنظيمية، المساعدة للتجريب والاختبار، والقدرة على نقل المعرفة بين مستويات المنظمة، والعمل الجماعي التعاوني. وبين (Moilanen, 2005: 73) خمسة مجالات رئيسية للتعلم وهي القوى الدافعة Driving Forces وايجاد الاهداف Finding Purpose والاستفهام Questioning والتكمين Empowerment والتقييم Evaluation.

وحدد (Milton, 2003: 173 - 181) سبعة أبعاد للتعلم الاستراتيجي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي وهي التعلم المستمر Continues Learning، الاستفسار والحوار Inquiry and Dialogue، والتعلم الجماعي Team Learning، والتمكين Empowerment، والمؤسسة Embedded، والقيادة الجماعي Strategic System Connection، والتواصل التنظيمي System Connection، والقيادة الاستراتيجية Leadership.

واستندت (أيوب، 2004: 37) إلى عدد من الدراسات لوضع انموذج آخر من النماذج المتعلقة بالتعلم الاستراتيجي. إذ ركز هذا الانموذج على الأبعاد الخاصة بمارسة التعلم الاستراتيجي

وتوصل إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسة تشكل أنموذج التعلم الاستراتيجي هي: البعد الاستراتيجي،

والبعد التنظيمي والبعد الثقافي. إذ يضم البعد الاستراتيجي ثلاثة مؤشرات لقياسه، وهي:

1. الرؤية المشتركة والتي تعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤى متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. متابعة التغيرات البيئية، وتعني توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط لتكيف معها. ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم. واستراتيجية التعلم، وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار، مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2. البعد التنظيمي، ويتضمن العمل من خلال الفريق إذ إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعرف والمهارات. كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي. والهيكل التنظيمي المرن، فقد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجربة والابتكار. بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية ما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والبيروقراطية، والإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة في بيئة العمل. وتكون فرق العمل قريبة من

مراكز اتخاذ القرار، وعلى اتصال دائم معها. وإيجاد المعرفة ونقلها، وتتضمن اكتساب الخبرة والمعرف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل. بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى الناجحة والمنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العلمي.

3. البعد الثقافي، ويتضمن تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، والبيئة المساعدة للتعلم، والجودة الكلية للتعلم.

وحدد (Senge, 1990: 23-25) خمسة أبعاد لقياس التعلم، هي:

1. التفكير النظمي **Systematic Thinking**: ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق اهدافها، فالتفكير المنظم يتكمel معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الاحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شاملة لجميع الاحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات واقعية. إذ أن التفكير النظمي هو اطار فكري يساعد الافراد على الرؤية الشاملة والواضحة والكافلة للتنظيم، مما يحسن من قدرتهم على احداث التغيير المطلوب. كما يساعد التفكير النظمي على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم بين اجزاء النظام وتاثيرها في بعضها، وبالتالي يساعد في احداث التحسين والتطوير والتغيير. ويعتبر مدخل التفكير النظمي من اهم الادوات التي تسهل عملية التعلم المنظمي واحداث التغيير في المنظمات (Marquardt, 2002:26).

2. التفوق الشخصي **Personal Mastery**: يقصد به امتلاك الفرد مستوى عال من الكفاءة او

المهارة في حقل معين او موضوع معين، ويطلب تحقيقها الإلتزام المستمر بالتعلم مدى الحياة، مما

ينتج عنه فرد ماهر متميز خبير في مجاله (Marquardt,2002:26).

3. الأنماذج العقلي **Mental Model**: ويمثل مجموعة الافتراضات التي تؤثر في تصور الأفراد للعالم

المحيط بهم، وبالتالي تؤثر هذه الافتراضات في تصرفاتهم وقراراتهم. فعلى سبيل المثال: توثر نماذج

الأفراد الذهنية حول التعلم والعمل على تصرفاتهم في مواقف معينة متصلة بالتعلم والعمل

.(Marquardt,2002:26)

4. الرؤية المشتركة **Shared Vision**: يعني هذا المجال القدرة على الإلتزام الحقيقي من العاملين

نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون الى مستقبل المنظمة واهدافها برؤيه متشابهة ناجحة مما

يؤدي الى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الاهداف

المرجوة. كما تؤدي الرؤية المشتركة الى تزويد الأفراد بالطاقة الازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع

غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية (ايوب، 2004: 41).

5. التعلم الجماعي **Team Learning**: ويقصد به درجة امتلاك العاملين في المنظمة القدرة على

العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في

تحسين اداء المهام بصورة افضل. إذ أن التعلم الجماعي ليس معناه بناء او تشكيل الفريق، ولا

ينبغي ان يكون كذلك. وعلى المديرين ان لا يبدأوا في التعلم الفرقي قبل ان يفكروا في اسلوب تطبيقه

وتقدير اجراءاته وتحديد نوعية المعرفة وانماط السلوك التي يمكن اكتسابها من هذا التعلم. ان التعلم

الفرقي هو اهم انواع المعرفة لما يتميز به من انضباط للسلوك داخل العمل، ولما يمثله من تحدي فكري

وعاطفي وروحي واجتماعي. كما انه يسهم في عملية التعلم بشكل اسرع اذا كان لديه متخصص في بناء مهارات الاستفهام والتأمل والتفكير وفتح باب الحوار (Senge, 1994:356-358).

وفي الدراسة الحالية إعتمد الباحث في تحديد أبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على ما أورده (Charlotta, 2012: 497-517). إذ يشير توليد المعرفة الاستراتيجية إلى قيام المنظمات بالبحث عن المعلومات والمعرفة التي تسعى إليها سواء كانت عملية البحث عنها من المصادر الداخلية او الخارجية. فيما يعني توزيع المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Distribution بكونه إتاحة المنظمات المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها. أما تفسير المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Interpretation فتعنى بانها العملية التي يتم من خلالها إعطاء معنى جديد للمعلومات وفهم مشترك. وأخيراً، فإن تنفيذ المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Implementation يعكس جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها.

(2) – (3) : الذكاء الاستراتيجي

(2) – (1) : مفهوم وأهمية الذكاء الاستراتيجي

عُبر عن الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية التفكير في شيء لا يفكر فيه الآخرون وله القدرة على التخيل والاختراع والتصميم والبرمجة ويربط الظاهرة بالزمن الماضي والحاضر والمستقبل (عوض، 2008).

ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الاستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة اللاتأك وقدرة المعلومات أو محدوديتها مما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن الأسبل والإمكانات التي توفر استحضرارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين (المنظمات المنافسة) (النعميمي، 2008: 170). وأن مصطلح الذكاء الاستراتيجي كثيراً ما يستخدم بالتبادل مع مصطلحات أخرى مثل البيانات والمعلومات والمعرفة والذكاء (Mark & Kaye, 2009: 2).

عرف الذكاء الاستراتيجي بأنه نشاط منسق للبحث عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ثم تحليلها وتوزيعها (Metayer, 2002: 5). وعرفه (Quarmby, 2003: 6) بأنه الذكاء الذي يحتاجه كبار المسؤولين التنفيذيين وصانعو السياسات في المنظمات من أجل وضع الاستراتيجية والسياسات على المدى الطويل.

وورد بأنه (3: Maccoby, 2004) ذكاء يتسم به قادة المنظمات (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين والحدس). وحدده (4: Sharfman, 2004) بأنه عملية إعادة النظر في العدد الهائل من البيانات المتأتية من المصادر المختلفة لكي تتمكن من ربط عدد قليل من هذه البيانات وبما يخدم أهداف المنظمة.

وشدد (6: Service, 2006) على أنه القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشتمل على: الفهم، والمعرفة، والمرؤنة والخيال الواسع. وأكد (1: Xn, 2007) أن الذكاء الاستراتيجي هو وصول المعلومات الصحيحة إلى أيدي الأشخاص المناسبين في التوقيت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة والعملية حول مستقبل أعمال المنظمة.

وبين (10: Clar, at..al,2008) بأن الذكاء الاستراتيجي مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.

كما أشار (عبد الحافظ، 2008: 4) بأن الذكاء الاستراتيجي ذكاء قائم على رؤية واضحة ومحددة حيث أن وضوح الأهداف والمعايير المراد تحقيقها أمر هام وأن هذه الأهداف والغايات تحتاج إلى مشاركة الجميع من خلال استعمال هذا النوع من الذكاء والشركة قادرة على تخطيط الأعمال التي تحتاجها من أجل التطوير ولديها القدرة على وضع رؤيتها محل التنفيذ وهذا يتضمن القدرة على تصميم خطة فيها أولويات طويلة المدى للتطوير تكون تحت المتابعة والمراجعة المنظمة في

ضوء معلومات سياقية جديدة ، هذا النوع من الخطط إنما يطبعه ولها السبب يكون للشركة توجه للتخطيط يمكنها من استشعار التغيير والتعامل معه.

وحدد كل من (الطاي، والخاجي، 2009: 231) الذكاء الاستراتيجي بأحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالادراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو أحد انواع الموارد غير الملموسة واحد مصادر القوة الاستراتيجية. وحدد (صالح، وأخرون، 2010: 142) بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، وتفكير النظم، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والإبداع) ويرتكزون إلى نظام معلومات يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.

لقد بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون ما للذكاء الاستراتيجي من أهمية للمنظمات وضرورة أن تركز المنظمات على هذا النوع من الذكاء وحاجتهم إليه وبالرغم من تطبيقاتها المحدودة لذلك سعوا إلى تحديد منظوراتهم فيه من خلال ما قدموه من وجهات نظر يمكن تقسيمها إلى مداخل متعددة. إذ شخص (Brouard, 2002: 1) أهميته في دوره الواضح في تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي، لأنه أداة لبناء منظمات الغد، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، كما ويساعد في بناء الذاكرة المنظمية و يجعل مديرى المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في اداء العمل، إلى أكثر هيكلة وتنظيمًا، ومن اعتماد المعلومات التكتيكية الى الاستراتيجية ذات القيمة العليا المضافة، والاعتماد بها كمورد مهم.

وقد حدد (Oguz, 2002: 1) بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تبرز من خلال كونه يشكل أحد مكونات صناعة القرار ويقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل

المعقدة. وبالنطاق ذاته بين (الصالح، 2008: 1) بأن الذكاء الاستراتيجي يؤسس خططاً تكون فيها الأولويات بعيدة المدى الخاصة بالتحسين تحت المراجعة المستمرة في ضوء المعلومات الجديدة ووضوح الأهداف المطلوب إنجازها والمشاركة في الرؤية والأهداف والاستجابة لمعطيات الحاضر وصناعة المستقبل وتوقع النتائج.

كما بين (النعميمي، 2008: 172) بأن الذكاء الاستراتيجي يساهم في تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة (المسؤولين في الإدارات المختلفة والمرؤوسين) للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة (المشاركة الوجданية والفعالية في العمل، الأحوال والمعلومات والأجهزة والمعدات وغيرها) باتجاه تدعيم ما تصبو إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها.

وبنطاق آخر، أكد (Quarmby, 2003: 4) بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تبرز من خلال:

1. توفير إستراتيجية عمل تؤدي إلى فهم التهديدات البيئية.
2. توفير القدرة على التبصر من أجل السماح بوضع إستراتيجيات تستهدف التحذير المبكر من أجل الحاجة إلى قدرات جديدة أو مختلفة.

3. مساعدته على تضييق نطاق حالة اللاتأكд البيئي.

4. مساحته في تسهيل اتخاذ القرار بالذكاء اللازم والوقت المناسب لتنفيذ المخرجات بشكل فعال.

كما بين (Waters, 2004: 5-6) بأن هناك ستة أدوار رئيسة لأنشطة الذكاء الإستراتيجي والتي تستخدم في صنع القرار الإستراتيجي وهي:
1. وصف البيئة التنافسية.

2. توقع مستقبل البيئة التنافسية.
3. تحديد الافتراضات الخصمنية وطرح الأسئلة الصحيحة (الافتراضات الإدارية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية) المرتبطة بالسوق والزبون والتي قد تؤثر في التفكير الإستراتيجي.
4. تحديد وتقييم نقاط ضعف المنظمة مقابل فرص وتهديدات السوق.
5. استخدام الذكاء في تطبيق وتنظيم الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة التنافسية المتغيرة.
6. تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية غير مستدامة لمدة طويلة.

(2) – 3 – 2) : أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات قياسه

استناداً إلى ما حده كل من (العزاوي، 2008 ، 2011؛ Maccoby & Scudder, 2011) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ومؤشرات قياسه، قام الباحث بالإعتماد هذه الأبعاد، وكما يلي:

1. الاستشراف والرؤية:
إذ حدد (Niven, 2002 : 84) أن من مهام القيادة الرئيسية إستطلاع المستقبل والتركيز على الرؤية. أما (الكبيسي، 2005: 22) فيرى أنه من الممكن التنبؤ بما سيؤول إليه المستقبل قبل وقوعه ما دامت الظواهر الحالية قد فسرت، وحللت، وفهمت، وذلك في ضوء العلاقة السببية بين المتغيرات، بعد إستحضار واستشراف الإحتمالات المتوقعة.
وفي إتجاه معاكس ينفي (ليفيت، 1993: 61) أن يكون المستقبل هو مجرد امتداد للحاضر؛ وأنه من المستحيل التكهن بما سيحدث، فليس كل ما هو ممكناً محتمل الحدوث. وليس كل ما هو

مرغوبٌ فيه ممكُّن تحقيقه. وهذا ما يجعل بعضهم يثير التساؤل حول إمكانية التنبؤ العلمي في ظل التحولات العالمية الجديدة التي يشهدها الوضع العالمي (الكبيسي، 2005: 27).

وأشار (Wilson, 1992:18-28) إلى أن عملية استطلاع المستقبل تتطلب القيام بالأتي:

1. توضيح صورة المستقبل المنشود، إذ إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويرسم لأنباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول بهم إليه، فهو يبلور الرؤية والأهداف السامية ويشحذهم بالرغبة في تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات.
2. الإستمرار في السير نحو الهدف وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لها.
3. وضوح الهدف وتحديد الغاية النهائية لأنشطة المنظمة، إذ إن قيام القائد بوضع وتحديد الغايات والأهداف يحقق الولاء لدى كافة فئات المتعاملين مع المنظمة وبالتالي إلى تحقيق أهدافها والنجاح والربح والازدهار.

من أجل أن تكون المنظمات كفؤة في استطلاع المستقبل، من الضروري أن تعمد إلى تطوير قدرتها وقابليتها على التفكير من حيث الجوانب المستقبلية، وتوجد هنالك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها المنظمات إستطلاع المستقبل. إذ إن الجوانب المستقبلية يمكن توليدها وبناؤها من خلال المنظور القائل "من الحاضر إلى المستقبل أو من المستقبل إلى الحاضر" (Wootton & Horne, 2010: 41). ويبين (إدريس، والغالبي، 2012) أن التفكير السببي المعتمد على الأحداث أو الاتجاهات القائمة في الوقت الحاضر، يمكن للمنظمة من إستطلاع مستقبلها وإستنتاج نتائج وبناء شجرة النتائج. ويعد هذا النوع من التفكير ذا طبيعة تحليلية، ويتبع على المنظمة أولاً تصور الحال المستقبلية، وانطلاقاً من تلك النقطة، تقوم المنظمة بتطوير تاريخ معين عن المستقبل أما من خلال

عملية إبداعية أو من خلال مدخل تحليلي يمكنها من خلاله بناء المسار من المستقبل رجوعاً إلى الحاضر بشكل تدريجي.

2. التفكير بمنطق النظم:

يجسد التفكير بمنطق النظم System Thinking القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعمي، 2008: 173). كما أنه يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وصولاً إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby, 2004:3).

وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيء (Haines, 2007: 84-85) :

1. إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لجابهة تعقيدات البيئة.
2. طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام آخر.
3. طريقة أجدى للتعلم وإكتساب المعرفة بقصد التكامل الاستراتيجي للافكار الجديدة ضمن بيئه النظم وдинاميكياتها.
4. رؤية أوضح وتقديم ادق لمجريات الاحداث في المنظمة والعلاقات بين انظمتها والنتائج المتخضة عن تلك العلاقات.
5. طريقة أفضل لإتكار استراتيجيات كفيلة يتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية وإبقاء الرؤى والاهداف حية في جميع الاوقات.

6. الفرصة لمشاركة (الأفراد، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الامد في المنظمة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.

7. وسائل إتصال حديثة بين اقسام المنظمة ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مدیريها.

3. الحدس:

فالادارة السليمة تقتضي قدرةً حدسيةً ثاقبة تستشرف المستقبل وتبحث عن خبايا الظواهر وصولاً إلى حقيقتها ومغزاها. إذ تمثل الأبعاد الحدسية واحدةً من أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأكثرها إثارةً للجدل، فهي تنحدر من جذورٍ فلسفيةٍ محضةٍ تتدخل فيها نظريات العقل والميتافيزيقيا مع ملامح المعرفة الخصمنية المستترة، وتجسد في قدراتٍ خلقةٍ ربط بينها الإستراتيجيون الحدسيون وبين التطبيقات القصدية بدءاً من التفكير الإستراتيجي، مروراً بسياحة الفكر، فالاستشراف، وانتهاءً بتحديد القصد الإستراتيجي (Webster, 1992: 506).

ومن ذلك ما أشار إليه (Johnson, 2006: 12) حين أكد أن الشعور الحدسي Intuitive Feeling تجاه الحقائق العلمية يمكن أن يقود إلى أفضل القرارات، وإلى أكثرها حكمةً. ومثله رأى (Atlee, 2003: 2) الذي بيّن أن نيل التفوق يمكن أن يتحقق بإستعمالنا للحدس الشخصي، ولقلوبنا، ولتركيبتنا، وخبراتنا الروحية، في تفاعلٍ مع كل أشكال المعارف التي إكتسبناها.

٢ – (٤) : الفاعلية التنظيمية

٢ – ١) : مفهوم وأهمية الفاعلية التنظيمية

يعد مفهوم الفاعلية التنظيمية *Organizational Effectiveness* من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، إذ أن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية التنظيمية في مجال الإدارة كان Barnard في العام (1983). وقد بدأ الاهتمام بدراسة الفاعلية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، وكان ينظر إلى الفاعلية التنظيمية طوال فترة الخمسينيات بأنها الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه (Amah & Ahiauzu, 2013: 663).

عرفت الفاعلية التنظيمية بأنها عمليات ترتبط بالتصور النظمي المبني على التفاعل بين مدخلات النظام ومخرجاته وإعتماداً على تغذية راجعة إيجابية تمكن المنظمة من تحقيق التوازن والتكيف والترابط الداخلي (السوسي، 2004: 47). وهي إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفاعلية التنظيمية غير مرضية (Pors, 2008: 59 - 60).

وهناك من عبر عن الفاعلية باختيار الأشياء الصحيحة للقيام بها، أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة (Alinaitwe, et..al, 2009: 282).

وعرفها (أحمد، 2011: 103) بأنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تتحققها.

كما عرفت الفاعلية بأنها فعل الأشياء الصحيحة Doing right things وهي بذلك تتعلق بصحة القرار وما إذا كانت مخرجاته مطلوبة أم لا، ولتحقيق الفاعلية المطلوبة يجب أن تتكامل ثلاثة عوامل رئيسة هي الأفراد والهيكل والمعلومات (Tofighi, et.al, 2011: 175).

وبين (Oghojafor, et..al, 2013: 82) أن الفاعلية التنظيمية بأنها مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد، لذا فإن الاعتماد على مدخل واحد في تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية يشوبه الكثير من المخاطر والإشكاليات، مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

وتعد الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد لتحقيق لأهدافه، ومن ثم فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره، وهي أساس تطوره ونموه، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه. وهي ليست ظاهرة منعزلة أو متقطعة بل تعد ظاهرة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم (Ashraf & Khan , 2013: 3).

وتتبّع أهمية الاهتمام بمعرفة الفاعلية التنظيمية من جانبيين هما (Yang, 2007: 85):
الأول: أن أفعال المديرين هي وراء الفاعلية التنظيمية بشكل أساسي.
الثاني: أن الاهتمام بالفاعلية التنظيمية يحتم على المديرين أن يكونوا أكثر حساسية وتقبلاً للأحكام والأراء الصادرة من الآخرين حول تنظيماتهم، إذ أن المجموعات المختلفة من جمahir المنظمة التي تصدر أحكاماً على الفاعلية التنظيمية هم أكثر قدرة على رؤية هذه الفاعلية من زوايا وأبعاد متعددة.

ويحدد (Tajeddini, 2011: 7-8) خصائص الفاعلية التنظيمية بالآتي:

1. الفاعلية خاصية نسبية، إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، إذ أن المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار أو متزده هي معلومات تم التوصل إليها عن طريق عقد المقارنة أو المفارقة بين وضعين أو أكثر، كما أن تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذ. ولذلك فإن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها المستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.
2. الفاعلية خاصية تراكمية، فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم.
3. الفاعلية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الأبعاد مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

(2) – 4 : أبعاد الفاعلية التنظيمية ومؤشرات قياسها

كما يعد قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة، لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية وسيلة لتقييم أدائها (النجار، 1997: 399) فالفاعلية التنظيمية بمثابة مؤشر إداري لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها، وليس نجاحاً وتفوقاً في جانب واحد من جوانبها، وإنما نجاحات وتفوقات المنظمة في شتى جوانبها و مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف الأبعاد المميزة للمنظمة وتلخصها.

لذا يجب أن تعكس الفاعلية التنظيمية أبعاد المنظمة ككل أخذة في الحسبان النظر للمنظمة نظام شامل. ويجب أن يعكس قياس الفاعلية التنظيمية، كذلك المنظمة والبيئة المحيطة والتفاعل بينهما والمتغيرات السلوكية وليس فقط المتغيرات الكمية (النجار، 1997: 399 – 400). وفي الدراسة الحالية إعتمد الباحث في قياس الفاعلية التنظيمية على ما حدده (المحمدي، 2011: 33) من خلال تحقيق الأهداف والتكيف. إذ يشير تحقيق الأهداف إلى قيام المنظمة بإجراء مقارنة للنتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعة وصولاً لتحديد مقدار الانحرافات الإيجابية أو السلبية. كما ان التكيف يعكس قدرة المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية أثناء عملية تحقيق أهدافها.

(2 – 5) : العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية

من منطلق أن إدارة المنظمات تمثل عقلها وذكائها فقد أجاب أحد الباحثين المتخصصين أن الإشارة إلى العديد من المنظمات بأنها متخلفة ليس صحيحاً، وإنما تدار Managed بشكل مختلف، أي أن الخل هو في عقل المنظمة ومستوى ذكائها (صالح، وأخرون، 2010: 72).

وبين (1-3: 2003: Kotelnikov) أن الذكاء مع التعلم يمثلان عنصرين استراتيجيين يعتمدان لإنجاز الأنشطة المنظمية وإضافة قيمة لها، كونهما الموجودان الأكثر أهمية في أية منظمة ويؤثران في أدائها الشامل وبما ينعكس على مستويات فاعليتها. وهذا ينبغي على المنظمات أن تتعلم بشكل مستمر لمواكبة البيئة المتغيرة ويجب على الأفراد في المنظمة أن يتزامنوا مع التغييرات الحاصلة في الإجراءات الداخلية والخارجية والتعليمات. إذ أن الذكاء والتعلم هما سمة مهمة من سمات المنظمات ذات الفاعلية العالية (البغدادي، والعبادي، 2010: 274).

وفي سياق آخر، أكد (Sivadas & Dwyer, 2000) إلى أن تحقيق فاعلية المنظمات تتطلب أفراد ذكياء يشاركون في التعلم وهذه مهمة يطور القادة من خلالها مواقفهم وطرائقهم الذهنية الخاصة وتشجيع العاملين بأن يفعلوا نفس الشيء من خلال تغيير خرائطهم الإدراكية وتشجيع الموقف التي تتبنى الأطر التعليمية المعاصرة وعدم التمسك بالأطر القديمة ولا سيما إذا ما تم الأخذ بنظر الاعتبار قدرة المنافسين على التعلم السريع والذهنية المفتوحة.

كما يؤكد (صالح، وأخرون، 2010: 116 – 118) في إطار العلاقة بين الذكاء والعمليات الإدارية، بأن مهامات الذكاء تتجسد بالآتي:

1. مستودع للمعارف والمعلومات سواء كانت ضمنية أو ظاهرة وتسهم بشكل مباشر في بقاء المنظمات ونجاحها.
2. مصدر لتحديث الأفكار والرؤى والمعلومات.
3. قناة لتدوير الأفكار بما يساعده في بناء منظمة التعلم والمُعبر عنها بالمنظمة المثالية في صيغتها النهائية.
4. تهيئة الأفكار والمعلومات لإعتمادها في أي ظرف أو توقيت من خلال:
 - الإسهام للتحذير من الأزمات التي تلوح في الأفق وإمداد المنظمة بالأفكار التي تمكّنها من المفاضلة بين مسارات مواجهتها وإختيار الأفضل في إطار المعلومات المتاحة فضلاً عن جعلها مدربة للفروقات بين النجاح والفشل.
 - التمكين من التحسّس للمشكلات وتوظيف المعلومات وإدارتها بعد إنتقادها ثم تفسيرها لدعم عملية حل تلك المشكلات وبما يجعلها مركز قوة يمكنها من التكيف وتحقيق الفوائد المرجوة من القوى مجتمعة.

2 – (الدراسات السابقة العربية والأجنبية)

(أ) الدراسات السابقة العربية

— دراسة (العزاوي، 2008) بعنوان "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي في كليات جامعة بغداد. وشملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، وشكلت (38%) من مجموع كليات الجامعة موزعة بواقع (كلية طبitan، وكلية هندسية، وكلية علميتان، وأربع كليات إنسانية) ومن تقع ضمن حدود محافظة بغداد، أما بيانات الدراسة فجمعت من (80) رئيساً وعضوياً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات باعتماد الاستبانة واستعين بـ (المقابلات الشخصية، والمشاهدات الميدانية، والوثائق والسجلات الرسمية) كأدوات مساعدة في جمع البيانات. واعتمدت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي في تحديد قوة متغيرات الدراسة، وأساليب الإحصاء الاستدلالي اللامعلمية لاختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها محدودية رصيد الذكاء الاستراتيجي في الكليات المبحوثة على اثر تمتع (25%) فقط من افراد العينة بالذكاء المبحوث، وتوافر بعض مقوماته في (75%) منهم، ووجود نقص في ثقافة هذا النمط من الذكاء، وضعف بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تعتمد به هذه الكليات، في تهيئة المعلومات لتخذی قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلاً عن محدودية تجسيدها لمتغيرات البيئة.

— دراسة (الطائي، 2009) بعنوان "أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودورها في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة استطلاعية لرأء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. أما عينة الدراسة فقد شملت (68) من المديرين ورؤساء الأقسام. واعتمد الباحث إستماراة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب التطبيقي للدراسة فضلاً عن الأدوات الفرعية مثل المقابلات الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى إن هناك نسبة اتفاق عالية في كونهم يتبعون حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم يعيدون التفكير في انعكاساتها على المنظمة، وأن أغلب إجابات الأفراد الباحثين ترى في الشراكة اسلوباً يفقد المنظمة فرص تفوقها في تنفيذ رؤيتها على المنظمات المانذرة.

— دراسة (العبدلي، 2010) بعنوان "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي: دراسة استطلاعية لرأء عينة من مديرى الشركات الخاصة".

هدفت الدراسة إلى تحقيق المواءمة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة التي تم فيها البحث لصياغة مخطط منهجي للمديرين على وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان اثر تلك الخصائص المتمثلة بـ (العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة) في مستوى كل من الذكاء الاستراتيجي

والارتجال التنظيمي. استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (100) مدير من فئتي مدير عام أو مدير قسم، وجرى اختيار الشركات الخاصة بمختلف اختصاصاتها (المقاولات العامة، والتجارة العامة، وصناعة المشروبات الغازية) كعينة لاختبار فرضيات الدراسة، وتم قبول جميع الفرضيات الرئيسية، وخرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها يمكن الموامة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي إذ حفقت علاقات الارتباط بينهما (36) علاقة كانت جميعها علاقات طردية، وهناك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بـ (الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) في أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة.

— دراسة (مصطفى، 2010) بعنوان "بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لرأي عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق".

هدفت الدراسة لبيان طبيعة العلاقة بين التقاسم بالمعرفة، والتعلم الاستراتيجي، وانعكاس تلك العلاقة على خفة الحركة الاستراتيجية. وقد تم اختيار شركة (آسيا سيل للاتصالات المتنقلة) كميدان للدراسة التي تشكل عينة من قطاع الاتصالات في العراق. طبقت الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في مقر الشركة في محافظة السليمانية والبالغ عددهم (78) فرداً ممثلين بـ: (المدير العام، البعض من أعضاء مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، مدير وحدة أو شعبة)، وقد اختارت الباحثة (22) فرداً منهم لإجراء مقابلة الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات

ارتباط بين تقاسم المعرفة والتعلم الاستراتيجي، وأن هناك علاقة تأثير لهذه العلاقة في خفة الحركة الاستراتيجية للشركة المبحوثة، ولو أنها جاءت بنسبة متباعدة.

— دراسة (الجريا، 2011) بعنوان "أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان. تكونت عينة الدراسة من (86) مفردة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإعادة بناء الهياكل التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية للقدرات التكنولوجية العالية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لزيادة فاعلية العمليات المنجزة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لتحسين معايير الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

— دراسة (قاسم، 2011) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المديرين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات للمديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الإهتمام بهذا الجانب. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة اداة رئيسة

لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (94) مديراً. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وعملية إتخاذ القرارات للمديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين حول أثر الذكاء التناصفي على عملية إتخاذ القرارات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

— دراسة (العامري، 2011) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التناصفي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التناصفي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. تكونت العينة من (73) مديراً. وبعد إجراء عملية تحليل البيانات وإختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي والذكاء التناصفي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

— دراسة (محمد وآخرون، 2012) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية لرأي عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل".

هدفت الدراسة إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في مستشفى السلام بمدينة الموصل. بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات،

والإتصالات والذكاء الاستراتيجي وفق آراء المديرين في المستشفى. وقد أبرزت نتائج الدراسة وجود دور فاعل لتقنولوجيا المعلومات والإتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.

— دراسة (الشمايين، 2013) بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وقد تم بناء استبيانه لغرض جمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بالإدارة الرئيسية والموقع الثلاث التابعة لها (الأبيض، الحسا، والشيدية) ومن يحتلون المركز الوظيفية (مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (150) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

— دراسة (العدوان، 2013) بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي وجودة المعلومات على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي وجودة المعلومات على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية. تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية الكويتية والبالغ عددهم (371). أمّا عينة الدراسة فقد شكلت نسبة

(%) من مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد المديرين (132). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت كأدلة رئيسة للدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة لغرض إختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي ببعاده وجودة المعلومات في البنوك التجارية الكويتية ببعادها، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي للمديرين ببعاده على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، وجودة أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ببعاده وجودة المعلومات ببعادها على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية.

(ب) الدراسات السابقة الأجنبية

— دراسة (Strategic Learning: The Continuous Side of " بعنوان (Kuwada, 1998)

."Discontinuous Strategic Change

هدفت الدراسة إلى توضيح الديناميكيات بعيدة الأمد للسلوكيات الاستراتيجية للمنظمات من خلال التعلم الاستراتيجي، وتحديد مضمون التعلم الاستراتيجي التي تعدّ مهمة للتغيير المخطط، إذ يشمل التعلم الاستراتيجي تحول أو إعادة تكيف والذي فيه تعدل المنظمة على نحو جيد ووفقاً لبيئتها الحالية، وتشهد تغيير أساسي للتكيف للبيئة المستقبلية، وبذلك يكون بالإمكان تطبيق مفهوم التعلم الاستراتيجي وفقاً للتغيير الاستراتيجي المخطط. وقد اعتمدت الدراسة البحث الميداني باعتماد البيانات المستخرجة من قواعد بيانات المنظمة، وإجراء المقابلات الشخصية،

وتضمنت الدراسة تحليلًا للتطور التاريخي لسلوكيات منظمة Asahi Glass الاستراتيجية المحدودة لإنتاج زجاج النوافذ، وعارضات الكريستال في اليابان،وصولاً للتغيير الاستراتيجي الذي أحدثته الشركة عندما اعتمدت صناعة عارضات الكريستال وانتقلت لاستخدام التقانة العالية. وقد توصلت الدراسة إلى إن التعلم الاستراتيجي يسبق إعادة التكيف الاستراتيجي الرئيسة التي تقود المنظمة إلى نماذج جديدة من القدرة الاستراتيجية مع مجموعة جديدة من المعرفة على مستوى المنظمة، وأنه بعد التعلم الاستراتيجي لا تكون المنظمة مختلفة تماماً لكنها تحافظ على هويتها نوعاً ما، وأن التغيير الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي والعملية لا يكون كافياً إذا أريد للمنظمة أن تنمو في الأمد البعيد، وأن التعلم الاستراتيجي من شأنه أن يمثل كيف تحقق المنظمات التغيير الاستراتيجي والتكييف بعيد الأمد.

— دراسة (Thomas, et..al, 2001) بعنوان " *Understanding Strategic Learning:* " . " *Linking Organizational Learning, Knowledge Management* " هدفت الدراسة إلى تطوير أنموذج للتعلم الاستراتيجي فضلاً عن تقديم سلسلة من الفرضيات فيما يتعلق بسياقها وعملياتها بناءً على هذا الأنماذج، والتأكيد على التجربة الغنية لتأييد ودعم توليد معاني واستيعاب متبادر للمعرفة الضمنية، وتقديم وصف نظري متكملاً عن كيفية تطوير المنظمة لقدرة منهاجية للتعلم بسرعة من الممارسات الجارية، وتوليد معرفة متبنأ بها لأحداث المستقبل، والتركيز على التعلم الاستراتيجي الذي يؤكد الحاجة للانتفاع من الخبراء في مختلف الاختصاصات من جمع وتفسير والتحقق من صحة البيانات الخام، وبالتالي يُعدّ انتقاء الفريق نقطة مهمة للطرق إلى صحة الدروس التي تم تعلمها بوساطة التعلم الاستراتيجي. اعتمدت

الدراسات السابقة لتغطية الجانب النظري، أما الجانب العملي فقد تضمن جمع بيانات أرشيفية، وتحليل محتوى تلك البيانات، بالإضافة إلى اختيار وسيلة بحثية تسمى (العينات النظرية)، وإجراء مقابلات شخصية مع أعضاء الوحدة المشاركة موقعيًا ومراسن القيادة. تمت الدراسة في مركز تعلم الدروس العسكرية الواقع في (Fort Leaven Worth) في ولاية Kansas وهو أحد المنظمات التي تهدف إلى توليد وسائل تعلم متعددة الجوانب ومعززة بالخبرة لاستخدامها في مواكبة وإدارة الواقع الاستراتيجي. وتوصلت إلى تطوير نموذج للتعلم الاستراتيجي يوضح الأبعاد الأساسية للتعلم الاستراتيجي التي تقترح دليل تصميم للمنظمات التي تنشئ أنظمة تعلم إستراتيجية، وأن التعلم الاستراتيجي يستفيد من التكنولوجيا الواسعة لتسهيل نقل المعرفة الضمنية والعلنة.

— دراسة (Maula, 2003) بعنوان "Strategic Learning through E-Business" . "Solutions in Industrial Organization"

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير حلول الأعمال الإلكترونية على التعلم الاستراتيجي، وربط حلول العمل الإلكتروني بتدفقات المعرفة الرئيسية وبالتالي ربطها بالتعلم الاستراتيجي والتجديد في المنظمة من خلال تقديم فرص جديدة لتسهيل الإبداع والتعلم. وتم تغطية الجانب النظري من خلال البحوث والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وفي الجانب العملي تمت دراسة حالة منظمة (Metso)، واعتمدت البيانات والوثائق الرسمية في المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق المنظمات لحلول الأعمال الإلكترونية تحسن من قدرتها على التعلم الاستراتيجي، والنجاح في توليد معرفة جديدة، وتمتلك المنظمات الكبيرة أقساماً ووحدات مختلفة ومتعددة، تتباين

دواجهها وفرصها، وطرقها في تطبيق التعلم الاستراتيجي من خلال حلول العمل الإلكتروني بشكلٍ واسع، فبإمكان الوحدات أن تشارك بالمعرفة حول الخبرة الموجودة لديها، والتجارب، والتقدير، والخطط، وأن تحدد بشكلٍ متزايد حلول أكثر دقة وتعقيداً، وممارسات مثالية أخرى ضمن نطاق المنظمة، وبالتالي تتعلم بعضها من بعض، وتمتلك المنظمات الكبرى فرص جيدة وقدرة للحصول على الدخول إلى المعرفة المتصلة ذات العلاقة بالحلول العملية خارج المنظمة لاختبارها والاستثمار فيها. وأوضحت الدراسة أن التعلم الاستراتيجي يمكن المنظمة من التفاعل الداخلي والخارجي عن طريق المشاركة بالمعرفة وتحقيق وصول سريع ومتزايد للمعرفة الجديدة.

— دراسة (*Strategic learning in Germany's largest companies: Empirical evidence on the role of corporate universities within strategy processes*) بعنوان "Hilse & Nicolai, 2004" —

هدفت الدراسة إلى توضيح المدى الذي تنتشر فيه الشركات الجامعية وأليات تنظيمها في ألمانيا بالمقارنة مع المفهوم النظري لعملية الإدارة الاستراتيجية. وقد شملت عينة الدراسة من أكبر (1000) شركة جامعية ألمانية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة ربط استراتيجية الشركات الجامعية مع عملية التعلم الاستراتيجي وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

— دراسة (Wang, 2005) بعنوان "Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies".

هدفت الدراسة إلى فهم الفاعلية التنظيمية من خلال التطورات في الإبداع التكنولوجي واستراتيجيات الموارد البشرية. وقد قام الباحث أولاً بوصف الحاجة إلى التكامل بين الإبداع التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية. وقد قام الباحث بتبني نموذج ثلاثي المراحل للإبداع التكنولوجي والتطوير التنظيمي والتضمن استراتيجية الأفراد، واستراتيجية النظام، واستراتيجية المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية الأفراد تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أثر إدارة الموارد البشرية والريادة من خلال دعمها للأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وأن استراتيجية النظام تستخدم لتسهيل الإبداع التكنولوجي من خلال إدارة المعرفة، بينما تبني استراتيجية المنظمة يولد ثقافة تنظيمية إيجابية وأنظمها أداء عالي.

— دراسة (Service, 2006) بعنوان "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective".

هدفت الدراسة لتطوير مفهوم الذكاء الاستراتيجي وفق منظور إداري. ومن خلال مراجعة الدراسات في الذكاء الاستراتيجي تم وضع مفهوم محدد للذكاء الاستراتيجي الذي يتضمن القدرة على التفكير، والخطيط الاستراتيجي ومعرفة تحركات المنافسين، وتحالفاتهم وقدراتهم على المناورة.

— دراسة (Strategic Learning) بعنوان " (Jitnom & Ussahawanitchakit, 2010)

Capability, Firm Performance and Sustainable Growth: An Empirical Study of Auto Spare Part Manufacturing Businesses in Thailand

هدفت الدراسة إلى بيان الإرتباط بين قدرات التعلم الاستراتيجي والنمو المستدام لأعمال مصنع Auto Spare Part في تايلاند من خلال فعالية المرونة التشغيلية، والإستجابة للذكاء والاداء. ولتحقيق اهداف الدراسة بشقيها النظري والعملي تم اللجوء إلى المضامين النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى استخدام الاستبيانة والتي بلغ عدد المستجيبين ما مجمله (211). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن قدرات التعلم الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على الأداء بشكليه المباشر وغير المباشر، وأن الأداء يرتبط بعلاقة إيجابية مع النمو المستدام.

— دراسة (Linking organizational culture, structure, " بعنوان (Zheng, et..al, 2010)

strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management

هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والهيكل، والاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى معرفة الدور الوسيط لإدارة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (301) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً في تأثير الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية، وأنها تتوسط تأثير الهيكل التنظيمي والاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية.

— دراسة (A study of strategic intelligence as "عنوان") (Pellissier & Kruger, 2011) —

."a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa

هدفت الدراسة لتوضيح مدى استخدام الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين في جنوب أفريقيا. تكونت عينة الدراسة من (82) شركة تأمين مسجلة في مجلس الخدمات المالي في جنوب أفريقيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمعرفة آراء المديرين في تلك الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود إختلاف في استخدام أبعاد الذكاء الاستراتيجي وإختلاف في آليات الإستخدام بين الشركات الكبيرة والصغيرة، وكذلك أن استخدام أنشطة الذكاء الاستراتيجي لتعزيز عملية إتخاذ القرارات.

— دراسة (The Role of Strategic Intelligence Services "عنوان") (Seitovirta, 2011) —

."in Corporate Decision Making

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات، وذلك من خلال بيان كيف أن الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة تتخذ القرارات المتعلقة بأعمالها وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء التنافسي في عملية إتخاذ القرارات. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (14) مديرًا في الشركات مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة الأعمال ومقارنة هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة، بالإضافة إلى اعتبار الذكاء الاستراتيجي مصدرًا للمعلومات حول أعمال

و عمليات الشركات العاملة في نفس القطاع. كما أن متخذى القرارات في الشركات يحتاجون معلومات داخلية وخارجية التي تساعدهم في إتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

— دراسة (Antalyall, 2011) بعنوان "Dimension of Organizational Effectiveness in"

". Turkish Universities

هدفت الدراسة إلى فحص أبعاد الفاعلية التنظيمية في الجامعات التركية. وقد تكونت عينة الدراسة من (1185) مستجيبةً من (28) جامعة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تسعه أبعاد رئيسة لقياس الفاعلية التنظيمية في الجامعات التركية، وهي رضا الطلبة، والتطور الأكاديمي والفردي للطلبة، والتطور المهني للطلبة، ورضا الموظفين، والتطور المهني وجودة الطلبة، والتفاعل مع المجتمع والأنظمة المفتوحة، والقدرة على الحصول على الموارد، وكلٌّ من الاتصالات وليانقة المنظمة.

— دراسة (Tofighi, et..al, 2011) بعنوان "Effect of organizational changes on"

organizational health indicators and its relationship with organizational effectiveness.

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير التغيرات على مؤشرات اللياقة التنظيمية وعلاقتها مع الفاعلية التنظيمية. وقد تكونت عينة الدراسة من (59) مكتباً فرعياً عسكرياً. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤشرات التنظيمية تم تقييمها قبل وبعد التغيرات، وأن هذه التغيرات تم تقييمها وأن العلاقة بين مؤشر الفاعلية التنظيمية ومؤشرات اللياقة التنظيمية تم تقييمها. وأن الفاعلية التنظيمية ترتبط بشكل عالي وإيجابي مع مؤشرات اللياقة التنظيمية.

— دراسة (Cakar, et..al, 2011) عنوان "The Relationship between KnowledgeManagement and Organizational Effectiveness: The Effects of . "Organizational Culture and Structure

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية والهيكل على عمليات إدارة المعرفة وعلى الفاعلية التنظيمية، وذلك بالتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المذكورة. تكونت عينة الدراسة من (71) مستجيبةً من المدققين والعاملين في قطاع البنوك. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي يؤثران على عمليات إدارة المعرفة وان هذه العمليات تزيد من الفاعلية التنظيمية إذا ما تم إدارتها بشكل صحيح.

— دراسة (Charlotta, 2012) عنوان "Unmasking the capability of strategic learning: a validation study

هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس متعدد الأبعاد لعملية التعلم الاستراتيجي ومن ثم إختباره لتحديد مدى صلاحيته. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تجميع البيانات من (206) شركة برمجيات فلندية، وتم استخدام نموذج المعادلة البنائية للتحقق من المقياس المطور. وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس للتعلم الاستراتيجي متضمناً أربعة أبعاد رئيسية هي توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية و(19) فقرة.

— دراسة (Examining the Impact of Strategic "عنوان" Idris & AL-Rubaie, 2013) —

."Learning on Strategic Agility

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التعلم الاستراتيجي ببعاده على الخفة الاستراتيجية في شركة ألبًا هاوس بالأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (47) مستجيباً من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين ومشغلي الإنتاج. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيانه. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال إحصائياً للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الخفة الاستراتيجية لشركة ألبًا هاوس في الأردن.

(2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- **من حيث هدف الدراسة:** اختلفت أهداف الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية من حيث العلاقة والتأثير المباشر وغير المباشر، فيما تعنى الدراسة الحالية بالتعرف على الآثر التابع لكل من المتغير المستقل والوسيل (التعلم والذكاء الاستراتيجي) على المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية).
- **من حيث متغيرات الدراسة:** تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في قياس أبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة

الاستراتيجية) بالإستناد إلى ما حدده (Charlotta, 2012: 497-517). وفيما يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي فتم الإعتماد على (العزاوي، 2008 ؛ 2011 Maccoby & Scudder, 2011). وآخرًا، فيما يرتبط بقياس الفاعلية التنظيمية فتم الإستناد إلى ما حدده (المحمدي، 2011: 33).

▪ **من حيث بيئة التطبيق:** يلاحظ من الدراسات السابقة تعدد بيئات التطبيق فمنها كانت في البيئة العربية من جهة ومن جهة أخرى طبقت في صناعة الخدمات والصناعات الإنتاجية، وكذلك الحال بالنسبة للدراسات الأجنبية. أما في الدراسة الحالية فقد تم التطبيق على بيئة الأردن وخصوصاً بيئة الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1) — المقدمة

(2) — منهج الدراسة

(3) — مجتمع الدراسة وعيتها

(4) — وحدة المعاينة والتحليل

(5) — المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

(6) — أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(7) — المعالجة الإحصائية المستخدمة

(8) — صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 – 1) : المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان الأثر التابعى للتعلم والذكاء الاستراتيجيين في تحقيق الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وعلىه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة وعيتها، ووحدة المعاينة والتحليل، ووصف المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 – 2) : منهج الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية سببية. فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضمون كلًّا من التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية. وهي سببية لتعرف الأثر التابعى للتعلم والذكاء الاستراتيجيين على الفاعلية التنظيمية للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

حيث تعتبر هذه الأساليب مناسبة لإعطاء صورة دقيقة، وإضافة رصيد من الحقائق والمعرف، الأمر الذي يساعد على فهم ما سمعت إليه هذه الدراسة. وقد اعتمد الباحث في تحقيق ذلك على:

1. الأسلوب المسحي المكتبي، وذلك من خلال الإطلاع على ودراسة ما أتيح من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت لموضوعات دراستها الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة، وبما يمهد لتكوين صورة واضحة عنها.

2. أسلوب المسح الميداني، إذ تم مسح مجتمع الدراسة من خلال عينة ملائمة، وعددًا من الأفراد العاملين فيها. والقصد من هذا الإختيار تحديد من سيتعامل مع أداة الدراسة (الإستبانة) والتي تم تطويرها لغايات الدراسة.

(3 – 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المشاركة في جائزة الملك عبد الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها (51)، أما عينة الدراسة فتتكون من الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني للتميز والبالغ عددها (13). (أنظر الملحق 3).

(3 – 4) : وحدة المعاينة والتحليل

تكونت وحدة المعاينة والتحليل من العاملين في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الثاني للتميز من المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (163) فرداً مقسمين بين مستويين إداريين، وكما هو موضح بالجدول (3 – 1).

(1 – 3) الجدول

أفراد وحدة المعاينة والتحليل من المستويين الإداريين

العدد	المستوى الإداري
41	إدارة عليا
122	إدارة وسطى
163	المجموع

وقد تم توزيع (163) إستبانة على وحدة المعاينة والتحليل، استرجع منها (123) بنسبة (%)75.46. وبعد فحص الاستبيانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (22) إستبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (101) إستبانة بنسبة (%)82.11 من إجمالي عدد الاستبيانات المسترجعة.

(3 – 5) : المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 – 2) أن 24.8% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تقل اعمارهم عن 30 سنة، وأن 16.8% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، كما أظهرت النتائج أن 34.7% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر ما مجمله .%23.8

الجدول (2 – 3)

توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفئة	المتغير
24.8	25	أقل من 30 سنة	العمر
16.8	17	من 30 – 34 سنة	
34.7	35	من 35 – 39 سنة	
23.8	24	40 سنة فأكثر	
100	101	المجموع	

وبما يتعلق بمتغير الجنس، فقد بيّنت النتائج المعروضة في الجدول (3 – 3) أن 75.2% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 24.8% هم من الإناث.

الجدول (3 – 3)

توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفئة	المتغير
75.2	76	ذكور	الجنس
24.8	25	إناث	
100	101	المجموع	

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 – 4) فقد تبيّن أن 17.8% من حملة شهادة الدبلوم في إختصاصاتهم، وأن 57.4% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، كما بيّنت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة الدراسات العليا (ماجستير) في إختصاصاتهم هي 24.8%.

الجدول (4 – 3)

توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفنة	المتغير
17.8	18	دبلوم	المؤهل العلمي
57.4	58	بكالوريوس	
24.8	25	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
100	101	المجموع	

كما بينت النتائج والموضحة بالجدول (3 – 5) أن 50.5% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم متخصصين بالعلوم الإدارية، وأن 27.7% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم متخصصين بالعلوم الهندسية، كما بينت النتائج أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل من المتخصصين بإختصاصات أخرى هي 21.8%.

الجدول (5 – 3)

توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفنة	المتغير
50.5	51	علوم إدارية	التخصص العلمي
27.7	28	علوم هندسية	
21.8	22	أخرى	
100	101	المجموع	

وبما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3)

(6) أن ما نسبته 29.7% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تراوح عدد سنوات خبرتهم

العملية من 6 — 10 سنوات؛ وأن 20.8% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. كما أن

نسبة أفراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 — 15 سنة بلغت

26.7%. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل هم ممن

لديهم خبرة أكثر من 16 سنوات بلغت 22.8%.

الجدول (6 – 3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفئة	المتغير
20.8	21	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
29.7	30	من 6 — 10 سنوات	
26.7	27	من 11 — 15 سنة	
22.8	23	أكثر من 16 سنة	
100	101	المجموع	

وأخيراً، بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي لأفراد وحدة المعاينة والتحليل، يظهر الجدول (3)

(7) أن 28.7% هم من مستوى المديرين، وان 71.3% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من

رؤساء الأقسام.

الجدول (3 – 7)

توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المنصب الوظيفي

النسبة المئوية (%)	النكرار	الفئة	المتغير
28.7	29	مدير	المنصب الوظيفي
71.3	72	رئيس قسم	
100	101	المجموع	

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

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

المصادر الثانوية، حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثل 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 الأولية، معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات التي قام الباحث بتطويرها كادة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم استخدام

مقياس ليكرت الخمسى Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائى SPSS Ver.21 وبرنامج Statistica Ver.8 بالإضافة إلى برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 وذلك للتعرف على التأثير الجزئي والكلى بين متغيرات الدراسة.

وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمografية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (6) متغيرات وهي (العمر؛ والجنس؛ والمؤهل العلمي؛ والتخصص العلمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمنصب الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمografية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس التعلم الاستراتيجي عبر أربعة أبعاد رئيسية، وهي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) و(19) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

التعلم الاستراتيجي	توليد المعرفة الاستراتيجية	توزيع المعرفة الاستراتيجية	تفسير المعرفة الاستراتيجية	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
عدد الفقرات	5	5	5	4
ترتيب الفقرات	5 – 1	10 – 6	15 – 11	19 – 16

الجزء الثالث: تضمن مقياس الذكاء الاستراتيجي عبر ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الحدس	التفكير بمنطق النظم	الاستشراف والرؤية	الذكاء الاستراتيجي
5	5	5	عدد الفقرات
34 – 30	29 – 25	24 – 20	ترتيب الفقرات

الجزء الرابع: تضمن مقياس الفاعلية التنظيمية عبر بعدين رئيسيين، وهي (تحقيق الاهداف ،

والتكيف) و(9) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي :

التكيف	تحقيق الأهداف	الفاعلية التنظيمية
4	5	عدد الفقرات
43 – 40	39 – 35	ترتيب الفقرات

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

كالآتي :

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

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (43) فقرة بمقياس ليكرت

. Five Likert Scale الخماسي

٣ – (٧) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية SPSS Statistical Package for Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين –

.Amos Ver.21 تحليل المسار Statistica Ver.8 – بالإضافة إلى استخدام برنامج

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافيًّا.
- المتوسطات الحسابية 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 الفئه والتي تخصي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

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

$$1.33 = \frac{1.5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

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، والتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار 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 الإرتباط التشابكي لبيان الأثر التابع التفاعلي لكل من المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع. حيث تم استخدام المعادلات التالية:

$$(1) \quad Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

$$(2) \quad Y = \beta_0 + \beta_1 Z$$

$$(3) \quad Y = \beta_0 + \beta_1 (X + Z)$$

$$(X + Z) = V$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 V$$

حيث أن π هو عبارة عن إيجاد مقدار الإرتباط التشابكي بين عوامل المتغير X وعوامل المتغير Z ، ومن خلال مقدار العلاقات تم إعتماد العلاقات الأقوى ما بين المتغيرات والذي ينبع منها متغير جديد π . ويمكن بذلك قياس مدى تأثير المتغير الجديد على المتغير التابع.

- تحليل المسار Amos Ver.21 وذلك للتعرف على التأثير الجزئي والكلي بين متغيرات الدراسة.

٣ – (٨) : صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (٥) أستاذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (١)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقتراحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (٢).

ب) ثبات إداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويترافق ما بين (٠ — ١) وعلى الرغم من ان قواعد

القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير متفق عليها، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran & Bougie, 2010: 184). وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 8)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيانة (مقياس كرونباخ ألفا)

قيمة (α) ألفا	عدد الفقرات	البعد	ت
0.928	19	التعلم الاستراتيجي	1
0.805	5	توليد المعرفة الاستراتيجية	1 – 1
0.812	5	توزيع المعرفة الاستراتيجية	2 – 1
0.775	5	تفسير المعرفة الاستراتيجية	3 – 1
0.828	4	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	4 – 1
0.916	15	الذكاء الاستراتيجي	2
0.745	5	الاستشراف والرؤية	1 – 2
0.893	5	التفكير بمنطق النظم	2 – 2
0.761	5	الحدس	3 – 2
0.887	9	الفاعلية التنظيمية	3
0.845	5	تحقيق الأهداف	1 – 3
0.832	4		التكيف 2 – 3

إذ يوضح الجدول (3 – 8) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (0.887) لفاعالية التنظيمية كحد أدنى، و (0.928) للتعلم الاستراتيجي كحد أعلى. وتدل مؤشرات

كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمنع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

١ - ٤) المقدمة

٢ - ٤) تحليل بيانات الدراسة

٣ - ٤) تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

٤ - ٤) اختبار فرضيات الدراسة

٤ – ١) : المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإنجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلائل الإحصائية الخاصة بكل منها.

٤ – ٢) : تحليل بيانات الدراسة

٤ – ٢ – ١) : التعلم الاستراتيجي في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

لوصف وتحليل التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (٤ – ٤) .

إذ يوضح الجدول (٤ – ١) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.60—3.81) بمتوسط كلي مقداره (3.71) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتوليد المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة

على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تركز الشركة على اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات المعتمدة على التجريب والخاطر السوقية العالمية" بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، فيما حصلت الفقرة "تقوم الشركة بجمع المعلومات والأفكار عن الأسواق الحالية والتكنولوجيا المستخدمة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.98).

ويبيّن الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول توليد المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لتوليد المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعًا.

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في

الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توليد المعرفة الاستراتيجية	
مرتفعة	1	0.000	8.098	0.94	3.81	تركز الشركة على اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات المعتمدة على التجريب والمخاطر السوقية العالية	1
مرتفعة	2	0.000	8.096	0.96	3.80	تفضل الشركة جمع المعلومات عن السوق مع عدم تحديد الاحتياجات الاستراتيجية لضمان التجريب	2
مرتفعة	3	0.000	8.040	0.88	3.73	هدف الشركة من اكتساب المعرفة تطوير المبادرات التي تؤدي بها إلى مجالات جديدة للتعلم	3
متوسطة	5	0.000	6.231	0.98	3.60	تقوم الشركة بجمع المعلومات والأفكار عن الأسواق الحالية والتكنولوجيا المستخدمة	4
متوسطة	4	0.000	6.244	0.97	3.62	هدف الشركة من جمع المعلومات الجديدة يتمثل بالتعلم المستمر تجاه تطوير عملية تقديم الخدمات	5
				0.91	3.71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوليد المعرفة الاستراتيجية	

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

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

كما يوضح الجدول (4 - 2) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بتوزيع

المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لهذا التغير بين (3.66 — 3.41) بمتوسط كلي مقداره (3.56) على مقاييس

ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يسهل الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية داخل الشركة من قبل الأفراد المحتاجين لها" بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.56)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، فيما حصلت الفقرة "يتم في الشركة تعميم المعلومات الاستراتيجية على كافة الإدارات المختلفة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.56) وانحراف معياري (1.04).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول توزيع المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. ويبيّن الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في

الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع المعرفة الاستراتيجية		ت
						توزيع المعرفة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوزيع المعرفة الاستراتيجية	
متوسطة	3	0.000	5.643	0.97	3.55	يعد تبادل المعلومات الاستراتيجية في الشركة قاعدة من قواعد عملها	6	
متوسطة	1	0.000	6.550	0.91	3.66	يسهل الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية داخل الشركة من قبل الأفراد المحتاجين لها	7	
متوسطة	2	0.000	6.229	0.96	3.64	يجتمع مثلون عن الإدارات المختلفة داخل الشركة لمناقشة كافة القضايا ذات الأهمية الاستراتيجية	8	
متوسطة	4	0.000	5.529	1.02	3.53	يتم تبادل المعلومات الاستراتيجية بين الإدارات المختلفة في الشركة يتم بشكل مستمر	9	
متوسطة	5	0.000	3.939	1.04	3.41	يتم في الشركة تعليم المعلومات الاستراتيجية على كافة الإدارات المختلفة	10	
				0.98	3.56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوزيع المعرفة الاستراتيجية		

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 - 3) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بتفسير

المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لهذا التغير بين (3.27 — 3.78) بمتوسط كلي مقداره (3.49) على مقياس

ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتفسيير المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تهم الشركة كثيرا بحجم التأثير الذي ستواجهه جراء الحصول عن المعلومات الاستراتيجية حول منافسيها" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.49)، وانحراف معياري بلغ (0.92)، فيما حصلت الفقرة "تأكد إدارة الشركة على تفهم وجهة نظر الجميع بشأن المعلومات الاستراتيجية التي تم الحصول عليها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.27) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.49) وانحراف معياري (1.01).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تفسير المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله للتميز. ويبيّن الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لتفسير المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 – 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في

الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تفسير المعرفة الاستراتيجية	ت
مرتفعة	1	0.000	8.014	0.92	3.78	تهتم الشركة كثيراً بحجم التأثير الذي ستواجهه جراء الحصول عن المعلومات الاستراتيجية حول منافسيها	11
متوسطة	5	0.000	2.775	1.01	3.27	تؤكد إدارة الشركة على تفهم وجهة نظر الجميع بشأن المعلومات الاستراتيجية التي تم الحصول عليها	12
متوسطة	2	0.000	4.982	0.95	3.52	عند حصول الشركة على معلومات ذات أهمية استراتيجية يتم تشكيل فرق عمل لإعادة النظر في القرارات المتتخذة	13
متوسطة	3	0.000	4.730	0.96	3.46	تهتم الشركة بإنبعاسات المعلومات الاستراتيجية في طبيعة عملها وقيمها المنظمية	14
متوسطة	4	0.000	4.258	0.97	3.40	تواجه الشركة معاناة كبيرة في عملية تفسير المعلومات الاستراتيجية	15
				0.94	3.49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتفسير المعرفة الاستراتيجية	

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

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

جدول (4 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم α ومستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في

الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	ت
مرتفعة	2	0.000	8.072	0.84	3.69	تستخدم الشركة المعرفة الاستراتيجية التي اكتسبتها لتحسين خدماتها	16
متوسطة	3	0.000	6.738	0.87	3.60	تعكس القرارات التي تتخذها الشركة على في عملها وإجراءاتها التنظيمية	17
مرتفعة	1	0.000	8.270	0.86	3.73	تمثل المعرفة الاستراتيجية التي اكتسبها الأفراد العاملين في الشركة مدخلات استراتيجية لها	18
متوسطة	4	0.000	6.547	0.85	3.57	تعتمد الشركة على التوصيات المقدمة من فرق عملها بشأن آليات الإستفادة من المعرفة الاستراتيجية	19
				0.84	3.65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية	

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

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

وأخيراً، يبين الجدول (4 – 4) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغير بين (3.57 — 3.73) بمتوسط كلي مقداره (3.65) على مقاييس ليكرت الخمسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمثيل المعرفة"

الاستراتيجية التي اكتسبها الأفراد العاملين في الشركة مدخلات استراتيجية لها" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.65)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، فيما حصلت الفقرة "تعتمد الشركة على التوصيات المقدمة من فرق عملها بشأن آليات الإستفادة من المعرفة الاستراتيجية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.57) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.65) وانحراف معياري (0.85).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بفتراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفترات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

٤ - ٢ - (٤) الذكاء الاستراتيجي في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

لوصف وتحليل الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار الثاني "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (٤ - ٥) ؛ (٤ - ٦) ؛ (٤ - ٧).

إذ يوضح الجدول (٤ - ٥) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالاستشراف والرؤية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغيير بين (3.59 — 3.87) بمتوسط كلي مقداره (3.70) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للاستشراف والرؤية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الشركة رؤية ذات إبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الإعمال" بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.70)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، فيما حصلت الفقرة "تعمل الشركة أي مشكلة تواجهها بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعض" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.70) وانحراف معياري (0.91).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الاستشراف والرؤية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الاستشراف والرؤية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. ويبيّن الجدول أيضاً إلى التقارب في

قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للاستشراف والرؤبة في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الاستشراف والرؤبة في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الاستشراف والرؤبة في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستشراف والرؤبة	t
مرتفعة	2	0.000	7.702	0.89	3.69	تتابع الشركة التغيرات البيئية لإعادة التفكير في أعمالها	20
مرتفعة	3	0.000	7.699	0.89	3.68	متلك الشركة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	21
متوسطة	4	0.000	7.192	0.88	3.65	تسشعر الشركة بشكل متجدد القضايا الإستراتيجية ذات الأثر على مستقبلها	22
مرتفعة	1	0.000	9.834	0.87	3.87	متلك الشركة رؤية ذات إبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الإعمال	23
متوسطة	5	0.000	5.506	0.91	3.59	تحلل الشركة أي مشكلة تواجهها بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعض	24
				0.87	3.70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستشراف والرؤبة	

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

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

كما يوضح الجدول (4 – 6) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالتفكير بمنطق النظم في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغير بين (3.65 — 3.32) بمتوسط كلي مقداره (3.43) على مقاييس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتفكير بمنطق النظم في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعتمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات الدقيقة" بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، فيما حصلت الفقرة "تعرض الشركة على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع مصادرها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.43) وانحراف معياري (1.07). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول التفكير بمنطق النظم في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى التفكير بمنطق النظم في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للتفكير بمنطق النظم في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى التفكير بمنطق النظم في الشركات الحاصلة على

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التفكير بمنطق النظم في الشركات

الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

مستوى الأهمية	ترتيب الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفكير بمنطق النظم	t
متوسطة	2	0.001	3.640	0.99	3.43	تستشر الشركة طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	25
متوسطة	5	0.017	2.457	1.07	3.32	تحرص الشركة على تحصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع مصادرها	26
متوسطة	1	0.000	5.988	0.90	3.65	تعتمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات الدقيقة	27
متوسطة	3	0.000	4.215	0.77	3.39	تعتمد الشركة منهجية دقيقة في تصنيف المعلومات مما يسهل استيعابها والاستفادة منها	28
متوسطة	4	0.000	3.153	0.95	3.36	توازن الشركة في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تتحققها	29
				0.99	3.43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتفكير بمنطق النظم	

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 – 7) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالحسد في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغير بين (3.50 – 3.63) بمتوسط كلي مقداره (3.57) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للحسد في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "توقع الشركة التعقيدات والتغيرات المستقبلية وتحاول مواجهتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (0.83)، فيما حصلت الفقرة "تابع الشركة حدوث التغيرات في البيئة الخارجية وانعكاسات ذلك على تحركاتها المستقبلية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.57) وانحراف معياري (0.93).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الحسد في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الحسد في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. ويبيّن الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للحسد في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى الحسد في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الحدس في الشركات الحاصلة على

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحدس	t
متوسطة	4	0.000	5.055	0.83	3.51	تعتمد الشركة على تجارب المديرين الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية لها	30
متوسطة	3	0.000	6.280	0.86	3.59	تستخدم الشركة أسلوب التنبؤ لتطوير حلولاً للمشكلات التي تواجهها	31
متوسطة	2	0.000	6.308	0.82	3.62	تنسم بيئة الشركة بوجود إنسجام عالي بين أفرادها المبدعين	32
متوسطة	1	0.000	4.514	0.83	3.63	تتوقع الشركة التعقيدات والتغييرات المستقبلية وتحاول مواجهتها	33
متوسطة	5	0.000	5.049	0.93	3.50	تتبع الشركة حدوث التغيرات في البيئة الخارجية وانعكاسات ذلك على تحركاتها المستقبلية	34
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحدس						0.84 3.57	

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

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

٤ - ٢ - ٣) الفاعلية التنظيمية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

لوصف وتحليل الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف؛ والتكيف) في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (٤ - ٨) ؛ (٤ - ٩).

إذ يوضح الجدول (٤ - ٨) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بتحقيق الأهداف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.82—4.10) بمتوسط كلي مقداره (3.95) على مقياس ليكرت الخاسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقيق الاهداف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تصف اهداف الشركة بانها محددة بدقة الشركة رؤية" بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.95)، وإنحراف معياري بلغ (0.74)، فيما حصلت الفقرة "تصف اهداف الشركة بانها شاملة لكافة انشطتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.82) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي (3.95) وإنحراف معياري (0.90).

ويبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول تحقيق الأهداف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى تحقيق الأهداف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. ويبيّن الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم

المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة لتحقيق الأهداف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفئات. وبشكل عام يتبيّن أن مستوى تحقيق الأهداف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان مرتفعاً.

جدول (4 – 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تحقيق الأهداف في الشركات

الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig*	مستوى الدلالة	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحقيق الأهداف	t
مرتفعة	1	0.000	24.283	0.74	4.10		تصف اهداف الشركة بأنها محددة بدقة	35
مرتفعة	3	0.000	20.342	0.72	3.90		أهداف الشركة قابلة للقياس والتحقق	36
مرتفعة	2	0.000	21.277	0.78	4.03		تصف اهداف الشركة بأنها تسعى إلى إحداث تغيير جذري	37
مرتفعة	5	0.000	14.604	0.90	3.82		تصف اهداف الشركة بأنها شاملة لكافة أنشطتها	38
مرتفعة	4	0.000	17.044	0.85	3.89		تميز أهداف الشركة بأنها ملائمة	39
						0.64	3.95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتحقيق الأهداف

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 – 9) إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالتكيف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا التغير بين (3.60 – 3.65) بمتوسط كلي مقداره (3.63) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتكيف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تملك الشركة مرونة عالية لواجهة حالات التغيير والتأكد البيئي" بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، فيما حصلت الفقرة "تهتم الشركة بالتطورات والتغييرات البيئية الخارجية عند تطوير خدماتها" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.63) وانحراف معياري (1.10). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول التكيف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى التكيف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. 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 وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للتكيف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التكيف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز محل الدراسة من وجهة نظر وحدة المعاينة والتحليل كان متوسطاً.

جدول (4 - 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التكيف في الشركات الحاصلة على

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	Sig* مستوى الدلالة	قيمة "t" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكيف	t
متوسطة	3	0.000	6.421	0.80	3.62	لدى الشركة قدرة على التكيف لمختلف الظروف البيئية المحيطة بها	40
متوسطة	1	0.000	6.510	0.87	3.65	تمتلك الشركة مرونة عالية لمواجهة حالات التغيير واللاتأكيد البيئي	41
متوسطة	4	0.000	6.216	1.10	3.60	تهتم الشركة بالتطورات والتغيرات البيئية الخارجية عند تطوير خدماتها	42
متوسطة	2	0.000	6.247	1.00	3.64	تهتم الشركة بتلبية كافة احتياجات زبائنها المتغيرة	43
				0.81	3.63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكيف	

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

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

٤ – (3) : تحليل مدى ملائمة البيانات لفترات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفترات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكيد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين (VIF) واختبار 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 (4–10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (4–10)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإنلواء

المتغيرات المستقلة الفرعية	ت	VIF	Tolerance	Skewness
توليد المعرفة الاستراتيجية	1	2.250	0.444	0.706
توزيع المعرفة الاستراتيجية	2	2.423	0.413	0.677
تفسير المعرفة الاستراتيجية	3	1.636	0.611	0.990
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	4	2.088	0.479	0.839

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 – 10) عدم وجود تداخل خطى متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار Multicollinearity

إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والبالغة 2.250 ؛ 2.423 ؛ 1.636 ؛ 2.088 على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.05) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكيد 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 خطى بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

(4) : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى HO₁

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الأهداف ؛ التكيف) للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي بآبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة

الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة

على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (11 – 4)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي ببعاده على الفاعلية التنظيمية

للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.003	3.009	0.224	توليد المعرفة الاستراتيجية	4	بين المجموع			
0.000	3.620	0.280	توزيع المعرفة الاستراتيجية	0.000	96 البواقي	77.354	0.763	الفاعلية التنظيمية
0.007	2.767	0.176	تفسير المعرفة الاستراتيجية					للشركات
0.000	5.095	0.366	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	100	المجموع			

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

يوضح الجدول (4 – 11) أثر التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛

توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على

الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ أظهرت

نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد

المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة

الاستراتيجية) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني

للتميّز، إذ بلغ معامل الارتباط R^2 (0.874) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.763)، أي أن ما قيمته (0.763) من التغييرات في الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغيير في التعلم الاستراتيجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.224) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.280) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.176) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.366) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم الاستراتيجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بقيمة (0.224) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.280) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.176) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.366) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (77.354) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولتتحقق من تأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على كل بعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى فرضيتين فرعيتين، وكما يلي:

H0₁₋₁: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تحقيق

أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي ببعاده على تحقيق أهداف

الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sig* مستوى الدلاة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلاة	DF	F المحسوبة درجات الحرية	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.079	1.778	0.137	توليد المعرفة الاستراتيجية	4	بين المجاميع			
0.000	3.747	0.300	توزيع المعرفة الاستراتيجية	0.000	96 البواقي	70.801	0.747	0.864 تحقيق أهداف الشركات
0.133	1.516	0.100	تفسير المعرفة الاستراتيجية					
0.000	6.366	0.472	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية		100 المجموع			

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

يوضح الجدول (4 – 12) أثر التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي ببعاده (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.864) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.747)، أي أن ما قيمته (0.747) من التغيرات في تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي ببعاده (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.300) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.472) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم الاستراتيجي ببعاده (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة في تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بقيمة (0.300) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.472) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (70.801) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_0 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

إذ يوضح الجدول (4 – 13) أثر التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.802) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.643)، أي أن ما قيمته

(0.643) من التغيرات في تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.297) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.228) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.241) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.207) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة في تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بقيمة (0.297) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.228) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.241) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.207) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (43.241) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي ببعاده على تكيف الشركات

الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sig* مستوى الدلالية	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالية	DF	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.002	3.245	0.297	توليد المعرفة الاستراتيجية	4	بين المجاميع			
0.018	2.398	0.228	توزيع المعرفة الاستراتيجية	0.000	96	البواقي	0.643	0.802
0.003	3.096	0.241	تفسير المعرفة الاستراتيجية					تكيف الشركات
0.021	2.354	0.207	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	100	المجموع			

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

الفرضية الرئيسية الثانية HO₂

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع

المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الذكاء

الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم

الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة

الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الذكاء الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي ببعاده على الذكاء الاستراتيجي

للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sig* مستوى الدلاة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلاة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.758	0.309	0.021	توليد المعرفة الاستراتيجية	4	بين المجاميع			
0.000	6.389	0.431	توزيع المعرفة الاستراتيجية	0.000	96	البواقي	0.809	الذكاء الاستراتيجي
0.002	3.117	0.178	تفسير المعرفة الاستراتيجية		101.361		0.899	للشركات
0.000	6.876	0.444	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	100	المجموع			

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

يوضح الجدول (4 – 14) أثر التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الذكاء الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي ببعاده (توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الذكاء الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ بلغ معامل

الارتباط R (0.899) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.809)، أي أن ما قيمته (0.809) من التغيرات في الذكاء الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي ببعاده (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.431) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.178) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.444) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم الاستراتيجي ببعاده (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة في الذكاء الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بقيمة (0.431) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.178) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.444) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (101.361) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الذكاء الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من تأثير التعلم الاستراتيجي ببعاده على كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

H0₂₋₁: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المعنى الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم

الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة

الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة

على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي ببعاده على الاستشراف والرؤية

للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sig* مستوى الدلالـة	T المحسـوة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالـة	DF درجات الحرية	F المحسـوة	(R ²) معامل التحـديد	(R) الارتبـاط	المتغير التابع
0.010	2.645	0.217	توليد المعرفة الاستراتيجية	4	بين الجامـيع			
0.000	4.184	0.356	توزيع المعرفة الاستراتيجية	0.000	البـواقي	59.867	0.714	0.845
0.000	3.753	0.262	تفسير المعرفة الاستراتيجية					الاستشراف والرؤـية للشـركـات
0.023	2.314	0.183	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	100	المجموع			

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

يوضح الجدول (4 – 15) أثر التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.845) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.714)، أي أن ما قيمته (0.714) من التغيرات في الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.217) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.356) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.262) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.183) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة في الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بقيمة (0.217) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.356) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.262) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.183) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (59.867) وهي دالة عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية

العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H₀₋₂: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على التفكير بمنطق النظم في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من آثر التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على التفكير بمنطق النظم للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

(16 – 4) جدول

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على التفكير بمنطق النظم

للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.007	2.737	0.203	توليد المعرفة الاستراتيجية	4	بين المجاميع			
0.000	6.052	0.466	توزيع المعرفة الاستراتيجية	0.000	البواقي	78.168	0.765	التفكير بمنطق النظم للشركات
0.276	1.095	0.069	تفسير المعرفة الاستراتيجية					
0.000	8.609	0.615	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	100	المجموع			

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

يوضح الجدول (4 – 16) أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛

توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على

التفكير بمنطق النظم للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ أظهرت

نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد

المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على التفكير

بمنطق النظم للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ بلغ معامل

الارتباط R (0.875) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.765)، أي أن ما قيمته (0.765) من التغيرات في التفكير بمنطق النظم للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.203) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.466) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.615) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة في التفكير بمنطق النظم للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بقيمة (0.203) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.466) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.615) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (78.168) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على التفكير بمنطق النظم للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

H0₂₋₃: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الحدس في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المعنى الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الحدس في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الحدس في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي ببعاده على الحدس للشركات

الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sig* مستوى الدلاله	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلاله	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.754	0.314	0.032	توليد المعرفة الاستراتيجية	4	بين المجاميع			
0.001	3.402	0.365	توزيع المعرفة الاستراتيجية	0.000	96	البواقي	0.544	الحدس في الشركات
0.057	1.923	0.170	تفسير المعرفة الاستراتيجية				0.738	
0.001	3.578	0.356	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية		100	المجموع		

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

يوضح الجدول (4 – 17) أثر التعلم الاستراتيجي ببعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الحدس في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي ببعاده (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الحدس في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.738) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.544)، أي أن ما قيمته (0.544) من التغيرات في الحدس للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي ببعاده (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.365) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.356) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم الاستراتيجي ببعاده (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة في الحدس للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بقيمة (0.365) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.356) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (28.639) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الحدس للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة HO₃

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحس) على الفاعلية التنظيمية (تحقيق الاهداف ؛ التكيف) للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء الاستراتيجي ببعاده (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

جدول (4 — 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على الفاعلية التنظيمية

للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sig* مستوى الدلاله	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلاله	DF	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	6.424	0.490	الاستشراف والرؤيه	4	بين الجاميع			
0.009	2.678	0.256	التفكير بمنطق النظم	0.000	96	البواقي	100.851	0.757
0.007	2.735	0.216	الحدس		100	المجموع	0.870	الفاعليه التنظيميه

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

يوضح الجدول (4 — 18) أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤيه) :

التفكير بمنطق النظم ؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة

الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية

للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤيه ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحدس) على الفاعلية

التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ بلغ معامل

الارتباط R (0.870) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.757)، أي أن

ما قيمته (0.757) من التغيرات في الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك

عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤيه) ؛

التفكير بمنطق النظم ؛ والحسد)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.490) للاستشراف والرؤية، (0.256) للتفكير بمنطق النظم، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحسد) يؤدي إلى زيادة في الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بقيمة (0.490) للاستشراف والرؤية، (0.216) للتفكير بمنطق النظم، (0.216) للحسد. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (100.851) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحسد) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللحقيق من تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على كل بعد للفاعلية التنظيمية، تم تجزئة الفرضية الرئيسة الثالثة إلى فرضيتين فرعتين، وكما يلي:

H03-1: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحسد) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحسد) على تحقيق أهداف

الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكما هو موضح بالجدول (4)

.(19 -

جدول (4 – 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي ببعاده على تحقيق أهداف

الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sig* مستوى الدلالـة	T المحسوـبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالـة	DF	F المحسوـبة	(R^2) معامل التحـديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.938	0.358	الاستشـراف والرؤـية	4	بين المجامـيع			
0.000	5.805	0.528	التفكيرـبمنطق النظم	0.000	96	البـواقي	115.054	0.781
0.378	0.886	0.067	الـحدس		100	المـجموع		0.884

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

يوضح الجدول (4 — 19) أثر الذكاء الاستراتيجي ببعاده (الاستشـراف والرؤـية) :

التفكيرـبمنطق النظم ؛ والـحدس) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك

عبدالله الثاني للتميز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء

الاستراتيجي ببعاده (الاستشـراف والرؤـية ؛ التفكـيرـبمنطق النظم) على تحقيق أهداف الشركات

الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.884) عند

مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحـديد R^2 فقد بلغ (0.781)، أي أن ما قيمته (0.781) من

التغيرات في تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.358) للاستشراف والرؤية، (0.528) للتفكير بمنطق النظم. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم) يؤدي إلى زيادة في تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بقيمة (0.358) للاستشراف والرؤية، (0.528) للتفكير بمنطق النظم. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (115.054) وهي دالة عند مستوى النظم. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_0 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من آثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على تكيف

الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكما هو موضح بالجدول (4)

.(20 -

جدول (4 – 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الاستراتيجي ببعاده على تكيف الشركات

الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

Sig* مستوى الدلالـة	T المحسوـبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالـة	DF درجات الحرية	F المحسوـبة	(R ²) معامل التحـديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	6.155	0.584	الاستشراف والرؤـية	4	بين المجاميع			
0.538	0.618	0.073	التفكير بمنطق النظم	0.000	96	البـواقي	0.625	0.790
0.000	3.654	0.359	الحدس		100	المجموع		التـكيف

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

يوضح الجدول (4 — 20) أثر الذكاء الاستراتيجي ببعاده (الاستشراف والرؤـية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي ببعاده (الاستشراف والرؤـية؛ والحدس) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.790) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحـديد R^2 فقد بلغ (0.625)، أي أن ما قيمته (0.625) من التغيرات في تكيف

الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في الذكاء الاستراتيجي ببعاده (الاستشراف والرؤية ؛ والحدس)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.584) للاستشراف والرؤية، (0.359) للحدس. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي ببعاده (الاستشراف والرؤية ؛ والحدس) يؤدي إلى زيادة في تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بقيمة (0.584) للاستشراف والرؤية، (0.359) للحدس. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (53.848) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ والحدس) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعة H_4

لا يوجد أثر تابعي تفاعلي ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإرتباط التشابكي Canonical Analysis، لبيان الأثر التتابعي التفاعلي للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي بأبعادهما على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، كما هو موضح في الجدول (4 – 21).

إذ يوضح الجدول (4 – 21) الأثر التتابعي التفاعلي للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. حيث أظهرت النتائج وجود أثر تتابعي تفاعلي للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ تبين أن العلاقة التأثيرية التتابعية بين التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي قد فسرت ما نسبته (58.99%) من التباين في الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز تجاه علاقة التأثير التتابعية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس)

بلغت (30.53%). وهو ما يُؤشر التأثير التابع للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس). كما تبين أن نسبة التباهي المفسرة من الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز تجاه علاقة التأثير التابعية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) بلغت (30.53%). وقد بلغت معدلات تحميل الإرتباط التشابكي Canonical ما بين (0.519) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية كحد أدنى و (0.606) للتفكير بمنطق النظم كحد أعلى، وهذا يُؤشر درجة التشبع لكل متغير من متغيرات التعلم والذكاء الاستراتيجيين على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. كما وترواحت قيم البناء العامل لمتغيرات التعلم والذكاء الاستراتيجيين بين (0.722) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية و (0.843) للتفكير بمنطق النظم، وهو ما يعكس علاقة كل متغير من متغيرات التعلم والذكاء الاستراتيجيين في جذر المتغير التابع. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (0.517)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (R^2) (0.719). وهذا يعني أن ما قيمته (0.517) من التغيرات في الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في مستوى التأثير التابع للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير

بمنطق النظم ؛ والحدس). وتبين النتائج أيضاً ان هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي من أجل التنبؤ بمقدار الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة α تقريباً. وبيّنت نتائج التحليل أن قيمة Chi² بلغت (232.547) وهي دالة عند مستوى (%) 22.561. وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً تابعياً تفاعلياً للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير تابعي تفاعلي ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (21 – 4)

نتائج اختبار الأثر التابعى التفاعلى للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

معامل التحديد (R ² Canoncial)	معامل الارتباط (Canoncial R)	المتغير التابع	البناء العامل	معدلات تحويل Canoncial	المتغيرات	
0.517	0.719	الفاعلية التنظيمية	0.746	0.537	توليد المعرفة الاستراتيجية	أنتظام الاستراتيجي
			0.796	0.573	توزيع المعرفة الاستراتيجية	
			0.757	0.544	تفسير المعرفة الاستراتيجية	
			0.722	0.519	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	
			0.747	0.537	الاستشراف والرؤية	الذكاء الاستراتيجي
			0.843	0.606	التفكير بمنطق النظم	
			0.751	0.540	الحدس	
			%30.53	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة والوسطية	
مستوى الدلالة Sig*	مربع كاي Chi ²					
0.000	232.547					

H0₄₋₁: لا يوجد أثر تابعي ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛

توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء

الاستراتيجي (الاستشراف والرؤى؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على تحقيق أهداف الشركات

الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإرتباط التشابكي Canonical Analysis، لبيان

الأثر التابعي التفاعلي للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي بأبعادهما على تحقيق أهداف

الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، كما هو موضح في الجدول (4)

.(22 -

إذ يوضح الجدول (4 – 22) الأثر التابعي التفاعلي للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة

الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة

الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤى؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس)

على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. حيث

أظهرت النتائج وجود أثر تابعي تفاعلي للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع

المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء

الاستراتيجي (الاستشراف والرؤى؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على تحقيق أهداف

الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ تبين أن العلاقة التأثيرية

التابعة بين التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي قد فسرت ما نسبته (57.71%) من التباين

في تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. كما تبين أن

نسبة التباين المفسرة من تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز تجاه علاقة التأثير التتابعية بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) بلغت (31.91%). وقد بلغت معدلات تحميل الإرتباط التشابكي Canoncial ما بين (0.534) للحدس كحد أدنى و (0.632) لتمويل المعرفة الاستراتيجية كحد أعلى، وهذا يؤشر درجة التشبع لكل متغير من متغيرات التعلم والذكاء الاستراتيجيين على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. كما وترواحت قيم البناء العاملية لمتغيرات التعلم والذكاء الاستراتيجيين بين (0.718) للحدس و (0.850) لتمويل المعرفة الاستراتيجية، وهو ما يعكس علاقة كل متغير من متغيرات التعلم والذكاء الاستراتيجيين في جذر المتغير التابع. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (Canoncial R²) (0.743). كما بلغ معامل التحديد التشابكي (Canoncial R²) (0.552)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.552) من التغيرات في تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في مستوى التأثير التتابعي للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس). وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي من أجل التنبؤ بمقدار تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (21.87%) تقريباً. وبينت نتائج

التحليل أن قيمة χ^2 بلغت (256.440) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً تابعياً تفاعلياً للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحدس) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير تابع تفاعلي ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحدس) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (22 – 4)

نتائج اختبار الأثر التتابعي التفاعلي للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة

الملك عبدالله الثاني للتميز

معامل التحديد (R ² Canoncial)	معامل الارتباط (Canoncial R)	المتغير التابع	البناء العامل	معدلات تحميل Canoncial	المتغيرات	
0.552	0.743	تحقيق الأهداف	0.850	0.632	توليد المعرفة الاستراتيجية	أنتقال المعرفة الاستراتيجية
			0.766	0.570	توزيع المعرفة الاستراتيجية	
			0.739	0.549	تفسير المعرفة الاستراتيجية	
			0.724	0.538	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	
			0.847	0.629	الاستشراف والرؤية	الذكاء الاستراتيجي
			0.744	0.553	التفكير بمنطق النظم	
			0.718	0.534	الحدس	
			%31.91	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة والوسطية	
مستوى الدلالة Sig*	مربع كاي Chi ²					
0.000	256.440					

H0₄₋₂: لا يوجد أثر تابعي ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛

توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء

الاستراتيجي (الاستشراف والرؤى؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على تكيف الشركات الأردنية

الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإرتباط التشابكي Canonical Analysis، لبيان

الأثر التابعي التفاعلي للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي بأبعادهما على تكيف الشركات

الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، كما هو موضح في الجدول (4 – 23).

إذ يوضح الجدول (4 – 23) الأثر التابعي التفاعلي للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة

الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة

الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤى؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس)

على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. حيث أظهرت النتائج

وجود أثر تابعي تفاعلي للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة

الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي

(الاستشراف والرؤى؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة

على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. إذ تبين أن العلاقة التأثيرية التتابعية بين التعلم

الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي قد فسرت ما نسبته (58.35%) من التباين في تكيف الشركات

الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من

تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز تجاه علاقة التأثير

التابعة بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحس) بلغت (32.30%). وقد بلغت معدلات تحميل الإرتباط التشابكي Canoncial ما بين (0.520) للحس كحد أدنى و (0.580) لـ توليد المعرفة الاستراتيجية كحد أعلى، وهذا يوشر درجة التشبع لكل متغير من متغيرات التعلم والذكاء الاستراتيجيين على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. كما وترواحت قيم البناء العاملية لمتغيرات التعلم والذكاء الاستراتيجيين بين (0.699) للحس و (0.779) لـ توليد المعرفة الاستراتيجية، وهو ما يعكس علاقة كل متغير من متغيرات التعلم والذكاء الاستراتيجيين في جذر المتغير التابع. وقد بلغ معامل الإرتباط التشابكي (Canoncial R) (0.744). كما بلغ معامل التحديد التشابكي (Canoncial R²) (0.553)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.553) من التغيرات في تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ناتج عن التغير في مستوى التأثير التابع للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحس). وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب التعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي من أجل التنبؤ بمقدار تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (%23.11) تقربياً. وبينت نتائج التحليل أن قيمة Chi² بلغت (257.248) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد أن هناك تأثيراً تابعياً تفاعلياً للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة

الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحدس) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير تابعي تفاعلي ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ والحدس) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

جدول (4 – 23)

نتائج اختبار الأثر التابع التفاعلي للتعلم الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك

عبدالله الثاني للتميز

معامل التحديد (R ² Canoncial)	معامل الارتباط (Canoncial R)	المتغير التابع	البناء العامل	معدلات تحويل Canoncial	المتغيرات	
0.553	0.744	التكيف	0.779	0.580	توليد المعرفة الاستراتيجية	انتهاء الاستراتيجي
			0.711	0.529	توزيع المعرفة الاستراتيجية	الذكاء الاستراتيجي
			0.767	0.570	تفسير المعرفة الاستراتيجية	
			0.739	0.549	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	
			0.708	0.527	الاستشراف والرؤية	التفكير
			0.743	0.553	التفكير بمنطق النظم	
			0.699	0.520	الحدس	
			%32.30	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة والوسطية	
مستوى الدلالة Sig*	مربع كاي Chi ²					
0.000	257.248					

ولتحديد أي مقدار التأثير الأكثر الكلي أم الجزئي **Partial or Full** بين متغيرات الدراسة بأن واحد استخدم الباحث اسلوب تحليل المسار بالاستعانة ببرنامج **Amos Ver.21** وكانت النتائج كما يلي:

1. **بالنسبة للتأثير الجزئي Partial**, فقد اظهرت النتائج أن قيمة Chi² المحسوبة (14.864)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغ التأثير المباشر للتعلم الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية (0.500)، وهو ما يشير إلى أن التعلم الاستراتيجي يؤثر على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي من قبل الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من شأنه توليد تأثير على الفاعلية التنظيمية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للتعلم الاستراتيجي على الذكاء الاستراتيجي (0.875)، وهو ما يشير إلى أن التعلم الاستراتيجي يؤثر على الذكاء الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي من قبل الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من شأنه توليد تأثير على الذكاء الاستراتيجي. كما بلغ التأثير المباشر للذكاء الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية (0.423)، وهو ما يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على الفاعلية التنظيمية لشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي من قبل الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من شأنه توليد تأثير على الفاعلية التنظيمية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتعلم الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية لشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك

عبدالله الثاني للتميز بوجود الذكاء الاستراتيجي (0.370)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي متغير وسيط في أثر التعلم الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. والجدول (4 — 24) يوضح الأوزان الإنحدارية والخطأ المعياري ومعاملات المسار ونتائج المواءمة التامة للتاثير الجزئي بين متغيرات الدراسة.

جدول (4 — 24)

الأوزان الإنحدارية والخطأ المعياري ومعاملات المسار ونتائج المواءمة التامة للتاثير الجزئي بين

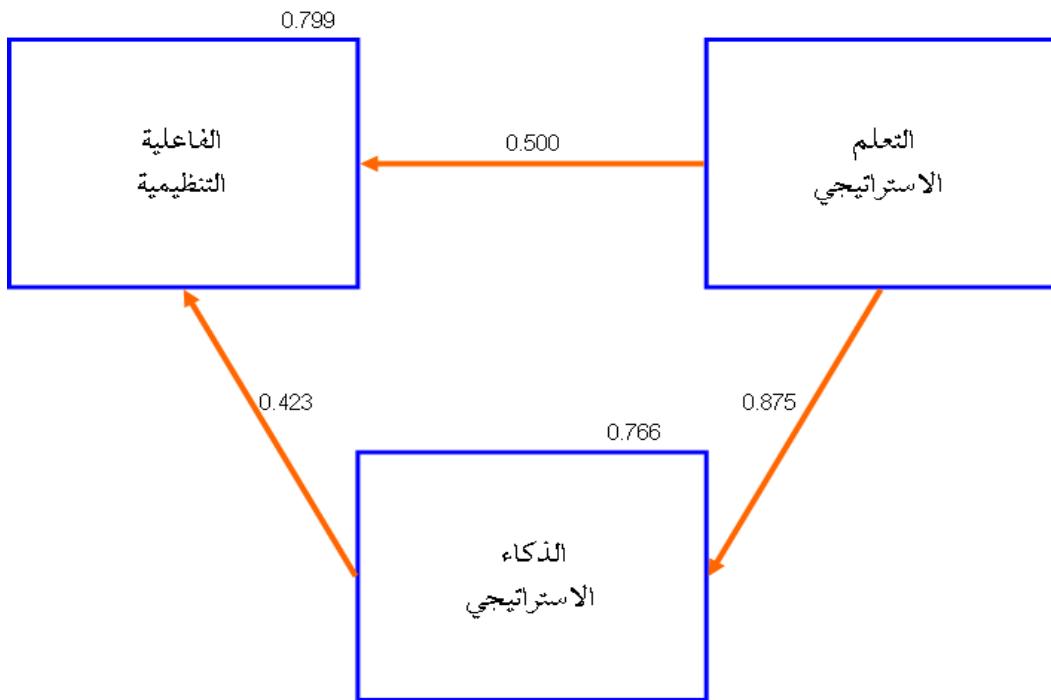
متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	معامل المسار	الخطأ المعياري	الوزن الإنحداري	المتغيرات		
0.000	18.070	0.047	0.875	الذكاء الاستراتيجي	←	التعلم الاستراتيجي
0.000	5.395	0.123	0.500	الفاعلية التنظيمية	←	التعلم الاستراتيجي
0.000	4.567	0.126	0.423	الفاعلية التنظيمية	←	الذكاء الاستراتيجي
0.799 R^2 للفاعلية التنظيمية				0.766	R^2 للذكاء الاستراتيجي	
RMSEA	CFI	NFI	AGFI	GFI	χ^2	نتائج المواءمة التامة لتاثير الجزئي
0.061	0.874	0.884	0.813	0.891	14.864	

والشكل (4 — 1) يوضح أنموذج التاثير الجزئي بين متغيرات الدراسة.

الشكل (4 - 1)

أنموذج التأثير الجزئي بين متغيرات الدراسة



2. **بالنسبة للتأثير الكلي Full**, فقد اظهرت النتائج أن قيمة χ^2 المحسوبة (40.350)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغ التأثير المباشر للتعلم الاستراتيجي على الذكاء الاستراتيجي (0.899)، وهو ما يشير إلى أن التعلم الاستراتيجي يؤثر على الذكاء الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي من قبل الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من شأنه توليد تأثير على الذكاء الاستراتيجي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للذكاء الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية (0.848)، وهو ما يشير إلى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على

الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي من قبل الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من شأنه توليد تأثير على الفاعلية التنظيمية. والجدول (4 — 25) يوضح الأوزان الإنحدارية والخطأ المعياري ومعاملات المسار ونتائج المواءمة التامة للتاثير الكلي بين متغيرات الدراسة.

جدول (4 — 25)

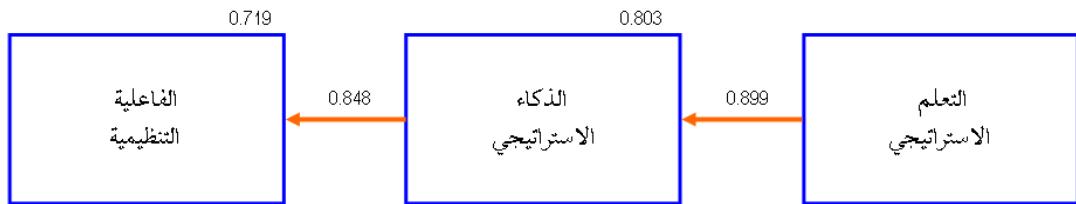
الأوزان الإنحدارية والخطأ المعياري ومعاملات المسار ونتائج المواءمة التامة للتاثير الكلي بين متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	معامل المسار	الخطأ المعياري	الوزن الإنحداري	المتغيرات		
0.000	7.071	0.009	0.899	الذكاء الاستراتيجي	←	التعلم الاستراتيجي
0.000	4.132	0.038	0.848	الفاعلية التنظيمية	←	الذكاء الاستراتيجي
0.719	R^2 للفاعلية التنظيمية			0.803	R^2 للذكاء الاستراتيجي	
<i>RMSEA</i>		<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>GFI</i>	χ^2
0.035	0.949	0.968	0.912	0.976	40.350	نتائج المواءمة التامة لتاثير الكلي

والشكل (4 — 2) يوضح أنموذج التاثير الكلي بين متغيرات الدراسة.

الشكل (2 - 4)

أنموذج التأثير الكلي بين متغيرات الدراسة.



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1 – 5) : المقدمة

(2) : نتائج الدراسة ومناقشتها

(3 – 5) : التوصيات

5 – 1) المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان الأثر التابع والتفاعل للتعلم والذكاء الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وعليه أفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة وتوصياتها، كما يلي:

5 – 2) نتائج الدراسة ومناقشتها

1. بلغ مستوى ممارسة التعلم الاستراتيجي ببعاده في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ جاء توليد المعرفة الاستراتيجية بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاء متغير تنفيذ المعرفة الاستراتيجية بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط كلي مقداره (3.65) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثالثة حصل متغير توزيع المعرفة الاستراتيجية على متوسط حسابي مقداره (3.56) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، جاء متغير تفسير المعرفة الاستراتيجية بمتوسط كلي مقداره (3.49) على مقياس ليكرت الخماسي وبدرجة ممارسة متوسطة.

2. حصلت متغيرات الذكاء الاستراتيجي في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، إذ جاء الاستشراف والرؤية بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاء متغير

الحدس بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط كلي مقداره (3.57) على مقياس ليكرت الخمسى، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة حصل متغير التفكير بمنطق النظم على متوسط حسابي مقداره (3.43) وبدرجة ممارسة متوسطة.

3. وقد بلغ مستوى الفاعلية التنظيمية في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من حيث تحقيق الاهداف والتكيف على متوسطات حسابية تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، إذ جاء تحقيق الاهداف في الشركات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بالمرتبة الاولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي مقداره (3.95). اما متغير التكيف فقد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.63) وبدرجة متوسطة.

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتائج تتفق ونتيجة دراسة (Jitnom & Ussahawanitchakit, 2010) التي بينت أن قدرات التعلم الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على الأداء بشكليه المباشر وغير المباشر، وأن الأداء يرتبط بعلاقة إيجابية مع النمو المستدام. كما تتفق ونتيجة دراسة (Tofighi, et..al, 2011) التي أوضحت بأن الفاعلية التنظيمية ترتبط بشكل عال وإيجابي مع مؤشرات اللياقة التنظيمية.

7. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الذكاء الاستراتيجي للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

8. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الاستشراف والرؤية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

9. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على التفكير بمنطق النظم للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

10. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على الحدس للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتائج تتفق ونتيجة دراسة (مصطفى، 2010) التي توصلت لوجود علاقات ارتباط بين تقاسم المعرفة والتعلم الاستراتيجي، وأن هناك علاقة تأثير لهذه العلاقة في خفة الحركة

الاستراتيجية للشركة المبحوثة، ولو أنها جاءت بنسبة متباعدة. كما تتفق ونتيجة دراسة (Hilse & Nicolai, 2004) التي أشرت إلى ضرورة ربط استراتيجية الشركات الجامعية مع عملية التعلم الاستراتيجي وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

11. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطقة النظم؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطقة النظم) على تحقيق أهداف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ والحدس) على تكيف الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتائج تتفق ونتيجة دراسة (العدوان، 2013) التي توصلت لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي ببعاده وجودة المعلومات في البنوك التجارية الكويتية ببعادها، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي للمديرين ببعاده على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ببعاده وجودة المعلومات ببعادها على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية. كما تتفق ونتيجة دراسة (Seitovirta, 2011) التي بينت أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئته

الأعمال ومقارنة هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة، بالإضافة إلى اعتبار الذكاء الاستراتيجي مصدراً للمعلومات حول أعمال وعمليات الشركات العاملة في نفس القطاع. كما أن متذxi القرارات في الشركات يحتاجون معلومات داخلية وخارجية التي تساعدهم في إتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

14. وجود تأثير تابع تفاصيلي ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ والحدس) على الفاعلية التنظيمية من حيث تحقيق الأهداف والتكيف للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

15. بينت نتائج تحليل المسار لأنموذجي التأثير الجزئي والكلي أن أنموذج التأثير الكلي بين متغيرات الدراسة هو الأكثر ملاءمة من أنموذج التأثير الجزئي كما بيّنته نتائج مؤشرات المواجهة التامة.

5 – (3) : التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

1. أن الخطوة الأولى من أجل تطوير الشركات محل الدراسة لتصبح منظمات تعلم هي ضرورة اقتناع الإدارة والمديرين بمواجهة ما يعرف بإعادة الهيكلة لمنظماتهم التي يديرونها وذلك من خلال

تقليص المستويات العمودية في منظماتهم وكذلك إعادة تصميم الوظائف لتدور حول نظام العمل الفرقي.

2. ضرورة إجراء تبديلات أساسية وجوهرية في الشركات محل الدراسة وذلك من أجل تحقيق

الأداء الكفاءة ليتوافق وأغراض التعلم المستمر وذلك من خلال عناصر تصميم المنظمات (الهيكل والمهام والنظم والثقافة البيئية والاستراتيجية).

3. لابد للشركات محل الدراسة من العمل على تشجيع عاملاتها على تحمل المخاطرة وان يكونوا مبدعين وقادرين على استكشاف الأفكار الجديدة ومحاولة تجربة عمليات جديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

4. العمل على تطوير الشركات محل الدراسة لتصبح متعلمة من خلال أظهار البديل التعليمية للإفراد العاملين عن الطرائق والقناعات التي يمارسونها الآن حتى لو كانت هذه الطرائق تحقق النتائج المطلوبة حالياً.

5. السعي لأن يكون العاملون في الشركات محل الدراسة مرنين ومتعددي المهارات وذلك حتى تتمكن الشركات من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية بامتلاك العاملين قدرة التحول وبسهولة من مهمة إلى أخرى.

6. تشجيع روح التعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بمقترنات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل.

7. تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي مهمتها تزويد الشركات محل الدراسة بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بقصد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم، وإجراء

تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعدة مدرائها في اتخاذ الموقف المناسب إزاءها.

8. ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين عينة الدراسة من خلال:

- برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الإستراتيجي وتعزيز عناصره لدى المدراء، ودوره في اتخاذ القرارات، واستخدام برامج المحاكاة باستخدام الحاسوب لتدريب المدراء على كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي.

- الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال الذكاء الاستراتيجي من الخارج لتدريب المدراء على كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي، وتوظيفه في عملية اتخاذ القرار، وسبل توظيفه في التعامل مع الفرص والتهديدات.

- منح المدراء المشاركين في هذه البرامج شهادة مهنية في الذكاء الإستراتيجي.

9. تدعيم جوانب قوة منظومة الذكاء الاستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بها في الشركات المبحوثة.

10. ترصين قدرات الاستشراف والحدس وتفكير النظم لدى المديرين في الشركات محل الدراسة عبر اعتماد نظام للحوافز يميز بينهم على وفق مستوى انجازهم.

11. إيلاء الذكاء الإستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في حقل العمل الإداري، والتي تساعده في نجاح المنظمات.

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

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، بوشمال، (2011)، "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات: مدخل التحليل الاستراتيجي: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي، ورقلة: الجزائر.
2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2012)، "السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
3. أيوب، ناديا حبيب، (2004)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد (1): 22-63.
4. البغدادي، عادل، والعبادي، هاشم، (2010)، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. بنات، ماهر صالح، (2002)، "الفاعلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: دراسة حالة لجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجстير غير منشورة، جامعة غزة: فلسطين.
6. الجربا، فخر فيصل، (2011)، "أثر إدارة هندسة العمليات الإدارية على الفاعلية التنظيمية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

7. الخفاجي، نعمة عباس، (2005)، "الريادة الإستراتيجية: المظلة، الأصول والقيمة"، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان،الأردن: 1 – 12.
8. السالم، مؤيد سعيد، (2005)، "منظمات التعليم"، الطبعة الاولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
9. السويسسي، عبد الوهاب، (2004)، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحه القيادة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
10. الشماسين، سالم، (2013)، "اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية : دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.
11. الصالح، دلفين محمد، (2008)، "دور القيادة الرؤوية ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في التميز المنظمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات محافظة اربيل"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صلح الدين، اربيل: العراق.
12. صالح، احمد علي؛ العزاوي، بشرى هاشم؛ وإبراهيم، إبراهيم خليل، (2010)، "الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات" ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

13. الطائي، محمد عبد حسين؛ والخفاجي، نعمه عباس، (2009)، "نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
14. الطائي، حميد محمد فتاح، (2009)، "أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودورها في تحقيق المزايا التنافسية دراسة استطلاعية لرأء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
15. العامري، عبدالله سعدون عبدالله، (2011)، "أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
16. عبد الحافظ، حامد، (2008)، "برنامج تأهيل القيادات - القدرات المعرفية ، الذكاء الاستراتيجي للإدارة الذكية" ، www.moelp.org/forum/forum.post.dsp
17. العبدلي، ضرغام حسن عبد، (2010)، "صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي: دراسة استطلاعية لرأء عينة من مديرى الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف: العراق" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الكوفة: جمهورية العراق.
18. العدوان، عبد العزيز منصور عوض، (2013)، "دور الذكاء الاستراتيجي وجودة المعلومات على جودة القرارات في البنوك التجارية الكويتية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان: الأردن.

19. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد: جمهورية العراق.
20. قاسم، سعاد حرب، (2011)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
21. الكبيسي، عامر خصير، (2004)، "ادارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: مصر.
22. ليفيت، ثيودور، (1993)، "الادارة الحديثة"، ترجمة د. نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، معد، كندا.
23. محمد، سعيد عبدالله؛ والطيب، عبد العزيز؛ والعبدلي، سمير، (2012)، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل"، **المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة**، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23 — 526 نيسان، ابريل: 506 — .

24. الحمدي، سعد علي، (2011)، "العلاقة بين الإختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية: دراسة حالة لعينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة سانت كليمونتس الدولية.
25. مصطفى، إيمان بشير محمد، (2010)، "بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلم الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديرى شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الموصل: العراق.
26. النجار، محمد عدنان، (1997)، **"ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"**، جامعة دمشق: سوريا.
27. النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، **"المدير .. القائد والمفكر الاستراتيجي : فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"**، الطبعة الاولى، دار غراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Amah, Edwinah & Ahiauzu, Augustine, (2013), "Employee involvement and organizational effectiveness", *Journal of Management Development*, Vol. 32 No. 7: 661-674.
2. Antalyall, Ömer Lütfi, (2011), "Dimension of Organizational Effectiveness in Turkish Universities", *Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, Vol. 16, No.3:285-309.
3. Ashraf Fatima & Khan, Muhammad Asif, (2013), "Organizational Innovation and Organizational Effectiveness Among Employees of Cellular Companies", *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol. 28, No. 1: 1-24.
4. Atlee, Tom, (2003), "Some Ways We Can Be Wise", *Philosophy Journal*, Nov.
5. Berghman, Liselore, (2006), "Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms", *Ph. D. Dissertation*, University of Rotterdam.
6. Brouard, Francois, (2002), "Strategic Scanning: A Tool for Furthering Innovation in Canada", *Statistics Canada Economic Conference*, Canada.
7. Cakar, W; Yang, B & McLean, G. N, (2011), "The Relationship between Knowledge Management and Organizational Effectiveness: The Effects of Organizational Culture and Structure", *Journal of Business Research*, Vol. 63, No.7: 763-771.
8. Charlotta A. Sirén, (2012), "Unmasking the capability of strategic learning: a validation study", *The Learning Organization*, Vol.19, No.6: 497 – 517.

9. Clar, G, (2008), "**Strategic Policy Intelligence tools, Enabling better RTDI policy – Making Europe's regions**", Steinbeis – Edition, Stuttgart/ Berlin.
10. Clarke, T & Clegg, S (2000), "**Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century**", London, Harper Collins Business.
11. Crossan, L & White, A, (1999), "Organizational learning Framework: From Intuition to institution" **Academy of Management Review**, Vol.24, No.3:522-537.
12. Dierkes, Meinolf; Antal Ariane Berthoin; Child, John & Nonaka, Ikujiro, (2002), "**Handbook of Organizational Learning and Knowledge**", NewYork: Oxford University Press Inc.
13. Goh, S.C. (1998). "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks", Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 2: 15-20.
14. Haines, Stephen, G, (2007), "Striking: the Winning Formula", Systems Thinking Press.
15. Henderson, J. S., Watts, Sussman, J., Thomas, (1998), "**Creating and Explaining Knowledge for Fast Cycle Organization Response**", S Stamford.
16. Hilse, Heiko & Nicolai, Alexander T., (2004) "Strategic learning in Germany's largest companies: Empirical evidence on the role of corporate universities within strategy processes", **Journal of Management Development**, Vol. 23, No. 4: 372 – 398.
17. Idris, Wael Moh'd Subhi & AL-Rubaie, Methaq Taher Kadhim, (2013), "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", **Journal of Management and Strategy**, Vol. 4, No. 2: 70-77.

18. Jitnom, Saowaluk & Ussahawanitchakit, Phapruke, (2010), "Strategic Learning Capability, Firm Performance and Sustainable Growth: An Empirical Study of Auto Spare Part Manufacturing Businesses in Thailand", *International Journal of Business Strategy*, Vol.10, No.4.
19. Johnson, Thomas, (2006), "Wisdom: The Highest Aim of Life and Higher Education", *Working Paper*.
20. Kotelnikov, V, (2003), "New Economy", *100ventures.com*.
21. Kuwada, Kotaro. (1998), "Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change", *Organization Science*, Vol.9, No.6: 719-736.
22. Maccoby, Michael & Scudder, Tim, (2011), "Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change", *Performance Improvement*, Vol. 50, No. 3: 32-40.
23. Maccoby, M, (2004), "Only the Brainiest Succeed", *RTM*, Vol.44, No.5: 1 – 4.
24. Mark, Xu & Kaye, R. (2009), "The nature of strategic intelligence, current practice and solutions. In: Hunter, M., ed. *Selected readings on strategic information systems*: *Information Science Reference*, Hershey, Philadelphia, pp. 1-19.
25. Marquardt, Michael J. (2002), "*Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*", Palo Alto: Davies-Black Press.
26. Maula, Marjatta, (2003), "Strategic Learning through E-Business Solutions in Industrial Organization: the Case of Metso Corporation Institute of Business Information Management", *Working Paper*, Tamper University of Technology, Finland.
27. Metayer, E, (2002), "Competitive Intelligence: Turning Intellgence into actions to Succeed Globally, What it Means for SMEs", Competia Inc, <http://www.Saktrad.Sk.ca>.

28. Milton, J, (2003), "Professional associations as learning systems: Learning + strategy + action = Strategic learning", *Advances in Developing Human Resources*, Vol.5, No.2: 173-181.
29. Moilanen, R. (2005), "Diagnosing and measuring learning organization", *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 1: 71-89.
30. Morales, Victory & Montes, Francisco, J., (2006), "Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneurship", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 1: 23-35.
31. Morrison, J., (1993), "Team Memory: Information Management for Business Teams", Proceeding soft Twenty-Sixth, Hawaii, *International Conference System Sciences*, 93. CA.
32. Niven, R., Paul, (2002), "**Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results**", John Wiley & Sons, Inc.
33. Oghojafor, B.E.A; Muo, F.I & Aduloju, S.A, (2013), " Organisational Effectiveness: Whom and What Do We Believe?", *Advances in Management & Applied Economics*, Vol.2, No.4: 81-108
34. Oguz, Mehmet, (2002), "Strategic Intelligence: Complex Analytics part 1- the next step in Business intelligence", column Pub. WWW.DMReview.com.
35. Pellissier, René & Kruger, J.P, (2011), "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa", *European Business Review*, Vol. 23, No.: 6: 609 – 631.

36. Pors, Niels Ole, (2008), "Trust and organizational effectiveness: Discrepancies between users' service preferences and the library system's construction of their needs", ***Performance Measurement and Metrics***, Vol. 9 No. 1: 59-68.
37. Quarmby, N, (2003), "Futures Work in Strategic Criminal Intelligence", ***Paper Presented at the Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened by the Australia Institute of Criminology In Conjunction wuth the Australia Bureau of Statistics & Held in Caberra***, 24-25 March.
38. Seitovirta, Laura Camilla, (2011), "The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making", ***Master's thesis***, Aalto University School of Economics.
39. Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2010), ***Research Methods for Business: A Skill Building Approach***, 5th edition., John Wiley & Sons.
40. Senge, P. (1990), ***The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization***, Century Business, New York, NY.
41. Senge, P. (1994), ***The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization***, NewYork: Doubleday.
42. Service, Robert W, (2006), "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective", ***International Journal of Management***, Vol. 23, No. 1.
43. Sharfam, P, (2004), "Information Sharing in Support of Strategic Intelligence", Prepared for An International Conference on Countering Modern Terrorism, Current Issues & Future Threats, Berlin, <http://www.mitre.org/>

44. Tajeddini, K, (2011), "The Effects of Innovativeness on Effectiveness and Efficiency, Education, Business and Society:", *Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 4, No, 1: 6-18
45. Tallon, P. Patrick, (2007), "Inside the Adaptive Enterprise: An Information technology Capabilities Perspective on Business Process Agility", *Information Technology management*, Vol. 10, No. 5.
46. Thite, Mohan, (2004), "Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations", *Learning Organization*, Vol. 11, No.1: 28 – 44.
47. Thomas, James B; Sussman, Stephanie Watts & Henderson, John C. (2001), "Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking", *Organization Science*, Vol.12, No.3: 331-345.
48. Tofighi, Sh; Chaghary, M; Amerioun, A; Zarchi, A. & A. Karimi, (2011), "Effect of organizational changes on organizational health indicators and its relationship with organizational effectiveness" *Journal of Military Medicine*, Vol. 13, No. 3: 173-179.
49. Voronov, M, (2008), "Toward a practice perspective on strategic organizational learning", *The Learning Organization*, Vol.15, No. 2: 195–221.
50. Wang, Zhongming, (2005) "Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No.6: 481 – 487.
51. Webster Dictionary & Thesaurus of the English Language, (1992), Lexicon.
52. Wilson, Ian, (1992), "Realizing the Power of Strategic Vision", *Long Range Planning*, Vol.25, No.5: 18-28

53. Wootton, Simon & Horne, Terry, (2010), "**Strategic thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers**", Kogan Page, U.S.A.
54. Xn, Mark, (2007), "**Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**", United States of America & United Kingdom, IGI Global.
55. Zheng, Wei; Yang, Baiyin & McLean, Gary N, (2010), "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management", *Journal of Business Research*, Vol.63, No.7: 763–771
56. Beer, M; Voelpel, S.C; Leibold, M & Tekie, E.B, (2005), "Strategic management as Organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process", *Long Range Planning*, Vol. 38: 445-65.
57. Heracleous, L. (2003), "**Strategy and Organization: Realizing Strategic Management**", Cambridge University Press, Cambridge.
58. Pietersen, W. (2002), "**Reinventing Strategy: Using Strategic Learning to Create and Sustain Breakthrough Performance**", John Wiley & Sons, New York, NY.
59. Argote, Linda, (2011), "Organizational learning research: past, present and future", *Management learning*, Vol. 42, No. 4: 439 - 446
60. Alinaitwe, Henry; Mwakali, Jackson A & Hansson, Bengt, (2009), "Organizational Effectiveness of Ugandan Building Firms as Viewed by Craftsmen", *Journal of Civil Engineering and Management*, Vol.15, No.3: 281 – 288.
61. Yang, J. (2007), "The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness", *Journal of Knowledge Management*, Vol.11, No. 2: 83-90.

- 158 -

62. Sivadas, Eugene & Dwyer, Robert (2000), "An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 1:31-49.

قائمة الملاحق

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

الملحق رقم (2) : أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (3) : أسماء الشركات عينة الدراسة

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

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. كامل محمد المغربي	ادارة أعمال	الشرق الأوسط
2	أ.د. ليث سلمان الريبيعي	تسويق	الشرق الأوسط
3	د. سامر دحيات	ادارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. هيثم الزعبي	ادارة أعمال	الشرق الأوسط
5	د. امجد طويقات	ادارة أعمال	الشرق الأوسط

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

السيد / ة الفاضل / ة تحية طيبة

يروم الباحث القيام بدراسة بعنوان "الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز".

حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى بيان الأثر التتابعي للتعلم والذكاء الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية للشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

نحن نثق برأيكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحث

الخصائص الديمografية لعينة الدراسة

(1) العمر

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

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المؤهل العلمي

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

(4) التخصص العلمي

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | علوم هندسية | <input type="checkbox"/> | علوم إدارية |
| | | <input type="checkbox"/> | أخرى |

(5) 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 |

(6) 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 التعلم الاستراتيجي

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أافق	لا أافق على الإطلاق		
توليد المعرفة الاستراتيجية						
					تركز الشركة على اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات المعتمدة على التجربة والمخاطر السوقية العالمية	1
					فضل الشركة جمع المعلومات عن السوق مع عدم تحديد الاحتياجات الاستراتيجية لضمان التجريب	2
					هدف الشركة من اكتساب المعرفة تطوير المبادرات التي تؤدي بها إلى مجالات جديدة للتعلم	3
					تقوم الشركة بجمع المعلومات والأفكار عن الأسواق الحالية والتكنولوجيا المستخدمة	4
					هدف الشركة من جمع المعلومات الجديدة يتمثل بالتعلم المستمر تجاه تطوير عملية تقديم الخدمات	5
توزيع المعرفة الاستراتيجية						
					يعد تبادل المعلومات الاستراتيجية في الشركة قاعدة من قواعد عملها	6
					يسهل الوصول إلى المعلومات الاستراتيجية داخل الشركة من قبل الأفراد المحتاجين لها	7
					يجتمع مئلون عن الإدارات المختلفة داخل الشركة لمناقشة كافة القضايا ذات الأهمية الاستراتيجية	8
					يتم تبادل المعلومات الاستراتيجية بين الإدارات المختلفة في الشركة يتم بشكل مستمر	9
					يتم في الشركة تعميم المعلومات الاستراتيجية على كافة الإدارات المختلفة	10
تفسير المعرفة الاستراتيجية						
					تهتم الشركة كثيرا بمحجم التأثير الذي ستواجهه جراء الحصول عن المعلومات الاستراتيجية حول منافسيها	11
					تؤكد إدارة الشركة على تفهم وجهة نظر الجميع بشأن المعلومات الاستراتيجية التي تم الحصول عليها	12
					عند حصول الشركة على معلومات ذات أهمية استراتيجية يتم تشكيل فرق عمل لإعادة النظر في القرارات المتخذة	13
					تهتم الشركة بانعكاسات المعلومات الاستراتيجية في طبيعة عملها وقيمها المنظمية	14
					تواجة الشركة معاناة كبيرة في عملية تفسير المعلومات الاستراتيجية	15

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق	لا أوفق على الإطلاق		
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية						
					تستخدم الشركة المعرفة الاستراتيجية التي اكتسبتها لتحسين خدماتها	16
					تنعكس القرارات التي تتخذها الشركة على في عملها وإجراءاتها التنظيمية	17
					تمثل المعرفة الاستراتيجية التي اكتسبها الأفراد العاملين في الشركة مدخلات استراتيجية لها	18
					تعتمد الشركة على التوصيات المقدمة من فرق عملها بشأن آليات الإستفادة من المعرفة الاستراتيجية	19

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارات الذكاء الاستراتيجي

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق	لا أوفق على الإطلاق		
الاستشراف والرؤى						
					تابع الشركة التغيرات البيئية لإعادة التفكير في أعمالها	20
					تمتلك الشركة القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	21
					تستشعر الشركة بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر على مستقبلها	22
					تمتلك الشركة رؤية ذات إبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الإعمال	23
					تحمل الشركة أي مشكلة تواجهها بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعض	24

التفكير بمنطق النظم

					تسنم الشرك طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	25
					تحرص الشركة على تحضير الوقت الكافي لجمع المعلومات من جميع مصادرها	26
					تعتمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات الدقيقة	27
					تعتمد الشركة منهجة دقيقة في تصنيف المعلومات مما يسهل استيعابها والاستفادة منها	28
					توازن الشركة في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها	29

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق	لا أوفق على الإطلاق		الحدس
					تعتمد الشركة على تجارب المديرين الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية لها	30
					تستخدم الشركة أسلوب التبؤ لتطوير حلولاً للمشكلات التي تواجهها	31
					تنسم بيئة الشركة بوجود إنسجام عالي بين أفرادها المدعين	32
					تتوقع الشركة التعقيدات والتغيرات المستقبلية وتحاول مواجهتها	33
					تتبع الشركة حدوث التغيرات في البيئة الخارجية وانعكاسات ذلك على تحركاتها المستقبلية	34

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارات الفاعلية التنظيمية

بدائل الإجابة					الفقرة	ت
أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق	لا أوفق على الإطلاق		تحقيق الأهداف
					تصف اهداف الشركة بأنها محددة بدقة	35
					أهداف الشركة قابلة للقياس والتحقق	36
					تصف اهداف الشركة بأنها تسعى إلى إحداث تغيير جذري	37
					تصف اهداف الشركة بأنها شاملة لكافة أنشطتها	38
					تتميز اهداف الشركة بأنها ملائمة	39
التكيف						
					لدى الشركة قدرة على التكيف لمختلف الظروف البيئية المحيطة بها	40
					تحتل الشركة مرتبة عالية لمواجهة حالات التغير واللاتأكيد البيئي	41
					تهتم الشركة بالتطورات والتغيرات البيئية الخارجية عند تطوير خدماتها	42
					تهتم الشركة بتلبية كافة احتياجات زبائنها المتغيرة	43

الملحق رقم (3): أسماء الشركات عينة الدراسة

الرقم	أسماء الشركات التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز
1	بنك الأسكان للتجارة والتمويل
2	المستشفى التخصصي
3	سيتي بنك
4	شركة الأوسط للمقاولات ذ.م.م
5	الملكية الأردنية
6	أرابتك جردن
7	اتحاد المستشارين للهندسة والبيئة والإعمار
8	الشركة الحديثة لصناعة الألمنيوم – مودال
9	شركة المنيوم البتراء
10	شركة الثلج والمصودا والكافوز الأردنية
11	المركز العربي للدراسات الهندسية
12	مركز الدراسات الهندسية – سجدي وشركاه
13	شركة الأسمدة اليابانية الأردنية ذ.م.م