

الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء
التنافسي على الانجراف الاستراتيجي
دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان

**The Mediating Role of Organizational Political
Capital in the Impact of Competitive Intelligence on
Strategic Drift
A Field Study in the Jordanian Commercial Banks in
Amman City**

إعداد

ياسر إبراهيم مراد البياتي

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

تفويض

أنا ياسر إبراهيم مراد البياتي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية
عند طلبها.

الاسم: ياسر إبراهيم مراد البياتي

التاريخ: 25 - 6 - 2020

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي

في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي

دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان

وأجيزت بتاريخ : 2020/6/25

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د أحمد علي صالح	رئيساً و مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. نهلة نهاد الناظر	عضواً - ممتحناً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
د. عبدالحكيم عقلة أخو رشيدة	عضواً - ممتحناً خارجياً	الجامعة الأردنية	

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا وشفيعنا محمدٍ وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد ...

حتى يكون الشكر في محله فلا بُدُّ أن يبدأ بِشُكْرِ الباري عز وجل الذي وفقني على إنجاز هذا العمل المتواضع، فالحمد لله كثيراً حتى يبلغ الحمد مُنتهاه.

إن عبارات الشكر والتقدير تقف عاجزةً أمام من أخذ بيدي في إنجاز هذا العمل، والذي أثاره بملاحظاته وتوجيهاته القيمة حتى يخرج بهذا الشكل اللائق من الناحية العلمية، ويضيف لي الكثير على المستوى الشخصي، مشرفي العزيز والأب الفاضل الذي لطالما كُنْتُ وما زلت اعتبرُهُ بمقام والدي الأستاذ الدكتور "أحمد علي صالح" مع خالص أمنيّاتي القلبية بدوام الصحة والعافية والتوفيق والنجاح الدائم.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أعضاء الهيئة التدريسية المحترمون، وجميع من ساهم بتقديم المساعدة لي خلال فترة الدراسة.

الباحث

ياسر إبراهيم مراد

الإهداء

إلى أبي العطوف قِدوتي ومثلي الأعلى في الحياة ، هو من علمني كيف أعيش
بكرامة وشموخ ، أطال الله في عُمره وأمدّه بالصحة والعافية .

إلى أُمي الحنونة لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة
العمر، ومثال التقاني والعطاء ، أطال الله في عُمرها وأمدّها بالصحة والعافية .

إلى أُختي وإخواني سندي وعضدي ومُشاطري أفراحي وأحزاني ، حفظكم الله جميعاً .

إلى كُل من قدم لي يد العون في طول مسيرتي الدراسية من أصدقاءٍ أضحو أخوةً وأخوات
، حفظكم الله ووفقكم .

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

ياسر إبراهيم مراد

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الانكليزية

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1	(1-1): المقدمة
8	(1-2): مشكلة الدراسة
11	(1-3): أهداف الدراسة
12	(1-4): أهمية الدراسة
13	(1-5): أسئلة الدراسة وفرضياتها
17	(1-6): أنموذج الدراسة
19	(1-7): حدود الدراسة
19	(1-8): محددات الدراسة
20	(1-9): التعريفات المفاهيمية والاجرائية

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

27	(2-1): الاطار النظري للدراسة
75	(2-2): الدراسات السابقة
99	(2-3): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

101 المقدمة (3-1)
101 منهج الدراسة (3-2)
101 مجتمع الدراسة (3-3)
102 عينة الدراسة (3-4)
104 أدوات الدراسة (3-5)
122 ثبات أداة الدراسة (3-6)
123 توزيع أداة الدراسة (3-7)
125 متغيرات الدراسة (3-8)
126 المعالجة الإحصائية (3-9)
126 إجراءات الدراسة (3-10)

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

127 المقدمة (4-1)
128 وصف إجابات عينة الدراسة عن إجابات متغيرات الدراسة (4-2)
140 اختبار فرضيات الدراسة (4-3)

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

158 المقدمة (5-1)
158 التحليل الوصفي لنتائج متغيرات الدراسة (5-2)
171 التوصيات (5-3)
173 مقترحات لدراسات مستقبلية (5-4)
174 قائمة المراجع
185 الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1-1)	أبعاد الذكاء التنافسي وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين والمؤلفين	18
(3-1)	عدد البنوك التجارية الأردنية	101
(3-2)	العينة من البنوك التجارية الأردنية	103
(3-3)	وصف افراد عينة الدراسة	103
(3-4)	مراجع ومصادر الاستبانة	105
(3-5)	قيم التشبع للذكاء التنافسي	109
(3-6)	قيم التشبع للانجراف الاستراتيجي	111
(3-7)	قيم التشبع لرأس المال السياسي المنظمي	113
(3-8)	قيم التشبع للذكاء التنافسي باستخدام التحليل التوكيدي	114
(3-9)	قيم التشبع للانجراف الاستراتيجي باستخدام التحليل التوكيدي	115
(3-10)	قيم التشبع لرأس المال السياسي المنظمي باستخدام التحليل التوكيدي	116
(3-11)	نتائج الصدق التمايزي	118
(3-12)	معاملات الارتباط البيئية	119
(3-13)	نتائج معدل HTMTR	121
(3-14)	نتائج كرونباخ الفا	122
(3-15)	عدد الاستبانات الموزعة والفاقة والصالحة للتحليل	125
(4-1)	المتوسطات الحسابية للوعي التنظيمي	129
(4-2)	المتوسطات الحسابية للعملية	130
(4-3)	المتوسطات الحسابية للمعالجة	131
(4-4)	المتوسطات الحسابية لفخ القيادة	133
(4-5)	المتوسطات الحسابية لفخ الذكريات الهيكلية	134
(4-6)	المتوسطات الحسابية لفخ التمثيل الخاطئ	135
(4-7)	المتوسطات الحسابية للبحث عن الموارد	136
(4-8)	المتوسطات الحسابية للحد من اللاتأكد	137
(4-9)	المتوسطات الحسابية لتحقيق الاهداف المشتركة	138
(4-10)	نتائج اختبار معامل تضخم التباين vif	140
(4-11)	نتائج تحليل الفرضية الاولى وتفرعاتها	142
(4-12)	نتائج تحليل الفرضيتين الثانية والثالثة	149

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
152	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	(4-13)
153	نتائج اختبار الفرضية الرابعة الفرعية الاولى	(4-14)
154	نتائج اختبار الفرضية الرابعة الفرعية الثانية	(4-15)
155	نتائج اختبار الفرضية الرابعة الفرعية الثالثة	(4-16)

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
1	مخطط سير عمل الفصل الاول	(1-1)
17	أنموذج الدراسة	(1-2)
27	مخطط سير عمل الفصل الثاني	(2-1)
35	أهداف الذكاء التنافسي	(2-2)
36	العناصر الأساسية لتوليد الذكاء بالمنظمات	(3-2)
37	أبعاد الذكاء التنافسي	(4-2)
49	مراحل الانجراف الاستراتيجي	(5-2)
50	أنموذج الانجراف الاستراتيجي	(6-2)
52	أبعاد الانجراف الاستراتيجي	(7-2)
62	تأثير المهارة السياسية والسياسة التنظيمية على التغيير الناجح للمنظمة	(8-2)
68	أنموذج رأس المال السياسي والسلطة في المنظمات	(9-2)
70	أبعاد رأس المال السياسي المنظمي	(10-2)
100	مخطط سير عمل الفصل الثالث	(3-1)
117	برمجة 3 PLMS	(3-2)
124	آلية توزيع الاستبانة الالكترونية	(3-3)
127	مخطط سير عمل الفصل الرابع	(4-1)
143	نتائج اختبار الفرضية الاولى باستخدام 3 SMART PLS	(4-2)
150	نتائج اختبار الفرضية الثانية والثالثة باستخدام 3 SMART PLS	(4-3)
152	نتائج اختبار الفرضية الرابعة باستخدام 3 SMART PLS	(4-4)
157	مخطط سير عمل الفصل الخامس	(5-1)

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
185	مقابلات مهيكلة مع عدد من مدراء الاقسام في البنوك المبحوثة	1
189	قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة	2
190	الاستبيان	3
197	كُتُب تسهيل المهمة	4

الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي

دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان

إعداد

ياسر إبراهيم مراد البياتي

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، حيث بلغ عددهم (13) بنك تجاري أردني، وتألف مجتمع الدراسة من (745) فرداً من جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية الثلاثة، واعتمدت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث بلغ عدد العينة (254)، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (204) أي بنسبة (80%)، وتم اعتماد المقابلات المهيكلة لتحديد مشكلة الدراسة في البنوك التجارية الأردنية، والاستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات، ومن ثم تحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، والاستدلالي التي تتمثل في الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار t لجميع متغيرات الدراسة، وإجراء اختبارات التوزيع الطبيعي (Tolerance, K-S, Vif)، ومن ثم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة المهيكلة SEM باستخدام برمجية SMART PLS 3. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها: أن مستوى الذكاء التنافسي كان مرتفعاً، ومستوى الانجراف الاستراتيجي كان مرتفعاً، وأن مستوى رأس المال السياسي المنظمي مرتفعاً أيضاً، ومن خلال النتائج المتحققة فقد لعب رأس المال السياسي المنظمي دور الوسيط وبشكل جزئي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي، وفَعَلَ العلاقة بينهما.

وتأكيداً على النتائج التي تم ذكرها آنفاً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، كانت أبرزها:

1. تعزيز الاهتمام بالذكاء التنافسي في البنوك التجارية الأردنية لما له من أثر إيجابي في الحد من حالات اللاتأكد الكثيرة الحصول في البيئة الخارجية المحيطة بالبنوك، والعمل على تطوير القدرة في الحد من حالات الانجراف الاستراتيجي من خلال التحليل

الاستباقي للبيئة الخارجية للبنوك التجارية، والتنوع والتحديث المستمر في استراتيجيات البنك التنافسية في ظل التغييرات البيئية المتسارعة في عالم الاعمال اليوم.
2. استثمار العلاقة بين رأس المال السياسي المنظمي، والذكاء التنافسي لما لها من دور فعال وايجابي في الحد، وتقليل مستوى الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال السياسي المنظمي، الذكاء التنافسي، الانجراف الاستراتيجي، البنوك التجارية الأردنية.

**The mediating role of organizational political capital in the effect of
competitive intelligence on strategic drift**

A field study in Jordanian commercial banks in the city of Amman

Prepared by

Yasser Ibrahim Murad Al-Bayati

Supervisor

Professor Ahmed Ali Salih

Abstract

The aim of this study is to clarify the mediating role of organizational political capital in the effect of competitive intelligence on strategic drift in Jordanian commercial banks in Amman, which are (13) Jordanian commercial banks. The study population consists of (745) subjects from all employees at various levels of three administrative departments, and the proportional stratified random sample method was adopted, the number of the sample is (254) subjects, and the number of questionnaires retrieved and valid for analysis is (204) in the rate of (80%). The structured interviews has been approved to determine the problem statement in Jordanian commercial banks, and a questionnaire as a tool to measure study variables by collecting data, and then analyzing them using statistical descriptive and inferential methods, represented by mean, standard deviation, value of T-test for all study variables, and conducting normal distribution tests (Tolerance, K-S, VIF), Then testing the hypotheses using SEM and SMART PLS 3 software.

The study conclude with several results, the most important of which are: the level of competitive intelligence is high, the level of strategic drift is high, the level Of organizational political capital Is High, And Through the results achieved, organizational political capital played a mediating role, And partially, on the impact of competitive intelligence on strategic drift and which has actively contributed the relationship between them.

On the light of the results mentioned above, the study presents a set of recommendations, the most prominent of which are:

1. Enhancing attention to competitive intelligence in Jordanian commercial banks because of its positive effect in reducing many uncertainties cases that occur in the external environment surrounding the banks, and working to develop the ability to

reduce cases of strategic drift through proactive analysis of the external environment of banks, diversity and continuous updating in the bank's competitive strategies in light of the rapid environmental changes in the business world today.

2. Investing in the relationship between organizational political capital and competitive intelligence, because of its effective and positive role in reducing the level of strategic drift in Jordanian commercial banks.

Key Words: Organizational Political Capital, Competitive Intelligence, Strategic Drift, Jordanian Commercial Banks.

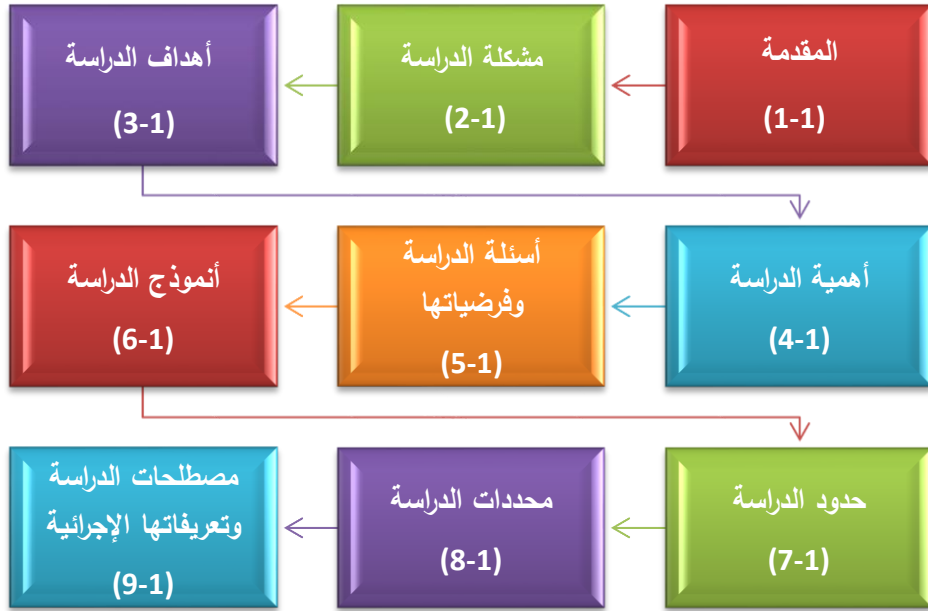
الفصل الاول

خلفية الدراسة وأهميتها

تهدف معلومات هذا الفصل إلى تعريف ومناقشة ما يلي: " المقدمة، ومشكلة الدراسة،

وأسئلة الدراسة وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، وأنموذج الدراسة، وتعيين حدود، ومحددات

الدراسة، والتعريفات الإجرائية والمفاهيمية للدراسة ."



الشكل (1-1) مخطط سير عمل الفصل الأول

(1.1): المقدمة

تجد منظمات الأعمال اليوم بغض النظر عن حجمها، أو طبيعة عملها صعوبات جمة في مجابهة التحديات، والمخاطر الناجمة عن التحولات المفاجئة التي تحدثها البيئة نتيجة التغيرات المتلاحقة فيها الأمر الذي يُحتم على تلك المنظمات تجربة، وممارسة أساليب، وطرق

تُمكنها من البقاء، والمنافسة السوقية على صعيد القطاع الذي تعمل فيه بالإضافة إلى الحد من وقوع تلك المنظمات في مطب الانجراف الاستراتيجي.

تتعرض البنوك التجارية اليوم لضغوط كبيرة في مناخ الأعمال، وخصوصاً بعد الأزمة المالية ما بين العامين (2007-2008)، وعلى سبيل المثال نذكر ما حصل في تركيا في الفترة بين أعوام (2007- 2012)، حيثُ تعرضت مجموعة من البنوك التجارية هناك الى ضغوطات كبيرة جراء الأزمة المالية العالمية آنذاك، والذي أدى الى فشل أعمالها، وبعضها أعلنت الإفلاس (Erdogan, 2016)، وفي نفس السياق نذكر أيضاً ما حصل لبنك (Lehman Brothers) عام(2008) في الولايات المتحدة، والذي تعرض هو الآخر للانجراف الاستراتيجي، والإخفاق في إدارة أعماله، وبالتالي الاعلان عن الإفلاس نتيجةً لتبعات الأزمة المالية (Fleming & Sarkar, 2014)؛ لذلك فإن ما دُكر سابقاً هي دلائل توضح أن البنوك التجارية هي واحدة من المنظمات الأكثر عُرضةً للانجراف الاستراتيجي (Strategic drift).

ولكي تعمل البنوك بنجاح في ظل هذه البيئة التي يسودها حالة من اللاتأكد البيئي؛ لذلك تقوم المنظمات بإجراء مسح متواصل لبيئتها الخارجية بهدف تحديد الفرص، والتهديدات التي تلوحُ أمامها، ومن أجل موازنة استراتيجيتها مع ظروف الصناعة المتقلبة، وتجنب خطر الانجراف الاستراتيجي؛ تحتاج البنوك إلى فهم واضح للاتجاهات الاقتصادية الخارجية التي لها تأثير عميق في نجاح استراتيجيتهم، وبالتالي التقدم، والازدهار (Maosa, 2015).

أن مفهوم الانجراف الاستراتيجي هو عبارة عن تناقض بين التغيرات في استراتيجية المنظمة، والتغيرات في البيئة الخارجية لها (Gajere, 2018)، كما يُعرف الانجراف الاستراتيجي بأنه الفشل التدريجي للاستراتيجية الحالية فيما يتعلق بالمركز التنافسي للمنظمات، وأن هناك

عاملين رئيسيين يُسهمان في حالة الانجراف الاستراتيجي، الأول هو البيئة الخارجية الأكثر تعقيداً، وديناميكية، والثاني هو التصورات الإدارية غير دقيقة المتمثلة بعدم اعتراف القادة بأن التصحيحات المنجزة من الاستراتيجيات لم تُعد في حالة صالحة لمُتابعة التغيرات في البيئة الخارجية (Zafirova, 2014).

ويُشير (Sammut-Bonnici 2015) الى أن الانجراف الاستراتيجي هو عبارة عن تدهور تدريجي للعمل التنافسي ينتج عنه فشل المنظمة في الاعتراف بالتغيرات في بيئة الأعمال، والاستجابة لها.

بالاعتماد على ما سبق يرى الباحث أن الانجراف الاستراتيجي يؤدي إلى مزيد من المخاطر على مستقبل البنوك التجارية لما له من أثر في الحد من مرونة الاستراتيجيات الموضوعية من قبل تلك البنوك، وعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتعاقبة، وبالتالي تحجيم تنافسيتها السوقية، وانطلاقاً من مخاطر الانجراف فقد أشار Hamel & Välikangas (2003) الى أن زيادة قدرة المنظمات على التجديد الاستراتيجي، وتجنب أسباب حدوث الانجرافات الاستراتيجية يعود إلى اتقان أربعة تحديات إدارية هي: التحدي الإدراكي حيث يجب على إدارة المنظمة الاعتراف بأن نجاحها الحالي لا يُمكن أن يكون دائماً، أما في التحدي الاستراتيجي فعلى المنظمة أن تُدرك أن هناك خيارات استراتيجية أخرى غير الخاصة بها، وأنها قادرة على متابعتها بنجاح، بينما في التحدي السياسي تكون المنظمة قادرة على إعادة توجيه الموارد المالية، والبشرية من أعمالها الحالية إلى مشاريع يتوقع لها أن تُعزز آفاقها المستقبلية، أما التحدي الأبيولوجي فإنه يُحتم على أن يكون القادة قادرين على التشكيك في مبدأ التحسين من خلال إعطاء الأولوية للتجديد المستمر لخطة أعمالها.

أن من الصعب تجاهل الأهمية المتزايدة للتهديدات التنافسية التي تواجهها منظمات الأعمال الصناعية، والمالية في بيئة ديناميكية شديدة التعقيد، ومن أجل الحفاظ على الميزة السوقية، والحصول على الموارد، والاحتفاظ بها؛ على تلك المنظمات إخضاع مجموعة واسعة من العناصر التي تتعلق بأنشطة المنافسين الى الرقابة المستمرة في ظل بيئة يسودها حالة من اللاتأكد، وأصبح الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) (CI) أداة قيمة في توفير إطار لجمع، ومعالجة هذا الجهد (Jegers, 2008 : Calof, 2017).

ويُعرف الذكاء التنافسي بأنه عملية، أو ممارسة تنتج ذكاءً عملياً من خلال التخطيط، وجمع المعلومات بصورة أخلاقية، وقانونية، ومعالجة تلك المعلومات من، وعن البيئة الداخلية، والخارجية، والتنافسية للمنظمة لمساعدة صنّاع القرار في اتخاذ قراراتهم المثلى، وكسب الميزة التنافسية لمنظمتهم (Köseoglu, Chan, Okumus & Altin, 2019)، وفي حين بينت جمعية مُحترفي الذكاء التنافسي بأن الذكاء التنافسي هو عملية منهجية، وأخلاقية تركز على جمع، وتحليل، ومعالجة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر بشكل، أو بآخر على خطط المنظمة، وقراراتها، وعملياتها المختلفة (Dean, 2012 : Murphy, 2016) .

شخصت دراسة (Bos (2008 بأن النتائج الأساسية للذكاء التنافسي، والمُتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات الاستباقية تقود إلى قرار استراتيجي، وقيادة سوقية أفضل للمنظمة، وبأن تلك المنظمات تكون بأمس الحاجة لتبني عمليات الذكاء التنافسي؛ أما في حالة عدم تبنيها لتلك العمليات سيُعرضها للفشل، والانجراف الاستراتيجي.

وكما توصلت دراسة (Wright, Eid & Fleisher (2009 إلى أن الذكاء التنافسي هو عنصراً حاسماً في عملية التخطيط، وصياغة الاستراتيجية، وصنع القرار الاستراتيجي الأنسب في

البنوك التجارية بالمملكة المتحدة، وأكدت على أن الذكاء التنافسي هو في المقام الأول حول فهم البيئة التنافسية، والمنافسين، والعملاء تفادياً لخطر انجراف استراتيجيات تلك البنوك.

وبينت دراسة صالح، وبنو حمدان (2012) إلى أن الذكاء التنافسي يُسهم في تجنب فخ البقع العمياء (وهي أحد مسببات الانجراف الاستراتيجي، والتي تظهر بسبب قصر النظر الاستراتيجي، والتصورات الإدارية غير الدقيقة).

وأكدت دراسة (Maune 2014) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء التنافسي، والقدرة التنافسية للمنظمة، وأن الذكاء التنافسي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال مساهمته في وضع استراتيجية تنافسية تُساعد صانعي القرار في تلك المنظمات على اتخاذ القرارات السليمة، والحد من احتمالية فشل (انجراف) استراتيجيتها خاصةً، والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وفي نفس السياق توصلت دراسة (Tolla 2019) أن استخدام الذكاء التنافسي في خصائص القرار الاستراتيجي، وحتى في القرارات الإدارية الأخرى بشكل عام، كان له مساهمة كبيرة في عملية صنع القرار الاستراتيجي الأمثل، وبالتالي انعكاس هذا الأمر إيجاباً في تلافي خطر انجراف استراتيجية المنظمة.

ولأن المنظمات في حقيقة الأمر تُمثل ائتلافات، وتحالفات، وتجمعات ذات مصالح مختلفة، ومتباينة، لذلك تلعب السياسة، والقوة، والسيطرة دوراً كبيراً في توجهاتها (Jones, 2015).

إذ يُشير منطق الاعتماد على الموارد إلى أن المنظمات ذات رأس المال السياسي المنظمي (Organizational Political Capital) من المحتمل جدا أن تتفوق على المنظمات التي تعمل من دونه، وبالتالي فإن البدائل غير رسمية مثل العلاقات بين الأفراد، والمنظمات لها تأثير عميق على نجاح منظمات الأعمال، كما تسعى المنظمات التي تهتم بتنمية رأس المال السياسي بالسعي للحفاظ على مواردها، والدفاع عن مختلف أوجه القصور البيروقراطية، والضعف المؤسسي فيها مما قد يُقلل من خطر التنافسية السوقية، والحد من حالة اللاتأكد البيئي، ويخلق الفرص المتنوعة أمامها (Lin, Zeng, Ma & Tam, 2014).

أن رأس المال السياسي بحسب صالح (2012) يُمثل مجموعة من الأنشطة شخصية، وغير رسمية، والتي تتم أحيانا بشكل غير مُعلن، وتهدف إلى اكتساب نفوذ شخصي، أو تعزيز موقف فردي بُغية تحقيق غايات شخصية، أو جماعية داخل الكيانات الاجتماعية عبر استخدام لغة الحوار، والدبلوماسية، والذكاء.

وخلصت دراسة Yap, Rashid & Sapuan (2013) أن اللاتأكد البيئي يرتبط بشكل ايجابي بممارسات الذكاء التنافسي، حيثُ كلما كانت ممارسات الذكاء التنافسي فعالة يمكن تقليل أثر اللاتأكد البيئي، وحيثُ أكدت أن الذكاء التنافسي عنصر حاسم في تزويد المديرين بالذكاء الضروري للتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الحكيمة، وبالتالي يجنب تلك المنظمات من الوقوع في مطب الانجراف الاستراتيجي، والحفاظ على الميزة التنافسية لها.

وأشارت دراسة Weiler, Matt & Hess (2019) إلى أن حالات اللاتأكد تُشكل تهديداً كبيراً لفاعلية تنفيذ خطط المنظمات، وأدائها، وقامت الدراسة بتطوير خريطة مواضيعية لتصوير

أوجه اللاتأكد لدى المستخدم حيث يمكن لممارسي الذكاء التنافسي استخدام هذه الخريطة لتحديد حالات اللاتأكد المحتملة، ومراقبتها، وتطوير الإجراءات المناسبة للحد منها.

وبينت دراسة (Blumentritt & Rehbein (2008) إلى أن الشركات الفرعية التابعة للشركة المتعددة الجنسيات (MNC) تظهر تميزاً ملحوظاً في تعزيز استراتيجيتها التنافسية، والحد من مخاطر انجرافها، وفقدانها لمركزها التنافسي من خلال التأثير الواضح لرأس مالها السياسي في القدرة على الحصول على الموارد النادرة، والقدرة على المساومة، وتحقيق المصالح، والغايات المشتركة.

كما توصلت دراسة (Oliver & Holzinger (2008) أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية سياسية لها الدور المهم على تعزيز موارد المنظمة من أجل تحسين أدائها، ومركزها التنافسي، وتعتبر عنصراً هاماً في الحد من مخاطر تعثر استراتيجيات تلك المنظمة (الانجراف الاستراتيجي) من خلال المساهمة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتحسين استراتيجياتها الشاملة إضافة للدور الذي تلعبه في الحد من حالات اللاتأكد في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد، فضلاً عن تأثيرها في كسب العلاقات، والمصالح المتبادلة مع بيئتها المحيطة.

وخلصت دراسة (Shakti & Srivastava (2016) إلى أن الموظفين ذوي المهارة السياسية (وهي أحد أوجه رأس المال السياسي المنظمي) هم الأكثر نجاحاً في منظماتهم، مما ينعكس إيجاباً في الحد من ظاهرة الانجراف الاستراتيجي لمنظماتهم، واستخدامها بما يُحقق غايات، وأهداف المنظمة.

وفي نفس السياق توصلت دراسة نعمان (2017) إلى المساهمة الفعالة للمهارة السياسية في عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال الحد من حالة اللاتأكد، وتجنب الانجراف الاستراتيجي لتلك المنظمات.

ويبدو للباحث من خلال ما تقدم أن هناك ضرورة ملحة لدراسة، وتحليل، وربط المتغيرات الثلاثة في دراسة واحدة، وخاصةً في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان لكونها تواجه تحديات محلية، وإقليمية، ودولية عديدة قد تسبب لها انجراف استراتيجي يُبعدها عن مركزها التنافسي، ويمنعها من البقاء، وبالتالي يُخرجها من دائرة المنافسة، وهذا ما أفرزته نتائج المقابلات التي أجراها الباحث مع عدد من البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

بناءً على ما جاء أعلاه فإن هذه الدراسة جاءت للتعرف على علاقة الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي، وذلك من خلال التطبيق العملي لها في قطاع البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

(2.1): مشكلة الدراسة

نظرًا إلى أهمية تأثير الانجراف الاستراتيجي على منظمات الأعمال بشكل عام، وعلى قطاع البنوك التجارية بشكل خاص فقد أوصت دراسة (Maosa, 2015) بإجراء المزيد من الدراسات عن هذا الموضوع الحيوي لمعرفة خبايا لم تُكشف بعد، والتوصل إلى طرق جديدة تسهم بشكل، أو بآخر في الحد من الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية.

وكما بينت دراسة (Dwyer, Mistilis, Edwards & Roman (2016) أن الأبحاث المستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمات، ومواكبة تلك المنظمات للتغيرات السريعة في سوق العمل لها دور هام في مساعدتها بالتغلب على الصعوبات في مواجهة الانجراف الاستراتيجي في سياق التغيرات الاجتماعية الثقافية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والبيئية، والسياسية (STEEP) التي تشهدها البيئة الخارجية العامة للمنظمات، ومن هذا المنطلق أوصت الدراسة الباحثين الأكاديميين، والاستشاريين بأجراء المزيد من التقصي بما يتعلق بمسألة الانجراف الاستراتيجي؛ وذلك لقلّة الدراسات الكمية منها، والنوعية في هذا المجال، كما أشارت دراسة Märsch, (2009) إلى أن موضوع الانجراف الاستراتيجي للمنظمات غير واضح المعالم، ومحدود التداول، فقد يكون سبب الانجراف الاستراتيجي إما التحليل السيء لبيئة العمل المحيطة من قبل الإدارة العليا، وعدم قدرتها على توصيل الاستراتيجية، أو هناك فجوة استراتيجية كبيرة بين الإدارة العليا، والمستوى التشغيلي للمنظمة؛ لذلك فإن موضوع الانجراف الاستراتيجي يستحق المزيد من التحقّق.

وفي نفس السياق أكدت دراسة (Grant (2008) أن كثرة حالات الانجراف الاستراتيجي يُكلف الإدارة، ويُسبب فقدان الزخم، ويضيع الوقت، والمال، والموارد، وهذا يُضاعف من التكلفة الإجمالية للتشغيل مما يُعيق تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وأوصت للدراسات المستقبلية بإجراء المزيد من البحث، والتقصي لتحديد، وفهم أكثر لأسباب، وأبعاد الانجراف الاستراتيجي، وكما أكدت دراسة (Lee, 2015) أن عاملا الثقافة، والوعي التنظيمي هما مسببات الانجراف الاستراتيجي الرئيسي الذي يؤثر على أداء منظمات، وبالتالي طالبت بإجراء دراسات لاختبار أثر هذه المتغيرات في الحد من الانجراف الاستراتيجي في المنظمات عموماً، وخاصة ذات النشاط المالي.

مما تقدم تُظهر الدراسات، والابحاث السابقة أن الانجراف الاستراتيجي قيد البحث في مختلف منظمات الأعمال، وعلى وجه التحديد قطاع البنوك التجارية، وبحاجة إلى الدراسة، والتحليل لِعَلْق الفجوة المعرفية الظاهرة في الدراسات النظرية المتعلقة بالانجراف الاستراتيجي، وأبعاده باعتماد متغيرات ذات أثر مباشر، وغير مباشر في الحد من هذه الظاهرة الخطرة.

أن ما سبق حدد الفجوة المعرفية في الأدبيات، وبين بشكل واضح ضرورة غلق هذه الفجوة، وللتأكد من جدوى دراسة الموضوع في البيئة الاردنية، وتحديدًا في قطاع البنوك التجارية الأردنية قام الباحث بإجراء مقابلات مُهيكلّة مع ثلاثة بنوك هي: (البنك التجاري الاردني، وبنك الاسكان، وبنك القاهرة عمان) في مدينة عمان (ملحق رقم 1)، وكانت اجابات الذين تم سؤالهم بأن للانجراف الاستراتيجي مستوى مخاطرة عالية في البنوك التجارية، وأن له أثر كبير في إداءه، وهناك حاجة الى المزيد من البحث، والتقصي حول هذه الظاهرة كونها تؤثر على أهداف، واستراتيجيات البنك، وتُضر بِسُمعته، وبالتالي قد تبين وجود هذه الفجوة فعلاً إذ أن مستوى خطورة الانجراف الاستراتيجي عالية، وتكرر بين فترة، وأخرى بصورة غير منتظمة، وفجائية، ومن أبرز أسبابها عدم مواكبة البيئة الخارجية للبنوك التي يسودها حالة من اللاتأكد العالي، فضلاً عن أساليب بعض المديرين المعتمدة على التنبؤات الخطية التي لا تواكب هذه التغيرات السريعة الحدوث في البيئة الخارجية، وهذا ينعكس بشكل كبير على فقدان أفضل عملائها؛ لذلك هناك حاجة للبحث أكثر في هذا الموضوع الخطر، وحاجة القادة من صناع، ومتخذي القرار إلى مشاركة آرائهم، وافكارهم مع جميع المستويات الإدارية في البنك، وأيضاً التعامل بطرق ذكية، ودبلوماسية مع أصحاب المصالح الرئيسيين من أجل مصلحة البنك أولاً، وآخراً، والحصول على الموارد المهمة، وبالتالي الحفاظ على مركز البنك التنافسي.

يظهر مما تقدم للباحث إن مشكلة الدراسة تتلخص بوجود فجوة معرفية نظرية، وفجوة ميدانية تتركز في قلة الدراسات، والأدبيات المتعلقة بحالة الانجراف الاستراتيجي، وأيضاً الخطورة الكبيرة التي تسببها هذه الحالة، وخصوصاً في قطاع البنوك التجارية، وضرورة توافر الفهم الكافي للتعامل مع هذه الحالة ميدانياً.

(3.1): اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو تشخيص الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان من خلال:

1. تقديم إطار نظري ومفاهيمي حول متغيرات الدراسة الرئيسية (الذكاء التنافسي، الانجراف الاستراتيجي، ورأس المال السياسي المنظمي) توضح التطورات المفاهيمية للمتغيرات الثلاثة، وأهميتها، وأهدافها، وضرورتها، وأبعادها الرئيسية لأغراض القياس.
2. توصيف مستوى ممارسات متغيرات الدراسة الثلاث الرئيسية (الذكاء التنافسي، الانجراف الاستراتيجي، ورأس المال السياسي المنظمي) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، من خلال وصف استجابات أفراد عينة الدراسة.
3. التعرف على الأثر المباشر للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، من خلال اختبار الفرضية المتعلقة بهذه العلاقة.

4. تحديد الأثر المباشر للذكاء التنافسي على رأس المال السياسي المنظمي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان من خلال اختبار الفرضية المتعلقة بهذه العلاقة.
5. بيان الأثر المباشر لرأس المال السياسي المنظمي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان من خلال اختبار الفرضية المتعلقة بهذه العلاقة.
6. التعرف على الأثر غير مباشر للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي بوجود رأس المال السياسي المنظمي متغيراً وسيطاً في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

(4.1): أهمية الدراسة:

تعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، يمكن بيانها على النحو الآتي:

من الناحية العلمية (الأكاديمية):

- البحث ومعرفة المزيد عن المتغيرات الثلاثة الأساسية (الذكاء التنافسي، الانجراف الاستراتيجي، ورأس المال السياسي المنظمي)، للمساهمة في سد جزء من الفجوة المعرفية لهذه الموضوعات المهمة، لكونها تؤثر بشكل مباشر على النجاح التنافسي الاستراتيجي للمنظمات، ودعم عجلة المنافسة لها.
- توضيح أكثر لمفاهيم، وأبعاد الدراسة الفرعية، وتوفير نتائج يُمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة من الناحية النظرية، وبيان متطلبات الربط بينها لغرض تسهيل اختبارها عملياً.

من الناحية العملية (التطبيقية):

أولاً: تأتي أهمية الدراسة الحالية من رغبة الباحث بالإسهام في الحقل العلمي من خلال دراسة، وتحليل العلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة الثالثة؛ وذلك في إطار عملي ميداني بتطبيقها على قطاع البنوك التجارية الأردنية الذي يعتبر رافد أساسي للاقتصاد الأردني.

ثانياً: تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال النتائج التي سيحصل عليها الباحث من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة، ومدى قدرة تلك النتائج على الحد من الانجراف الاستراتيجي للبنوك المبحوثة.

ثالثاً: تتجلى أهمية الدراسة الحالية من التوصيات التي سيقدمها الباحث لمجال الدراسة الحالي، والمتمثل بالبنوك التجارية الأردنية في العاصمة عمان، وذلك لرفدها بالأفكار التي تمكنها من تحديد نقاط ضعفها، وتعزيز نقاط قوتها، وتحديد التهديدات التي تواجهها، واغتنام الفرص المتاحة أمامها.

(5.1): أسئلة الدراسة و فرضياتها:

❖ أسئلة الدراسة:

في إطار ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيسي الاتي:

هل يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الأثر للذكاء التنافسي على الانجراف

الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان؟

بالتالي تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى ممارسة الذكاء التنافسي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟
 - ما مستوى الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟
 - ما مستوى ممارسة رأس المال السياسي المنظمي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي على رأس المال السياسي المنظمي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال السياسي المنظمي على الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي بوجود رأس المال السياسي المنظمي متغيراً وسيطاً في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان؟
- ❖ بناءً على ما تقدم في أسئلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار

الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى

- H1** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

وتُشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H1.1 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي التنظيمي على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

H1.2 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي التنظيمي على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

H1.3 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي التنظيمي على فخ التمثيل الخاطئ عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

H1.4 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعملية على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

H1.5 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعملية على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

H1.6 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعملية على فخ التمثيل الخاطئ عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

H1.7 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعالجة على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

H1.8 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعالجة على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

H1.9 يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعالجة على فخ التمثيل الخاطئ عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

الفرضية الرئيسية الثانية

H2 يوجد أثر للذكاء التنافسي على رأس المال السياسي المنظمي عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

الفرضية الرئيسية الثالثة

H3 يوجد أثر لرأس المال السياسي المنظمي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

الفرضية الرئيسية الرابعة

H4 يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الأثر للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H4.1 يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الأثر للذكاء التنافسي على فخ القيادة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

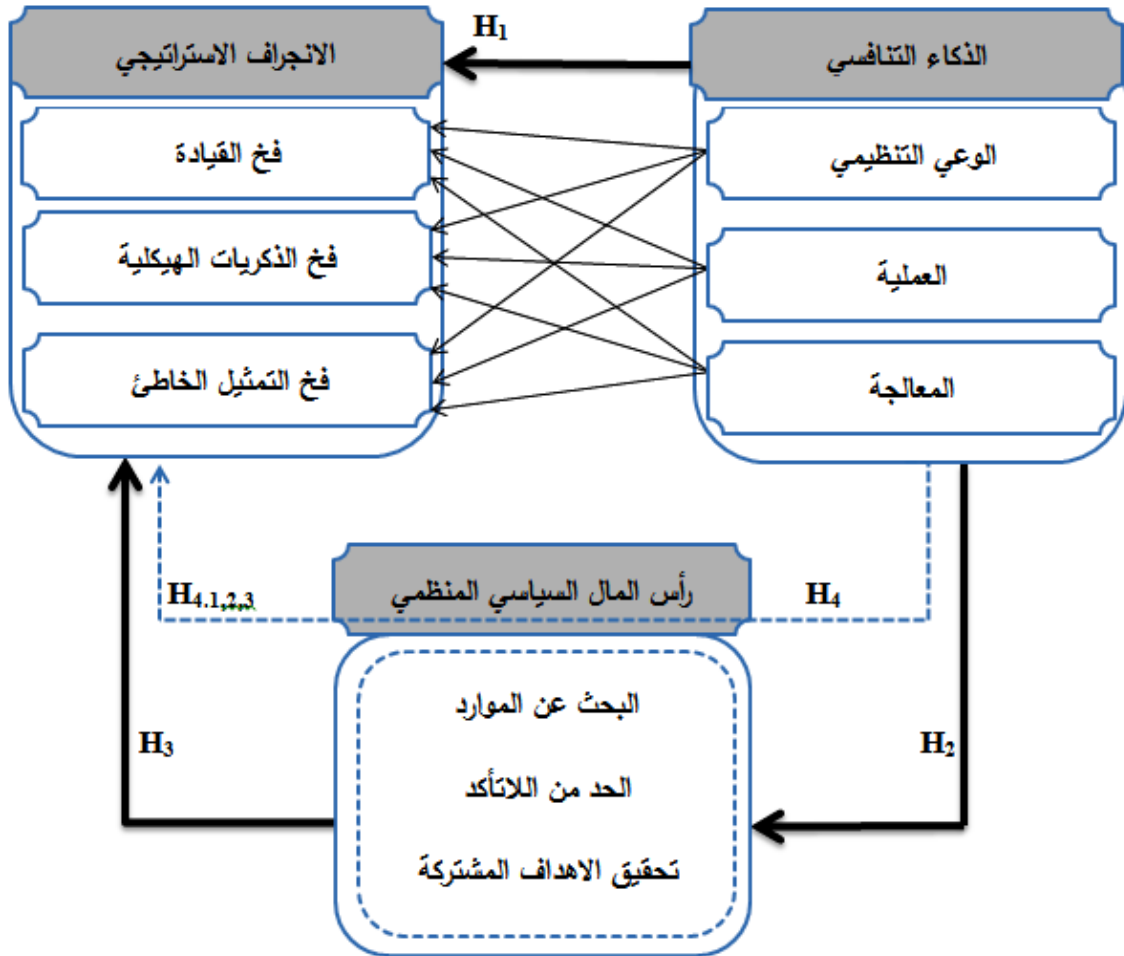
H4.2 يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الأثر للذكاء التنافسي على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

H4.3 يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الأثر للذكاء التنافسي على فخ التمثيل الخاطئ عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

(6.1): أنموذج الدراسة

يعرض الشكل (1-2) أنموذج الدراسة والذي يُبين المتغيرات التي تحتويها الدراسة الحالية و

أبعادها:



الشكل (1-2) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات التالية:

المتغير المستقل: تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) استناداً إلى المقابلة التي أجراها الباحث مع ثلاثة من البنوك المبحوثة، والموضحة في الملحق رقم (1)، بعد أن عُرِضَ عليهم قائمة بأبعاد الذكاء التنافسي من وجهة نظر مجموعة من الباحثين، وكما موضح

في الجدول رقم (1)، وبعد المناقشة معهم أجمعوا على الابعاد الثلاثة (الوعي التنظيمي، والعملية، والمعالجة) كونها تناسب بيئة العمل البنكي، مع العلم أن هذه الابعاد هي الاقل حظاً في الدراسة، والاستقصاء من قبل الباحثين، وهذه فرصة أيضاً للباحث لدراسة تأثيرها.

الجدول رقم (1-1) أبعاد الذكاء التنافسي وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين والمؤلفين

ت	اسم الباحث	التخطيط والتركيز	التجميع	التحليل	الاتصالات	النشر	العملية	المعالجة	الوعي التنظيمي
1	Cleland and King, 1975						✓		
2	Porter, 1980 , Ghoshal and Kim, 1986						✓		
3	Garvin 1993 ، Sinkula 1994 ،								✓
4	Slater and Narver 2000								✓
5	Viviers et. al., 2002	✓	✓	✓					
6	Calof 2004	✓	✓	✓		✓		✓	
7	Taney 2004	✓	✓	✓					
8	De pelsimacker et, al., 2005	✓	✓	✓		✓			
9	Oliveira & Vieira 2006	✓	✓	✓		✓		✓	
10	Alexandru et. al., 2006	✓	✓	✓		✓			
11	Hoffman 2006	✓	✓	✓	✓	✓			
12	Wright & calof 2006	✓	✓	✓	✓	✓			
13	Nwokah & ondukwu 2009	✓	✓	✓		✓			
14	Kruger 2010	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
15	Strauss & du toit 2010	✓	✓	✓	✓	✓			
16	Nikolaos & Evangelia 2012	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
17	Mc gonagle & vella 2012	✓	✓	✓		✓	✓		✓
18	Nasri 2013	✓	✓	✓	✓				
19	Pellissier & Nenzhelele 2013	✓	✓	✓			✓	✓	✓
20	Alkhoury 2015	✓	✓	✓					
	المجموع	16	16	16	6	12	4	5	4

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى آراء مجموعة من الباحثين والمؤلفين

المتغير الوسيط: بالاستناد إلى (Guo & Liu, 2012) واتفاق المشاركين بالمقابلة.

المتغير التابع: بالاستناد إلى (Joseph & Cox, 2015) واتفاق المشاركين بالمقابلة.

(7.1): حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، والبالغ عددها (13) بنك تجاري أردني. (جمعية البنوك في الأردن) www.abj.org.jo.
2. الحدود الزمانية: طُبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2020 .
3. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على المديرين في المستويات الثلاثة (العليا، والوسطى، والإشرافية) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

(8.1): محددات الدراسة

تتلخص محددات الدراسة الحالية بالجوانب التالية:

1. طُبقت الدراسة الحالية على قطاع البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، وبالتالي قد لا يمكن تعميم النتائج على القطاعات الأخرى.
2. طبقت الدراسة الحالية على قطاع البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، وبالتالي قد لا يمكن تعميم النتائج على البنوك الإسلامية .
3. اعتمدت نتائج الدراسة، وإمكانية تعميمها على مدى صدق الاستبانة، وثباتها، ومدى دقة استجابة العينة المفحوصة، وموضوعيتها.

(9.1): التعريفات المفاهيمية والاجرائية

أولاً: الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)

هو عملية التخطيط، وجمع البيانات بصورة أخلاقية، وقانونية، ومعالجة تلك البيانات المتحصلة من، وعن البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة إلى معلومات مفهومة لمساعدة صنّاع القرار في اتخاذ قراراتهم المثلى، وكسب الميزة التنافسية (Köseoglu, et. al.,2019) .

ويتم تعريفه إجرائياً بأنه مجموعة الابعاد التي تشمل (الوعي التنظيمي، والعملية، والمعالجة)، والتي تعكس قدرة البنك على المنافسة، وإضافة قيمة لأدائه، وللخدمات المقدمة للعملاء، وتقليل المخاطر البيئية المحيطة، وصنع القرار الاستراتيجي الأنسب، والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

1. الوعي التنظيمي (Organizational Awareness):

يُعرف بأنه العامل الحاسم في تسهيل التعاون، وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة، وهو فهم لأنشطة الآخرين، والذي يوفر سياقاً لنشاط الموظف الخاص، ويتم استخدام هذا السياق لضمان أن المساهمات الفردية وثيقة الصلة بنشاط المجموعة ككل (Kim, Gibbs & Scott, 2019).

ويتم تعريفه إجرائياً بأنه مدى الاستيعاب الذي يمكن أن يوجدُه البنك لدى موظفيه بآلية عمله، وقيمة الذكاء التنافسي باعتباره أحد الأنشطة الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، ورسم التوجه الاستراتيجي له، وذلك من خلال دعمه لأنشطة الذكاء، وتشجيع تبادل المعلومات بين مستوياته الإدارية، وتمكين الموظفين، وتحفيزهم للإفصاح عن ملاحظاتهم التنافسية. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

2. العملية (Process):

مجموعة من السياسات، والإجراءات المناسبة، وبنية تحتية رسمية، أو غير رسمية تُمكن الموظفين من الاسهام بشكل فاعل في نظام الذكاء التنافسي، وكذلك الحصول على فوائد عملية الذكاء، فضلاً عن كسب المنافع الناتجة عنه، يشير أغلب المؤلفين إلى أهمية عملية الذكاء؛ وذلك لتحويل البيانات التي تم جمعها إلى ذكاء (صالح، العزاوي، وإبراهيم 2010).

ويتم تعريفه إجرائياً بأنه مجموعة الأنشطة ذات الصلة بمتطلبات صنع القرار الاستراتيجي، والتي توفر للبنك التوجه اللازم لجهود الذكاء التنافسي أهمها جمع البيانات عن المنافسين، وتحليلها وفق أساليب تقنية حديثة، وترجمتها الى معلومات قابلة للتطبيق. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

3. المعالجة (processing):

تنظيم، وتنفيذ، والمحافظة على آلية لالتقاط، وتخزين المعلومات، وفرز تلك المعلومات التي تم جمعها، وتخزينها في قاعدة للبيانات، وبالتالي من السهل تدقيق المعلومات التي تم تخزينها في نسق إلكتروني مُنظم (Nikolaos & Evangelia, 2012).

ويتم تعريفه إجرائياً بأنه مجموعة الأنشطة التي يعتمدها البنك لتحويل البيانات إلى معلومات ومعارف، ومن ثم تصنيفها، وتنظيمها، وتقييمها للتأكد من مدى صلاحيتها بُغية تسخيرها كذكاء عملي يستثمره البنك في تحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

ثانياً: الانجراف الاستراتيجي (Strategic Drift)

يُعرف بأنه الفشل التدريجي للاستراتيجية الحالية فيما يتعلق بالمركز التنافسي للمنظمات، وأن هناك عاملين رئيسيين يُسهمان في حالة الانجراف الاستراتيجي: الأول هو البيئة الخارجية الأكثر تعقيداً، وديناميكية، والثاني هو الثقافة الداخلية، والتصورات الادارية الغير دقيقة المتمثلة بقُصر نظر القادة بالاعتراف بأن التصحيحات المنجزة من الاستراتيجيات لم تعد في حالة صالحة لمتابعة التغيرات في البيئة الخارجية (Gajere, 2018).

ويتم تعريفه إجرائياً بأنه مجموعة الابعاد التي تشمل (فخ القيادة، وفخ الذكريات الهيكلية، وفخ التمثيل الخاطئ)، والذي يحصل نتيجة القصور المعرفي للبنك، وضعف الرقابة على البيئة الخارجية له، فضلاً عن القيادة غير الكفوة، والاعتماد على آليات سابقة دون وعي للتغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الحادة، مما يؤدي بالبنك الى الانهيار التدريجي. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

1. فخ القيادة (Leadership Trap):

هو ميل قادة المنظمات بأن يصبحوا ذو ثقة مفرطة، وعرضة للإفراط، والإهمال، وعرضة لصياغة الاستراتيجيات القائمة على تفضيلاتهم بدلاً من الظروف التجارية المتغيرة، والعملاء، والتغيرات التكنولوجية السريعة الحاصلة في بيئة المنظمة الخارجية، مما يؤدي الى انجراف استراتيجياتهم (Joseph & Cox, 2015).

ويتم تعريفه إجرائياً بأنه اعتماد قادة البنك على سياسات، واساليب مبنية على التنبؤات الخطية، والتي لا تواكب التغيرات السريعة في بيئة الاعمال، فضلاً عن التفرد في عملية صنع

القرار الاستراتيجي، والمغالاة بالثقة بأنفسهم على أنهم مدعاة النجاح وديمومة البنك. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

2. فخ الذكريات الهيكلية (Structural Memories Trap):

هي مجموعة الأنشطة، والاستراتيجيات التي قد تسببت بنجاحات في الماضي لمنظمة ما، وتم الاستعانة بها في أنشطة المنظمة مستقبلاً ظناً بأنها ستؤدي إلى نفس النتائج السابقة، وبالتالي تأثيرها سيكون سلبياً على الأداء؛ لأنها قد تؤدي إلى ضمور التعلم في المنظمة، وقصر النظر التنظيمي للقادة، وهذا ما ينتج عنه حالة الانجراف الاستراتيجي لتلك المنظمات Jain, (2020).

ويتم تعريفه إجرائياً بأنه استعانة البنك بطول، ومعارف، وإجراءات سابقة محفوظة لديه، والتي قد حققت نجاحات، وإضافة معرفية له في حينها، ولكنها قد لا تتناسب مع التغيرات المتسارعة في بيئة أعمال اليوم، وخصوصاً مع إهمال مسح البيئة المحيطة به، ومواكبتها مما يجعل أثرها سلبياً على البنك عند البت بها مستقبلاً. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

3. فخ التمثيل الخاطئ (Wrong Representativeness Trap):

هو انحياز متجذر في الميل إلى التعميم من عينة صغيرة إلى مجموعة كبيرة، فالمنظمات التي تعتمد على قسم من أقسامها الوظيفية يعتبر (النجم) لديهم، بمعنى الأفضل، وجعله يمثل باقي أقسام تلك المنظمة، ويجب أن تحذو حذوه، تقع في ما يسمى فخ التمثيل الخاطئ، فعلى سبيل المثال كيف يمثل قسم التسويق في منظمة ما جميع الأقسام الإدارية الأخرى، (Hill & Jones, 2013).

ويُعرف إجرائياً بأنه التصور الناجم من قصور في الثقافة الداخلية للبنك؛ وذلك من خلال تفضيله لقسم وظيفي دون آخر، وبالتالي التحول من مبدأ التكامل في العمل إلى مبدأ التمايز؛ والذي سينتج عنه خلق حالة من التحدي، والصراع الهدام داخل العمل سيؤدي في نهاية المطاف إلى تشتت البنك وانحرافه عن مساره الصحيح. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

ثالثاً: رأس المال السياسي المنظمي (Organizational Political Capital)

يُمثل رأس المال السياسي المنظمي مجموعة من الأنشطة الشخصية، وغير رسمية، والتي تتم احياناً بشكل غير مُعلن، وتهدف إلى اكتساب نفوذ شخصي، أو تعزيز الموقف الفردي بُغية تحقيق غايات شخصية، أو جماعية داخل الكيانات الاجتماعية عبر استخدام لغة الحوار، والدبلوماسية، والذكاء (صالح 2012).

ويتم تعريفه إجرائياً بأنه مجموعة الابعاد التي تشمل (البحث عن الموارد، والحد من اللاتأكد، وتحقيق الأهداف المشتركة) التي يستخدمها البنك في التعامل مع أصحاب المصالح الرئيسيين لخلق التفاهات الواقعية، وتحقيق الاهداف المشتركة. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

1. البحث عن الموارد (Seeking of Resources):

هو قدرة المنظمة على استغلال بيئتها الخارجية افضل استغلال في كسب الموارد الثمينة والنادرة، وإدارتها بشكل فعال، فضلاً عن فحص، وتطوير موارد المنظمة الموجودة من مهارات ومعارف (Gareth, 2013).

ويعرف إجرائياً على إنه مدى قدرة البنك على استقطاب الموارد المهمة من بيئاتها المختلفة، والتوظيف الأجود لها، وتخصيصها بعدالة بُغية تحقيق غاياته؛ وذلك من خلال تمتعه بأساليب ذكية نابغة من الحنكة السياسية، والدهاء الإداري الذي يتميز به قادة البنك فضلاً عن امتلاكهم شبكة واسعة من العلاقات الفعالة. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

2. الحد من اللاتأكد (Reduction of Uncertainty):

هو قدرة المنظمة على تحييد التهديدات المتمثلة بنقص المعلومات المتعلقة بالعوامل البيئية المتغيرة، وقلة المعرفة المرتبطة بقرار محدد من حيث التكلفة التي ستتكبدها المنظمة في حالة اتخاذ القرار الخاطئ (Yap, et. al., 2013).

ويُعرف إجرائياً بأنه قدرة البنك على استيعاب التغيرات البيئية المستمرة سواءً في البيئة الداخلية، أو الخارجية له، والسعي جاهداً للتعرف على مصادرها من خلال المسح البيئي الاستباقي له، وبالإعتماد على خبرة قادة تلك البنوك بالتنبؤ الناجح لتلك التغيرات. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

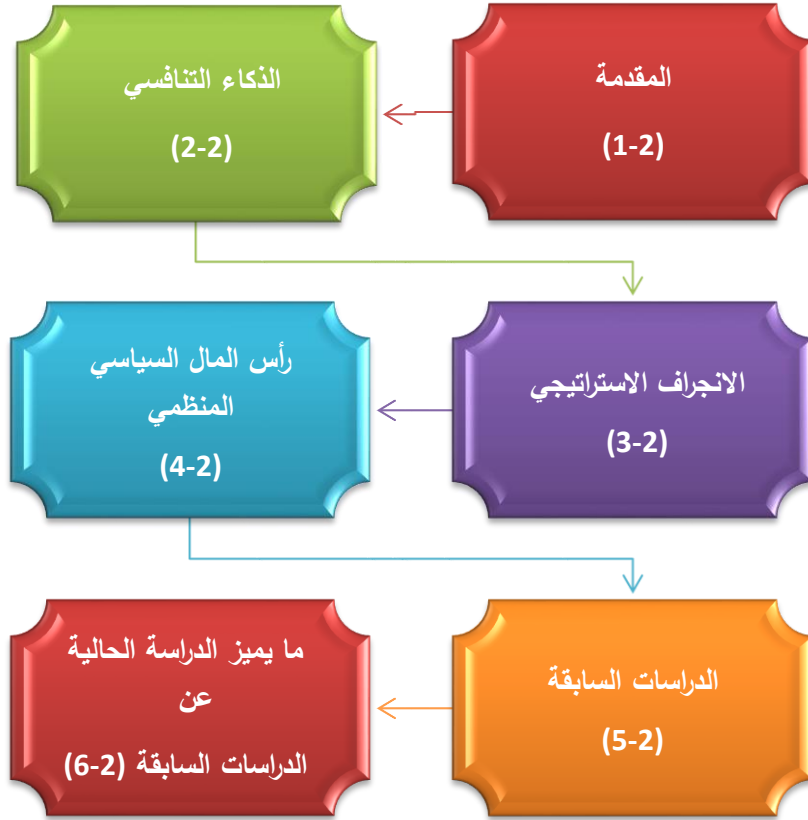
3. تحقيق الأهداف المشتركة (Attainment of the common Objectives):

وتعني بناء علاقات جيدة مع المجموعات، والمنظمات الاجتماعية المختلفة، وهذا بالتالي سيساهم في طلب مزيد من الدعم من هذه الفئات بُغية تحقيق الأهداف، والمنافع المشتركة (Guo& Liu, 2012).

ويُعرف إجرائياً بأنه السعي الدؤوب للبنك على العمل بمبدأ التآزر بين مختلف اقسامه الوظيفية، وتقديم الدعم المتبادل لهم، والعمل كفريق واحد، والتشارك في عملية صنع القرار، فضلاً عن دأبه المستمر في نيل ثقة مُختلف القوى الخارجية المؤثرة لضمان تحقيق أهدافهم المستمرة. والذي تم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

البنوك التجارية (Commercial banks): وهي منظمات تعتمد على تلقي الأموال من المودعين، واستثمارها أو منحها للمقترضين مقابل أسعار الفائدة التي يحددها البنك المركزي وفقاً لحالة السوق، تنقسم هذه الأخرى لعدة أنواع مثل بنوك السلاسل، وبنوك الفروع، وبنوك المجموعات، الاختلاف الأساسي بين أنواع البنوك التجارية يعود للنظام الإداري الذي تتبعه تلك البنوك (Ombaka & Jagongo, 2018).

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة



الشكل (2-1) مخطط سير عمل الفصل الثاني

(2.1): المقدمة

يوضح هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالذكاء التنافسي (المتغير المستقل)، والانجراف الاستراتيجي (المتغير التابع)، ورأس المال السياسي المنظمي (متغيراً وسيطاً)، فضلاً عن استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة لإثراء الدراسة، كما، ويُسلط الضوء على السمات التي تُميز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وكالتالي:

(2.2): الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence):

(2.2.1): مقدمة

للعولمة، والتغيرات المتسارعة في عالم الاعمال تأثيراً كبيراً على حياة المنظمات، الأمر الذي استدعى الحاجة الى تقييم مُستمر لبيئة المنافس، وتقييم المعلومات المتحصلة من تلك البيئة، وفي هذا السياق كان ينبغي على تلك المنظمات أن تُشارك في عملية التغيير، وتدرك الفرص، وتتابع بشكل مستمر تدفق المعلومات المتعلقة بنشاطات المنظمات المنافسة الأخرى، ومعالجتها لدعم عملية صنع القرار الاستراتيجي الأمثل.

(2.2.2): الجذور التاريخية للذكاء التنافسي:

أن لمفهوم الذكاء التنافسي جذور قديمة جداً، والمستمدة بأسس قوية في العلوم العسكرية، وله تاريخ غني يرجع إلى أكثر من (5000) عام (Tao & Prescott, 2000) ، فالذكاء التنافسي ليس مفهوماً جديداً، وهذا ما أثبتته ذكاء (Nathan Rothschild) الذي جمع ثروته الطائلة إثناء عمله في سوق لندن للأوراق المالية، وذلك بعد معركة واترلو عام (1815)، وكان من بين معطيات ذكائه، شبكة منتشرة في مختلف الارحاء يعمل ضمنها بعض الوكلاء، وكان أحد هؤلاء الوكلاء يراقبون هزيمة نابليون في المعركة، حيث زوّدَه بأخبار الهزيمة عن طريق الحمام الزاجل، وفي اليوم التالي باع (Rothschild) كمية كبيرة من الأسهم فأستنتج المراقبون بشكل خاطئ أن الفرنسيين قد ربحوا المعركة فهبطت قيمة الأسهم، ثم سارع بشراء الاسهم بانتظار الاخبار التي وصلت بالطرق التقليدية، والتي مفادها أن (Wellington) هو من ربح

المعركة، وأن التعديل الذي طرأ في السوق عبر ذلك الحدث ساعد (Rothschild) في بناء ثروته (Wright, Badr, Weiss & Pickton, 2004).

وفي مجال التسويق يعد الذكاء التنافسي مهماً كونه يعتمد على مجموعة من الأفراد ذوي مستوى عالي من الذكاء، وهو الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء في أداء المنظمة، وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها، ففي عام (1966) اقترح (William Fair) تشكيل وكالة ذكاء مركزية (Central Intelligence Agency) ضمن المنظمة لتتبنى مهام جمع، وعرض، وترتيب، ومعالجة، ونشر المعلومات، ومنذ ذلك الوقت تبلور المقترح في صيغة هيكل عمل يضم وظائف مسؤولة بشكل مباشر عن جمع المعلومات، ومعالجتها، ونشرها (صالح، وآخرون 2010).

في مجال الإدارة تمت دراسة المفهوم لفترة طويلة تحت عناوين مختلفة، على سبيل المثال عبارة المسح البيئي، والتي ركزت على كيفية قيام المديرين التنفيذيين بمسح بيئة منظماتهم، وبالمثل مع مرور الوقت استخدمت تسميات أخرى في الدراسات السابقة لوصف الذكاء التنافسي، وتشمل: ذكاء الأعمال، وتحليل المنافسين، ومعلومات السوق (Tej Adidam, Banerjee & Shukla, 2012).

ولم يقتصر استخدام الذكاء التنافسي على مستوى الافراد، والانشطة بل امتد على مستوى الدول إذ تُشير العديد من الأدبيات ذات الصلة كدراسة (Dishman & Calof, 2008)، ودراسة (Oliveira & Vieira, 2006) أن هناك الكثير من البلدان ومن أبرزها (الولايات المتحدة، واليابان، وفرنسا) تُعد في مقدمة الدول التي تبنت، واستخدمت الذكاء التنافسي في المنظمات، حيث حظي بمكانة مرموقة، وأصبح من دعائم نظام العمل، وأسلوب رئيسي في كسب الميز التنافسية للمنظمات هناك، وكما تُعد السويد من البلدان الرائدة في هذا النمط من

الذكاء، وأن للبنوك التجارية السويدية دوراً هاماً في هذا الجانب مع الحكومة السويدية، وسفاراتها حول العالم، فضلاً عن قيام جامعة (Lund) السويدية بعرض أول شهادة دكتورا في الذكاء التنافسي، هذا كان على المستوى الدولي، أما على مستوى القارات فيبدو أن قارات آسيا، وأوروبا قائمة في مجال الذكاء التنافسي حيث أن معظم دول القارتين تمتلك ميزة فطرية بشأن الذكاء التنافسي، وذلك من خلال تقييم معلومات ثقافتهم الوطنية، وذكائهم، وعملهم وفق الأسلوب الفرقي (صالح، وآخرون 2010).

ويرى الباحث إن الذكاء التنافسي أداة استراتيجية مهمة للمنظمات، وله الدور الكبير في الكشف المبكر عن المنافسين المحتملين، وبما يضمن استباقهم، وكسب الميزة التنافسية.

(2.2.3): مفهوم الذكاء التنافسي:

لقد تباينت المفاهيم المتعلقة بالذكاء التنافسي بين الباحثين حيث تشير الدلالات النظرية إلى عدم وجود اتفاق على مفهوم محدد، حيثُ قدمتهُ دراسة (Johnson, 2005) بأنه عملية رصد، ومراقبة المنافسين في أسواق محددة، وبأي موقع كانوا، وبالتالي جمع المعلومات المتعلقة بقابلية المنافسين، ونواياهم بطرق قانونية، وأخلاقية، وتحليلها وفق خطوات متسلسلة تبدأ بالتخطيط ثم تحديد المنافسين، وتشخيص القدرة على تحليل المنافسين.

وأشارت دراسة (Dishman & Calof (2008) للذكاء التنافسي بأنه عملية تتضمن حشد، وتحليل، وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بل هو المرتكز الأساس في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وذكرت دراسة كل من Milewicz, Sahaym & Mariadoss (2014) أن الذكاء التنافسي هو عملية تفسيرية تُركز على العوامل البيئية التنافسية التي تؤثر على أداء المنظمة، وقراراتها الاستراتيجية، وبالتالي فهي ضرورية للميزة التنافسية لتلك المنظمات، ونجاحها.

ووضحة كل من Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford (2018) إلى إنه عملية تحليلية لتحويل البيانات غير متكاملة عن المنافس إلى معرفة مفيدة، ودقيقة عن مواقعه، وأدائه، وقدراته، وتوجهاته، بالتالي هو برنامج رسمي لجمع المعلومات عن منافسي المنظمة بما يخدم عملية صنع القرار الاستراتيجي الافضل.

وبينت دراسة Tolla (2019) الذكاء التنافسي بأنه أداة إدارة استراتيجية في المقام الأول تهدف إلى المساعدة في اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات عن بيئة الأعمال، من خلال جمع، وتحليل، ونشر المعلومات ذات الصلة بمتطلبات صنع القرار الاستراتيجي.

وفي ذات السياق وضحت دراسة Köseoglu, et. al., (2019) مفهوم الذكاء التنافسي بأنه عملية التخطيط، وجمع البيانات بصورة أخلاقية، وقانونية، ومعالجة تلك البيانات المتحصلة من، وعن البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة إلى معلومات مفهومة لمساعدة صنّاع القرار في اتخاذ قراراتهم المثلى، وكسب الميزة التنافسية.

ويصف الباحث الذكاء التنافسي بأنه أنشطة مُخططة تبدأ من داخل المنظمة من خلال أهمية امتلاكها وعياً تنظيمياً ملائماً بشأن الذكاء التنافسي، وآلية عمله فضلاً عن باقي أنشطته المهمة من جمع، وتحليل البيانات المتعلقة بالمنافسين، وتقييمها، ومعالجتها إلى معلومات صالحة، ومعارف للاستفادة منها في صناعة القرار الاستراتيجي الأنسب.

(2.2.4): أهمية ومنافع الذكاء التنافسي:

إن المنافسة الاقتصادية العالمية في إطار اقتصاد المعرفة في ازدياد مستمر في ظل بيئة تنافسية يسودها حالة من اللاتأكد البيئي، فأن العديد من منظمات الأعمال بدأت ببناء الذكاء التنافسي الخاص بها من أجل دعم عملية صنع القرار لمُتخذيهِ (Tej Adidam,et. al., 2012).

للذكاء التنافسي منافع، وقيمة كبيرة لمنظمات الأعمال، وخاصةً في صياغة الاستراتيجية من خلال فهم المنظمة لصناعتها، ومنافسيها، وبهذا يعد الذكاء التنافسي جوهرياً في التحليل الاستراتيجي للأعمال، والحد من حالة الانجراف الاستراتيجي، وكذلك يسهم في تحديد مجالات التحسين، والفرص، والمخاطر (صالح، وآخرون، 2010).

إن المنفعة الأكثر شيوعاً للذكاء التنافسي تتمثل في قدرته على بناء معالجة للمعلومات، وبما يساعد المنظمة في تحديد العديد من الجوانب الخاصة بمنافسيها كنقاط الضعف والقوة، والاستراتيجيات، والأهداف، وإن قيمة، وأهمية الذكاء الناتج عن أنشطة الذكاء التنافسي يُمكن أن تُقاس بوحدة، أو أكثر من المعايير التي بينتها دراسة (Boss, 2008)، وكالتالي:

- الدقة Accuracy: ينبغي أن يتم تقييم كل المصادر، والبيانات، وذلك لاحتمال وجود خطأ تقني، أو سوء فهم.
- الموضوعية Objectivity: عدم تأثرها بالتحيزات الشخصية، والذاتية، ومصداقيتها العالية.
- قابلية الاستخدام Usability: ينبغي أن تكون بشكل يسهل من الفهم، والتطبيق الفوري.

- مُناسبة Relevance: موائمتها لمتطلبات متخذ القرار.
- الاستعداد Readiness: ينبغي أن تُحقق أنظمة الذكاء التنافسي الاستجابة لمتطلبات الذكاء الحالي، وذلك بالنسبة لمتخذي القرار في مستويات المنظمة كافة.
- التوقيت Timeliness: الذكاء ينبغي أن يكون موزع في الوقت الذي يكون فيه المحتوى مازال صالحاً في ظل ظروف متخذ القرار.

وكما أن هناك جوانب أخرى لأهمية ومنافع أنشطة الذكاء التنافسي يُمكن تلخيصها بالتالي:

- هو أحد جوانب التعلم التنافسي، والمعرفة التنافسية؛ وكذلك يدعم صناعة قرارات المنافسة لأنه ظهر ببروز حاجة المنظمات لطرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين، وتحليلها، ومعالجتها (Wheelen, et. al., 2018).
- يُعبر عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال، وأبحاث السوق، والتخطيط الاستراتيجي، ويرفد المديرين حول ما ينوي المنافسين فعله، ويطور المعرفة بالسوق، والعلاقة بين وظائف المنظمة، ويحسن جودة المنتجات إزاء المنافسين، وبما يضمن تحسين الأداء بشكل عام، فضلاً عن دوره الواضح في المنظمات الدولية على مستوى المنظمة، ووحدات أعمالها في تحقيق ميزة تنافسية على أساس كفاياتها الجوهرية (Johnson, 2005).
- يعد الذكاء التنافسي أداة عملية لتطوير استراتيجية الأعمال، والتنافس الناجح في بيئة الأعمال، وتشخيص أساليب نقل حصص السوق على نحو مريح، ومتسق من منافسين

محددین إلى المنظمة، وإبراز الذكاء كجزء فاعل من عملية الصياغة الاستراتيجية (Catena, 2005).

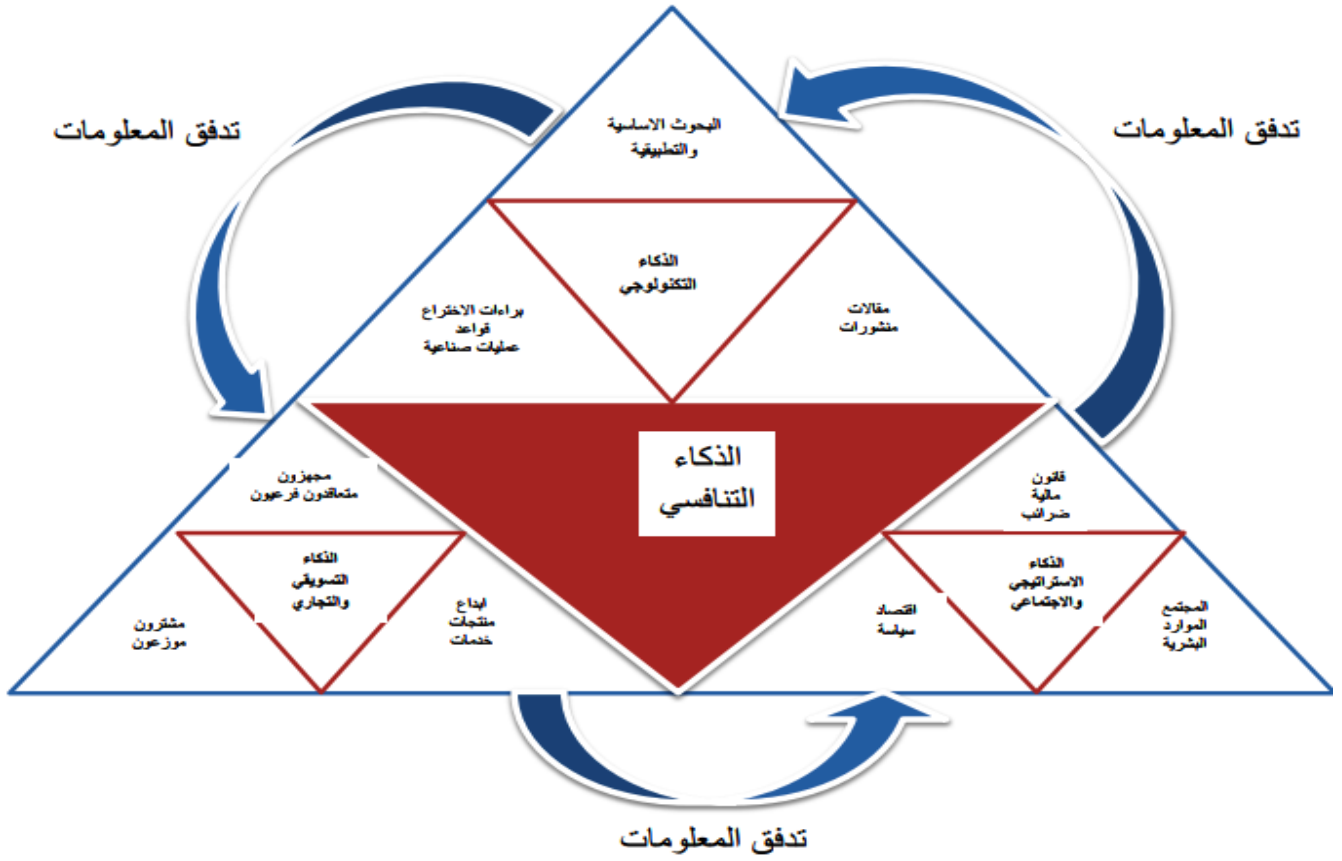
• يلعب الذكاء التنافسي الدور الهام في إعادة هيكلة المنظمة لإبقاء قدراتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية (صالح، وآخرون، 2010).

اتساقاً مع ما سبق يرى الباحث إن الذكاء التنافسي ليس مفيداً فحسب، بل إنه مهم، وضروري لعملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة، وجهض التهديدات المحتملة من المنافسين، واستغلال الفرص المتاحة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الاداء بشكل عام، وتحسين التنافسية، وبالتالي كسب الميزة التنافسية.

(2.2.5): أهداف الذكاء التنافسي

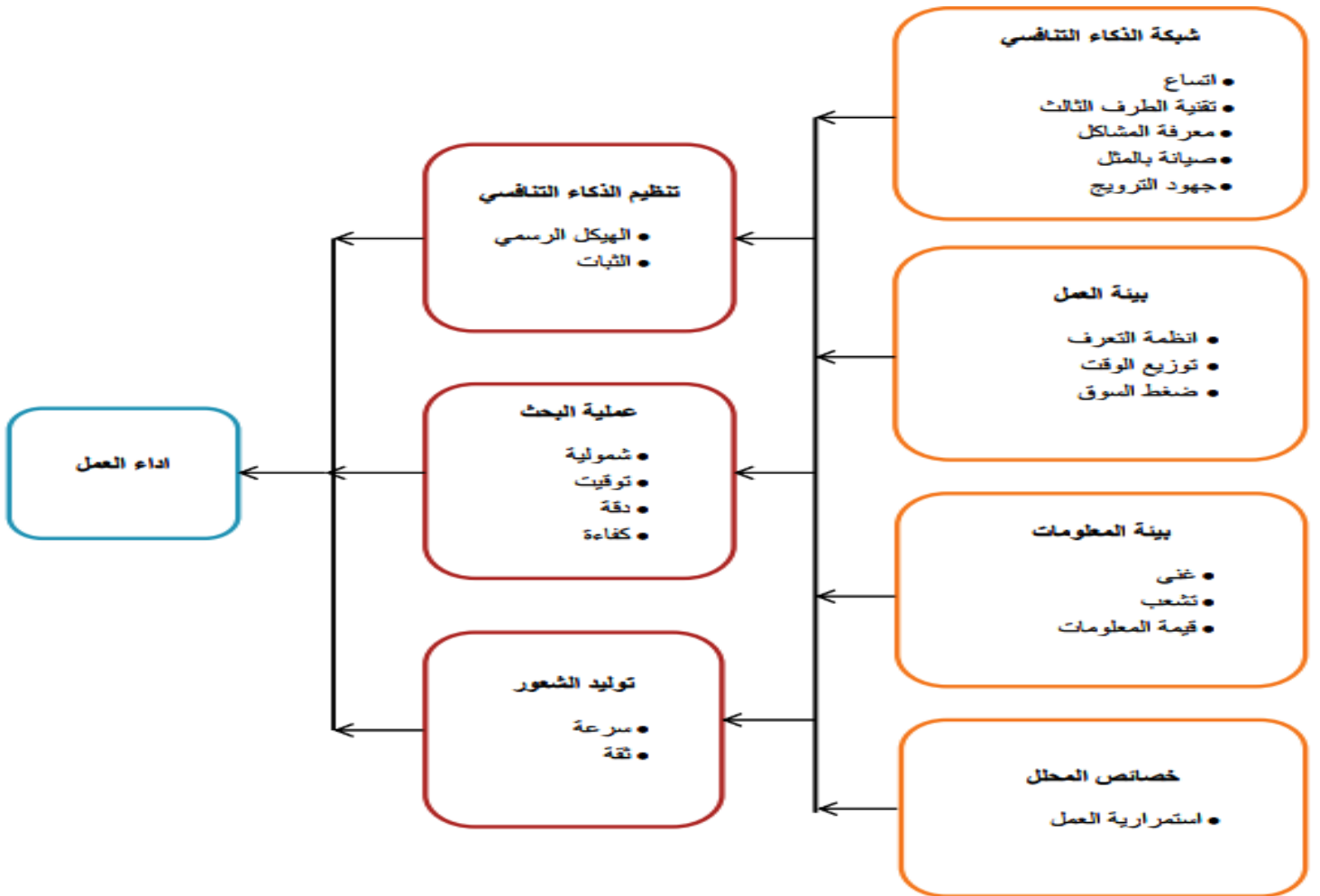
أن الغاية من الذكاء التنافسي هو تقديم معلومات مركبة، ومقيمة، ومعالجة من البيئة الخارجية لتلك المنظمة، وحولها من أجل مساعدة المديرين في صنع القرار الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية، وتتأثر مساهمة الذكاء التنافسي في المنظمة بالوعي التنظيمي لصناع القرار، والثقافة التنافسية لديهم، ودعم الإدارة الذي يضفي الشرعية، والأهمية (Maune, 2014).

وفضلاً على إن الذكاء التنافسي محور مهم في عملية جمع البيانات، وتحويلها الى معارف، ومعلومات تخدم صانع القرار في عملية صياغة الاستراتيجية، فقد أشارت كذلك دراسة كل من (Rouach, Daniel, Santi & Patrice, 2001) أن للذكاء التنافسي أهدافاً أخرى كما موضحة في الشكل (2-2):



الشكل (2-2) المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى دراسة (Rouach, et. al., 2001)

وذكر (Jaworski, Bernard, Macinnis, Deborah, Ajay & Kohli (2004) أن الهدف الرئيسي من الذكاء التنافسي هو مراقبة البيئة الخارجية المحيطة للمنظمات، وبالتالي هو مدخل حاسم لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأشار إلى أن العناصر الأساسية لتوليد الذكاء داخل أي منظمة يتم عبر أربعة أقسام أساسية، وكما موضحة في الشكل (2-3) :



الشكل (2-3) المصدر: من إعداد الباحث استناداً لدراسة (Jaworski , et. al., 2004)

ويرى الباحث أن الهدف الرئيس من الذكاء التنافسي هو التحليل الاستباقي للبيئة المحيطة بالمنظمة، وبما يضمن جمع البيانات المهمة بشأن المنافسين، وتحليلها، ومعالجتها إلى معلومات واضحة، ومعارف متخصصة تخدم عملية صياغة الاستراتيجية الأنسب لها، وتلافيها حالة الانجراف الاستراتيجي.

(2.2.6): أبعاد الذكاء التنافسي

تم اعتماد الأبعاد التي حُددت من خلال الجدول رقم (1-1)، فضلاً عن كونها أكثر ملائمة لمجتمع الدراسة، وهذا ما أكدته المقابلات المهيكلة التي أجراها الباحث مع عدد من البنوك المبحوثة، والتي أكدت ملاءمة هذه الأبعاد مع بيئة العمل البنكي، وكما مبين ذلك في الملحق رقم (1-1)، والشكل ادناه يوضح الأبعاد المعتمدة:



الشكل (2-4) أبعاد الذكاء التنافسي. المصدر: من إعداد الباحث

1. الوعي التنظيمي (Organizational Awareness):

يُنظر إلى الوعي التنظيمي بأنه العامل الحاسم في تسهيل التعاون، وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة، والوعي التنظيمي هو فهم لأنشطة الآخرين، والذي يوفر سياقاً لنشاط الموظف الخاص، ويتم استخدام هذا السياق لضمان أن المساهمات الفردية وثيقة الصلة بنشاط المجموعة ككل (Kim, et. al., 2019).

وقدمته دراسة العنزي (2014) بأنه أحد مقاييس تقييم الأداء من خلال قدرة صانع القرار، أو القائد على إدارة التغيير التنظيمي إلى صالحه، وصالح المنظمة، وكفاءة العامل، والبحث في ما إذا كان هناك فجوة بين الإدراك، والخبرة، وكيف يمكن تعزيز إنتاجية الموظفين. وكما أشارت دراسة Köseoglu, et. al., (2019) أن توفير الوعي التنظيمي السليم للمنظمة، وتسهيل التعاون المتبادل بين كافة أفراد المنظمة يعتمد على امتلاكها لتقنيات حديثة تُسهل تبادل المعلومات بين مستوياتها الإدارية المختلفة، وتضمن بذلك تبادل المعرفة بسلاسة، وفاعلية.

وبينت دراسة Murphy, (2016) إلى أن الوعي التنظيمي هو أساس نجاح المنظمات، وعُنصر مهم في توليد الذكاء التنافسي حيث من الضروري أن يفهم جميع الموظفين الدور الذي يلعبونه في النظام التنظيمي الأكبر لهم.

وفسرت دراسة Badr, et. al., (2006) أن المنظمات التي تعتبر صناعة الميزة التنافسية أولوية استراتيجية لها، لابد عليها من توفير الفهم السليم، والوعي التنظيمي المناسب بشأن ممارسة العمليات الأساسية داخل المنظمة، فضلاً عن تحفيز إدارة تلك المنظمات موظفيها بالإفصاح عن مبادراتهم التنافسية.

ويفص الباحث الوعي التنظيمي بأنه أحد الأنشطة الذهنية الواجب اعتمادها من قبل المنظمة؛ وذلك من خلال دعمه لأنشطة الذكاء التنافسي، وتوفير الاستيعاب اللازم لموظفيها، فضلاً عن تشجيع تبادل المعرفة والمعلومات بين مختلف اقسام المنظمة، وبالتالي الدعم الكبير في تحقيق الميزة التنافسية.

2. العملية (Process):

يتطلب الذكاء سياسات، وإجراءات مناسبة، وبنية تحتية رسمية، أو غير رسمية حتى يُمكن الموظفين من الاسهام بشكل فاعل في نظام الذكاء التنافسي وكذلك الحصول على فوائد عملية الذكاء، فضلاً عن كسب المنافع الناتجة عنه، يشير أغلب المؤلفين إلى أهمية عملية الذكاء؛ وذلك لتحويل البيانات التي تم جمعها إلى ذكاء (صالح، وآخرون، 2010).

وقدمت دراسة (Viviers, Saayman & Muller (2005) بعد العملية أيضاً بأنها المرحلة التي يتم من خلالها توجيه الاجراءات، والبنى التحتية رسمية، أو غير رسمية اللازمة لجهود الذكاء التنافسي بما يضمن أن يتم جمع، وتحليل البيانات الأساسية، وتحويلها إلى معلومات تسهم بمتطلبات صنع القرار الاستراتيجي.

أن من المهم على المنظمة تبنى اساليب تقنية حديثة في جمع البيانات عن منافسيها، فضلاً عن الاعتماد على مصادر متنوعة في كيفية جمع البيانات التنافسية، وذلك بما يضمن استثمارها الصحيح لهذه البيانات المجمع في رسم خارطتها التنافسية، والتوجه الصحيح لها (Köseoglu, et. al., 2019).

وبينت دراسة (Gračanin, Kalac & Jovanović (2015) أنشطة العملية بأنها أداة ضرورية لجمع المعلومات عن البيئة المنافسة من خلال وضع الإجراءات المناسبة، وبناء نظام معلومات يدعم هيكل الإدارة، وعملية صنع القرار التكتيكي، والاستراتيجي للمنظمة.

كما وضحتها كُُل من (Nikolaos & Evangelia (2012 بأنها مجموعة من الأنشطة التي تتضمن جمع البيانات الأولية عن المنافسين المحتملين، وتحليل هذه البيانات من أجل توليد ذكاء عملي لصناع القرار الاستراتيجي.

وأشارت دراسة (de Almeida, et. al., (2016 أن امتلاك المنظمة لنقطة تنسيق مركزية يتم من خلالها تلقي البيانات بشأن المنافسين المختلفين أمر في غاية الأهمية لإتمام عملية الذكاء التنافسي، ورسم التوجه التنافسي الصحيح لتلك المنظمة.

ويصفها الباحث على أنها مجموعة من الأنشطة الضرورية لدعم جهود الذكاء التنافسي من خلال جمع البيانات عن المنافسين المحتملين، وترجمتها إلى معلومات تخدم عملية صنع القرار الاستراتيجي.

3. المُعالجة (Processing):

أكدت دراسة (Alliance (2004 على الدور المهم للمعالجة في عمل الذكاء التنافسي من خلال تقييم المعلومات المُجمعة، وتنظيم تلك المعلومات، وعزل الصالحة منها للاستفادة منها في صنع القرار الاستراتيجي، وذلك لأنه من المحتمل أن يتم جمع معلومات ذات غير صلة عند مراقبة البيئة المحيطة، وفي نفس السياق أشارت دراسة (Wright, et. al., 2009) للمعالجة بأنها الألية التي يتم من خلالها تقييم أنشطة الذكاء التنافسي، وتقييم مدى فاعلية المعلومات التي تم تقييمها في عملية صنع القرار، ويكون صانع القرار هو المسؤول عن هذا التقييم الناتج من

أنشطة الذكاء التنافسي لأن التغذية الراجعة من صانع القرار تكون في غاية الأهمية في تطوير، وتحسين خطط الذكاء التنافسي مستقبلاً.

وأشارت دراسة (Tolla (2019) أن الوظيفة الأساسية لأنشطة المعالجة هي تنقيح موثوقية مصادر المعلومات المجمعة، وبشكل مستمر للتأكد من دقتها، وصلاحيتها للاستفادة منها في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

كما بينها كل من (Nikolaos & Evangelia (2012) بأنها أداة تُنظّم، وتُنفذ، وتحافظ على آلية لالتقاط، وتخزين المعلومات، وفرز تلك المعلومات التي تم جمعها، وتخزينها في قاعدة للبيانات بحيث يسهل من خلالها تدقيق، ومعالجة هذه المعلومات المصنفة في نسق إلكتروني مُنظّم إلى معارف وذكاء.

يُشار إلى المعالجة بأنها أداة لتصنيف، وتنظيم، وترتيب المعارف التي تم جمعها ضمن فئات مختلفة تلائم أنواع القرارات الاستراتيجية التي سوف تتبناها المنظمة لاحقاً (Wright, et. al., 2009).

وفي ذات الامر وضح (Calof (2017) المعالجة بأنها أداة رئيسية في أنشطة الذكاء التنافسي يتم من خلالها التأكد من صلاحية البيانات التي تم جمعها، وتحويلها إلى معلومات استخباراتية قابلة للتطبيق يُمكن الاعتماد عليها في عملية صنع، واتخاذ القرار الاستراتيجي.

وبهذا الصدد أشارت دراسة (de Almeida, et. al., (2016) أن أهمية أنشطة المعالجة تكمن في تحويل المعلومات المتحصلة إلى معارف متخصصة؛ وبذلك تستفاد منها المنظمة في صياغة الاستراتيجية الملائمة، وتحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب في عملية صنع القرار، وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة.

ويفسرها الباحث أنها مجموعة الأنشطة الضرورية التي يجب ان توفرها المنظمة في تحديد خيارها الاستراتيجي الانسب؛ وذلك من خلال تحويل البيانات المجمعة إلى معلومات، ومعارف تخدم عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتقييم، وتصنيف هذه المعارف إلى فئات حسب القرارات التي ستتخذها المنظمة.

(3.2) : الانجراف الاستراتيجي (Strategic Drift)

(3.2.1): مقدمة

في عالم الأعمال المعاصر سريع التغير من النادر رؤية المنظمات التي تتجح في البقاء عندما لا تكون ديناميكية من الناحية الاستراتيجية، وبالتالي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها تلك المنظمات لتحقيق النجاح غالباً ما تفقد تأثيرها في ظل هذه التغيرات في البيئة العامة لها، والتي يسودها حالة كبيرة من اللاتأكد، فضلاً عن عامل الثقافة التنظيمية لها، ودور قادتها في التعامل مع مثل هذه الأزمات، والتي تؤثر سلباً على الأداء مما ينتج عنها حالة الانجراف الاستراتيجي.

(3.2.2): نشأة وظهور مفهوم الانجراف الاستراتيجي

تم تقديم مفهوم الانجراف الاستراتيجي لأول مرة في عام (1988) من قبل Johnson (Johnson, Scholes & Whittington, 2008)، والذي جادل ابتداءً من مفهوم التزايد المنطقي بأن المديرين يبنون مخاوفهم من المحفزات الخارجية، وفهمهم للبيئة بناءً على وجهة نظر متجانسة، ومستقرة إلى حد ما، وبالتالي فإنها تميل إلى ضبط استراتيجية المنظمة تدريجياً،

واعتماداً على وجهة نظرهم المسبقة دون وعي مُسبق، قد ينحرف مسار التطور الاستراتيجي هذا في نهاية المطاف عن مسار تنمية البيئة، مما يؤدي بالمنظمة إلى وضع الانجراف الاستراتيجي (Joseph & Cox, 2015).

بعدها قام أيضاً (Johnson) بتفكيح مفهومه للانجراف الاستراتيجي باعتباره الفشل التدريجي للاستراتيجيات الحالية في معالجة الوضع التنافسي للمنظمة، ومع ذلك، ومع مرور الوقت إذا استمر الانجراف الاستراتيجي فستظهر أعراض واضحة منها: تراجع الأداء المالي، وخسارة المنظمة لحصتها السوقية بالنسبة للمنافسين، وانخفاض في سعر السهم (Johnson, et. al., 2008).

في الواقع هناك مفارقة التي أطلق عليها (Miller) اسم (Icarus Paradox) (مفارقة إيكاروس) بأن تصبح المنظمات ضحية لنجاح ماضيها، وهو مصطلح يشير إلى ظاهرة فشل الأعمال بشكل مفاجئ بعد فترة من النجاح الواضح حيث يحدث هذا الفشل من خلال العناصر ذاتها التي أدت إلى نجاحها الأولي (Miller, 1990).

مما تقدم أعلاه يتبين أن ظهور مفهوم الانجراف الاستراتيجي مُرتبط جداً بالقصور الواضح لقادة المنظمات في التعامل الجاد مع التطورات المستمرة للبيئة المنافسة، وفشلهم في تحليل البيئة المحيطة، والاعتماد على استراتيجيات، وأنظمة لم تعد تلائم والتقدم الهائل في بيئة المنافسة الحالية فضلاً عن القصور في الثقافة الداخلية لمنظماتهم.

(3.2.3): مفهوم الانجراف الاستراتيجي

قدمت دراسة (Giligan & Wilson (2009) الانجراف الاستراتيجي بأنه فشل قادة المنظمات في توقع شكل التغيرات للبيئة الخارجية في وقت مبكر بما فيه الكفاية عن طريق تعديل مسارها الحالي، وبالتالي فإن أكثر الاستراتيجيات السابقة، والتي كانت تضيي نجاحاً ستؤدي حتماً إلى الانجراف، والفشل.

وكما وضح (Zafirova (2014) الانجراف الاستراتيجي بأنه الميل في استراتيجيات التطوير التدريجي على أساس التأثيرات التاريخية، والثقافية للمنظمات، والتي لا تتجح في أن تكون في خطوة مع البيئة المتغيرة، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث أزمة تنظيمية، وغالباً ما يتبعه اضمحلال لتلك المنظمات، أو إفلاسها، وأشارت دراسة (Lee, 2015) لمفهوم الانجراف الاستراتيجي بأنه حالة الاختلال، وعدم التكافؤ بين الاختلافات الاستراتيجية للمنظمة، والتغيرات البيئية، وأن هناك ميل لتطوير الاستراتيجيات القائمة من قبل قادة هذه المنظمات بشكل تدريجي على التاريخ، والثقافة السائدة، ولكنها تفشل في الحفاظ على وتيرة النجاح مع إعداد الأعمال المتغيرة.

كذلك بينت دراسة (Sammut-Bonnici (2015) مفهوم الانجراف الاستراتيجي بأنه عبارة عن تدهور تدريجي للعمل التنافسي ينتج عنه فشل المنظمة في الاعتراف بالتغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة لها، وكما أشارت دراسة (Maosa, 2015) أن الانجراف الاستراتيجي هو انخفاض تدريجي للعمل التنافسي ينتج عنه فشل المنظمة في الإقرار بالتغيرات في بيئة الأعمال، والاستجابة لها، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الأداء، والانتاجية.

وفي ذات الموضوع وضحت دراسة (Gajere 2018) الانجراف الاستراتيجي بأنه التآكل التدريجي لتكتيكيات، واستراتيجيات المنظمة، و بأنه النقطة الضيقة التي ستصل إليها تلك المنظمات إذا ما التزمت باستراتيجياتها، وتكتيكاتها الحالية دون أي إعادة تقييم لمواكبة الاتجاهات الحالية في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد.

وبالتالي يصف الباحث الانجراف الاستراتيجي بأنه الانهيار التدريجي في استراتيجيات المنظمة التنافسية الناتج من التحليل السيء لبيئة المنظمة المحيطة، والقصور المعرفي الثقافي لها، فضلاً عن تقاعس قادة تلك المنظمات في التغيير من استراتيجياتهم الحالية، وبما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية المستمرة، وهذا بالتالي سيؤدي إلى خسارة تلك المنظمات لحصتها السوقية، والتراجع الكبير في إدائها المالي، وخروجها من نطاق المنافسة.

(3.2.4): عوامل حدوث حالة الانجراف الاستراتيجي ومؤشراتها

يُلاحظ أن بعض المنظمات الناجحة تتجه نحو الفشل بشكل مفاجئ بسبب النجاح الظاهر الذي أدى إلى زيادة الثقة، وتهدئة مثل هذه المنظمات، وبالتالي الخصائص التي أدت إلى نجاحها، مثل استراتيجيات العمل المجربة، والحقيقية، والإدارة الشجاعة، والمضمونة ذاتياً، والإجراءات المتبادلة، والمزيج العام لجميع هذه العناصر عند استخدامها بكميات زائدة قد تؤدي في نهاية الأمر إلى انخفاض المبيعات، والأرباح، وحتى الإفلاس (Sullivan, 2013).

وفقاً لدراسة (Zafirova 2014) هناك عاملان رئيسيان يفسران حالات الانجراف الاستراتيجي للمنظمات: أولاً بيئة خارجية ديناميكية شديدة التعقيد، وثانياً قُصر النظر للقادة لإدراك أن التعديلات التي أدخلت على استراتيجيات العمل لم تعد قادرة على متابعة التغييرات

البيئية، وبالنتيجة يؤدي الانجراف الاستراتيجي للمنظمة إلى أزمة تنظيمية استراتيجية خطيرة حيثُ تدل الممارسات السابقة المتكررة بأن إدارة قادة المنظمات غالباً ما تؤدي إلى الرضا عن النفس، واختيار الاستقرار الاستراتيجي، وبالنتيجة سقوطهم في فخ الانجراف، وخسارة منظماتهم لمركزها التنافسي، وأيضاً بينت دراسة كل من (Joseph & Cox, 2015) أن هناك أربعة عوامل رئيسية وراء الانجراف الاستراتيجي للمنظمات هي: فخ القيادة، وفخ التمثيل الخاطئ، والقوة والسلطة، وفخ الذكريات الهيكلية.

وفي نفس الإطار أشارت دراسة (Troy 2015) بأن حدوث حالة الانجراف الاستراتيجي في المنظمات يرجع إلى سببين مهمين، الأول هو بيئة خارجية معقدة، وديناميكية بشكل متزايد، والثاني قائد يفتقر إلى الخيال لإدراك أن التعديلات التي أُدخلت على استراتيجيات العمل لم تُعد قادرة على متابعة التغييرات البيئية، والتطورات المتسارعة في بيئة الاعمال ذات المنافسة الحادة.

من هنا يرى الباحث أنه من الصعب على المديرين إدراك الانجراف الاستراتيجي من داخل المنظمة، فالثقافة الداخلية، والقصور الذاتي المعرفي سوف يضعفان الحكم، والقدرة على اكتشاف السلوك غير المنسجم مع البيئة الخارجية لها، وبالتالي هنا يُرأودنا تساؤل، ماهي المؤشرات التي يحتاج المديرين إلى مراقبتها لتشخيص الاسباب وراء حدوث حالة الانجراف؟

أشار (Sammuto-Bonnicci 2015) إلى أن الانجراف الاستراتيجي يرجع إلى العديد من المشكلات الصغيرة ، ومن الصعب عموماً تحديد الأسباب الدقيقة منها، ولكن يمكننا القول أن هناك مجموعة من الأعراض، والمؤشرات التي يمكن مراقبتها لتبني المنظمة بذلك، ومن أبرز هذه الأعراض:

• مجموعة العقول المتجانسة للمستويات الإدارية ومجلس الإدارة، والتي تعوق قدرة الخبير الاستراتيجي على التعرف على التغيرات الخارجية.

• الحفاظ على الوضع الراهن يتجه نحو مقاومة التغييرات داخل سلسلة القيمة للحفاظ على الأمور كما هي، ولتنشيط الابتكار في:

{الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، واعتماد التكنولوجيا، وابتكار المنتجات، وسياسات المشتريات، وإدارة الامدادات، والإدارة المالية، والعمليات الداخلية، وطرق التوزيع، والتسويق، والمبيعات، وإدارة علاقات العملاء}.

• عدم التركيز على البيئة الخارجية، هذا السلوك من أعراض المنظمات التي تتمتع بمزايا هياكل السوق الاحتكارية، أو احتكار القلة، قد يكون التركيز الداخلي مُكلفاً، وهي من إشارات الإنذار المبكر بالانجراف الاستراتيجي في المنظمات.

• انخفاض الأداء، هو إشارة متأخرة يتم اكتشافها عند حدوث الضرر بالفعل، ويلاحظ تدهور الأداء من خلال انخفاض الإيرادات، وأسهم السوق النسبية، والربحية، والتدفق النقدي.

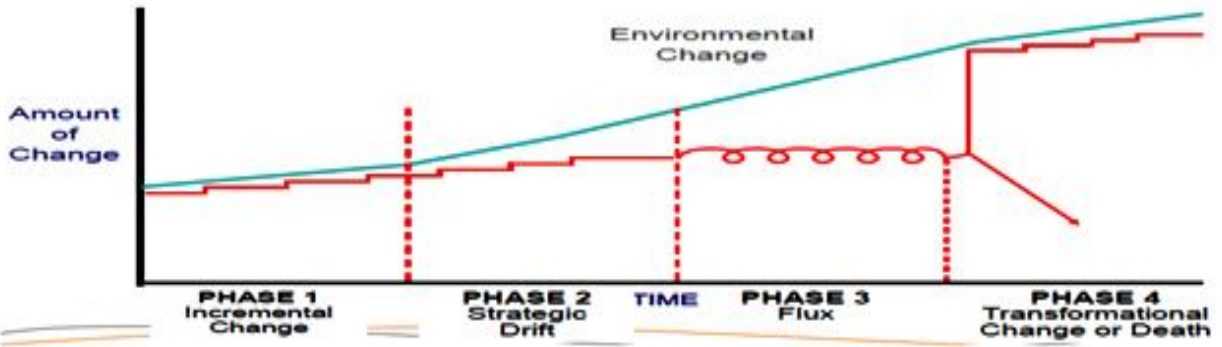
ويرى الباحث ان اسباب حدوث الانجراف الاستراتيجي متعددة، وتعود إلى الضعف في مراقبة البيئة الخارجية للمنظمة، والقيادة غير جديرة لها، فضلاً عن القصور المعرفي، والثقافي الواضح لتلك المنظمات اللذان سوف يضعفان الحكم، والقدرة على اكتشاف السلوك غير المنسجم مع بيئة العمل داخل المنظمة، فضلاً عن الاعتماد على نجاحات سابقة لم تعد تجني ثمارها، والتغير المستمر في بيئة الأعمال اليوم.

(3.2.5): نماذج الانجراف الاستراتيجي

❖ أنموذج (Segal-Horn, 2004)

هناك (4) مراحل للانجراف الاستراتيجي تمر فيها المنظمات كما فسرتها دراسة Segal- (Horn, 2004)، حيث تبدأ بالمرحلة الاولى، وهو التغيير التدريجي لأعمال المنظمة بناءً على الاعتماد على نجاحات الماضي، وفي المرحلة الثانية تنتقل المنظمة الى حالة الانجراف الاستراتيجي؛ وذلك لعدم قيامها بإصلاح التحيز تجاه اعتماد نجاحات الماضي، فضلاً عن عدم مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية لها، وهذا يؤدي إلى تراجع الاداء، والفشل، وفي المرحلة الثالثة، وهي مرحلة النقلب، وعدم الاستقرار تميل المنظمة الى مزيد من الانخفاض في الأداء، وانخفاض الثقة بالإدارة العليا المتمثلة بالمدير، وفي المرحلة الرابعة تصبح المنظمة عاجزة جداً تحاول التغيير، والنهوض مجدداً، ولكنها تفشل بذلك مما يؤدي بها الى حالة الانجراف الاستراتيجي، وبالتالي الاضمحلال، والتلاشي. تم تلخيص مراحل الانجراف الاستراتيجي في الشكل رقم (5-2) الموضح أدناه:

Strategic Drift: 4 phases



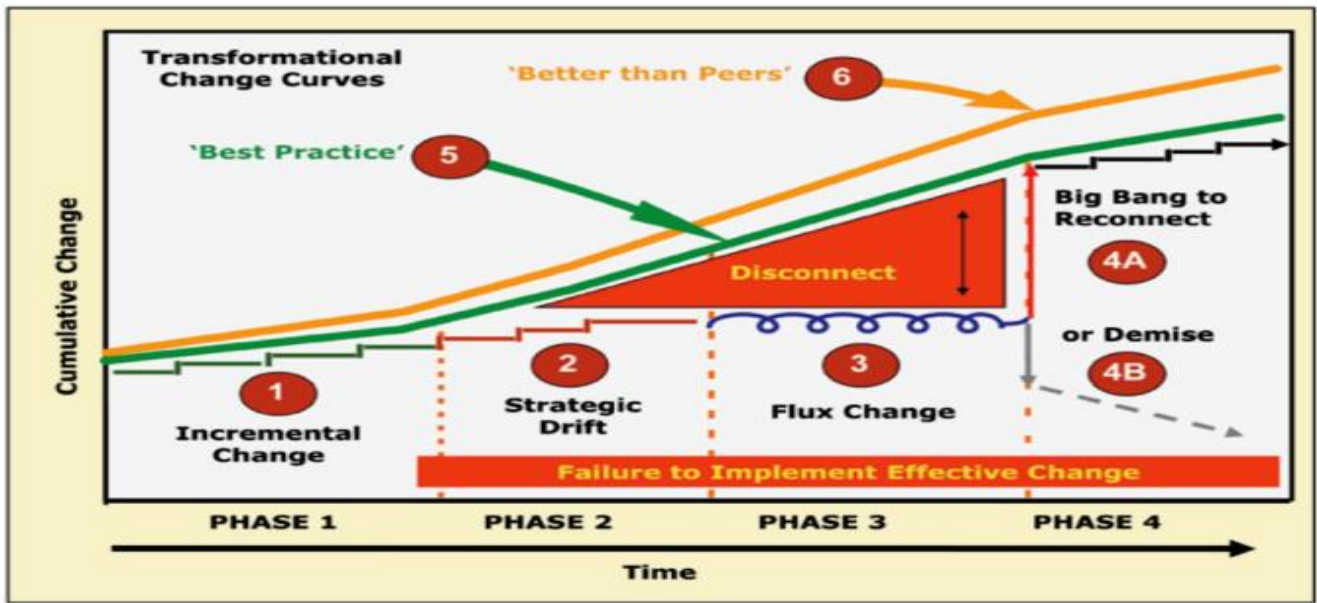
الشكل رقم (2-5) مراحل الانجراف الاستراتيجي. المصدر: دراسة

(Segal-Horn, S. (2004) The Modern Roots of Strategic Management, European Business Journal, Vol. 16, No 4, pp. 133-142.)

مما تقدم أعلاه يرى الباحث أن النموذج وضح كيف ستفقد المنظمة تدريجياً مركزها التنافسي بسبب اعتماد قادتها على استراتيجيات سابقة لا تواكب مجريات العمل حالياً، والتطورات التنافسية المستمرة، فضلاً عن الضعف الواضح في تحليل البيئة الخارجية المحيطة بها؛ مما يؤدي بالمنظمة الى الاضمحلال والتلاشي (حالة الانجراف الاستراتيجي).

❖ أنموذج (Kotter & Rathgeber, 2006)

عملت دراسة (Kotter & Rathgeber (2006) نموذجاً يوضح حالة الانجراف الاستراتيجي، وكيف يمكن للمنظمات تجنبه، حيثُ يُبين الشكل (2-6) الموضح أدناه كيف يُمكن للمنظمات أن تفقد تدريجياً بيئة أعمالها إذا فشلت في مواكبة سرعة التغيير:



الشكل (2-6) نموذج الانجراف الاستراتيجي. المصدر: دراسة

(Kotter, J.P., and Rathgeber, H. (2006). *Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions*. Macmillan, New York.)

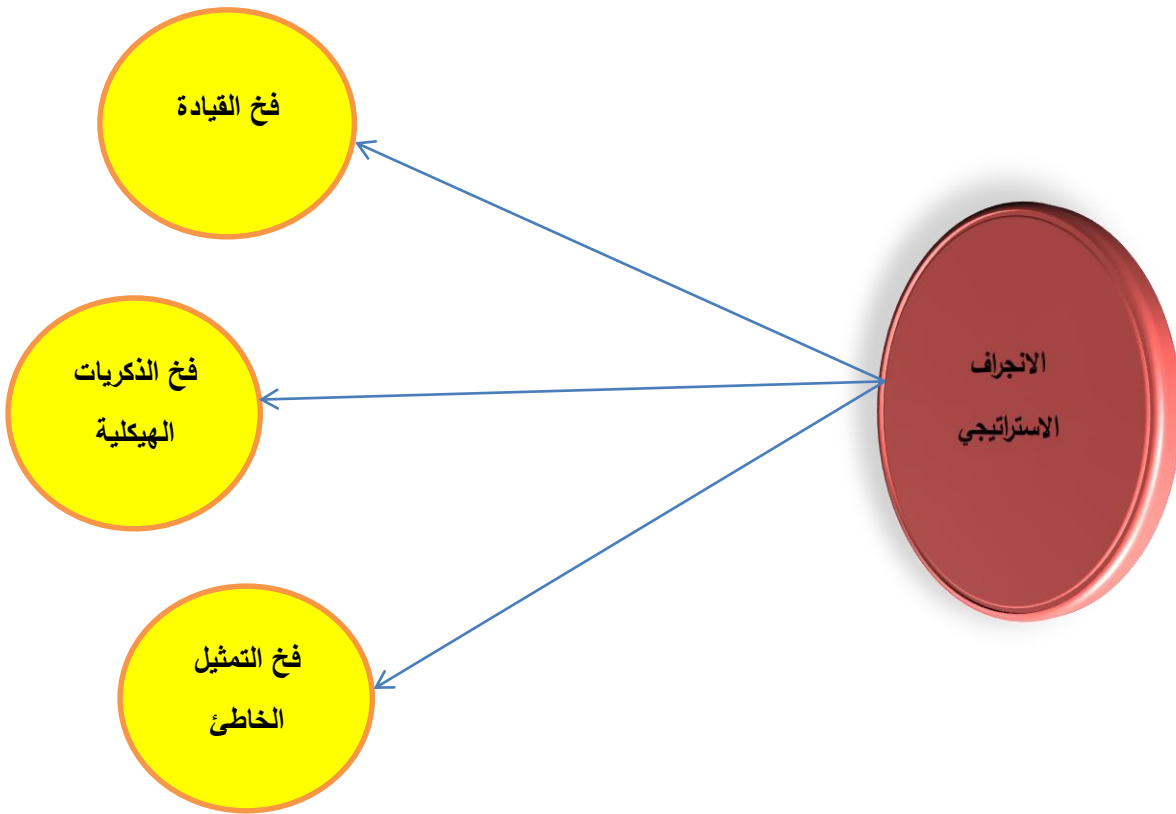
يُبين الرسم التخطيطي في الشكل (2-6) أن هناك أربعة مراحل (1 إلى 4B) لزيادة الارتباط بالتغيير التحويلي، يمكن أن تنفذ فقط إحدى هذه المراحل الطويلة المنظمات من الاضمحلال، والفشل مرحلة واحدة فقط من هذه المراحل هي (4A) (أي بمعنى الانفجار الكبير لإعادة التواصل)، قادة المنظمات هم رواد التغيير في بيئة الأعمال إما بأفضل الممارسات (5)، أو أفضل من أقرانهم (6)، حيثُ ببطء تتباعد المنظمات عن الركب قبل أن ترتكب في النهاية أخطاء جسيمة، وتفشل في النهاية في التعافي (كما هو مشار إليه في المسارين B4 & A4)،

أولئك الذين يحالفهم الحظ لاستعادة الجميع لديهم شيء واحد مشترك، هو تكيف التعلم التنظيمي، تلك التي لا تصيبها بشدة المنابر المحترقة، و ذوبان الجبال الجليدية كما وصفها كل من (Kotter & Rathgeber, 2006) ، وهكذا تكتشف المنظمات الذكية منها الانجراف الاستراتيجي قبل وقت طويل من الوقوع في مواقف خطيرة، وأيضاً فإنها تتخذ هذه التحركات بسبب ترحيل أكثر حكمة على منافسيهم، فالمنظمات الداهية، والمُحنكة بارعة بشكل خاص في تطبيق الدروس التي تعلموها سابقاً، والتهرب من أخطاء الماضي، وهي تحدد المخاطر غير ضرورية التي تدمرها بسرعة عن طريق الموازنة الصحيحة بين محافظها الاستثمارية، وبين المخاطر، والفرص، تتمتع هذه المنظمات أيضاً بمهارة في فحص، وتحليل بيئة العمل من أجل التغيير، وتحويل هذا التغيير بسرعة إلى فرص نمو تعزز علامتها التجارية، وتزيد من إنتاجها، وعلى العكس من ذلك، فأن المنظمات غير ذكية تتخلف في الأداء نظراً للتطور الضعيف لقدرات التعلم التنظيمية، ومثل هذه المنظمات لديها حاصل ذكاء منخفض، وبالتالي تفوتها الإشارات البارزة لعلامات العمل الداخلية، والخارجية التي كان ينبغي عليها دفعها إلى الترحيب بالتغيير (Joseh & Cox, 2015).

مما تقدم يمكن للمنظمات تفاعلي حالة الانجراف الاستراتيجي من خلال تمتع قادتها بالذكاء، والدهاء الإداري، وقدرتهم على التغيير الناجح، والتحليل الاستباقي لبيئة منظماتهم الخارجية، فضلاً عن التعلم من أخطاء الماضي، وصياغة استراتيجيات تتلائم والتطورات التكنولوجية المستمرة.

(3.2.6): أبعاد الانجراف الاستراتيجي

اعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد التي أشارت لها دراسة (Joseph & Cox, 2015) نظراً لكونها حديثة، وقابلة للقياس، فضلاً عن أنها أكثر ملائمة لمجتمع الدراسة، وهذا ما أكدته نتائج المقابلات المهيكلية التي أجراها الباحث مع عدد من البنوك المبحوثة، والتي أكدت ملائمة هذه الأبعاد لبيئة العمل، وكما مبين في الملحق رقم (1-1)، وهذه الأبعاد تم توضيحها أدناه في الشكل (2-7):



الشكل (2-7) أبعاد الانجراف الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث. استناداً إلى دراسة (Joseph & Cox, 2015)

1. فخ القيادة (Leadership Trap):

أن القادة الفعّالين يعرفون جيداً أن النجاح، والبقاء على قيد المنافسة مهم جداً لحياة منظماتهم؛ لذلك من هنا يأتي الخطر الحقيقي عندما يبدأ القادة في الاعتقاد بأنهم سبب النجاح لمجموعتهم، وأنهم أعلى من المجموعة؛ نتيجةً لذلك يسقطون في فخ هذا الاعتقاد مما يؤدي بمنظماتهم إلى حالة الانجراف الاستراتيجي (Belmejdoub, 2015).

أشارت دراسة (Gachanja 2018) أن القادة الذين يفتقرون إلى الخيال الواسع، وبالتالي عدم قدرتهم على استقراء المستقبل، وأضف كذلك عدم امتلاكهم الخبرة العملية، والعلمية الكافية هي من أعراض السقوط في فخ القيادة.

وبينت دراسة (Joseph & Cox 2015) أن النجاح المستمر يميل إلى تعزيز وجهات نظر القادة، ويربطهم بشكل صارم مع الاستراتيجيات، والعمليات التي أدت إلى النجاحات السابقة، وبالتالي فخ القيادة هو ميل هؤلاء القادة ليصبحوا ذو ثقة مفرطة، وعرضة للإفراط، والإهمال، وعرضة لصياغة الاستراتيجيات القائمة على تفضيلاتهم بدلاً من الظروف التجارية المتغيرة، والعملاء، والتغيرات التكنولوجية السريعة الحاصلة في بيئة المنظمة الخارجية، مما يؤدي إلى انجراف استراتيجياتهم.

وفسرت دراسة (Lucero & Ocampo 2019) أن فخ القيادة هو افتقار قادة المنظمة إلى اللامركزية في عملية صياغة الاستراتيجية، والتفرد في صنع القرار؛ والذي سيؤدي إلى بناء استراتيجيات وفق تفضيلاتهم الفردية بعيداً عن تفضيلات السوق واحتياجاته، وما يصاحبه من تغيرات مستمرة.

وفي نفس السياق أكدت دراسة كُمل من (Davies, Brent & Davies 2012) أن القيادة الفعّالة لإدارة المنظمات تتطلب قائد ذو عقلية تحويلية استباقية تسعى لتحقيق مصلحة المنظمة

دائماً من خلال صياغة استراتيجيات ثلاثية والتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال التنافسية للمنظمات، وبالتالي تفادي انجراف منظماتهم.

أشارت دراسة (Bass & Riggio (2006) أن السقوط في فخ القيادة يعود إلى عدة عوامل منها التفرد في صنع القرار، وعدم اشراك وجهات النظر المختلفة للمستويات الادارية في المنظمة عند الوقوع في مشكلة معينة، وافتقارها لقنوات الاتصال المفتوحة التي تمكن موهبيها من مختلف الاقسام بمشاركة المعارف التي تخدم عملية صنع القرار الاستراتيجي الانسب.

ويصف الباحث فخ القيادة بمجموعة السياسات التي يعول عليها قادة المنظمات في صنعهم القرار الاستراتيجي، والمبنية على تفضيلاتهم الخاصة، والتي لا تواكب التغيرات المستمرة في بيئة المنظمة المحيطة، فضلاً عن الثقة المفرطة بالانفس باعتقادهم انهم سبب نجاح، وبقاء المنظمة.

2. فخ الذكريات الهيكلية (Structural Memories Trap):

المنظمات مثل الناس، لديها ذكريات، وهي تنفذ الاستراتيجيات الناجحة باستخدام الأنظمة، والإجراءات، والبرامج، فكلما كانت الاستراتيجية أكثر رسوخاً ونجاحاً ، كلما كانت مضمنة بشكل أكبر في مثل هذه البرامج ، وسيتم تنفيذها بشكل روتيني وتلقائي، ولكن هل الاستمرار بالاعتماد على تلك الاستراتيجيات سيؤدي بالمنظمة إيجاباً؟ (Miller, 1990).

بينت دراسة (Joseph & Cox (2015) إن الاستراتيجيات الناجحة السابقة تولد سياسات، وإجراءات في المنظمة عند الاستمرار بالاعتماد عليها تصبح المنظمات ضحية لنجاح ماضيها، قد يساهم تاريخ، وثقافة، ونجاحات أي منظمة في قدراتها الاستراتيجية، ولكن قد يؤدي أيضاً

مستقبلاً إلى حدوث انجراف استراتيجي، نتيجة لذلك تسقط المنظمات في فخ نجاحاتها السابقة دون وعي، ودراسة، وتحليل للتطورات الحاصلة في بيئة الاعمال السريعة التغير.

أشارت دراسة (Hashem (2016 أن استعانة المنظمات بصورة مستمرة بحلول سابقة كانت لها القدرة في التعامل مع الازمات، والالتزام بإجراءات روتينية منذ زمن بعيد، له مردود سلبي على النتائج التنظيمية مستقبلاً.

وكما جاء في دراسة (De Cuffa, Kraemer & Steil (2020 أن الذكريات الهيكلية هي الوسائل التي تستخدمها المنظمات للاحتفاظ بمعارفها، واستراتيجياتها السابقة التي حققت نجاحاً في وقتها الماضي، وإعادة استخدامها في المستقبل بدون دراية، أو دراسة لحجم التطور الهائل في بيئة المنظمة الخارجية مما يؤدي بهم الى حالة الانجراف، والفشل.

وأشارت دراسة (Camisón & López (2011 إلى الذاكرة الهيكلية بأنها الوسائل التي تستخدم بها المنظمة المعارف، والاجراءات من الماضي في الأنشطة الحالية لها، مما قد تؤدي إلى مستويات سلبية من الفاعلية التنظيمية، والقيادة الاستراتيجية.

وفي ذات السياق وضح (Jain (2020 الذاكرة الهيكلية بأنها مجموعة الأنشطة، والاستراتيجيات التي تسببت بنجاحات في الماضي لمنظمة ما، وتم الاستعانة بها في أنشطة المنظمة مستقبلاً ظناً أنها ستؤدي الى نفس النتائج السابقة، وبالتالي تأثيرها سيكون سلبياً على الأداء؛ لأنها قد تؤدي إلى ضمور التعلم في المنظمة، وقصر النظر التنظيمي للقادة، وهذا ما ينتج عنه حالة الانجراف الاستراتيجي لتلك المنظمات.

ويصفها الباحث بأنها مجموعة المعارف، والسياسات، والاجراءات التي كانت قد حققت نجاحات في ما مضى للمنظمة، ولكن عند الاستعانة بها في الوقت الحاضر قد لا تتناسب

والتطورات الهائلة المستمرة في بيئة العمل، والاعتماد عليها سيؤدي إلى نتائج وخيمة منها
 ضهور التعلم في المنظمة، والانجراف الاستراتيجي لها.

3. فخ التمثيل الخاطئ (Wrong Representativeness Trap):

المنظمات التي تعتمد على قسم من أقسامها الوظيفية يعتبر (النجم) لديهم، بمعنى الأفضل،
 وجعله يمثل باقي أقسام تلك المنظمة ويجب أن تحذو حذوه، تقع في فخ التمثيل الخاطئ، فعلى
 سبيل المثال كيف يمثل قسم التسويق في منظمة ما، جميع الأقسام الادارية الاخرى؛ فكل قسم
 وظيفي أهدافه وغاياته واستراتيجية أعمال خاص به، وبالتالي هو انحياز متجذر في الميل إلى
 التعميم من عينة صغيرة إلى مجموعة كبيرة (Hill & Jones, 2013) .

أشارت دراسة (Kassim, Khalib & Shoid, 2016) أن اعتماد ثقافة موحدة مع جميع
 الاقسام هو احد اوجه القصور الثقافي الداخلي للمنظمة، فضلاً عن الالتزام بسياسة موحدة
 للتحفيز دون مراعاة الاختلافات التنظيمية هي أحد أوجه التمثيل الخاطئ لتلك المنظمات.

كما بينت دراسة (Bendak, Shikhli & Abdel-Razek (2020) أن اعتماد اهداف
 موحدة لجميع اقسام المنظمة، وتعميم استراتيجية موحدة على مستوى الاقسام الادارية سينتج عنه
 حالة من التحدي، والصراع الذي بالتالي سيؤدي إلى تشتت البنك، وانجرافه عن مسار النجاح.

ويصفها الباحث بأنها القصور الواضح في ثقافة المنظمات؛ وذلك من خلال تفضيل تلك
 المنظمة لقسم معين، واعتباره القسم الاجود، وأن باقي الاقسام سوف تتبع هذا القسم، مما
 يؤدي إلى نشوب حالة من الصراع، والمنافسة بين اقسام المنظمة الواحدة، وبالتالي التحول
 من مبدأ التكامل في العمل إلى مبدأ التمايز، والذي سيضر بالمنظمة ككل، ويؤدي بها إلى
 حالة الانجراف الاستراتيجي.

(4.2): رأس المال السياسي المنظمي (Organizational Political Capital)

(4.2.1): مقدمة

مُنظمات الأعمال اليوم أضحت مجموعة من الائتلافات، والمصالح من أجل تحقيق غاياتها، والحد قدر الامكان من حالات اللاتأكد في ظل بيئة معقدة العامل الوحيد الثابت فيها هو التغيير، ولذلك أصبح السياق السياسي داخل المنظمة وحولها من أولويات تلك المنظمات، وأحد رؤوس أموالها في كسب الميزة التنافسية من خلال ما ينتج من دعم للأفراد، والمجموعات ذات العلاقة، والحصول على الموارد الثمينة، وتخصيصها العادل، ناهيك عن أفتاع الاخرين لقبولهم التغيير الضروري من خلال بناء التحالفات، وشبكات الاتصال الفعالة.

(4.2.2): ظهور السياسة ورأس المال السياسي في مجال العمل المنظمي

يرجع دخول كلمة السياسة في دراسات علم الإدارة مُنذ عُقود طويلة، ومنذ ذلك الحين ظهرت الكثير من الدراسات التي تتحدث عن أهمية السياسة في إدارة الاعمال، وعلى أنها وسيلة لتحقيق غايات المنظمة، وحل للنزاعات بين الجماعات (Mintzberg, 1983).

مُنذ أكثر من عقدين من الزمن، طالب (Pfeffer) بمنظور سياسي للمنظمات التي أدخلت المهارة السياسية كفاءة حاسمة لتحقيق الفعالية في البيئات الغامضة، والمضطربة في كثير من الأحيان للمنظمات السياسية، وكما وصفَ السياسة التنظيمية بأنها أنشطة تتخذها المنظمات من أجل امتلاك، وتنمية الموارد المختلفة، واستخدامها للحصول على أتم النتائج في غضون حالة كبيرة من اللاتأكد تعيشها منظمات الأعمال، وكما أنها غاية، أو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بما فيها حل الصراعات بين مختلف الافراد، والجماعات (Pfeffer, 1981).

كذلك في دراسات علم الاجتماع السياسي كان هناك أيضاً إشارة للخصائص التي يتميز بها الافراد البارعين في السياسة التنظيمية (ابراش، 1998)، وكما مبينة أدناه:

- الاهتمام بكافة جوانب العمل، والمناقشة والتواصل مع جميع الافراد، وتقديم الدعم اللازم لهم بغية تحقيق الاهداف المشتركة معاً.

- المعرفة، والالمام في التعامل مع المواقف الظرفية.

- المبدأ، بمعنى أن لا تكون غايته تحقيق المصلحة الشخصية، بل تكون انصياً، وإيماناً منه بمبدأ يرتبط بتحقيق مصالح، وغايات المنظمة بشكل عام.

فضلاً عن ما تقدم كانت لنظريات الشبكة الاجتماعية أيضاً الحصة في التطرق إلى رأس المال السياسي المنظمي، حيث أشارت دراسة (Granovetter, 1982) بأن الجانب الرئيسي لرأس المال السياسي هو قوة العلاقات، وقدمت دراسته هذه حول النظرة القائمة للمنظمة على الاستراتيجية من خلال دمجها مع اعتبارات قدرة المنظمات المحددة، وتحرت عن التأثير الفعال لرأس المال السياسي على مستوى المنظمات كطريقة مهمة للبحث عن الموارد الثمينة.

يُمكن فهم الأشكال المختلفة لرأس المال على أنها رأس مال سياسي، ومخزون للموارد الثمينة التي يمكن اكتسابها، واستخدامها بشكل فعال من قبل الفاعلين الاجتماعيين لبناء قوتهم وقوتهم، وبالتالي فإن الحصول على أصناف رأس المال، ونشرها هي عملية سياسية مماثلة لاستثمار رأس المال المالي، واستخدامه لتوليد الإيرادات (Astley & Zajac, 1990) : (Ocasio, 2002).

اتساقاً مع ما سبق يرى الباحث أن لرأس المال السياسي المنظمي أثر مهم في تطور، ونجاح إدارة المنظمات في البحث عن الموارد الثمينة، وكسبها وتنميتها، إضافةً للحد قدر

الامكان من حالات اللاتأكد، والغموض التي تسود بيئة الاعمال من خلال خلق التفاهات، والعلاقات المهمة مع مختلف القوى، والافراد ذوي العلاقة بغية تحقيق الاهداف، والمصالح المشتركة.

(4.2.3): مفهوم رأس المال السياسي المنظمي

ركز الاستخدام المبكر لمفهوم رأس المال السياسي في المنظمات على الموارد الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية المتاحة للأفراد، والمجموعات لممارسة السلطة بشكل مختلف في المنظمات (Ocasio, 2002)، وكذلك بينت دراسة كل من (Harvey & Novicevic, 2004) مفهوم رأس المال السياسي المنظمي من منظور القيادة الدولية بأنه القدرة التي يتمتع بها قادة المنظمات لإزالة العقبات التي تعترض التعاون، والمصالح المشتركة من خلال امكانيته التقليل من حدة مستوى الصراع، والعواقب المؤلمة بين الشركات التابعة الأجنبية.

وفي نفس السياق أشارت دراسة (Harris & Brouer, 2009) عن رأس المال السياسي المنظمي بأنه مجموعة الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على الفهم الجماعي، والتواصل، والتأثير في الآخرين، والحصول على الموارد المهمة، واستخدامها بما يضمن الحد من الحالات السلبية التي تؤدي بالمنظمة الى الفشل، والانجراف الاستراتيجي لها.

كما وضحت دراسة (Nee & Opper, 2010) رأس المال السياسي المنظمي بأنه أحد أشكال رأس المال، ويشترك معه في جودة الانتاجية بقدر يُتيح تحقيق المصالح التي تنتفع لها المنظمة، وأن رأس المال السياسي يشبه رأس المال الاجتماعي من حيث أن هذه الأشكال من رأس المال تتراكم في العلاقات الترابطية.

وأيضاً فسرت دراسة (Being, Davison, Minor, Novicevic & Frink (2011) رأس المال السياسي المنظمي بأنه قدرة الأفراد في الحصول على أعلى قدر ممكن من الأداء، وتحقيق غايات، وأهداف المنظمة مما ينعكس إيجاباً في نجاح استراتيجياتهم، وتقادي الانجراف؛ وذلك من خلال امتلاكهم شخصية قيادية ذات عقلية، ومهارة سياسية.

وأشار صالح (2012) إلى رأس المال السياسي المنظمي بأنه مجموعة من الأنشطة الشخصية، وغير رسمية، والتي تتم أحياناً بشكل غير مُعلن، وتهدف إلى اكتساب نفوذ شخصي، أو تعزيز الموقف الفردي بُغية تحقيق غايات شخصية، أو جماعية داخل الكيانات الاجتماعية عبر استخدام لغة الحوار، والدبلوماسية، والذكاء.

يُمثل التخطيط، وتحديد الأولويات العناصر الأساسية لرأس المال السياسي المنظمي، والذي فُسِرَ على أنه مورد يمنح المجتمعات القدرة على التعبير عن مصلحة مشتركة، والتأثير على عملية صنع القرار الاستراتيجي، حيثُ يشمل مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى التعبير عن مصلحة مشتركة، وتشكيل أهداف مشتركة، والإجراءات التي تعمل من خلالها الجهات الفاعلة معاً لتقديم مطالبات بشأن الحصول على أفضل الموارد (McDonald, Kirk-Brown, Frost, Van Dijk & Rainnie, 2013).

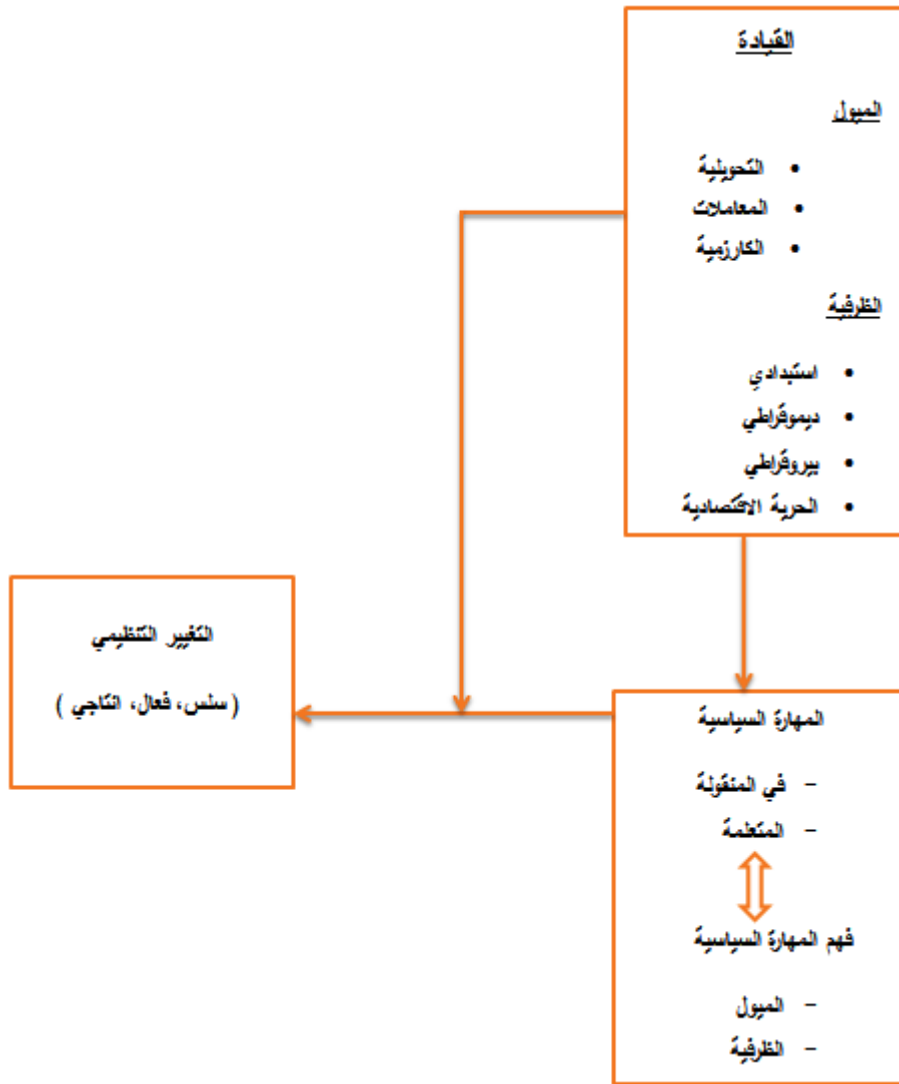
وفي واحدة من أحدث الدراسات لرأس المال السياسي المنظمي قدم مفهومهُ كُل من (Ocasio, Pozner & Milner, 2020) بأنه مجموعة متنوعة من الموارد الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية المتاحة للأفراد، والمجموعات للتأثير على القرارات الاستراتيجية، والإجراءات، والنتائج التنظيمية، وبأنهُ كمنظور يمكن أن يُوحد لفهم القوة، والسلطة في المنظمات.

مما تقدم ذكره يصف الباحث رأس المال السياسي المنظمي بأنه مجموعة السمات، والخصائص التي يتميز بها أفراد معينين من قدرتهم على المساومة، والوصول إلى التفاهات الواقعية مع اصحاب المصالح المختلفين، والوصول إلى الموارد، وتوظيفها بأفضل وجه، وتحقيق الاهداف المشتركة التي لها الأثر الايجابي في النجاح الاستراتيجي، والتنظيمي على مستوى منظماتهم.

(4.2.4): السياسة ورأس المال السياسي في السياق التنظيمي

السياسة جزء مهم، ولا مفر منه من المنظمات، والمهارات السياسية ضرورية لكل أنواع قادة تلك المنظمات، فالقيادة هي عملية التأثير الاجتماعي، وهذا يتطلب مجموعة واسعة من المهارات السياسية، والمعرفة، والدهاء السياسي المنظمي، فالسلوك السياسي هو أيضاً سلوك مؤثر بمعنى أن الفرد يُحاول التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف، وغايات سواء كانت شخصية، أو على مستوى المنظمة ككل (Keohane, 2005).

وفقاً لدراسة (Cheema 2008) يُنظر إلى القادة في المنظمات على أنهم دائماً ما يرغبون في زيادة سيطرتهم، وكسب الموارد إذا طبقوا مهاراتهم الشخصية بشكل صحيح، ولا سيما مهاراتهم السياسية، يوضح الشكل (8-2) كيف تؤثر المهارة السياسية للقائد، وفهم السياسة التنظيمية على التغيير التنظيمي الناجح للمنظمة:



الشكل (2-8) المصدر: من إعداد الباحث استناداً الى دراسة (Cheema, 2008)

الشكل أعلاه يُبين كيف سيكون القادة الذين لديهم مهارة، ودهاء للسياسة التنظيمية مُهيئين بشكل أفضل لإدارة المنظمة بطريقة أكثر فعالية، وسلاسة، وإنتاجية، ويوضح هذا النموذج أيضاً أنه يمكن أن يكون القائد مستعداً للمهارة السياسية، أو يمكن تطويره لاحقاً من خلال التدريب، علاوة على ذلك يُلقي الضوء على مصادر السياسة المختلفة في المنظمات مما يعني أنه يمكن للموظفين، والقادة الانخراط فيها بسبب سماتهم الشخصية، أو بسبب مواقف العمل، وكما يتم تصوير علاقة وثيقة بين مهارة القائد السياسية، وفهم السياسة التنظيمية، حيث يُمكن للقادة الذين لديهم مهارة سياسية أن يكون لديهم فهم أفضل للسياسة التنظيمية، ويُمكن للدهاء في السياسة

التنظيمية أن يوفر التقييم الصحيح للوضع، وبالتالي تمهيد الطريق لإدارة التغيير التنظيمي بشكل فعال لصالح جميع أصحاب المصلحة في المنظمة.

وأثبتت (2008) Cheema بأن الأفراد المهرة سياسياً يطورون ذكاءً بديهيًا، ويعكسون فعالية العلاقات الشخصية الإيجابية التي قد تتعلق ببنيات الفعالية الاجتماعية الأخرى، وكذلك بعض خصائص الشخصية، وجادل أيضاً بأن الأفراد ذوي المهارات السياسية يتمتعون بالأمان الشخصي، والثقة بالنفس من الخبرة السابقة في بيئات عملهم، والأفراد الذين يتفاعلون معهم، ويتقنونها.

في ذات السياق بينت مدرسة القوة (The Power School) لكل من (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2005) أنه في الممارسة العملية لم تغيب السلطة، والسياسة عن المنظمات خاصة المنظمات الكبيرة، ولا عن عمليات صنع الاستراتيجيات، استغرق الأمر وقتاً طويلاً حتى تم الاعتراف رسمياً بهذا كله، أما في ما يتعلق بالجانب السياسي لتخطيط المنظمات فقد أشارت بعض الدراسات في أواخر السبعينيات حول صياغة الاستراتيجية، والمفاهيم السياسية مثل دراسات (Bower and Doz's, 1979 : Sarrazin, 1975- Pettigrew's, 1977) والتي أكدت إن صياغة الاستراتيجيات هي عملية سياسية، وفي نفس الاتجاه فقد شرحت مدرسة القوة (Mintzberg, et. al., 2005) أنه إذا كانت صياغة الاستراتيجية يمكن أن تكون عملية للتخطيط، والتحليل، والإدراك، والتعلم فيمكن أن تكون أيضاً عملية للمساومة، والتوفيق بين الأفراد، والجماعات، والائتلافات المتعارضة، وتحقيق الأهداف المشتركة معهم، وقاموا بوضع المقترحات التالية حول عالم السياسة التنظيمية:

❖ المنظمات هي تحالفات من مختلف الأفراد، ومجموعات المصالح.

❖ هناك اختلافات دائمة بين أعضاء التحالف في القيم، والمعتقدات، والمعلومات، والمصالح، وتصورات الواقع.

❖ تتضمن أهم القرارات تخصيص الموارد النادرة - من الذي يحصل على أكبر الحصص، واستغلالها أفضل استغلال في كسب الميزة التنافسية، ونجاح استراتيجياتهم.

❖ الموارد الشحيحة، والاختلافات الدائمة تعطي للصراع دوراً رئيسياً في الديناميكيات التنظيمية، وتجعل السلطة أهم الموارد.

❖ تتبثق أهم القرارات الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف من خلال توطيد العلاقات، والمفاوضات المثمرة بين مختلف أصحاب المصلحة.

بالتالي أُسْتُخْدِمَ مُصْطَلِحَ رَأْسِ الْمَالِ لِلإِشَارَةِ إِلَى هَذَا الْموردِ السِّيَاسِيِّ تَعْمُدًا، رَأْسُ الْمَالِ هُوَ مَوردٌ لَا يُسْتخدَمُ لِلإِسْتِهْلَاقِ الفُورِيِّ بَلْ يُسْتخدَمُ لِتوليدِ الإِيرَادَاتِ، وَتَدْفِقِ الْموردِ، وَبِالتَّالِيِ فَإِنَّهُ يَتِمُّ تَجْمِيعُ رَأْسِ الْمَالِ السِّيَاسِيِّ، وَتخزينه كَمخزونٍ مِنَ الْموردِ الإِقتِصَادِيَّةِ، وَالإِجْتِمَاعِيَّةِ، وَالثَّقَافِيَّةِ ثُمَّ يُسْتخدَمُ لِتوليدِ تَدْفِقِ مِنَ السُّلْطَةِ وَالقُوَّةِ فِي الْمُنظَمَاتِ (Ocasio, et. al., 2002 : Ocasio, 2020).

ذَكَرَتْ دَرَاةٌ كُلُّ مِنَ (Harvey & Novicevic 2004) إِنْ فِكْرَةَ رَأْسِ الْمَالِ السِّيَاسِيِّ تَتَعَلَقُ بِقُدْرَةِ قَادَةِ الْمُنظَمَاتِ عَلَى تَطْوِيرِ الْمَهَارَاتِ السِّيَاسِيَّةِ خِلَالَ مَهَامِهِمُ الوِظِيْفِيَّةِ، وَتَشْمَلُ أبعادَ رَأْسِ الْمَالِ السِّيَاسِيِّ الفُرْدِيِّ مَا يَلِي: رَأْسُ الْمَالِ ذُو السَّمْعَةِ الطَّيْبَةِ (أَيِ القَادَةِ المَعْرُوفُونَ فِي الشَّبَكَةِ الإِجْتِمَاعِيَّةِ بِأَنَّ لَدَيْهِمُ الْمَهَارَةَ السِّيَاسِيَّةَ لِإِنجَازِ الأُمُورِ عَلَى وَجْهِ السَّرْعَةِ، وَالدَّقَّةِ)، وَ رَأْسُ الْمَالِ التَّمثِيلِيِّ (بِمَعْنَى يَعْكُسُ الدَّعْمَ التَّأْسِيسِيَّ وَ/أَوِ الشَّرْعِيَّةَ الَّتِي قَدْ يَكْتَسِبُهَا القَائِدُ بِاسْتِخْدَامِ قَوَاعِدِ المِكَافَأَةِ، أَوِ العُقُوبَةِ، وَالمَوْضِعِيَّةِ، وَالشَّرْعِيَّةِ، وَالمَرَجِعِيَّةِ).

ومما تقدم أعلاه يرى الباحث أن التغيير الناجح للمنظمات يعتمد بشكل كبير على امتلاك تلك المنظمات لقادة ذوي حنكة، ودهاء سياسي، وعلى دراية جيدة بالسياسة التنظيمية؛ وذلك من خلال قدرتهم على استقطاب الموارد المهمة، وتخصيصها أجد ما يمكن، فضلاً عن قدرتهم في تحقيق اهدافهم المشتركة من خلال توطيد شبكة علاقاتهم مع مختلف القوى، والافراد، والمنظمات المؤثرة ذات العلاقة.

(4.2.5): فوائد رأس المال السياسي المنظمي

كُلما كانت الاستراتيجية أكثر أهمية، وأكثر تنظيماً في اللامركزية زاد احتمال أن تكون هذه مصحوبة بمناورات سياسية، في الواقع يمكن لهذه المناورات أن تُمكن صنّاع القرار من الوصول إلى استراتيجية هادفة عبر خطوات من عمليات التفاوض، وهنا يمكننا توضيح الفائدة من امتلاك المنظمات لرأس المال السياسي، وكما بينتها دراسة كُُل من (Mintzberg, et. al.,2005) :

■ يمكن لرأس المال السياسي كمنظومة تأثير أن يعمل بطريقة دارونية لضمان أن أقوى أعضاء المنظمة يتم وضعهم في مواقع القيادة.

■ يُمكن للسياسة أن تضمن مناقشة جميع جوانب القضية بشكل كامل في حين أن أنظمة التأثير الأخرى قد لا تروج إلا لقضية واحدة فقط، حيث تُشجع المنظمات ذات رأس المال السياسي من خلال إلزامها كافة المستويات الادارية بالقتال من أجل أفكارهم المفضلة، وتشجع مجموعة متنوعة من الأصوات على الاستماع إلى أي قضية.

■ قد تكون هناك حاجة إلى قادة ذوي حنكة سياسية لتحفيز التغيير الضروري الذي تمنعه أنظمة التأثير التي تركز السلطة فيها غالباً بأيدي المسؤولين عن الاستراتيجيات القائمة، فإن الثقافة فيها عادةً تميل إلى أن تكون متجذرة في الماضي يصعب تغييرها، ومن أجل مواجهة تلك

المقاومة يُمكن لرأس المال السياسي أن يلعب دور خفي، أو غير مرئي " لتشجيع التغيير الضروري للمنظمة.

■ يمكن لرأس المال السياسي المنظمي أن يُسهل الطريق لتنفيذ التغيير، فكبار المديرين على سبيل المثال غالباً ما يستخدمون مهاراتهم السياسية في الحصول على قبول لقراراتهم، وكسب الثقة من خلال بناء التحالفات، والعلاقات، وتحقيق الأهداف المشتركة.

مما تقدم يرى الباحث أن هناك فوائد عديدة لعل من أبرزها الحث على التغيير الضروري للمنظمة، وبما يواكب الأفكار، والاستراتيجيات الحديثة، فضلاً عن تحقيق الاهداف، والمصالح المشتركة من خلال امتلاكهم للمهارة السياسية المناسبة، والتي هي بمثابة سلاح خفي غير مرئي للمديرين.

(4.2.6): أهمية رأس المال السياسي المنظمي

أشارت دراسة (Du & Girma (2010 أن رأس المال السياسي المنظمي مُهم كونه يُسهل أداء المنظمات بطرق مختلفة؛ لذلك تحاول تلك المنظمات اليوم نشر أنواع مختلفة من رأس المال السياسي لغاية كسب الموارد بفعالية من البيئات المحيطة بها، كما أن أحد الأبعاد المحتملة التي يمكن أن تخفف من استغلال المنافع المختلفة هو رأس المال السياسي المنظمي، والذي يُمثل يد العون للمنظمات في الوصول إلى أفضل الموارد.

يُشير منطق الاعتماد على الموارد (Resource Dependency Logic) إلى أن المنظمات ذات رأس المال السياسي من المحتمل جداً أن تتفوق على المنظمات التي تعمل من دونه، وبالتالي فإن البدائل غير رسمية مثل العلاقات بين الأفراد، والمنظمات لها تأثير عميق على نجاح منظمات الأعمال، وكما تسعى المنظمات ذات النشاط الرأس مالي السياسي للحفاظ

على مواردها النادرة، والدفاع عن مختلف أوجه القصور البيروقراطية، والضعف المؤسسي فيها، مما قد يُقلل من خطر التنافسية السوقية، والحد من حالة اللاتأكد البيئي، وهذا ما ينعكس إيجاباً في الحد من حالة الانجراف الاستراتيجي للمنظمات، ويخلق الفرص المتنوعة أمامها (Lin, et. al., 2014).

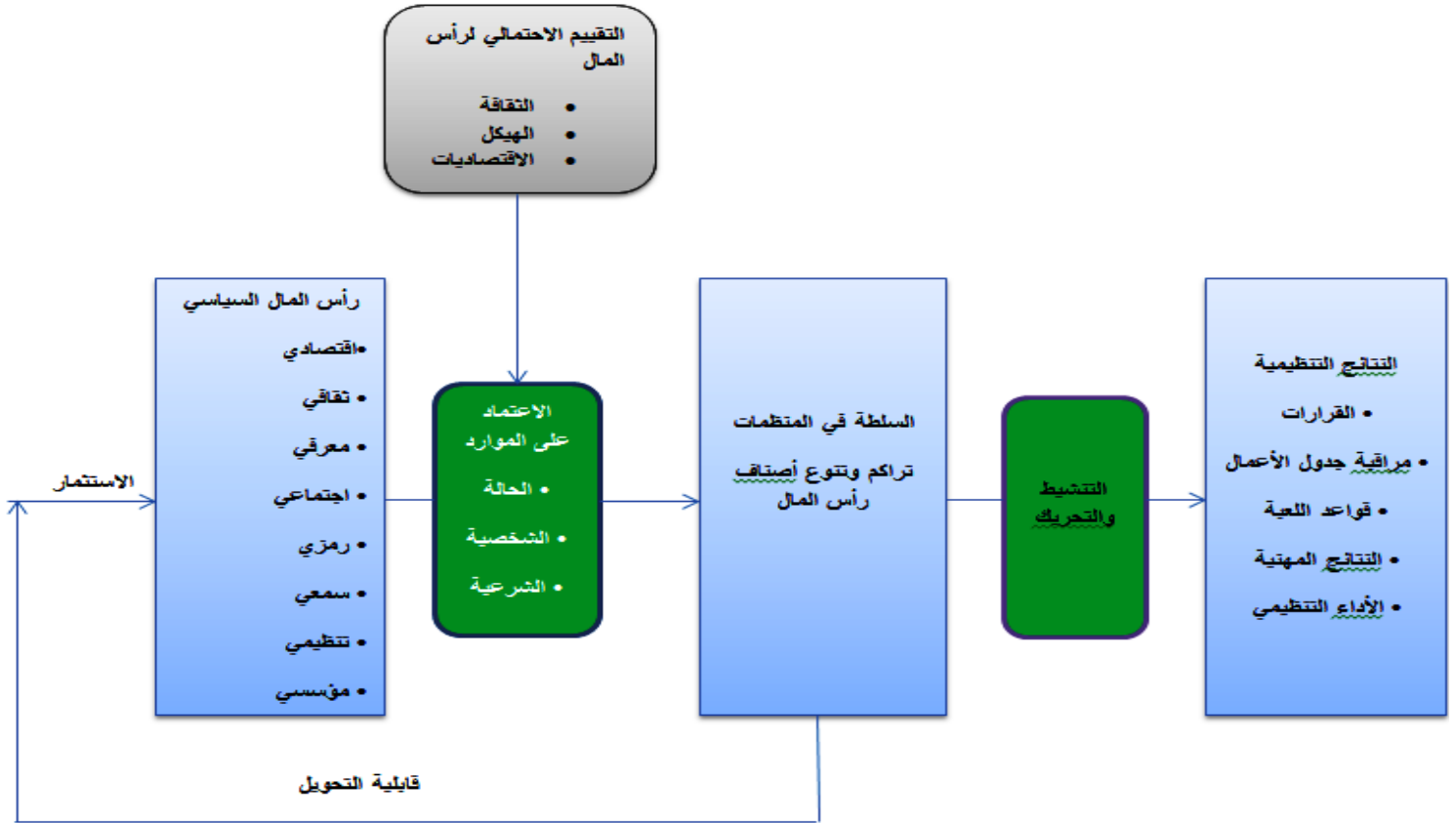
وفي نفس السياق أكدت دراسة (Qian & Wang (2011) أن رأس المال السياسي يلعب دوراً مهماً للغاية في منظمات الأعمال، حيثُ غالباً ما يعتمد المسؤولون التنفيذيون في المنظمات الخاصة في مختلف دول العالم، وخصوصاً الصين على المبادرات السياسية، للحصول على الموارد، أو الوصول إليها.

كما أشارت دراسة (Van Zuydam (2014) أن لرأس المال السياسي الدور الهام في أداء، ونجاح المنظمات، وتعزيز عمليات الابتكار للمنتج، والعملية.

فضلاً عن ما تقدم يرى الباحث أن الأهمية الفذة لرأس المال السياسي المنظمي تكمن من خلال تعزيز قدرة المنظمة في الوصول إلى الموارد المهمة، والتي هي أساس نجاح المنظمات والبنى الأساسية لها، وتوظيفها بشكل عادل ومتساوٍ، مما يؤدي إلى تعزيز قدراتها، وكفاياتها بشكل عام، وبالتالي نجاح استراتيجيات أعمالهم.

(4.2.7): أنموذج رأس المال السياسي المنظمي وخصائصه

قامت دراسة (Ocasio, et. al., (2020 بتوضيح الإطار التكامل للسلطة، ورأس المال السياسي في المنظمات، ودراسة كيفية دمج المكونات المختلفة للإطار في الأدبيات الموجودة، ومراجعة بعض النتائج التنظيمية التي تم تحقيقها، وكما مبين في الشكل (9-2):



الشكل (9-2) إطار لرأس المال السياسي والسلطة في المنظمات. المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى

دراسة (Ocasio, et. al., 2020)

وكما أشارت دراسة (Sun & Hillman (2016) بأن هناك العديد من الخصائص

الهامة لرأس المال السياسي المنظمي، نذكر منها:

أولاً، لن يكفي شكل واحد من أشكال رأس المال السياسي في معظم السياقات؛ مصادر الطاقة المتعددة ستجعل التأثير المحتمل للمرء أكثر قوة ، نظراً للتنوع في قيمته وفائدته. ثانياً، إن قيمة رأس المال السياسي ليست ثابتة، ولا عالمية بل يتم تحديدها من خلال الجوانب الهيكلية،

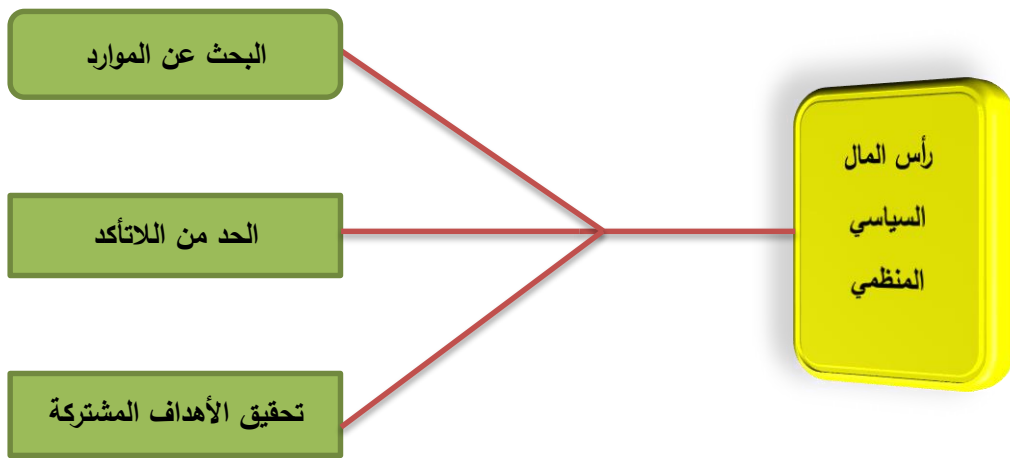
والسياقية لأي حالة معينة، وبعبارة أخرى ، فإن قيمة رأس المال السياسي دائماً ما تكون مشروطة.

ثالثاً، إن الآليات التي من خلالها يسهل رأس المال السياسي ممارسة السلطة تتجاوز الرؤية التقليدية للسلطة كدالة تبعية وسيطرة. رابعاً، لممارسة السلطة يجب على الفاعلين تفعيل، وتعبئة رؤوس أموالهم السياسية، وأخيراً، رأس المال السياسي قابل للتحويل، حيث يمكن إنفاق شكل من أشكال رأس المال في السعي إلى شكل آخر من أشكال رأس المال المختلفة.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أنه يمكننا أن نفكر في رأس المال السياسي المنظمي كما نفعل مع أي مورد أسهم آخر، فنحن قادرون على الاستثمار فيه، وتحقيق عوائد عليه، ويحمل تكلفة الفرصة البديلة، ويمكنه أن يرتفع، أو ينخفض مع مرور الوقت.

(4.2.8): أبعاد رأس المال السياسي المنظمي

تم اعتماد الأبعاد التي أشارت لها دراسة (Guo & Liu (2012)، كونها أكثر ملائمة للدراسة الحالية، وأكثر ملائمة لبيئة العمل البنكي؛ وذلك استناداً لآراء الذين تمت مقابلتهم، فضلاً عن كل ما سبق تمتعها بدرجة عالية من الصدق والثبات، وتم توضيحها كما مبين في الشكل التالي:



الشكل (10-2) أبعاد رأس المال السياسي المنظمي. المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى دراسة

(Guo & Liu, 2012)

1. البحث عن الموارد (Seeking of Resources):

الموارد هي اللبنة الأساسية لأي منظمة، ويتم استخدام الموارد كمصطلح عام لتشمل ثلاثة بنى رئيسية هي الموارد، والقدرات، والكفاءات، والتي تم تحديدها بشكل مختلف في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، فالموارد هي مخزونات من العوامل المتاحة التي تملكها، أو تسيطر عليها المنظمة، وتشير القدرات إلى قدرة المنظمة على نشر الموارد عادةً مجتمعة، وباستخدام العملية

التنظيمية لتحقيق الغاية المرجوة، أما الكفاءات هي المهارات، والموارد الخاصة التي تمتلكها المنظمة، والطريقة المتفوقة التي تستخدمها (Carmeli & Tishler, 2004).

أشارت دراسة (Ngumbi & Wambua, 2019) إن الممارسات البيئية الذكية التي تقوم بها المنظمات هي إحدى الوسائل الناجحة في الوصول إلى الموارد اللازمة التي تبحث عنها تلك المنظمة من بيئاتها المختلفة.

وأكدت دراسة (Ma, Ding & Yuan, 2016) أن من الوسائل المهمة للبحث عن الموارد، والحصول عليها هو امتلاك المنظمات لمديرين ذوي عقلية سياسية، الأمر الذي يساعد منظماتهم في تأمين الموارد من بيئاتها المؤسسية، وبالتالي العمل بمثابة يد العون في الوصول بشكل أفضل إلى الموارد من بيئة الاعمال المحيطة.

وكما أشارت دراسة (Guo & Liu, 2012) أن المنظمات التي تمتلك شبكة واسعة من العلاقات مع مختلف القوى، واصحاب المصالح تقوم بتعزيز مواردها المختلفة، واستقطاب الثمينة منها من خلال ممارستها الفاعلة لأنشطة السلوك السياسي.

وبينت دراسة (Duschek, 2004) أن موارد المنظمة تشمل جميع الأصول، والقدرات، والعمليات التنظيمية، وسمات المنظمة، والمعلومات، والمعرفة، وما إلى ذلك، وبالتالي البحث، والحصول عليها سيُمكن المنظمة من وضع، وتنفيذ استراتيجيات تعمل على تحسين كفاءتها، وفعاليتها حيثُ أن في لغة التحليل الاستراتيجي التقليدي تُمثل موارد المنظمة نقاط قوة يمكن للمنظمات استخدامها لتصور، وتنفيذ استراتيجياتها.

في نفس السياق فسرت دراسة (Gareth, 2013) البحث عن الموارد بأنها قدرة المنظمة على استغلال بيئتها الخارجية افضل استغلال في كسب الموارد الثمينة والنادرة، وإدارتها بشكل فعال، فضلاً عن فحص، وتطوير موارد المنظمة الموجودة من مهارات ومعارف.

ويصفها الباحث بأنها مدى امكانية المنظمة في جذب الموارد المهمة من بيئاتها المختلفة، والتي تعتبر نقاط قوة لأي منظمة، وأن المنظمات التي تتمتع بالدهاء السياسي، والفتنة، والذكاء هي الأكثر حظاً في الوصول إليها من خلال تسخير علاقاتهم الواسعة مع مختلف القوى ذات العلاقة في كسبهم للموارد المختلفة.

2. الحد من اللاتأكد (Reduction of Uncertainty):

هي حالة من الأزمة تدفع بصناع القرار في المنظمات إلى صياغة استراتيجيات تعمل على الحد، والتقليل من آثار التغيرات البيئية الكبيرة الحاصلة، ومالها من أثر سلبي على حياة تلك المنظمات، وتهديد لمركزها التنافسي (إدريس، والغالي 2013).

وفي ذات الاطار بينت دراسة Yap, et. al., (2013) الحد من اللاتأكد بأنه مقدرة المنظمة في تحييد التهديدات المتمثلة بنقص المعلومات المتعلقة بالعوامل البيئية المتغيرة، وقلة المعرفة المرتبطة بقرار محدد من حيث التكلفة التي ستكبدها المنظمة في حالة اتخاذ القرار الخاطئ.

أشارت دراسة Wang, Chen, Wang, Nevo, Kou & Alsaadi (2019) أن من الضروري امتلاك المنظمات لأنظمة كشف مبكرة عن المخاطر البيئية المحدقة بها، والتنويع باستمرار في أساليب التعامل مع التهديدات التنافسية المستمرة.

وكما فسرت دراسة Wheelen & Hunger (2013) أنه حتى يتم استيعاب حالة اللاتأكد يتوجب على قادة المنظمات التعرف على تلك الحالات، ومعرفة مصادرها، والعمل الدؤوب من أجل الحد منها؛ لما لها من أثر غاية الأهمية في عملية صنع القرار، واتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.

بينت دراسة (Latan, Jabbour, de Sousa, Wamba & Shahbaz (2018) أن امتلاك المنظمات لصناع قرار لديهم الخبرة، والمهارة الكافية لاستشعار الدوافع الخفية وراء سلوك المنافسين، والتنبؤ بها، هي واحدة من الوسائل المهمة في الحد من حالات اللاتأكد التي تعيشها تلك المنظمات.

ويرى الباحث أن الحد من اللاتأكد هو مدى امكانية المنظمة على استيعاب التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال المحيطة بها، ومدى قدرتها على تجنبها، والحد منها لما لها من أهمية بالغة في صنع القرار الاستراتيجي؛ وذلك من خلال قيامها بالمسح الاستباقي للبيئة المحيطة، وبالاعتماد على حنكة، وخبرة قادتها في التنبؤ الناجح لتلك الحالات.

3. تحقيق الأهداف المشتركة (Attainment of the Common Goals):

تعني بناء علاقات جيدة مع المجموعات الاجتماعية، والمنظمات، وهذا بالتالي سيساهم في طلب مزيد من الدعم من هذه الفئات الاجتماعية، والمنظمات بُغية تحقيق الأهداف، والمنافع على الصعيد المشترك (Guo & Liu, 2012).

أشارت دراسة (Cao, Pan, Qian & Tian (2017) أن من الأنشطة الواجب اتباعها من قبل المنظمات لتحقيق اهدافها المشتركة هي إنشاء علاقات مبنية على أساس الاحترام المتبادل بين مختلف الافراد داخل المنظمة، والقوى المؤثرة ذات العلاقة خارجها، وكذلك تحفيز إدارة المنظمة أفرادها على تبادل الآراء بكل مصداقية بخصوص تلافي القضايا الحرجة.

وبينت دراسة كُُل من (Phipps & Prieto (2015) أن المنظمات ذات رأس المال السياسي بارعة في تطوير، واستخدام شبكات من العلاقات، وبناء التحالفات، والصدقات، وعلى

مختلف المستويات من أجل تحقيق غاياتها، وأهدافها على صعيد المنظمة ككل، والأفراد، والمجموعات المختلفة.

وفسرت دراسة كل من Sheehan, De Cieri, Cooper & Brook (2016) إلى تحقيق الأهداف المشتركة من منظور المهارة السياسية (أحد أوجه رأس المال السياسي المنظمي) بأنه تمتع الفرد بأسلوب شخصي غير مرئي يتمكن من خلاله في إقناع الآخرين، وتكييف سلوكهم وفقاً لما تتطلبه الحالة للحصول على ما يناسبهم من ردود فعل الآخرين، والوصول إلى غاية مشتركة.

وفي نفس الاطار وضحت دراسة Guo & Liu (2012) أن واحدة من الانشطة التي تسهم في تحقيق الاهداف المشتركة هي من خلال تقديم المنظمات الدعم، والحافز الدائم لأفرادها، وتشجيعهم لمبدأ التشارك في صياغة أهدافها الاستراتيجية.

ويصفها الباحث بأنها السعي الكبير الذي تقوم به المنظمة للعمل وفق مبدأ التعاضد بين مختلف اقسامها تحقيقاً لأهدافها المشتركة، فضلاً عن سعيها بتطوير علاقاتها الخارجية مع مختلف القوى، واصحاب المصالح الآخرين، وتسخير شبكة العلاقات هذه في تحقيق اهدافها، ومصالحها المشتركة.

(5.2): الدراسات السابقة

سيتم عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وطبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات، والتي ستأتي مُتممة لما تم بيانهُ وتحديده في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، وسيتم عرض هذه الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني، ومن الأقدم إلى الأحدث:

❖ دراسة (Harvey & Novicevic, 2004) بعنوان:

“The development of political skill and political capital by global leaders through global assignments”

" تنمية المهارات السياسية ورأس المال السياسي من قبل القادة العالميين من خلال المهام العالمية "

الهدف من هذه الدراسة هو شرح كيف يمكن أن يؤدي تطوير قادة عالميين من خلال مهامهم خارج وطنهم الأم إلى اكتسابهم للمهارات السياسية القيمة، ورأس المال السياسي، وذلك باستخدام الإطار النظري لنظرية التأثير السياسي، وأيضاً من خلال التمييز بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال السياسي ، باعتبارهما جزءاً لا يتجزأ من محفظة رأس مال القائد العالمي. كشفت الدراسة إلى إن هناك ستة سلوكيات يمكن أن تؤثر على تكوين رأس المال السياسي للقائد العالمي هي: أولاً، التقريب الاجتماعي- درجة التزامن للتفاعل مع القائد وتلك الموجودة في المنظمة التي يتمتع القائد برأس مال سياسي، وثانياً، مستوى الوصول إلى القائد ونوع التفاعل (أي وجهاً لوجه، إلكتروني أو غيره) الذي لدى الأفراد مع القائد، وثالثاً، النطاق والوصول- اتساع شبكة الأفراد الذين يرون أن للقائد رأس مال سياسي، رابعاً، مستوى المعرفة داخل الشبكة العالمية لرأس المال السياسي للقائد، وخامساً، المتانة - القدرة الدائمة أو المتبقية لرأس المال

السياسي للقائد، وسادساً، درجة الشكليات - الدرجة التي يتم بها إضفاء الشرعية على رأس المال السياسي للقائد في المنظمة حسب الموقف، أو السلطة الرسمية.

توصلت الدراسة إلى إن رأس المال السياسي أمر بالغ الأهمية للقادة في المنظمات الدولية لأنه يُمكن أن يُقلل من مستوى الصراع، والعواقب المُخلة بين الشركات التابعة الأجنبية، فضلاً عن ذلك تعتبر المهارة السياسية للقائد العالمي في استخدام التأثير السياسي في غاية الأهمية بسبب التنافس المشترك الذي يحدث بين المصالح المتنافسة، والموارد المهمة للجهات الفاعلة المؤثرة في المقر الرئيسي، والشركات التابعة.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث، وخصوصاً التجريبية منها في كل من القيمة والتكاليف ذات الصلة لتطوير، واستخدام القدرة المؤسسية على التكيف للموارد البشرية لتطوير قادة عالميين من خلال التصميم المناسب، والإدارة الفعالة للمهام العالمية.

❖ دراسة (Oliver & Holzinger, 2008) بعنوان:

“The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework”

" فاعلية الإدارة السياسية الاستراتيجية: إطار القابليات الديناميكية "

هدفت الدراسة تقديم إطاراً ديناميكياً للقدرة لشرح الإدارة الاستراتيجية الفعالة للبيئة السياسية. ومع التطورات، والتغيرات السريعة الحاصلة في البيئات السياسية، والتنافسية فقد تحتاج المنظمات العاملة في بيئات سياسية تنافسية متغيرة إلى تطوير مسارات للقدرة على إدارة العمل السياسي الذي يعكس سرعة، وتعقيد البيئات السياسية، والتنافسية المعاصرة، واعتماداً على وجهة النظر القائمة على الموارد فإن الاستراتيجيات السياسية الفعالة هي تلك التي تعزز القيمة

المستقبلية للأصول الاستراتيجية للمنظمة، وتحمي القيمة المستقبلية لها، وتوضح هذه الدراسة أن فعالية الاستراتيجيات السياسية ستكون دالة على قدرات الإدارة السياسية الديناميكية للمنظمات.

المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة هي مراجعة الأدبيات من المقالات والمجلات الإلكترونية المنشورة، والدراسات السابقة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية سياسية لها الدور المهم على تعزيز موارد المنظمة من أجل تحسين أدائها، ومركزها التنافسي، وتعتبر عنصراً هاماً في الحد من الانجراف الاستراتيجي لتلك المنظمة من خلال المساهمة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتحسين استراتيجياتها الشاملة إضافة للدور الذي تلعبه في الحد من حالات اللاتأكد في ظل هذا البيئة الديناميكية شديدة التعقيد، فضلاً عن تأثيرها في كسب العلاقات، والمصالح المتبادلة مع بيئتها المحيطة.

❖ دراسة (Blumentritt & Rehbein, 2008) بعنوان:

“ The Political Capital of Foreign Subsidiaries :An Exploratory Model ”

"راس المال السياسي للشركات التابعة الأجنبية : نموذج استكشافي"

كان الهدف من هذه الدراسة توضيح دور رأس المال السياسي المنظمي في إنشاء الشركات الأجنبية التابعة للشركات متعددة الجنسيات، وماله من أثر في نجاح الاستراتيجيات التنافسية لتلك الشركات من خلال العمل وفق نظرية الاعتماد على الموارد، والمطبوعات المتعلقة بالأنشطة السياسية للمنظمات، وإطار عمل القوة التفاوضية.

تختبر الدراسة الفرضيات بناءً على البيانات الأولية التي تم جمعها من 91 شركة تابعة أجنبية بإجراء بحث كمي من خلال تصميم استبانات موجهة لكبار المديرين للشركات الأجنبية التابعة لشركات الأدوية والكيماويات في الولايات المتحدة.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات الفرعية التابعة للشركات المتعددة الجنسيات (MNC) Multinational Company تُظهر تميزاً ملحوظاً في تعزيز استراتيجيتها التنافسية، والحد من مخاطر انجرافها وفقدانها لمركزها التنافسي من خلال التأثير الواضح لرأس مالها السياسي في القدرة على الحصول على الموارد النادرة، والقدرة على المساومة، وبالتالي تحقيق المصالح والغايات المشتركة.

❖ دراسة (Bos, 2008) بعنوان:

“competitive intelligence process and tools for intelligence analysis”

" عملية الذكاء التنافسي وأدوات تحليل الذكاء "

كان الهدف من هذا البحث الاستقصائي هو دراسة العملية التي يشيع استخدامها لإنشاء، والحفاظ على برنامج الذكاء تنافسي في المنظمات، والإبلاغ عنه.

المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة هي البحوث النوعية في تحليل الطبيعة، والمحتوى، وأُجريت على جميع المصادر التي تم تحديدها وتحليل نماذج عملية الذكاء التنافسي، ولتحديد الأدبيات ذات الصلة تم استخدام قواعد البيانات الأكاديمية ومحركات البحث.

توصلت الدراسة بأن النتائج الأساسية للذكاء التنافسي، والمتمثلة في القدرة على اتخاذ القرارات الاستباقية تقود إلى قرار استراتيجي، وقيادة سوقية أفضل للمنظمة، وبأن تلك المنظمات

تكون بأمس الحاجة لتبني عمليات الذكاء التنافسي، اما في حالة عدم تبنيتها لتلك العمليات سيعرضها للفشل والانجراف الاستراتيجي.

❖ دراسة Wright, et. al., (2009) بعنوان:

“Competitive Intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector 2009”

"الذكاء التنافسي في الممارسة العملية: دليل تجريبي من قطاع التجزئة المصرفية في المملكة المتحدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق ليس فقط في كيفية تشغيل أنشطتها لجمع معلومات الذكاء التنافسي، ولكن إلى الدرجة التي يشتركون بها في موقف تبادل، وتشارك المعلومات.

مجتمع الدراسة كان كبار بنوك التجزئة في المملكة المتحدة، حيثُ اختارت هذه الدراسة البنوك السبعة الكبرى في المملكة المتحدة، وأجريت سلسلة من المقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في البنوك في المملكة المتحدة، والتي سمحت بالتركيز على النقاش حول مجالات ذات أهمية خاصة.

تم استخدام منهج البحث النوعي، والاستكشافي، والوصفي. وتم جمع المعلومات من خلال المقابلات، وتحليل الوثائق.

وتوصلت هذه الدراسة إلى ان الذكاء التنافسي هو عنصر حاسم في عملية التخطيط، وصياغة الاستراتيجية، وصنع القرار الاستراتيجي، وكان هناك اتفاق عام على أن الذكاء التنافسي هي في المقام الأول حول فهم البيئة التنافسية، والمنافسين، والعملاء تقادياً لحالة الانجراف الاستراتيجي.

❖ دراسة (Börjesson & Johansson, 2012) بعنوان:

“Risk and Uncertainty in Banking Sector-A study of the Post-Earnings Announcement Drift in European banks-Did the market reflect the banks' exposure to risk before the magnitude of the financial crisis was a fact?”

” المخاطر واللاتأكد في القطاع البنكي - دراسة لإعلان انجراف ما بعد الأرباح في البنوك الأوروبية - هل يعكس السوق تعرض البنوك للمخاطر قبل أن يكون حجم الأزمة المالية حقيقة؟”

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق مما إذا كان يمكن ملاحظة العلاقة بين أسعار الأسهم، وحالة اللاتأكد التي تواجه السوق بسبب المخاطر المحتملة في القطاع المصرفي.

تم استخدام الطريقة الكمية لإجراء هذه الدراسة، وللعثور على إجابات لأسئلة البحث المذكورة تم استخدام تصميم البحث المختار لاختبار الفرضيات المذكورة، وللتحقق من العلاقات بين المتغيرات، وشرحها.

عينة البحث كانت مكونة من البنوك المدرجة من (30) دولة أوروبية حيث اقتصر العينة على الدول الأعضاء في المنطقة الاقتصادية الأوروبية (EEA)، وأعضاء رابطة التجارة الحرة الأوروبية (EFTA) .

وخلصت الدراسة أن السوق لم يتوقع البنوك التي من شأنها أن تدير الأزمة، وتلك التي لم تفعل ذلك، وبالتالي يمكن استنتاج أن السوق لم يتنبأ بالبنوك التي ستتحكم في الأزمة، وأي البنوك التي لا تستطيع ذلك، ومع ذلك فإن هذه الدراسة تشير إلى أن شكلاً من أشكال اللاتأكد لدى المستثمرين قد تم التوصل إليه.

أوصت الدراسة إلى إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال، والتحقق في خسائر الائتمان غير المتوقعة بدلاً من الخسائر الائتمانية الفعلية التي لوحظت في هذه الدراسة جراء حالة اللاتأكد التي عانتها البنوك مع حالة السوق.

❖ دراسة صالح وبنّي حمدان (2012) بعنوان:

"مُساهمة الذكاء التنافسي في تجنب فخ البقع العمياء في تحليل المنافسة : دراسة استكشافية في شركات الصناعات الدوائية في الاردن"

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على درجة مساهمة الذكاء التنافسي في تجنّب فخ البقع العمياء (وهي أحد مسببات الانجراف الاستراتيجي، والتي تظهر بسبب قصر النظر الإداري، والتصورات الإدارية الغير دقيقة)، عند تحليل المنافسة في شركات الصناعات الدوائية الاردنية.

اعتمدت الدراسة المنهج الاستكشافي، واجريت على شركات الصناعات الدوائية البالغ عددها (20) شركة، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (40) مديراً، ولغرض جمع البيانات، والمعلومات المتعلقة بالدراسة استخدمت المقابلة أولاً، ومن ثم تم تطوير استبانة، والتي تعد الأداة الرئيسية للبحث الكمي في جمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى أن الذكاء التنافسي ساهم بشكل واضح، ومعنوي في تجنّب فخ البقع العمياء.

وأوصت بضرورة تطوير استخدام الذكاء التنافسي في الشركات المبحوثة عبر الورش التدريبية، والشراكات الاستراتيجية، وتأسيس وحدة الذكاء التنافسي لتلك الشركات لما لها من أهمية كبيرة، وحرّجة في تحسين الحصة السوقية، والمركز التنافسي لهم.

❖ دراسة (Tej Adidam, et. al., 2012) بعنوان:

“Competitive intelligence and firm’s performance in emerging markets: an exploratory study in India”

" الذكاء التنافسي وأداء الشركة في الأسواق الناشئة: دراسة استكشافية في الهند "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات الذكاء التنافسي على أداء الشركة في سياق الأسواق الناشئة في الهند.

استهدفت الدراسة عينة طبقية عشوائية تم تطويرها من مجموعة متنوعة من القوائم البريدية التي تركز على الشركات الهندية، واستخدمت الدراسة منهجية مستعرضة قائمة على المسح.

نتجت الدراسة إلى أن الشركات الهندية التي تظهر مستويات أعلى من أنشطة الذكاء التنافسي تحقق بالفعل نتائج أفضل للأداء المالي، والمستوى الحالي لأنشطة الذكاء التنافسي في الشركات الهندية في مستوى معتدل مما يشير إلى فرصة لاستخدام وتنفيذ تقنيات أكثر تطوراً في عملية الذكاء التنافسي في المستقبل.

❖ دراسة (Guo & Liu, 2012) بعنوان:

“The perspective of relationships: election strategies and sources of political capital”

"منظور العلاقات: استراتيجيات الانتخابات ومصادر رأس المال السياسي"

كان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف الأبعاد المتعددة لرأس المال السياسي، واستكشاف العلاقات بين الأفراد، والجماعات الاجتماعية، والمنظمات، وتحديد منظور العلاقات لاستراتيجيات المنافسة، وتنفيذها.

تم اختيار العينات من الانتخابات التشريعية لعام (2008) التي أجريت في تايوان، وركزت على استراتيجيات المنافسة للمرشحين في المدن الخمس الكبرى ذات الكثافة السكانية العالية في تايوان.

وقد ساهمت هذه الدراسة في توضيح الأدبيات المتعلقة برأس المال السياسي من خلال دمج جميع العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، والمنظمات، وأشارت النتائج أن هناك بُعدان لرأس المال السياسي هما شبكات المجموعات الاجتماعية، والمنظمات، وعادة ما يتم إنشاء هذه الأنواع من الشبكات مع الابعاد الأربعة التالية: البحث عن الموارد، والحد من اللاتأكد، وتعزيز شرعية السياسة، وتحقيق الأهداف المشتركة.

❖ دراسة Yap, et. al., (2013) بعنوان:

“Strategic Uncertainty and Firm Performance: The Mediating Role of Competitive Intelligence Practices”

" اللاتأكد الاستراتيجي وإداء المنظمة: الدور الوسيط لممارسات الذكاء التنافسي "

هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار الاستراتيجية للذكاء التنافسي ودراسة تأثير ممارسات الذكاء التنافسي على العلاقة بين اللاتأكد الاستراتيجي المتصور وأداء المنظمة.

تم أخذ عينة الدراسة من الشركات المدرجة في بورصة ماليزيا البالغ عددها (900) شركة كعينات مستهدفة في هذه الدراسة، وباستخدام مسح استبيان عن طريق البريد كطريقة لجمع البيانات.

وتوصلت النتائج أن اللاتأكد الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي بممارسات الذكاء التنافسي، والتي بدورها ترتبط بشكل إيجابي بأدائها التنافسي، وخلصت إلى أن الذكاء التنافسي عنصر حاسم في تزويد المديرين بالذكاء الضروري للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الحكيمة، وبالتالي يجنب تلك المنظمات من الوقوع في مطب الانجراف الاستراتيجي والحفاظ على الميزة التنافسية لها.

❖ دراسة (Pellissier & Nenzhelele, 2013) بعنوان:

“Towards a universal competitive intelligence process model”

" نحو أنموذج عالمي لعملية الذكاء التنافسي "

هدفت هذه الدراسة هو مراجعة الأدبيات الحالية حول الذكاء التنافسي، والنظر في أهداف تحديد، وتحليل نماذج عمليات الذكاء التنافسي، وأخيرا اقتراح أنموذج عالمي لعملية الذكاء التنافسي.

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو البحوث النوعية في تحليل الطبيعة، والمحتوى، وأجريت على جميع المصادر التي تم تحديدها، وتحليل نماذج عملية الذكاء التنافسي، ولتحديد الأدبيات ذات الصلة تم استخدام قواعد البيانات الأكاديمية ومحركات البحث العالمية.

كشفت النتائج أن غالبية العلماء ينظرون إلى الذكاء التنافسي على أنه دورة من المراحل المترابطة، وهي: الوعي التنظيمي، والعملية، ومعالجة المعلومات، والتغذية الراجعة.

❖ دراسة (Lin, et. al., 2014) بعنوان:

“Can political capital drive corporate green innovation? Lessons from China”

" هل يمكن أن يقود رأس المال السياسي الابتكار الأخضر للمنظمات؟ دروس من

الصين "

هدفت الدراسة إلى تقديم دليلاً تجريبياً على كيفية تأثير ضغوط رأس المال السياسي للمنظمات وأصحاب المصالح على رغبة المنظمات في تبني الابتكار الأخضر.

كانت الدراسة استقصائية لـ 791 شركة تصنيع خاصة في الصين، وباستخدام إطار نظري يجمع بين نظرية أصحاب المصالح، والآراء القائمة على الموارد (RBV).

توصلت الدراسة أن رأس المال السياسي يلعب دوراً إيجابياً مهماً في أداء المنظمات للابتكار الأخضر وابتكار العمليات، وأنه من المحتمل جداً أن تتفوق على المنظمات التي تعمل من دونه، وبالتالي فإن البدائل غير رسمية مثل العلاقات بين الأفراد، والمنظمات لها تأثير عميق على نجاح منظمات الأعمال، كما وتسعى المنظمات التي تهتم بتنمية رأس المال السياسي بالسعي للحفاظ على مواردها، والدفاع عن مختلف أوجه القصور البيروقراطية، والضعف المؤسسي.

وأوصت الدراسة بالتوسع من الأبحاث حول الابتكار الأخضر للمنظمات مع التركيز على رأس المال السياسي وأصحاب المصلحة في الاقتصادات الناشئة التي تمر بمرحلة تحول مؤسسي.

❖ دراسة (Maune, 2014) بعنوان:

“Competitive Intelligence And Firm Competitiveness: An Overview”

" الذكاء التنافسي والقدرة التنافسية للشركة : نظرة عامة "

الهدف من هذه الدراسة هو تشخيص العلاقة الموجودة بين الذكاء التنافسي، والقدرة التنافسية القوية نظرًا للتغير السريع في التكنولوجيا، وإلغاء القيود التنظيمية، والعولمة؛ وذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة.

كانت المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة هي مراجعة الأدبيات لمقالات المجالات الإلكترونية المنشورة، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

خُصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء التنافسي، والقدرة التنافسية للمنظمة، وأن الذكاء التنافسي يلعب دورًا حاسمًا للغاية في القدرة التنافسية للشركة، من خلال مساهمته في وضع استراتيجية تنافسية تساعد صانعي القرار على اتخاذ القرارات السليمة، والحد من احتمالية فشل (انجراف) استراتيجيتها خاصةً والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

❖ دراسة (Zafirova, 2014) بعنوان:

“Strategic Drift and Strategic Crisis Management of Organization”

" الانجراف الاستراتيجي وإدارة الأزمات الاستراتيجية للمنظمة"

هدفت هذه الدراسة المفاهيمية إلى توضيح كيف يمكن أن يؤدي الانجراف الاستراتيجي للمنظمات إلى أزمة استراتيجية كشكل من مظاهر الأزمة التنظيمية العميقة لتلك المنظمات، وبينت الدراسة تطور نظرية الانجراف الاستراتيجي، وكذلك آراء العديد من العلماء حول أنواع الأزمات، والتي يُنظر إليها على أنها تصنيف موحد، وتفسير عالمي لمصطلح الأزمة الاستراتيجية، وأن من الضروري لكل منظمة أن تكون على دراية بأعراض الانجراف الاستراتيجي من أجل الحفاظ على موقعها الاستراتيجي التنافسي الذي له جذور تاريخية، هذا سيسمح له بمنع، أو تقليل الخسائر الناجمة عن أزمة استراتيجية واحدة محتملة.

من أبرز استنتاجات هذه الدراسة أن هناك عاملين رئيسيين يُسهمان في حالة الانجراف الاستراتيجي، الأول هو البيئة الخارجية الأكثر تعقيداً، وديناميكية، والثاني هو التصورات الإدارية غير دقيقة المتمثلة بقصر نظر القادة بالاعتراف بأن التصحيحات المنجزة من الاستراتيجيات لم تُعد في حالة صالحة لمُتابعة التغيرات في البيئة الخارجية، وفي حال لم تتجح المنظمة في توقع بعض التغييرات في وقت مبكر بما فيه الكفاية، والرد عليها بشكل مناسب، فإن أكثر الاستراتيجيات نجاحاً ستؤدي حتماً إلى الانجراف، وبالتالي تؤدي إلى الفشل.

❖ دراسة (Joseph & Cox, 2015) بعنوان:

“Business Environment And Strategic Management: Strategic Drift”

" بيئة الأعمال والإدارة الاستراتيجية: الانجراف الاستراتيجي "

بحثت هذه الدراسة عن الأسس النظرية للانجراف الاستراتيجي، وشرح آلية حدوث الانجراف الاستراتيجي في المنظمات باستخدام نظرية ميلر Icarus paradox، من خلال دراسة الحالة لشركة كوداك، وتقييم أسباب حدوث هذه الظاهرة، فان القضية الأكثر أهمية المتعلقة بالانجراف الاستراتيجي هي تحليل البيئة الخارجية للمنظمات، والتي يبدو أنها أساس كل السلبيات المترتبة على ذلك، إضافةً إلى القرارات الغير حكيمة من قبل قادة المنظمات التي كانت من الممكن أنها تحقق نجاحاً في الماضي ولكنها أصبحت قديمة وغير مناسبة مع تقدم الزمن، كما وصفت الدراسة أربعة عوامل رئيسية وراء الانجراف الاستراتيجي هي: فخ القيادة، والمهارات المتجانسة، والقوة والسياسة، وفخ الذكريات الهيكلية.

خلصت الدراسة إلى أنه يُمكن الحد من ظاهرة الانجراف الاستراتيجي من خلال إجراء تقييم دوري لنسبة ذكاء المنظمات، وتطوير الذكاء التنافسي بشكل متكرر، فضلاً عن أهمية امتلاك المنظمة لقائد من أبرز صفاته أنه يجمع بين القوة والسياسة، ويمتلك مهارات خاصة تمكنه من التوصل إلى اتخاذ قرارات حكيمة قادرة على إيصال المنظمة لمرسی الأمان بدلاً من العيش على ذكريات نجاحات الماضي، واستخدامها للمستقبل؛ بالتالي ستكون النتيجة عكسية، وتؤدي إلى انجراف المنظمة وخسارة كبيرة لحصتها من السوق.

أوصت الدراسة المنظمات بتجنب الانجراف الاستراتيجي من خلال إجراء تحليل مُنظم لبيئة تلك المنظمات الخارجية من خلال أنشطتها الذكية، وعلى مدار العام، وأيضاً الحاجة إلى

تعيين قائد استراتيجي ذو رؤية حكيمة يجمع بين القوة والسياسة يقود المنظمة في اتجاه يُجنبها الانجراف الاستراتيجي.

❖ دراسة (الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان و الداود، ألفن ناظر ججو
2015) بعنوان:

“دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة
من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك ”

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية (وهي اساليب تنظيمية متعددة تمثل قدرة المنظمة على متابعة أنشطة المنافسين، وجمع المعلومات الخاصة بيهم من خلال تحليل البيئة الخارجية، وتحديد التهديدات والاستغلال الأفضل للفرص)، والانهيار التنظيمي (وهي ظاهرة مقارنة جداً لظاهرة الانجراف الاستراتيجي، تتعرض لها المنظمة نتيجة عدم تكيفها مع ضغوط ظروف العمل، وعدم مواكبة البيئة الخارجية لها)، كان مجتمع الدراسة مكون من عينة غير عشوائية شملت جميع الكليات في جامعة دهوك والبالغ عددها (12) كلية، والافراد المبحوثون هم من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، وباستخدام البحث الكمي تم تطوير استبانات تتألف من (57) فقرة لغرض القياس.

توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي لدور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي.

وأوصت الدراسة الكليات المبحوثة بضرورة العمل على توفير الموارد اللازمة، والاستغلال الأمثل للفرص لأنها تعد من الأسباب الرئيسية المؤدية الى الانهيار التنظيمي.

❖ دراسة (2015) Maosa بعنوان:

“Determinants Of Strategic Drift And Their Effect On Performance Of Commercial Banks In Kenya”

" محددات الانجراف الاستراتيجي وتأثيرها على أداء البنوك التجارية في كينيا "

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد محددات الانجراف الاستراتيجي وتأثيرها على

أداء البنوك التجارية في كينيا.

استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي لأنه يقدم وصفاً تفصيلياً للأحداث، والمواقف،

والتفاعلات بين الأشخاص، والأشياء ذات الحد الأدنى من التحيز.

كان مجتمع الدراسة هو جميع البنوك التجارية في كينيا (43) بنك تجاري، وتم استخدام

الاستبيانات لجمع البيانات واحتوت بشكل أساسي على أسئلة مغلقة نظمت على مقياس ليكرت

من خمس نقاط، وأستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات بمساعدة الحزمة العلمية للعلوم

الاجتماعية و MS Excel.

أشارت النتائج إلى أن المحددات الرئيسية للانجراف الاستراتيجي هي التخطيط

الاستراتيجي، والقيادة الفعالة، والاستجابة للتغيير، وسياسة البنك. وخلصت إلى أن عملية

التخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون استشارية لضمان توافق الهيكل مع الاستراتيجية، وأن في

حالة الانجراف الاستراتيجي يتعين على الإدارة سد الفجوة بين ما هو مخطط، وما تم القيام به،

فضلاً عن العوائق الكبيرة في سلطة القيادة التي يجب تغييرها كالفقادة المسيطرون المقاومون،

وانشغالهم عن مواكبة التغيرات السريعة في البيئة الخارجية التي يسودها حالة كبيرة من اللاتأكد.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات عن هذا الموضوع الحيوي لمعرفة خبايا لم تُكشف بعد، والتوصل إلى طرق جديدة تسهم بشكل، أو بأخر في الحد من الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية، وأن يقوم فريق إدارة البنوك التجارية في كينيا بإجراء تحليل مناسب للبيئة حتى يتمكن من اكتشاف التغييرات، وبالتالي الاستجابة لها من خلال إجراء التعديلات الاستراتيجية اللازمة، فضلاً عن أهمية وجود قيادة فعالة قادرة على الاستجابة للمتغيرات السريعة من أجل الحد من حالة اللاتأكد، وتحسين أداء البنك.

❖ دراسة (Lee, 2015) بعنوان:

“Strategic Drift And Its Effect On The Performance Of Insurance Companies In Nairobi City County, Kenya”

" الانجراف الاستراتيجي وتأثيره على أداء منظمات التأمين في مدينة نيروبي ، كينيا "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الانجراف الاستراتيجي على أداء منظمات التأمين في كينيا، وتبنت الدراسة كلاً من المسح الوصفي، والتصميمات البحثية التوضيحية، وشمل البحث (49) شركة تأمين مسجلة تمارس أعمالها في مقاطعة نيروبي. تم أخذ عينات المستطلعين بشكل عشوائي قصدي حيث تمت مقابلة المديرين العامين فقط في منظمات التأمين، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانات والمقابلات.

أشارت النتائج إلى أن رسالة منظمات التأمين قد تم إبلاغ الموظفين بها بشكل غير واضح، وكان لها أعلى معدل في اتخاذ القرارات المركزية في جميع الأمور المتعلقة بمفتاح الشركة في قيادة شركات التأمين.

كما وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة والوعي التنظيمي هما مؤشرا الانجراف الاستراتيجي الرئيسي الذي يؤثر على أداء منظمات التأمين حيث تبين أنها تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة.

وأوصت الدراسة على ضرورة أن تقوم إدارة منظمات التأمين بمراعاة الثقافة والوعي التنظيمي لمنظماتها لتحسين رضا العملاء، و ربحيتهم، وزيادة حصتهم في السوق.

❖ دراسة (Shakti & Srivastava, 2016) بعنوان:

“The effect of political skill on employees career success”

" تأثير المهارة السياسية على نجاح المسار الوظيفي للموظفين "

كان الغرض من الدراسة هو كشف الأثر الايجابي للأفراد ذوي العقلية السياسية على نجاح المسيرة الوظيفية، وما يؤدي إلى نجاح استراتيجية المنظمة التنافسية بشكل عام. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال تصميم استبانات وُزعت على عينة تظم (350) موظف في مصنع الحديد الصلب.

وخلصت الدراسة إلى أن الموظفين ذوي المهارات والعقلية السياسية هم الأكثر نجاحاً في منظماتهم، مما ينعكس ايجاباً في الحد من ظاهرة الانجراف الاستراتيجي لمنظماتهم، واستخدامها بما يحقق غايات وأهداف المنظمة.

❖ دراسة (نعمان، 2017) بعنوان:

" اثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير معدل- دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر المهارة السياسية (وهي أحد مرتكزات رأس المال السياسي المنظمي) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعتماد الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وكانت العينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (361) موظفاً في قطاع توزيع كهرباء الاردن شملت المستويات الادارية (العليا، والمتوسطة، والتنفيذية).

وتوصلت الدراسة إلى وجود مساهمة فعالة للمهارة السياسية في عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال الحد من حالة اللاتأكد وتجنب الانجراف الاستراتيجي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المهارات السياسية كونها تلعب دوراً هاماً في عملية صنع القرار؛ ذلك من خلال توفير دورات متخصصة في المهارة السياسية.

❖ دراسة (Salih & Al-Khatib, 2018) بعنوان:

“Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks: Open Book Management Practices (OBMp) as moderating”

" الوعي الاستراتيجي وأثره على المخاطر الاستراتيجية: الدور المعدل لممارسات الإدارة على المكشوف (OBMp) "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الوعي الاستراتيجي على المخاطر الاستراتيجية في وجود ممارسات إدارة الكتاب المفتوح كمتغير معدل، وكان مجال الدراسة هو شركات توزيع الوقود في الأردن.

حيثُ كان الاستطلاع على شركتين من أصل ثلاث شركات توزيع وقود، وبلغ مجموع موظفيها (222) موظفاً، وتم جمع العينات بطريقة المسح الشامل ومن المستوى الإداري الأعلى، والمتوسط، والمستوى الإشرافي من مديرين تنفيذيين، ومديري الأقسام، ومديري المحطات، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير سلبي مهم إحصائياً على الوعي الاستراتيجي بالمخاطر الاستراتيجية، وأيضاً أن ممارسات إدارة الكتاب المفتوح تخفف من التأثير السلبي للمخاطر الاستراتيجية في شركات توزيع الوقود لمخاطر قوة المنافسين، ومخاطر تحول أولوية العميل، وأكدت أن الوعي الاستراتيجي ضرورة في الوقت الحالي لاستخدام المنظمة بسبب التغيير السريع في البيئة، وتحول التكنولوجيا في البيئة الخارجية، وأيضاً تصبح المخاطر الاستراتيجية واحدة من المخاطر الرئيسية التي تصيب الشركات وتؤدي بها للانجراف والفسل، ويعتبرها المديرون نوع المخاطر التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد أهدافها الاستراتيجية.

❖ دراسة (Gajere, 2018) بعنوان:

"تأثير الانجراف الاستراتيجي والتآكل التكتيكي: مثال: حالة توزيع المنتجات البترولية من قبل شركة نيجيريا الوطنية للبترول"

"The Impact of Strategic Drift and Tactical Wear – Out: An Anecdote Example: The Case of the Distribution of Petroleum Products by Nigeria National Petroleum Corporation (NNPC)"

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء مثال عن تأثير الانجراف الاستراتيجي، والتآكل التكتيكي باستخدام حالة توزيع المنتجات البترولية من قبل شركة نيجيريا الوطنية للبترول (NNPC)، وبناءً على الوثائق الداخلية للصناعة، وتقارير السوق، وتجربة السكان تستند أسباب الانجراف الاستراتيجي والتآكل التكتيكي لـ (NNPCS) إلى استراتيجياتها، وتكتيكاتها الحالية، والتاريخية، كما، وأشارت إلى أن (NNPC) أعادت معالجة استراتيجياتها الحالية بما يتماشى مع العوامل البيئية الحالية لتجنب المواقف العائمة من خلال استكشاف الفرص الجديدة، واستغلال الفرص القائمة لتجنب الانجرافات الاستراتيجية.

كانت المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة هي مراجعة الأدبيات لمقالات المجالات الإلكترونية المنشورة، والدراسات السابقة ذات العلاقة.

خلصت الدراسة إلى ضرورة أن تقوم (NNPC) بتقييم أداءها وفقاً لمعايير الدقة، والاكتمال، والتكلفة، وهذا يعتمد أيضاً على قدرتها على استكشاف فرص جديدة في وقت واحد، واستغلال تلك الموجودة لتجنب الانجرافات الاستراتيجية، ومن المستحسن أن تلتقط (NNPC) الإشارات المبكرة للبيئة المضطربة وأن يعد نفسه بثقافة مرنة، وهيكل تنظيمي، كما يجب أن تكون المنظمة مفتوحة للتغيير، وتجنب الركود الذي يساهم في قانون الجاذبية التسويقية، ويجب أن يعمل على أساس قوي للإدارة الاستراتيجية للتغيير.

❖ دراسة (de Almeida, Lesca & Canton, 2018) بعنوان:

“Intrinsic motivation for knowledge sharing – competitive intelligence process in a telecom company”

" الدافع الجوهرى لتشارك المعرفة - عملية الذكاء التنافسي في شركة الاتصالات "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف المتغيرات التي تمنع الدوافع الذاتية للموظف لتشارك المعرفة، وتدرس جمع، وتبادل المعلومات التي قد تكون إشارة إلى التحركات التنافسية المستقبلية في عمليات الذكاء التنافسي (CI) Competitive Intelligence.

منهجية البحث للدراسة تمت باستخدام الارتباط الكنسي (العلاقة المعرفية) من خلال استخدام بيانات المسح من المنظمة، وكما استندت الدراسة إلى نظرية تقرير المصير المتعلقة بالدوافع الذاتية للسلوك، تم استخدام الارتباط الكنسي هذا، وهو تقنية لم يتم استكشافها كثيراً، ومفيدة لدراسة الارتباط بين مجموعات المتغيرات.

تم استخدام أدوات المسح في شركة تقدم خدمات البيانات والاتصال الصوتي في سوق أمريكا اللاتينية للشركات وللعملاء الأفراد، وكانت العينة مكونة من (126) موظفاً، وتم إرسال رسالة بريد إلكتروني تشرح أهداف البحث، ومرتبطة باستبيان قائم على الإنترنت إلى المتبعين.

توصلت الدراسة إلى أهمية الجوانب المختلفة التي تحفز سلوك تشارك المعرفة، ودعم نظام المعلومات، ودعم الإدارة العليا، وتغذية المعلومات، وبالتالي تحقيق فهم أفضل للسلوك الدافع للموظفين الذين من المتوقع منهم تشارك المعرفة حول بيئة منظماتهم التنافسية.

❖ دراسة (Tolla, 2019) بعنوان:

“A Framework for Competitive Intelligence in Strategic Decision making (SDM) in an Ethiopian Conglomerate”

" إطار للذكاء التنافسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (SDM) في تكتل إثيوبي "

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تطوير إطار استراتيجي لتنفيذ برنامج الذكاء التنافسي من أجل الاستخدام الفعال للذكاء التنافسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والذي ينعكس إيجاباً في الحد من حالة الانجراف الاستراتيجي، في تكتل أثيوبي باستخدام وحدات متعددة مدمجة، واستكشفت الدراسة القيمة الاستراتيجية للذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي لمنظمة لها هيكل تكتلي ويتكامل شركاؤها الفرعيين رأسياً.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي في جمع البيانات، وكانت العينة عشوائية قصدية استهدفت الموظفين في الإدارات العليا للشركات التابعة والمقر الرئيسي.

العينة التي استهدفتها الدراسة كانت مكونة من الصناعات الستة المضمنة في التكتل الأثيوبي.

أشارت النتائج الإجمالية للدراسة إلى وجود فروق بين الشركات التابعة، والمقر الرئيسي في ممارسة واستخدام الذكاء التنافسي في صناعة القرار الاستراتيجي، والقرارات الإدارية الأخرى، وبشكل عام أن استخدام الذكاء التنافسي في خصائص القرار الاستراتيجي، وحتى في القرارات الإدارية الأخرى كان له مساهمة كبيرة في عملية صنع القرار الاستراتيجي الأمثل، وبالتالي انعكاس هذا الأمر إيجاباً في تلافي خطر انجراف استراتيجية المنظمة.

❖ دراسة (Weiler, et. al., 2019) بعنوان:

“Understanding User Uncertainty during the Implementation of Self-Service Business Intelligence: A Thematic Analysis”

فهم اللاتأكد المستخدم أثناء تنفيذ ذكاء الأعمال للخدمة الذاتية: تحليل مواضيعي

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أوجه اللاتأكد التي تتمتع بها أنظمة ذكاء الأعمال في الخدمة الذاتية (SSBI) للمنظمات، واستخدمت لهذا الغرض نهج البحث النوعي الذي اعتبرته مناسباً للإجابة عن أسئلة ذكاء الأعمال، حيث أجرت مقابلات شبه منظمة مع (15) مستخدماً لنظام ذكاء الأعمال لاستكشاف العوامل ذات الصلة بحالة اللاتأكد، وتم جمع البيانات بالتعاون مع شركة تكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات.

وبينت نتائج الدراسة إلى أن حالات اللاتأكد تُشكل تهديداً كبيراً لفاعلية تنفيذ خطط المنظمات، وأدائها، وقامت الدراسة بتطوير خريطة مواضيعية لتصور أوجه اللاتأكد لدى المستخدم حيثُ يمكن لممارسي الذكاء التنافسي استخدام هذه الخريطة لتحديد حالات اللاتأكد المحتملة، ومراقبتها، وتطوير الإجراءات المناسبة للحد منها.

وأوصت الدراسة الأبحاث المستقبلية إلى استكشاف الدور الذي تلعبه الإشارات العاطفية في سلوك المستخدمين وتصوراتهم أثناء تنفيذ عملية الذكاء؛ لأن التأثير الاجتماعي يعد أيضاً مصدراً مهماً لحالة اللاتأكد لدى المستخدم؛ لذلك يجب أن تبحث الأبحاث المستقبلية في هذه الظروف التي تتحدى استخدام وتنفيذ عملية ذكاء الأعمال بنجاح.

(6.2): أوجه تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- جمعت الدراسة الحالية ثلاث مُتغيرات هي (الذكاء التنافسي، والانجراف الاستراتيجي، و رأس المال السياسي المنظمي) وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.
- اعتمدت الدراسة الحالية رأس المال السياسي المنظمي متغيراً بسيطاً، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.
- ركزت على دراسة موضوعات لم تُشبع بحثاً وتحليلاً في الأدبيات العربية، وبالتحديد الانجراف الاستراتيجي، و رأس المال السياسي المنظمي.
- طُبقت الدراسة الحالية في قطاع البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، حيث لم يتم تناول هذا القطاع في الدراسات السابقة بالمتغيرات الثلاثة للدراسة الحالية مجتمعة ، خاصةً إن البنوك التجارية الأردنية تواجه تحديات محلية، وإقليمية، ودولية عديدة قد تسبب لها انجراف استراتيجي يُبعدها عن مركزها التنافسي، وبالتالي يُخرجها من دائرة المنافسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)



الشكل (3-1) مخطط سير عمل الفصل الثالث

(3.1): المقدمة

يقدم الفصل الثالث وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، وصدق الاداة، وثبات الاداة، وتوزيع الأداة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وإجراءات الدراسة التي استخدمها الباحث في دراسته الحالية، وكالاتي:

(3.2): منهج الدراسة

الدراسة الحالية دراسة سببية ذات سمة نوعية، وكمية، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وهذا المنهج يقوم على دراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها لدلائل، وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة.

(3.3): مجتمع الدراسة

شمل مجال الدراسة الحالية البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، والبالغ عددها (13) بنكاً، وكما مبينة أدناه في الجدول رقم (3-1):

جدول رقم (3-1) البنوك التجارية الأردنية. المصدر: (جمعية البنوك في الأردن). www.abj.org.jo

ت	اسم البنك
1	البنك العربي
2	البنك الاهلي الاردني
3	بنك القاهرة عمان
4	بنك الاردن
5	بنك الاسكان للتجارة والتمويل
6	البنك الاردني الكويتي

بنك الاستثمار العربي الاردني	7
البنك التجاري الاردني	8
البنك الاستثماري	9
بنك الاتحاد	10
بنك المؤسسة العربية المصرفية / الاردن	11
بنك سوسيته جنرال / الاردن	12
بنك المال الاردني	13

بينما تكون مجتمع الدراسة من المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، والوسطى، والإشرافية) والبالغ عددهم (745) فرداً (جمعية البنوك في الأردن) www.abj.org.jo بتاريخ 2019/12/30 .

(3.4): عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد عينة الدراسة، فقد تم سحب العينة بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية، والتي شملت مديري الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية، والبالغ حجمها (254) فرداً، وهي عينة ممثلة لمجتمعها، ويمكن تعميم نتائجها (Sekaran & Bougie, 2016).

حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات، وبحسب المستويات الإدارية للمجتمع المبحوث، ومن ثم سحب عينة عشوائية من كل طبقة بشكل متناسب مع حجمها، وكما مبين أدناه في الجدول (2-3):

جدول (2-3) العينة من البنوك التجارية الاردنية بحسب المستوى الإداري

النسبة المئوية	حجم عينة الطبقة الواحدة	حجم الطبقة	حجم المجتمع	العنوان الوظيفي
16%	$42=254 \times 0.1651=745 \div 123$	123	745	إدارة عليا
32%	$81=254 \times 0.3181=745 \div 237$	237		إدارة وسطى
52%	$131=254 \times 0.5167=745 \div 385$	385		إدارة إشرافية
100%	254	745	745	المجموع

وحدة التحليل:

وحدة التحليل لهذه الدراسة هي من أفراد عينة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية) في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، والجدول (3-3) يوضح وصف افراد عينة الدراسة من خلال متغيراتها الديمغرافية:

الجدول (3-3) وصف افراد عينة الدراسة من خلال متغيراتها الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	123	60.0
	انثى	81	40.0
	المجموع	204	100.0
العمر	30 سنة فأقل	57	29.0
	31 - أقل من 36 سنة	58	28.0
	من 36 - أقل من 41 سنة	48	23.0
	من 41 - أقل من 46 سنة	31	15.0
	46 سنة فأكثر	10	5.0
	المجموع	204	100.0

56.0	113	بكالوريوس	المستوى التعليمي
4.0	8	دبلوم عالي	
36.0	74	ماجستير	
4.0	9	دكتوراه	
100.0	204	المجموع	
18.0	36	ادارة عليا	المستوى الوظيفي
32.0	66	ادارة وسطي	
50.0	102	ادارة إشرافية	
100.0	204	المجموع	
27.0	55	5سنوات فاقل	الخبرة
36.0	74	من 6 - 10 سنوات	
27.0	55	من 11 - 15 سنة	
10.0	20	16 سنة فاكثر	
100.0	204	المجموع	

(3.5): أدوات الدراسة

✧ المصادر الثانوية: وتضم الكُتُب، والمقالات العلمية المنشورة في المجالات العلمية،

ومحركات البحث العالمية.

✧ المصادر الأولية وتتمثل في:

- المقابلات المُهيكلية: تضمنت أسئلة محددة عن متغيرات الدراسة الثلاثة، والتي تم

اجرائها مع عدد من مدراء الاقسام في البنوك التجارية الأردنية المبحوثة بمدينة عمّان.

- الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية، والتي تم تطويرها لقياس المتغيرات الثلاثة للدراسة،

وإخضاعها للصدق، والثبات. وتم تطوير الاستبانة من خلال الاجراءات الاتية:

1. إعداد فقرات الاستبانة: تم إعداد فقرات الاستبانة وتطويرها بالاستناد إلى المراجع

الموضحة أدناه في الجدول (3-4)، وقد بلغ عدد فقراتها (75) فقرة كالتالي:

الجدول (3-4) مراجع متغيرات و أبعاد الاستبانة

المراجع	متغيرات الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> - Köseoglu, M. A., Chan, E. S., Okumus, F., & Altin, M. (2019). How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model. <i>International Journal of Hospitality Management</i>, 83, 283-292. - Tolla, B. B. (2019). A framework for competitive intelligence in strategic decision-making (SDM) in an Ethiopian conglomerate (Doctoral dissertation). - de Almeida, F. C., Lesca, H., & Canton, A. W. (2016). Intrinsic motivation for knowledge sharing–competitive intelligence process in a telecom company. <i>Journal of Knowledge Management</i>. - Wright, S., Eid, E. R., & Fleisher, C. S. (2009). Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. <i>Journal of marketing management</i>, 25(9-10), 941-964. - Badr, A., Madden, E., & Wright, S. (2006). The contribution of CI to the strategic decision making process: Empirical study of the European pharmaceutical industry. <i>Journal of Competitive Intelligence and Management</i>.V3-N4 	<p>1. المتغير المستقل: الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)</p> <p>ويشمل الأبعاد الفرعية الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الوعي التنظيمي (Organizational Awareness) - العملية (Process) - المعالجة (Processing)
<ul style="list-style-type: none"> - Gachanja, L. E. (2018). Strategic Drift And Its Effect On The Performance Of Insurance Companies In Nairobi City COUNTY, KENYA (Doctoral dissertation, School Of Business, (Kenyatta University). - Lucero, L. C., & Ocampo Jr, J. M. (2019). Emotional Intelligence and Leadership Trait among Master Teachers. <i>Mimbar pendidikan</i>, 4(1), 55-72. - Maosa, H. O. (2015). Determinates Of Strategic Drift 	<p>2. المتغير التابع: الانجراف الاستراتيجي (Strategic Drift)</p> <p>ويشمل الأبعاد الفرعية الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فخ القيادة (Leadership trap) - فخ الذكريات الهيكلية (Structural Memories Trap) - فخ التمثيل الخاطئ (Wrong)

المراجع	متغيرات الدراسة
<p>And Their Effect On Performance Of Commercial Banks In Kenya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Lawrence Erlbaum Associates. <i>Inc. Publishers, London.</i> - Hashem, T. N. (2016). The impact of organizational memory use in marketing knowledge management on marketing audits in Jordanian industrial corporations. <i>International research Journal, 1(1).</i> - Kassim, N. A., Khalib, L. H., & Shoid, M. S. M. (2016). Evaluating Organizational Culture and Leadership as Factors of Organizational Learning Capabilities. <i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(7), 39-48.</i> - Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation? development of the innovative culture enhancement framework. <i>Cogent Business & Management, (just-accepted), 1712125.</i> 	<p>(Representativeness Trap</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ngumbi, F. M., & Wambua, P. (2019). Organizational Resources And Strategic Plans Implementation In Administration Police Service In Baringo County, Kenya. <i>European Journal of Business and Strategic Management, 4(4), 14-33.</i> - Cao, X., Pan, X., Qian, M., & Tian, G. G. (2017). Political capital and CEO entrenchment: Evidence from CEO turnover in Chinese non-SOEs. <i>Journal of Corporate Finance, 42, 1-14.</i> - Guo, J., & Liu, C. H. (2012). The perspective of relationships: election strategies and sources of 	<p>3. المتغير الوسيط: رأس المال السياسي المنظمي</p> <p>(Organizational Political Capital)</p> <p>ويشمل الابعاد الفرعية الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - البحث عن الموارد (Seeking of Resources) - الحد من اللاتأكد (Reduction of Uncertainty) - تحقيق الأهداف المشتركة (Attainment of the Common

المراجع	متغيرات الدراسة
<p>political capital. <i>Management Decision</i>, 50(8), 1340-1360.</p> <p>- Wang, Y., Chen, Y., Wang, N., Nevo, S., Kou, G., & Alsaadi, F. E. (2019). Impact of the strategic role of IT on explorative and exploitative innovation activities: The role of environmental uncertainty. <i>Decision Sciences</i>.</p> <p>- Latan, H., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Wamba, S. F., & Shahbaz, M. (2018). Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting. <i>Journal of Cleaner Production</i>, 180, 297-306.</p>	<p>Objectives)</p>

2. صدق الأداة

لغرض معالجة موضوع صدق الاداة تم استخدام الطرائق التالية :

•الصدق الظاهري

من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتعرف على آرائهم عن مدى صلاحية الفقرات، ومدى ملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله. وقد بلغ عددهم (10) خبراء متخصصين في إدارة الأعمال من مختلف الجامعات الأردنية، الملحق (2)، وبناءً على

ملاحظاتهم فقد تم حذف (30) فقرة، وتم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات بعد أن تم الأخذ بجميع الآراء، وخرجت الاستبانة بشكلها النهائي في (45) فقرة.

• الصدق البنائي التقاربي (Convergent Validity)

الصدق التقاربي يشير الى قدرة الاسئلة الفرعية التي تمثل مجالا او مجالا معيناً في تمثيلها لهذا المجال بمعنى ان درجة ارتباط كل سؤال يجب ان تكون قوية وكبيرة وهناك العديد من الاختبارات التي تشير الى هذا النوع من الصدق ومن اهمها الصدق البنائي والذي يشير الى درجة العلاقة بين الفقرة او السؤال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي اليه الفقرة ويتم ذلك من خلال اختبارات التحليل العاملي بنوعيه الاستكشافي (Exploratory) باستخدام برنامج spss والتوكيدي (confirmatory) باستخدام برنامج Smart Partial Least Square (PLS) (3.0). وفي هاتين الطريقتين للبحث في الصدق فانه يتم الاعتماد على قيم ما يسمى بقيم التشعب او التحميل (Factor Loading) .

• الصدق باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis

Analysis

1. للمتغير المستقل: الذكاء التنافسي

باستعراض نتائج التحليل العاملي الاستكشافي المبينة نتائجه في الجدول (3-5) يتبين أن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.808) (ووفقاً لقاعدة Kaiser 1974) والتي تشير الى أن الحد الأدنى المقبول لقيمة الاختبار هو القيمة (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة التي تم التوصل اليها هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للتحليل. كما يبين الجدول أيضاً أن قيمة الحد الأدنى للقيم العينية (الذاتية) Eigen Value للعوامل المستخلصة

من التحليل كانت جميعها اكبر من الواحد الصحيح وحسب ما هو مبين في الجدول فقد بلغت القيمة (3.95) لعامل (الوعي التنظيمي) وبلغت (3.67) لعامل (العملية) وبلغت (3.95) لعامل (المعالجة) كذلك يلاحظ من نتائج الجدول ان نسب التباين المفسرة من قبل كل عامل قد بلغت (26.35) لعامل (الوعي التنظيمي) وبلغت (24.94) لعامل (العملية) كما بلغت (23.01) لعامل (المعالجة) وبالتالي فان العوامل الثلاثة تفسر ما نسبته (74.3 %) من تباين المتغير المستقل (الذكاء التنافسي).

كما يعرض الجدول (3-5) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل المستخلصة حيث يلاحظ ان اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.682) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الثانية في عامل (المعالجة) والتي تحمل الرمز (IV3.2) وحيث ان هذه القيمة كانت اكبر من (0.40) في التحليل العاملي الاستكشافي) فأنها تعتبر كافية ومناسبة وتعبّر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات كل عامل تم استخلاصه:

جدول (3-5) قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل (الذكاء التنافسي) والناجمة من

خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل		
			الوعي التنظيمي	العملية	المعالجة
1	IV1.1	يوفر البنك فهم سليم لممارسة العمليات الاساسية	.716		
2	IV1.2	يدعم البنك ممارسة أنشطة الذكاء	.723		
3	IV1.3	يُحفز البنك المبادرات التنافسية	.837		
4	IV1.4	يهتم البنك في بناء التوجه الاستراتيجي	.778		
5	IV1.5	يعتمد البنك تقنيات تسهل تبادل المعلومات بين مستوياته الادارية	.803		
6	IV2.1	يتبنى البنك اساليب تقنية لجمع البيانات عن منافسيه	.850		
7	IV2.2	يستثمر البنك البيانات المجمعة في رسم خارطته التنافسية	.796		
8	IV2.3	يوفر البنك البيانات الضرورية لرسم التوجه التنافسي	.884		

9	IV2.4	يحلل البنك البيانات باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة			.860
10	IV2.5	يترجم البنك البيانات المعتمدة الى معلومات قابلة للتطبيق			.817
11	IV3.1	يُحدث البنك باستمرار موثوقية مصادر المعلومات			.842
12	IV3.2	يُقيم البنك مدى صلاحية المعلومات في صناعة القرارات			.682
13	IV3.3	يُحول البنك المعلومات المتحصلة إلى معارف متخصصة			.893
14	IV3.4	يُصنف البنك المعارف المُجمعة ضمن فئات تلائم أنواع القرارات التي يتبناها			.780
15	IV3.5	يستخدم البنك المعارف المحولة في تحديد الاختيار الاستراتيجي الانسب			.803
		القيم العينية (Eigen values)	3.95	3.67	3.45
		التباين المفسر	26.35	24.94	23.01
		اختبار KMO			0.808

• صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع: الانجراف الاستراتيجي

يتضح نتائج التحليل العاملي الاستكشافي المبينة نتائجها في الجدول (6-3) أن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.786) ووفقا لقاعدة (Kaiser 1974) والتي تشير الى أن الحد الأدنى المقبول لقيمة الاختبار هو القيمة (0.50) فإن القيمة التي تم التوصل اليها هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعد كافيا ومناسبا.

كما يبين الجدول (6-3) أن قيمة الحد الأدنى للقيم العينية (الذاتية) Eigen Value للعوامل المستخلصة من التحليل كانت اكبر من المحك المطلوب وهو الواحد الصحيح وحسب ما هو مبين في الجدول التالي أدناه فقد بلغت القيمة (3.71) لعامل (فخ القيادة) وبلغت (3.35) لعامل (فخ الذكريات الهيكلية) وبلغت (2.87) لعامل فخ التمثيل الخاطئ كذلك يلاحظ من نتائج الجدول ان نسب التباين المفسرة من قبل كل عامل قد بلغت (24.71) لعامل (فخ القيادة) وبلغت (22.34) لعامل (فخ الذكريات الهيكلية) كما بلغت (19.17) لعامل (فخ التمثيل الخاطئ) وبالتالي فان العوامل الثلاثة تفسر ما نسبته (66.22 %) من تباين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

كما، وسيعرض الجدول التالي قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل المستخلصة حيث يلاحظ ان اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.679) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الثالثة في عامل فح الذكريات الهيكلية والتي تحمل الرمز (DV2.3) وحيث ان هذه القيمة كانت اكبر من (0.40) في التحليل العاملي الاستكشافي) فأنها تعتبر كافية ومناسبة وتعتبر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات كل عامل تم استخلاصه:

جدول (6-3) قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) والنااتجة من خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل		
			فح القيادة	فح الذكريات	فح التمثيل الخاطيء
1	DV1.1	يعتمد البنك وجهة نظر واحدة في حل المشكلات	.807		
2	DV1.2	يستخدم البنك قنوات اتصال باتجاه واحد	.732		
3	DV1.3	يتبنى البنك المركزية في عملية اتخاذ القرار	.860		
4	DV1.4	يملك البنك قادة لهم القدرة على التعامل مع الحاضر	.900		
5	DV1.5	يوفر البنك بيئة محفزة لقادته للتكيف مع الظروف الحالية	.842		
6	DV2.1	يستعين البنك بحلول سابقة أثبتت نجاعتها للتعامل مع الأزمات	.860		
7	DV2.2	يركز البنك على استراتيجية واحدة في التعامل مع المواقف التنافسية المختلفة	.804		
8	DV2.3	يستخدم البنك معارف سابقة للتكيف مع التغيرات البيئية	.679		
9	DV2.4	يعتمد البنك على خبراته الماضية في صناعة القرارات	.774		
10	DV2.5	يلتزم البنك في عمله بإجراءات روتينية منذ زمن بعيد	.834		
11	DV3.1	يطلب البنك من جميع أقسامه اتباع نفس استراتيجية قسم معين	.702		
12	DV3.2	يحث البنك اعتماد أهداف موحدة لجميع أقسامه	.726		
13	DV3.3	يلتزم البنك بسياسة موحدة للتحفيز دون مراعاة الاختلافات التنظيمية	.790		
14	DV3.4	يستمر البنك في تعميم ثقافة التعلم من تجربة نجاح أحد الأقسام سابقاً	.685		
15	DV3.5	يوجه البنك باعتماد سياسة موحدة في التعامل مع الوقت	.723		
القيم العينية (Eigen values)			3.71	3.35	2.87
التباين المفسر			24.71	22.34	19.17
اختبار KMO			0.786		

• صدق التحليل العامل الاستكشافي للمتغير الوسيط (راس المال السياسي

المنظمي):

باستعراض نتائج التحليل العامل الاستكشافي المبينة نتائجها في الجدول (7-3) فإن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.866) (ووفقاً لقاعدة Kaiser 1974) والتي تشير إلى أن الحد الأدنى المقبول لقيمة الاختبار هو القيمة (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة التي تم التوصل إليها هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

كما وسُيُبين الجدول أدناه أن قيمة الحد الأدنى للقيم العينية (الذاتية) Eigen Value للعوامل المستخلصة من التحليل كانت أكبر من الواحد الصحيح وحسب ما هو مبين في الجدول فقد بلغت القيمة (3.95) لعامل (البحث عن الموارد) وبلغت (3.82) لعامل (الحد من اللاتأكد) وبلغت (3.48) لعامل (تحقيق الأهداف) كذلك يلاحظ من نتائج الجدول أن نسب التباين المفسرة من قبل كل عامل قد بلغت (26.37) لعامل (البحث عن الموارد) وبلغت (25.48) لعامل (الحد من اللاتأكد) كما بلغت (23.20) لعامل (تحقيق الأهداف) وبالتالي فإن العوامل الثلاثة تفسر ما نسبته (75.05%) من تباين المتغير الوسيط (راس المال السياسي المنظمي).

كما يعرض الجدول (7-3) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل المستخلصة حيث يلاحظ أن هذه أقل قيمة تم التوصل إليها هي القيمة (0.656) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الخامسة من عامل تحقيق الأهداف والتي تحمل الرمز (MV3.5) وحيث أن هذه القيمة كانت أكبر من (0.40) في التحليل العامل الاستكشافي) فأنها تعتبر كافية ومناسبة وتعبر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات كل عامل تم استخلاصه:

جدول (3-7) قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير الوسيط (راس المال السياسي المنظمي)

والناتجة من خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)

رقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل		
			البحث عن الموارد	الحد من اللاتأكد	تحقيق الاهداف
1	MV1.1	يسخر البنك شبكة علاقاته في الحصول على الموارد	.884		
2	MV1.2	يُعزز البنك موارده بممارسة أنشطة الاقتناع	.749		
3	MV1.3	يستثمر البنك دهبانه الاداري في الحصول على الموارد	.814		
4	MV1.4	يوزع البنك الموارد بشكل متوازن بين دوائره	.816		
5	MV1.5	يمتلك البنك قادة مُحنكين قادرين على التخصيص العادل للموارد	.849		
6	MV2.1	يمتلك البنك القدرة على التنبؤ بالسلوك التنافسي لمنافسيه	.695		
7	MV2.2	يدرك البنك أن المعلومات المتعلقة بصنع القرار تتصف بقلّة الوضوح	.732		
8	MV2.3	يعتمد البنك على حدس صانع القرار في تطوير الاستراتيجيات الموقفية	.778		
9	MV2.4	يستشعر البنك الدوافع الخفية وراء سلوك المنافسين	.839		
10	MV2.5	يتفرد البنك بأنظمة كشف مُبكر عن المخاطر البيئية المُحدقة به	.823		
11	MV3.1	يبني البنك علاقاته على أساس الاحترام المتبادل	.830		
12	MV3.2	يجيد البنك التعامل مع اصحاب المصالح المختلفين	.859		
13	MV3.3	يقدم البنك الدعم لأفراده بُغية تحقيق أهدافه المشتركة	.866		
14	MV3.4	يشجع البنك مبدأ التشراك في صياغة أهدافه الاستراتيجية	.810		
15	MV3.5	يُحفز البنك على تبادل الآراء بخصوص القضايا الطارئة	.656		
		القيم العينية (Eigen values)	3.95	3.82	3.48
		التباين المفسر	26.37	25.48	23.20
		اختبار KMO		0.866	

• الصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory**
Factor Analysis

1. الصدق البنائي التقاربي بالأسلوب التوكيدي لفقرات المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)

يعرض الجدول (3-8) نتائج التحليل العاملي التوكيدي حيث يعرض قيم التحميل (التشبع) لفقرات العوامل التي من المفترض ان تكون هذه الفقرة ممثلة لجزء منه حيث يلاحظ ان اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.747) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الرابعة من مجال الوعي التنظيمي والتي تحمل الرمز (IV1.4) وحيث ان هذه القيمة كانت اكبر من (0.50) في التحليل العاملي التوكيدي) فأنها تعتبر كافية ومناسبة وتعبّر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات العوامل الثلاثة التي تعبر عن المتغير المستقل في هذه الدراسة **Nderson and Gerbing, 1988; Hair** (et al., 2010)

جدول (3-8) قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل (الذكاء التنافسي)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل		
			الوعي التنظيمي	العملية	المعالجة
1	IV1.1	يوفر البنك فهم سليم لممارسة العمليات الاساسية	0.812		
2	IV1.2	يدعم البنك ممارسة أنشطة الذكاء	0.884		
3	IV1.3	يُحفز البنك المبادرات التنافسية	0.847		
4	IV1.4	يهتم البنك في بناء التوجه الاستراتيجي	0.747		
5	IV1.5	يعتمد البنك تقنيات تسهل تبادل المعلومات بين مستوياته الادارية	0.861		
6	IV2.1	يتبنى البنك اساليب تقنية لجمع البيانات عن منافسيه		0.848	
7	IV2.2	يستثمر البنك البيانات المجمعّة في رسم خارطته التنافسية		0.838	
8	IV2.3	يوفر البنك البيانات الضرورية لرسم التوجه التنافسي		0.883	
9	IV2.4	يحلل البنك البيانات باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة		0.878	
10	IV2.5	يترجم البنك البيانات المعتمدة الى معلومات قابلة للتطبيق		0.884	
11	IV3.1	يُحدث البنك باستمرار موثوقية مصادر المعلومات			0.863
12	IV3.2	يُقيم البنك مدى صلاحية المعلومات في صناعة القرارات			0.776
13	IV3.3	يُحول البنك المعلومات المتحصلة إلى معارف متخصصة			0.888
14	IV3.4	يُصنف البنك المعارف المُجمعة ضمن فئات تلائم أنواع القرارات التي يتبناها			0.858
15	IV3.5	يستخدم البنك المعارف المحولة في تحديد الاختيار الاستراتيجي الانسب			0.861

2. صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع: الانجراف الاستراتيجي

يعرض الجدول (9-3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي حيث يعرض قيم التحميل (التشبع) لفقرات العوامل التي من المفترض ان تكون هذه الفقرات ممثلة له حيث يلاحظ ان هذه اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.600) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الاولى من عامل فخ التمثيل الخاطئ والتي تحمل الرمز (DV3.1) وحيث ان هذه القيمة كانت اكبر من (0.50) في التحليل العاملي التوكيدي) فأنها تعتبر كافية ومناسبة وتعبّر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات العوامل التي تعبر عن المتغير التابع في هذه الدراسة.

جدول (9-3) قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) والناجمة

بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل		
			فخ القيادة	فخ الذكريات	فخ التمثيل الخاطئ
1	DV1.1	يعتمد البنك وجهة نظر واحدة في حل المشكلات	0.790		
2	DV1.2	يستخدم البنك قنوات اتصال باتجاه واحد	0.761		
3	DV1.3	يتبنى البنك المركزية في عملية اتخاذ القرار	0.895		
4	DV1.4	يملك البنك قادة لهم القدرة على التعامل مع الحاضر	0.927		
5	DV1.5	يوفر البنك بيئة محفزة لقادته للتكيف مع الظروف الحالية	0.892		
6	DV2.1	يستعين البنك بحلول سابقة أثبتت نجاعتها للتعامل مع الأزمات	0.830		
7	DV2.2	يركز البنك على استراتيجية واحدة في التعامل مع المواقف التنافسية المختلفة	0.829		
8	DV2.3	يستخدم البنك معارف سابقة للتكيف مع التغيرات البيئية	0.759		
9	DV2.4	يعتمد البنك على خبراته الماضية في صناعة القرارات	0.753		
10	DV2.5	يلتزم البنك في عمله بإجراءات روتينية منذ زمن بعيد	0.843		
11	DV3.1	يطلب البنك من جميع أقسامه اتباع نفس استراتيجية قسم معين	0.600		
12	DV3.2	يحث البنك اعتماد أهداف موحدة لجميع أقسامه	0.755		
13	DV3.3	يلتزم البنك بسياسة موحدة للتحفيز دون مراعاة الاختلافات التنظيمية	0.773		
14	DV3.4	يستمر البنك في تعميم ثقافة التعلم من تجربة نجاح أحد الأقسام سابقاً	0.668		
15	DV3.5	يوجه البنك باعتماد سياسة موحدة في التعامل مع الوقت	0.841		

3. صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط: راس المال السياسي المنظمي

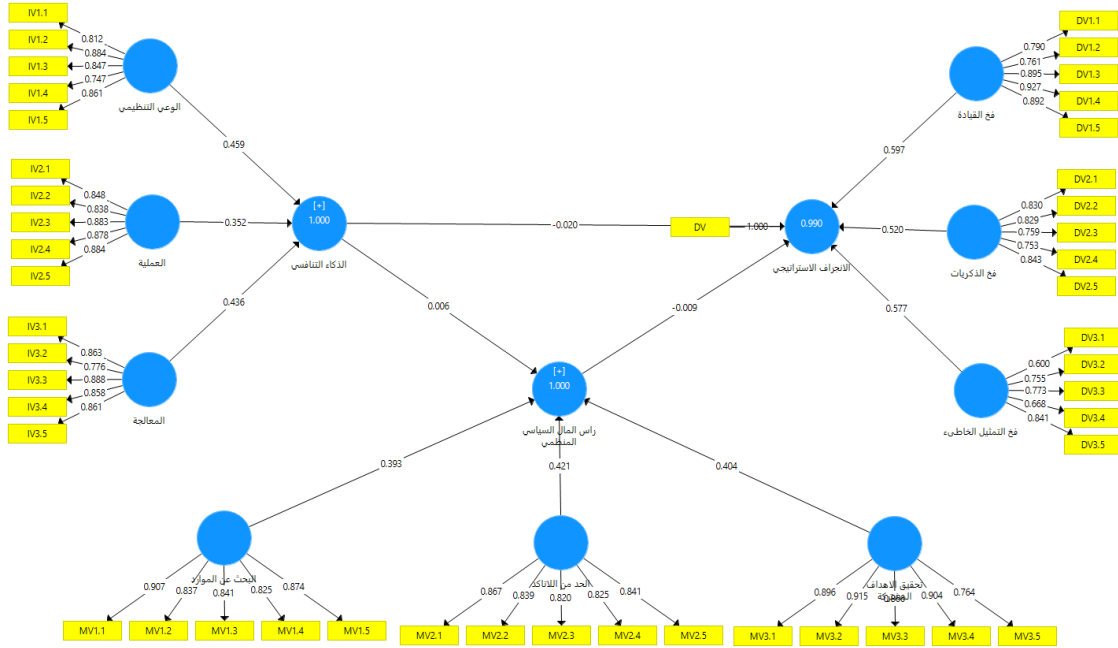
يعرض الجدول (3-10) نتائج التحليل العاملي التوكيدي حيث يعرض قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل والتي من المفترض ان تكون هذه الفقرة ممثلة لجزء منه حيث يلاحظ ان هذه اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.764) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة الخامسة في عامل تحقيق الاهداف والتي تحمل الرمز (MV3.5) وحيث ان هذه القيمة كانت اكبر من (0.50 في التحليل العاملي التوكيدي) فأنها تعتبر كافية ومناسبة (Nderson and Gerbing, 1988; Hair et al., 2010)، وتعتبر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات العوامل التي تعبر عن المتغير الوسيط في هذه الدراسة.

جدول (3-10) قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير الوسيط (راس المال السياسي المنظمي)

والنتيجة من خلال التحليل العاملي التوكيدي

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل	
			البحث عن الموارد	الحد من اللاتأكد
1	MV1.1	يسخر البنك شبكة علاقاته في الحصول على الموارد	0.907	
2	MV1.2	يُعزز البنك موارده بممارسة أنشطة الاقتناع	0.837	
3	MV1.3	يستثمر البنك دهبانه الاداري في الحصول على الموارد	0.841	
4	MV1.4	يوزع البنك الموارد بشكل متوازن بين دوائره	0.825	
5	MV1.5	يملك البنك قادة مُحكّنين قادرين على التخصيص العادل للموارد	0.874	
6	MV2.1	يملك البنك القدرة على التنبؤ بالسلوك التنافسي لمنافسيه	0.867	
7	MV2.2	يدرك البنك أن المعلومات المتعلقة بصنع القرار تنصف بقلّة الوضوح	0.839	
8	MV2.3	يعتمد البنك على حدس صانع القرار في تطوير الاستراتيجيات الموقفية	0.820	
9	MV2.4	يستشعر البنك الدوافع الخفية وراء سلوك المنافسين	0.825	
10	MV2.5	يتفرد البنك بأنظمة كشف مُبكر عن المخاطر البيئية المُحدقة ب	0.841	
11	MV3.1	يبنى البنك علاقاته على أساس الاحترام المتبادل	0.896	
12	MV3.2	يجيد البنك التعامل مع اصحاب المصالح المختلفين	0.915	
13	MV3.3	يقدم البنك الدعم لأفراده بُغية تحقيق أهدافه المشتركة	0.866	
14	MV3.4	يشجع البنك مبدأ التشارك في صياغة أهدافه الاستراتيجية	0.904	
15	MV3.5	يُحفز البنك على تبادل الآراء بخصوص القضايا الطارئة	0.764	

ويُبين الشكل (2-3) التالي نتائج برمجية PLS3 المستخدمة للصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العائلي التوكيدي:



الشكل (2-3) نتائج برمجية PLS3 المستخدمة للصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العائلي التوكيدي

• الصدق التمييزي

أولاً: باستخدام محك فورنل - لاركر (Fornell - Larcker)

يقوم هذا المحك من الصدق التمييزي على مقارنة قيمة الجذر التربيعي لقيمة التباين المستخلص (AVE) بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي لكل مجال بحيث تكون أكبر من قيم معاملات الارتباط بين هذا العامل (المجال) والعوامل (المجالات الأخرى) ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الصدق:

جدول (3-11) نتائج الصدق التمييزي لمتغيرات البحث بأسلوب فورنل - لاركر (Fornell - Larcker)

فخ القيادة	فخ الذكريات	فخ التمثيل الخاطيء	تحقيق الاهداف المشتركة	الوعي التنظيمي	المعالجة	العملية	الحد من اللاتاكاد	البحث عن الموارد	
								0.857	البحث عن الموارد
							0.839	0.422	الحد من اللاتاكاد
						0.866	0.517	0.459	العملية
					0.850	0.346	0.439	0.532	المعالجة
				0.831	0.589	0.414	0.510	0.568	الوعي التنظيمي
			0.871	0.485	0.214	0.408	0.612	0.471	تحقيق الاهداف المشتركة
		0.732	-0.124	-0.020	-0.010	-0.198	-0.123	-0.074	فخ التمثيل الخاطيء
	0.804	0.135	-0.001	0.500	0.677	-0.004	0.263	0.259	فخ الذكريات
0.855	0.280	-0.29	0.293	0.328	0.492	0.352	0.248	0.348	فخ القيادة

تشير نتائج الجدول الى قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات متغيرات الدراسة كما يشير

الجدول الى قيم المعبرة عن مقدار الصدق التمييزي لكل مجال من هذه المجالات والمعبر عنه

بالخط القطري وباللون الغامق حيث تمثل هذه القيم الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص

(AVE) لكل مجال، وباستعراض القيم المبينة يتبين ان قيم الجذر التربيعي لمؤشر (AVE) كانت اكبر من قيم ارتباطات المجال الواحد مع باقي قيم المجالات حيث من المفترض ان تكون قيم الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص (AVE) هي الاكبر ما يشير الى تحقق الصدق التمييزي.

ثانيا: الصدق التمييزي بأسلوب مقارنة قيم التحميل او التشبع (loading) للفقرة

الواحدة على المجالات الاخرى (Cross Loading)

تقوم فكرة هذه الصدق بالتحقق من ان قيم التحميل او التشبع (loading) للمجال الذي تعتبر احد مكوناته هي اعلى من تشبعها (تحميلها) على باقي المجالات الاخرى حيث يتم ذلك بالمقارنة النظرية (العينية) لقيم التحميل ل فقرات المجال الواحد بحيث تكون اكبر من باقي قيم التحميل على المجالات الاخرى ما يساعد في الاستنتاج بصدق تمايز الفقرات باتجاه المجال الذي تتشعب عليه الفقرات بصورة اكبر من غيره اي تفرد تمثيل هذه الفقرة لهذا المجال ويبين الجدول (3-12) التالي نتائج هذا الصدق حيث بينت النتائج ان قيم التحميل لفقرات المجال الواحد هي الاكبر على نفس المجال مقارنة بغيره من المجالات وبالتالي تحقق الصدق التمييزي من حيث قيم التحميل البينية:

جدول (3-12) معاملات الارتباط البينية للمجالات الفرعية للمتغيرات الرئيسية

المجالات	الفقرات	الوعي التنظيمي	العملية	المعالجة	فخ القيادة	فخ الذكريات	فخ التمثيل الخاطيء	البحث عن الموارد	الحد من الالاتكاد	تحقيق الاهداف المشتركة
الوعي التنظيمي	IV1.1	0.81	0.40	0.43	0.21	0.40	0.00	0.51	0.42	0.43
	IV1.2	0.88	0.47	0.61	0.37	0.46	0.00	0.55	0.63	0.59
	IV1.3	0.85	0.36	0.42	0.25	0.34	-0.11	0.55	0.41	0.44
	IV1.4	0.75	0.11	0.47	0.26	0.41	-0.04	0.38	0.28	0.22
	IV1.5	0.86	0.34	0.51	0.27	0.47	0.05	0.36	0.34	0.29

0.39	0.47	0.38	-0.13	-0.10	0.24	0.30	0.85	0.30	IV2.1	العملية	
0.44	0.45	0.31	-0.18	-0.06	0.23	0.29	0.84	0.39	IV2.2		
0.38	0.40	0.43	-0.10	-0.11	0.30	0.21	0.88	0.33	IV2.3		
0.25	0.43	0.44	-0.21	0.00	0.32	0.26	0.88	0.32	IV2.4		
0.31	0.48	0.43	-0.23	0.20	0.42	0.42	0.88	0.44	IV2.5		
0.18	0.46	0.39	-0.02	0.58	0.32	0.86	0.29	0.47	IV3.1	المعالجة	
0.30	0.32	0.42	0.03	0.39	0.38	0.78	0.42	0.50	IV3.2		
0.10	0.38	0.39	0.08	0.64	0.44	0.89	0.25	0.43	IV3.3		
0.18	0.39	0.56	-0.09	0.58	0.46	0.86	0.31	0.55	IV3.4		
0.15	0.32	0.48	-0.05	0.69	0.50	0.86	0.19	0.54	IV3.5		
0.11	-0.01	0.02	-0.23	0.14	0.79	0.18	0.07	0.09	DV1.1	فخ القيادة	
0.20	0.09	0.17	-0.19	0.24	0.76	0.30	0.18	0.20	DV1.2		
0.27	0.24	0.33	-0.31	0.25	0.90	0.49	0.38	0.32	DV1.3		
0.29	0.30	0.41	-0.19	0.29	0.93	0.55	0.34	0.37	DV1.4		
0.37	0.40	0.51	-0.34	0.25	0.89	0.54	0.50	0.39	DV1.5		
-0.02	0.22	0.22	0.00	0.83	0.15	0.59	0.00	0.40	DV2.1	فخ الذكريات	
-0.10	0.15	0.09	0.16	0.83	0.18	0.46	-0.12	0.30	DV2.2		
0.05	0.23	0.24	0.17	0.76	0.28	0.49	0.00	0.42	DV2.3		
-0.12	0.08	0.08	0.20	0.75	0.11	0.45	-0.10	0.31	DV2.4		
0.17	0.36	0.40	0.01	0.84	0.38	0.73	0.20	0.57	DV2.5		
-0.18	-0.24	-0.24	0.60	-0.08	-	0.27	-0.32	-0.18	-0.22	DV3.1	فخ التمثيل الخاطيء
-0.06	-0.05	-0.12	0.76	0.09	-	0.25	0.00	-0.11	0.03	DV3.2	
-0.12	-0.07	-0.14	0.77	-0.02	-	0.31	-0.20	-0.25	-0.04	DV3.3	
-0.15	-0.26	-0.18	0.67	-0.02	-	0.36	-0.23	-0.09	-0.14	DV3.4	
-0.05	-0.02	0.13	0.84	0.28	-	0.08	0.27	-0.14	0.09	DV3.5	
0.42	0.27	0.91	-0.05	0.22	0.32	0.46	0.36	0.52	MV1.1	البحث عن الموارد	
0.51	0.39	0.84	-0.04	0.15	0.27	0.44	0.47	0.60	MV1.2		
0.36	0.39	0.84	-0.18	0.29	0.38	0.52	0.42	0.51	MV1.3		
0.33	0.37	0.83	-0.01	0.14	0.12	0.29	0.38	0.32	MV1.4		
0.40	0.39	0.87	-0.04	0.31	0.39	0.56	0.32	0.47	MV1.5		
0.67	0.87	0.40	-0.08	0.24	0.24	0.35	0.34	0.48	MV2.1	الحد من اللاتاكيد	
0.55	0.84	0.41	-0.23	0.17	0.18	0.36	0.50	0.36	MV2.2		
0.49	0.82	0.25	-0.11	0.15	0.31	0.43	0.59	0.52	MV2.3		
0.43	0.83	0.24	-0.04	0.12	0.17	0.25	0.35	0.35	MV2.4		
0.40	0.84	0.45	-0.04	0.42	0.16	0.45	0.40	0.43	MV2.5		
0.90	0.52	0.48	-0.14	-0.08	0.28	0.24	0.44	0.39	MV3.1	تحقيق الاهداف المشتركة	
0.92	0.54	0.47	-0.12	0.01	0.27	0.21	0.35	0.48	MV3.2		
0.87	0.49	0.26	-0.11	-0.09	0.11	0.02	0.25	0.31	MV3.3		
0.90	0.59	0.43	-0.06	0.02	0.34	0.27	0.37	0.47	MV3.4		
0.76	0.53	0.39	-0.12	0.14	0.26	0.17	0.37	0.46	MV3.5		

الفقرات التي تمثل المجال الواحد هي بالخط الغامق

ثالثاً: الصدق التمييزي من خلال محك معدل نسبة معدلي الارتباط (HTMTR)

تقوم فكرة هذا النوع من الصدق على مقارنة معدل قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين فقرات المجالات المنفردة نفسها الى معدل قيم معاملات الارتباطات المشتركة بين فقرات المجالات بالمجالات الاخرى بحيث ان هذه المعدلات يجب ان لا تتجاوز (0.85) في معظم الدراسات أو ان لا تتجاوز (0.90) في بعض الدراسات كما تجدر الاشارة الى ان القيمة القريبة من الواحد الصحيح تشير الى عدم تحقق الصدق التمييزي من خلال هذا الاسلوب. وباستطلاع النتائج المبينة في الجدول أدناه يتبين ان جميع هذه قيم نسب معدلات الارتباطات المنفردة الى معدل الارتباطات المشتركة كانت اقل من 0.85 ما يشير الى تحقق الصدق التمييزي بهذا الاسلوب

جدول (3-13) نتائج معدل HTMTR للصدق التمايزي

فخ الذكريات الهيكلية	فخ التمثيل الخاطيء	تحقيق الاهداف المشتركة	الوعي التنظيمي	المعالجة	العملية	الحد من اللاتاكد	البحث عن الموارد	
							-	البحث عن الموارد
						-	0.46	الحد من اللاتاكد
					-	0.572	0.501	العملية
				-	0.371	0.488	0.581	المعالجة
			-	0.651	0.443	0.559	0.624	الوعي التنظيمي
		-	0.523	0.246	0.444	0.666	0.507	تحقيق الاهداف المشتركة
	-	0.19	0.194	0.333	0.249	0.243	0.252	فخ التمثيل الخاطيء
-	0.244	0.163	0.567	0.767	0.176	0.297	0.288	فخ الذكريات
0.305	0.414	0.313	0.357	0.533	0.383	0.287	0.384	فخ القيادة

(3.6) ثبات الأداة

- الثبات بأسلوب الاتساق الداخلي لكرونباخ الفا (Cronbach alpha) وبأسلوب الثبات المركب (Composite Reliability) إضافةً إلى قيم معدل التباين المستخلص (AVE) لكل عامل (متغير) من متغيرات الدراسة.

جدول (3-14) نتائج ثبات مجالات الدراسة بأسلوب (كرونباخ الفا) (CA) وأسلوب الثبات المركب (CR) ومؤشر AVE

المجال الرئيسي	المجالات الفرعية	عدد الفقرات	قيمة CA	قيمة CR	AVE
الذكاء التنافسي (المتغير المستقل)	الوعي التنظيمي	5	0.888	0.918	0.691
	العملية	5	0.917	0.938	0.751
	المعالجة	5	0.903	0.929	0.723
الانجراف الاستراتيجي (المتغير التابع)	فخ القيادة	5	0.907	0.931	0.732
	فخ الذكريات الهيكلية	5	0.863	0.901	0.646
	فخ التمثيل الخاطئ	5	0.795	0.851	0.536
راس المال السياسي المنظمي (المتغير الوسيط)	البحث عن الموارد	5	0.909	0.933	0.735
	الحد من اللاتأكد	5	0.895	0.922	0.703
	تحقيق الاهداف المشتركة	5	0.919	0.94	0.758

يبين الجدول نتائج ثبات مجالات متغيرات الدراسة بأسلوبين الاتساق الداخلي (CA)، والثبات المركب (CR) إضافةً إلى قيم التباين المستخلص (AVE)، وباستعراض قيم الثبات بأسلوب الاتساق الداخلي (CA) يتبين ان ادنى قيمة تم الحصول عليها بهذا الاسلوب من الثبات قد بلغت (0.795) اذ تحققت هذه القيمة في مجال "فخ التمثيل الخاطئ"، أما بالنسبة للثبات بالأسلوب المركب (CR) فقد كانت اقل قيمة ثبات تم التوصل اليها قد بلغت (0.851) في مجال "فخ التمثيل الخاطئ" ويلاحظ ان هذه القيم وعلى الرغم من انها تمثل القيم الدنيا التي تم التوصل اليها في الثبات الا انها تعتبر مرتفعة (لأنها قريبة من الحد الاعلى الذي تصله قيم

الثبات وهي الواحد الصحيح) مما يشير الى ارتفاع ثبات فقرات كل مجال من مجالات المتغيرات الثلاثة: المستقل والتابع والوسيط، وجميعها اعلى من 0.70 (Anderson and Gerbing, 1988;).

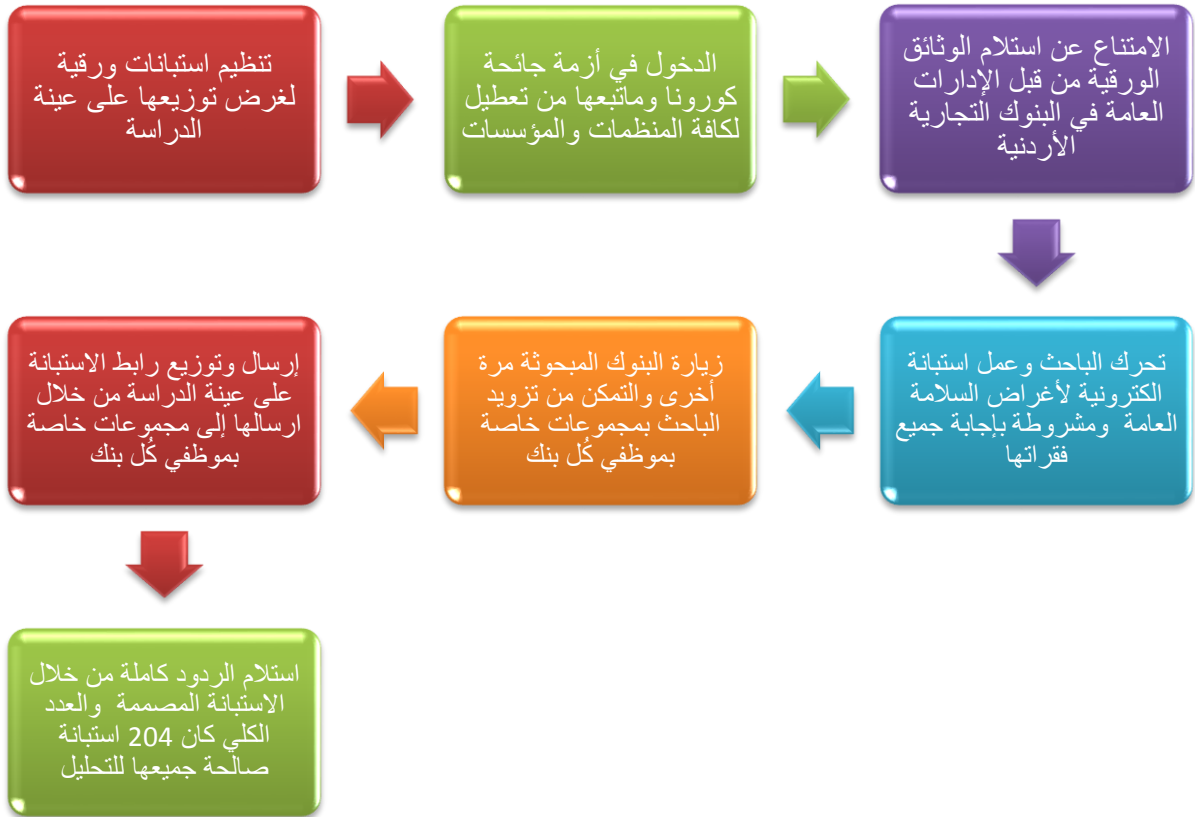
اما بالنسبة لقيم الثبات المعبر عنه من خلال التباين المستخلص (AVE) فيلاحظ ان اقل قيمة تم التوصل اليها قد بلغت (0.536) في مجال " فخ التمثيل الخاطئ " وحيث ان القيمة الاقل كانت اكبر قيمة الحد الادنى لقبول قيم التباين المستخلص والبالغة (0.50) فأنا نعتبر ان فقرات كل مجال من المجالات المبينة في الجدول تعتبر صادقة وثابتة وقادرة على تفسير التباين في هذا المجال بحد ادنى (50.0 %) (Hair et al., 2010).

(3.7): توزيع الأداة

في بادئ الأمر كان من المقرر توزيع الاستبانة الورقية، ولكن بسبب جائحة كورونا التي عصفت بالعالم أجمع لم يتم قبول استلام هذه الاستبانة من كافة البنوك المبحوثة؛ بسبب التعميم المفروض من قبل الحكومة الأردنية بمنع أستلام الوثائق الورقية من الزبائن من خارج البنك حفاظاً على سلامة الجميع؛ ولذلك وبناءً على ما حتمه الموقف قام الباحث بعمل استبانة الكترونية بنفس التفاصيل تماماً للاستبانة الورقية، وعنوان رابط الاستبانة هو <https://forms.gle/j7czM1S3HohwBSad6> .

وبعدها تمت زيارة البنوك المبحوثة مرة أخرى، والتمكن من التواصل مع جميع الموظفين في تلك البنوك من خلال إرسال رابط الاستبانة الالكترونية الموضح أعلاه إلى مجموعات خاصة بالموظفين ولكل بنك، وبالتالي تم أستلام ردود (204) من المستجيبين صالحة للتحليل، والتي

شكلت ما يقارب نسبة أكثر من (80%) من حجم عينة الدراسة المُمثلة لمجتمعها، والبالغ عددها (254) فرداً، والشكل التالي يوضح المراحل والخطوات التي مر بها الباحث لغرض عمل الاستبانة الالكترونية، و توزيعها على عينة الدراسة:



الشكل (3-3) آلية إتمام عمل وتوزيع الاستبانة الالكترونية على المستجيبين في ظل الظروف الراهنة.

المصدر: من إعداد الباحث

وكما يوضح الجدول (3-15) عدد الاستبانات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة وعدد الاستبانات الفاقدة للتحليل، وايضاً عدد الاستبانات الصالحة للتحليل مع النسبة المئوية لتلك الاستبانات وكما مبين في الجدول أدناه:

الجدول (3-15) عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والصالحة للتحليل

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الفاقدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية للاستبانات الصالحة
42	6	36	18%
81	15	66	32%
131	29	102	50%
254	50	204	100%

وبهذا أصبحت العينة النهائية الصالحة للدراسة (204) فرداً، وبنسبة أكثر من (80%)

من مجموع العينة الكلية الرئيسة.

(8.3): متغيرات الدراسة

تم اعتماد المتغيرات التالية:

✧ المتغير المستقل: الذكاء التنافسي، والذي اعتمد الأبعاد الآتية: (الوعي التنظيمي،

العملية، المعالجة) .

✧ المتغير التابع: الانجراف الاستراتيجي، والذي اعتمد الأبعاد الآتية: (فخ القيادة،

فخ الذكريات الهيكلية، فخ التمثيل الخاطئ) .

✧ المتغير الوسيط: رأس المال السياسي المنظمي، والذي اعتمد الأبعاد التالية:

(البحث عن الموارد، الحد من اللاتأكد، تحقيق الأهداف المشتركة) .

(9.3): المعالجة الإحصائية

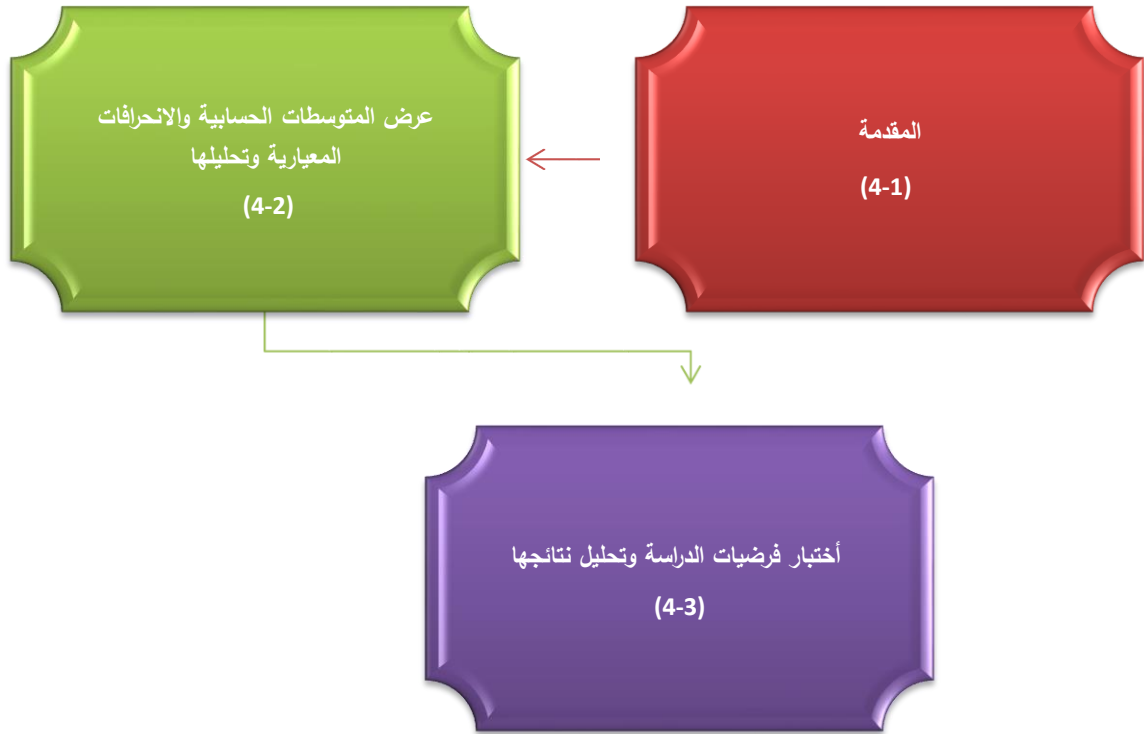
- ✧ من أجل وصف مجتمع الدراسة، وعينتها تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية.
- ✧ لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- ✧ للتأكد من ثبات الاستبانة أُستُخدِمَ معامل كرونباخ- ألفا، وأسلوب الثبات المركب (Composite Reliability) إضافةً إلى قيم معدل التباين المستخلص (AVE).
- ✧ لغرض اختبار الأثر المباشر، أُستُخدِمَ نموذج المعادلة المُهيكلَة (SEM) .
- ✧ لاختبار دور المتغير الوسيط تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برمجية SMART pls .

(10.3): إجراءات الدراسة

- ✧ تم الاطلاع على الأدبيات، والدراسات ذات العلاقة بالدراسة.
- ✧ تم تطوير أداة الدراسة، والتأكد من مدى صدقها، وثباتها.
- ✧ تم أخذ الموافقات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية من جميع الجهات ذات العلاقة.
- ✧ تم تحديد مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمّان.
- ✧ قام الباحث باختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب الطبقة العشوائية التناسبية.
- ✧ تم تفرغ البيانات، وتحليلها إحصائياً.
- ✧ تم تحليل النتائج، وكتابة المناقشة، والتوصيات.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج



الشكل (4-1) مخطط سير عمل الفصل الرابع

(4.1): المقدمة

يسعى هذا الفصل إلى وصف نتائج التحليل الإحصائي لإجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة، وأبعادها باستخدام الوسائل الإحصائية المحددة بمنهجية البحث، وشملت المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة اختبار t لجميع متغيرات الدراسة، وإجراء اختبارات التوزيع الطبيعي (VIF, Tolerance, K-S)، ومن ثم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) باستخدام SMART PLS 3.

(4.2): وصف اجابات وتقديرات افراد عينة الدراسة لمجالات متغيرات الدراسة

قام الباحث بإيجاد حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة حيث تم استخدام مقياس تصنيفي ثلاثي المستويات لوصف مستويات المتوسطات الحسابية التي تم التوصل اليها وفق التالي:

2.33 – 1 تقييم منخفض

3.67 – 2.34 تقييم متوسط

5.00 – 3.68 تقييم مرتفع

وقد استخدم الباحث المعادلة التالية في استخراج مدى الوصف

(اعلى وزن للاستجابة - ادنى وزن للاستجابة)

طول الفئة = _____

(عدد الفئات التصنيفية)

(5-1)

1.33 = _____ = طول الفئة

3

وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التساؤل:

(4.2.1) وصف اجابات وتقديرات افراد عينة الدراسة لمجالات المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)

لقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الذكاء التنافسي (4.64) حيث تعبر هذه القيمة عن تقدير بمستوى مرتفع من قبل افراد عينة البحث وفيما يلي عرض لتحليل لمجالات للمتغير المستقل الفرعية بالاعتماد على الفقرات المكونة للمجالات

(4.2.1.1) تحليل فقرات مجال الوعي التنظيمي

جدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال "الوعي التنظيمي" مرتبة تنازليا

الترتيب	المستوى	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرمز	الرقم
1	مرتفع	178.59	0.39	4.83	يوفر البنك فهم سليم لممارسة العمليات الاساسية	IV1.1	1
2	مرتفع	140.39	0.47	4.66	يعتمد البنك تقنيات تسهل تبادل المعلومات بين مستوياته الادارية	IV1.5	2
3	مرتفع	133.49	0.50	4.65	يدعم البنك ممارسة أنشطة الذكاء	IV1.2	3
4	مرتفع	133.62	0.49	4.60	يُحفز البنك المبادرات التنافسية	IV1.3	4
5	مرتفع	125.10	0.52	4.58	يهتم البنك في بناء التوجه الاستراتيجي	IV1.4	5
	مرتفع	297.29	0.22	4.67	الوعي التنظيمي		

قيمة t الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.96

يبين الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال "الوعي التنظيمي" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.67) وهذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعا وفقا لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات المجال قد تراوحت بين (4.83 - 4.58) وقد حققت الفقرة رقم (1) ذات الرمز (IV1.1) والتي تنص على " يوفر البنك فهم سليم لممارسة العمليات الاساسية " المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.83) بينما حلت الفقرة رقم (4) والتي تحمل الرمز (IV1.4) المرتبة الاخيرة في المجال وهي تنص على " يهتم البنك في بناء التوجه الاستراتيجي." حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.58).

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 ما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة وحسب ما هو مبين في الجدول (2-4) أدناه:

(4.2.1.2) تحليل فقرات مجال العملية

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال "العملية" مرتبة تنازليا

الرقم	الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
2	IV2.2	يستثمر البنك البيانات المجمعة في رسم خارطته التنافسية	4.60	0.49	133.62	مرتفع	1
5	IV2.5	يترجم البنك البيانات المعتمدة الى معلومات قابلة للتطبيق	4.59	0.49	133.22	مرتفع	2
1	IV2.1	يتبنى البنك اساليب تقنية لجمع البيانات عن منافسيه	4.58	0.50	129.52	مرتفع	3
3	IV2.3	يوفر البنك البيانات الضرورية لرسم التوجه التنافسي	4.58	0.49	132.46	مرتفع	4
4	IV2.4	يحلل البنك البيانات باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة	4.57	0.50	131.76	مرتفع	5
		العملية	4.59	0.25	261.67	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

يبين الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال "العملية" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.59) وهذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعا وفقا لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات المجال قد تراوحت بين (4.60 - 4.57) بحيث حققت الفقرة رقم

(2) ذات الرمز (IV2.2) والتي تنص على " يستثمر البنك البيانات المجمعة في رسم خارطته

التنافسية. " المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.60) بينما حلت الفقرة رقم (4) والتي تحمل الرمز (IV2.4) المرتبة الاخيرة في المجال وهي تنص على " يحلل البنك البيانات باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة." حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.59).

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0,05 ما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة وحسب ما هو مبين في الجدول أدناه:

(4.2.1.3) تحليل فقرات مجال المعالجة

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال "المعالجة" مرتبة تنازليا

الرقم	الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
1	IV3.1	يُحدث البنك باستمرار موثوقية مصادر المعلومات	4.71	0.46	147.15	مرتفع	1
2	IV3.2	يُقيم البنك مدى صلاحية المعلومات في صناعة القرارات	4.61	0.49	134.47	مرتفع	2
5	IV3.5	يستخدم البنك المعارف المحولة في تحديد الاختيار الاستراتيجي الانسب	4.61	0.49	134.92	مرتفع	3
4	IV3.4	يُصنف البنك المعارف المُجمعة ضمن فئات ثلاث أنواع القرارات التي يتبناها	4.53	0.50	129.29	مرتفع	4
3	IV3.3	يُحول البنك المعلومات المتحصلة إلى معارف متخصصة	4.50	0.52	123.62	مرتفع	5
		المعالجة	4.59	0.22	301.81	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

يبين الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال "معرفة كيف" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.59) وهذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعا وفقا لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات المجال قد تراوحت بين (4.71 - 4.50) بحيث حققت الفقرة رقم (1) ذات الرمز (IV3.1) والتي تنص على " يُحدث البنك باستمرار موثوقية مصادر المعلومات " المرتبة الاولى حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.71) بينما حلت الفقرة رقم (3) والتي تحمل الرمز (IV3.3) المرتبة الاخيرة في المجال وهي تنص على " يُحول البنك المعلومات المتحصلة إلى معارف متخصصة." حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.50).

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 ما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة وحسب ما هو مبين في الجدول (3-4) الآنف ذكره.

(4.2.2) وصف اجابات وتقديرات افراد عينة الدراسة لمجالات المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي)

لقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الانجراف الاستراتيجي (4.22) حيث تعبر هذه القيمة عن تقدير بمستوى مرتفع من قبل افراد عينة البحث وفيما يلي عرض لتحليل لمجالات للمتغير التابع الفرعية بالاعتماد على الفقرات المكونة للمجالات.

(4.2.2.1) تحليل فقرات مجال فح القيادة

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال " فح القيادة " مرتبة تنازليا

الرقم	الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
5	DV1.5	يوفر البنك بيئة محفزة لقادته للتكيف مع الظروف الحالية	4.82	0.39	67.25	مرتفع	1
4	DV1.4	يملك البنك قادة لهم القدرة على التعامل مع الحاضر	4.58	0.49	45.76	مرتفع	2
3	DV1.3	يتبنى البنك المركزية في عملية اتخاذ القرار	4.36	0.57	34.31	مرتفع	3
1	DV1.1	يعتمد البنك وجهة نظر واحدة في حل المشكلات	3.76	0.68	15.84	مرتفع	4
2	DV1.2	يستخدم البنك قنوات اتصال باتجاه واحد	3.41	0.97	5.99	متوسط	5
		فح القيادة	4.19	0.39	43.92	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

يبين الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال

"فح القيادة" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.19) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعا وفقا لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات المجال قد تراوحت بين (4.82- 3.41) بحيث حققت الفقرة رقم

(5) ذات الرمز (DV1.5) والتي تنص على " يوفر البنك بيئة محفزة لقادته للتكيف مع الظروف

الحالية " المرتبة الاولى حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.82) بينما حلت الفقرة رقم

(2) والتي تحمل الرمز (DV1.2) المرتبة الاخيرة في المجال وهي تنص على " يستخدم البنك

قنوات اتصال باتجاه واحد " حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.41).

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت اكبر من

القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 ما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من

خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة متوسطة وحسب ما هو مبين في الجدول أدناه:

(4.2.2.2) تحليل فقرات مجال فح الذكريات الهيكلية

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال "فح الذكريات الهيكلية" مرتبة تنازليا

الترتيب	المستوى	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرمز	الرقم
1	مرتفع	32.79	0.66	4.52	يستعين البنك بحلول سابقة أثبتت نجاعتها للتعامل مع الأزمات	DV2.1	1
2	مرتفع	35.26	0.59	4.46	يعتمد البنك على خبراته الماضية في صناعة القرارات	DV2.4	4
3	مرتفع	32.79	0.61	4.39	يستخدم البنك معارف سابقة للتكيف مع التغييرات البيئية	DV2.3	3
4	مرتفع	29.27	0.65	4.32	يركز البنك على استراتيجية واحدة في التعامل مع المواقف التنافسية المختلفة	DV2.2	2
5	مرتفع	32.38	0.58	4.30	يلتزم البنك في عمله بإجراءات روتينية منذ زمن بعيد	DV2.5	5
	مرتفع	79.70	0.25	4.40	فح الذكريات		

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

يبين الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال

"فح الذكريات" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.40) وتعتبر هذه

القيمة حققت مستوى مرتفعا وفقا لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات المجال قد تراوحت بين (4.30 - 4.52) بحيث حققت الفقرة رقم

(1) والتي تحمل الرمز (DV2.1) المرتبة الاخيرة في المجال وهي تنص على " يستعين البنك

بحلول سابقة أثبتت نجاعتها للتعامل مع الأزمات." حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته

(4.52) بينما حلت (5) ذات الرمز (DV2.5) والتي تنص على " يلتزم البنك في عمله

بإجراءات روتينية منذُ زمن بعيد. "المرتبة الأولى حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.30) الفقرة رقم.

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 ما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة متوسطة وحسب ما هو مبين في الجدول أدناه:

(4.2.2.3) تحليل فقرات مجال فخ التمثيل الخاطئ

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال "فخ التمثيل الخاطئ" مرتبة تنازليا

الترتيب	المستوى	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرمز	الرقم
1	مرتفع	41.58	0.52	4.51	يحث البنك اعتماد أهداف موحدة لجميع أقسامه	DV3.2	2
2	مرتفع	41.65	0.41	4.20	يطلب البنك من جميع أقسامه اتباع نفس استراتيجية قسم معين	DV3.1	1
3	مرتفع	39.26	0.44	4.20	يوجه البنك باعتماد سياسة موحدة في التعامل مع الوقت	DV3.5	5
4	مرتفع	18.90	0.69	3.91	يستمر البنك في تعميم ثقافة التعلم من تجربة نجاح أحد الأقسام سابقاً	DV3.4	4
5	مرتفع	7.80	0.97	3.53	يلتزم البنك بسياسة موحدة للتحفيز دون مراعاة الاختلافات التنظيمية	DV3.3	3
	مرتفع	40.81	0.37	4.07	فخ التمثيل الخاطئ		

قيمة t الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.96

يبين الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال " فخ التمثيل الخاطئ " وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.07) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعاً وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم. كما يلاحظ ان فقرات المجال قد تراوحت بين (4.51 - 3.53) بحيث حققت الفقرة رقم (2) والتي تحمل الرمز (DV3.2) المرتبة الاخيرة في المجال وهي تنص على " يحث البنك اعتماد أهداف موحدة

لجميع أقسامه. " حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.51) بينما حلت الفقرة (3) ذات الرمز (DV3.3) والتي تنص على " يلتزم البنك بسياسة موحدة للتحفيز دون مراعاة الاختلافات التنظيمية. " المرتبة الاولى حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.53) رقم.

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 ما يشير إلى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

(4.2.3) وصف اجابات وتقديرات افراد عينة الدراسة لمجالات المتغير الوسيط (راس المال

السياسي المنظمي)

لقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير راس المال السياسي المنظمي (4.61) حيث تعبر هذه القيمة عن تقدير بمستوى مرتفع من قبل افراد عينة البحث وفيما يلي عرض لتحليل مجالات للمتغير الوسيط الفرعية بالاعتماد على الفقرات المكونة للمجالات.

(4.2.3.1) تحليل فقرات مجال البحث عن الموارد

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال "البحث عن الموارد" مرتبة تنازليا

الرقم	الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
1	MV1.1	يسخر البنك شبكة علاقاته في الحصول على الموارد	4.80	0.40	170.63	مرتفع	1
5	MV1.5	يملك البنك قادة مُحنكين قادرين على التخصيص العادل للموارد	4.65	0.48	138.55	مرتفع	2
2	MV1.2	يُعزز البنك موارده بممارسة أنشطة الاقناع	4.59	0.52	125.77	مرتفع	3
3	MV1.3	يستثمر البنك دهبه الاداري في الحصول على الموارد	4.51	0.54	119.50	مرتفع	4
4	MV1.4	يوزع البنك الموارد بشكل متوازن بين دوائره	4.49	0.53	121.05	مرتفع	5
		البحث عن الموارد	4.61	0.24	279.35	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.96

يبين الجدول (4-7) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال " البحث عن الموارد " وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.49) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعا وفقا لمقياس التصنيف المستخدم. كما يلاحظ ان فقرات المجال قد تراوحت بين (4.80 - 4.49) بحيث حققت الفقرة رقم (1) ذات الرمز (MV1.1) والتي تنص على " يسخر البنك شبكة علاقاته في الحصول على الموارد." المرتبة الاولى حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.80) بينما حلت الفقرة رقم (4) والتي تحمل الرمز (MV1.4) المرتبة الاخيرة في المجال وهي تنص على " يوزع البنك الموارد بشكل متوازن بين دوائره." حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.49).

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول التالي (4-8) يتبين ان جميع هذه القيم كانت اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 ما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وبتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة:

(4.2.3.2) تحليل فقرات مجال الحد من اللاتاكاد

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال "الحد من اللاتاكاد"

مرتبة تنازليا

الرقم	الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
5	MV2.5	يتفرد البنك بأنظمة كشف مبكر عن المخاطر البيئية المُحدقة ب	4.55	0.51	127.75	مرتفع	1
2	MV2.2	يدرك البنك أن المعلومات المتعلقة بصنع القرار تتصف بقلّة الوضوح	4.53	0.52	124.69	مرتفع	2
3	MV2.3	يعتمد البنك على حدس صانع القرار في تطوير الاستراتيجيات الموقفية	4.51	0.52	123.93	مرتفع	3
1	MV2.1	يمتلك البنك القدرة على التنبؤ بالسلوك التنافسي لِمُنَافِسيه	4.50	0.57	111.76	مرتفع	4
4	MV2.4	يستشعر البنك الدوافع الخفية وراء سلوك المنافسين	4.47	0.52	122.87	مرتفع	5
		الحد من اللاتاكاد	4.51	0.29	221.90	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.96

يبين الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال " الحد من اللاتاكذ " وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.55) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعا وفقا لمقياس التصنيف المستخدم. كما يلاحظ ان فقرات المجال قد تراوحت بين (4.47- 4.55) بحيث حققت الفقرة رقم (5) ذات الرمز (MV2.5) والتي تنص على " يتفرد البنك بأنظمة كشف مُبكر عن المخاطر البيئية المُحدقة ب." المرتبة الاولى حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.55) بينما حلت الفقرة رقم (4) والتي تحمل الرمز (MV2.4) المرتبة الاخيرة في المجال وهي تنص على " يستشعر البنك الدوافع الخفية وراء سلوك المنافسين " حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.47).

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول (9-4) يتبين ان جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 ما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

(4.2.3.3) تحليل فقرات مجال تحقيق الاهداف المشتركة

جدول (9-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال " تحقيق الاهداف المشتركة " مرتبة تنازليا

الرقم	الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
1	MV3.1	يبنى البنك علاقاته على أساس الاحترام المتبادل	4.85	0.36	195.23	مرتفع	1
2	MV3.2	يجيد البنك التعامل مع اصحاب المصالح المختلفين	4.74	0.44	154.01	مرتفع	2
5	MV3.5	يُحفظ البنك على تبادل الآراء بخصوص القضايا الطارئة	4.69	0.46	144.67	مرتفع	3
4	MV3.4	يشجع البنك مبدأ التشارك في صياغة أهدافه الاستراتيجية	4.66	0.47	140.39	مرتفع	4
3	MV3.3	يقدم البنك الدعم لأفراده بـغية تحقيق أهدافه المشتركة	4.65	0.49	136.23	مرتفع	5
		تحقيق الاهداف المشتركة	4.72	0.20	343.86	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.96

يبين الجدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات مجال " تحقيق الاهداف المشتركة " وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.72) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعا وفقا لمقياس التصنيف المستخدم. كما يلاحظ ان فقرات المجال قد تراوحت بين (4.85 - 4.65) بحيث حققت الفقرة رقم (1) ذات الرمز (MV3.1) والتي تنص على " يبني البنك علاقاته على أساس الاحترام المتبادل. " المرتبة الاولى حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.85) بينما حلت الفقرة رقم (3) والتي تحمل الرمز (MV3.3) المرتبة الاخيرة في المجال وهي تنص على " يقدم البنك الدعم لأفراده بُغية تحقيق أهدافه المشتركة " حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.65).

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 ما يشير الى بان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

(3-4) اختبار الفرضيات

قام الباحث بالتأكد من مدى ملائمة البيانات لشروط تحليل الانحدار المتعدد وهما درجة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والوسيط اضافة الى التأكد من سلوك البيانات كسلوك التوزيع الطبيعي وقد استخدم لهذا الهدف اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار الحد الأدنى للتباين المعايير (Tolerance) اما بالنسبة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار كولمجروف وسميرنوف (Kolmogorov - Smirnov) (KS) وفيما يلي عرض لنتائج هذه الاختبارات:

جدول (10-4) نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المعايير (Tolerance) للمتغيرين المستقل والوسيط واختبار KS للمتغير التابع .

مستوى دلالة اختبار KS	التباين المعايير (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	المتغيرات	
.213	0.816	1.226	الوعي التنظيمي	المستقل (الذكاء التنافسي)
.249	0.812	1.232	العملية	
.230	0.753	1.328	المعالجة	
.145	0.812	1.232	الذكاء التنافسي	
.155	0.988	1.012	فخ القيادة	التابع (الانجراف الاستراتيجي)
.188	0.760	1.316	فخ الذكريات الهيكلية	
.150	0.975	1.026	فخ التمثيل الخاطئ	
.093	-	-	الانجراف الاستراتيجي	
.212	0.596	1.679	البحث عن الموارد	الوسيط (راس المال السياسي المنظمي)
.226	0.721	1.387	الحد من اللاتأكد	
.223	0.542	1.844	تحقيق الاهداف المشتركة	
.126	0.812	1.232	راس المال السياسي المنظمي	

يبين الجدول ان اكبر قيمة لمعامل تضخم التباين قد بلغت (1.844) لمجال تحقيق

الاهداف المشتركة وحيث ان اكبر قيمة للاختبار تم التوصل اليها كانت اقل من 10 فهذا يشير

الى ان درجة الارتباط الخطي بين المتغيرات المتنبئة (المستقلة والوسيط) تعتبر مقبولة اذ انها

لم تتجاوز الحد الأدنى لاعتبار وجود هذه المشكلة (اي لم تتجاوز 10) Brace, Kemp, and Snelgar (2003) وفي نفس السياق فان الحد الأدنى لقيمة اختبار التباين المعايير (Tolerance) قد بلغت (0.542) لمجال تحقيق الاهداف المشتركة وهذه القيمة اكبر من الحد الأدنى الذي يجب ان تمثله قيم هذا الاختبار وهي (0.50) (Gujarati and Porter,2010) ما يشير الى ان مقدار التباين بين المتغيرات المستقلة والوسيطه موجود بدرجة واضحة بحيث يميز كل متغير (مجال) من هذه المتغيرات وبالتالي الاستنتاج بأهمية جميع هذه المتغيرات في وجودها للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي).

كما وبين الجدول (4-10) قيم اختبار KS للتوزيع الطبيعي باستخدام وباستعراض قيم مستوى دلالة الاختبار يتبين ان هذه القيم كانت أكبر من 0.05 ما يشير الى قبول فرضية الاختبار الصفرية وهي فرضية عدم وجود فروق بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي اي فرضية التطابق.

• اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في عمان.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي التنظيمي على فخ القيادة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي التنظيمي على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي التنظيمي على فخ التمثيل الخاطئ عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

- H1.4: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعملية على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.
- H1.5: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعملية على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.
- H1.6: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعملية على فخ التمثيل الخاطئ عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.
- H1.7: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعالجة على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.
- H1.8: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعالجة على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.
- H1.9: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعالجة على فخ التمثيل الخاطئ عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم باستخدام برمجية Smart PLS 3 ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية:

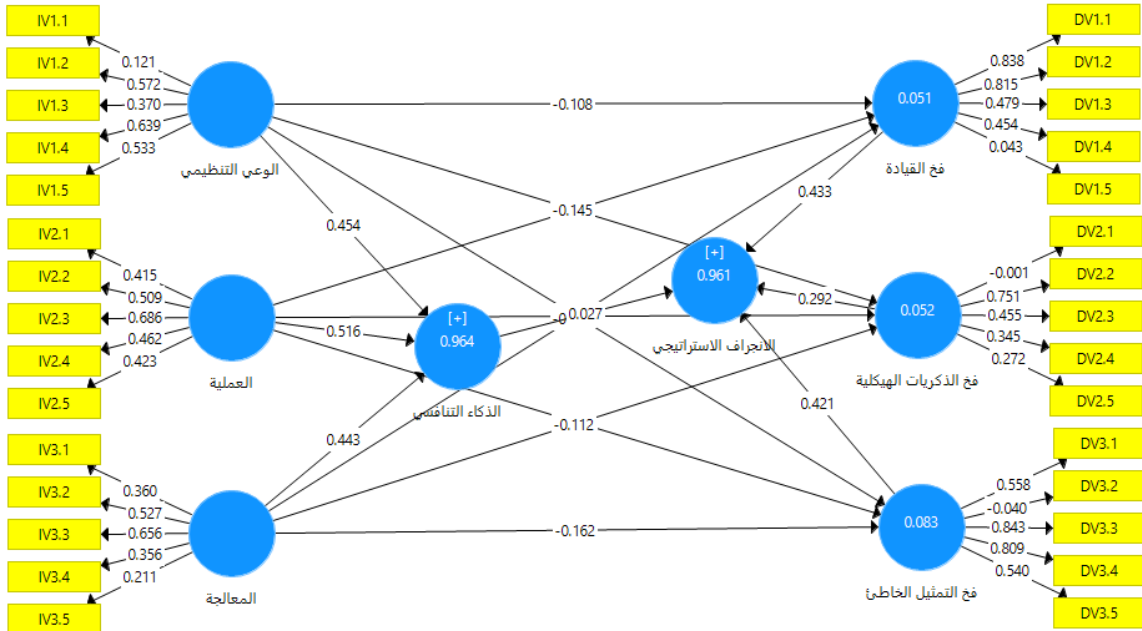
جدول (11-4) تحليل فرضية أثر الذكاء التنافسي ومجالاته واثره على الانجراف الاستراتيجي

الفرضية	اتجاه التأثير	قيمة معاملات التأثير	قيمة t	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل
H1	الذكاء التنافسي <---	الانجراف الاستراتيجي	-0.027	-1.885	0.060	0.961
H1.1	الوعي التنظيمي <---	فخ القيادة	-0.108	-1.188	0.235	0.037
H1.2	الوعي التنظيمي <---	فخ الذكريات الهيكلية	-0.189	-1.657	0.098	0.038
H1.3	الوعي التنظيمي <---	فخ التمثيل الخاطئ	-0.037	-0.455	0.649	0.069
H1.4	العملية <---	فخ القيادة	-0.145	-1.687	0.092	0.037
H1.5	العملية <---	فخ الذكريات الهيكلية	-0.014	-0.140	0.889	0.038
H1.6	العملية <---	فخ التمثيل الخاطئ	-0.199	-2.323	0.021	0.069
H1.7	المعالجة <---	فخ القيادة	-0.037	-0.455	0.649	0.037
H1.8	المعالجة <---	فخ الذكريات الهيكلية	-0.112	-1.276	0.202	0.038
H1.9	المعالجة <---	فخ التمثيل الخاطئ	-0.162	-2.027	0.043	0.069

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

يبين الجدول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وهي أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي، وباستعراض قيم التأثير يتبين انها بلغت (- 0.027) حيث يلاحظ ان علاقة التأثير بين المتغير المستقل على التابع كانت عكسية بمعنى انه اذا ازداد الذكاء قل الانجراف وتعتبر قيمة هذا التأثير غير دالة من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كانت اكبر من 0.05 اذ بلغت (0.060) ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الرئيسية الاولى (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان" وبالتالي نعتبر ان الذكاء التنافسي لا يؤثر في الانجراف الاستراتيجي من الناحية الاحصائية.

ويبين الشكل التالي (2-4) نتائج برمجية Smart PLS 3 نموذج التركيب البنائي الهيكلية لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:



الشكل (2-4) نتائج برمجية Smart PLS 3 نموذج التركيب البنائي الهيكلية لاختبار الفرضية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الاولى

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي التنظيمي على فخ القيادة عند مستوى

($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول (4-11) السابق يتبين ان قيمة تأثير الوعي

التنظيمي على فخ القيادة قد بلغت (- 0.108) وتعد قيمة هذا التأثير غير دالة من الناحية

الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اكبر من 0.05 اذ بلغت (0.235) ولذلك

ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الاولى (فرضية التأثير) وهي " يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية للوعي التنظيمي على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك

التجارية الاردنية في عمان" وبالتالي نعتبر ان الوعي التنظيمي لا يؤثر في فخ القيادة من الناحية

الاحصائية.

الفرضية الفرعية الثانية

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي التنظيمي على فخ الذكريات الهيكلية عند

مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان.

بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول (4-11) السابق يتبين ان قيمة تأثير الوعي

التنظيمي على فخ الذكريات الهيكلية قد بلغت (- 0.189) وتعد قيمة هذا التأثير غير دالة من

الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اكبر من 0.05 اذ بلغت

(0.098)، ولذلك من خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية (فرضية

التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي التنظيمي على فخ الذكريات الهيكلية عند

مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان" وبالتالي نعتبر ان الوعي التنظيمي

لا يؤثر في فخ الذكريات الهيكلية من الناحية الاحصائية.

الفرضية الفرعية الثالثة

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للوعي التنظيمي على فخ التمثيل الخاطيء عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان. بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول (4-11) السابق يتبين ان قيمة تأثير الوعي التنظيمي على فخ التمثيل الخاطيء قد بلغت (- 0.037) وتعد قيمة هذا التأثير غير دالة من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اكبر من 0.05 اذ بلغت (0.694) ولذلك من خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي التنظيمي على فخ التمثيل الخاطيء عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان" وبالتالي نعتبر ان الوعي التنظيمي لا يؤثر في فخ التمثيل الخاطيء من الناحية الاحصائية.

الفرضية الفرعية الرابعة

H1.4: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعملية على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان. بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول (4-11) السابق يتبين ان قيمة تأثير العملية على فخ القيادة قد بلغت (- 0.145) وتعد قيمة هذا التأثير غير دالة من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اكبر من 0.05 اذ بلغت (0.092) ، لذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الرابعة (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعملية على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان" وبالتالي نعتبر ان متغير العملية لا يؤثر في فخ القيادة من الناحية الاحصائية.

الفرضية الفرعية الخامسة

H1.5: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعملية على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى

($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول (4-11) السابق يتبين ان قيمة تأثير العملية على فخ الذكريات الهيكلية قد بلغت (- 0.014) وتعد قيمة هذا التأثير غير دالة من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اكبر من 0.05 اذ بلغت (0.889) ولذلك من خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الخامسة (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعملية على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان" وبالتالي نعتبر ان مجال العملية لا يؤثر في فخ الذكريات الهيكلية من الناحية الاحصائية.

الفرضية الفرعية السادسة

H1.6: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعملية على فخ التمثيل الخاطيء عند مستوى

($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان.

بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول (4-11) السابق يتبين ان قيمة تأثير العملية على فخ التمثيل الخاطيء قد بلغت (- 0.199) وتعد قيمة هذا التأثير يعتبر دالا من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اقل من 0.05 اذ بلغت (0.021) ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة الفرعية السادسة (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعملية على فخ التمثيل الخاطيء عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان" وبالتالي نعتبر ان متغير العملية يؤثر في فخ التمثيل الخاطيء من الناحية الاحصائية.

الفرضية الفرعية السابعة

H1.7: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعالجة على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان. بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول (4-11) السابق يتبين ان قيمة تأثير للمعالجة على فخ القيادة قد بلغت (- 0.037) وتعد قيمة هذا التأثير غير دالة من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اكبر من 0.05 ، إذ بلغت (0.649) ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية السابعة (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعالجة على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان" وبالتالي نعتبر ان متغير المعالجة لا يؤثر في فخ القيادة من الناحية الاحصائية.

الفرضية الفرعية الثامنة

H1.8: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعالجة على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان. بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول (4-11) السابق يتبين ان قيمة تأثير للمعالجة على فخ الذكريات الهيكلية قد بلغت (- 0.112) وتعد قيمة هذا التأثير غير دالة من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اكبر من 0.05 اذ بلغت (0.202) ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الثامنة (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعالجة على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان" وبالتالي نعتبر ان مجال المعالجة لا يؤثر في فخ الذكريات الهيكلية من الناحية الاحصائية.

الفرضية الفرعية التاسعة

و H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعالجة على فخ التمثيل الخاطيء عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. بالاعتماد على النتائج المبينة في الجدول (4-11) السابق يتبين ان قيمة تأثير للمعالجة على فخ التمثيل الخاطيء قد بلغت (- 0.162) وتعد قيمة هذا التأثير يعتبر دالا من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اقل من 0.05 اذ بلغت (0.043) ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة الفرعية التاسعة (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعالجة على فخ التمثيل الخاطيء عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الاردنية في عمان" وبالتالي نعتبر ان متغير المعالجة يؤثر في فخ التمثيل الخاطيء من الناحية الاحصائية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على راس المال السياسي المنظمي عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الاردنية في عمان.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لراس المال السياسي المنظمي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في البنوك التجارية الاردنية في عمان.

لاختبار هاتين الفرضيين فقد استخدمت برمجية Smart PLS 3 ويوضح الجدول التالي نتائج اختبارهما:

جدول (4-12) نتائج تحليل الفرضيتين الثانية والثالثة

الفرضية	اتجاه التأثير	قيمة معاملات التأثير	قيمة t	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	Adjusted R ² معامل التحديد المعدل
H2	الذكاء التنافسي < ---	راس المال السياسي	5.34	0.000	0.188	0.184
H3	راس المال السياسي < ---	الانجراف الاستراتيجي	7.46-	0.000	0.174	0.166

الفرضية الرئيسية الثانية

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على راس المال السياسي المنظمي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان.

يبين الجدول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للذكاء التنافسي على رأس المال السياسي المنظمي، وباستعراض قيمة التأثير يتبين انها بلغت (0.433) وتعد قيمة هذا التأثير دالة من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اقل من 0.05 اذ بلغت (0.000) ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الثانية (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على راس المال السياسي المنظمي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان " وبالتالي نعتبر ان متغير الذكاء التنافسي يؤثر في راس المال السياسي من الناحية الاحصائية.

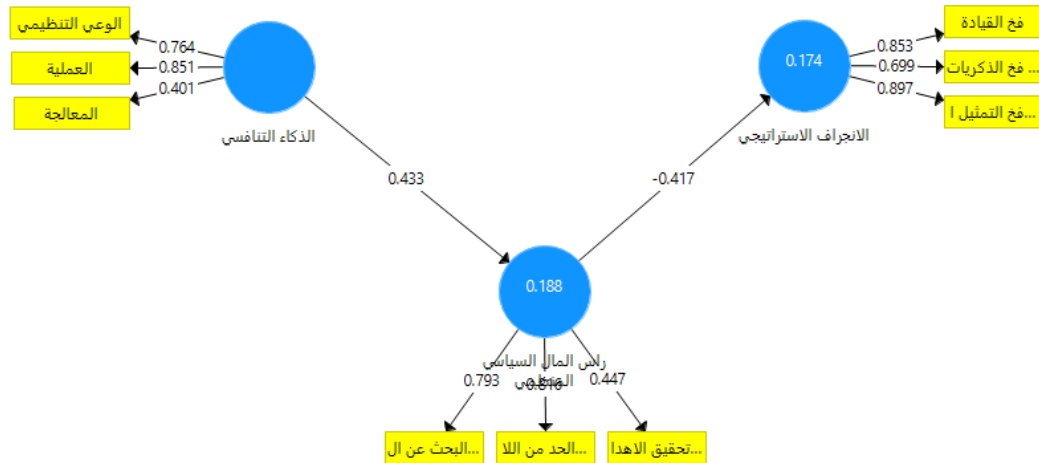
الفرضية الرئيسية الثالثة

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال السياسي المنظمي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان.

يبين الجدول (4-11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة لرأس المال السياسي المنظمي على الانجراف الاستراتيجي، وباستعراض قيمة التأثير يتبين انها بلغت (- 0.417) وتعد قيمة هذا التأثير دالة من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة الاحصائية كانت اقل من 0.05 اذ بلغت (0.000) ولذلك ومن خلال هذه النتيجة يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال السياسي المنظمي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان " وبالتالي نعتبر ان متغير راس المال السياسي يؤثر في الانجراف الاستراتيجي من الناحية الاحصائية.

وبين الشكل (3-4) التالي نتائج اختبار الفرضية الثانية والثالثة من خلال مخرجات برمجية

: Smart PLS 3



الشكل (3-4) نتائج اختبار الفرضية الثانية والثالثة من خلال مخرجات برمجية Smart PLS 3

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4: يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على الانجراف

الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H4.1: يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ القيادة عند

مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان

H4.2: يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ الذكريات

الهيكليّة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان

H4.3: يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ التمثيل

الخاطيء عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان

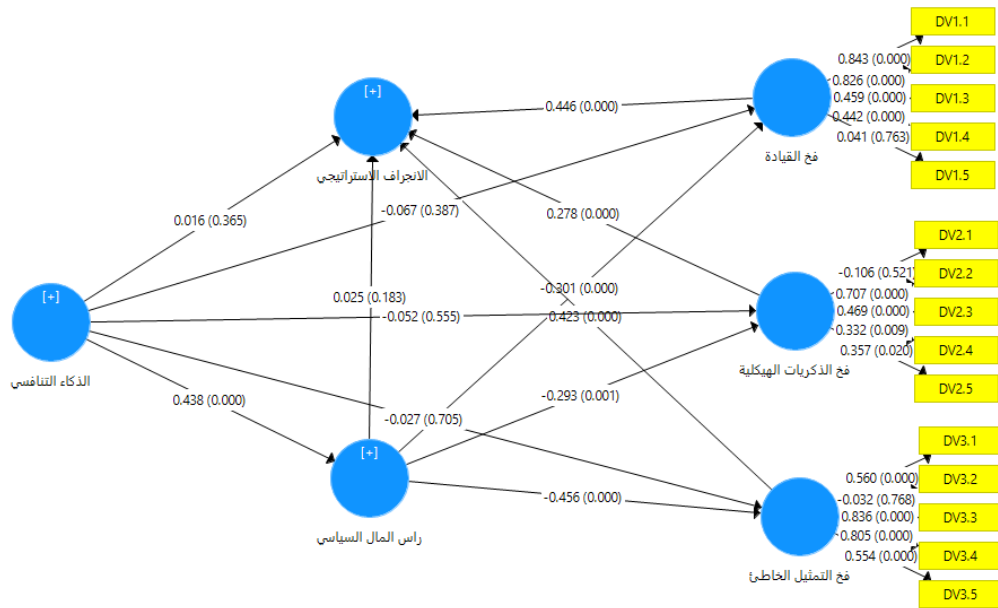
اولاً: اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية

يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي

عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان.

ويبين الشكل (4-4) التالي نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال مخرجات برمجية Smart

: PLS 3



الشكل (4-4) نتائج اختبار الفرضية الرابعة من خلال مخرجات برمجية Smart PLS 3

ومن أجل اختبار هذه الفرضية فقد استخدمت برمجية Smart PLS 3 حيث يوضح الجدول أدناه نتائج التحليل:

جدول (4-13) اختبار الفرضية الرابعة الرئيسية اثر راس المال السياسي المنظمي (كمتغير وسيط) على علاقة للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي

مسارات التأثيرات	طبيعة التأثير	قيم التأثيرات		التأثير غير المباشر		التأثير الكلي	مؤشر VAF	
		قيمة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	مستوى الدلالة		نسبة التأثير	طبيعة التأثير
الذكاء التنافسي ---> راس المال السياسي	مباشر	0.438	0.000	-	-	0.027-	44.44	جزئي
راس المال السياسي --> الانجراف الاستراتيجي	مباشر	0.025	0.138	-	-			
الذكاء التنافسي ---> الانجراف الاستراتيجي	مباشر	0.015	0.382	-	-			
الذكاء التنافسي ---> الانجراف الاستراتيجي	غير مباشر	-	-	0.012-	0.038			

يشير الجدول الى ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين

المستقل والتابع قد بلغت (-0.012) وتعد هذه القيمة دالة احصائيا وذلك لان قيمة مستوى دلالة

الاختبار التي بلغت (0.038) كانت أقل من 0.05 ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر احصائياً، وكما يلاحظ ان قيمة التأثير الكلي قد بلغت (- 0.027) .

كما يبين الجدول ان قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي (Variance Accounted For) قد بلغت (44.44 %) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت اكبر من 20 و اقل من 80 (Hair et al ., 2014,224-22).

وهذا يشير الى قبول الفرضية الرئيسية الرابعة من الناحية الاحصائية حيث يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان وأن مقدار التأثير كان جزئياً.

الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الرابعة:

H4-1: يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان

جدول (4-14) اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الرابعة اثر راس المال السياسي المنظمي (كمتغير وسيط) على علاقة للذكاء التنافسي على بفخ القيادة

مسارات التأثيرات	طبيعة التأثير	قيم التأثيرات		التأثير غير المباشر		التأثير الكلي	مؤشر VAF	
		قيمة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	مستوى الدلالة		نسبة التأثير	طبيعة التأثير
الذكاء التنافسي ---<	مباشر	0.438	0.000	-	-	-0.199	66.33	جزئي
راس المال السياسي ---<	مباشر	0.301	0.000	-	-			
الذكاء التنافسي ---<	مباشر	0.067	0.387	-	-			
الذكاء التنافسي ---<	غير مباشر			0.132	0.003			

يشير الجدول الى ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين

المستقل والتابع قد بلغت (- 0.132) وتعد هذه القيمة دالة احصائياً، وذلك لان قيمة مستوى

دلالة الاختبار التي بلغت (0.003) كانت أقل من 0.05 ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر من الناحية الاحصائية. كما يلاحظ ان قيمة التأثير الكلي قد بلغت (- 0.199) .

وبين الجدول ان قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي (Variance Accounted For) قد بلغت (66.33 %) وتعبّر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت اكبر من 20 و اقل من 80 (Hair et al ., 2014,224-225) .

وهذا يشير الى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الرابعة، حيث توسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان بحيث كان هذا الاثر جزئياً.

الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الرابعة:

H4-2: يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان

جدول (15-4) اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرابعة اثر راس المال السياسي المنظمي (كمتغير وسيط) على علاقة للذكاء التنافسي بفخ الذكريات الهيكلية

مسارات التأثيرات	طبيعة التأثير	قيم التأثيرات		التأثير غير المباشر		التأثير الكلي	مؤشر VAF	
		قيمة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	مستوى الدلالة		نسبة التأثير	طبيعة التأثير
الذكاء التنافسي ---<	مباشر	0.438	0.000	-	-	0.180	71.11	جزئي
راس المال السياسي ---<	مباشر	0.293	0.001	-	-			
الذكاء التنافسي ---<	مباشر	0.052	0.555	-	-			
الذكاء التنافسي ---<	غير مباشر			0.128	0.004			

يشير الجدول الى ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين

المستقل والتابع قد بلغت (- 0.128) وتعد هذه القيمة دالة احصائيا وذلك لان قيمة مستوى

دلالة الاختبار التي بلغت (0.04) كانت اقل من 0.05 مما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر من الناحية الاحصائية، كما يلاحظ ان قيمة التأثير الكلي قد بلغت (0.180)

كما يبين الجدول ان قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي (Variance Accounted For) قد بلغت (71.11 %) وتعبّر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت اكبر من 20 و اقل من 80 (Hair et al ., 2014,224-225) .

وهذا يشير الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الرابعة، حيث توسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الرابعة:

H4-3: يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ التمثيل الخاطئ عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان

جدول (4-16) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرابعة اثر راس المال السياسي المنظمي (كمتغير وسيط)

على علاقة للذكاء التنافسي بفخ التمثيل الخاطئ

مسارات التأثيرات	طبيعة التأثير	قيم التأثيرات		التأثير غير المباشر		التأثير الكلي	مؤشر VAF	
		قيمة التأثير	مستوى الدلالة	قيمة التأثير	مستوى الدلالة		نسبة التأثير	طبيعة التأثير
الذكاء التنافسي ---<	مباشر	0,438	0.000	-	-	0.227	88.11	كلي
راس المال السياسي ---<	مباشر	0.456	0.000	-	-			
الذكاء التنافسي ---<	مباشر	0.027	0.705	-	-			
الذكاء التنافسي ---<	غير مباشر			0.200	0.000			

يشير الجدول الى ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين

المستقل والتابع قد بلغت (- 0.200) وتعد هذه القيمة دالة احصائيا وذلك لان قيمة مستوى

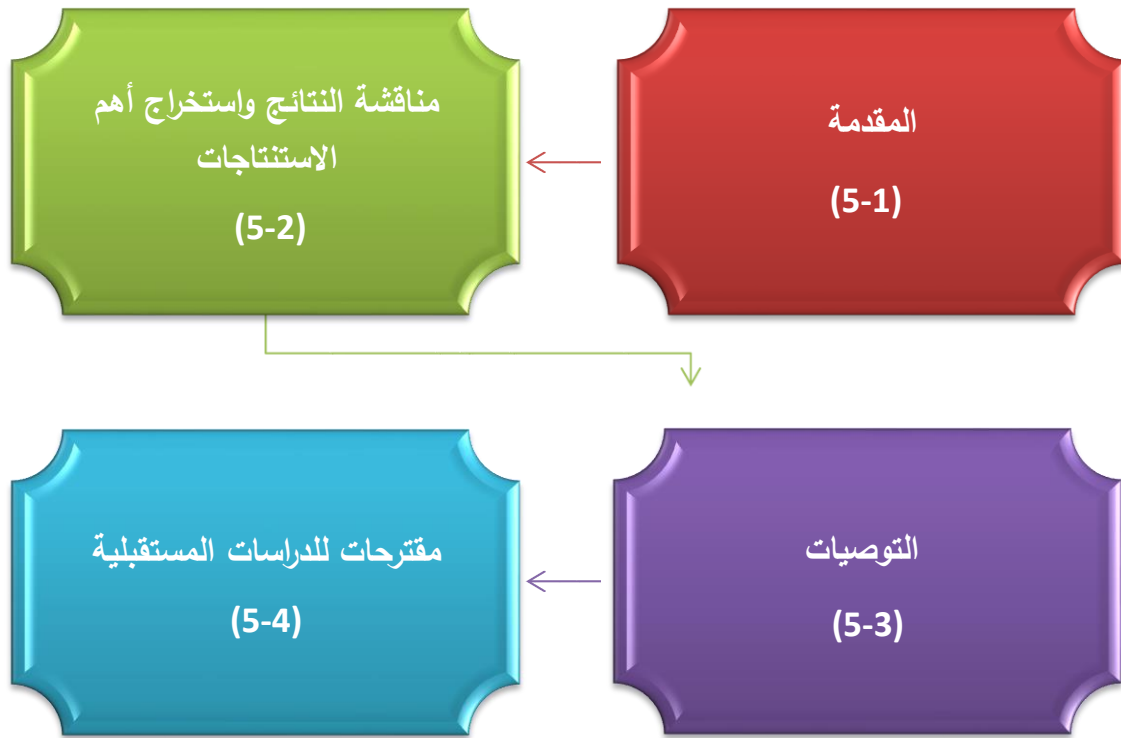
دلالة الاختبار التي بلغت (0.000) كانت اقل من 0.05 ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر احصائيا، كما يلاحظ ان قيمة التأثير الكلي قد بلغت (- 0.227) .

وبين الجدول ان قيمة نسبة التأثير غير المباشر من التأثير الكلي (Variance Accounted For) قد بلغت (88.11 %) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير كلي للمتغير الوسيط وذلك لأنها كانت اكبر من 80 % واقل من 100 % (Hair et 2014,224-225) .

وهذا يشير الى قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، حيث توسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات



الشكل (5-1) مخطط سير عمل الفصل الخامس

(5.1): المقدمة

جهد هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مناقشة نتائج الدراسة، واستخراج أهم الاستنتاجات، ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة في غرار النتائج المستتابة، وتقديم المقترحات المناسبة للدراسات المستقبلية.

(5.2): مناقشة النتائج واستخراج أهم الاستنتاجات

أولاً: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

المحور الأول: تحليل الإجابات للمتغير المستقل (الذكاء التنافسي) وبأبعاده (الوعي التنظيمي، العملية، المعالجة).

اظهرت النتائج بأن أبعاد الذكاء التنافسي بالمجمل في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان مرتفعة المستوى، وهذا يدل على أن البنوك التجارية كان لديها مستوى عالي من الذكاء، والقدرة على متابعة منافسيهم بفعالية عالية في ظل المنافسة الشديدة في البيئة المحيطة بهم. حيث يلاحظ ان علاقة التأثير بين المتغير المستقل على التابع كانت عكسية بمعنى انه اذا ازداد الذكاء التنافسي قل الانجراف الاستراتيجي للبنوك التجارية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Tolla, 2019) التي بينت بأن استخدام الذكاء التنافسي

في خصائص القرار الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في نجاح عملية صنع القرار الاستراتيجي.

والآن مناقشة الأبعاد التفصيلية للذكاء التنافسي:

1. الوعي التنظيمي (Organizational Awareness):

وضحت النتائج حصول بعد "الوعي التنظيمي" المستوى الأعلى من بين الأبعاد الثلاثة، وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال تبين انها بلغت (4.67)، وبهذا الصدد جاءت نتيجة هذا الارتفاع كون البنوك التجارية كانت مهتمة في توفير الفهم السليم لممارسة العمليات الأساسية، فضلاً عن دعمهم ممارسات أنشطة الذكاء التنافسي.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Badr, et. al., (2006) بأن المنظمات التي تعتبر صناعة الميزة التنافسية أولوية استراتيجية لها، لابد عليها من توفير الفهم السليم، والوعي التنظيمي المناسب بشأن ممارسة العمليات الأساسية داخلها.

وكما اتفقت نتائج التحليل مع دراسة (Murphy, (2016) بأن الوعي التنظيمي هو أساس نجاح المنظمات، وعُنصر مهم في توليد الذكاء التنافسي حيثُ من الضروري أن يفهم جميع الموظفين الدور الذي يلعبونه في النظام التنظيمي الأكبر لهم.

2. العملية (Process):

وضحت النتائج ان بعد العملية قد حقق مستوى مرتفعاً ايضاً، وجاء بالمستوى الثاني من بين الأبعاد الثلاثة للذكاء التنافسي، وبلغت قيمة الدرجة (4.59)، وسبب هذا الارتفاع جاء لأن البنوك التجارية كانت تتبنى اساليب تقنية حديثة لجمع بياناتها عن منافسيها المحتملين، وتوفير تلك البيانات في رسم التوجه الاستراتيجي لها.

وهذا يتفق مع دراسة (Köseoglu, et. al., 2019)، والتي أكدت أهمية المنظمة تبنى اساليب تقنية حديثة في جمع البيانات عن منافسيها، فضلاً عن الاعتماد على مصادر متنوعة في كيفية جمع البيانات التنافسية، وذلك بما يضمن استثمارها الصحيح لهذه البيانات المجمعة في رسم خارطتها التنافسية.

3. المُعالجة (processing):

وجدت النتائج أن بعد المعالجة قد حققت مستوى مرتفعاً بلغت (4.59)، وجاءت هذه النتيجة كون البنوك التجارية الأردنية كانت تستثمر في معارفها في تحديد الاختيار الاستراتيجي الانسب، فضلاً عن تصنيف تلك المعارف المُجمعة ضمن فئات تلائم أنواع القرارات التي تتبناها تلك البنوك.

وهذا ما فسرتة دراسة (Calof (2017 بأن بعد المعالجة هي أداة رئيسية في أنشطة الذكاء التنافسي يتم من خلالها التأكد من صلاحية البيانات التي تم جمعها، وتحويلها إلى معلومات استخباراتية قابلة للتطبيق يُمكن الاعتماد عليها في عملية صنع، واتخاذ القرار الاستراتيجي.

المحور الثاني: تحليل الإجابات للمتغير التابع (الانجراف الاستراتيجي) وبأبعاده (فخ

القيادة، فخ الذكريات الهيكلية، فخ التمثيل الخاطئ).

اظهرت النتائج بأن أبعاد الانجراف الاستراتيجي بالمجمل العام في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان مرتفعة المستوى من وجهة نظر افراد العينة، وهذا يعني أن البنوك التجارية كانت تعاني من وجود حالة الانجراف الاستراتيجي لديها، وبحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية

في سياسة، واستراتيجيات تلك البنوك تلافياً لخطر التلاشي والاضمحلال والخروج من إطار المنافسة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (2015) Maosa, التي أوصت بضرورة أن يقوم فريق إدارة البنوك التجارية في كينيا بإجراء تحليل مناسب للبيئة المحيطة بهم حتى يتمكنوا من اكتشاف التغييرات المفاجئة، والاستجابة لها من خلال إجراء التعديلات الاستراتيجية اللازمة، فضلاً عن أهمية وجود قيادة فعالة قادرة على الاستجابة للمتغيرات السريعة من أجل الحد من حالة اللاتأكد وتحسين أداء وسياسة البنك.

والآن مناقشة الأبعاد التفصيلية للانجراف الاستراتيجي (Strategic Drift):

1. فخ القيادة (Leadership Trap):

وجدت النتائج أن بعد فخ القيادة حصل على المستوى الثاني من بين الابعاد الثلاثة، حيثُ بلغ المتوسط الحسابي (4.19)، وهذا يفسر وجود قصور في إدارة البنوك التجارية باعتمادهم على وجهة نظر واحدة في حل المشاكل، وعدم قدرتهم على التعامل السليم مع المستجدات الآتية بالعمل، وبالتالي هناك حاجة إلى تطوير أداء القادة وتوفير الفهم الكافي لهم حول مدى خطورة حالة الانجراف الاستراتيجي.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (2012) Davies, et. al., التي أكدت أن القيادة الفعالة لإدارة المنظمات تتطلب قائد ذو عقلية تحويلية استباقية تسعى لتحقيق مصلحة المنظمة دائماً من خلال صياغة استراتيجيات تُلأم والتغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال التنافسية للمنظمات، وبالتالي تفادي انجراف منظماتهم.

2. فخ الذكريات الهيكلية (Structural Memories Trap):

وجدت النتائج حصول بعد فخ الذكريات الهيكلية على المستوى الاول من بين الابعاد الثلاثة، وبهذه النتيجة التي تُفسر أن البنوك التجارية كانت تعتمد على سياسات واستراتيجيات ومعارف قديمة لم تعد تجني ثمارها والتغيرات الهائلة في بيئة اليوم، وضرورة تطوير سياسات العمل المتبعة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Joseph & Cox (2015) بأن الاستراتيجيات الناجحة السابقة تولد سياسات، وإجراءات في المنظمة عند الاستمرار بالاعتماد عليها تصبح المنظمات ضحية لنجاح ماضيها، مما يؤدي أيضاً مستقبلاً إلى حدوث حالة الانجراف الاستراتيجي.

3. فخ التمثيل الخاطئ (Wrong Representativeness Trap):

وجدت النتائج حصول بعد فخ التمثيل الخاطئ على المستوى الاخير من بين الابعاد الثلاثة الاخرى، وحققت مستوى مرتفع بقيمة (4.07)، وهذا يدل على وجود فجوة ثقافية معرفية وقصور ثقافي داخل البنوك التجارية الأردنية، وهناك حاجة ملحة للتدخل والتركيز على دعم وتطوير ثقافة البنك الداخلية، ومراعاة الاختلافات التنظيمية لديهم.

وهذا التفسير يتفق مع دراسة (Kassim, Khalib & Shoid, (2016) بأن اعتماد ثقافة موحدة مع جميع الاقسام هو احد اوجه القصور الثقافي الداخلي للمنظمة، فضلاً عن الالتزام بسياسة موحدة للتحفيز دون مراعاة الاختلافات التنظيمية هي أحد أوجه التمثيل الخاطئ لتلك المنظمات.

المحور الثالث: تحليل الإجابات للمتغير الوسيط (رأس المال السياسي المنظمي) وبأبعاده (البحث عن الموارد، الحد من اللاتأكد، تحقيق الأهداف المشتركة).

اظهرت النتائج بأن أبعاد رأس المال السياسي المنظمي بالمجمل في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان مرتفعة المستوى، وهذا يبين أن البنوك التجارية تمتلك رأس المال السياسي المنظمي، وما يصاحبه من خلق للتفاهات الواقعية، وجذب الموارد المهمة، وتحقيق الأهداف والغايات على الصعيد المشترك.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Van Zuydam (2014 أن لرأس المال السياسي الدور الهام في أداء، ونجاح المنظمات، وتعزيز عمليات الابتكار للمنتج، والعملية.

والآن مناقشة الأبعاد التفصيلية لرأس المال السياسي المنظمي (Organizational Political Capital):

1. البحث عن الموارد (Seeking of Resources):

وجدت النتائج حصول بعد البحث عن الموارد على المستوى الثالث من بين الابعاد الثلاثة الاخرى، وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.49) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعا وفقا لمقياس التصنيف المستخدم، وهذا يعني أن البنوك التجارية الأردنية كانت تستثمر في علاقاتها الفاعلة، ودهائها الإداري مع مختلف اصحاب المصالح من أجل البحث وكسب الموارد المهمة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Ma, Ding & Yuan (2016 حيث فسرت إلى أن من الوسائل المهمة في البحث عن الموارد، والحصول عليها هو امتلاك المنظمات لمديرين ذوي

عقلية سياسية، الأمر الذي يساعد منظماتهم في تأمين الموارد من بيئاتها المؤسسية، وبالتالي العمل بمثابة يد العون في الوصول بشكل أفضل إلى الموارد من بيئة الاعمال المحيطة.

2. الحد من اللاتأكد (Reduction of Uncertainty):

وجدت النتائج حصول بعد الحد من اللاتأكد على المستوى الثاني من بين الابعاد الثلاثة الاخرى، وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.55) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعا وفقا لمقياس التصنيف المستخدم، مما يدل على أن البنوك التجارية الأردنية كانت تمتلك القدرة بالتنبؤ في سلوك منافسيها، وتستشعر الدوافع الخفية وراءهم.

وهذه النتيجة تتفق مع ما فسرتة دراسة (Wheelen & Hunger (2013 بأنه حتى يتم استيعاب حالة اللاتأكد يتوجب على قادة المنظمات التنبؤ بسلوك منافسيهم، والتعرف على تلك الحالات، ومعرفة مصادرها، والعمل الدؤوب من أجل الحد منها؛ لما لها من أثر غاية الأهمية في عملية صنع القرار، واتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.

3. تحقيق الأهداف المشتركة (Attainment of the common Objectives):

وجدت النتائج حصول بعد تحقيق الأهداف المشتركة على المستوى الاول من بين الابعاد الثلاثة الاخرى، وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للمجال يتبين انها بلغت (4.72) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعا، وهذا ما يؤكد أن البنوك التجارية الأردنية كانت تبني علاقاتها على أساس الاحترام المتبادل، وكانت تجيد التعامل مع مختلف اصحاب المصالح سواء كانوا داخليين أو خارجيين.

وهذه النتيجة تتفق دراسة Cao, Pan, Qian & Tian (2017) التي أكدت أن من الأنشطة الواجب اتباعها من قبل المنظمات لتحقيق اهدافها المشتركة هي إنشاء علاقات مبنية على أساس الاحترام المتبادل بين مختلف الافراد داخل المنظمة، والقوى المؤثرة ذات العلاقة خارجها.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

أشارت نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الأولى إلى رفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان"، وبالتالي فإن الذكاء التنافسي لا يؤثر في الانجراف الاستراتيجي من الناحية الاحصائية، وهذا يعني ان علاقة التأثير بين المتغير المستقل على التابع كانت عكسية بمعنى انه اذا ازداد الذكاء التنافسي قل الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية قبول فرضية الدراسة الرئيسية الثانية (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على راس المال السياسي المنظمي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان " وبالتالي فإن متغير الذكاء التنافسي يؤثر في راس المال السياسي من الناحية الاحصائية، وهذا يدل على أن البنوك التجارية الأردنية تدرك القيمة الفذة للذكاء التنافسي في القدرة على تحييد حالات اللاتأكد،

وتقليلها قدر الامكان من خلال توفير الفهم الكافي لآلية عمل البنك، والاستعانة بأساليب تقنية في جمع البيانات عن المنافسين المحتملين، ومعالجتها إلى معلومات ومعارف متخصصة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Weiler, Matt & Hess (2019) التي قامت بتطوير خريطة مواضيعية لتصور أوجه اللاتأكد لدى المستخدم حيث يمكن لممارسي الذكاء التنافسي استخدام هذه الخريطة لتحديد حالات اللاتأكد المحتملة، ومراقبتها، وتطوير الإجراءات المناسبة للحد منها، وتقليلها.

وتأكيداً لما جاء في نتائج تحليل الفرضية أعلاه، تتفق دراسة (Yap, et. al., (2013 أيضاً، والتي فسرت أن اللاتأكد الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي بممارسات الذكاء التنافسي، والتي بدورها ترتبط بشكل إيجابي بأدائها التنافسي، وخلصت إلى أن الذكاء التنافسي عنصر حاسم في تزويد المديرين بالذكاء الضروري للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الحكيمة، والعقلانية.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

فسرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة قبول فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة (فرضية التأثير) وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لراس المال السياسي المنظمي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في عمان"، وبالتالي نعتبر ان متغير راس المال السياسي يؤثر في الانجراف الاستراتيجي من الناحية الاحصائية، وهذا يدل على أن رأس المال السياسي المنظمي له الدور المهم في الحد من حالات الانجراف

الاستراتيجي من خلال جذب الموارد المهمة وتعزيزها، والعمل على تحييد حالات اللاتأكد قدر الامكان في ظل بيئة معقدة الثابت الوحيد فيها هو التغيير.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Blumentritt & Rehbein, 2008) التي بينت أن المنظمات التابعة تُظهر تميزاً ملحوظاً في تعزيز استراتيجيتها التنافسية من خلال التأثير الواضح لرأس مالها السياسي في القدرة على الحصول على الموارد النادرة، والقدرة على المساومة، وتحقيق المصالح، والغايات المشتركة.

وكذلك تتفق نتيجة التحليل الاحصائي أعلاه مع دراسة Shakti & Srivastava (2016) التي أكدت أن الموظفين ذوي المهارة السياسية (وهي أحد أوجه رأس المال السياسي المنظمي) هم الأكثر نجاحاً في منظماتهم، مما ينعكس إيجاباً في الحد من ظاهرة الانجراف الاستراتيجي لمنظماتهم، واستخدامها بما يُحقق غايات، وأهداف المنظمة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

فسرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة قبول فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة، حيث يتوسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان وأن مقدار التأثير كان جزئياً، وهذا يدل إلى أن رأس المال السياسي المنظمي لعب الدور الوسيط في العلاقة بين الذكاء التنافسي والانجراف الاستراتيجي، وأن له الأثر الايجابي الفاعل في تدعيم وتفعيل العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال الاستثمار في ذكاء، ومهارات قادة البنوك التجارية التي تتكون من مزيج من الدماء السياسي، والحنكة الإدارية والتي هي بمثابة سلاح للمناورة في

كسب الموارد المهمة، والتخصيص العادل لها وبالتالي الأثر الإيجابي في الحد من حالة الانجراف الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Joseph & Cox, 2015) بأنه يُمكن الحد من ظاهرة الانجراف الاستراتيجي من خلال إجراء تقييم دوري لنسبة ذكاء المنظمات، وتطوير الذكاء التنافسي بشكل متكرر، فضلاً عن أهمية امتلاك المنظمة لقائد من أبرز صفاته أنه يجمع بين القوة والسياسة، ويمتلك مهارات خاصة تمكنه من التوصل إلى اتخاذ قرارات حكيمة قادرة على إيصال المنظمة لمرسی الأمان.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تشير نتائج التحليل الاحصائي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الرابعة، حيث توسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ القيادة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان بحيث كان هذا الاثر جزئياً.

وهذا يدل على أن البنوك التجارية سعت في التشجيع على مبدأ التشارك في صياغة اهدافها الاستراتيجية وبالتالي تعزيز ثقافتها الداخلية، وكذلك حفزت على تبادل الآراء بصدد القضايا الطارئة، وضرورة العمل بروح الفريق الواحد.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Lee, 2015) التي أكدت أن الثقافة الداخلية للمنظمة والوعي التنظيمي يؤثران بشكل كبير على أداء المنظمة، وأوصت بضرورة أن تقوم إدارة المنظمات بمراعاة الثقافة والوعي التنظيمي لمنظماتها لتحسين رضا العملاء، و الربحية، وزيادة حصتهم في السوق.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تُشير نتائج التحليل الاحصائي الى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الرابعة، حيث توسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ الذكريات الهيكلية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان، وهذا يدل أن البنوك التجارية الأردنية سعت إلى تدعيم عملية التخطيط الاستراتيجي لها من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية بشكل مستمر، وتعزيز الوعي التنظيمي والموارد المتاحة لها من خلال امتلاكها لقادة محنكين قادرين على التخصيص العادل للموارد المتوفرة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Oliver & Holzinger, 2008) التي أكدت أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية سياسية في المقام الاول لها الدور المهم على تعزيز موارد المنظمة من أجل تحسين أدائها، ومركزها التنافسي، وتعتبر عنصراً هاماً في الحد من الانجراف الاستراتيجي لتلك المنظمة من خلال المساهمة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتحسين استراتيجياتها الشاملة إضافة للدور الذي تلعبه في الحد من حالات اللاتأكد في ظل هذا البيئة الديناميكية شديدة التعقيد.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير نتائج التحليل الاحصائي الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الرابعة، حيث توسط رأس المال السياسي المنظمي علاقة الاثر للذكاء التنافسي على فخ التمثيل الخاطي عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان، وهذا يدل أن البنوك التجارية استثمرت رأس مالها السياسي المنظمي بشكل فعال وايجابي في تدعيم الذكاء

التنافسي من أجل تجنب السقوط في فخ التمثيل الخاطئ، من خلال تقديم الدعم لأقسامهم المختلفة، والعمل بأسلوب فريق العمل المدارة ذاتياً مع مراعاة الاختلافات التنظيمية، وتشجيع مبدأ التكامل في العمل.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة Yap, et. al., (2013) التي توصلت إلى أن اللاتأكد الاستراتيجي يرتبط بشكل إيجابي بممارسات الذكاء التنافسي، والتي بدورها ترتبط بشكل إيجابي بأدائها التنافسي، وخلصت إلى أن الذكاء التنافسي عنصر حاسم في تزويد المديرين بالذكاء الضروري للتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الحكيمة التي تصب في مصلحة جميع أفراد المنظمة، وبالتالي الحفاظ على الميزة التنافسية لها.

(5.3): التوصيات

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وأهم الاستنتاجات تزود الدراسة
التوصيات الآتية:

1. تعزيز الاهتمام بالذكاء التنافسي في البنوك التجارية الأردنية لما له من أثر إيجابي في الحد من حالات اللاتأكد الكثيرة الحصول في البيئة الخارجية المحيطة بالبنوك.
2. العمل على تطوير القدرة في الحد من حالات الانجراف الاستراتيجي من خلال التحليل الاستباقي للبيئة الخارجية في البنوك التجارية، والتنوع والتحديث المستمر في استراتيجيات البنك التنافسية في ظل التغييرات البيئية المتسارعة في عالم الأعمال اليوم.
3. تعضيد بعد الوعي التنظيمي من خلال امتلاك البنوك التجارية الأردنية كونه يعد العامل الحاسم في تسهيل التعاون وتبادل المعرفة بين جميع أقسام البنك الواحد، فضلاً عن صناعة الميزة التنافسية والتي هي بمثابة أولوية استراتيجية.
4. تحفيز موظفي البنوك التجارية على تعزيز بعد المعالجة لضمان تحويل المعلومات المجمعة حول المنافسين المحتملين إلى معارف متخصصة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي لاحقاً من خلال الاهتمام بتطوير الأدوات التقنية المستخدمة في هذا المجال.
5. تعزيز بعد العملية لما له من أهمية في توفير البيانات الضرورية لرسم التوجه الاستراتيجي للبنوك التجارية، ورسم خارطتها التنافسية من خلال استحداث وحدة تنسيق مركزية تُعنى بتلقي وجمع البيانات التنافسية وحفظها.

6. تعزيز ودعم الذكاء التنافسي في البنوك التجارية، فالأدوات التقنية المستخدمة في الذكاء التنافسي غير كافية لوحدها، ما لم يكن هناك دور فعال ومؤثر يكمل العلاقة ايجابا ألا وهو رأس المال السياسي المنظمي للحد بصورة أكثر فعالية من حالة الانجراف الاستراتيجي، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية.
7. تطوير وتدعيم القادة واصحاب المناصب الادارية الرفيعة في البنوك التجارية الأردنية من خلال عقد ورش تدريبية دورية خاصة لهم تُعنى بتطوير القدرات الإدارية والحس القيادي في التعامل مع الأزمات، والحالات الطارئة ومن أهمها حالة الانجراف الاستراتيجي.
8. تطوير مهارات ومعارف الموظفين عموماً في البنوك التجارية الأردنية من خلال التجديد المستمر في اجراءات العمل بعيداً عن الروتين تجنباً لتراكم المعارف، وكذلك مواكبة الاحداث والتطورات المستمرة في حاجات الزبائن، واصحاب المصالح المختلفين.
9. ضرورة الايلاء بالاهتمام في وضع ثقافة داخلية مناسبة تعبر عن جميع الاقسام الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية لما له من أثر مهم في تعزيز روح فريق العمل الواحد، ومن خلال تعميم ثقافة التعلم، والتعاون وخلق بيئة عمل غير رسمية.
10. تطوير السياسات والاجراءات المتعامل بها في البنوك التجارية الأردنية من خلال عمل حلقات تواصل ونقاش بشكل دوري مع مختلف الاقسام الوظيفية من أجل التعرف، والوقوف على أهم المستجدات في بيئة العمل.
11. استثمار العلاقة بين رأس المال السياسي المنظمي، والذكاء التنافسي لما لها من دور فعال وايجابي في الحد، وتقليل مستوى الانجراف الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

(5.4): المقترحات للدراسات المستقبلية

تناولت الدراسة الحالية في الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي (البحث عن الموارد، الحد من اللاتأكد، تحقيق الاهداف المشتركة) في أثر الذكاء التنافسي (الوعي التنظيمي، العملية، المعالجة) على الانجراف الاستراتيجي (فخ القيادة، فخ الذكريات الهيكلية، فخ التمثيل الخاطيء): دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان، ولديمومة عملية البحث العلمي بشكل موجه وهادف، تقترح الدراسة ما يلي:

1. اختبار رأس المال السياسي المنظمي، والذكاء التنافسي، والانجراف الاستراتيجي بأبعاد حديثة أخرى، وقابلة للقياس.
2. عمل دراسات تتناول أثر الذكاء التنافسي مع متغيرات أخرى غير التي تناولناها في الدراسة الحالية، مثل الاداء المستدام، والابداع الإداري.
3. متابعة البحث والتقصي عن ما هو الانجراف الاستراتيجي، واسباب حدوثه، وكيفية الحد من هذه الحالة الخطرة خصوصاً مع ندرة الدراسات العربية فيه.
4. التوسع في البحث عن مضامين جديدة تخص رأس المال السياسي المنظمي، وخصوصاً مع ندرة الدراسات العربية أن وجدت حول هذا الموضوع المهم.
5. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية تعمل على ربط المتغيرات الثلاثة الحالية ولكن في قطاعات أعمال أخرى جديدة.

❖ المراجع العربية:

- أبراش، إبراهيم (1998). علم الاجتماع السياسي - ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع
- إدريس، وائل، والغالبي، طاهر (2013). اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية. المجلة العربية للإدارة.
- الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، الداود، ألفن ناظر ججو (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، مج35.
- العنزي، عامر بن قيران مسدح (2014). الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض (Doctoral Dissertation).
- جمعية البنوك في الأردن. <https://www.abj.org.jo/>
- صالح، احمد علي (2012). إدارة الأعمال الدولية - مدخل منهجي متكامل - ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صالح، احمد علي، العزاوي، بشرى، إبراهيم، خليل ابراهيم (2010). الادارة بالذكاءات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- صالح، احمد علي، وبنو حمدان، خالد (2012). مساهمة الذكاء التنافسي في تجنب فخ البقع العمياء في تحليل المنافسة: دراسة استكشافية في شركات الصناعات الدوائية في الاردن. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الاول.
- نعمان، نسرین عبدالله (2017). اثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير معدل - دراسة ميدانية في قطاع توزيع الكهرباء الأردني

❖ المراجع الأجنبية:

- Alliance, G. I. (2004). **Introduction to competitive intelligence**. *GIA white paper, 1*, 2004.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). **Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach**. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Astley, W. G., & Zajac, E. J. (1990). **Beyond Dyadic Exchange: Functional Interdependence and Sub-unit Power**. *Organization Studies*, 11(4), 481-501.
- Badr, A., Madden, E., & Wright, S. (2006). **The contribution of CI to the strategic decision making process: Empirical study of the European pharmaceutical industry**.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership**. Lawrence Erlbaum Associates. *Inc. Publishers, London*
- Belmejdoub, A. (2015). **The Leadership Journey: A Paradigm for Developing Globally Responsible Leaders**.
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). **How changing organizational culture can enhance innovation? development of the innovative culture enhancement framework**. *Cogent Business & Management*, (just-accepted), 1712125.
- Bing, M. N., Davison, H. K., Minor, I., Novicevic, M. M., & Frink, D. D. (2011). **The prediction of task and contextual performance by political skill: A metaanalysis and moderator test**. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 563-577.
- Blumentritt, T., & Rehbein, K. (2008). **The political capital of foreign subsidiaries: An exploratory model**. *Business & Society*, 47(2), 242-263.
- Börjesson, M., & Johansson, E. (2012). **Risk and Uncertainty in Banking Sector-A study of the Post-Earnings Announcement Drift in European banks-Did the market reflect the banks' exposure to risk before the**

magnitude of the financial crisis was a fact?. rapport nr.: Externredovisning 11-12-54M.

- Bos, R, (2008, September). **competitive intelligence process and tools for intelligence analysis**, industrial management and data systems, vol.108, no. 104.
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2003). **SPSS for psychologists: A guide to data analysis using SPSS for windows. (2. baskı)**. Hampshire: Palgrave: Macmillan.
- Calof, J. (2017). **Canadian competitive intelligence practices—a study of practicing strategic and competitive intelligence professionals Canadian members.** *foresight*.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2011). **Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage.** *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Cao, X., Pan, X., Qian, M., & Tian, G. G. (2017). **Political capital and CEO entrenchment: Evidence from CEO turnover in Chinese non-SOEs.** *Journal of Corporate Finance*, 42, 1-14.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). **Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis.** *Managerial and decision economics*, 25(6-7), 299-315.
- Catena, L., (2005) . "**Sheila Greco Associates**", *Scip*. Online, Vol. (1), Issue (9). <http://www.imakenews.com>, pp. (1-2).
- Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones (2013) **Strategic Management: An Integrated Approach, Tenth Edition**
- Cheema, I. (2008). **Leaders' Political Skill, Organizational Politics Savvy, and Change in Organizations-A Constellation.** In *IACM 23rd Annual Conference Paper*.

- Davies, Brent, and Barbara J. Davies. (2012) "**The nature and dimensions of strategic leadership.**" *Educational leadership: Context, Strategy and Collaboration* : 83-95.
- de Almeida, F. C., Lesca, H., & Canton, A. W. (2018). **Intrinsic motivation for knowledge sharing—competitive intelligence process in a telecom company.** *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1282-1301.
- De Cuffa, D., Kraemer, R., & Steil, A. V. (2020). **Organizational Memory Systems in a Multi-Unit Public Organization.** In *Current Issues and Trends in Knowledge Management, Discovery, and Transfer* (pp. 247-271). IGI Global.
- Dean, J., Corrado, G., Monga, R., Chen, K., Devin, M., Mao, M., ... & Le, Q. V. (2012). **Large scale distributed deep networks.** In *Advances in neural information processing systems* (pp. 1223-1231).
- Dishman, P. L., & Calof, J. L. (2008). **Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy.** *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 766-785.
- Du, J., & Girma, S. (2010). **Red capitalists: Political connections and firm performance in China.** *Kyklos*, 63(4), 530-545.
- Du, J., & Girma, S. (2010). Red capitalists: Political connections and firm performance in China. *Kyklos*, 63(4), 530-545.
- Dwyer, L., Mistilis, N., Edwards, D., & Roman, C. (2016). **Gambling with our tourism future: the role of research in destination and enterprise strategies to avoid strategic drift.** scholarworks.umass.edu
- Erdogan, B. E. (2016). **Long-term examination of bank crashes using panel logistic regression: Turkish banks failure case.** *Int. J. Stat. Prob*, 5(3), 42.
- Fleming, M. J., & Sarkar, A. (2014). **The failure resolution of Lehman Brothers.** *Economic Policy Review*, Forthcoming.
- Gachanja, L. E. (2018). **Strategic Drift And Its Effect On The Performance Of Insurance Companies In Nairobi City COUNTY, KENYA** (Doctoral dissertation, School Of Business, (Kenyatta University)).

- Gajere, M. (2018). **The Impact of Strategic Drift and Tactical Wear-Out: An Anecdote Example: The Case of the Distribution of Petroleum Products by Nigeria National Petroleum Corporation (NNPC).** *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 3(2), 74-79.
- Gareth, J. (2013) ,**Organizational Theory** ,Design ,and Change, Essex: Pearson.
- Gilligan, C., & Wilson, M. S. R. (2009). **Strategic marketing management: Planning, implementation and control (3rd ed.).** Oxford (UK): Elsevier Butterworth-Heinemann. .
- Gračanin, Š., Kalac, E., & Jovanović, D. (2015). **Competitive intelligence: Importance and application in practice. Review of Innovation and Competitiveness: A Journal of Economic and Social Research**, 1(1), 25-44.
- Granovetter, M., Marsden, P. V., & Lin, N. (1982). **Social structure and network analysis.** *Soc. Struct. Netw. Anal.*
- Grant, A. M. (2008). **Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity.** *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- Guo, J., & Liu, C. H. (2012). **The perspective of relationships: election strategies and sources of political capital.** *Management Decision*, 50(8), 1340-1360.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey:** Pearson Education International, Prentice Hall
- Hamel, G., & Valikangas, L. (2003). **W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji.** *Harvard Business Review Polska.*
- Harris, K. J., Harris, R. B., & Brouer, R. L. (2009). **LMX and subordinate political skill: Direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction.** *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2373-2395.

- Harvey, M., & Novicevic, M. M. (2004). **The development of political skill and political capital by global leaders through global assignments.** *The International Journal of Human Resource Management*, 15(7), 1173-1188.
- Hashem, T. N. (2016). **The impact of organizational memory use in marketing knowledge management on marketing audits in Jordanian industrial corporations.** *International research Journal*, 1(1).
- J. O. S. E. P. H., & COX, R. (2015). **BUSINESS ENVIRONMENT AND STRATEGIC MANAGEMENT** (PM106).
- Jain, A. (2020). **Is Organizational Memory a Useful Capability?.** *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning*, 295.
- Jaworski , Bernard J; Macinnis , Deborah J & Kohli , Ajay K , 2004 , **"Generating Competitive Intelligence in Organizations"** , Journal of Market Focused Management , Academic Publishers ,Boston Vol.5 .
- Jegers, M. **Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence** Andrea Saayman Jaco Pienaar Patrick de Pelsmacker Wilma Viviers Ludo Cuyvers Marie-Luce2008.
- Johnson , A. , 2005 , **"What is Competitor intelligence?"** , [http://aurorawde . com/what is CI . htm](http://aurorawde.com/what is CI . htm) .
- Johnson, G. (1992). **Managing strategic change—strategy, culture and action.** *Long range planning*, 25(1), 28-36.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). **Exploring corporate strategy: text & cases.** Pearson education.
- Jones, G. R. (2015). **Organizational theory, design, and change.** Upper Saddle River, NJ: Pearson,.
- Kassim, N. A., Khalib, L. H., & Shoid, M. S. M. (2016). **Evaluating Organizational Culture and Leadership as Factors of Organizational**

Learning Capabilities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(7), 39-48.

- Keohane, Nannerl O., “**On Leadership,**” *Perspectives on Politics*, 3 (4), (Dec 2005), 705-722.
- Kim, H., Gibbs, J. L., & Scott, C. R. (2019). **Unpacking organizational awareness: scale development and empirical examinations in the context of distributed knowledge sharing.** *Journal of Applied Communication Research*, 47(1), 47-68.
- Köseoglu, M. A., Chan, E. S., Okumus, F., & Altin, M. (2019). **How do hotels operationalize their competitive intelligence efforts into their management processes? Proposing a holistic model.** *International Journal of Hospitality Management*, 83, 283-292.
- Kotter, J.P., and Rathgeber, H. (2006). **Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions.** Macmillan, New York.
- Latan, H., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Wamba, S. F., & Shahbaz, M. (2018). **Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting.** *Journal of Cleaner Production*, 180, 297-306.
- Lee, E. G. (2015). **Strategic Drift and Its Effect on the Performance of Insurance Companies in Nairobi City County, Kenya**
- Lin, H., Zeng, S. X., Ma, H. Y., Qi, G. Y., & Tam, V. W. (2014). **Can political capital drive corporate green innovation? Lessons from China.** *Journal of cleaner production*, 64, 63-72.
- Lucero, L. C., & Ocampo Jr, J. M. (2019). **Emotional Intelligence and Leadership Trait among Master Teachers.** *Mimbar pendidikan*, 4(1), 55-72
- Ma, X., Ding, Z., & Yuan, L. (2016). **Subnational institutions, political capital, and the internationalization of entrepreneurial firms in emerging economies.** *Journal of World Business*, 51(5), 843-854.

- Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). **Market intelligence dissemination across functional boundaries.** *Journal of marketing Research*, 33(1), 47-61.
- MAOSA, H. O, (2015). **Determinants of strategic drift and their effect on performance of commercial banks in Kenya.** University Of Nairobi.
- Mariadoss, B. J., Milewicz, C., Lee, S., & Sahaym, A. (2014). **Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage.** *Industrial Marketing Management*, 43(1), 136-145.
- Märsch, S. (2009). *Combinatorial engineering of adeno associated virus vectors* (Doctoral dissertation, Universität zu Köln).
- Maune, A. (2014). **Competitive intelligence and firm competitiveness: an overview.** *Corporate Ownership and Control*, 12(1), 29-42.
- McDonald, C., Kirk-Brown, A., Frost, L., Van Dijk, P., & Rainnie, A. (2013). **Partnerships and integrated responses to rural decline: The role of collective efficacy and political capital in Northwest Tasmania, Australia.** *Journal of Rural Studies*, 32, 346-356.
- Miller, D. (1990). **The Icarus Paradox.** HarperBusiness.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament.* Simon and Schuster.
- Murphy, C. (2016). *Competitive Intelligence: Gathering, Analysing and Putting it to Work.* Routledge.
- Nee, V., & Opper, S. (2010). **Political capital in a market economy.** *Social Forces*, 88(5), 2105-2132.
- Ngumbi, F. M., & Wambua, P. (2019). **Organizational Resources And Strategic Plans Implementation In Administration Police Service In Baringo County, Kenya.** *European Journal of Business and Strategic Management*, 4(4), 14-33.
- Nikolaos, T., & Evangelia, F. (2012). **Competitive intelligence: concept, context and a case of its application.** *Science Journal of Business Management*, 2012.

- Ocasio, W. (2002). **Organizational Power and Political Capital**. In J. A. C. Baum (Ed.), **Companion to Organizations** (pp. 363-385). Oxford, U.K.: Blackwell
- Ocasio, W., Pozner, J. E., & Milner, D. (2020). **Varieties of Political Capital and Power in Organizations: A Review and Integrative Framework**. *Academy of Management Annals*, 14(1), 303-338.
- Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). **The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework**. *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520.
- Ombaka, C., & Jagongo, A. (2018). **Mergers and acquisitions on financial performance among selected commercial banks, Kenya**. *International Academic Journal of Economics and Finance*, 3(1), 1-23.
- Pellissier, R., & Nenzhelele, T. E. (2013). **Towards a universal competitive intelligence process model**. *South African Journal of Information Management*, 15(2), 1-7.
- Phipps, S. T., & Prieto, L. C. (2015). **Politicking and Entrepreneurship: Determining the Critical Political Skill Dimensions for High Entrepreneurial Intentions**. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 73.
- Rouach, D. & Santi, P., 2001, “**Competitive Intelligence Adds Value: 5 Intelligence Attitudes**”, *European Management Journal*, vol.19 , No5.
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). **Social remembering and organizational memory**. *Organization studies*, 31(1), 69-87.
- Salih, A. A. (2018). **Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks: Open Book Management Practices (OBMp) as moderating**. *Transylvanian Review*, 1(1).
- Sammut-Bonnici, T. (2015). **Strategic drift**. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-4.
- Segal-Horn, S. (2004) **The Modern Roots of Strategic Management**, *European Business Journal*, Vol. 16, No 4, pp. 133-142.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

- Shakti, C., & Srivastava, A. K. (2016). **The effect of political skill on employees' career success.** *International journal of engineering and management sciences.*
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. K., & Brooks, R. (2016). **The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship.** *Australian Journal of Management, 41(1), 161-181.*
- Sullivan, J. (12 Sep 2013). "Why did Tesco fail in the U.S.?". CBS Moneywatch. CBS News.
- Sun, P., Hu, H. W., & Hillman, A. J. (2016). **The Dark Side of Board Political Capital: Enabling Blockholder Rent Appropriation.** *Academy of Management Journal, 59(5), 1801-1822.*
- Tao, Q., & Prescott, J. E. (2000). China: **Competitive intelligence practices in an emerging market environment.** *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, 11(4), 65-78.*
- Tej Adidam, P., Banerjee, M., & Shukla, P. (2012). **Competitive intelligence and firm's performance in emerging markets: an exploratory study in India.** *Journal of Business & Industrial Marketing, 27(3), 242-254.*
- Tolla, B. B. (2019). *A framework for competitive intelligence in strategic decision-making (SDM) in an Ethiopian conglomerate* (Doctoral dissertation), University Of South Africa.
- Troy, G. (2015). **The Age of Clinton: America in the 1990s.** Macmillan
- van Zuydam, S. (2014). **Credibility as a source of political capital: exploring political leaders' performance from a credibility perspective.** *ECPR Joint Sessions, Salamanca, Spain, 301-317.*
- Viviers, W ; Saayman , A. & Muller, M.L. , 2005 , **“Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa”**, *International Journal of Social Economics, Vol. 32 No. 7.*

- Wang, H., & Qian, C. (2011). **Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access.** *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159-1181.
- Wang, Y., Chen, Y., Wang, N., Nevo, S., Kou, G., & Alsaadi, F. E. (2019). **Impact of the strategic role of IT on explorative and exploitative innovation activities: The role of environmental uncertainty.** *Decision Sciences*.
- Weiler, S., Matt, C., & Hess, T. (2019, January). **Understanding User Uncertainty during the Implementation of Self-Service Business Intelligence: A Thematic Analysis.** In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D., (2013). *Essentials of Strategic Management: Pearson New International Edition*. Pearson Higher Ed.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). **Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation and Sustainability** (15th ed.). Pearson.
- Wright, S., Badr, A., Weiss, A., & Pickton, D. W. (2004). **Competitive intelligence through UK eyes.**
- Wright, S., Eid, E. R., & Fleisher, C. S. (2009). **Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector.** *Journal of marketing management*, 25(9-10), 941-964.
- Yap, C. S., Rashid, M. Z. A., & Sapuan, D. A. (2013). **Strategic uncertainty and firm performance: The mediating role of competitive intelligence practices.** *Journal of Information & Knowledge Management*, 12(04), 1350028.
- Yushkova, N. G., Gushchina, E. G., & Shokhneh, A. V. (2019). **Spatial Location of Regional Resources within the Strategic Drift of Globalization: Problems, Tendencies, Procedures.** In *SHS Web of Conferences* (Vol. 62, p. 02004). EDP Sciences.
- Zafirova, T. (2014). **Strategic Drift and Strategic Crisis Management of Organization.** *China-USA Business Review*, 486.

الملحقات

ملحق رقم (1):

أجرى الباحث مقابلات مُهيكلّة مع عدد من مدراء الأقسام في كل من (البنك التجاري الأردني، وبنك الإسكان، وبنك القاهرة عمان) في مدينة عمان، وتم طرح الاسئلة الاتية على السادة الذين قابلتهم، والموضحة تفاصيلهم أدناه، وكانت الاسئلة هي:

1. ما مدى تقييمكم لظاهرة الانجراف الاستراتيجي في البنوك؟ وما مستوى مخاطرتها؟
2. ما الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة؟ وهل هي منتظمة أم غير منتظمة الحدوث؟
3. هل تعتقد أن الظاهرة الحالية بحاجة للبحث والتقصي؟ وماهي الابعاد الأكثر ملائمة في قياس الانجراف الاستراتيجي من الابعاد التالية، والتي تناسب بيئة العمل البنكي في الاردن؟
4. هل ترى أن الذكاء التنافسي يحد من هذه الظاهرة؟ إذا كان الجواب (نعم)، ماهي الابعاد الأكثر ملائمة في قياس الذكاء التنافسي من الابعاد التالية، والتي تناسب بيئة العمل البنكي في الاردن؟
5. هل تعتقد أن ظاهرة الانجراف تحتاج الى المناورة، والذكاء، والقدرة على تخصيص الموارد، والتعامل مع اصحاب المصالح الخارجيين والداخليين والرئيسيين والثانويين؟ وما يلي أسماء البنوك التي أجرى الباحث المقابلة معهم:

1. البنك التجاري الأردني

أُجريت المُقابلة مع السيد رامز خريس: رئيس قسم تنفيذ قروض الشركات

الساعة 9:45 دقيقة، ولمُدّة 30 دقيقة تقريباً، صباح يوم الخميس المصادف

2019/12/26

كانت أجوبة الاسئلة بالتسلسل وكما يلي:

جواب السؤال الاول: مستوى مخاطرتها عالية ولها أثر كبير في إداء البنك وما يترتب

عليه من منافسة شديدة في هذا القطاع.

جواب السؤال الثاني: أسباب عديدة تؤدي الى الانجراف لعل من ابرزها اذا كان كبار

المدراء يضعون خططهم الاستراتيجية وفق تنبؤاتهم او نجاحاتهم السابقة بدون فحص

ومواكبة التطورات السريعة الحصول في البيئة الخارجية المحيطة والمنافسين، وهي

ظاهرة غير منتظمة الحدوث.

جواب السؤال الثالث: نعم بالتأكيد تحتاج الى المزيد من البحث والتقصي لأنها تؤثر

على اهداف واستراتيجيات البنك وبالتالي تضر بصحة البنك وسمعته. وأن أبعاد فخ

القيادة، وفخ الذكريات الهيكلية، وفخ التمثيل الخاطئ مناسبة لقياس الانجراف

الاستراتيجي.

جواب السؤال الرابع: نعم يحد من هذه الظاهرة ، وان أبعاد الوعي التنظيمي، والعملية،

والمعالجة مناسبة جدا لقياس الذكاء التنافسي.

جواب السؤال الخامس: نعم بالتأكيد وهو أمر بغاية الاهمية خصوصا في قطاع حيوي

للاقتصاد الاردني مثل البنوك التجارية.

2. بنك الإسكان

أجريت المقابلة مع السيد خالد أبو غنيم: رئيس قسم دائرة مراقبة الامتثال
الساعة 11:30 دقيقة، ولمدة 20 دقيقة تقريباً، صباح يوم الخميس المصادف
2019/12/26

كانت أجوبة الاسئلة كما يلي:

جواب السؤال الاول: مستوى مخاطرتها عالية وتحدث بسبب الضوابط الرقابية أو

السياسات التي لا تلبى متطلبات العملاء، وهم اهم فئة في عمل البنك.

جواب السؤال الثاني: من الاسباب التي تؤدي الى الانجراف عوامل السوق والمعطيات

الموجودة بسبب زيادة أسعار القروض مثلاً، وبالتالي من الضروري مواكبة التطورات

السريعة التغيير في البيئة الخارجية للبنك، وهي ظاهرة فجائية الحدوث.

جواب السؤال الثالث: نعم بالتأكيد تحتاج الى المزيد من البحث والتنقصي لأنها تؤثر

على اهداف البنك. وأعتقد أن أبعاد فخ القيادة، وفخ الذكريات الهيكلية، وفخ التمثيل

الخاطئ مناسبة لقياس الانجراف الاستراتيجي.

جواب السؤال الرابع: نعم، والذكاء التنافسي يحد من هذه الظاهرة، وان أبعاد الوعي

التنظيمي، والعملية، والمعالجة مناسبة لقياسه.

جواب السؤال الخامس: نعم، وهو أمر مهم جداً ان يكون لدى أصحاب القرار في البنك

القدرة على المناورة، والعلاقات التي تمكنهم من القدرة على تخصيص الموارد وكسب ثقة

اصحاب المصالح.

3. بنك القاهرة عمان

أجريت المقابلة مع السيد يزن الترك: مدير قسم خدمة العملاء

الساعة 12:55 دقيقة، ولمدة 20 دقيقة تقريباً، ظهر يوم الخميس المصادف

2019/12/26

وكانت الاجوبة كالتالي:

جواب السؤال الاول: مستوى مخاطرتها عالية واهم سبب برأبي هو التغيرات السريعة في

البيئة المحيطة التي هي الشيء الوحيد الثابت فيها هو التغيير، من تطور عمل

المنافسين، وتوفير خدمات جديدة لعملائهم.

جواب السؤال الثاني: أعتقد أن من الاسباب التي تؤدي الى الانجراف بما انها ترتبط

جدا بالبيئة المحيطة بالبنك، هي طريقة تفكير كبار المديرين التقليدية في استراتيجية

وسياسة البنك، وهي فجائية الحدوث.

جواب السؤال الثالث: نعم بالتأكيد تحتاج الى المزيد من البحث والتقصي لأنها تؤثر

على صحة وسمعة البنك، وبالتالي خسارة مركزه التنافسي. وأن أبعاد فخ القيادة، وفخ

الذكريات الهيكلية، وفخ التمثيل الخاطئ مناسبة لقياس الانجراف الاستراتيجي.

جواب السؤال الرابع: نعم، بالطبع الذكاء التنافسي مهم، ويحد من حالة الانجراف بنسبة

كبيرة ، وأعتقد أن أبعاد الوعي التنظيمي، والعملية، والمعالجة مناسبة جدا للقياس.

جواب السؤال الخامس: نعم، هذا شيء صحيح وهو أمر مهم جدا ان يكون لدى

أصحاب القرار في البنك القدرة على المناورة، والعقلية السياسية، والعلاقات الاجتماعية

التي سوف تمكنهم من القدرة على تخصيص الموارد، وكسب ثقة اصحاب المصالح

المختلفين، وبالتالي هذا كله يصب في مصلحة البنك بشكل عام.

الملحق رقم (2):

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
الجامعة الأردنية	أستاذ	أ.د راتب صويص	1
جامعة عمان العربية	أستاذ	أ.د رشاد الساعد	2
الجامعة الأردنية	أستاذ	أ.د محمد النعيمي	3
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ	أ.د مروان النسور	4
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. أمجد الطويقات	5
جامعة عمان العربية	أستاذ مشارك	د. الحارث أبو حسين	6
جامعة عمان العربية	أستاذ مشارك	د. خالد بني حمدان	7
الجامعة الأردنية	أستاذ مشارك	د. سامر دحيات	8
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. سمير الجبالي	9
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	د. محمد العضايلة	10

الملحق رقم (3):

الاستبيان



السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان " وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط ، ان موضوع الرسالة يركز على البنوك التجارية وذات ارتباط مباشر بطبيعة اعمالكم وبالتالي انتم الاعرف من غيركم والاكثر دراية وقدرة على الاجابة على فقرات الاستبانة المرفقة، وهذا مادفع الباحث بالتوجه اليكم أملاً منكم قراءتها بدقة، ومن ثم الاجابة عن فقراتها، وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك، والمقابل لكل فقرة.

إن الباحث متأكد ان اجاباتكم ستكون على مستوى عالي من الموضوعية والتي ستعكس على نتائج واقعية للدراسة.

وفي الوقت الذي أقدم لكم شكري وتقديري لتعاونكم أود الاشارة ان المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

تمنياتي بالموفقية للجميع

الباحث: ياسر إبراهيم مراد

إشراف: أ.د أحمد علي صالح

آيار / 2020

البيانات التعريفية:

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

1- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2- العمر

30 سنة فأقل من 31 - أقل من 36 سنة

من 36 - أقل من 41 سنة من 41 - أقل من 46 سنة

46 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

بكالوريوس دبلوم عالي

ماجستير دكتوراه

4- المستوى الوظيفي

إدارة عليا إدارة وسطى

إدارة إشرافية

5- سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة 16 سنة فأكثر

رقم الفقرة	التعريفات الاجرائية				
	ابدأ 1	نادراً 2	احياناً 3	غالباً 4	دائماً 5
	<p>المحور الاول/ الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence): مجموعة الابعاد التي تشمل (الوعي التنظيمي، والعملية، والمعالجة)، والتي تعكس قدرة البنك على المنافسة، و إضافة قيمة لأدائه، وللخدمات المقدمة للعملاء، وتقليل المخاطر البيئية المحيطة، وصنع القرار الاستراتيجي الأنسب.</p>				
	<p>1.الوعي التنظيمي (Organizational Awareness): مدى الاستيعاب الذي يمكن أن يوجدّه البنك لدى موظفيه بألية عمله وقيمة الذكاء التنافسي باعتباره أحد الأنشطة الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، ورسم التوجه الاستراتيجي له، وذلك من خلال دعمه لأنشطة الذكاء، وتشجيع تبادل المعلومات بين مستوياته الإدارية، وتمكين الموظفين، وتحفيزهم للإفصاح عن ملاحظاتهم التنافسية.</p>				
1					يوفر البنك فهم سليم لممارسة العمليات الاساسية
2					يدعم البنك ممارسة أنشطة الذكاء
3					يُحفز البنك المبادرات التنافسية
4					يهتم البنك في بناء التوجه الاستراتيجي
5					يعتمد البنك تقنيات تسهل تبادل المعلومات بين مستوياته الادارية
	<p>2.العملية (process): مجموعة الأنشطة ذات الصلة بمتطلبات صنع القرار الاستراتيجي، والتي توفر للبنك التوجه اللازم لجهود الذكاء التنافسي أهمها جمع البيانات عن المنافسين، وتحليلها وفق أساليب تقنية حديثة، وترجمتها الى معلومات قابلة للتطبيق.</p>				
1					يتبنى البنك اساليب تقنية لجمع البيانات عن منافسيه
2					يستثمر البنك البيانات المجمعة في رسم خارطته التنافسية
3					يوفر البنك البيانات الضرورية لرسم التوجه التنافسي
4					يحلل البنك البيانات باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة
5					يترجم البنك البيانات المُعتمدة الى معلومات قابلة للتطبيق

رقم الفقرة	التعريفات الاجرائية				
	ابدأ 1	نادراً 2	احياناً 3	غالباً 4	دائماً 5
<p>المحور الثالث/ رأس المال السياسي المنظمي (Organizational Political Capital): مجموعة الابعاد التي تشمل (البحث عن الموارد، والحد من اللاتأكد، وتحقيق الأهداف المشتركة) التي يستخدمها البنك في التعامل مع أصحاب المصالح الرئيسيين لخلق التفاهات الواقعية، وتحقيق الاهداف المشتركة.</p>					
<p>1.البحث عن الموارد (Seeking of Resources): مدى قدرة البنك على استقطاب الموارد المهمة من بيئاتها المختلفة، والتوظيف الأجود لها، وتخصيصها بعدالة بغية تحقيق غاياته؛ وذلك من خلال تمتعه بأساليب ذكية نابعة من الحنكة السياسية، والدهاء الإداري الذي يتميز به قادة البنك فضلاً عن امتلاكهم شبكة واسعة من العلاقات الفعالة.</p>					
1					يسخر البنك شبكة علاقاته في الحصول على الموارد
2					يُعزز البنك موارده بممارسة أنشطة الإقناع
3					يستثمر البنك دهائه الاداري في الحصول على الموارد
4					يوزع البنك الموارد بشكل متوازن بين دوائره
5					يمتلك البنك قادة مُحنكين قادرين على التخصيص العادل للموارد
<p>2.الحد من اللاتأكد (Reduction of Uncertainty): قدرة البنك على استيعاب التغيرات البيئية المستمرة سواءً في البيئة الداخلية، أو الخارجية له، والسعي جاهداً للتعرف على مصادرها من خلال المسح البيئي الاستباقي له، وبالاعتماد على خبرة قادة تلك البنوك بالتنبؤ الناجح لتلك التغيرات.</p>					
1					يمتلك البنك القدرة على التنبؤ بالسلوك التنافسي لمنافسيه
2					يدرك البنك أن المعلومات المتعلقة بصنع القرار تتصف بقلّة الوضوح
3					يعتمد البنك على حدس صانع القرار في تطوير الاستراتيجيات الموقفية
4					يستشعر البنك الدوافع الخفية وراء سلوك المنافسين
5					يتفرد البنك بأنظمة كشف مُبكر عن المخاطر البيئية المُحدقة به

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	التعريفات الاجرائية				
		دائماً 5	غالباً 4	احياناً 3	نادراً 2	ابدأ 1
<p>3. تحقيق الأهداف المشتركة (Attainment of the Common Objectives): السعي الدؤوب للبنك على العمل بمبدأ التآزر بين مختلف اقسامه الوظيفية، وتقديم الدعم المتبادل لهم، والعمل كفريق واحد، والتشارك في عملية صنع القرار، فضلاً عن دأبه المستمر في نيل ثقة مختلف القوى الخارجية المؤثرة لضمان تحقيق أهدافهم المستمرة.</p>						
1	يبني البنك علاقاته على أساس الاحترام المتبادل					
2	يجيد البنك التعامل مع اصحاب المصالح المختلفين					
3	يقدم البنك الدعم لأفراده بـغية تحقيق أهدافه المشتركة					
4	يشجع البنك مبدأ التشارك في صياغة أهدافه الاستراتيجية					
5	يُحفز البنك على تبادل الآراء بخصوص القضايا الطارئة					

الملحق رقم (4):

كُتُب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/25/1245
التاريخ: 10/03/2020

السيد مدير البثك العربي المحترم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

يرجى التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب ياسر ابراهيم مراد ورقمه الجامعي (401810124)، تخصص إدارة الاعمال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بترجمة دراسة بحثية أكاديمية في رسالته، طمأناً أن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبحسرة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة
9.3.2020
أ. د. محمد محمود الحيلة



STARS
www.meu.edu.jo

Tel: (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129813 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dr-pres@meu.edu.jo

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/25/1242
التاريخ، 10/03/2020

السيد مدير بنك المؤسسة العربية المصرفية/ الأردن المحترم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

يرجى التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب ياسر ابراهيم مراد ورقمه الجامعي (401810124)، تخصص إدارة الاعمال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته، علماً أن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة

9.3.2020

أ.د. محمد محمود الحيليت



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/25/1244
التاريخ: 10/03/2020

السيد مدير بنك سوسيته جنرال/ الأردن المحترم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد ،

يرجى التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب ياسر ابراهيم مراد ورقمه الجامعي (401810124)، تخصص إدارة الاعمال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته، علماً أن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة

9.3.2020

أ.د. محمد محمود الحيلة



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/25/1257
التاريخ: 10/03/2020

السيد مدير بنك الأهلي الأردني المحترم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

يرجى التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب ياسر ابراهيم مراد ورقمه الجامعي (401810124)، تخصص إدارة الاعمال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته، علماً أن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة
9.3.2020
أ.د. محمد محمود الحيلة

