

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر الذكاء الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الخطوط
الجوية السعودية دراسة ميدانية على مطار الملك عبد العزيز
الدولي

إعداد الطالب/

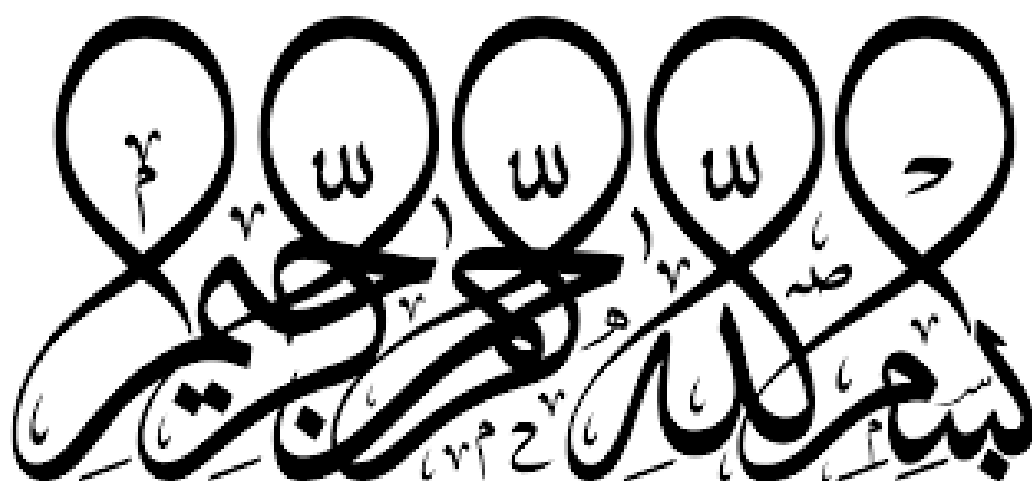
حسن السيد القرني

إشراف/

د. اسماء ابو عنزه

العام الدراسي:

1446 – 2024



إهداء

بفضل من الله ودعمه، أقدم هذا البحث بكل فخر واعتزاز، اهداءً
لذكرى والدي الغالي المتوفى، الذين كانوا دائماً مصدر الإلهام والدافع
لي في رحلتي العلمية. كانوا يؤمنون بقدراتي ويشجعوني دائماً على
تحقيق النجاح.

كما أهدي هذا العمل لوالدتي الحبيبة، التي لطالما كانت الركيزة القوية
والداعمة لي طيلة حياتي الأكاديمية. بفضل صبرها وحنانها، استطعت
تخطي كل التحديات والوصول إلى هذه المرحلة.

وبهدفني لمواصلة مسيرتي الأكاديمية وتحقيق طموحاتي الشخصية،
أتطلع إلى النهوض بمسيرتي للوصول إلى درجة الدكتوراه، داعياً الله
أن يمن علي بقوة وإرادة لاستكمال طريق العلم والمعرفة.

في الختام، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعمني في هذه
الرحلة، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل خيراً مفيداً ومساهمة صغيرة
في المجال العلمي.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم يخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. أسماء أبو عنزة

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتعددة مثل الاستشراف والرؤية المستقبلية وتفكير النظم والشراكة والدافعية على الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى المديرين في المستويات العليا والمتوسطة في مطار الملك عبدالعزيز الدولي ، وتم توزيع الاستبانات على 116 منهم، واسترجاع 111 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الذكاء الاستراتيجي في جميع مستويات الإدارة في المطار لضمان تحقيق الفعالية والكفاءة التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتطوير مهارات القيادة والابتكار لدى المديرين لتحفيز التحسين المستمر وتحقيق الاستدامة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الفاعلية التنظيمية، مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ب.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
3.....	1.2.1 الأهمية العلمية:
4.....	2.2.1 الأهمية العملية:
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
6.....	6.1 الدراسات السابقة:
6.....	أولاً: الدراسات العربية:
18.....	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
20.....	8.1 المنهجية وطرق البحث:
20.....	9.1 مصادر البيانات:
20.....	10.1 أدوات الدراسة:

11.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة:	21
12.1	حدود الدراسة :	22
22	الفصل الثاني: الإطار النظري	22
22	المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي	22
22	تمهيد:	22
23	1.1.2 تعريف الذكاء:	23
24	2.1.2 التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي :	24
25	3.1.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي :	25
26	4.1.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:	26
28	5.1.2 أهداف الذكاء الاستراتيجي:	28
30	6.1.2 مداخل الذكاء الاستراتيجي:	30
31	7.1.2 مراحل ممارسة الذكاء الاستراتيجي :	31
32	8.1.2 مبادئ الذكاء الاستراتيجي:	32
34	9.1.2 خصائص الذكاء الاستراتيجي:	34
35	المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية	35
35	تمهيد:	35
36	1.2.2 مفهوم الفاعلية التنظيمية:	36
37	2.2.2 أهمية الفاعلية التنظيمية	37
38	3.2.2 الصور التنظيمية للفاعلية التنظيمية:	38
39	4.2.2 مستويات الفاعلية التنظيمية:	39
39	5.2.2 مؤشرات الفاعلية التنظيمية	39
40	6.2.2 مداخل قياس الفاعلية التنظيمية	40
42	7.2.2 العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:	42
43	8.2.2 الصعوبات التي تواجه قياس الفاعلية التنظيمية	43

45.....	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
45.....	المقدمة
45.....	1.3 مجتمع الدراسة وعينتها
45.....	2.3 مصادر البيانات
45.....	3.3 أداة الدراسة
47.....	4.3 ثبات أداة الدراسة وصدقها
47.....	5.3 الصدق البنائي لأداة الدراسة
51.....	6.3 اختبار ثبات الأداة
52.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
54.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج
54.....	1.4 خصائص عينة الدراسة
55.....	2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة
55.....	1.2.4 متغير الذكاء الاستراتيجي
62.....	2.2.4 متغير الفاعلية التنظيمية:
63.....	3.4 اختبار التوزيع الطبيعي
64.....	4.4 اختبار التداخل الخطي
64.....	5.4 مؤشرات جودة المطابقة بين النموذج وبيانات الدراسة
65.....	6.4 اختبار فرضيات الدراسة
70.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
70.....	1.5 النتائج
72.....	2.5 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
73.....	3.5 التوصيات
76.....	المراجع:
76.....	اولا: المراجع العربية

83.....الملاحق

84.....استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
50	الجدول (1): مقياس ليكرت الخماسي	(1)
52	الجدول (2) التحليل العاملي (Factor Loading) للنموذج المقترح	(2)
55	الجدول (3) معيار (Fornell-Larcker Criterion) لقيم الارتباط (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط والتابع	(3)
56	الجدول (4) نتائج اختبار (AVE) و (CR) و (Cronbach's Alpha)	(4)
58	الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية	(5)
59	جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي	(6)
60	جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (بعد الاستشراف)	(7)
61	جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية)	(8)
63	جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (بعد التفكير المنظم)	(9)
64	جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (الشراكة)	(10)
65	جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (الدافعية)	(11)
66	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع الفاعلية التنظيمية	(12)

67	جدول (13) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk	(13)
69	جدول (14) نتائج اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة	(14)
70	جدول (14) مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبيانات الدراسة (MODEL FIT)	(15)
72	جدول (15) نتائج اختبار أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف، الرؤية المستقبلية،	(16)
73	جدول (16) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الاستشراف في الفاعلية التنظيمية	(17)
73	جدول (17) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الرؤية المستقبلية في الفاعلية التنظيمية	(18)
74	جدول (18) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر التفاعل مع البيئة الخارجية في الفاعلية	(19)
74	جدول (19) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الشراكة في الفاعلية التنظيمية	(20)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
52	الشكل (1) التحليل العاملي (Factor Loading) للأنموذج المقترح	(1)
72	الشكل (2) نتائج تحليل المسار	(2)



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يعد مطار الملك عبدالعزيز الدولي أحد أهم المرافق الحيوية في المملكة، وذلك لما له من دور بارز في تعزيز التنمية الاقتصادية وجذب الاستثمارات. يتأثر المطار بالعديد من التحديات والفرص الناتجة عن التغيرات السريعة على المستوى العالمي، مثل تطور التكنولوجيا وزيادة الطلب على السفر الجوي، الأمر الذي يتطلب من إدارة المطار القدرة على التكيف مع هذه التغيرات بشكل فعال واستغلال الفرص المتاحة. هنا يأتي دور الذكاء الاستراتيجي، وهو المفتاح الأساسي لتحقيق النجاح في ظل بيئة متغيرة. (القاضي، 2022)

الذكاء الاستراتيجي في إدارة المطار يعني قدرة المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على التنبؤ بالمستقبل، وعمل شراكات استراتيجية مع مختلف الجهات سواء المحلية أو العالمية، بالإضافة إلى التفكير المنهجي الذي يتيح حل المشكلات وتحقيق النمو. يساعد هذا النوع من التفكير في تحسين العمليات داخل المطار، مثل استغلال التكنولوجيا لتقديم خدمات ذات جودة عالية وكفاءة تشغيلية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمطار وجعل قيادة الأعمال في إدارة المطار مستدامة. (Abd, 2019).

بتطبيق فلسفة الذكاء الاستراتيجي، يمكن لمطار الملك عبدالعزيز الدولي أن يفتح أسواقاً جديدة ويعزز دوره كمحور عالمي للسفر، وذلك من خلال تحسين تجربة المسافرين وزيادة الكفاءة التشغيلية وتطوير البنية التحتية. هذا يساعد في مواجهة التحديات الناتجة عن التغيرات السريعة في سوق الطيران العالمي، ويضمن أن يحتفظ المطار بمكانته الرائدة بين المنافسين. علاوة على ذلك، يمكن لهذا النهج أن يساهم في تقديم حلول مبتكرة تقلل التكاليف وتحسن من جودة الخدمات المقدمة، ما يحقق استدامة التميز والنجاح في إدارة المطار. (بدر، 2021)

في ظل ما يشهده العالم اليوم من تطورات كبيرة، يتعين على إدارة مطار الملك عبدالعزيز الدولي تبني الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة للتخطيط المستقبلي. هذا سيمكّن المطار من الحفاظ على مكانته كأحد المطارات الرائدة في المنطقة، ويساعد في التكيف مع المتغيرات العالمية في قطاع الطيران، مثل تطور التكنولوجيا والتحول البيئي. (Sadalia, 2021)

. تعتبر الفاعلية التنظيمية من المواضيع الغامضة في مجال البحث وذلك لعدم إجراء دراسات علمية كافية لتحديد المفهوم والإطار العلمي وأهميته وقد سعى عدد من الباحثين والمتحمسين في العديد من المجالات إلى إيجاد نظرية يمكن للمنظمات اعتمادها للفاعلية إلا أن قضية الفاعلية التنظيمية معقدة بقدر تعقيد المنظمات نفسها وهذا ما تسبب في العديد من الاختلافات أما فيما يتعلق بتحديد مفهومها وضبط مؤشراتنا وطرق قياسها فقد يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر المحيطة بفاعلية المنظمات وتعدد المداخل لدراساتها تبعا لاختلاف المداخل التي يتبعها الباحثون في هذا المجال. (رجيمى وبن محمود، 2021)

الفاعلية التنظيمية هي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية هذه الفاعلية تعتبر هدفاً أساسياً لجميع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو نوع نشاطها بداية تتطلب الفاعلية التنظيمية وجود أهداف واضحة ومحددة للمنظمة هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس والتحقيق وأن تتسجم مع الرؤية والرسالة العامة للمنظمة من المهم أيضاً إشراك جميع الأطراف المعنية في وضع هذه الأهداف لضمان التزامهم بها (خلف وطويقات، 2020)

علاوة على ذلك تتطلب الفاعلية التنظيمية هيكل تنظيمي فعال يحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات لجميع الموظفين كما يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال يضمن تدفق المعلومات بسلاسة في جميع أنحاء المنظمة كما أن الموارد البشرية والمادية للمنظمة يجب أن تكون مخصصة بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف المرجوة يتطلب ذلك عمليات تخطيط وتنظيم وتنسيق دقيقة لضمان استغلال هذه الموارد بأقصى كفاءة ممكنة كما تحتاج المنظمة إلى نظام فعال لقياس الأداء والرقابة لمتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف هذا النظام يمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الضرورة إن تحقيق الفاعلية التنظيمية هو عملية مستمرة تتطلب التخطيط والتنفيذ والمراجعة بشكل دوري ومع التزام الإدارة والموظفين يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية كما أن شركات خدمات النقل تواجه العديد من المخاطر نظراً لطبيعة عملها المعرضة للعديد من المتغيرات والتحديات تطبيق إدارة المخاطر في هذه الشركات أصبح أمراً ضرورياً لتحقيق الفاعلية التنظيمية

1.1 مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، تواجه المؤسسات والمنظمات تحديات كبيرة تتطلب قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات المستمرة. يعد مطار

الملك عبدالعزيز الدولي أحد المرافق الحيوية التي تلعب دوراً بارزاً في الاقتصاد الوطني السعودي، مما يجعله في مواجهة مباشرة مع تلك التغيرات. وتنعكس هذه التغيرات على الأداء التنظيمي للمطار، مما يستلزم من إدارته اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تضمن استمرارية التميز والقدرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي.

الذكاء الاستراتيجي، بمختلف أبعاده مثل الاستشراف والرؤية المستقبلية وتفكير النظم والشراكات الاستراتيجية والدافعية، يعد أداة حاسمة لتحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك، فإن تأثير تطبيق هذه الأبعاد في تحقيق الفاعلية التنظيمية لم يُدرس بشكل كافٍ في سياق مطار الملك عبدالعزيز الدولي. من هنا تنبع الحاجة إلى فهم كيفية استثمار الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتميز التشغيلي.

تتفاقم أهمية هذه الدراسة بالنظر إلى بيئة العمل المتغيرة في قطاع الطيران، حيث يواجه المطار منافسة قوية وتحديات تشغيلية تتطلب إدارة مرنة ومستعدة للتكيف. يتطلب ذلك من إدارة المطار القدرة على الاستشراف الصحيح للمستقبل، والاعتماد على تفكير استراتيجي شامل يأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة داخلياً وخارجياً. ما يعزز من أهمية الدراسة هو الحاجة لفهم مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والكفاءة التشغيلية.

علاوة على ذلك، يلعب الذكاء الاستراتيجي دوراً محورياً في تعزيز الشراكات الاستراتيجية، سواء مع الجهات الحكومية أو الخاصة، المحلية أو الدولية. وهذه الشراكات يمكن أن تشكل عاملاً أساسياً في تحقيق النمو المستدام وضمان استمرارية المطار في التفوق على المنافسين. لذا، فإن فهم كيفية تحسين تلك الشراكات من خلال الذكاء الاستراتيجي يعد خطوة هامة نحو تعزيز الأداء التنظيمي.

بناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي: ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟ وكيف يمكن استثمار هذا الذكاء في مواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق التفوق المستدام للمطار في ظل بيئة عمل متغيرة باستمرار؟

2.1 أهمية الدراسة:

1.2.1 الأهمية العلمية:

- تساهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بفهم تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (مثل الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية) على الفاعلية التنظيمية في قطاع الطيران، وخاصة في مطار الملك عبدالعزيز الدولي. تقدم هذه الدراسة إضافة جديدة للأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الطيران والذكاء الاستراتيجي، من خلال تقديم نموذج تطبيقي لدراسة هذا التأثير في بيئة عمل متغيرة ومعقدة.
- تتيح هذه الدراسة للباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية والذكاء التنظيمي إطاراً مرجعياً لفهم العلاقات بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية. كما يمكن أن تكون الدراسة مصدر إلهام للبحوث المستقبلية، مما يعزز التوسع في الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

2.2.1 الأهمية العملية:

- تكتسب الدراسة أهمية كبيرة لمتخذي القرار في مطار الملك عبدالعزيز الدولي، حيث توفر رؤى عملية حول كيفية استخدام الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة الكفاءة التشغيلية في مواجهة التغيرات السريعة والمنافسة المتزايدة في قطاع الطيران.
- تساعد الدراسة على توجيه إدارة المطار نحو تبني استراتيجيات مستدامة تعتمد على الذكاء الاستراتيجي، مما يمكنها من تعزيز الشراكات الاستراتيجية، وتحقيق التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وبالتالي ضمان استمرارية النجاح وتحقيق الريادة.
- تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز الابتكار والتكيف مع المستجدات، مما يساهم في تحقيق أهداف المطار على المدى الطويل وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في القطاع.

3.1 أهداف الدراسة:

تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي، ومدى قدرته على تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل التغيرات البيئية السريعة.

الأهداف الفرعية:

- تقييم أثر الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- تحليل تأثير الرؤية المستقبلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية داخل المطار.
- دراسة دور تفكير النظم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء التنظيمي في المطار.
- تقييم أثر الشراكات الاستراتيجية على تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- استكشاف العلاقة بين الدافعية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي ومدى تأثيرها على الأداء والفاعلية التنظيمية في المطار.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما هو تأثير الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟
- كيف تؤثر الرؤية المستقبلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية في المطار؟
- ما هو دور تفكير النظم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء التنظيمي داخل المطار؟
- كيف تساهم الشراكات الاستراتيجية في تحقيق مستويات أعلى من الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي؟
- ما مدى تأثير الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الأداء والفاعلية التنظيمية في المطار؟

5.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده الاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية في الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الاستشراف) في الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الرؤية المستقبلية) في الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (تفكير النظم) في الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الشراكة) في الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الدافعية) في الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي.

6.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- ❖ دراسة (بني ياسين، 2021)، بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي ومدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد النجاح الاستراتيجي لدى المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (42) فقرة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والرقابية من رئيس قسم فأعلى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

واعتمدت الدراسة عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (117) مبحوثاً استجاب منهم (112) استبانة منها (11) غير صالحة للتحليل ليصبح عدد الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل (101) استبانة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة ومعالجتها واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : توافر الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي لدى المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (1) للذكاء الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات أوصت الدراسة بضرورة معرفة الفوائد التي يقدمها الذكاء الاستراتيجي والمجالات التي يمكن توظيف هذه الفوائد فيها وكيفية الاستفادة منها، والبناء على النجاحات الاستراتيجية السابقة من أجل تعزيزها وتحسينها وتطويرها وتبنيها، وتشجيع روح الإبداع من خلال الأخذ بالأفكار المتميزة وتطبيقها بما يسهم في تطوير قدرات المركز على النجاح.

❖ دراسة (بني ياسين، 2020)، بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات / الأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي، وبيان الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في التأثير على العلاقة بينهما في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة العاملين في الوظائف الإشرافية والرقابية من رئيس قسم فأعلى في المركز وعندهم (117) موظفاً، تم توزيع (117) استبانة، وتم استرداد (112) استبانة، منها (11) استبانة غير صالحة للتحليل ليصبح مجموع الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل (101) استبانة، أي ما نسبته (86.3%) من الاستبانات الموزعة، تم تحليل البيانات المجمعة ومعالجتها واختبار الفرضيات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم اختبار أثر المتغير الوسيط المرونة الاستراتيجية باستخدام اختبار تحليل المسار (Path Analysis)، من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Amos)، وكذلك استخدام اختبار SOBLE لتحديد أهمية قيمة التأثير غير المباشر.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في المركز، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) (as) للذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في المركز، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي في المركز، وأن المرونة الاستراتيجية حققت إسهاماً بالتأثير ما بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي في المركز بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين في المركز بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى توافر النجاح الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية في المركز بدرجة مرتفعة أيضاً.

❖ دراسة (العوامل، 2022)، بعنوان أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي: الدور المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة الريادية بأبعادها مجتمعة (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، والعمل الجماعي)، في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والإبداع)، وباستخدام الدور المعدل لرأس المال البشري، ومستوى تطبيق كل منهما على شركات صناعة الأدوية الأردنية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في شركات صناعة الأدوية الأردنية، والتي بلغ عددها (16) شركات، وقام الباحث باختيار هذه العينة بناء على عدد الإداريين فيها، لتعميم وتمثل النتائج أكبر فئة من تلك الشركات. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في الدراسة، وتم توزيعها على (270) إداريا كعينة للدراسة، وتم استرجاع (258) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والإبداع)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للبيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي في ظل وجود رأس المال البشري كمتغير معدل في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام إدارة شركة صناعة الأدوية الأردنية في تعزيز ودعم وإزالة كل الصعوبات التي تعيق الأفكار الإبداعية لدى العاملين في إنجاز الأعمال، وإيجاد وتوفير مرونة كافية في الهيكل التنظيمي تسمح للإبداع بالنمو داخل المطار، وتبني تطوير معارف الموارد البشرية كأولوية استراتيجية وضمن خطط تدريبية لتطوير قدرات العاملين بصورة مستدامة وتوفير الأسس والوسائل لنقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

❖ دراسة (عبد القاسم، 2019)، أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية:

دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الخاصة.

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة، واعتمدت الدراسة على العينة بأسلوب المسح الشامل لأفراد عينة الدراسة، شملت أربع فئات مستهدفة من العاملين، وهم (رؤساء الجامعات، ونوابهم، ومساعديهم، والعمداء)، وبلغ حجم العينة (102) إداريا من أصل (N=109) ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم تطويرها بالاعتماد على خبرات نخبة من الأساتذة في هذا المجال، حيث تكونت من (39) فقرة كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (t) وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: -وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والتفكير النظامي والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة. -لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) بين استجابات الباحثين اتجاه جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة (الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي).

وبناء على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج قامت بتقديم مجموعة من التوصيات للجامعات المستهدفة: -التأكيد على ضرورة التزام الإدارة العليا في الجامعات موضع البحث بالذكاء، وإيلاء الذكاء الاستراتيجي الاهتمام العام والأهمية القصوى لجودة القرارات الاستراتيجية، نظرا لما تنطوي عليه هذه الوظيفة من دور حيوي وهام في ضمان تطور ونجاح واستمرارية هذه الجامعات. ضرورة الاهتمام بمهارات الاستشراف لدى جامعتي (الزرقاء الخاصة والأميرة سمية) من خلال مراعاة المخاطر من خلال دراسة الواقع الفعلي لاتخاذ قرارات استراتيجية لتحقيق المنفعة المأمولة منها. ضرورة تطوير أساليب اتخاذ القرار وذلك بوجود مؤشرات واضحة ودقيقة لتحديد طبيعة ونوع القرار المراد اتخاذه، وذلك في الجامعات الأردنية الخاصة بشكل عام وفي جامعات (الزيتونة، الزرقاء، الإسراء، والبترا) بشكل خاص.

❖ دراسة خلف و طويقات (2020) بعنوان: أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط – العراق

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مناهج الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها بشكل عشوائي على عينة مكونة من 225 استبانة بين المديرين الكبار والمتوسطين

على مستوى كليات الجامعة. اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية والفعالية التنظيمية في كليات جامعتي بغداد وواسط الأهلية في العراق قد بلغ درجة متوسطة. أظهرت النتائج أن أبعاد الصحة التنظيمية لها تأثير أكبر على مناهج الموارد بشكل عام، وفي الدرجة الثانية تأثرت مناهج تحقيق الأهداف بأبعاد الصحة التنظيمية. كما أظهر مناهج القيم التنافسية فعالية استخدام الصحة التنظيمية في الاستثمار الفعال لموارد المنظمة مما يساعد على تحقيق أهدافها.

بناءً على نتائج هذه الدراسة، يوصى بتوسيع وزيادة وعي العاملين في الجامعات العراقية بمفهوم الصحة التنظيمية بهدف تطبيق كافة جوانب الصحة التنظيمية، مما يساعد على تحسين وتطوير العمليات الإدارية والخدمية. كما توصي الدراسة الإدارة العليا في الجامعات العراقية بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الفعالية التنظيمية ومعالجتها بهدف تحسين مستوياتها في الكليات الجامعية.

❖ دراسة الصالحي وآخرون (2021) بعنوان: أثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في المطار العامة للصناعات الجلدية العراقية

هدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية من خلال تطبيقها في المطار العامة للصناعات الجلدية العراقية وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الأداة الرئيسة لجمع البيانات هي الاستبانة وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد شمل المجتمع الإحصائي جميع العاملين في الأقسام الإدارية في شركة تونال للصناعات الجلدية أما عينة الدراسة فقد شملت مدراء الأقسام وموظفي القسم الإداري في المطار والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية وقد تم توزيع (57) استبانة وبلغت الاستبانات المناسبة للتحليل (69) استبانة وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن اهتمام المطار بالمرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية جيد كما أن تطبيق المرونة التنظيمية على الفعالية التنظيمية له أثر إيجابي على فاعلية المطار.

❖ دراسة الرنتيسي ونصار (2022) بعنوان: أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة مستشفى جمعية أصدقاء المريض

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية على مناهج الفعالية التنظيمية دراسة حالة مستشفى جمعية أصدقاء المرضى وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة لتحقيق أهداف البحث كأداة للدراسة وجمع البيانات وباستخدام أسلوب المسح الشامل تم توزيع (100) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استخدام عدد (84) من الأشخاص الذين تم التحقيق معهم بنسبة شفاء (84%) لتحليل البيانات وقد أظهرت هذه الدراسة أن أبعاد الصحة التنظيمية المدروسة بين العاملين في مستشفى أصدقاء المرضى موجودة بكمية كبيرة وبوزن نسبي (7140%) العينة المدروسة لتوافر الفعالية التنظيمية بين العاملين في مستشفى أصدقاء المرضى بوزن نسبي (698%) كما أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصحة التنظيمية ومناهج الفعالية التنظيمية في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى حيث تتأثر الفعالية في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى بشكل أساسي وإحصائيًا لمتغيرات القيادة والقدرات والإبداع والقدرة على التكيف والعلاقة ذات دلالة إحصائية كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية (القيادة والقدرات والإبداع والقدرة على التكيف والتواصل وأساليب الفعالية التنظيمية) في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية (القيادة والقدرات والإبداع والقدرة على التكيف والتواصل وأساليب الفعالية التنظيمية) في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى كما تبين أن متغير الجنس لصالح الذكور في أساليب الفعالية التنظيمية في مستشفى جمعية أصدقاء المرضى

وقد أوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة للعاملين في المستشفى الصديق للمرضى للمشاركة في صياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما أوصت هذه الدراسة بضرورة محاولة تأمين الموارد المالية اللازمة للقيام بالعمل في المستشفى بالإضافة إلى ضرورة تطوير إجراءات العمل في المستشفى والاهتمام بتشجيع التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين في كافة المجالات بالإضافة إلى ضرورة محاولة تطوير الخيارات الاستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضع التنافسي للمستشفى بين المستشفيات الأخرى.

❖ دراسة عبد المقصود ومرزوق (2024) بعنوان: تأثير الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة – المرونة الحسية ومرونة اتخاذ القرار ومرونة الممارسة – على الفعالية التنظيمية من خلال تطبيقها في الوحدات المحلية في محافظة الغربية بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث الأساسية وبأسلوب الانحدار المتعدد توصل هذا البحث إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وأبعادها وبين الفعالية التنظيمية ووجود تأثير موجب ودال إحصائياً لأبعاد المرونة التنظيمية على الفعالية وفي هذا الموضوع تم تقديم توصيات لزيادة الفعالية التنظيمية للوحدات المحلية من خلال تفعيل المرونة التنظيمية كما تم تقديم عدد من المقترحات البحثية المستقبلية.

❖ دراسة (أبو قطيش، 2021)، بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشاركة) في الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم) لشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، كما هدفت إلى بيان الدور الوسيط للتحسين المستمر في الميزة التنافسية لتلك الشركات.

تكون مجتمع الدراسة من (314) مديراً في الوظائف الإدارية العليا والمتوسطة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية وعددها (10) شركات، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، حيث تم توزيع (200) استبانة، واسترجاع (175) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، وتحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود مستويات مرتفعة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ومستويات مرتفعة لأبعاد الميزة التنافسية، كما جاء مستوى التحسين المستمر مرتفعاً. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية، ووجود أثر للذكاء الاستراتيجي في التحسين المستمر، ووجود أثر للتحسين المستمر في الميزة التنافسية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر كمتغير وسيط في أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية في رفع مستويات أبعاد الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية والتحسين المستمر وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت بتشجيع أصحاب العلاقة من مديريين على تقديم الأفكار التطويرية والإيجابية والتحفيزية التي قد تحقق الأسبقية والميزة على الشركات المنافسة لها، والتعاون مع الشركات المتخصصة في مجال عملها لما لها من دور مهم في تحقيق التعاون في المعلومات والتطوير في هذا القطاع.

❖ دراسة (الحريرات، 2020)، أثر الذكاء الاستراتيجي في التطوير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاستشراف، الدافعية، الشراكة، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم) في التطوير التنظيمي في شركة البوتاس العربية.

واعتمد الباحث منهج البحث الوصفي والمنهج الميداني التحليلي، وعلى صعيد المنهج الوصفي فقد تم إجراء البحث المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة النهائية (128) موظفا وموظفة، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS.20).

وأشارت أهم النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في التطوير التنظيمي في شركة البوتاس العربية.

وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة أوصت بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي باعتباره مدخل مهم للارتقاء بأداء شركة البوتاس العربية لما له من أثر هام وفعال في جودة القرارات المتعلقة بأهداف المطار وإحداث التطوير التنظيمي فيها.

❖ دراسة (جبر، 2022)، أثر الانفتاح الاستراتيجي في تنشيط الذكاء التنافسي: دراسة

تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة أسياسيل

كان الأساس الفكري للدراسة قائما على ديناميكية المعرفة وهو أن الانفتاح الاستراتيجي الآن هو أفضل طريق لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال اليوم، والذكاء التنافسي هو أهم مورد استراتيجي في خلق بيئة عمل مستدامة، والقيمة وتحقيق ميزة تنافسية، إن الانفتاح الاستراتيجي يعمل على تحفيز عملية الذكاء التنافسي وتعني بالضرورة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في عالم الأعمال اليوم. تتجسد مشكلة البحث من خلال التحديات التي تواجه المطار المبحوثة (شركة اسياسيل) والتي فرضتها المنافسة العالية من الشركات المنافسة، مما أوجب على المطار قيد البحث أن تمتلك القدرة على التنافس والتعامل مع المتغيرات. إما أهداف البحث فتتحدد في بيان ما تأثير الانفتاح الاستراتيجي (الشفافية الاستراتيجية، الاندماج الطوعي، استخدام البرمجيات، إشراك الجمهور) كمتغير توضيحي في تنشيط العملية التنافسية للذكاء كمتغير مستجيب (جمع البيانات وتحليلها، معرفة السوق، اتخاذ القرار ودعم الموقف التنافسي).

قام الباحث بترجمة هذا الهدف إلى نموذج افتراضي يتضمن متغيرات وأبعاد وفرضيات الدراسة وفق المنهج الدراسي التحليلي في شركة اسياسيل للاتصالات. ومن ثم تمت صياغة عدة فرضيات واختبرت باستخدام الطرق الإحصائية الملائمة وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائي (SPSS) وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركة اسياسيل للاتصالات في المنطقة الشمالية، وتم تحديد حجم العينة بواقع (66) فرد.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها في أن شركة اسياسيل قيد البحث تولي اهتماما واضحا بالانفتاح الاستراتيجي، إذ يعد موضوع الانفتاح الاستراتيجي من الموضوعات الإدارية المهمة، حيث تظهر أهميتها في مساعدة المنظمات في المحافظة على نجاحها من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية. أي القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المتقلبة. ثم خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: الاهتمام بالانفتاح الاستراتيجي لشركة اسياسيل التي شملها البحث كعامل في تنشيط عملية الذكاء التنافسية للشركة.

❖ دراسة (القاضي، 2022)، بعنوان أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة:
دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، أما عينة الدراسة فقد شملت على البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنكا وتم اختيار (6) بنوك فيما شملت وحدة التحليل على المدراء التنفيذيين في الإدارتين العليا والوسطى (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير دائرة، ومدير فرع) في البنوك التجارية عينة الدراسة وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددهم (520).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة بشقيها النظري والعملية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة تطبيق المعرفة) في البنوك التجارية الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في توليد المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تطبيق المعرفة في البنوك التجارية الأردنية جاء مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة بدرجة مرتفعة في البنوك التجارية الأردنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات الذكاء الاستراتيجي من قبل البنوك التجارية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق إدارة المعرفة.

❖ دراسة (بدر، 2021)، بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للذاكرة المنظمة والدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية بأبعادها (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، استكشاف التهديدات، تجنب التهديدات) في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، وذلك من خلال الذاكرة المنظمة متغيراً وسيطاً، وإدارة المواهب متغيراً معدلاً، كما هدفت إلى التعرف على الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي والبراعة الاستراتيجية والذاكرة المنظمة وإدارة المواهب في المجموعة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية والبالغ عددهم (200) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة إلكترونياً المتواجدين في مناطق مختلفة حول العالم، إذ استرجع منها (173) استبانة، وتم استبعاد (3) استبانات غير صالحة للتحليل، حيث شكلت نسبة الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (85%)، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss- V.20) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ارتفاع الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي، والبراعة الاستراتيجية والذاكرة المنظمة وإدارة المواهب في المجموعة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التحفيز) في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر للذكاء الاستراتيجي في الذاكرة المنظمة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود أثر للذاكرة المنظمة في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية من خلال الذاكرة المنظمة في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية، ووجود دور لإدارة المواهب في تعزيز أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية.

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالتوجه الدائم لإدارة المجموعة نحو البراعة الاستراتيجية من خلال مجموعة من الأدوات المتمثلة في رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي من خلال التركيز على الاستشراف، الرؤية المستقبلية والتحفيز، وكذلك إدارة المواهب بالمحافظة على أصحاب الجدارات لديها وتحفيزهم وتمكينهم وتحديد مسارهم الوظيفي وتشجيعهم على الإبداع والتميز مدعمة بوجود ذاكرة منظمة مصانة وآمنة باستمرار.

❖ دراسة (العثامنة، 2022)، بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على أساليب اتخاذ القرار في القطاع الحكومي الأردني، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الذين يشغلون مناصب إشرافية في عدد من الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية، وتم اختيارهم بطريقة عينة الملائمة واشتملت عينة الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغين (365) موظفًا تم استرجاع (332) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل.

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني كان مرتفعًا وبيّنت أن أسلوب اتخاذ القرار الأكثر انتشارًا لدى القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردني هو أسلوب اتخاذ القرار العقلاني.

وأشارت النتائج إلى أن متغير الذكاء الاستراتيجي ارتبط إيجابيًا بمتغير أسلوب اتخاذ القرار، إلا أن مستوى هذا الارتباط كان منخفضًا جدًا، كما تبين أن تأثير متغير الذكاء الاستراتيجي بكافة أبعاده كان ذا دلالة إحصائية فقط على أسلوب اتخاذ القرار العقلاني وأسلوب اتخاذ القرار التجنبي.

وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية وندوات تهدف إلى الحفاظ على المستوى المرتفع من الذكاء الاستراتيجي وبتفعيل دور القيادات الإدارية في عملية صنع القرار في الدوائر الإدارية المختلفة في المؤسسات الحكومية الأردنية، كما أوصت بأنه، بالإضافة للتأهيل المهني والوظيفي لشاغلي الوظائف الإشرافية، لابد من تعزيز سويتهم من الناحية الإدارية؛ وذلك من خلال تنمية المهارات القيادية لديهم، والتي تمكنهم من تبني أسلوب اتخاذ القرار المناسب لطبيعة عملهم واحتياجاته، وبيّنت الدراسة ضرورة العمل على زيادة هامش الحرية لدى القيادات الإدارية من خلال تمكينهم وتقويضهم وتقليل إجراءات العمل المعقدة والموحدة بين الدوائر والمؤسسات الحكومية ذات طبيعة العمل المختلفة، إضافة إلى تزويدهم بالمعلومات والموارد التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات.

كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات تتناول الذكاء الاستراتيجي وأثره على مجموعة من المتغيرات الفردية بين القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي، مثل الرضا الوظيفي والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للقيادات الإدارية.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

➤ مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

- الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على هذا التنبؤ. ويشمل مجموعة من الأبعاد مثل الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، والدافعية. يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الأدوات الأساسية التي تمكن المنظمات من التكيف مع البيئات المتغيرة وتعزيز مكانتها التنافسية. يعتمد على استخدام المعلومات والتحليل لتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية، مما يعزز القدرة على التخطيط الفعال.

➤ أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

- **الاستشراف:** قدرة المنظمة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية التي قد تؤثر على عملها، سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو اجتماعية، واستغلال هذه المعرفة في التخطيط المستقبلي.
- **الرؤية المستقبلية:** هي صياغة رؤية بعيدة المدى للمنظمة تعتمد على فهم دقيق للتغيرات المستقبلية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تضمن تحقيق هذه الرؤية.
- **تفكير النظم:** القدرة على فهم العلاقات المعقدة بين مختلف مكونات النظام التنظيمي وكيفية تأثيرها المتبادل، مما يعزز عملية اتخاذ القرارات الشاملة والمترابطة.
- **الشراكة:** إقامة علاقات تعاون استراتيجية مع جهات خارجية (مثل الشركاء المحليين أو الدوليين) من أجل تعزيز القدرة التنافسية وزيادة الفاعلية التنظيمية.
- **الدافعية:** قدرة القادة على تحفيز فرق العمل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وضمان التزامهم بتحقيق الرؤية والأهداف طويلة الأجل.

➤ الفاعلية التنظيمية:

- تُعد الفاعلية التنظيمية معيارًا لتقييم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة. وهي تعكس الأداء العام للمنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة. تعتمد الفاعلية التنظيمية على قدرة القيادة والإدارة على توجيه الموارد بكفاءة وتحقيق توازن بين احتياجات المنظمة الداخلية والضغوط الخارجية.

➤ العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية:

- تشير الأدبيات إلى أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال تقديم قرارات مدروسة تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة. فالمنظمات التي

تتمتع بذكاء استراتيجي أعلى تتمكن من التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية، وتستطيع تحويل التهديدات إلى فرص، مما يعزز من فاعليتها وقدرتها التنافسية.

➤ دور الذكاء الاستراتيجي في قطاع الطيران:

- في بيئة متغيرة وسريعة التطور مثل قطاع الطيران، يتطلب النجاح الريادي من المطارات والشركات تبني سياسات تعتمد على الذكاء الاستراتيجي. مطار الملك عبدالعزيز الدولي مثال حي على كيفية تطبيق الذكاء الاستراتيجي لتحقيق التميز في الأداء والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية. تعتمد المطارات الكبرى على اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على تحليل عميق للبيانات المستقبلية، مع التأكيد على إقامة شراكات دولية وتحفيز الابتكار داخل المطار، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام.

8.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث يتم وصف وتحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي. يساعد هذا المنهج في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تساعد في تحقيق أهداف البحث.

9.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة.

10.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرو نباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.

- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

12.1 حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: تركز هذه الدراسة على تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، والدافعية) على الفاعلية التنظيمية.
- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على مطار الملك عبدالعزيز الدولي في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية
- حدود زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تشمل الحدود البشرية للدراسة القيادات الإدارية والتنفيذية والموظفين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي، والذين هم في مواقع صنع القرار وتطبيق استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

تمهيد:

يعد الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي أتى ظهوره كنتيجة للمنافسة الحادة بين المنظمات في العصر الحديث، حيث إن المنظمات بدأت بالبحث عن المميزات التي تمكنها من التفوق على منافسيها من أجل الحفاظ على بقائها وعدم خروجها من السوق، ولذلك بدأت المنظمات تفكر في تبني الذكاء الاستراتيجي كأساس في جميع أعمالها للوصول إلى مستوى عال من التميز، يبرز دور الذكاء الاستراتيجي كأحد السمات التي يتمتع بها المديرون حيث يزودهم بالرؤى المستقبلية والقدرات الإبداعية من أجل تحفيز العاملين لديهم وإبرام الشراكات والتحالفات مع المنظمات الأخرى من أجل الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم،

بالإضافة إلى توفير المعلومات الدقيقة ذات العلاقة لصناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات والخطط طويلة الأمد. (الغامري، 2020)

1.1.2 تعريف الذكاء:

أول من استخدم لفظ الذكاء هو الفيلسوف الروماني (Ciceron) للدلالة على قدرات الفرد العقلية، ويعد الذكاء مقدرة الفرد على الاكتساب والتعلم واستدعاء واستخدام المعلومات لفهم المعرفة والعلاقات بين الأشياء واستخدامها بطريقة لها معنى وهدف واضح ومواجهة المواقف الجديدة وفهم العلاقة بين الأشياء ، وقد عرف الذكاء بأنه القدرة على تحويل ونقل المهارات عند بروز المهام الجديدة . (خالدي، 2021)

وعرف أيضاً على أنه عملية تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق والزبائن والمنافسين ودعم قرارات الأعمال من أجل تحقيق الأهداف والتفوق على المنافسين.

قام عدد من الباحثين بتوضيح أنواع الذكاء في مقدمتهما جرينبرج جيرالد، وبارون، وروبرت (Baron Robert Greenberg Jerald) اللذان بينا أنواع الذكاء الآتية: الذكاء العملي الذي يبين القدرة على معرفة الطرق العملية لإنجاز الأعمال وحل المشكلات، وسر نجاح الموظفين الذين لديهم خبرات كافية ويميزها عن غيرها أنها ذات توجهات عملية ويتم اكتسابها دون مساعدة الآخرين، ونوع آخر وهو الذكاء العاطفي، وهو القدرات التي لها علاقة بالمشاعر والعواطف حيث تتضمن قدرة الفرد على معرفة وتنظيم وضبط المشاعر وفهم مشاعر الآخرين والتأثير فيها، ويمتاز أصحاب هذا النوع من الذكاء بالقدرة على تحفيز أنفسهم على العمل بجد وبناء علاقات فعالة طويلة الأمد مع الآخرين، بالإضافة إلى قدرات عقلية أخرى مثل ذكاء الإدراك والذكاء الحسابي والذكاء المكاني. (نعمه، 2023)

وبين باحثون آخرون وجود سبعة أنواع أساسية أخرى وهي كما يأتي: الذكاء اللغوي اللفظي الذي يمكن الفرد من الإبداع في الكتابة والحديث والخطابة، والذكاء المنطقي / الرياضي والذي يتضمن القدرة على حل مشكلات منطقية أو معادلات رياضية، والذكاء الجسدي، الحركي والذي يتضمن القدرة على استخدام الشخص الجسدي للتعبير عن أفكاره مثل الرياضيين، والذكاء الموسيقي، والذكاء الشخصي الذي يمكن الفرد من فهم أفكاره ومشاعره وبالتالي يمكنه من تنظيم وإدارة حياته بشكل صحيح، والذكاء الاجتماعي الذي يمكن الفرد على فهم نوايا ودوافع ورغبات الآخرين مما يمكنه من إقامة علاقات متميزة معهم، وأخيراً الذكاء

الفراغي / البصري / المكاني والذي يتضمن قدرة الشخص على التخيل للهياكل قبل تصميمها.
(أبو قطين، 2021)

2.1.2 التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي :

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة رغم افتقاره إلى تعريف دقيق، حيث كان أول استخدام له في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في زمن (Sun Tzu) الذي أكد في كتاباته على ضرورة معرفة العدو ومعرفة قدراتك كي لا تخاف خوض المعارك، وهذا دليل على أهمية استخدام القائد الذكاء في جمع المعلومات عن العدو ومعرفة المصادر والقدرات المتوفرة لديه وقد حظي الذكاء الاستراتيجي باهتمام أجهزة الاستخبارات المركزية الأمريكية (CIA) والتي كانت تعتبر أنه عملية اقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها ثم تقديمها لصانعي السياسات ليتم الاعتماد عليها في صناعة القرارات. (جبر، 2022)

ومن أهم الذين عملوا في هذا المجال (Sherman Kent) الذي التحق بمكتب الخدمات الاستراتيجية في وكالة الاستخبارات المركزية وألف كتاب بعنوان الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية سنة 1941، وكتاب آخر سنة 1947 بعنوان "الذكاء الاستراتيجي وبين فيه كيفية تحقيق السلام باستخدام الذكاء الاستراتيجي كما لم يقتصر استخدام الذكاء الاستراتيجي على العمليات العسكرية فقط بل توسع ليستخدم في منظمات الأعمال، حيث بدأت الشركات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء وباشرت بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي داخل المنظمات لتوفير المعلومات لصانعي القرار وإعداد برامج للتدريب على هذا النمط من الذكاء، بالإضافة إلى تأسيس شركات خاصة تحت مسمى الذكاء الاستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية والتنبؤ بنسب النمو وتوفير المعلومات لاستخدامها وتطبيقها في المنظمات. (رحمون، 2019)

وتعد شركة (Armada) من أبرز هذه الشركات إلا أن الاهتمام في موضوع الذكاء الاستراتيجي تزايد في بدايات القرن الواحد والعشرين، حيث بدأت المنظمات وخصوصاً الكبيرة منها بتشكيل ما يسمى بفرق الذكاء الاستراتيجي للوصول إلى ما يسمى بمجتمع الذكاء الاستراتيجي وذلك لتتمكن من الاستجابة إلى متطلبات المجتمع الدولي خصوصاً في ظل العولمة، وبدأت تبرز وظيفة مدير الذكاء الاستراتيجي في العديد من المنظمات، وتم إنشاء

مراكز الأبحاث الذكاء الاستراتيجي لاستطلاع آراء التنفيذيين في مختلف دول العالم، وبدأت بعض الجامعات مثل جامعة بورتلاند بتدريس موضوع الذكاء الاستراتيجي للطلبة المتواجدين فيها والمنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي وتطوره من خلال توظيف مجموعة من المختصين ليقوموا بتوفير المعلومات وتحليلها لتكون الأساس الذي يعتمد عليه في صناعة القرارات في القضايا الرئيسية مثل التحالفات والاندماجيات وتطوير المنتجات. (بدر، 2022)

3.1.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي :

الذكاء الاستراتيجي موجه نحو المستقبل مما يتيح للمنظمة اتخاذ قرارات متعلمة فيما يتعلق بالظروف المستقبلية في سوقها او صناعتها، وكذلك يسمح لصناع القرار في المنظمة بتصور الاتجاه المستقبلي للنشاط التجاري، ويساعد المنظمة بالتعرف على الانماط والاتجاهات الناشئة داخل صناعة معينة وتوقع بعد ذلك المشاكل المحتملة التي قد تؤثر على بيئة التشغيل الحالية. (بني ياسين، 2021)

ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه أداة لجمع المعلومات التي تدعم في صناعة القرارات وتمكن متخذ القرار من الاستجابة للبيئة التي تحيط بالمنظمة، ثم تحلل المعلومات لتعجيل قدراتهم في التخطيط المستقبلي والتنبؤ والتكيف مع التغييرات البيئية ضمن إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى المسار الفكري إزاء ما يحدث الآن وما سيحدث في المستقبل. (الحريات، 2020)

كما يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه يتكون من اربعة عناصر الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، المقارنة المرجعية، إدارة المعرفة، ويوفر الدعم للقرار الاستراتيجي في منظمات الأعمال. (العوامل، 2022)

وأيضا تم تعريفه بأنه ذكاء يتمتع به قادة المنظمات يمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوافرة لاتخاذ القرارات الصائبة والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات.

ويرى البعض ان الذكاء الاستراتيجي يركز بشكل رئيسي على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توفير صورة كبيرة عن بيئة الاعمال، ومعايير عمليات المنظمات، كما

ويساهم في الإدارة الاستراتيجية عن طريق جمع وتحليل وتوزيع المعلومات. (العثمانة، 2022)

ومما سبق يرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء يساعد على استقراء المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة قادة المنظمات في صناعة القرارات الاستراتيجية، وصياغة استراتيجيات بعيدة المدى بما يضمن السيادة الاستراتيجية.

4.1.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي:

يلعب الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثين دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة، وتبرز أهميته في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمات، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المديرين في تحديد برامج وسياسات المنظمة، وجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. (الدماطي، 2022)

ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها، بالإضافة إلى أنه يلعب دوراً رئيسياً في جميع مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص خططها المستقبلية ويوفر وسائل الدعم لتحقيق الأهداف عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية بالإضافة إلى دوره الواضح في تحديد التهديدات الناشئة وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وإعطاء الإنذار المبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة أو أولويات وصلاحيات مختلفة.

و من جهة أخرى بين بعض الباحثين أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في: (معمر، 2021)

- ربط قدرات المنظمات الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، وبناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وخاصة القيادية.
- وتعزيز القدرات الاستراتيجية وكيفية بناء علاقاتها مع الزبائن والموردين والتفكير الاستراتيجي.
- وتكوين المعرفة الاستراتيجية بشكل مبدع، ودعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال سواء العالمية أو المحلية.

كما تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في: (ناجي، 2022)

تعزيز التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي، وتحديد الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم وقدراتهم، وتشخيص الفرص الاستراتيجية وما يلزمها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال. (القاضي، 2022)

تظهر أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال اهتمامات الأكاديميين والباحثين بهذا المتغير حيث أدركوا حاجة المنظمات لهذا النمط من الذكاء، وذلك لأنه يؤسس خطط بعيدة المدى ولا سيما تلك التي تتعلق بالتحسين المستمر، في ضوء المعلومات الجديدة، والمشاركة في الرؤية والأهداف ووضوح الأهداف الواجب إنجازها، والاستجابة لمعطيات الحاضر وصناعة المستقبل وتوقع النتائج. (نعمة، 2023)

كما تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي من كونه يمثل دورا فاعلا في نجاح سياسة الإبداع وإيجاد منهجيات جديدة في مجابهة ما يعترضها من مشكلات وتكوين الرؤى بصدها واعتماده التقنيات متطورة في تقييم سياسة الإبداع.

كما أشار مسلم إلى أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتلخص في: (رحمون، 2019)

1. الحاجة لوجود قادة يتمتعون بأنماط مختلفة من الذكاء المواكبة التطوير والتغيير الحاصل في البيئة.
2. الذكاء الاستراتيجي يؤهل المنظمات أن تكون قادرة على صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة وبأسلوب مبدع
3. يساعد الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات.
4. له دور كبير في إنجاح صياغة سياسات الإبداع وإيجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة المشكلات التي تعترضها.
5. يحقق الذكاء الاستراتيجي موقعا تنافسيا متقدما للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى.
6. ويوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للقادة ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة.
7. ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون، وتحقق نموا وأرباحا مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة .

8. يساهم الذكاء الاستراتيجي بتزويد المنظمة بما تحتاج معرفته عن بيئة أعمالها لتمكنها من الحصول على نظرة ثاقبة لعملياتها الحالية وإدارة التغيير في المستقبل، وبالتالي تصميم استراتيجيات مناسبة تحقق قيمة تجارية للعملاء، وتحسن الربحية في الأسواق الحالية و الجديدة.

5.1.2 أهداف الذكاء الاستراتيجي:

للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة وهي: (بدر، 2021)

1. إنشاء قاعدة متينة يتم الارتكاز عليها للتنبؤات ومعالجة الأخطار القادمة، ويصبح هدف صانع القرار اكتشاف الإبداعات وتبني المبدعين وتحقيق مشاريعهم بدلاً من التركيز على معالجة الأخطار غير المتوقعة، وكذلك تصبح الشراكات مطلباً للبيئة الخارجية واختيار المناسب لتلافي الوقوع بشراكات سلبية، بالإضافة إلى البدء بتحويل الأفكار والمقترحات الإبداعية المشاريع ذات قيمة للمنظمة .
2. وكذلك تهيئة قاعدة معلومات للقيادة لتمكنها من استقراء المستقبل ليتم بناء القرارات عليها .

وتحدث بعض الباحثين عن أهداف الذكاء الاستراتيجي كما يأتي: (الغامدي، 2020)

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية.
2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها وموقعها.
3. تشكيل القناعات لدى صناع القرارات، وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى والنهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية.
4. وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، وتقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
5. تطوير آراء تنبؤيه بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.

6. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلياً.

إن للذكاء الاستراتيجي أهدافاً محددة منها ما يلي : (يحي، 2019)

1. توفير تحذيرات و تنبؤات مبكرة بالتهديدات المحيطة للمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها.
2. تمكين المنظمات للاستجابة للتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن موقعها و سمعتها.
3. تشكيل القناعات للقادة صانعوا القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى سياسات وقرارات إبداعية مثلى.
4. القيام بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
5. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها الآن وفي المستقبل.
6. تقديم الأفكار الهادفة التي تعمل على تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
7. تطوير آراء تخمينية تخص الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.

كما يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى أهداف طويلة الأجل للمنظمات، للوكالات أو المجموعات أو الحكومات حيث تلتزم بالخطط العامة والأهداف الهامة، وتزويد كبار المديرين بقهم الاتجاهات الحالية والمستقبلية، التهديدات للسلامة العامة والنظام، التغيرات في البيئة المحيطة، فرصة السيطرة على الإجراءات وتطوير برامج الاستجابة الطرق الممكنة لتعديل الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والتشريعات.

6.1.2 مداخل الذكاء الاستراتيجي:

هناك العديد من المداخل لتفسير الذكاء الاستراتيجي ومن أشهرها المدخل ومدخل العملية وكما يأتي: (ناجي، 2022)

1. المدخل الوظيفي للذكاء الاستراتيجي يظهر هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد المركزية في اتخاذ القرارات، حيث إن عملية اتخاذ القرارات تتركز في يد المديرين التنفيذيين في المنظمات.
2. وتسعى بقية الأقسام في المنظمة إلى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات تخضع إلى تصورات المديرين التنفيذيين، لكونه نادراً ما يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع من قبل مديري المستويات الأخرى في المنظمة.

إلا إنه يوجد عقبات رئيسة لتبادل المعلومات في هذا المدخل لاستخدام الذكاء الاستراتيجي في تشكيل المستقبل مثل: (عبد القاسم، 2019)

- عدم وجود تحليل واسع للمعلومات على مستوى كافة الأقسام وبالتالي تجميع وتفسير المعلومات محدود داخل المنظمات.
- وكذلك لا يوجد عمليات واضحة أو أدوات محددة لتبادل المعلومات بين الأقسام، بالإضافة إلى أنه لا يتم استخدام المعلومات من قبل الأقسام حتى بعد نشرها بسبب الاعتقاد أن الذكاء الاستراتيجي في هذه الحالة مقتصر على مجالات معينة مثل المنافسة وتقييم المنتجات الجديدة.

مدخل العملية للذكاء الاستراتيجي يختلف هذا المدخل كلياً عن المدخل الوظيفي حيث إنه مبني على عدد من الافتراضات والمبادئ على النحو الآتي : (العثمانة، 2022)

1. مسؤولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات لا يقتصر على عاتق الإدارة العليا فقط بل يشترك معهم بها مديرو الأقسام، وبالتالي لا بد من تلبية احتياجاتهم من المعلومات، حيث يتم تبادل المعلومات في كافة أنحاء المنظمة.

2. تشجع هذه اللامركزية على إيجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل المنظمة، وتكمن الأهمية هنا في أن التغيرات في البيئة المحيطة سريعة بحيث لا يستطيع كبار المديرين التعامل معها وتحويلها إلى أفكار جديدة لفرص عمل مستقبلية.
3. البرامج الحديثة لإدارة المعلومات تجعل من السهل الوصول إلى مصادر الذكاء الاستراتيجي المتنوعة من قبل جميع العاملين في أي مكان وفي أي وقت.
4. لا يقتصر الذكاء الاستراتيجي على مديري الإدارة العليا فقط وإنما يتم توزيع النشاطات المتعلقة به على كافة المستويات لتحويل الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات، وهذا يتطلب أن يكون الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة لتشجيع المشاركة في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.

حدد Dowell عناصر الذكاء الاستراتيجي كعملية بثلاث عشرة خطوة وهي: تحديد المهمة الأصلية التي سيتم توظيف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها، وتطوير الإطار المفاهيم، ثم تحديد المشكلة وبيان كافة عناصر المهمة، يليها تطوير الصلاحيات، وإعداد خطة العمل، والتخطيط وتنفيذ عملية جمع المعلومات، فحص وتقييم البيانات الواردة، ودمج وتحليل البيانات، واستخلاص الفرضيات، ومراجعة التقدم، وإعداد تقرير القسم الاستراتيجي، وتوزيع التقرير على المديرين وأصحاب المصالح، وأخيراً مراجعة الأداء وكفاءته وفاعليته.

7.1.2 مراحل ممارسة الذكاء الاستراتيجي :

هنالك ست مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الاستراتيجي وهي كما يأتي:
(القاضي، 2022)

1. **مرحلة الاستشعار :** بناء الوعي لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة، وهذا الأمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في اتخاذ قرار معين، وذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على المنظمات، وذلك لتلافي وجود نقص في المعلومات يؤدي إلى عدم الدقة في عمليتي التحليل والاختيار ومن ثم عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمرتبة على القرار في المستقبل التطور في جميع المجالات، والانفجار المعرفي الذي شهده العالم في الآونة الأخيرة

2. **مرحلة الجمع:** تركز على جمع البيانات ذات الصلة من المصادر المختلفة، ومع زاد من كمية المعلومات والمعارف بشكل هائل، الأمر الذي زاد من صعوبة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لحل المشاكل المختلفة، وبالتالي استخدام الأسلوب العلمي في عملية الجمع، وعدم الاعتماد على مصدر واحد.
3. **مرحلة التنظيم** وتشمل تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر معلومات لتسهيل التعامل معها من أجل توفير قاعدة من المعلومات لتلبية متطلبات الاحتياجات للجهات المعنية.
4. **مرحلة المعالجة:** تحليل البيانات وتنظيمها لتحويلها إلى معلومات من أجل اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة، لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في المنظمات.
5. **مرحلة الاتصال:** وهي تسهيل عملية وصول المستخدمين إلى المعلومات بحيث يتم توفير المعلومات إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وعدم اقتصرها على أقسام محددة أو أشخاص محددين في المنظمة.
6. **مرحلة الاستخدام:** تحليل المعلومات والاعتماد عليها في صناعة القرارات الحاسمة ووضع الخطط الاستراتيجية وتحديد إجراءات تنفيذها، وتوقع الاتجاهات المستقبلية وفرص النجاح والاستجابة.

8.1.2 مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

تناول الباحثون مجموعة من المبادئ التي تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي، فقد تم تحديد ثلاثة مبادئ للذكاء الاستراتيجي كما يأتي: (بدر، 2022)

يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفقتهم الاستراتيجيين، بحيث يتم تنسيق وتكييف تحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين.

مراقبة وتحليل القضايا الاستراتيجية، وتقصى أثار المؤشرات المتعلقة بالتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تودي بحدوث تغيرات في المستقبل.

يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات العلاقة المؤثرة في صنع القرارات. وتحدث بعض الباحثين عن دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة سياسات الإبداع من خلال أربعة مبادئ كما يأتي : (جبر، 2022)

مبدأ المشاركة: ينظم الذكاء الاستراتيجي وينسق عمليات التحاور والتشارك بين مختلف الأقسام في المنظمات والتي تشارك في صياغة السياسات بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح لجميع الأطراف، من أجل تحقيق الأهداف بأعلى قدرة من الجودة.

مبدأ الموضوعية: يدعم الذكاء الاستراتيجي بالتقديم الموضوعي للمؤشرات ويساعد على طريقة أكثر موضوعية للخطط والسياسات باعتماده على التحليل المنطقي للمتغيرات أو التقييم التكنولوجي، والرؤى التكنولوجية في طرق معالجة البيانات، بالإضافة إلى التحديث المستمر لعملية البحث والتطوير.

مبدأ التوسط والتنظيم: وسماه بعض الباحثين مبدأ الوسطية والاعتدال، يوفر الذكاء الاستراتيجي الإجماع حول بعض التصورات، وبذلك يسهل عملية النقاش داخل المنظمات للمساعدة في حل النزاعات والصراعات وتقريب وجهات النظر والوصول إلى حلول معتدلة ترضي جميع الأطراف وتخدم المنظمات.

مبدأ دعم القرار: يسهل الذكاء الاستراتيجي عملية دعم القرارات والمساعدة في تنفيذها بنجاح، وذلك عن طريق توفير قاعدة للمعلومات يتم الرجوع إليها عند صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت والزمان المناسبين.

كما أشار بعض الباحثين إلى بعض المبادئ الأخرى وهي: (نعمه، 2023)

مبدأ دعم القرار ومبدأ التوظيف بحيث يتم توفير الكفاءات والمهارات العالية من أصحاب العقول الذكية.

وكذلك مبدأ خفة الحركة الذي يؤكد أن يكون نظام الذكاء الاستراتيجي مرنا يتلاءم مع التغيرات المفاجئة التي تحدث داخل أو خارج المنظمة.

وأخيرا مبدأ التحليل والاستشارة الذي يقوم على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات واستشارة المديرين والمسؤولين.

إضافة إلى وجود أربعة مبادئ هي: (خالدي، 2021)

(مبدأ رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة باستراتيجية المنظمة، ومبدأ قاعدة الوقت المناسب، ومبدأ التكيف والسيطرة على مركز المنظمة، ومبدأ دعم القرار).

9.1.2 خصائص الذكاء الاستراتيجي:

للذكاء الاستراتيجي خصائص ومميزات تجعله يختلف عن الأنواع الأخرى من الذكاء، وأهم ما ينفرد به من خصائص الاستشعار بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتطبيقها على مستوى المنظمة، والجمع للبيانات التي تهدف لتحقيق نتيجة معينة، والتنظيم للبيانات وهيكلتها لتصبح قاعده أساسية للمعلومات، ومن ثم معالجتها من خلال عدة طرق ومراحل لتتحول إلى معلومات قابلة للتطبيق، وفي النهاية الاستخدام الأمثل للمعلومات ووضعها أمام الإدارة العليا لصناعة القرار واتخاذها بالطريقة المثالية ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية وتحديد إجراءات تنفيذها، وهذه المراحل المتعاقبة تجعل كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء، مع حاجة عملية الذكاء إلى تعديل في إطار مؤشرات تستقي من صناع القرار، وإلى الارتكاز على شبكة الأنترنت التي ينبغي أن تغطي مساحة المنظمة بالكامل، وتفعيلها باعتماد تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى ذكاء ذو قيمة.

أضاف بعض الباحثين خصائص أخرى تتصف فيها أنشطة الذكاء الاستراتيجي ومنها: (رحمون، 2019)

إن عملية الذكاء الاستراتيجي لا بد أن تطبق لتدحض الفهم الخاطئ بأن الموضوعات التي يعالجها هذا النمط من الذكاء واسعة، وسريعة التغير وغير دقيقة إلى حد ما، ويصعب تحديد تفاصيلها، مع الحاجة إلى إدارة هذه القضايا للتغلب على طبيعتها العشوائية

وأن هذه العملية تعتمد أساليب تحليلية مختلفة تماما عن الأساليب التي تعتمد عليها عمليات الذكاء التقليدية، وبما يجعل إدارتها تتحسب للنتائج، وتحرص على الإبداع في خدمة المستفيدين من المعلومات التي توفرها، وكذلك اعتماد هذه الأنشطة على عدد كبير من المصادر الداخلية والخارجية في جمع المعلومات وإيجادها مصادر جديدة باستمرار، مع اعتدادها بشبكة اتصال كفؤة، وأخيرا تمتع إدارة الذكاء الاستراتيجي بالتفويض للبحث الاستراتيجي، ووضعها بوظائفها بأسلوب يوجه موارد المنظمة في مجال معالجة المعلومات وتوفيرها لصناع القرار، فضلا عن دورها في صياغة استراتيجية المنظمة ومراقبتها، وكل ذلك يجعل هذه الإدارة حريصة على تنوع المهارات الشخصية والتحليلية.

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص وهي: (الدماطي، 2022)

1. الاستشعار بمؤشرات التغيير الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
2. جمع البيانات ذات الصلة.
3. تنظيم البيانات، وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
4. معالجة البيانات، وتحويلها إلى معلومات. .
5. استخدام المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

وتظهر اهم الخصائص التي تحكم الذكاء الاستراتيجي من خلال دراسته للحاضر واستقراء المستقبل، وتشخيصه للأحداث والعوامل التي من شأنها ربط المكان بالزمان، كما إن من أهم خصائص هذا النمط من الذكاء دعمه لصياغة السياسات وصناعة القرارات وتوفيره في الوقت المناسب، مع وجوب أن يكون هادفاً، وينجح باستمرار الزيادة قيمته، وأن تنسق أنشطته في مركز المنظمة من قبل إدارة مركزية مع رصده وتحليله للقضايا الأساسية ذات الصلة باستراتيجية المنظمة.

المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية

تمهيد:

تعد الفاعلية التنظيمية أمراً هاماً في حياة المنظمات نتيجة التطورات الكبيرة والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، وقد سعى الباحثون والمهتمون إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمة لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفاعلية التنظيمية موضوع معقد بتعدد المنظمات مما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بها، وقد ظهر مفهوم الفاعلية التنظيمية في نظرية السلوك التنظيمي في خمسينات القرن الماضي. (خلف، 2020)

تعتبر الفاعلية التنظيمية من الأمور الهامة في حياة المنظمات وذلك نتيجة للتطور الهائل من أجل المنافسة والاستمرار والبقاء، حيث أن هناك العديد من المهتمين والباحثين الذين سعوا إلى الوصول لإيجاد نظرية فاعلية تقوم على اعتمادها المنظمات، فالفاعلية التنظيمية تعتبر من المواضيع المعقدة بتعدد المنظمات نفسها وهذا بدوره أدى إلى وجود الكثير من الاختلافات حول مفهومها وقياسها وضبط مؤشراتاتها . (الصالح، 2021)

وتتمتع الفاعلية التنظيمية بأهمية كبيرة في حياة أي منظمة بالرغم من اختلاف العديد من الباحثين والمهتمين في تعريفها حيث أن البعض يرى أن الفاعلية التنظيمية تتحدد في قدراتها على تحقيق أهداف المنظمات واعتمادها على قدرتها في استخدام معايير قياسها والنماذج المستخدمة في دراسة هذه المنظمات . (الرنيتسي، 2022)

فالفاعلية التنظيمية تعد هدفاً ووسيلة في نفس الوقت، فهي هدف باعتبارها ظاهرة صحية لازمة لضمان الاستمرار والبقاء للمنظمة على المدى الطويل، كما أنها تعتبر وسيلة لكونها الأداة الرئيسة التي تساعد في بلوغ الأهداف والنتائج التي تسعى إليها، ولعله من المهم تأكيد وجود فروقات واضحة فيما بين المنظمات سواء من حيث الحجم أو النوع أو التفرغ أو القطاع أو الاختصاص أو الهدف، ولذلك فإن ما يصلح من عناصر أو معايير لقياس الفاعلية في منظمة ما، قد لا يصلح لمنظمة أخرى، وهذا ما يستلزم العناية الفائقة عند اختيار كل منظمة للمعايير التي ستستخدمها في قياس فاعليتها . (عبدالمقصود، 2024)

1.2.2 مفهوم الفاعلية التنظيمية:

بعد مفهوم الفاعلية التنظيمية organizational effectiveness من الموضوعات الأساسية التي يتم بحثها في مجال الإدارة وتصميم المنظمات. بحيث لا يزال هناك جدلاً قائماً حول تحديد دقيق لمحتواها، وأصبحت بالفاعلية هي المعيار الرئيس الذي يحدد مدى التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، ودراسة كيفية تنظيم المنظمات من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الأداء الفعلي للمنظمة وتحليله وتحسينه، إضافة إلى أن الفاعلية التنظيمية تعتبر مطلباً أساسياً لعدد من المجموعات في كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال والعاملين وغيرهم للتعرف على درجة فاعلية هذه المنظمات. (أحمد، 2020)

ويتم النظر إلى الفاعلية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على خلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والمؤثرات الخارجية لها، مع إمكانياتها في التكيف التام مع ما يحصل من متغيرات داخلية وخارجية وبما يضمن تحقيق أهدافها. (رجيمي، 2021)

وتعرف الفاعلية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم. (الحياري، 2021)

ويتم تعريفها بأنها هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، كما أن الفاعلية تعني قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، ويقوم هذا المفهوم بالتركيز على البيئة، وفي التكيف للمنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة. (أحمد، 2020)

ومما سبق يمكن استنتاج أن الفاعلية التنظيمية هي الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، والتي تتحقق عندما يختار المديرون لتلك المنظمات الأهداف المناسبة التي يستطيعون تحقيقها، وهي بالتالي تعكس مدى قدرة الإدارة العليا للحصول على الموارد المادية والبشرية من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية واستغلالها بالشكل الأمثل. (الماحي، 2021)

2.2.2 أهمية الفاعلية التنظيمية

تكمن أهمية الفاعلية التنظيمية في قدرتها على تحقيق المنظمة لأهدافها، وتعتبر الفاعلية عن تفاعل جميع عناصر المنظمة مع بعضها البعض وما يؤثر فيها من مؤشرات داخلية وخارجية فالمنظمة التي تحقق أهدافها خلال فترة معينة تعتبر فاعلة ولا تعد فعالة إذا لم تحقق أهدافها في الوقت المعين. (البواريد، 2023)

إن أهمية الفاعلية التنظيمية تتحدد فيما يلي: (خلف، 2020)

1. تعتبر الفاعلية التنظيمية أداء قياس رئيسة للحكم على أداء المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها .
2. تعتبر الفاعلية التنظيمية أداة فاعلة للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة في ظل البيئة المعاصرة التي تمتاز بسرعة التغير وشدة التعقيد.

3. قدرة المنظمة على الموازنة بين جميع أهداف الأطراف المختلفة ذات المصلحة في المنظمة.

4. زيادة قدرة المنظمة على التخطيط على المستويات الثلاثة المستوى العام ومستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي، وهذا يمكنها بالتأكد من تحقيق أهدافها على المستويات الثلاثة وكل ذلك من خلال تحقيق التكامل والترابط فيما بينها.

5. تعد الفاعلية التنظيمية أداة تقييم مناسبة لأداء المنظمة الكلى.

6. يوظف مفهوم الفاعلية في المنظمات لحل المشكلات التي تواجهها كما ويعتبر أداة قياس فاعلة لمدى تفوقها.

وترى الباحثة أن أهمية الفاعلية التنظيمية تتمثل في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال حسن استغلال مواردها المتاحة، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية في المنظمة لزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والاستمرار من خلال قدرتها على تحقيق التوازن ما بين بيئتها الداخلية والخارجية. (الصالح، 2021)

3.2.2 الصور التنظيمية للفاعلية التنظيمية:

ترتبط الفاعلية بالبناء التنظيمي للمنظمة، يمكن أن نأخذ الصور الآتية: (الرنيسي، 2022)

– الالتزام بالهيكل الرسمية والتي تعبير رغبة الإدارة العليا للمنظمة في تحديد معالم التنظيم القائم.

وهي تختلف عن الهيكل الفعلية التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والهيكل غير الرسمية التي تنشأ داخل المنظمة.

– العلاقات بين الإدارات ومدى التناسق بين عمل تلك الإدارات، ومدى تحقيق كل إدارة أهدافها الجزئية والتي تمثل في النهاية هدفاً من أهداف المنظمة، وقدرة تلك الإدارات بالتغلب على الصراعات التنظيمية.

– طرق ووسائل نقل المعلومات والمعرفة والتي تجسدها عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

– مرونة الهيكل التنظيمي والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغير والتكيف مع قيود البيئة الخارجية لإمكانية مواكبة ومواجهة تلك التحديات.

وترى الباحثة ونظراً للتطورات التنظيمية والتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة فقد اختلفت الآراء حول مقاييس الفاعلية التنظيمية. (عبدالمقصود، 2024)

4.2.2 مستويات الفاعلية التنظيمية:

تم تصنيف الفاعلية التنظيمية إلى أربعة مستويات أساسية كما يلي : (أحمد، 2020)

1. فاعلية الفرد: حيث يتمثل هذا المستوى من الفاعلية بقدرة الفرد على تحقيق الهدف المحدد له أو المطلوب منهم.
2. فاعلية الأقسام حيث يتعلق هذا المستوى من الفاعلية بمدى تحقيق كل قسم أو شعبة للأهداف المحددة لها.
3. فاعلية المجموعة حيث يتم التركيز في هذا المستوى على مدى تحقيق المجموعات من فرق عمل وأقسام للأهداف المطلوبة منهم.
4. فاعلية المنظمة ويتعلق هذا المستوى بمدى فاعلية المنظمة ككل في تحقيق أهدافها الكلية والوصول إلى النتائج المطلوبة. وبناء على ما تقدم فإننا نجد أن فاعلية المنظمة ما هي إلا انعكاس لفاعلية أقسامها ومجموعات العمل وفاعلية الأفراد المكونة لتلك الجماعات.

5.2.2 مؤشرات الفاعلية التنظيمية

للفاعلية التنظيمية مؤشرات عديدة سوف نسرد بعضاً منها : (رجيمي، 2021)

- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي.
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات .
- دوران العمل ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم.
- الرضا الوظيفي ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعمال والموظفين بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- المرونة والتكيف والتي تعني إمكانية التأقلم مع التغيرات التي قد تحدث علي مستوى البيئة من خلال إعادة الصياغة للأهداف المسيطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة.
- الاندماج والتوافق وهذا يكون بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

- **المشاركة** مدي مشاركة أفراد المنظمة في عملية اتخاذ القرار .
 - **التحفيز والدافعية** وتتمثل في درجة استعداد كل فرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف.
- وترى الباحثة أن هناك العديد من المؤشرات لتحديد الفعالية التنظيمية منها الخارجية المتمثلة بالجودة والقدرة على التكيف والنمو وتحقيق أهداف جديدة وكذلك المسؤولية الاجتماعية، وهناك المؤشرات الداخلية فتتمثل بكفاءة استخدام الكوادر المتاحة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتدريب وتنمية الأفراد والإدارة السليمة للصراع. (الحياري، 2021)

6.2.2 مداخل قياس الفاعلية التنظيمية

1. مدخل تحقيق الأهداف:

يمثل مدخل تحقيق الأهداف وجهة النظر التقليدية في الفاعلية التنظيمية تؤكد على شرعية الأهداف التي يجب أن تكون قابلة للتحقيق ويمكن قياسها والذي يجسد أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف وتحقيقها. (أحمد، 2020)

إن المنظمات الناجحة هي التي تمتلك القدرة على تحقيق أهدافها مهما كان منالها صعباً، وبالتالي يمكن اعتبارها منظمة فاعلة، بالإضافة إلى استخدام مدخل الأهداف بكثرة في منظمات الأعمال الخاصة، وذلك لسهولة قياس مخرجاتها وما تحققة تلك المنظمات من أرباح وعوائد الرأس مالها. وفاعلية المنظمة يمكن قياسها بمدى تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها، ومنها الأرباح والرضا الوظيفي والربحية والنمو والحصة السوقية وغيرها، وهي من الأهداف الأكثر شيوعاً في قياس فاعلية المنظمة، ولقد تم التأكد على وجود مشكلات تواجه هذا المدخل وهي كما يأتي: (المحي، 2021)

- تعدد الأهداف التنظيمية وتعارضها مما يجعل قياس فاعلية المنظمات أمراً صعباً أو غير دقيق.
- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي وهذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات تقديرية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها .
- وجود بعض الأهداف صعبة القياس خصوصاً في المنظمات التي لا تهدف لتحقيق الربح كالمنظمات التي تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية فحسب.

2. مدخل موارد النظام

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات (Input) في تقييم فاعلية المنظمات حيث يفترض أن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفاعلية وفقا لهذا المدخل على أنها القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من مواد نادرة أو ذات قيمة (valuables) ويعتمد هذا المدخل في قياس فاعلية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، وعليه تنطلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها من خلال استغلال الطاقة والمعلومات من أجل تحقيق مجموعة من الاهداف الخاصة . (البواريد، 2023)

يكون ذلك من خلال : (خلف، 2020)

- القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

3. مدخل العمليات الداخلية

تقاس الفاعلية في مدخل العمليات الداخلية بنفس الكيفية التي تقاس بها الكفاءة التنظيمية والصحة التنظيمية الداخلية. فالمنظمة الفاعلة تمتلك عمليات داخلية تعمل بكفاءة عالية والمستخدمون راضين وسعداء، وتتلاءم أنشطة الإدارات فيها مع بعضها البعض من أجل ضمان انتاجية مرتفعة. وهذا المدخل لا يأخذ في اعتباره البيئة الخارجية. ولذا فإن العنصر المهم في الفاعلية هو ؛ كيفية تعامل المنظمة بالموارد التي تمتلكها، مما ينعكس على الكفاءة والصحة الداخلية للمنظمة. (الصالح، 2021)

وتشمل مؤشرات العمليات الداخلية : (عبدالمقصود، 2024)

- ثقافة تنظيمية قوية قادرة على التكيف، ومناخ عمل إيجابي.
- كفاءة العمليات، مثل استخدام الحد الأدنى من الموارد لتحقيق نتائج إيجابية
- النمو وتطوير المستخدمين.

4. مدخل القيمة التنافسية

يفترض هذا المدخل بأن معيار الفاعلية هو معيار شخصي يعتمد بشكل أساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته ويعرف مدخل القيمة التنافسية بأنه مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة بين المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية هي: طريقة التنافس، حلبة التنافس، أساس التنافس، ولقد طور مدخل القيم المتنافسة من قبل كوين ورباغ والذي يشتمل على المؤشرات المرغوبة للأداء المستخدمة من قبل المدراء والباحثين، وقدم إطاراً متكاملًا للعمل من خلال تحديد كل المتغيرات الأساسية ذات العلاقة بالفاعلية التنظيمية ومن ثم تحديد كيفية ارتباط هذه المتغيرات بالفاعلية . (أحمد، 2020)

7.2.2 العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:

هناك عوامل تؤثر على الفاعلية التنظيمية في المنظمات المختلفة بمعنى أن هذه العوامل تحدد في بعض الأحيان ما إذا كانت هذه المنظمة فاعلة أو غير فاعلة فإن من أبرز هذه العوامل ما يلي: (رجيمي، 2021)

1. الأداء: وهو مصطلح واسع يشمل على سبيل المثال: أداء الموظفين الذي يعتمد على تقييم الأداء ودوافع الموظفين ورضا الموظفين وتعويض الموظفين والتدريب والتطوير والأمن الوظيفي والهيكل التنظيمي وزيادة الأجور.
2. الدافع ويولد هذا الدافع لدى الموظفين من خلال أشياء عديدة كالشعور بالإنجاز والاعتراف والتمتع بالمهمة وفرص الترقى والمسؤولية ووجود فرص للنمو والتطور على الصعيد الشخصي ودافع الموظفين وأدائهم مرتبطان مباشرة بأسلوب الإدارة التي يتم تطبيقها ومبادئ التعزيز الإيجابي أو السلبي.
3. البيئة التنظيمية وهذه البيئة تنعكس من خلال التكوين الثقافي والقواعد واللوائح والحرية في العمل، والبيئة التنظيمية تحدد الطريقة والأدوار والسلطة وتفويض المسؤوليات والرقابة والتنسيق وتدفع المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة كما تتكون البيئة التنظيمية أيضاً من عوامل إدارية وتكنولوجية وسياسية واقتصادية واجتماعية.
4. الثقافة التنظيمية وترتبط الثقافة التنظيمية عن قرب بالفاعلية التنظيمية بسبب أن الثقافة تجعل للموظفين قيماً وهذه القيم تؤثر على تصورات وقدرات الموظفين وللثقافة التنظيمية أبعاد متعددة منها توجه الموظفين نحو التسامح وتوجههم نحو الإنجاز والبعد الابتكاري والبعد التحليلي والعلاقات الاجتماعية ومكافأة الموظفين وبيئة العمل المستقرة.

وترى الباحثة أن هناك مجموعة أخرى من العوامل يمكن أن تؤثر في الفاعلية التنظيمية من أهمها؛ دورة حياة المنظمة، حيث تمر المنظمة بدورة حياة تشبه دورة حياة الكائن الحي، وغالباً ما تتمتع بالفاعلية التنظيمية في مرحلتي النمو والنضج، كما وتلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في زيادة فاعلية المنظمة، وكما أن بيئة المنظمة لها دور هام في زيادة الفاعلية التنظيمية، فكلما زادت درجة استقرار بيئة، كلما زادت درجة فاعليتها، أما إذا كانت المنظمة تمارس أعمالها في بيئة مضطربة أو غير مستقرة فإنه من المحتمل أن تقل درجة فاعليتها. (الحياري، 2021)

8.2.2 الصعوبات التي تواجه قياس الفاعلية التنظيمية

لا يزال موضوع الفاعلية التنظيمية لم ينل القدر الكافي من الاهتمام والبحث على خوف باقي المواضيع المتعلقة بالتنظيم والمنظمة، فالدراسات التي تناولت الموضوع تعد على أصابع اليد، ولكنه قد ظهر في السنوات الأخيرة نوع من التوجه إلى هذه الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتغيير والفاعلية، وذلك نتيجة تزايد احتمالات تغير الأوضاع في أي لحظة، وفي شكل سياساتها واستراتيجياتها المستقبلية والميكانيزمات التي تقوي العلاقات داخل التنظيم، فصار البقاء والتطور للأكثر فاعلية . (أحمد، 2020)

يعود كل هذا التردد والتأخر في معالجة الموضوع في أغلب الأحيان إلى عدم تحديد مفهوم شامل دقيق للفاعلية التنظيمية، وكذلك عدم الإجماع أو الاتفاق على وضع مقياس حقيقي فعال لقياس الفاعلية التنظيمية لأهم أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفاعلية التنظيمية يرجع إلى العديد من العوامل أهمها:

إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفاعلية، والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفاعلية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال المجموعه من المعلومات أو الجهل بها. (المحي، 2021)

إن اعتماد البعد الإقتصادي كمؤشر للفاعلية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل انتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا الأسلوب الأفضل لقياس الفاعلية. وهذا بسبب امكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تيررها اعتبارات الاستخدام الإقتصادي للموارد الانتاجية المتاحة للمؤسسة. (البواريد، 2023)

هو لقد ساهمت هذه العوامل في إيجاد المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة. وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية :

1. عدم وجود اجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة وكذلك مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية. (خلف، 2020)
 2. مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها لأحكام موضوعية ومنها عملية الترجيح والتي تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى. (الصالح، 2021)
- وفقاً لما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية، وعليه صار من الضروري مراعاة بعض الظروف والشروط التي تساعد على الاتجاه الصحيح نحو قياس سليم الفعالية التنظيمات وتشخيص أوضاعها. (الرنيتسي، 2022)

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

المقدمة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني لوصف متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية والمتغير التابع ممثلاً بالفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أغراض الدراسة واختبار فرضياتها.

1.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (208) مدير. وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة باليد على المدراء داخل المملكة العربية السعودية وعددهم (116) حيث تم استرجاع (111) استبانة، كان عدد الصالح منها (108) بنسبة 93، أما مدراء المحطات في الخارج ونوابهم فتم استخدام البريد الإلكتروني في الحصول على استجاباتهم عن فقرات الدراسة، حيث كان عددهم (92) تم استرجاع (72) استبانة كان عدد الصالح منها هو (70) بنسبة 76%، وتم إجراء التحليل على (178) استبانة، بنسبة 85.5%.

2.3 مصادر البيانات

استخدمت الدراسة نوعين من مصادر جمع البيانات :هما المصادر الثانوية ممثلة بالكتب والمقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة العربية والأجنبية والمصدر الأولي الذي تمثل بالاستبانة التي صممت خصيصاً لتحقيق أغراض الدراسة بناء على أدبيات موضوع الدراسة.

3.3 أداة الدراسة

اشتملت أداة الدراسة على أربعة أجزاء هي: الجزء الأول ويهدف إلى جمع البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، أما الجزء الثاني فيتعلق بالمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي وأبعاده الاستشراف والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية). ومن أجل تطوير هذا الجزء والثالث يتمثل بالمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) وقد تم تطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالتحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي.

➤ المقياس

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية : درجة (1) تعبر عن الإجابة لا اتفق بشدة، درجة (2) تعبر عن الإجابة لا اتفق درجة (3) تعبر عن الإجابة اتفق إلى حد ما، درجة (4) تعبر عن الإجابة اتفق درجة (5) تعبر عن الإجابة اتفق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (1):

الجدول (1): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوي الموافقة	أتفق بشدة	أُتف	أتفق الي حد ما	لا أتفق	لا اتفق بشدة

يظهر في الجدول (1) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$1.33 = 4/3 = 3/(5-1)$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من 1 أقل من 2.34.

درجة موافقة متوسطة من 2.34 - أقل من 3.68. درجة موافقة مرتفعة من 3.68 - 5.

4.3 ثبات أداة الدراسة وصدقها

تم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) بهدف التحقق من الاتساق الداخلي، وثبات أداة الدراسة، كما تم (Validity).

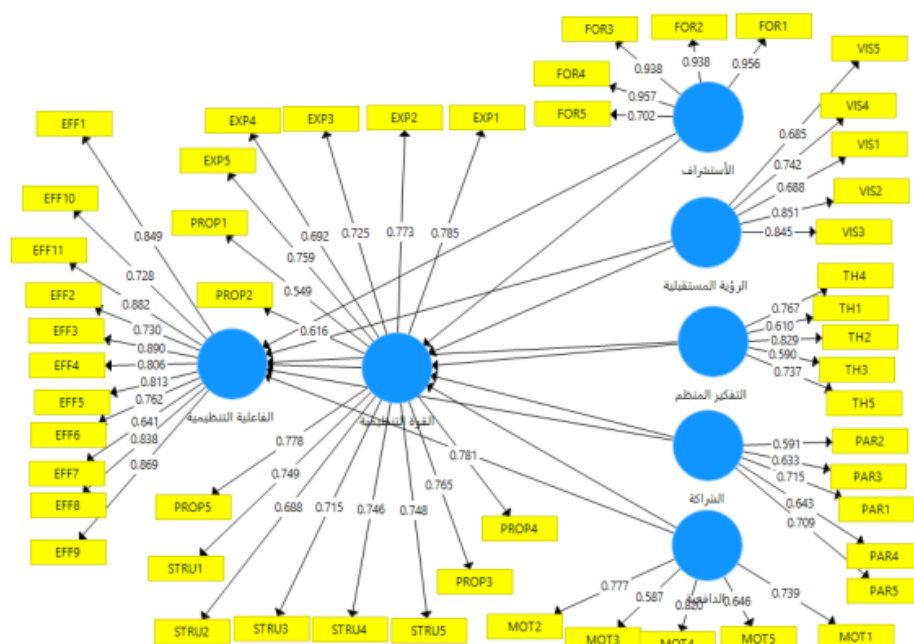
5.3 الصدق البنائي لأداة الدراسة

❖ أولاً: التحليل العاملي (factor loading):

يتم تقييم مدى موثوقية فقرات الاستبانة من خلال فحص قيم تحميل المسار لها (Path loadings) للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة بين المؤشرات مع المتغيرات الكامنة (latent variables) لكل منها، كما يستخدم التحليل العاملي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية والعتبة المقبولة عموماً هي قبول المؤشرات ذات التحميلات (0.55) أو أكثر، مما يعني ضمناً أن هناك تبايناً مشتركاً بين المتغيرات ومقاييسها (Falk & Miller, 199).

جميع فقرات الاستبانة تم قبولها في التحليل العاملي كونها جميعاً حصلت على النسبة التالية (550) Path Loading-Factors Analysis Result2 (Hair, 2010 -)، حيث يشير الشكل (6) إلى أن جميع المتغيرات في أنموذج الدراسة هي مقبولة، حيث جاءت قيم تحميل المسار (Path Loading) لجميع المتغيرات تساوي أو أكبر من (0.55)، كما هو موضح بالشكل (6) والجدول رقم (2) التالي:

الشكل (1) التحليل العاملي (Factor Loading) للأنموذج المقترح



المصدر : من مخرجات برنامج (Smart PLS)

الجدول (2) التحليل العاملي (Factor Loading) للنموذج المقترح

رمز الفقرة	اسم المتغير	الاستشراف	التفكير المنظم	الدافعية	الرؤية المستقبلية	الشراكة	الفاعلية التنظيمية
EFF1							0.849
EFF10							0.728
EFF11							0.882
EFF2							0.730
EFF3							0.890
EFF4							0.806
EFF5							0.813
EFF6							0.762
EFF7							0.641
EFF8							0.838
EFF9							0.869
EXP1							

EXP2						
EXP3						
EXP4						
EXP5						
FOR1	0.956					
FOR2	0.938					
FOR3	0.938					
FOR4	0.957					
FOR5	0.702					
MOT1			0.739			
MOT2			0.777			
MOT3			0.587			
MOT4			0.820			
MOT5			0.646			
PAR1					0.715	
PAR2					0.591	
PAR3					0.633	
PAR4					0.643	
PAR5					0.709	
PROP1						
PROP2						
PROP3						
PROP4						
PROP5						
STRU1						
STRU2						
STRU3						
STRU4						

STRU5						
TH1		610 .0				
TH2		0.829				
TH3		0.590				
TH4		0.767				
TH5		0.737				
VIS1				0.688		
VIS2				851 .0		
VIS3				0.845		
VIS4				0.742		
VIS5				0.685		

ثانياً: Discriminant Validity (الصدق التمايزي)

يقيس هذا الاختبار مدى اختلاف متغيرات الدراسة عن بعضها البعض، وبالتالي عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير منها يمثل نفسه، وذلك بالتحقق من عدم وجود ارتباط خطي عالي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع باستعمال طريقة فورنيل لركر (Fornell-Larker Criterion) باستخدام (Squared Average Variance Extracted) وكما هو في جدول (3) الآتي:

الجدول (3) معيار (Fornell-Larcker Criterion) لقيم الارتباط
(Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط والتابع

الفاعلية التنظيمية	الشراكة	الرؤية المستقبلية	الدافعية	التفكير المنظم	الاستشراف	
					1.00	الاستشراف
				1.00	0.811	التفكير المنظم
			1.00	0.809	0.792	الدافعية
		1.00	0.712	0.790	0.603	الرؤية المستقبلية
	1.00	0.836	0.648	0.604	0.508	الشراكة
1.00	0.690	0.702	0.569	0.583	0.578	الفاعلية التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS)

تشير النتائج في الجدول (3) إلى وجود درجة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة، وبين المتغيرات التابعة ودرجات ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة بين (-0.347- 0.696) وجميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$).

6.3 اختبار ثبات الأداة

الجدول (4) نتائج اختبار (AVE) و (CR) و (Cronbach's Alpha)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted(AVE)
الاستشراف	0.941	0.941	0.957	0.817
التفكير المنظم	0.752	0.775	0.835	0.507
الدافعية	0.770	0.798	0.838	0.514
الرؤية المستقبلية	0.826	0.841	0.876	0.587
الشراكة	0.752	0.751	0.839	0.517
الفاعلية التنظيمية	0.944	0.949	0.952	0.647

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SmartPLS)

حيث الجذر التربيعي لكل قيمة من قيم اختبار معامل الثقة (AVE : Average Variance Extracted) والمميزة بخط اسود عريض في الجدول أعلاه، يجب أن تكون أعلى من قيم الارتباط بين المتغيرات في الصف والأعمدة المقابلة حتى تتصف أداة الدراسة بالصدق التمايزي (Hair 2010)، وهنا يبين جدول (4) أن الجذر التربيعي لقيم (AVE) كانت أعلى من قيمة معاملات الارتباط بين كافة الأبعاد في الصف والأعمدة المقابلة، مما يعكس أن أداة الدراسة تتصف بالصدق التمايزي، وعموما فإن نتائج كلا اختباري (الصدق التقاربي والصدق التمايزي) في هذه الدراسة أظهرت صحة وموثوقية كافية لجميع مقاييس أداة الدراسة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامجي التحليل الإحصائي (24) IBM SPSS و 3 2 6 (SMARTPLS, V. لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف إلى اتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة وترتيبها حسب درجة أهميتها.
- معامل كرونباخ الفا Cronbach's alpha (AVE) ((CR)) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار الازدواج الخطي باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح به من أجل التأكد من خلو البيانات من مشكلة التداخل الخطي.
- معامل ارتباط بيرسون لتشكيل مصفوفة الارتباط التي تبين درجة ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض.
- مؤشرات جودة مطابقة النموذج البنائي.
- تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة (تم استخدام تحليل المسار في الفرضيات).

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج

1.4 خصائص عينة الدراسة

استخدمت التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف إلى توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وتظهر النتائج في الجدول (5):

الجدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية

المتغيرات		العمر		المؤهل الدراسي		عدد سنوات الخبرة	
الفئات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أقل من 25 سنة	7	3.93%					
25- أقل من 35 سنة	44	24.72%					
35 - أقل من 45 سنة	74	41.57%					
45 سنة فأكثر	53	29.77%					
دبلوم			8	50.4%			
بكالوريوس			140	70.78%			
ماجستير			26	6.14%			
دكتورة			4	2.2%			
أقل من 5 سنوات					18	10.1%	
5 أقل من 10 سنوات					54	30.3%	
10-أقل من 15 سنة					47	26.4%	
15 سنة فأكثر					59	33.1%	
المجموع	178	100	178	100	178	100%	

يتضح من النتائج في الجدول رقم (5) أن الجزء الأكبر من أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (35-أقل من 45 سنة) إذ بلغت نسبتهم 41.57% (ن = 74) ، يليهم أفراد العينة من الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) بنسبة بلغت 29.77% (ن = 53) ، ثم جاء أفراد العينة من الفئة العمرية (25 – أقل من 35 سنة) بنسبة بلغت 24.72% ن = (44) وأخيراً ، أفراد

العينة من الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة 39.3 (ن = 7). ومن حيث المؤهل الدراسي لأفراد العينة فقد تبين أن الجزء الأكبر يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 7.78 (ن = 140)، ثم الذين يحملون درجة الماجستير بنسبة 14.6% (ن = 26)، ثم الذين يحملون درجة الدبلوم بنسبة 4.5 (ن = 8). وأخيراً الذين يحملون درجة الدكتوراة بنسبة 2.2 (ن = 4). أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج أن الجزء الأكبر من أفراد العينة بنسبة 33.1 (ن = 59) الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم 15 سنة فأكثر، ثم الذين بلغت سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات بنسبة 30.3% (ن = 54)، ثم الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (10) أقل من 15 سنة وبنسبة 26.4 (ن = 47)، وأخيراً الذين تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات بنسبة 10.1% (ن = 18).

2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة

1.2.4 متغير الذكاء الاستراتيجي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي، جدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقويم
1	3	الاستشراف	4.22	0.83	مرتفعة
2	4	الرؤية المستقبلية	4.16	0.83	مرتفعة
3	5	التفكير المنظم	4.15	0.79	مرتفعة
4	2	الشراكة	4.12	0.84	مرتفعة
5	1	الدافعية	3.65	1.01	متوسطة
		المعدل العام لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ككل	4.06		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي بين (3.65-4.22) بدرجة تقييم مرتفعة ومتوسطة لجميع الأبعاد، حيث جاء في المرتبة الأول بعد "الاستشراف" بمتوسط حسابي (4.22) ، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "الرؤيا المستقبلية" بمتوسط حسابي (4.16) ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "التفكير المنظم" بمتوسط حسابي (4.15)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد "الشراكة" بمتوسط حسابي (4.12)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الدافعية (365) بدرجة تقييم متوسطة.

❖ البعد الأول: الاستشراف

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستشراف.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (بعد الاستشراف)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	1	0.75	4.29	امتلك الدراية الكافية لإكتشاف مسارات وأفاق جديدة في العمل.	FOR4
مرتفعة	2	0.74	4.28	امتلك القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية البعيدة المدى.	FOR1
مرتفعة	3	0.45	4.27	أسعى إلى بلورة الخيارات الاستراتيجية وأرشد عملية المفاضلة بين البدائل.	FOR3
مرتفعة	4	1.10	4.25	اكتشف مشكلات العمل قبل وقوعها وأستعد لحلها مسبقاً.	FOR2
مرتفعة	5	1.11	4.01	لدى القدرة على استشراف المستقبل مما يساعده على اتخاذ قرارات صائبة.	FOR5

مرتفعة	4.22	المعدل العام لبعد الاستشراف
--------	------	-----------------------------

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن الدرجة الكلية لبعد الاستشراف قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (422)، وتبين أن الفقرة (FOR5) التي تنص على "امتلك الدراية الكافية لاكتشاف مسارات وأفاق جديدة في العمل." قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.75)، أما الفقرة (FOR5) التي تنص على "لدى القدرة على استشراف المستقبل مما يساعده على اتخاذ قرارات صائبة." فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.22) بانحراف معياري (1.11).

❖ البعد الثاني: الرؤية المستقبلية

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرؤية المستقبلية.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	1	0.740	4.34	امتلك القدرة على رؤية الأمور غير المنظورة وغير المتوقعة.	VIS3
مرتفعة	2	0.73	4.30	اعمل على توحيد جهود العاملين من خلال رؤيتي المستقبلية.	VIS2
مرتفعة	3	0.89	4.25	امتلك القدرة على إقناع العاملين في المطار على الإيمان برؤيته المستقبلية.	VIS4
مرتفعة	4	0.88	3.97	امتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	VIS1

مرتفعة	5	0.91	3.94	اسمح للعاملين بالمشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية للشركة.	VIS5
مرتفعة	4.16			المعدل العام لبعد الرؤية المستقبلية	

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن الدرجة الكلية لبعد الرؤية المستقبلية قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (46) ، وتبين ان الفقرة (VIS3) التي تنص على " امتلك القدرة على رؤية الأمور غير المنظورة وغير المتوقعة " قد جاءت في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.74) كما جاءت الفقرة (VIS5) التي تنص على " اسمح للعاملين بالمشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية للشركة. " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.91).

❖ البعد الثالث: التفكير المنظم :

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التفكير المنظم.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (بعد التفكير المنظم)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	1	072.	4.30	ابني إطاراً للتفكير الاستراتيجي ولا اميل إلى طرق التفكير النمطية.	TH4

مرتفعة	2	085.	4.27	اعتقد أن أكتساب العاملين للخبرة يكون من خلال التبادل المعرفي بينهم	TH5
مرتفعة	3	071.	4.17	أركز علي عمليات التشارك والتقاسم للمعرفة بين العاملين	TH2
مرتفعة	4	080.	4.08	أمتلك القدرة علي تحليل الظواهر والعوامل المحيطة بالمطار بكفاءة	TH1
مرتفعة	4	088.	3.96	أشجع العاملين نحو التعليم المستمر	TH3
مرتفعة	4.15			المعدل العام لبعء التفكير المنظم	

يتضح من النتائج في الجدول (9) أن الدرجة الكلية لبعء التفكير المنظم قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.15). وجاءت الفقرة (TH4) التي تنص على " ابني إطاراً للتفكير الاستراتيجي ولا أميل إلى طرق التفكير النمطية. " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.72) وجاءت الفقرة (TH) التي تنص على " اشجع العاملين نحو التعليم المستمر في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.88).

❖ البعد الرابع: الشراكة

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الشراكة.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (الشراكة)

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
--------	--------	-------------------	-----------------	--------	--

مرتفعة	1	072.	4.30	اؤمن بأن قوة المطار تزداد عندما نتحالف ونتشارك مع الشركات الأخرى.	PAR3
مرتفعة	2	078.	4.00	أسعى إلى إقامة شراكة استراتيجية مع الشركات المناظرة الإقليمية والأجنبية.	PAR4
مرتفعة	3	087.	3.96	امتلك القدرة على قراءة مستقبل بعض الشركات التي من النية التشارك معها مستقبلاً.	PAR2
مرتفعة	4	089.	3.97	أرى بأن الشراكة تمثل حلاً لمعظم المشاكل التي تواجهها المطار.	PAR1
مرتفعة	5	0.84	3.75	اشجع العاملين على تشكيل فرق العمل لتقديم	PAR5
مرتفعة		4.12		المعدل العام لبعد الشراكة	

يتضح من النتائج في الجدول (10) أن الدرجة الكلية لبعد الشراكة قد جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.12). وجاءت الفقرة (PAR3) التي تنص على " اؤمن بأن قوة المطار تزداد عندما نتحالف ونتشارك مع الشركات الأخرى. " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.72) وجاءت الفقرة (PAR5) التي تنص على " اشجع العاملين على تشكيل فرق العمل لتقديم اقتراحات حول التحالفات المستقبلية. " في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.84).

❖ البعد الخامس : الدافعية

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الدافعية.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذكاء الاستراتيجي (الدافعية)

الدرجة	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
مرتفعة	1	.082	4.07	امتلاك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المطار.	MOT1
مرتفعة	2	.090	3.88	اشجع روح التنافس بين العاملين وفق أسس عادلة	MOT2
مرتفعة	3	1.11	3.57	اسعى إلى تجنب الرقابة المباشرة واشجع العاملين على الرقابة الذاتية.	MOT5
مرتفعة	4	1.14	3.56	احفز العاملين من خلال المكافآت المالية.	MOT4
مرتفعة	5	1.08	3.18	احث العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	MOT3
مرتفعة		3.65		المعدل العام لبعء الدافعية	

يتضح من النتائج في الجدول (11) أن الدرجة الكلية لبعء الدافعية قد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.65). وجاءت الفقرة (MOT1) التي تنص على " امتلاك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المطار. " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.82) وجاءت الفقرة (MOT3) التي تنص على " احث العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. " في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.08).

2.2.4 متغير الفاعلية التنظيمية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الفاعلية التنظيمية يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الفاعلية التنظيمية.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع الفاعلية التنظيمية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	1	0.80	4.28	توفّر المطار التدريب اللازم للعاملين	EFF5
مرتفعة	2	0.83	4.23	تقوم المطار بعرض عدد كبير من المقاعد للمسافرين	EFF4
مرتفعة	3	0.90	4.21	يعمل الموظفون بشكل سلس مُنظّم	EFF6
مرتفعة	4	0.833	4.15	تمتلك المطار نظام حوافز مميز للعاملين مقارنة بالمنافسين	EFF9
مرتفعة	5	0.76	4.14	طبيعة عملي ممتعة ولا تسبب لي أية مشاكل.	EFF3
مرتفعة	6	0.86	4.13	تسعى المطار باستمرار لتحسين خدمة عملائها	EFF1
مرتفعة	7	0.77	4.12	مفهوم العمل كفريق واحد واضح ومطبق بشكل مريح.	EFF11
مرتفعة	8	0.79	4.06	تسود علاقات إيجابية بين العاملين	EFF8

مرتفعة	9	0.91	3.93	يتم توفير كافة المستلزمات التي يتطلبها تنفيذ العمل	EFF7
مرتفعة	10	0.98	3.91	تمتلك المطار القدرة على التكيف مع المطالب البيئية المتغيرة	EFF2
مرتفعة	11	0.132	3.90	هيكل المطار التنظيمي يخفض من حدة الصراع بين الوحدات التنظيمية	EFF10
مرتفعة	-	0.869	4.09	المعدل العام	

يتضح من الجدول (16) ان الدرجة الكلية لبعء الفاعلية التنظيمية مرتفعة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.87)، وجاءت الفقرة (EFF5) التي تنص على " توفر المطار التدريب اللازم للعاملين. " في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.80)، وفي المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة جاءت الفقرة (EFF10) التي تنص على " هيكل المطار التنظيمي يخفض من حدة الصراع بين الوحدات التنظيمية. " بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.132).

3.4 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. وقد تبين وبينت النتائج كما في الجدول (17) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن جميع قيم الاختبار غير دالة إحصائياً أكبر من 0.05)، الأمر الذي يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع قيم المتغيرات والتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (13) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk

المجال	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الاستشراف	0835.	0.421
الرؤيا المستقبلية	0903.	0.368

0.416	0920.	التفكير المنظم
0.270	0948.	الشراكة
0.123	0942.	الدافعية
0.125	0.904	الفاعلية التنظيمية

4.4 اختبار التداخل الخطي

استخدم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (IF) وقيم التباين المسموح به (Tolerance) من أجل اختبار درجة التداخل الخطي بين المتغيرات، وتظهر النتائج في الجدول (18). وقد أشارت النتائج إلى أن المتغيرات لا تعاني من مشكلة التداخل الخطي حيث تبين أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5).

جدول (14) نتائج اختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	معامل تضخم التباين	التباين المسموح به
الاستشراف	3.9	0.256
الرؤية المستقبلية	2.776	0.129
التفكير المنظم	4.251	0.160
الشراكة	3.889	0.257
الدافعية	2.396	0.417

5.4 مؤشرات جودة المطابقة بين النموذج وبيانات الدراسة

تم استخراج مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة البنائي وتظهر النتائج في الجدول (14).

جدول (14) مؤشرات جودة مطابقة النموذج لبيانات الدراسة (MODEL FIT)

المؤشر	معياري القبول	قيمة المؤشر	النتيجة
--------	---------------	-------------	---------

قبول	0.06	أقل من 0.08	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) الجذر التربيعي للوسط الحسابي المتبقي
قبول	2.30	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المقارن (NFI)
قبول	0.09	أقل من 0.12	الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMS_theta)

Source: (Hair et al. 2014).

يوضح الجدول (14) أن كافة المؤشرات المستخدمة في تقييم صلاحية النموذج قد جاءت بقيم مقبولة، حيث بلغت نسبة SRMR ما مقداره (6) (0) وهي أقل من (0.08)، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (NFI) ما قيمته (230) وهي أكبر من القيمة الدنيا المسموح بها (0.90)، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMS_theta) (0.09) وهي كذلك أقل من (0.12).

6.4 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية الأولى والثانية إلى اختبار الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear Regression، أما الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة فتم اختبارها باستخدام (SMARTPLS) وقد كانت النتائج كما يلي:

❖ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 >$) .. للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراق والرؤية المستقبلية،

والتفكير المنظم، والشراكة، والدافعية) على الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية. وتظهر نتيجة الاختبار في الجدول (15).

جدول (15) نتائج اختبار أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف، الرؤية المستقبلية،

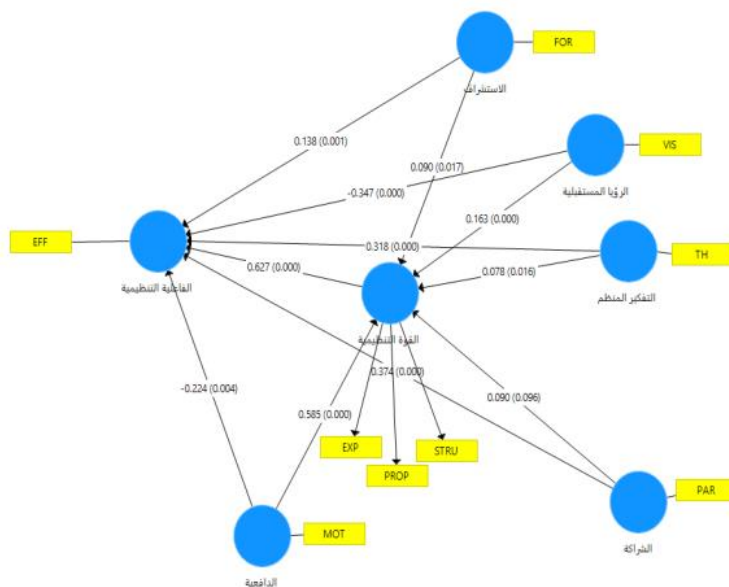
جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
T	T	β	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرب ية Df	Sig. F مست وي الدلالة	F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتب اط	
0.00 0	7.62 1	0.14 0	0.055	الاستشرا ف	17/5 3	0.00 0	139.22 2	0.58 6	0.768	الفاعلية التنظيمي ة
0.00 0	9.59 2	0.36 5	0.033	الرؤيا المستقبلية						
0.00 1	3.27 7	0.31 0	0.042	التفكير المنظم						
0.00 0	5.02 3	0.24 4	0.044	الشراكة						
0.00 0	883. 4	0.19 3	.0 044	الدافعية						

يمثل الجدول (15) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (الاستشراف الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) ومتغير تابع واحد يمثل الفاعلية التنظيمية.

ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية، من خلال قيمة F والبالغة (139.222) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (5/173)، وتشير قيمة R2 والبالغة (0.586) إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده يفسر ما نسبته (58.6%) من المتغيرات الحاصلة في الفاعلية التنظيمية، كما بلغ معامل الارتباط = (76.8%) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة الدافعية تساهم بالتأثير المباشر على الفاعلية التنظيمية والذي يظهر خلال قيمة (B) والبالغة (0.427), (0.365), (0.144), (0.244), (0.193) على التوالي عند مستوى (a>0.05) ، والموضحة في الجدول (19)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الأولى حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) للذكاء الاستراتيجي بأبعادها (الاستشراف الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة، الدافعية) مجتمعة في الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية.

ويوضح الشكل (2) نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية بالإضافة إلى نتائج الفرضيات الرئيسية الثالثة والرابعة:

الشكل (2) نتائج تحليل المسار



❖ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01-1) :

يظهر في الشكل (2) والجدول رقم (21) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستشراف في الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (B) التي بلغت (1380) وقيمة (ت) التي بلغت (3.292) بمستوى دلالة يساوي (0.001) أقل من (0.05).

جدول (16) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الاستشراف في الفاعلية التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.138	3.292	0.001

دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

❖ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):

يبين الشكل (2) والجدول رقم (22) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (B) التي بلغت (-0.347) وقيمة (ت) التي بلغت (6.886) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

جدول (17) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الرؤية المستقبلية في الفاعلية التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
-0.347	6.886	0.000

دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

❖ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (3-1)

يبين الشكل (2) والجدول رقم (18) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح من الشكل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التفكير المنظم على الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (B) التي بلغت (0.318) وقيمة (ت) التي بلغت (8.222) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

جدول (18) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر التفاعل مع البيئة الخارجية في الفاعلية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.318	8.222	0.000

دالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$)

❖ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (4-01)

يبين الشكل (2) والجدول رقم (19) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح من الشكل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الشراكة في الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (B) التي بلغت (0.374) وقيمة (ت) التي بلغت (5.434) بمستوى دلالة يساوي (0.000) أقل من (0.05).

جدول (19) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الشراكة في الفاعلية التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
0.374	5.434	0.000

دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

❖ نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (015)

يبين الشكل (2) والجدول رقم (20) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح من الشكل عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الدافعية في الفاعلية التنظيمية، وذلك بدلالة قيمة بيتا (B) التي بلغت (0.224) وقيمة (ت) التي بلغت (2.900) بمستوى دلالة يساوي (0.004) أقل من (0.05).

جدول (20) نتائج تحليل المسار (SmartPLS) لقياس أثر الدافعية في الفاعلية التنظيمية

قيمة Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
-0.224	2.900	0.004

دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

1. تبين من إجابات مجتمع الدراسة والمتمثل بمدراء مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية أن مستوى الذكاء الاستراتيجي كان مرتفعاً، اذ حصل الذكاء الاستراتيجي على متوسط حسابي (4.06)
2. تبين النتائج أن مستوى الاستشراف في المطار موضع الدراسة كان مرتفعاً، اذ حصل على متوسط حسابي (4.22).
ويعود ذلك إلى المعرفة والخبرة في مجال الطيران المتوفرة لدى مدراء المطار، وقدرتهم على الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى، بما يساعدهم على فهم القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى ويعطيهم القدرة على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها والاستعداد لها، واتخاذ قرارات إيجابية ومؤثرة في نوعية الخدمة المقدمة للمسافرين.
3. تبين النتائج أن مستوى الرؤية المستقبلية في المطار موضع الدراسة كان مرتفعاً، اذ حصل على متوسط حسابي (4.16).
ويعود ذلك لامتلاك قادة المطار لرؤية مثالية شمولية عن مستقبل المطار ومستندة إلى الخبرة، وإلى دراسة لواقع ومستقبل المطار والظروف المحيطة بها، وتأخذ في الاعتبار التحديات والفرص المحدقة بالمطار، ولديهم أيضاً القدرة على أقتناع العاملين بهذه الرؤية، وتوحيد جهودهم من خلالها.
4. تبين النتائج أن مستوى التفكير المنظم في المطار موضع الدراسة كان مرتفعاً، اذ حصل على متوسط حسابي (4.15).
ويعبر ذلك من قدرة المدراء في المطار موضع الدراسة على ربط أجزاء النظام مع بعضها، وتشكيل صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها من خلال دمج العناصر المختلفة، وتحليل الظواهر المحيطة بالمطار بكفاءة، والتركيز على مشاركة المعرفة بين الموظفين في المطار، والخروج عن النمطية بالتفكير من خلال بناء اطر للتفكير الاستراتيجي.
5. تبين النتائج أن مستوى الشراكة في المطار موضع الدراسة كان مرتفعاً، اذ حصل على متوسط حسابي (4.12).
وهذا يدل على وجود إيمان لدى مدراء المطار موضع الدراسة بأهمية الشراكة ودورها في تقديم الحلول للمشاكل، وسعيهم لقراءة مستقبل الشركات الأخرى بهدف التحالف معها، والعمل على إقامة التحالفات الاستراتيجية على المستوى الإقليمي والدولي.
6. تبين النتائج أن مستوى الدافعية في المطار موضع البحث كان مرتفعاً، اذ حصل على متوسط حسابي (3.65).

وعليه نستنتج أن مدراء المطار موضع الدراسة لديهم والقدرة على دفع العاملين نحو تنفيذ رؤية المطار وتحقيق أهدافها، وتحفيزهم على ذلك بأنماط وسبل مختلفة، حيث يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ويحفزونهم بالمكافآت المالية ويذكرون الروح التنافسية لديهم.

7. تبين من إجابات مجتمع الدراسة والمتمثل بمدراء مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية أن مستوى الفاعلية التنظيمية كان مرتفعاً، إذ حصلت الفاعلية التنظيمية على متوسط حسابي (09.4)

حيث تبين من النتائج مدى أدراك العاملين لأهداف المطار، وقيام المطار بتدريب العاملين فيها، وإعطائهم حوافز مميزة، وتوفير لهم مستلزمات العمل مما يساعدهم على القيام بعملهم بسلاسة، مما يساعد المطار على التكيف مع التغيرات البيئية. وتمتاز المطار بهيكل تنظيمي يقلل من حدة الخلافات والتصادمات بين الدوائر والوحدات التنظيمية المختلفة، ويعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين في المطار.

2.5 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية في الفاعلية التنظيمية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية

- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم الشراكة (الدافعية في الفاعلية التنظيمية، وتعد هذه النتيجة منطقية حيث ان الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وفعاليتها.
- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستشراف في الفاعلية التنظيمية، ويعزي الباحث ذلك إلى أن قدرة المدراء في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية على الاستشراف يمكنهم من تحسين جاهزية المطار للتهديدات المستقبلية ويجنبها المشاكل ويحسن من تعاملها مع التهديدات المحيطة بها، ويمكنها من اقتناص الفرص المتاحة، مما يحسن من فاعلية المطار وإنتاجيتها.
- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية المستقبلية في الفاعلية التنظيمية، ويعزي الباحث ذلك إلى وضوح الرؤية المستقبلية لدى المدراء في

المملكة العربية السعودية مما يجعلهم قادرين على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الهدف المنشود للمنظمة.

- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التفكير بمنطق النظم الفاعلية التنظيمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قدرة المدراء في المملكة العربية السعودية على فهم تحليل عناصر بيئة أعمال المطار مستعنيين بما لديهم من خبرات متراكمة في مجال صناعة الطيران يساعدهم على تشخيص الأسباب الفعلية للمشاكل، ويعطيهم صورة أوضح لمجريات الأحداث وبالتالي يعطي قيمة أكبر للمعلومات المتاحة للإدارة ويعمل على تحسين ثبات عمليات المطار وفعاليتها.
- توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الشراكة في الفاعلية التنظيمية، ويعزى ذلك إلى قيام المطار بالعديد من الشراكات والتحالفات الفاعلة. عدة مع شركات إقليمية بالإضافة إلى الانضمام إلى تحالف oneworld، مما مكن ركاب وزبائن المطار من الوصول إلى عدد كبير من المحطات والمدن العالمية، وأيضاً ساعدت الشراكات مع الشركات الأخرى على تقديم مستوى أفضل من الخدمات الأرضية في المحطات الخارجية، كل ذلك طور وحسن من المنتج النهائي المقدم للركاب. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدافعية في الفاعلية التنظيمية، ويعزى ذلك إلى استخدام مدراء المملكة العربية السعودية للدافعية وتحفيزهم للموظفين والعمل على رفع معنوياتهم وتوجيههم لتنفيذ رؤية المطار والوصول إلى أهدافها المرسومة والى الفاعلية المرجوة.

3.5 التوصيات

يوصي الباحث في ضوء النتائج التي توصل إليها بما يلي:

- الاستمرار في تجسيد مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده المتمثلة بـ (الاستشراف والرؤية المستقبلية وتفكير النظم والدافعية والشراكة من قبل المديرين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية ، لما له من تأثيرات إيجابية في تحسين الفاعلية التنظيمية.
- تعزيز الذكاء الاستراتيجي وتطويره لدى المدراء في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بالمملكة العربية السعودية من خلال الدورات والورش التدريبية المتخصصة والبرامج

- الحاسوبية في هذا المجال. إيلاء الذكاء الاستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بصفته إحدى المواضيع المهمة في الحقل
- الإداري. التوصية بإجراء دراسات باستخدام نفس النموذج في قطاعات تكنولوجية وصناعية أخرى.

Abstract

The study aimed to analyse the impact of strategic intelligence, with its various dimensions such as foresight, future vision, systems thinking, partnership, and motivation, on organisational effectiveness at King Abdulaziz International Airport. The study employed a descriptive-analytical approach, where data was collected using a questionnaire distributed to senior and middle managers at the airport. A total of 116 questionnaires were distributed, and 111 were returned and deemed suitable for statistical analysis.

The results revealed a positive and statistically significant impact of the dimensions of strategic intelligence on organisational effectiveness. The study recommended enhancing the use of strategic intelligence at all levels of management in the airport to ensure the achievement of organisational efficiency and effectiveness. Additionally, it called for the development of leadership and innovation skills among managers to encourage continuous improvement and achieve competitive sustainability.

Keywords: Strategic Intelligence, Organisational Effectiveness, King Abdulaziz International Airport.

المراجع:

اولا: المراجع العربية

- أبو قطيش، خالد حسين أحمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1218875>

- الصالحي، لينا عمران، الصقال، معتز أحمد، و السلطاني، أمال منصور. (2021). أثر الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج2، ع4، 93 - عبدالمقصود، وائل زاهر محمد، و مرزوق، عبدالعزيز علي. (2024). تأثير الرقابة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س11، ع2، 235 - 278.
- أبو قطيش، خالد حسين أحمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1218875>

- أحمد، محمد عبدالعزيز سيد، و أبو العينين، رانيا السيد إبراهيم. (2020). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية للعاملين بالفنادق المصرية: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة الغردقة. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج14، ع2، 289 - 308.

- بدر، باسمة سليم عبدالرزاق، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور الوسيط للذاكرة المنظمة والدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1216357>

- بدر، باسمه سليم عبدالرزاق، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في البراعة الاستراتيجية: الدور المعدل لإدارة المواهب في مجموعة طلال أبو غزالة الدولية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73 ، 23 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329237>
- بني ياسين، علي حسين علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات / الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277209>
- بني ياسين، علي حسين علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات / الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277209>
- بني ياسين، علي حسين علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج5، ع1 ، 88 - 121. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1156144>
- البواريد، طارق سامي نصار، و عريقات، أحمد يوسف محمد. (2023). دور الاستشراف الاستراتيجي في تطوير الفاعلية التنظيمية: سنوات الخبرة دوراً وسيطاً: دراسة ميدانية لوزارة الإدارة المحلية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
- جبر، قادسية سعيد، أحمد، أحمد فرحان، و الجبوري، وليد دحام عبد. (2022). أثر الانفتاح الاستراتيجي في تنشيط الذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات في شركة أسياسيل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج12، ع2 ، 119 - 145. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1343243>
- الحريرات، أحمد محمد حمد، و القطاونة، أيمن سليمان زامل. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في التطوير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207260>

- الحيارى، بلال منصور، و أبو الغنم، خالد محمد. (2021). أثر جودة المواقع الإلكترونية الحكومية في الفاعلية التنظيمية للوزارات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- خالدي، فراح، و مهاوة، آمال. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج8، ع1، 126 - 147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1206600>
- خلف، حسين عبدالله، و طويقات، أمجد فهد نهار. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- خلف، حسين عبدالله، و طويقات، أمجد فهد نهار. (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط - العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الدماطي، حنان السيد أحمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على قيادة المحيط الأزرق: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2، 429 - 457. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1311177>
- رجبى، نعيمة، و بن محمود، عرابة الحاج. (2021). التمكين الإداري في الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل بسكرة". مجلة رؤى اقتصادية، مج11، ع1، 451 - 464.
- رحمون، رزيقة، الياس، قشوط، و منصور، منصور عبدالقادر محمد. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية علي شركات التأمين بقسنطينة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مج3، ع1، 147 - 165. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/993549>
- الرنتيسي، رفاء محمد يوسف، و نصار، صديق توفيق محمد. (2022). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة مستشفى جمعية أصدقاء المريض (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

- الرنتيسي، رفاء محمد يوسف، و نصار، صديق توفيق محمد. (2022). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة مستشفى جمعية أصدقاء المريض (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الصالحي، لينا عمران، الصقال، معتز أحمد، و السلطاني، أمال منصور. (2021). أثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في المطار العامة للصناعات الجلدية العراقية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، مج2، ع4 ، 93 - 115.
- عبدالقاسم، عبير مخلد، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/986283>
- عبدالقاسم، عبير مخلد، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/986283>
- عبدالمقصود، وائل زاهر محمد، و مرزوق، عبدالعزيز علي. (2024). تأثير الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س11، ع2 ، 235 - 278.
- العثمانة، سيف ناصر يوسف، و بطاينة، ثروت صالح محمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردن. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مج30، ع2 ، 85 - 104. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357892>
- العثمانة، سيف ناصر يوسف، و بطاينة، ثروت صالح محمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية في القطاع الحكومي الأردن. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية، مج30، ع2 ، 85 - 104. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357892>
- العواملة، طالب عبدالحليم عبدالعزيز. (2022). أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي: الدور المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية. مجلة رماح

للبحوث والدراسات، ع66 ، 23 - 77. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1275694>

- العواملة، طالب عبدالحليم عبدالعزيز. (2022). أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي:

الدور المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية. مجلة رماح

للبحوث والدراسات، ع66 ، 23 - 77. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1275694>

- الغامدي، عبدالرحيم علي جعفر، و السمحان، فاطمة عبدالله راشد. (2020). أثر الذكاء

الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة: دراس تطبيقية على شركة الاتصالات

السعودية STC في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج34،

ع2 ، 273 - 302. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1129132>

- القاضي، حسام صايل. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث

الإدارية، مج7، ع1 ، 115 - 137. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1221270>

- القاضي، حسام صايل. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث

الإدارية، مج7، ع1 ، 115 - 137. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1221270>

- الماحي، محمد الأمين أحمد، و آل ظبية، عبدالعزيز أحمد. (2021). أثر الإثراء الوظيفي

على الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاعي توزيع الكهرباء بالسودان والمملكة

العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج28، ع2 ، 285 - 315.

- معمري، إيمان، و علالي، فتيحة. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي:

دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة مجاميع المعرفة، مج7، ع1 ،

706 - 718. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1200301>

- ناجي، مها محمود محمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات:

دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية. المجلة

الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مج9، ع1 ، 184 - 222. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1274146>

- نعمة، علي ثائر، و عبدالله، نضال ياسر. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في رفع مستوى القادة. مجلة الدراسات المستدامة، مج5، ع1 ، 1242 - 1263. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344145>
- يحيى، إسرائ أحمد محمد، و الشعار، حمزة يوسف صالح. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة حالة: أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1309068>
- جبر، قادسية سعيد، أحمد، أحمد فرحان، و الجبوري، وليد دحام عبد. (2022). أثر الانفتاح الاستراتيجي في تنشيط الذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة أسياسيل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج12، ع2 ، 119 - 145. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1343243>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abd, K. M. A., Abbas, S. A., & Khudair, A. H. (2019). Impact of strategic management practices on organizational entrepreneurship: Mediating effect of strategic intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), 1-8.
- Abd, K. M. A., Abbas, S. A., & Khudair, A. H. (2019). Impact of strategic management practices on organizational entrepreneurship: Mediating effect of strategic intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), 1-8.
- Alobidyeen, Buthina. (2020). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for excellence. *Journal of Administrative and Business Studies* Volume 6, No. 1.
- Sadalia, Isfenti, et al. "The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development." 3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021). Atlantis Press, 2021
- Sadalia, Isfenti, et al. "The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development." 3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021). Atlantis Press, 2021.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الذكاء الإستراتيجي في الفاعلية
التنظيمية في الخطوط الجوية السعودية دراسة ميدانية على مطار الملك
عبدالعزیز الدولي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع
البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة
لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من
وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا
الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية
تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة
حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 الى أقل من 35 سنوات
- ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- الخبرة العملية ☐ من 5 سنوات فأقل ☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 4- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانياً محاور الاستبيان

✍ المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الاستشراف					
امتلك الدراية الكافية لاكتشاف مسارات وأفاق جديدة في العمل.					
امتلك القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية البعيدة المدى.					
أسعى إلى بلورة الخيارات الاستراتيجية وأرشد عملية المفاضلة بين البدائل.					
اكتشف مشكلات العمل قبل وقوعها وأستعد لحلها مسبقاً.					
لدى القدرة على استشراف المستقبل مما يساعده على اتخاذ قرارات صائبة.					
الرؤية المستقبلية					
امتلك القدرة على رؤية الأمور غير المنظورة وغير المتوقعة.					
أعمل على توحيد جهود العاملين من خلال رؤيتي المستقبلية.					
امتلك القدرة على إقناع العاملين في المطار على الإيمان برؤيته المستقبلية.					
امتلك رؤية ذات أبعاد شمولية أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.					

					اسمح للعاملين بالمشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية للشركة.
التفكير المنظم					
					ابني إطاراً للتفكير الاستراتيجي ولا اميل إلى طرق التفكير النمطية.
					اعتقد أن أكتساب العاملين للخبرة يكون من خلال التبادل المعرفي بينهم
					أركز علي عمليات التشارك والتقاسم للمعرفة بين العاملين
					أمتلك القدرة علي تحليل الظواهر والعوامل المحيطة بالمطار بكفاءة
					أشجع العاملين نحو التعليم المستمر
الشراكة					
					أؤمن بأن قوة المطار تزداد عندما نتحالف وننتشارك مع الشركات الأخرى.
					أسعى إلى إقامة شراكة استراتيجية مع الشركات المناظرة الإقليمية والأجنبية.
					أمتلك القدرة على قراءة مستقبل بعض الشركات التي من النية التشارك معها مستقبلاً.
					أرى بأن الشراكة تمثل حلاً لمعظم المشاكل التي تواجهها المطار.
					أشجع العاملين على تشكيل فرق العمل لتقديم
الدافعية					
					أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المطار.

					أشجع روح التنافس بين العاملين وفق أسس عادلة
					أسعى إلى تجنب الرقابة المباشرة وأشجع العاملين على الرقابة الذاتية.
					أحفز العاملين من خلال المكافآت المالية.
					أحث العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

✍️ المحور الثاني: الفاعلية التنظيمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
توفر المطار التدريب اللازم للعاملين					
تقوم المطار بعرض عدد كبير من المقاعد للمسافرين					
يعمل الموظفون بشكل سلس مُنظَّم					
تمتلك المطار نظام حوافز مميز للعاملين مقارنة بالمنافسين					
طبيعة عملي ممتعة ولا تسبب لي أية مشاكل.					
تسعى المطار باستمرار لتحسين خدمة عملائها					
مفهوم العمل كفريق واحد واضح ومطبق بشكل مريح.					
تسود علاقات إيجابية بين العاملين					
يتم توفير كافة المستلزمات التي يتطلبها تنفيذ العمل					
تمتلك المطار القدرة على التكيف مع المطالب البيئية المتغيرة					
هيكل المطار التنظيمي يخفض من حدة الصراع بين الوحدات التنظيمية					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

**Department of business
administration**



**The Impact of Strategic Intelligence on
Organisational Effectiveness in Saudi
Airlines: A Field Study on King
Abdulaziz International Airport**

Preparation:

Hassan Alsayed Alqarni

Supervision:

Dr. Asma Abuanzeh

1446 – 2024