



تأثير تبني نموذج المنظمة الذكية في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز
بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق- كورك -أسا سيل)

جاسم راهي كاظم^a ، فؤاد حمودي العطار^b ، أكرم محسن الياسري^c
جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد

الملخص

معلومات المقالة

يهدف البحث إلى معرفة تأثير المنظمة الذكية كمتغير مستقل بإبعادها (التكيف، الاستدامة، تشكيل وفهم البيئة، والبراعة) في الأداء الاستراتيجي المتميز كمتغير معتمد بأبعاده (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، والأداء المالي). ونظر الأهمية قطاع الاتصالات وتأثيره في اقتصاد البلد فقد أجريت الدراسة في (3) من شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، كورك، وأسا سيل) إذ تم استطلاع آراء عينة مكونة من (242) فرداً من العاملين في الشركات المبحوثة وهم (أعضاء مجلس إدارة ، مدير مفوض، معاون مدير، ومدراء أقسام وشعب، ومدراء فروع ومراكز) عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات البحث، فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية . وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها (أن الشركات المبحوثة تعول كثيراً على قدراتها في التصميم والتعديل والتغيير لمواجهة التغيرات البيئية، وبالتالي اعتمادها وضعا دفاعياً تجاه تهديدات المنافسين ، علماً إن تبني هذا الوضع يأتي من خلال المراقبة والمتابعة الدقيقة للتطورات التنافسية في السوق ، ومتابعة احتياجات ورغبات الزبائن). كما ختم البحث بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها (ضرورة مواجهة تحركات المنافسين . عن طريق القدرة على الابتكار والريادة بين المنافسين وزيادة الوعي الإدراكي لدى المجتمع لمفاهيمها، كذلك الإبداع في استخدام الأساليب الخاصة بتحليل وتقييم البيئة المحيطة بها، فضلاً عن فرض سيطرتها على ميادين واسعة في الأسواق المستهدفة، والاهتمام بشكل كبير في تطوير منتجاتها، والحاجة إلى إجراء التعديلات الأساسية في التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي، وطرانق العمل).

تاريخ البحث

الاستلام: 2020/5/12

تاريخ التعديل: 2020/5/19

قبول النشر: 2020/5/21

متوفر على الأنترنت: 2020/9/30

الكلمات المفتاحية :

المنظمة الذكية

الأداء الاستراتيجي المتميز

شركات الاتصالات

التكيف

الاستدامة

Leadership Characteristics and Their Role in Marketing Strategic Planning in Commercial Banks Operating in Jordan

Jassim Rahi Kazem^{*a} , Fouad Hammoudi Al-Attar^b , Akram Mohsen Al-Yasiri^c
a University of Baghdad , college of Administration and Economics.

Abstract

The research aims to know the impact of the smart organization as an independent variable by its dimensions (adaptation, sustainability, formation and understanding of the environment, and Ambidexterity) in the outstanding strategic performance as a variable that is dependent on its dimensions (operational performance, competitive performance, and financial performance). In addition, we consider the importance of the telecommunications sector and its impact on the economy of the country. The study is conducted on three mobile companies in Iraq (Zain Iraq, Korek, and Asiaccell). The opinions of a sample of (242) individuals from the employees of the researched companies are surveyed (board members, delegated director, assistant director, department managers and divisions , and branch managers and centers) through a questionnaire as a major tool in collecting data, as well as some personal interviews. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the companies rely heavily on their capabilities in designing, modifying, and changing to face environmental changes, and therefore adopting a defensive situation towards the threats of competitors, knowing that adopting this situation comes through careful monitoring and follow-up of competitive developments in the market, and follow-up the needs and desires of customers . The

*

Corresponding author : E-mail addresses : .

research also sets some recommendations, the most prominent of which is the need to confront the movements of competitors. Through the ability to innovate and lead among competitors and increase the awareness of society with its concepts, as well as creativity in the use of methods for analyzing and evaluating the surrounding environment. This is in addition to imposing its control on large fields in target markets, developing their products, and the need to make fundamental adjustments in the technology used, organizational structure, and working methods..

Key words: smart organization, outstanding strategic performance, mobile communications companies in Iraq

المقدمة

أ. هل يمتلك مدراء الأقسام والشعب والفروع في الشركات المبحوثة تصوراً واضحاً أو إدراكاً معيناً عن متغيرات البحث الرئيسية (المنظمة الذكية، الأداء الاستراتيجي المتميز) ؟ وماهي إبعادها الفرعية؟
ب. ما هو مستوى أهمية متغيرات البحث (المنظمة الذكية، الأداء الاستراتيجي المتميز) بإبعادها الفرعية على مستوى الشركات عينة الدراسة؟
ج. ما مستوى العلاقة التأثيرية للمنظمة الذكية في الأداء الاستراتيجي المتميز؟

أهمية البحث

يمكن النظر إلى أهمية البحث من خلال شموله بمتغيرين رسمت هيبته الحالية التي أكسبته أهمية خاصة تميز فيها عن غيره من البحوث المناظرة له في الاختصاص، وتتجلى أهمية البحث الحالي على النحو الآتي:

- يعد هذا البحث مساهمة في أغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث .
- ندرة الدراسات والبحوث (حسب اطلاع الباحث) التي تناولت طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (المنظمة الذكية، الأداء الاستراتيجي المتميز)، إذ لم يجد دراسة تجمع بين هذه المتغيرات.
- تحديد تأثير العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية (المنظمة الذكية، الأداء الاستراتيجي المتميز).
- محاولة إثارة اهتمام المنظمات عموماً والشركات المبحوثة خصوصاً في تناولها لمثل هذه المواضيع المهمة، ومن ثم زيادة إدراك المديرين لتلك المنظمات لمفهوم وأهمية المنظمة الذكية والدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز الذي يسهم في زيادة قدرتها في تعزيز موقفيها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل، نظراً لكبر حجم التحديات التي تواجهها المنظمات العراقية بالوقت الراهن مما يفرض على منظماتنا السعي الحقيقي والدؤوب من اجل تبني نموذج المنظمة الذكية وترجمته إلى واقع فعلي حقيقي لتدعيم قدراتها بتحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز .

أصبحت المنظمة الذكية السمة الاستراتيجية للنمو والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بعامه، والمنظمات الخدمية بخاصة، والتي يمكن أن تسهل عملية الدخول إلى الأسواق بكفاءة وفاعلية عالية، لذا شهدت بيئة الأعمال تطورات سريعة كانت لها آثارها الإيجابية على تلك المنظمات، وفقاً لمدى استجابتها وتكيفها وقدراتها البشرية. وهنا أدركت المنظمات الناجحة أن استمرارها وديمومة نجاحها في الأمد البعيد مرهون بتبني نموذج المنظمة الذكية من أجل تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز، ولكي يتحقق ذلك فإنَّ عليها التكيف، والاستدامة، وفهم البيئة المحيطة بها، والبراعة في استثمار الفرص واستغلالها، فضلاً عن وهذا ما يجعل للمنظمة الذكية القدرة على تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز من أجل نجاحها واستمرارها. وتضمن البحث أربعة مباحث تناول الأول المنهجية البحث، وستعرض الثاني الجانب النظري، وتضمن المبحث الثالث الجانب العملي، بينما تضمن الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي ظهر بها البحث.

منهجية البحث

مشكلة البحث

بسبب المنافسة الشديدة التي تواجهه منظمات الأعمال وخصوصاً شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، إذ تواجه في الوقت الراهن صعوبات عدة منها ما يرتبط بجودة أدائها أو تهديدات (شركات الانترنت)، فإنها بذلك تواجه تحديات جوهرية تضعف من قدرتها على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، لذا فإن شركات الاتصالات بحاجة ماسة إلى أن تدرك حقيقة عملها، وهذا ينعكس بدوره على التعرف وتوضيح العلاقة بين المنظمة الذكية والأداء الاستراتيجي المتميز، وهذا يشكل أهمية كبيرة لمشكلة البحث. استناداً لما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية الآتية:

(ما هو تأثير تبني نموذج المنظمة الذكية في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز في الشركات عينة الدراسة)

وينبثق عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

أهداف البحث

المخطط الفرضي للبحث

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، إذ يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث ، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها. فضلاً عن تجسيده لمشكلة وأهداف الدراسة. إذ يتكون المخطط الفرضي للبحث من المتغيرات الآتية:

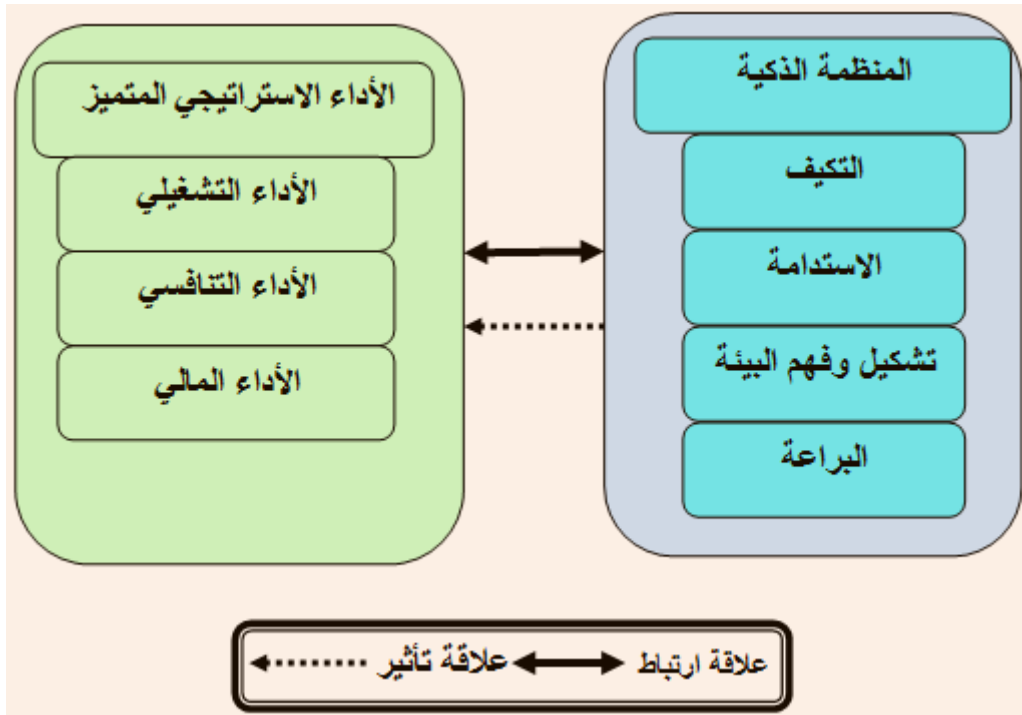
أ. المتغير المستقل :- تمثل بالمنظمة الذكية التي اشتملت على أربعة إبعاد فرعية (التكيف، الاستدامة، تشكيل وفهم البيئة، والبراعة).

ب. المتغير التابع:- تمثل بالأداء الاستراتيجي المتميز الذي اشتمل على ثلاثة إبعاد (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، والأداء المالي) وبين الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث والذي تم إنشائه على أساس مشكلة الدراسة ومتطلباتها.

استرشاداً بمحتوى مشكلة البحث وتساؤلاته وتناغم مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات للمنظمة الذكية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي المتميز في منظمات الأعمال بشكل عام وشركات الاتصالات في العراق بشكل خاص، فالهدف الرئيس للبحث هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (المنظمة الذكية، الأداء الاستراتيجي المتميز) من خلال مشكلة البحث وأهميته، وبشكل أكثر تحديداً فقد سعت البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها :

- تشخيص دور وأهمية المنظمات الذكية في الشركات المبحوثة.
- اختبار مستوى تأثير المنظمة الذكية في الأداء الاستراتيجي المتميز على مستوى الشركات المبحوثة.
- توفير قاعدة معلوماتية للمهتمين بموضوع البحث والشركات المبحوثة تعدد بمثابة القوة الداعمة لرؤيتهم المستقبلية تجاه تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز.
- زيادة الوعي الإدراكي لمدراء الشركات المبحوثة بمتغيرات البحث (المنظمة الذكية، الأداء الاستراتيجي المتميز).

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



- الفرضية الرئيسة الأولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة الذكية والأداء الاستراتيجي المتميز بإبعاده. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

فرضيات البحث

انسجاماً مع المعطيات الفكرية للبحث وتحقيقاً لأهدافه والإجابة عن تساؤلاته ، تم وضع الفرضيات الآتية :-

تضمنت (42) فقرة خاصة بمتغيرات البحث، وزعت بحسب المتغيرات وأبعادها.

■ الجزء الثاني: خصص لمتغير المنظمة الذكية، وضم (24) فقرة، موزعة على (4) أبعاد فرعية، وبمعدل (6) فقرات لكل بعد .

■ الجزء الثالث: خصصت فقراته لمتغير الأداء الاستراتيجي المتميز، إذ بلغ مجموعها (18) فقرة، موزعة على (3) أبعاد بمعدل (6) فقرات لكل بعد .

تم استخدام مقياس (Likert) ذي الخيارات الخمس الذي يعدّ من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية، كونه من المقاييس التي تتسم بالوضوح والدقة وسهولة الاحتساب، و حددت قيمة بين (5-1) .

ميدان البحث ومجتمعة العملي

استناداً للتطورات الهائلة التي يحتلها قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق، خصوصاً شركات (زين العراق، آسيا سيل، وكورك)، فقد تمّ اختيارها مجالاً تطبيقياً للبحث الحالي. تم اختيار عينة المبحوثين بصورة قصدية عمدية، إذ تضمنت عدة مستويات وظيفية من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والمراكز الفرعية وفق معيار الخبرة في مجال الإدارة، والدور المؤثر لكل منهم في رسم إستراتيجيات الشركات المبحوثة وسياساتها ورؤيتها .

لذا يتكون مجتمع الدراسة من (المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والمراكز الفرعية) في شركات الاتصالات المبحوثة، إذ بلغ عدد المدراء (272) فرداً في شركة زين العراق، و (193) فرداً في شركة كورك، و (185) فرداً في شركة آسيا سيل، وقد بلغ حجم المجتمع الإجمالي (650) فرداً، في الشركات الثلاثة، وتم اختيار عينة عشوائية من بينهم، بلغ حجمها (242) فرداً والتي يمكن توضيحها كما في الجدول(3):

جدول (1) تحديد حجم العينة

اسم الشركة	حجم المجتمع	نسبة المجتمع	حجم العينة
زين العراق	272	42 %	101
كورك	193	30 %	72
آسيا سيل	185	28 %	69
المجموع	650	100%	242

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكيف والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستدامة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تشكيل وفهم البيئة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

- الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمنظمة الذكية في الأداء الاستراتيجي المتميز بإبعاده.

أدوات جمع البيانات

من أجل أغناء الجانب النظري تم الاعتماد على ما توافر من مراجع مكتبية و إلكترونية تمثلت بالمصادر العلمية العربية والأجنبية التي شملت الكتب والدوريات، والرسائل والأطاريح الجامعية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بمتغيرات البحث، كما تمت الاستفادة من شبكة المعلومات العالمية (Internet) لجمع البحوث والدراسات ذات الاختصاص بموضوع الدراسة وتعقب المستجدات العلمية ذات العلاقة. أما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث في إعداده على الوسائل الآتية :

أ. المقابلة الشخصية: استطاع الباحث من إجراء المقابلة و الاتصال المباشر ببعض القائمين على الواقع الميداني من خلال الحوار والمناقشة مع المبحوثين حول متغيرات البحث.

ب. استمارة الاستبانة: تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة الذي اعتمده الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث، تحتوي الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسة استهدفت جمع المعلومات اللازمة لغرض اختبار فرضيات البحث، وعلى النحو الآتي:

■ الجزء الأول: خصص للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وضمنت (6) فقرات. أما الأجزاء اللاحقة فقد

وإن تحديد حجم العينة في الدراسة الحالية، والمسحوبة منه عشوائياً فقد تمت بالاستناد إلى (Daniel,1999) الذي أورد صيغة مبسطة لاحتساب حجم العينة باعتماد المعادلة التالية:

$$n = \frac{N Z^2 P (1-P)}{d^2 (N-1) + Z^2 P (1-P)}$$

N	حجم المجتمع	650
Z	الدرجة المعيارية	1.964
d	نسبة الخطأ	5%
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة	50%

$$n = \frac{650(1.964)^2(0.5)(1-0.5)}{[(0.05)^2(650-1) + (1.964)^2(0.5)(1-0.5)]} = 242$$

صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاسترجاع (92%) ومن هنا أصبح حجم العينة (242) وهو مناسب للعدد المطلوب. وحسب الجدول (4).

ومن المعادلة أعلاه تم التوصل إلى أن حجم العينة يجب أن يكون (n>=242)، حيث تم توزيع (300) استمارة في الشركات المبحوثة، وتم استرجاع (277) استمارة كان الصالح للتحليل منها (242) استمارة، حيث تم استبعاد 35 استمارة كانت غير

جدول (2) اختيار العينة

عدد الاستمارات الموزعة	300
عدد الاستمارات المسترجعة	277
عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	242
نسبة الاسترجاع	92%
البنين	272
العراق	
كورك	193
السلي	185
المجتمع	650
العينة المطلوبة	242

نفس العينة، بمعنى إن الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس . في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً إذا تجاوزت نسبة (0.70) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة إذا بلغت (0.80) فأكثر (Sekrana,2003:311). والجدول(3) يوضح ذلك.

صدق المقياس وثباته

أ. الصدق الظاهري: وذلك من خلال عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من الخبراء الاختصاص، إذ تم إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون مفهومة أكثر من قبل أفراد العينة.
ب. ثبات المقياس: يعني ثبات المقياس استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، أي إن المقياس يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على

الجدول(3) قيم معامل الثبات والصدق لمتغيرات البحث

الإبعاد	قيم معامل Cronbach's Alpha	قيم معامل الصدق Validity
المنظمة الذكية	0.88	0.93
الأداء الاستراتيجي المتميز	0.80	0.89

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تشير مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها من قبل الباحث بتوظيف البرامج الإحصائية المتمثلة (spss23) لغرض وصف المتغيرات الخاصة بالبحث واختبار فرضياته، ويمكن إيجاز الأساليب الإحصائية المستخدمة بالاتي:

1. مقياس (ألفا كرونباخ) لقياس الثبات.
2. الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري وشدة الإجابة ومعامل الاختلاف: إذ تم عرض وتحليل الإجابات الخاصة بعينة الدراسة والتعرف على مستوى إجاباتهم المتعلقة بمتغيرات البحث وأهميتها، فضلاً عن التعرف على مقدار التشتت في إجاباتهم.
3. معامل الارتباط البسيط (R) استخدم لتعرف على قوة ونوع العلاقة بين المتغيرات .
4. اختبار (T) لقياس معنوية معاملات الارتباط والانحدار .
5. اختبار (F) لقياس معنوية نموذج الانحدار .

الاطار النظري

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمنظمة الذكية من حيث المفهوم والإبعاد المتمثلة (التكيف، الاستدامة، فهم وتشكيل البيئة، والبراعة) والإطار النظري للأداء الاستراتيجي المتميز من حيث المفهوم والإبعاد المتمثلة (الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، والأداء المالي) وكالاتي:

أولاً: المنظمة الذكية

1. مفهوم المنظمة الذكية

يعد مفهوم المنظمة الذكية مفهوماً جديداً في الفكر الإداري المعاصر، يشير إلى نوع معين من المنظمات التي تشجع التعلم وتسعى إليه، فالمنظمات الذكية كمفهوم معاصر يدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الأعمال مع الأخذ في الاعتبار مضامين كل من التعلم والتطوير والتدريب والتنمية (أبو علية، 2018: 27). لذا على المنظمات إن تعمل بقوة لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة التي تعمل بها من خلال خلق بيئة إبداعية وابتكارية للإفراد العاملين فيها (Kayman & Ercetin, 2014: 24)، هناك رأيان يوضحان المفهوم الأساسي للمنظمات

الذكية الأول يعدها استخدام التكنولوجيا العالية والثاني يشير إلى ذكاء الأفراد الناتج عن عمليات التدريب، والتعلم والالتزام يكمل بعضهما الآخر. فالمنظمة الذكية "خليط من ذكاء الأفراد والتكنولوجيا الجديدة المستخدمة" (الطائي، وآخرون، 2013 : 132). و تعرف المنظمة الذكية بأنها منظمات تتعامل بالمعرفة وهيكل قابلة للتكيف بشكل مميز بين ممارسات التعلم، فضلاً عن المرونة التي تمتلكها في اكتشاف الفرص الجديدة والاستثمار الأمثل للفرص المتاحة وتجديد سلوكها وأهدافها.

(Haleem, 2015:4). كما أشار (Al-Kasasbeh, et al , 2016:107) بأنها قدره المنظمة على التمتع برؤية استراتيجية واضحة والثقافة والمهارة وأنظمة الحوافز الداعمة. فضلاً عن استخدامها الذكاء الجماعي للموظفين لتعزيز قدرتها على التعلم والتكيف مع البيئة . فيما عدها (Alaiwa, 2018:239) منظمة تتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية ، والتي تؤدي إلى توليد الفرص واستخدامها بشكل فعال ، وتعكس قيمتها. فيما يراه (Ahmad et al, 2019:1188) منظمة تمتلك القدرة على التعلم الذاتي، فضلاً عن تصور وتحليل الأحداث على مستويات متعددة. استناداً لما تقدم فإن الباحث يرى أن المنظمة الذكية عبارة عن منظمة تتميز بأدائها العالي من خلال امتلاكها لأدوات النجاح (المرونة، المعرفة، المهارة لدى العاملين، والبراعة) مما يمكنها من تفسير ومعالجة المشاكل والتواصل في المعلومات ويعزز من قدرتها على التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة بها.

2. الإبعاد المعرفية للمنظمة الذكية

أ. التكيف

يعد التكيف التنظيمي عنصر أساسي لكل منظمات الأعمال يساهم في تحديد أهداف الفرد والمنظمة في ظل البيئة الداخلية والخارجية، فضلاً عن ذلك فإنه يلعب دوراً أساسياً في تحقيق القدرات المميزة والكفاءة للمنظمة فسرعه هي التي تحدد وفاء الأفراد وتمسكهم بالمنظمة. كما يعد مؤشراً لقدرة المنظمة على تحديد التغيرات في البيئة المحيطة بها، ومن ثم إجراء التغيرات والتعديلات في أنشطتها وهيكلها التنظيمي لتتنافس مع هذه التغيرات (الداغر وحرشوش، 2000: 534). وهناك من يعده القدرة على التصميم والتعديل والتغير لمواجهة التغيرات السريعة

تحدد الفرص التي ينبغي اغتنامها والتهديدات التي يتطلب مواجهتها أو تجنبها. (رشيد وجلاب، 2007: 100).

إن فهم البيئة يعني كيفية العرض، والتفكير والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة. وعموماً فإن البيئة مهما تعددت واختلفت فأنها تترك آثارها على صناعات القرار في المنظمة، مما يتطلب ذلك البحث في كيفية التعامل معها من حيث استغلالها بشكل إيجابي وبما يحقق أهداف المنظمة ومحاولة تجنب أو مواجهة الأمور السلبية التي قد تكون نتائجها كارثية (Schafer, 2009: 8).

لذا المنظمات الذكية تتعامل عادة مع بيئة يكتنفها الغموض ودرجة من التعقيد والمخاطر الكبيرة، إذ تعمل جاهدة لفهم بيئتها من خلال إدراك التعقيد وعدم التأكد ومواجهة المخاطر والغموض بطرق تسهل اتخاذ القرارات الكفوءة (Matheson & Matheson, 1998: 121).

استناداً لما تقدم يمكن القول، يعد معرفة وفهم المنظمة الذكية للبيئة المحيطة بها أمراً ضرورياً. من أجل تحديد الفرص والتهديدات المصاحبة لكل نوع من تلك البيئات، فضلاً عن كونه الخيار الاستراتيجي الذي يحقق لها مركزاً تنافسياً ويضمن لها النجاح والبقاء.

د. البراعة

أكد (Tansley, 2014: 399) إن للبراعة جذور تاريخية تعود إلى الإدارة الإستراتيجية للمنظمات التي تدين بجزء من نجاحها إلى العاملين الذين يمتلكون المهارة اليدوية والذين لديهم القدرة على العمل بكفاءة وفعالية من دون أي خلل أو خطأ. بينما يرى (Judge et al., 2008: 916) إن البراعة تساعد منظمات الأعمال على بناء القدرات اللازمة لصياغة استراتيجيات استكشاف واستغلال الفرص المتاحة وتطوير المنتجات والأسواق والموارد. كما عدها (Simsek, 2009: 604) التأكيد على إنجاز المنظمات لعملها بكفاءة من خلال التركيز على مستوى التوازن بين الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة. فيما أشار (Huang, 2010: 3) أن البراعة أصبحت مساراً ينبثق من إدارة المعرفة ومن الإدارة التنظيمية وهي جزء لا يتجزأ منها. في ضوء ما تقدم يمكن القول بان البراعة تمثل قدرة المنظمة على استثمار قدراتها الفريدة لغرض استثمار مواردها الداخلية والخارجية لتلبية الاحتياجات المختلفة والتكيف المستمر مع طلبات أصحاب المصالح المتغيرة.

ثانياً: الأداء الاستراتيجي المتميز

1. مفهوم الأداء الاستراتيجي المتميز

تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي تغيرات وتطورات بيئية شديدة السرعة في (متطلباتها

البيئة الخارجية وفق استراتيجيات تكاملية). (Turban et al., 2008: 361) تمثل التحدي الحقيقي لمنظمات الأعمال. فكيف يمكن لأي منظمة متابعة كل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية حول العالم وصنع التعديلات المناسبة؟ هذه ليست مهمة سهلة. لذلك أورد (Sánchez, et al: 2011: 68) بان التكيف عملية توافق استراتيجي بين منظمات الأعمال وبيئة العمل المحيطة بها من خلال وضع تصاميم استراتيجية وتحليلية تتوافق مع البيئة المضطربة. مما تقدم يمكن القول إن التكيف يمثل احد المفاهيم التي جسدت شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وانعكست هذه العلاقة من خلال تحقيق التكيف المستمر مع التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة، فضلاً عن كونه احد المؤشرات المهمة التي تمتلكها المنظمة التي من خلالها تشخص التغيرات التي تحصل في البيئة ومن ثم القيام بالتعديل والتصميم لمواجهة هذه التغيرات.

ب. الاستدامة

تتطلب الاستدامة القيام بعملية أداء الابتكار، من خلال تقديم منتج جديد أو تحسين المنتجات الحالية، أو تقديم عملية جديد أو طريقة تنظيمية جديدة في أداء العمل التجاري، أو عملية تسويقية جديدة، أو طريقة إنتاجية حديثة، مما يساعد في تعزيز الابتكار البيئي نحو الاستدامة (Park et al., 2017: 2208). من أجل الاستدامة تحاول المنظمات إيجاد عدة مسارات ناجحة لتعامل مع الأمور البيئية منها الابتكار الذي يكون له دور ناجح وإيجابي في البيئة (Calza et al., 2017: 1302). أن الالتزام بممارسات الأعمال المستدامة وتحقيق التوازن بينا واقتصاديا واجتماعيا من خلال تجديد الطاقة والمنتجات المعاد تدويرها والأرض الخضراء والابتكار الأخضر واستخدام الموارد بكفاءة وفعالية لتستمر لفترة طويلة بقيادة الأعمال المستدامة (Shoreline, 2011: 11). استناداً مما تقدم يمكن القول إن الاستدامة هي الالتزام بممارسات الأعمال المستدامة (بيئياً، اجتماعياً، واقتصادياً) عن طريق استخدام الطاقة المتجددة وترشيد استخدام الموارد والمنتجات المعاد تدويرها، فضلاً عن كونها وسيلة مهمة تسهم في الحفاظ على جودة البيئة على المدى البعيد.

ج. تشكيل وفهم البيئة

أثبتت البراهين والتجارب العلمية إن المنظمات لا تنشأ من فراغ، وإنما هي وليدة بيئتها. وعادة ما تولد المنظمات لسد حاجة المجتمع من المنتجات التي يحتاجها، ومن ثم فان بقائها مرتبط بقدراتها على أداء هذه الوظيفة بطريقة كفوءة وفاعلة. ولكي تحقق المنظمات أهدافها لا بد إن تكون على اطلاع ودراية بالتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بها، كونها هي التي

والإبداع (Stevenson, 2007: 4). و يهدف إلى تنفيذ الأنشطة بالشكل الصحيح لغرض تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن كونه يمكن المنظمة أن تختار وتنفذ إستراتيجية عامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Makkula, 2004: 2). ويحسن أنشطة المنظمة بما تحقق لها المكانة الإستراتيجية في التنافس مع المنافسين الآخرين (Grigoorjev, 2003:8). ويحقق قيمة للزبون من خلال توفير (احتياجاته، متطلباته، و رغباته) ، باستخدام أبعاده التنافسية المختلفة (Verwaal, 2007: 10). مما تقدم يمكن القول إن الأداء التنافسي يرتبط بالبيئة التنافسية للمنظمة، إذ يجسد النجاح الناتج من قدرتها على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي تعمل فيه.

ج. الأداء المالي

يحتل الأداء المالي مكانة مرموقة لدى المنظمات العامة والخاصة إذ من خلاله يمكن إعطاء صورة واضحة وشاملة حول سير عملها الداخلي والخارجي. وهو يمثل قدرة المنظمة على أداء أعمالها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية عن طريق الفوائد التي تحصل عليها من القرارات والاستراتيجيات التشغيلية والاستثمارية (Muriithi, 2016:10). ويعتد الأداء المالي ضروري للمنظمة لكونه يساعدها في معرفة ما حققته خلال فترة زمنية معينة من (إرباح أو خسائر) (Rani et al, 2015 : 409). فضلاً عن إجراء المعالجات الضرورية على البيانات المتوفرة لديها لغرض مساعدتها في الحصول على المعلومات التي تساعدها في صنع القرارات المتعلقة في تقييم أدائها في الماضي والحاضر، وهو يعتمد بشكل جوهري على العوامل المؤثرة في العائد المالي للمنظمة وسياستها المالية التي يعمل من خلالها المستثمرين، ومدى مساهمة معدل نموها في إنجاح سياستها المالية وتحقيق الإرباح والفوائد المتوقعة (Omnamasivag& Prasad, 2016:13).

مما تقدم يمكن القول بان الأداء المالي هو احد المجالات المهمة والأساسية للأداء في المنظمات، لأنه يمثل القلب النابض لها لارتباطه بمختلف مفاصل العمل فيها، فلا يمكنها الاستمرار والنجاح في أعمالها مالم يتم الحصول على الأموال الكافية لانجاز أعمالها واستثمار الفرص المتوفرة أمامها ومواجهة التحديات التي تعترضها.

ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

يعد Mendelson في عام 1999 أول من استخدم النتائج لتحليل العلاقة بين المنظمة الذكية والأداء الإستراتيجي المتميز، من خلال استبياناً أجراه على مجموعة من المنظمات في (Silicon Valley) إذ لاحظ فيه إن الذكاء المنظمي له تأثير قوي على الأداء المالي للمنظمة (Mojdeh, 2012:152).

،ومواردها)، ولضمان تحقيق نجاحها برزت أهمية قياس الأداء وتقييمه. (الجبوري، 2005، 45) ويمثل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة لفترة زمنية معينة والتي تعادل الكفاءة والفعالية والاقتصاد والجودة والسلوك الثابت والتدابير المعيارية. (mongare, 2016:3) ويعتد قدرة المنظمة على الابتكار والتعلم والعمل بشفافية ومواكبة التطورات العالمية. (Shamia et al, 2018:1).

إما (Loch & Chick, 2008:35). فقد أشار إلى أنه الإبداع الذي تقوم به المنظمة لتطوير عملياتها وأنشطتها المختلفة لتحقيق النتائج المطلوبة. وينظر إليه (Dobrin et al., 2012:311) من زاوية أخرى باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل.

استناداً لما تقدم يمكن إن ينظر إلى الأداء الاستراتيجي المتميز على انه مقدار البراعة في الأداء، ومدخلاً فاعلاً للتطوير والتحسين المستمر، إذ يتمثل في كيفية استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، وإسهامه في إدارة التغيير في المنظمة عن طريق جعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية.

2. الإبعاد المعرفية للأداء الاستراتيجي المتميز

أ. الأداء التشغيلي

يعد العمود الفقري للأداء الاستراتيجي لأنه يمثل قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها عن طريق الحوكمة والتميز والتفاني لتحقيق أهدافها وغاياتها، فضلاً عن كونه أداء المنظمة مقابل معاييرها المحددة مثل الحد من النفايات والإنتاجية ووقت الدورة والمسؤولية البيئية والامتثال التنظيمي (Kamau, 2016:3). ويرتبط الأداء التشغيلي بقدرة المنظمة على تلبية متطلبات زبانتها من حيث التسليم في الوقت المحدد، الجودة، والمرونة بطريقة فعالة من حيث التكلفة وتكون بمثابة المقاييس التي تنافس عليها في السوق (Famiyeh et al, 2018:610) إذ يعد قياس الأداء التشغيلي من الأمور الضرورية لتطوير النشاطات التي تتعلق بـ(العاملين، العمليات، والأنظمة) (Thompson, et al., 2007: 3). مما تقدم يمكن القول أن الأداء التشغيلي مجموعة العوامل التي تشترك في العملية الإنتاجية (الألات والمعدات، العمل، رأس المال، المواد الأولية، المعلومات، والطاقة... الخ)، فضلاً عن دوره في الاستخدام الجيد لتلك العوامل وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وإضافة قيمة لها لتكون جاهزة لتلبية حاجات الزبون.

ب. الأداء التنافسي

يعمل هذا البعد على تلبية متطلبات ورغبات الزبائن عن طريق أبعاده التنافسية (المرونة، الجودة، التسليم، الكفاءة،

يعزز اتساق الإجابة. إن النتيجة أعلاه تعني إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير على امتلاكها لقدرات التصميم والتعديل والتغيير لغرض مواجهة التغيرات السريعة ، وفقا لخطط تكاملية ، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة المذكورة شدة إجابة بلغت (83.80%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (4) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إذ بلغ (3.63) بانحراف معياري (1.49) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (72.56%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على توافرها بقوة في الشركات عينة الدراسة . ولكن يلاحظ إن هذه الفقرة تمتاز بتشتت أكبر في الإجابة قياسا بالفقرات الأخرى من خلال ملاحظة قيم الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وهذا قد يعود بالدرجة الأساس لاختلاف مواقع عمل عينة البحث داخل كل شركة ، أو مستواهم المعرفي.

ويتبين من الجدول(4) إن بعد التكيف حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاما بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.30)، وبلغت شدة الإجابة (77.52%)، ومعامل اختلاف بلغ (0.34) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

(Marjani) فيما أوضح (Raymond & Gregory, 2012: 10) إن المنظمة الذكية تعبر عن حالة الدماء المرتبط بالمهارات والقدرات العالية للغرض الخروج من غموض المستقبل وتحقيق الأداء بشكل متميز وبمستوى عالي.

الاطار العملي

يتناول هذا البحث عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها ومن ثم اختبار فرضيات البحث وكما يأتي:

أولا : عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

1. المنظمة الذكية

أ. التكيف

يوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدها لبعده التكيف. ويلاحظ من الجدول(4) أن الفقرة (5) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.19)، وبانحراف معياري (0.86) وهي القيمة الأقل من بين الفقرات الأخرى مما يعني قوة اتساق إجابات أفراد العينة في الشركات الثلاثة بخصوصها ، كما أنها نالت أقل قيمة لمعامل الاختلاف ، مما

الجدول (4) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة لبعده التكيف

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
1	تتكيف الشركة بشكل مستمر مع كافة التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل.	3.79	75.79	1.38	0.36	مرتفع	4
2	تراجع إدارة الشركة بشكل دوري لتأثير التغيرات البيئية المحتملة في احتياجات الزبائن ورغباتهم.	3.73	74.63	1.36	0.36	مرتفع	5
3	تراقب إدارة الشركة عن كثب المبادرات والتطورات الجديدة في الشركات المنافسة.	3.93	78.51	1.54	0.39	مرتفع	3
4	تواجه الشركة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بسهولة.	3.63	72.56	1.49	0.41	مرتفع	6
5	تمتلك الشركة القدرة على التصميم والتعديل والتغيير لمواجهة التغيرات السريعة وفق استراتيجيات تكاملية.	4.19	83.80	0.86	0.20	مرتفع	1

2	مرتفع	0.24	0.96	79.83	3.99	تتبنى الشركة إستراتيجية دفاعية لمواجهة التغيرات البيئية وبما يتلائم مع الوضع الجديد.	6
الأول	مرتفع	0.34	1.30	77.52%	3.88	المعدل العام	

(N=242)

وهي القيمة الأقل من بين الفقرات الأخرى، مما يعزز اتساق الإجابة. إن النتيجة أعلاه تعني إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير إن تضع في صلب اهتماماتها احتياجات المجتمع والبيئة ، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (4) شدة إجابة بلغت (74.30%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (3) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.54) بانحراف معياري (1.39) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (70.83%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات بالجوانب الجمالية للبيئة ، ولكن بدرجة أقل من الفقرات الأخرى. يلاحظ من الجدول (5) تميز إجابات أفراد العينة بتشتت أكبر ، وهذا يدل فعليا على وجود ضبابية لدى الشركات عينة الدراسة بخصوص دورها في تحقيق الاستدامة.

ويتبين من الجدول (5) إن بعد الاستدامة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عما بلغ (3.62) وانحراف معياري (1.35)، وبلغت شدة الإجابة (72.47%) ، ومعامل اختلاف بلغ (0.37) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (4) أن شركات الاتصالات المتنقلة المبحوثة تعتمد كثيرا على قدراتها في التصميم والتعديل والتغيير لمواجهة التغيرات البيئية، مما يعني اتخاذها وضعا دفاعيا تجاه تهديدات المنافسين مثلاً (شركات الانترنت)، علما إن تبني هذا الوضع يأتي من المراقبة الدقيقة للتطورات التنافسية ، ومراجعة احتياجات ورغبات الزبائن. الواقع إن تحليلا دقيقا للمعطيات أعلاه يكشف إن شركات الاتصالات المتنقلة المبحوثة تتبنى الإستراتيجية الدفاعية، أو أنها فعليا تعتمد السلوك الاستراتيجي (المستجيبون)، الأمر الذي قد يعرضها للخطر مستقبلا إزاء التطورات التكنولوجية الأخرى (الانترنت).

ب. الاستدامة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدها لبعد الاستدامة. ويلاحظ من الجدول (5) أن الفقرتين (1 و4) حصلتا على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.71)، لكن الفقرة (4) كانت الأكثر اتساقا من حيث إجابات أفراد العينة من خلال انحراف معياري (1.35) ومعامل اختلاف بلغ (0.36)

الجدول (5) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة لبعد الاستدامة

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
1	تخصص الشركة الإمكانيات والموارد المالية اللازمة لعمليات البحث والتطوير.	3.71	74.30	1.43	0.38	مرتفع	2
2	تمتلك الشركة المواد والأجهزة ذات الكفاءة العالية لضمان الاستدامة في عملها.	3.57	71.32	1.41	0.39	مرتفع	5
3	تراعي الشركة الجوانب الجمالية والصحية للبيئة والمجتمع في تقديم خدماتها.	3.54	70.83	1.39	0.39	مرتفع	6
4	يعد من أولويات الشركة بناء قدراتها لتحقيق التوازن بين حاجات المجتمع والبيئة.	3.71	74.30	1.35	0.36	مرتفع	1

5	تنتهج الشركة كافة السبل والوسائل في ترشيد واستغلال الموارد الطبيعية للمحافظة على توازنها	3.60	71.90	1.27	0.35	مرتفع	4
6	تستخدم الشركة وسائل تقنية ذات مخلفات محدودة أو معدومة.	3.61	72.15	1.21	0.33	مرتفع	3
	المعدل العام	3.62	72.47%	1.35	0.37	مرتفع	الثالث

(N=242)

يعزز ما توصل له الباحث في فقرة التكيف) ، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (5) شدة إجابة بلغت (69.17%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (1) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.21) بانحراف معياري (1.70) وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (64.30%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة معتدل، وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات باستطلاع آراء الزبائن، ولكن بدرجة أقل من الفقرات الأخرى. يلاحظ من الجدول (6) تميز إجابات أفراد العينة بنوع من التشتت ، وهذا يدل فعلياً على تشتت آراء عينة الدراسة بخصوص دور الشركات في تشكيل بيئة العمل .

ويتبين من الجدول (6) إن بعد تشكيل وفهم البيئة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.34) وانحراف معياري (1.60)، وبلغت شدة الإجابة (66.71%) ، ومعامل اختلاف بلغ (0.48) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (معتدل).

يتبين من النتائج الواردة في الجدول(5) أن شركات الاتصالات المتنقلة المبحوثة تسعى لتحقيق توازن بين احتياجات البيئة والمجتمع، من خلال تخصيص المبالغ اللازمة للبحث والتطوير، واستخدام تقنيات ذات مخلفات محدودة، فضلاً عن ذلك فهي تسعى إلى نشر الوعي بخصوص الحد من هدر الموارد، والسعي لتحديث أجهزتها، ومراعاة الجوانب الجمالية في المجتمع.

ج. تشكيل وفهم البيئة

يتضمن الجدول (6) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدها لبعدها تشكيل وفهم البيئة. ويلاحظ من الجدول(6) أن الفقرة (5) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(3.46)، وانحراف معياري (1.52) ، ومعامل اختلاف بلغ (0.44) وهي القيمة الأقل من بين الفقرات الأخرى ، مما يعزز اتساق الإجابة. إن النتيجة أعلاه تعني إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير على تبني سلوك المستجيبين ضد الإخطار البيئية (وهو

الجدول (6) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعدها تشكيل وفهم البيئة

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
1	تراقب الشركة عن كئيب آراء الزبائن بخصوص خدماتها	3.21	64.30	1.70	0.53	معتدل	6
2	تعقد الشركة الندوات والمؤتمرات التثقيفية لزيادة وعي الزبون والمجتمع.	3.29	65.79	1.64	0.50	معتدل	5
3	تسعى الشركة إلى خلق ثقافة تنظيمية تدعم تقديم كل ما هو جديد من خدمات.	3.33	66.53	1.62	0.49	معتدل	4
4	تتبنى الشركة سياسات خاصة في تحليل وتقييم بيئة عملها الداخلية والخارجية.	3.39	67.85	1.60	0.47	معتدل	2

1	مرتفع	0.44	1.52	69.17	3.46	5	تهدف الشركة من عملية تحليل وتقييم البيئة وفهمها التعرف على قدرات المنافسين لمواجهتها.
3	معتدل	0.46	1.52	66.61	3.33	6	تمتلك الشركة أساليب وتقنيات متطورة تمكنها من تشخيص المتغيرات البيئية بفاعلية وبما يحقق أهدافها المنشودة.
الرابع	معتدل	0.48	1.60	66.71	3.34		المعدل العام

(N=242)

تنويع خدماتها بما يتلاءم مع حاجات وأنواق الزبائن، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (5) شدة إجابة بلغت (79.34%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (3) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.72) بانحراف معياري (1.23)، ومعامل اختلاف (0.33)، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (74.46%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على اقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات بتقديم خدمات جديدة وباستمرار. يلاحظ وجود نوع من التشتت في إجابات أفراد العينة بخصوص بعد البراعة.

ويتبين من الجدول (7) إن بعد البراعة حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.86) وانحراف معياري (1.16)، وبلغت شدة الإجابة (77.25%) ، ومعامل اختلاف بلغ (0.30) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (6) أن شركات الاتصالات المتنقلة المبحوثة تسعى لمواجهة تحركات المنافسين وليس مهاجمتهم، من خلال تبني سياسات خاصة بتحليل وتقييم البيئتين الداخلية والخارجية، باستخدام أساليب متطورة، من أهمها خلق ثقافة تنظيمية تدعم توجهاتها، ومن خلال زيادة وعي الزبائن. ولكن يتطلب من شركات الاتصالات الاهتمام أكثر بأداء الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة من قبلهم.

د. البراعة

يتضمن الجدول (7) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدها لبعده البراعة. ويلاحظ من الجدول (7) أن الفقرة (5) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (3.97)، وانحراف معياري (1.14) ، ومعامل اختلاف بلغ (0.29) وهي من بين أقل الفقرات ، مما يعزز اتساق الإجابة. إن النتيجة أعلاه تعني إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير على أنها تمتلك قدرة

الجدول (7) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة لبعده البراعة

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
1	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع طبيعة الوظائف المحددة ومهام عملها.	3.95	79.09	1.15	0.29	مرتفع	3
2	تمتلك الشركة نظام مكافآت وحوافز قادرة على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.	3.78	75.54	1.16	0.31	مرتفع	5
3	تسعى الشركة إلى تقديم خدمات جديدة باستمرار في إطار براعتها التنظيمية.	3.72	74.46	1.23	0.33	مرتفع	6
4	يعد من أولويات عمل الشركة تقديم كل ما هو جديد من خدمات للزبائن.	3.95	79.09	1.13	0.29	مرتفع	2

1	مرتفع	0.29	1.14	79.34	3.97	5	تمتلك الشركة القدرة على تعديل وتنويع خدماتها بما يتلاءم مع حاجات وأذواق الزبائن.
4	مرتفع	0.30	1.13	75.95	3.80	6	تعمل الشركة على زيادة جهودها المبذولة في البحث والتطوير لاستثمار الفرص المتاحة.
الثاني	مرتفع	0.30	1.16	77.25	3.86		المعدل العام
	مرتفع	0.38	1.38	73.48	3.67		المعدل الكلي للمنظمة الذكية

(N=242)

فقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (4) شدة إجابة بلغت (80.91%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (2) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.81) بانحراف معياري (1.18)، ومعامل اختلاف (0.31)، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (76.12%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات بمسألة تخفيض التكاليف لتحسين مستوى أدائها الاستراتيجي المتميز.

ويتبين من الجدول (8) إن بعد الأداء التشغيلي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.90) وانحراف معياري (1.14)، وبلغت شدة الإجابة (78.07%) ، ومعامل اختلاف بلغ (0.29) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (7) أن شركات الاتصالات المتنقلة المبحوثة تمتلك القدرة على تقديم خدمات تتلاءم مع أذواق الزبائن ، وهذا الأمر يعد من أولوياتها ، وعليه تتبنى الشركات هيكلًا تنظيميًا مرنا يتوافق مع طبيعة عملها، إضافة إلى زيادة جهود البحث والتطوير لاستثمار الفرص المتاحة ، وتحفز العاملين، من خلال تبنيها لنظام حوافز كفوء.

2. الأداء الاستراتيجي المتميز

أ. الأداء التشغيلي

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدتها لبعدها التشغيلي. ويلاحظ من الجدول (8) أن الفقرة (4) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.05)، وانحراف معياري (1.16) ، ومعامل اختلاف بلغ (0.29) وهي من بين أقل الفقرات ، مما يعزز اتساق الإجابة . وتعني هذه النتيجة إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير على أنها تستخدم مواردها بفاعلية وكفاءة مما يعزز من أدائها التشغيلي،

الجدول (8) الأوساط الحسابية الموزونة وشددة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة لبعدها التشغيلي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
1	تعمل الشركة على تحسين أدائها التشغيلي باستمرار.	3.88	77.52	1.13	0.29	مرتفع	5
2	تسعى الشركة إلى تخفيض تكلفة أدائها التشغيلي باستمرار.	3.81	76.12	1.18	0.31	مرتفع	6
3	تعد منتجات الشركة مطابقة للمواصفات القياسية المطلوبة.	3.90	78.10	1.11	0.29	مرتفع	3
4	تستخدم الشركة مواردها المتاحة بشكل كفوء	4.05	80.91	1.16	0.29	مرتفع	1

		وفاعل.				
2	مرتفع	0.29	1.14	78.26	3.91	5 تتابع الشركة كافة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة المرتبطة بأدائها التشغيلي.
4	مرتفع	0.28	1.09	77.52	3.88	6 تتبنى الشركة الاستراتيجيات المناسبة لخدمة أنشطتها الداخلية المتعلقة بعملها.
	مرتفع الثاني	0.29	1.14	78.07	3.90	المعدل العام

(N=242)

النتيجة إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير على أنها استطاعت إضافة خدمات جديدة خلال السنوات الأخيرة، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع، ولقد نالت الفقرة (1) شدة إجابة بلغت (80.74%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (5) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.86) بانحراف معياري (0.91)، ومعامل اختلاف (0.24)، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (77.11%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على اهتمام شركات الاتصالات بمسألة تحقيق قيمة أعلى للزبون من خلال تعامله معها.

ويتبين من الجدول (9) إن بعد الأداء التنافسي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.85)، وبلغت شدة الإجابة (79.17%)، ومعامل اختلاف بلغ (0.21) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

تدل النتائج الواردة في الجدول (8) إلى إن الكفاءة والفاعلية تعد الشغل الشاغل لشركات الاتصالات المتنقلة المبحوثة، كونها أساس تحقيق الأداء التشغيلي المتميز. وحتى تحقق تلك الشركات الكفاءة والفاعلية فإنها تعتمد الإفادة من أحدث التقنيات في مجال عملها، ومطابقة خدماتها للمواصفات القياسية، وذلك من خلال استراتيجيات تطوير وتحديث معدة بشكل جيد، الأمر الذي يتيح تحقيق تحسين الأداء باستمرار.

ب. الأداء التنافسي

يتضمن الجدول (9) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدتها لبعدها التنافسي. ويلاحظ من الجدول (9) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.04)، وانحراف معياري (0.85)، ومعامل اختلاف بلغ (0.21) وهي من بين أقل الفقرات، مما يعزز اتساق الإجابة. وتعني هذه

الجدول (9) الأوساط الحسابية الموزونة وشدته الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة لبعدها التنافسي

ت	العبارة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الإجابة %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
1	استطاعت الشركة إن تضيف خدمات جديدة خلال السنوات الأخيرة.	4.04	80.74	0.85	0.21	مرتفع	1
2	تتوقع الشركة زيادة حصتها السوقية خلال السنوات الثلاثة القادمة.	3.99	79.75	0.85	0.21	مرتفع	3
3	تسعى الشركة للدخول إلى أسواق جديدة لتسويق منتجاتها باستمرار.	4.01	80.25	0.84	0.21	مرتفع	2
4	تركز الشركة على أنشطة الابتكار والإبداع لتقديم خدمات جديدة.	3.93	78.60	0.78	0.20	مرتفع	4

6	مرتفع	0.24	0.91	77.11	3.86	5	تعمل الشركة على تحقيق قيمة للزبون من خلال تلبية متطلباته ورغباته باستخدام المرونة العالية.
5	مرتفع	0.21	0.84	78.60	3.93	6	تسعى الشركة إلى إنشاء نظام جودة فعال يعزز من قدراتها التنافسية .
الأول	مرتفع	0.21	0.85	79.17	3.96		المعدل العام

(N=242)

اقل فقرة ، مما يعزز اتساق الإجابة . تعني هذه النتيجة إن الشركات عينة الدراسة تتفق وبشكل كبير على أنها تسعى بالدرجة الأولى لتعظيم إيراداتها، فلقد حصلت على مستوى إجابة مرتفع ، ولقد نالت الفقرة (1) شدة إجابة بلغت (78.93%) من وجهة نظر أفراد العينة. أما الفقرة (5) فقد حصلت على أقل الأوساط الحسابية إذ بلغ (3.75) بانحراف معياري (1.15)، ومعامل اختلاف (0.31)، وبلغت شدة الإجابة لهذه الفقرة (74.96%) من وجهة نظر أفراد العينة. على الرغم من كون هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الموزونة إلا أنها ما زالت تتمتع بمستوى إجابة مرتفع، وهذا يدل على إن شركات الاتصالات المتنقلة المبحوثة تعد الزيادة في الأرباح من الأولويات الأساسية للشركة. ويتبين من الجدول (10) إن بعد الأداء المالي حقق وسطاً حسابياً موزوناً عاماً بلغ (3.84) وانحراف معياري (1.11)، وبلغت شدة الإجابة (76.74%) ، ومعامل اختلاف بلغ (0.29) وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة (مرتفع).

يتبين من النتائج الواردة في الجدول(9) إن شركات الاتصالات المبحوثة قدمت خدمات جديدة للزبائن خلال السنوات الأخيرة بهدف تعزيز تفوقها التنافسي ، وكان تقديم هذه الخدمات الجديدة يتم على حد سواء في السوق الحالية والأسواق الجديدة التي تهدف الشركات إلى دخولها، هذا الأمر قد يمكن الشركات من زيادة حصتها السوقية على حساب المنافسين ، حيث تتخذ الشركات من الابتكار والإبداع والجودة أسلحة تنافسية لغرض تحقيق أهدافها المذكورة أعلاه. ويتطلب الأمر التركيز على تفعيل مرونة الشركات بهدف تحسين قيمة الزبون .

ج. الأداء المالي

يوضح الجدول(10) المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة وشدها لبعدها الأداء المالي. ويلاحظ من الجدول(10) أن الفقرة (1) حصلت على أعلى وسط حسابي موزون بلغ(3.95)، وانحراف معياري (1.07) ، ومعامل اختلاف بلغ (0.27) وهي

الجدول (9) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الإجابة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومستوى الإجابة لبعدها الأداء المالي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	شدة الإجابة%	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	ترتيب الأهمية النسبية
1	تسعى الشركة إلى تعظيم إيراداتها بشكل مستمر.	3.95	78.93	1.07	0.27	مرتفع	1
2	تحقق الشركة نسبة مبيعات وإرباح متزايدة سنوياً.	3.85	76.94	1.1	0.29	مرتفع	4
3	تمتلك الشركة سيولة مالية قادرة على تطوير أداء عملها وإجراء المعالجات الضرورية.	3.87	77.36	1.16	0.30	مرتفع	2
4	تعتمد الشركة المؤشرات المالية في عملية تقييم أدائها المالي.	3.75	74.96	1.09	0.29	مرتفع	5
5	تعد الزيادة في الأرباح من الأولويات	3.75	74.96	1.15	0.31	مرتفع	6

الأساسية للشركة.

3	مرتفع	0.28	1.06	77.27	3.86	6	تسعى الشركة إلى توظيف أموالها بشكل سليم وبما يتماشى مع استراتيجياتها المرسومة.
	مرتفع	0.29	1.11	76.74	3.84		المعدل العام
	مرتفع	0.27	1.04	77.99	3.90		المعدل الكلي للأداء الاستراتيجي المتميز

(N=242)

موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) أو (5%)، وعلى النحو الآتي :

1. كانت جميع علاقات الارتباط بين بعد التكيف والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده معنوية عند مستوى (1%)، إذ بلغت (0.243, 0.212, 0.241, 0.340) على التوالي. ولقد كانت أقوى علاقة بين التكيف والأداء التشغيلي، فيما كانت أضعف علاقة بين التكيف والأداء التنافسي. من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الأولى، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكيف والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده).

2. كانت جميع علاقات الارتباط بين بعد الاستدامة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده معنوية عند مستوى (1%)، إذ بلغت (0.340, 0.341, 0.250, 0.440) على التوالي ولقد كانت أقوى علاقة بين الاستدامة والأداء التنافسي، فيما كانت أضعف علاقة بين الاستدامة والأداء المالي، وهذا يدل على إن إجراءات الاستدامة تكلف أموالاً مما يقلل من إيرادات الشركات المبحوثة. من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثانية، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستدامة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده).

3. كانت جميع علاقات الارتباط بين بعد تشكيل وفهم البيئة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده معنوية عند مستوى (1%) و(5%)، إذ بلغت:

(0.201, 0.290, 0.150, 0.290) على التوالي. ولقد كانت اقوى علاقة بين تشكيل وفهم البيئة والأداء التنافسي، فيما كانت أضعف علاقة بين تشكيل وفهم البيئة والأداء المالي، وهذا يدل على ضعف مساهمة هذا البعد في الأداء المالي. من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الثالثة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تشكيل وفهم البيئة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده).

4. كانت جميع علاقات الارتباط بين بعد البراعة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده معنوية عند مستوى (1%)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (10) إن شركات الاتصالات المبحوثة تهتم وبشكل كبير بمسألة تعظيم إيراداتها بشكل مستمر، وهذا الأمر منطقي كونها شركات تستمد بقائها من قدرتها على تحقيق إيرادات تغطي تكاليفها وتحقق أرباحاً، الأمر الذي وفر للشركات سيولة مالية، تم توظيفها بشكل سليم وضمن مجالات استثمار مضمونة. كما إن الشركات تسعى لتحقيق زيادة سنوية في مبيعاتها وإرباحها، وفي سبيل تحليل اتجاهات أدائها المالي تستخدم الشركات المؤشرات المالية في تقييم أدائها المالي.

ثانياً : اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة الذكية والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده). وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكيف والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستدامة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تشكيل وفهم البيئة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

✓ لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده.

يظهر الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) التي تختبر الفرضية الرئيسية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات فرعية، وقبل الدخول في اختبار هذه الفرضية فإن الجدول (11) يشير إلى نوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فإن ذلك يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%). يظهر الجدول (11) مصفوفة الارتباط الذي اختبر الفرضية الرئيسية الأولى بأن جميع علاقات الارتباط كانت

بلغت (0.370,0.342,0.280,0.470) على التوالي. ولقد كانت أقوى علاقة بين المنظمة الذكية والأداء التشغيلي، فيما كانت أضعف علاقة بين المنظمة الذكية والأداء المالي، وهذا يدل على إن الشركات المبحوثة تركز على تحسين الجوانب التشغيلية على حساب الجوانب المالية. من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الرئيسة الأولى، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظمة الذكية و الأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده).

و(5%)، إذ بلغت (0.355,0.155,0.223,0.370) على التوالي. ولقد كانت أقوى علاقة بين البراعة والأداء التشغيلي، فيما كانت أضعف علاقة بين البراعة والأداء التنافسي، وهذا يدل على إن الشركات المبحوثة تركز على تحسين الجوانب التشغيلية على حساب الجوانب التنافسية. من النتائج أعلاه يستدل الباحث على رفض الفرضية الفرعية الرابعة، بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة و الأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده).

5. كانت جميع علاقات الارتباط بين المنظمة الذكية والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده معنوية عند مستوى (1%) إذ

الجدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط بين إبعاد المنظمة الذكية والأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده

	الأداء الاستراتيجي المتميز	الأداء		
		التشغيلي	الأداء التنافسي	الأداء المالي
التكيف	40.3**	.243**	.212**	.241**
	.000	.000	.001	.000
الاستدامة	40.4**	** 40.3	.341**	.250**
	.000	.000	.000	.000
تشكيل وفهم البيئة	90.2**	.201**	**90.2	.150*
	.000	.002	.000	.020
البراعة	70.3**	.355**	.155*	.223**
	.000	.000	.016	.000
المنظمة الذكية	70.4**	**70.3	.342**	**80.2
	.000	.000	.000	.000

n=242 **. Correlation is significant at the (0.01)&(0.05) level (2-tailed).

الفرضية الرئيسة الثانية: (لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمنظمة الذكية في الأداء الاستراتيجي المتميز بأبعاده). ويبين الجدول (12) اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

الجدول (12) اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.

1	(Constant)	2.273	.227	10.009	.000
	التكيف	.125	.062	.134	2.031
	الاستدامة	.161	.041	.279	3.887
	تشكيل وفهم البيئة	.018	.033	.036	.534
	البراعة	.132	.049	.176	2.696
2	(Constant)	2.268	.227	10.010	.000
	التكيف	.132	.060	.142	2.195
	الاستدامة	.169	.039	.292	4.352
	البراعة	.135	.049	.180	2.760

a. Dependent Variable: المتميز الأداء الاستراتيجي

R2=0.242

F=25.7

المتبقية البالغة (75.8%) فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج. وبلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (25.7) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%) من التحليل المتقدم يتبين للباحث رفض الفرضية الرئيسية الثانية بمعنى (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للمنظمة الذكية في الأداء الاستراتيجي المتميز) علماً إن الفرضية رفضت بنسبة (75%).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. تهتم الشركات المبحوثة وبشكل كبير في متغير المنظمة الذكية، بوصفها أداة مهمة لنقل المهارات والمعرفة، التي تساهم في خلق بيئة عمل ايجابية محفزة، بما يحقق احتياجات ورغبات الزبائن .
2. تسعى الشركات المبحوثة إلى تحقيق توازن بين احتياجات البيئة والمجتمع، من خلال تخصيص المبالغ اللازمة للبحث والتطوير، واستخدام تقنيات ذات مخلفات محدودة، فضلاً عن نشر الوعي للحد من هدر الموارد، تحديث الأجهزة، ومراعاة الجوانب الجمالية في المجتمع.
3. أن الشركات المبحوثة تعول كثيراً على قدراتها في التصميم والتعديل والتغيير لمواجهة التغيرات البيئية، وبالتالي اعتمادها وضعا دفاعياً تجاه تهديدات المنافسين ، علماً إن تبني هذا الوضع يأتي من خلال المراقبة والمتابعة الدقيقة للتطورات التنافسية في السوق ، ومتابعة احتياجات ورغبات الزبائن.

يتبين من الجدول (12) أن الأنموذج الأول تضمن جميع إبعاد المتغير المستقل، واتضح عدم معنوية كل من تشكيل وفهم البيئة الأمر الذي تطلب حذفه، وتم بناء الأنموذج الثاني وظهر معنوية تأثير الإبعاد الأخرى، وبالتالي استقر التحليل على الأتي:

1. إن بعد التكيف يؤثر في الأداء الاستراتيجي المتميز بمقدار (0.132) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علماً إن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، أي بدرجة ثقة (99%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.195) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
2. حقق بعد الاستدامة تأثيراً في الأداء الاستراتيجي المتميز بمقدار (0.169) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علماً إن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، أي بدرجة ثقة (99%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (4.352) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
3. يؤثر بعد البراعة في الأداء الاستراتيجي المتميز بمقدار (0.135) إذا تغير بمقدار وحدة واحدة، علماً إن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (1%)، أي بدرجة ثقة (99%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (2.760) وهي قيمة معنوية عند المستوى المذكور.
4. بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.242) ، وهذا يعني إن أنموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (24.2%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي ، إما النسبة

معلوماتهم الشخصية وتحديد طبيعة متطلباتهم من اجل تضمينها مستقبلاً ضمن الخدمات المقدمة .

5. ينبغي على الشركات المبحوثة تقديم مجموعة من الأنشطة ذات القيمة، والندرة، والتي يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين. لتحظى بحصة سوقية كبيرة، وتجذب عدد كبير من الزبائن. عن طريق الابتكار المعرفي، الإبداع في العمل، جودة الخدمة، والمرونة العالية .

6. ينبغي على الشركات المبحوثة الاهتمام بشكل كبير بتعظيم إيراداتها، من خلال استثمار أموالها بشكل سليم في مجالات مضمونة منها (الانترنت، وإنتاج وصيانة أجهزة الاتصال)، مما يحقق لها البقاء والنمو والاستمرار والتفوق التنافسي، ويزيد من قدرتها في تعزيز أدائها الاستراتيجي المتميز .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أبو علية، تامر محمد احمد.(2018). دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية في غزة.

الطائي، يوسف حجيم، الصائغ، محمد جبار، وهادي، علي قيصر.(2013). صياغة الاستراتيجيات المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، دراسة استطلاعية الآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(9)، العدد(26)

الداغر، منقذ محمد، وحرشوش، محمد صالح.(2000). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد – العراق.

الجبوري، علاء احمد حسن.(2005). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.

رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش.(2007). الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي. عمان، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع.

ثانياً : المصادر الأجنبية

Abid Haleem , Urfi Khan .(2015).Improving to smart organization: an integrated ism and fuzzy-micmac modelling of barriers .Journal of Manufacturing Technology Management , Vol. (6) NO (26).

4. يعد تقديم خدمات تتلائم مع متطلبات أدواق الزبائن من أولويات عمل الشركات المبحوثة، لذا فإنها تتبنى هيكلًا تنظيميًا مرنا يتوافق مع طبيعة عملها، فضلاً عن زيادة جهود البحث والتطوير لاستثمار الفرص المتاحة، واعتماد نظام حوافز كفوء وعادل لتحفز العاملين.

5. تهتم شركات المبحوثة بالكفاءة والفاعلية، بالاعتماد على أحدث التقنيات في مجال عملها، ومطابقة خدماتها للمواصفات القياسية، كونها الأساس في تحقيق الأداء التشغيلي المتميز من خلال تبني استراتيجيات تطوير وتحديث معدة بشكل جيد، لتحسين الأداء المتميز باستمرار.

6. قدمت الشركات المبحوثة خلال السنوات الخمسة الأخيرة خدمات جديدة للزبائن، من اجل تعزيز تفوقها التنافسي، من خلال تبني الابتكار والإبداع والجودة في تحقيقها. الأمر الذي أدى إلى زيادة حصتها السوقية مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى .

التوصيات

1. ينبغي على الشركات المبحوثة فتح آفاقها على البلدان الأخرى المتقدمة، لاستقطاب الكفاءات العلمية، من العراقيين المغتربين والأجانب ممن تتوفر لديهم الرغبة والإمكانية، وبالأخص في حقول التكنولوجيا والاتصالات ونظم المعلومات والمعرفة المتقدمة وامتلاك الفرص التي تتيحها محاولة التقريب بين حافات العلوم لغرض تطوير عمل هذه الشركات.

2. ضرورة مواجهة تحركات المنافسين . عن طريق القدرة على الابتكار والريادة بين المتنافسين وزيادة الوعي الإدراكي لدى المجتمع لمفاهيمها، كذلك الإبداع في استخدام الأساليب الخاصة بتحليل وتقييم البيئة المحيطة بها، فضلاً عن فرض سيطرتها على ميادين واسعة في الأسواق المستهدفة، والاهتمام بشكل كبير في تطوير منتجاتها، والحاجة إلى إجراء التعديلات الأساسية في التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي، وطرائق العمل.

3. الاهتمام بشكل اكبر في إدارة البحث والتطوير لدوره الفعال في تحقيق التوازن بين احتياجاتها ومتطلبات البيئة والمجتمع. فضلاً عن معرفة حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، ومواكبة المستجدات المعرفية سواء كانت في البيئة الداخلية أم الخارجية، من خلال تأسيس قسم وظيفي متخصص في استقطاب وتنفيذ المقترحات والأفكار المقدمة من قبل العاملين والزبائن

4. ينبغي على الشركات المبحوثة، السعي إلى تقديم الخدمات ذات الايصائية العالية والتي تتناسب مع توقعات وأدواق الزبائن، من خلال إنشاء قاعدة بيانات محدثة لتوثيق

- Thesis, School of business and commercial law ,Göteborg university, Sweden.
- Huang, Pei-Wen .(2010).Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities Master Thesis, University, Kaohsiung , Taiwan.
- Judge , William Q. & Blocker, Christopher P. (2008). Organizational Capacity For Change And Strategic Ambidexterity, European Journal. Of Marketing, Vol (42) ,NO (9).
- Kamau, saumu ,muthoni.(2016). performance measurement practico and operational performance of manufacturing firms in Kenya. Master of Business Administration School of Business, University of Nairobi.
- Kayman ,Esen,Arzu&Erçetin,Sefika ,Sule. (2014).Survival of the Fittest: Intelligent Organizations as Intelligent Complex Adaptive Systems) ,Springer Science Business Media Dordrecht .
- Loch, Christoph H.,& Chick , Stephen E.(2008). Management Quality and Competitiveness ,Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Makkula, Lishi Jenni.(2004).Value chain the internet in companies pursuing a differentiation strategy), Masters' Thesis ,Department of business administration and social sciences division of industrial marketing and e-commerce, Lulea university of Technology, Sweden.
- Matheson, David & Matheson, James &. Jul , Aug .(2001). (Smart Organizations Perform Better). Research-Technology Management; Vol. (44), NO(4).
- Mongare,anne.(2016).strategic alliances and performance of information communication technology compamies in Kenya ,a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of business administration School of business of university nairopi.
- Ahmad ,Awais, & Salvatore, Cuomo , & Wei, Wu, & Gwanggi, Jeon.(2019). Intelligent algorithms and standards for interoperability in Internet of Thing. journal homepage Editorial / Future Generation Computer Systems 92 .
- Alaiwa, Khawla Husain Taha. (2018). The Level of Educational Leaders Commitment to the Organizational Intelligence Dimensions in the Saudi Educational Institutions from the Perspective of Teaching Board Members and the Educational Leaders European Scientific) Journal edition Vol.(14), No.(7) .
- Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy &Al-Kasasbeh ,Saleh Alshekh& AL-Faouri ,Abeer Hmoud.(2016). Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company ,International Journal of Business and Management; Vol. (11), No.(8).
- Calza, F., &Parmentola, A., & Tutore, I. (2017). Types of green innovations: Ways of implementation in a non-green industry. Sustainability, 9(8), 1301-1317 International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. (9), No. (2).
- Dobrin.C, Popescu.G, Popescu.V, Popescu.C. (2012).The concept of performance in business organization - case study on the employee performance in Romanian business organizations),performance of the 6th buc Bucharest ,Romania.
- Famiyeh, S., Kwarteng, A., Asante-Darko, D., & Dadzie, S. A. (2018). (Green supply chain management initiatives and operational competitive performance. Benchmarking): An International Journal, Vol. (25) NO(2).
- Grigorjev, Vladimir Hogström.(2003).Logistics and Transport Management: Gaining Competitive Advantage through Improved Management of Information and Material Flows A Case Study at Flextronics Network Services , Master

- Tansley, Carole & Kirk, Susan, Williams, & Barton , Harry.(2014). Tipping The Scales: Ambidexterity Practices On E-Hrm Projects. Journal.. Employee Relations, Vol.(36) NO (4).
- Thompson,A& Arthur. J &Struck. J . & John E, .(2007).Crafting and executing strategy, McGraw-Hill/Irwin, Avenue of the Americas .New York.U.S.A.
- Turban, Ephraim& Leidner,Dorothy & Mclean, Ephraim& Metherbe, James.(2008). information technology for management, John wiley & sons, new Delhi.
- Verwaal , E. (2007).Strategic sourcing of product development in a high and low supplier involvement context),Master Thesis in business administration, Erasmus university, Poland.
- Muriithi. J. K.(2016). Effect Of Financial Risk On Financial Performance Of Commercial Banks In Kenya, Thesis ,University Of Agriculture And Technology.
- Omnamasivaya, B. &Prasad, M.(2016). The Influence of Financial Performance on Environmental Accounting Disclosure Practices in India): Empirical Evidence from BSE. Journal of Accounting Research & Audit Practices., Vol. (15) NO (3).
- Park, M. &., Bleischwitz, R.,& Han, K.,& Jang, E., & Joo, J. (2017). Eco-Innovation Indices as Tools for Measuring Eco-Innovation. Sustainability.Journal of Technology Management & Innovation, Vol.(9), No. (12).
- Rani , Neelam & Yadav , Surendra . S & Jain , P K , (2015).Financial performance analysis of mergers and acquisitions: evidence from India, by International Journal of Commerce and Management , Vol. (25) , NO(4).
- Sánchez, A; &Lago, A; &Ferràs, X & Ribera, J. (2011).Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry. Journal of Technology Management & Innovation, Vol.(6), No. (8).
- Schafer, Mark A.(2009). (Organizational IQ: Characteristics Common to Smart Organizations and Applicability to the U.S. Military), Master thesis, Naval Postgraduate School.
- Shoreline ,Community, College.(2011). (Sustainable Business Leadership -Certificate of Completion) ,(CC)-Planning Guide.
- Simsek Zeki.(2009). Organizational Ambidexterity: Towards AMultilevel Understanding. Journal Of Management Studies, University Of Connecticut.
- Stevenson ,William. J. (2007).Operations Management ,McGraw-Hall Irwin , New York ,U.S.A.