

القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق المنظمة الذكية- دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال

فداء عبد الحميد قرمش

أستاذ مساعد- جامعة فلسطين التقنية خضوري- فلسطين
fkkadun@gmail.com

فايز جمعه صالح النجار

أستاذ، قسم الإدارة - جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن
najjar_fayez@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.7>

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٠/٨/٢١

تاريخ استلام البحث: ٢٠١٩/١٢/١٢

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية القيادة الإستراتيجية في نجاح المنظمات، وما تلعبه من دور في تحقيق المنظمات الذكية، وتعزيز الفرص أمامها لتحقيق التقدم في مواجهة المنظمات الأخرى المنافسة لها.

لقد تمثل مجتمع الدراسة بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الإستبانة)، والتي تكونت من (٣٥) فقرة، وقد استهدفت قيادات المهام الإشرافية في هذه الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية بأبعادها على تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية؛ المنظمات الذكية؛ الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

المقدمة:

تعتبر المسائل التنظيمية ذات أولوية عالية، وأهمية عامة في عالم من المنظمات، ومع ذلك لا يزال الوعي العام للمنظمات غامضاً إلى حد ما (Schwaninger, 2008,1). وهذا يتطلب فهم الصناعة التي تعمل بها المنظمة، أهدافها الإستراتيجية، صورتها المالية، المشهد التنافسي، والعوامل الأخرى ذات الصلة (Silber & Kearny, 2009, 5). وأصبح استخدام أساليب إستراتيجية ديناميكية يشكل حجر الزاوية في تحقيق الميزة التنافسية وتحديد أداء بيئة المنظمات السلعية والخدمية، والتي تمكن المنظمات من التوجه نحو عصر المنافسة بالاستدامة وصولاً إلى بناء منظمة قادرة على أن تكيف كافة قابلياتها وإمكاناتها المعاصرة مع المتغيرات الطبيعية وغير الطبيعية (الطائي، الصائغ وهادي، ٢٠١٣).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة الإستراتيجية في نجاح المنظمات، وما تلعبه من دور في تحقيق المنظمات الذكية، لذا فقد تسهم هذه الدراسة في تشجيع المنظمات للسعي لتحقيق خصائص المنظمة الذكية بما يعزز الفرص أمامها لتحقيق التقدم والريادة وتعزيز موقعها وتفوقها في مواجهة المنظمات الأخرى المنافسة لها، وما يتطلبه ذلك من اعتماد إلمت معاصرة في التنظيم وامتلاك ابعاد القيادة الإستراتيجية الذكية، ويعد هذا الموضوع من المواضيع الحديثة نسبياً والتي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المنظمات غير التقليدية والباحثين، وهذه الدراسة يمكن ان ينتج عنها توصيات ومقترحات تفيد كلاً من المنظمات والباحثين مما يشكل اضافة هامة في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

١. التعرف إلى الأهمية النسبية لممارسة القيادة الإستراتيجية بين قيادات ومدراء المستوى الأول في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
٢. التعرف إلى الأهمية النسبية للمنظمة الذكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
٣. التعرف إلى أثر القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

مشكلة الدراسة:

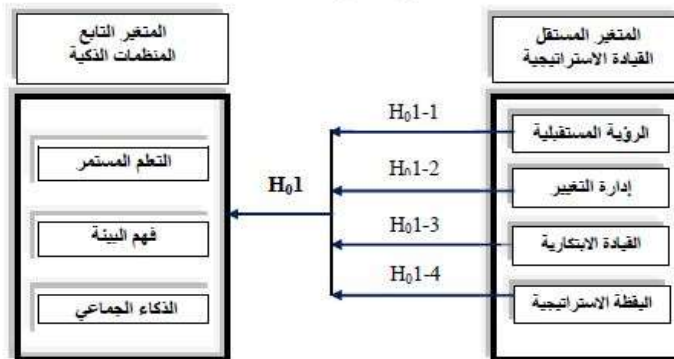
تتمثل مشكلة الدراسة في تحقيق المنظمة الذكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. حيث تواجه الشركة العديد من التحديات خاصة مع وجود شركات منافسة لها، وكيفية مواجهة هذه التحديات باستخدام أساليب وإلمامات استراتيجية وصولاً إلى بناء منظمة قادرة على التكيف في ظل البيئات الدينامية، حيث قرر الباحثان أن تكون الدراسة مع قيادات ومدراء المهام الإشرافية في شركة جوال .

أسئلة الدراسة:

- تتمثل الدراسة في السؤال الرئيس الآتي ما دور القيادة الإستراتيجية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بتحقيق المنظمة الذكية؟ وينبثق التساؤلات الفرعية الآتية عن السؤال الرئيس:
- ما درجة الأهمية النسبية للقيادة الإستراتيجية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ؟
 - ما درجة الأهمية النسبية للمنظمة الذكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ؟
 - ما أثر ممارسة القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: H_01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، إدارة التغيير، القيادة الابتكارية، اليقظة الإستراتيجية) في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة (التعلم المستمر، فهم البيئة، الذكاء الجماعي) في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- H_01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- H_01-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لإدارة التغيير في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- H_01-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للقيادة الابتكارية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- H_01-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.



شكل (١): أنموذج الدراسة

المصدر: الانموذج من تصميم الباحثان اعتماداً على: المتغير المستقل: (Barringer & Ireland, 2016)، المتغير التابع: (Albrecht, 2003).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات في البيئة العربية:

- دراسة الأكلبي (٢٠١٨): هدفت الدراسة التعرف إلى خصائص ممارسات القيادة الإستراتيجية في جامعة شقراء وكلياتها في المملكة العربية السعودية، وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي فيها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة والحرص عليها. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة بناء وإعلان القيادات الإستراتيجية للتوجه الاستراتيجي لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للأداء المؤسسي ودعم العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي وبناء ثقافة الابتكار والابداع.
- دراسة أحمد وإسماعيل (٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التحقق من علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية لدى المدراء في منظمات الأعمال في محافظة دهوك واستند البحث على الأدبيات السابقة في تقديم الإطار النظري لمتغيرات البحث (التمكين وأبعاده وخصائص المنظمة الذكية)، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين في المنظمة الذكية، وأوصت الدراسة بضرورة منح الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين من أجل مواجهة التغيرات والقدرة على الاستجابة السريعة لها مما يعزز قدرة المنظمة للتحويل إلى منظمة ذكية.
- دراسة راضي وحسين (٢٠١٧): هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي تلعبه أبعاد التعلم التنظيمي في التحويل إلى منظمة ذكية في عينة من جامعات الفرات الأوسط، واختبار تأثيرها في أبعاد المنظمات الذكية في الجامعات المبحوثة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد المنظمة الذكية، وأن قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على طاقاتها في التعلم. ومن التوصيات التي قدمت ضرورة غرس مفهوم التعلم بين جميع العاملين في الكليات، وبحيث لا تجعلهم يشعرون أنه عمل إضافي.
- دراسة طولان (٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى المساهمة في التعرف إلى أثر القيادة الإستراتيجية في اعداد وبناء القيادات المستقبلية وزيادة قدراتهم نحو الابتكار والإبداع في أداء العمل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القائد الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في تخطيط المسار المهني للقيادات المستقبلية، وأنه لا يمكن لأي منظمة وخاصة شركات قطاع البترول أن تستثمر في شيء أعظم من استثمارها في القيادة الإستراتيجية وقد أوصت الدراسة، بضرورة أن تتضمن ممارسات القيادات الإستراتيجية وجود رؤية واضحة وتوجهات مستقبلية بشأن إعداد وبناء القيادات المستقبلية.
- دراسة فرعون، العززي والخالدي (٢٠١٥): هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات ريادية الأعمال وعلاقتها ومدى تأثيرها في تطوير أنموذج المنظمات الذكية في شركات الاتصالات المتنقلة بالعراق (زين العراق، اساسيل، وكورك). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ريادية الأعمال وتطوير المنظمة الذكية مما يشير إلى أنه كلما تزايد الاهتمام واستخدام استراتيجيات ريادية الأعمال كلما ارتفعت القدرة على تطوير المنظمات الذكية.
- دراسة الوكيل (٢٠١٥): حيث هدفت الدراسة إلى تحديد نوعية العلاقة بين نمط ومكونات القيادة الإستراتيجية بوحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة والفعالية التنظيمية لهذه الوحدات، وكذلك التعرف إلى الأثر المترتب من نمط هذه القيادة على الفعالية التنظيمية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين نمط القيادة الاستراتيجية والفعالية التنظيمية، وأن دور القيادة الاستراتيجية وتحقيق الفعالية التنظيمية يتطلب وجود الخبرة والتأهيل العلمي المناسبين لدى الأفراد، وأوصت الدراسة بأن على المنظمات حتى ترسخ الفكر القيادي لنمط القيادة الاستراتيجية، أن تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة، ووضع نظم للتحفيز المعنوي والمادي.

ثانياً: الدراسات في البيئة الأجنبية:

- دراسة (Ismail, Kanesan and Muhammad, 2018) هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان تعاون المعلم هو وسيط للقيادة الإستراتيجية وجودة التدريس في المدارس، حيث تم اشراك ٣٠٠ معلم في المدارس الثانوية الرفيعة المستوى في كيلانتان، ماليزيا. وأظهرت النتائج أن تعاون المعلم هو وسيط جزئي للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (جودة التدريس)، وأن القيادة في المدارس قادرة على رفع وتحسين الروح المعنوية للمعلمين خاصة عندما يظهر المعلمون التزاماً كبيراً بعملهم. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات التعاونية بين المعلمين لتحسين جودة التدريس في مدارسهم، والذي يساعد بدوره على تحسين التميز المدرسي.
- دراسة (Daud and Hanafi, 2018): هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير أسلوب قيادة المحيط الأزرق على اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال الدور المعدل للذكاء العاطفي، حيث شملت عينة الدراسة القادة من المستوى المتوسط فأعلى من شركات الارتباط الحكومية المختارة في ماليزيا، وأهم ما توصلت إليه الدراسة: وجود تأثير معتدل إيجابي للذكاء العاطفي على العلاقة بين أسلوب قيادة المحيط الأزرق وصنع القرار الاستراتيجي، كما يمكن استخدام الذكاء العاطفي كمؤشر للأفراد الذين سيصبحون قادة في مؤسساتهم.
- دراسة (Bilgin, Bilgin and Kilinc, 2017): هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف وعلى أي مستوى تحقق منظمات المجتمع المدني تطبيقات القيادة الإستراتيجية، يشمل نطاق الدراسة الجمعيات الخيرية التركية التي لها عمليات دولية تحت إسم منظمات المجتمع المدني. وتم جمع البيانات من

مقابلات مديري المؤسسات الخيرية، وقد أظهرت النتائج أن مدراء الجمعيات الخيرية لا يملكون أي ممارسات قيادية إستراتيجية لتحديد الهدف الاستراتيجي للمنظمة، وتنمية رأس المال البشري. لكنهم يسعون بقوة لتطبيق القيادة الإستراتيجية من أجل استكشاف والحفاظ على الكفاءات الأساسية في المنظمة، وتوصي الدراسة بأنه ينبغي أن تلجأ منظمات المجتمع المدني بطريقة مخططة وواعية إلى تطبيق القيادة الإستراتيجية مما سيوفر لهم ميزة المنافسة في مجالات نشاطهم والمساهمة في أنشطتهم التشغيلية.

- دراسة (Olzak, 2016): قدمت هذه الدراسة معلومات قيمة عن فرص وإمكانيات تطبيق ذكاء الأعمال في المنظمات، حيث وفرت المعرفة والاسس النظرية والتجريبية حول التطوير الشامل لذكاء الأعمال في المنظمة، وقد تم تحديد الأهداف البحثية الآتية: تحديد المفاهيم المتعلقة باستقصاء المعلومات في المنظمة، تحديد استخدام استقصاء المعلومات في المنظمة، تقييم مدى بلوغ المنظمة لاستقصاء المعلومات، بحث واستقصاء العوامل التي تسمح للمنظمة بتحقيق نجاح ذكاء الأعمال وبالتالي الحصول على نتائج أعمال أفضل. ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو أن استقصاء المعلومات قد يكون حافزا لاتخاذ قرارات أكثر فعالية، وتحسين العمليات التجارية والأداء التجاري، وكذلك القيام بأعمال تجارية جديدة.
- دراسة (Silingiene and Skeriene, 2016): لقد هدفت الدراسة التعرف إلى الروابط بين الذكاء الروحي للقائد وجودة خدمة المنظمة، حيث كشفت الدراسة عن نظرة جديدة في التعبير عن القيم الروحية في المنظمات. وقد أظهرت النتائج عن وجود العديد من نقاط الالتقاء بين الذكاء الروحي للقائد وجودة خدمة المنظمة، حيث أن كلا المفهومين سعياً لتحسين مستوى الفرد، أحدهما على المستوى الشخصي، والآخر على المستوى المهني. ويساهم الذكاء الروحي للقائد إذا ما استخدم من قبل قادة المنظمة في الأنشطة اليومية إلى تشكيل قيماً وأساليب جديدة تتجلى في سلوك قائد المنظمة وثقافة المنظمة، ويساعد القائد في فهم تصورات العملاء وتوقعاتهم وإعداد مواصفات أكثر مرونة لجودة الخدمة، مما يؤدي إلى تغيير وتحسين جودة خدمات المنظمة المقدمة للعميل على المستويين الفردي والتنظيمي.

الإطار النظري:

أولاً: القيادة الإستراتيجية

تركز القيادة الإستراتيجية على بناء مستقبل المنظمة، وتعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية، وتعمل على دراسة واقع المنظمة والتنبؤ بالمستقبل تمهيداً لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات البيئية، وتمكينها من الاستمرار والازدهار، وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية في تحقيقها للنضج المنطقي من خلال تحسين الأداء واكتشاف القيادات الإستراتيجية واعدادها وتجهيزها، حيث تعتبر القيادة الإستراتيجية الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وتطورها، وتزداد أهميتها في المنظمات العامة وفقاً لطبيعة العمل والقوانين والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، فالقيادة الإستراتيجية لا تركز فقط على النتائج في الأجل القصير بل تركز أيضاً على تعظيم العائد الذي تحققه المنظمة بما يساهم في نضوجها واستمراريتها على المدى البعيد (عبد الرحيم، ٢٠١٩).

إن القيادة الإستراتيجية تنطوي على عملية تأثير تعنى بتيسير وتسهيل أداء المهام الجماعية، أما ما يمكن للقادة التأثير فيه فيتضمن العديد من الأمور (Yukl, 2010, 9, 23):

- تفسير الأحداث الخارجية من قبل الأعضاء.
- اختيار الأهداف والاستراتيجيات.
- تخصيص الموارد للأنشطة والأهداف وتحفيز الأعضاء لتحقيقها.
- الثقة المتبادلة والتعاون بين الأعضاء.
- تنظيم وتنسيق أنشطة العمل.
- التعلم وتبادل المعارف الجديدة من قبل الأعضاء، وتنمية مهاراتهم.

١. أبعاد القيادة الإستراتيجية

• الرؤية المستقبلية:

تعتبر الرؤية الواضحة والمقنعة من قبل قيادة المنظمة مفيدة لتوجيه التغيير في المنظمة وحتى يدعم الناس التغيير الجذري في المنظمة يجب أن يكون لديهم رؤية مستقبل أفضل بما يكفي لتبرير التضحيات والمصاعب التي يتطلبها التغيير، إن الرؤية الواضحة لدى قيادة المنظمة تساعد على توجيه وتنسيق القرارات والإجراءات لآلاف الأشخاص الذين يعملون في مواقع متفرقة، ويجب أن تكون هذه الرؤية بسيطة، واقعية، وذات مصداقية، وتؤكد على الأهداف الإيديولوجية البعيدة بدلاً من الفوائد الملموسة الآتية، فالرؤية يجب ان توفر الأمل لمستقبل أفضل والإيمان بأنه سيتم تحقيقه يوماً ما . (Yukl, 2010, 309-310)

• إدارة التغيير:

يعتبر دور القادة في المنظمة مهم للغاية في التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي المخطط له، وهذا يؤكد على ضرورة أن يفهم القادة الجانب الإنساني للمنظمات الذي يعتبر عاملاً هاماً مقارنة بالموارد والبنية التحتية (Bakari, Hunjra & Niazi, 2017).

تمثل القيادات الإدارية القلب المحرك للمنظمات بشكل عام وللتغيير على وجه الخصوص، وهذا يتطلب من هذه القيادات القدرة على الرؤية الواضحة للتغيير الاستراتيجي، وكذلك القدرة على مشاركة الآخرين لهذه الرؤية لضمان ولائهم حتى يصبحوا جزءاً لا يتجزأ من عملية التغيير وليس فقط متأثرين فيها (جواد وجابر، ٢٠١٧).

• القيادة الابتكارية:

يُعد الابتكار واحد من أكثر العوامل أهمية للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ومع ذلك، لا يشجع القادة دائماً سلوكيات الموظفين التي تعتبر حيوية للابتكار في المنظمة (Kremer, Villamor & Aguinis, 2019).

فالقائد المبتكر يتسم بالمثابرة ويدرك أهمية الابتكار في العمل ويهتم بأساليب التفكير الجديدة، وعليه أن يعمل على توظيفها في المنظمة حتى يتسنى له رفع الكفاءات الإنتاجية للعاملين معه، ولديه القدرة على حل المشكلات، وإدارة الأزمات (الشهراني، ٢٠١٨). وهناك العديد من التوصيات التي يمكن تقديمها للمدراء ليصبحوا قادة ابتكار بما في ذلك الإجراءات والتدخلات المحددة التي يمكن تنفيذها من أهمها: تصميم الفرق بشكل استراتيجي، وإدارة التفاعلات مع من هم خارج الفريق، إضافة إلى ضرورة إظهار الدعم كقائد، وعرض الدعم التنظيمي، وكذلك إدارة الأداء بشكل فعال (Kremer, Villamor & Aguinis, 2019).

• اليقظة الإستراتيجية:

تُعني اليقظة الإستراتيجية أن يكون هناك تفكير استراتيجي استباقي كجزء من العمل يمارس من قبل جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية، وهو ما يعني في جوهره أن تكون المنظمة متعلمة لتبقى ناجحة، إن الهدف من اليقظة الإستراتيجية هو كشف الاشارات الخفية والتغيرات المحتملة والتحولات العميقة، التي تركز على جمع وتحليل ونشر المعلومات المناسبة والضرورية لاتخاذ القرارات، وهذا الأمر يحتاج إلى قيادة استراتيجية تدير العمل بفكر استراتيجي، ومراقبة التغييرات بشكل دائم لاجراء ما يلزم، وربما استباق الأحداث للتقليل من آثارها، ويمثل ذلك امتيازاً تنافسياً بالنسبة للمنظمة التي تقوم به (الزهيري، ٢٠١٨).

ثانياً: المنظمة الذكية

إن الاهتمام بالمنظمات الذكية قد ازداد بتأثير الحاجة إلى أن تكون المنظمات أكثر قدرة على التنافس والاستمرار وقد برز دور المنظمات الذكية كمفهوم معاصر من خلال تطوير الافراد الاذكاء داخل المنظمة، ثم تطوير المنظمة ككل، وهو ما يستلزم بالدرجة الأولى توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار الموارد، وتسخيرها لصالح تميز منظماتهم، اضافة لقدرتها على التعلم، لأنه ومن خلال التعلم ستمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتحقيق الاداء المتميز لعاملها وهذه من أهم أسباب تحقيق المنظمة الذكية (راضي وحسين، ٢٠١٧). ومن القواسم المشتركة بين المنظمات الذكية وجود قيادة ذكية على المستويين التنفيذي ومجلس الإدارة، حيث يقف على رأس كل منظمة ذكية قيادة ذكية، وقادة حيويون ومنفتحون، ولدى هؤلاء القادة ومنظماتهم نظام إنذار مبكر يمكّنهم من البقاء أذكاء وقبل منافسهم (Jackson & Finkelstein, 2005).

١. ابعاد المنظمة الذكية

• التعلم المستمر:

تخلق التغييرات التنظيمية الحاجة إلى بيئات تعلم مستمرة تدعم التطوير الذاتي للموظفين وهذا يفترض أن الناس قادرون ليس فقط على مراقبة سلوكياتهم، ولكن أيضاً على إدراك السلوكيات والنتائج الأكثر ملاءمة ومرغوبة، يحتاج التطوير الذاتي للموظفين إلى الاسترشاد بالمدراء وأخصائيي الموارد البشرية الذين يساهمون عملية التعلم من خلال تقديم الملاحظات، التدريب، والموارد اللازمة للتنمية، وتقدم المنظمات التي تنشئ ثقافات تعلم مستمرة مكافآت للموظفين وذلك لاستخدامهم المهارات والمعرفة الجديدة في الوظيفة، والذي بدوره يعزز وعي الموظفين بالحاجة إلى اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات طوال حياتهم المهنية وقيمتها (London & Smither, 1999).

• فهم البيئة:

تعرف بيئات التعلم الذكية بأنها بيئات مادية غنية بالأجهزة الرقمية ولديها القدرة على التكيف وتعزيز التعلم بشكل أفضل وأسرع (Koper, 2014). فالمنظمة الذكية تتمتع كميزة أساسية، بقدرة تكيف فورية مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه، ومن العناصر التي تضمن القدرة على التكيف والتي تحدد كون المنظمة ذكية هي: استخدام المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات التي تعمل على تحسين العمليات الداخلية، تسارع وتيرة الابتكار في السلع والخدمات المقدمة، والتركيز على القدرة التنافسية لنماذج الأعمال الجديدة (Calin, Pârgaru & Neacsu, 2015).

• الذكاء الجماعي:

يلعب الذكاء الجماعي وإدارة المعرفة وعملية الابتكار دوراً مهماً في عالمنا سريع التغير، وإذا ما تم استخدام إدارة المعرفة والذكاء الجماعي من قبل الشركات كدعم للابتكار، فيمكن تحقيق نتائج أكثر كفاءة، و توفير وقت ومال المنظمات (Svobodová & Koudelková, 2011). كما يعتبر بمثابة حافز حاسم للجهود المبذولة لتعزيز فعالية وكفاءة التعلم حيث يخلق الافراد الأكثر تعليماً وسائل أكثر قوة للتعلم (Vengerov, 2011).

منهج الدراسة:

١. نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة أيضاً حية من حيث الغرض وذلك لكونها ترتبط بين السبب والأثر، حيث تهدف إلى دراسة القيادة الإستراتيجية بأبعادها ودورها في المنظمة الذكية بأبعادها في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

٢. الاستراتيجية المتبعة: لقد اعتمدت الدراسة على إستراتيجية المسح الشامل للإجابة على أسئلة الدراسة المختلفة.

٣. مجتمع وعينة الدراسة: لقد تكون مجتمع الدراسة من شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ومن مقرها الرئيسي (رام الله)، وفروعها الفرعية في (طولكرم، نابلس، قلقيلية، سلفيت، جنين) حيث يعمل في المهام الاشرافية في المقر الرئيسي (٢٣) موظفاً، وفي الفروع (٢٦) موظفاً، وبمجموع كلي (٤٩) موظفاً.

لقد تم توزيع الاستبانات على الفئة المستهدفة (٤٩) موظفاً، وبعد جمع الاستبانات وفرزها تبين ان (٤٠) استبانة منها صالحة وهي التي خضعت للتحليل الاحصائي.

٤. وحدة المعاينة: تتكون وحدة المعاينة من قادة المهام الاشرافية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

٥. طرائق جمع البيانات:

المصادر الثانوية: تضم الكتب، الوثائق والنشرات، الإحصائيات، المراجع والدوريات والمجلات، الاطاريح الجامعية وقواعد البيانات المختلفة، إضافة للشبكة العنكبوتية، وقد تم توثيق البيانات والمراجع استناداً لطريقة توثيق نظام جمعية علماء النفس الأمريكية (APA, 2010).

المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على الإستبانة كأداة للدراسة، وبين الجداول (أ١، أ١) عدد الفقرات لكل متغير في الدراسة.

٦. صحة الأداة: للتأكد من صحة أسئلة الإستبانة المستخدمة في الدراسة، وقدرتها على قياس ما صممت من أجله تم عرضها على محكمين أكاديميين ومتخصصين في هذا المجال حيث تم دراسة كافة الملاحظات واخذها بعين الاعتبار.

٧. ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة تم إجراء اختبار كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة المختلفة، وتبين الجداول (أ١، أ١) قيم كرونباخ الفا المختلفة للمتغيرات.

جدول (١-١): قيم كرونباخ الفا (الاتساق الداخلي) للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) وأبعادها

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
القيادة الاستراتيجية	٢٠	٠,٨٦٩
الرؤية الاستراتيجية	٥	٠,٧٤٥
ادارة التغيير	٥	٠,٧٤٨
القيادة الابتكارية	٥	٠,٧٨٧
اليقظة الاستراتيجية	٥	٠,٧٠٤

جدول (١-٢): قيم كرونباخ الفا (الاتساق الداخلي) للمتغير التابع (المنظمة الذكية) وأبعادها

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
المنظمة الذكية	١٦	٠,٨٨٣
التعليم المستمر	٥	٠,٧٦٢
فهم البيئة	٥	٠,٧٨٦
الذكاء الجماعي	٥	٠,٨١١

لقد أظهرت النتائج في الجداول (أ١، أ١) أن قيم كرونباخ الفا للقيادة الإستراتيجية (٠,٨٦٩) وأبعادها تراوحت بين (٠,٧٠٤-٠,٧٨٧)، وللمنظمة الذكية (٠,٨٨٣) ولأبعادها تراوحت بين (٠,٧٦٢-٠,٨١١) حيث جاءت جميعها اكبر من (٠,٧٠)، وهذا مؤشر على وجود اتساق داخلي عالي لفقرات متغيرات الدراسة وموثوقية الأداة، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي (النجار، النجار والزعي، ٢٠١٨، ١٥١)، (Sekaran & Bougie, 2010,184).

٩. اختبار ملائمة النموذج: لقد تم اختبار كل من إختبار الارتباط الخطي المتعدد (مصنوفة الارتباط)، وإختبار الارتباط الذاتي لمعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي.

• اختبار الارتباط الذاتي

يبين جدول (٢) نتائج اختبار الارتباط الذاتي دورين واتسن

جدول(٢): نتائج اختبار الارتباط الذاتي دورين واتسن

النتيجة	dl القيمة الجدولية الدنيا	Du القيمة الجدولية العليا	(D-W) القيمة المحسوبة	
لا يوجد ارتباط ذاتي	١,٣٩١	١,٦٠٠	١,٦٦١	H ₀₁
لا يوجد ارتباط ذاتي	١,٤٤٢	١,٥٤٤	٢,١٣٠	H ₀₁₋₁
لا يوجد ارتباط ذاتي	١,٤٤٢	١,٥٤٤	٢,١٨٣	H ₀₁₋₂
لا يوجد ارتباط ذاتي	١,٤٤٢	١,٥٤٤	١,٦٦٧	H ₀₁₋₃
لا يوجد ارتباط ذاتي	١,٤٤٢	١,٥٤٤	١,٧٨٠	H ₀₁₋₄

يبين الجدول (٢) نتائج إختبار (دورين-واتسون) للكشف عن مشكلة الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة المستقلة. حيث بينت النتائج ان جميع قيم (D-W) تقع خارج القيم الدنيا والعليا مما يشير إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحيتها لنموذج الانحدار (Montgomery, Peck & Vining, 2006, 477)

• اختبار الارتباطات البينية

يبين جدول (٣) نتائج اختبار الارتباط الذاتي لمصفوفة المتغيرات المستقلة

جدول (٣): نتائج اختبار مصفوفة الارتباط الذاتي للمتغيرات المستقلة الفرعية

أبعاد المتغير	الرؤية المستقبلية	ادارة التغيير	القيادة الابتكارية	اليقظة الاستراتيجية
الرؤية المستقبلية	١	٠,٥٨٩	٠,٥٠٩	٠,٣٨٠
ادارة التغيير		١	٠,٥٦٧	٠,٤٦٢
القيادة الابتكارية			١	٠,٤٨٠
اليقظة الاستراتيجية				١

يبين الجدول (٣) نتائج الارتباطات البينية للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والتي تراوحت قيمتها بي (٠,٣٨٠ - ٠,٥٨٩) وجميعها أقل من (٠,٨٠) وهذا مؤشر على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة (Montgomery, Peck & Vining, 2006, 118)

• اختبار الارتباط الذاتي

يبين جدول (٤) نتائج اختبار معامل تضخم التباين وتوليرنس المتغيرات المستقلة

جدول(٤): نتائج اختبار معامل تضخم التباين وتوليرنس

قيمة توليرنس Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	
٠,٦٠٤	١,٦٥٦	الرؤية المستقبلية
٠,٥٣٠	١,٨٨٠	ادارة التغيير
٠,٥٨٥	١,٧٠٩	القيادة الابتكارية
٠,٧١٢	١,٤٠٥	اليقظة الاستراتيجية

يبين الجدول (٤) ان جميع قيم معامل تضخم التباين VIF هي أكبر من (١) وأقل من (١٠) وأن جميع قيم Tolerance هي أكبر من (٠,١٠) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة (Gujarati, 2004, 352-259 ; Sekaran & Bougei, 2010, 351).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

١. وصف الخصائص الشخصية والديموغرافية

• وصف الخصائص الديموغرافية:

يبين جدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)

جدول(٥): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٨
	أنثى	٥,٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٨
	٣٠- أقل من ٤٠ سنة	٢٤
	٤٠- أقل من ٥٠ سنة	٨
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٩
	ماجستير	١١

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

• وصف الخصائص الوظيفية:

يبين جدول (٦) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الخبرة، المسى الوظيفي)

جدول(٦): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الخبرة، المسى الوظيفي)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٤٠
	٥- أقل من ١٠ سنوات	٦
	١٠- أقل من ١٥ سنة	٧
	١٥- أقل من ٢٠ سنة	٢٠
	٢٠ سنة فأكثر	٧
المسى الوظيفي	رئيس دائرة	٤٠
	رئيس قسم	٣
	مدير معرض	١٧
	مدير منطقة	٤
	مدير حسابات	٥
		١١

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي

٢. الأهمية النسبية للمتغيرات

الأهمية النسبية: وتم تحديدها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الاجابة لكل فقرة واستناداً للمعادلة الآتية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الاعلى للبدل} - \text{الحد الادنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1,33$$

- حيث يعتبر المستوى منخفض اذا بلغ المتوسط الحسابي ١,٠٠ - اقل من ٢,٣٤ .
- ويعتبر المستوى متوسط اذا بلغ المتوسط الحسابي ٢,٣٤ - اقل من ٣,٦٧ .
- كما يعتبر المستوى مرتفع اذا بلغ المتوسط الحسابي ٣,٦٧ - ٥ .

• الأهمية النسبية للقيادة الاستراتيجية

جدول (٧): الأهمية النسبية للقيادة الاستراتيجية

الرقم	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
	القيادة الإستراتيجية	٤,٠٩	--	--	مرتفعة
١	الرؤية المستقبلية	٤,٢٣	٠,٥١٠	١	مرتفعة
٢	ادارة التغيير	٣,٩٤	٠,٥٣٢	٤	مرتفعة
٣	القيادة الابتكارية	٤,٠٧	٠,٥٢٧	٣	مرتفعة
٤	اليقظة الإستراتيجية	٤,١٣	٠,٣٩١	٢	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لنتائج برنامج التحليل الإحصائي

• الأهمية النسبية للمنظمة الذكية

جدول (٨): الأهمية النسبية لفقرات المنظمة الذكية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
	المنظمة الذكية	٤,١٤	--	--	مرتفعة
١	فهم البيئة	٤,١٣	٠,٤٧٣	٣	مرتفعة
٢	التعلم المستمر	٤,١٦	٠,٤٧٥	١	مرتفعة
٣	الذكاء الجماعي	٤,١٤	٠,٥٤٧	٢	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لمخرجات برنامج SPSS للتحليل الإحصائي

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، إدارة التغيير، القيادة الابتكارية، اليقظة الإستراتيجية) في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة (التعلم المستمر، فهم البيئة، الذكاء الجماعي) في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

وقد تم تحليل الفرضية استناداً إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج:

جدول (٩): نتائج ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

النموذج ج Model	القيادة الاستراتيجية	ملخص النموذج ^ج		تحليل التباين ^د	
		R ²	R	F	Df
١	اليقظة الإستراتيجية	٠,٢٦٢	٠,٥١٢ ^أ	١٣,٤٧٨	١
٢	اليقظة الإستراتيجية والقيادة الابتكارية	٠,٣٥٣	٠,٥٩٤ ^ب	١٠,٠٩٣	٢

a: المتنبئ: اليقظة الاستراتيجية.

b: المتنبئ: اليقظة الاستراتيجية، القيادة الابتكارية.

c: المتغير التابع: تحقيق المنظمة الذكية

يبين جدول (٩) وفي النموذج الأول أن قيمة معامل التحديد (R²=0.262) وان قيمة (F=13.478) عند مستوى (Sig=0.001) وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية قد فسرت ما نسبته (٢,٢٦٪) من التباين في المنظمة الذكية، كما يتبين في النموذج الثاني أن قيمة معامل التحديد (R²=0.353) وان قيمة (F=10.093) عند مستوى (Sig=0.000) وهذا يعني أن اليقظة الإستراتيجية والقيادة الابتكارية معا قد فسرا ما نسبته (٣,٣٥٪) من التباين في المنظمة الذكية، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) في النموذجين.

جدول (٩ب): نتائج المعاملات للفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	النموذج Model	جدول المعاملات ^أ Coefficients	
		β	T المحسوبة
١	اليقظة الإستراتيجية	٠,٥١٢	٣,٦٧١
٢	اليقظة الإستراتيجية	٠,٣٤٦	٢,٢٩٩
	القيادة الابتكارية	٠,٣٤٤	٢,٢٨٣

a: المتغير التابع: تحقيق المنظمة الذكية

كما يتبين من نتائج جدول المعاملات (٩ب) في النموذج الأول والثاني أن جميع قيم بيتا، عند قيم (t) المختلفة معنوية وتراوح بين (٠,٠٢٨-٠,٠٠١) في النموذجين وهذه تثبت معنوية المعاملات.

وبناء على ما سبق لا تقبل الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للقيادة الإستراتيجية بأبعادها (الرؤية المستقبلية، إدارة التغيير، القيادة الابتكارية، اليقظة الإستراتيجية) في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة (التعلم المستمر، فهم البيئة، الذكاء الجماعي) في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال."

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية: وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للرؤية المستقبلية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

جدول (١٠): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

جدول المعاملات Coefficients ^b				تحليل التباين ANOVA ^b			ملخص النموذج Model Summary ^b		المتغير التابع
Sig T*	T المحسوبة	β	المتغير المستقل	Sig ^a F*	Df درجة الحرية	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
٠,٠٠٧	٢,٨٦٨	٠,٤٢٢	الرؤية المستقبلية	٠,٠٠٧	١	٨,٢٢٦	٠,١٧٨	٠,٤٢٢ ^a	المنظمة الذكية

a: المتنبئ: الرؤية المستقبلية.

b: المتغير التابع: تحقيق المنظمة الذكية

توضح نتائج الجدول (١٠) ان قيمة معامل التحديد (r^2) لبعدها الرؤية المستقبلية لقادة المهام الاشرافية في شركة جوال قد بلغ (٠,١٧٨) وهذا يعني ان بعد الرؤية المستقبلية قد فسر ما مقداره (١٧,٨٪) من التباين في المنظمة الذكية، ومن جدول تحليل التباين تين ان قيمة F تساوي (٨,٢٢٦) عند مستوى ثقة (٠,٠٠٧) وعد درجة حرية (١) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05). كما يتبين من جدول المعاملات ان قيمة β تساوي (٠,٤٢٢) وان قيمة t تساوي (٢,٨٦٨) عند مستوى ثقة (٠,٠٠٧) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05).

وبناء على ما سبق، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للرؤية المستقبلية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال". الفرضية الفرعية الثانية: Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) لإدارة التغيير في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

جدول (١١): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

جدول المعاملات Coefficients ^b				تحليل التباين ANOVA ^b			ملخص النموذج Model Summary ^b		المتغير التابع
Sig T*	T المحسوبة	β	المتغير المستقل	Sig ^a F*	Df درجة الحرية	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
٠,٠٠٢	٣,٤١٠	٠,٤٨٤	ادارة التغيير	٠,٠٠٢	١	١١,٦٢٥	٠,٢٣٤	٠,٤٨٤ ^a	المنظمة الذكية

a: المتنبئ: ادارة التغيير.

b: المتغير التابع: تحقيق المنظمة الذكية

توضح نتائج الجدول (١١) ان قيمة معامل التحديد (r^2) لبعدها ادارة التغيير لقادة المهام الاشرافية في شركة جوال قد بلغ (٠,٢٣٤) وهذا يعني ان بعد ادارة التغيير قد فسر ما مقداره (٢٣,٤٪) من التباين في المنظمة الذكية، ومن جدول تحليل التباين تين ان قيمة F تساوي (١١,٦٢٥) عند مستوى ثقة (٠,٠٠٢) وعد درجة حرية (١) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05). كما يتبين من جدول المعاملات ان قيمة β تساوي (٠,٤٨٤) وان قيمة t تساوي (٣,٤١٠) عند مستوى ثقة (٠,٠٠٢) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05).

وبناء على ما سبق، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) لإدارة التغيير في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال". الفرضية الفرعية الثالثة: Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) للقيادة الابتكارية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

جدول (١٢): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

جدول المعاملات Coefficients ^b				تحليل التباين ANOVA ^b			ملخص النموذج Model Summary ^b		المتغير التابع
Sig T*	T المحسوبة	β	المتغير المستقل	Sig ^a F*	Df درجة الحرية	F المحسوبة	r ² معامل التحديد	r معامل الارتباط	
٠,٠٠٠	٣,٦٦٠	٠,٥١٠	القيادة الابتكارية	٠,٠٠١	١	١٣,٣٩٢	٠,٢٨١	٠,٥١٠ ^a	المنظمة الذكية

a: المتنبئ: القيادة الابتكارية.

b: المتغير التابع: تحقيق المنظمة الذكية

توضح نتائج الجدول (١٢) ان قيمة معامل التحديد (r^2) لبعيد القيادة الابتكارية لقادة المهام الاشرافية في شركة جوال قد بلغ قد بلغ (٠,٢٨١) وهذا يعني ان بعد للقيادة الابتكارية قد فسر ما مقداره (٢٨,١٪) من التباين في المنظمة الذكية، ومن جدول تحليل التباين تين ان قيمة F تساوي (١٣,٣٩٢) عند مستوى ثقة (٠,٠٠١) وعد درجة حرية (١) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$). كما يتبين من جدول المعاملات ان قيمة β تساوي (٠,٥١٠) وان قيمة t تساوي (٣,٦٦٠) عند مستوى ثقة (٠,٠٠٠) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للقيادة الابتكارية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال".
الفرضية الفرعية الرابعة: Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

جدول (١٣): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

جدول المعاملات Coefficients ^b			تحليل التباين ANOVA ^b			ملخص النموذج Model Summary ^b		المتغير التابع	
Sig T*	T المحسوبة	β	المتغير المستقل	Sig* F*	Df درجة الحرية	F المحسوبة	معامل r ² التحديد		r معامل الإرتباط
٠,٠٠١	٣,٦٧١	٠,٥١٢	اليقظة الإستراتيجية	٠,٠٠١	١	١٣,٤٧٨	٠,٢٦٢	٠,٥١٢ ^a	المنظمة الذكية

a: المتنبئ: اليقظة الاستراتيجية.

b: المتغير التابع: تحقيق المنظمة الذكية

توضح نتائج الجدول (١٣) ان قيمة معامل التحديد (r^2) لبعيد اليقظة الإستراتيجية لقادة المهام الاشرافية في شركة جوال قد بلغ قد بلغ (٠,٢٦٢) وهذا يعني ان بعد لليقظة الإستراتيجية قد فسر ما مقداره (٢٦,٢٪) من التباين في المنظمة الذكية، ومن جدول تحليل التباين تين ان قيمة F تساوي (١٣,٤٧٨) عند مستوى ثقة (٠,٠٠١) وعد درجة حرية (١) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$). كما يتبين من جدول المعاملات ان قيمة β تساوي (٠,٥١٢) وان قيمة t تساوي (٣,٦٧١) عند مستوى ثقة (٠,٠٠١) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال".

النتائج والتوصيات

النتائج

- أظهرت نتائج الدراسة أن الذكور يشكلون ما نسبته (٩٥٪) من عينة الدراسة حيث تفوق هذه النسبة نسبة الإناث والتي بلغت (٥٪)، ويعزو الباحثان هذا إلى عدة أمور منها ساعات العمل الطويلة، العمل الميداني، وارتباط الإناث بالاعباء العائلية بعد الزواج. أما ما يتعلق بالمؤهل العلمي فان حملة البكالوريوس تفوق نسبتهم حملة الماجستير بقيمة تبلغ (٧٢,٥٪). كما تشير نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (٣٠-٤٠) سنة ويشكلون ما نسبته (٦٠٪).
- تشير نتائج الدراسة بان الأهمية النسبية للقيادة الإستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي قدره (٤,٠٩)، وقد جاء بالمرتبة الأولى متغير الرؤية المستقبلية وبأهمية نسبية مرتفعة، ومتغير ادارة التغيير جاء في المرتبة الأخيرة، وهذا يتطلب من الادارة العليا وعلى الرغم من اهتمامها المرتفع بالقيادة الإستراتيجية للشركة إلا أن عليها أن تولي اهتماماً أكبر لإدارة التغيير في الشركة وبشكل أكثر فعالية.
- تشير نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية لمتغير المنظمة الذكية كانت بدرجة مرتفعة وبوسط حسابي (٤,١٤)، وقد جاء بالمرتبة الأولى التعلم المستمر وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يبين أن إدارة الشركة تهتم بتطوير موظفيها وتعتبر ذلك اولوية بالنسبة لها، في حين أن فهم البيئة جاء في المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية مرتفعة، وتتفق الأهمية النسبية المرتفعة للتعلم التنظيمي مع دراسة راضي وحسين (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على طاقتها في التعلم.

- وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. وهو ما يتفق جزئياً مع دراسة فرعون، العنزي والخالدي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أنه كلما تزايد الاهتمام باستخدام استراتيجية ريادية الأعمال كلما ارتفعت القدرة على تطوير المنظمة الذكية.
- بينت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. وهو ما يتفق مع دراسة طولان (٢٠١٦) والتي أكدت بضرورة وجود رؤية واضحة بشأن إعداد وبناء القيادات للوصول إلى المنظمة الذكية.
- وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لإدارة التغيير في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. وتتفق النتيجة مع توصيات دراسة أحمد وإسماعيل (٢٠١٨) والتي أكدت بضرورة منح الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين من أجل مواجهة التغيرات والقدرة على الاستجابة السريعة لها مما يعزز قدرة المنظمة للتحويل إلى منظمة ذكية.
- وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) للقيادة الابتكارية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

الاستنتاجات:

- تولي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال اهتماماً كبيراً بالقيادة الإستراتيجية للشركة، وتعمل على إعداد قيادات مستقبلية شابة وتشجع على ثقافة العمل الجماعي.
- تهتم شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بتطوير قدرات ومهارات الموظفين وتحرص على استمرارية تعلمهم سعياً وراء التحسين المستمر لهم مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة بشكل عام.
- تولي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال عناية كبيرة لمراقبة التطورات والتغيرات التكنولوجية وكذلك تطور احتياجات المستهلكين والتصرف بالوقت المناسب لمواجهة هذه التغيرات والتطورات.
- تحتاج شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال إلى بذل جهد أكبر من أجل إدارة التغيير في الشركة حتى تصبح أكثر فعالية.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بإشراك الموظفين عند وضع أي خطة للتغيير وتوفير جو تنظيمي محفز من أجل إحداث التغيير المطلوب في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- التركيز على سياسة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال المتعلقة بدعم التشارك المعرفي بين الموظفين، حيث يجب أن يكون لدى إدارة الشركة دعم مخطط لعملية نقل وتشارك المعرفة بين موظفيها وفي مختلف فروع الشركة.
- تشجيع الموظفين على الحديث بحرية، وتقبل الانتقادات والآراء المعارضة لبعض سياسات شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دون أن يكون لذلك أي انعكاسات سلبية على الموظفين، ويمكن تشجيعهم من خلال عقد لقاءات دورية مع الموظفين لضمان زيادة التفاعل، وكذلك من خلال إشراكهم في حل المشكلات التي تواجه الشركة.
- ضرورة أن يتوفر لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال رؤية واضحة لأهداف ونتائج التغيير وإطلاع موظفي الشركة عليها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد، أفين محمد صالح، وإسماعيل، مصطفى جكر. (٢٠١٨). "دور ابعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك". مجلة جامعة دهوك: ٢١(١): ٢٠٥-٢٢٥.
٢. الأكلبي، عايض شافي. (٢٠١٨). "دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: ١٩(١): ٢١٣-٢٥٦، جامعة القاهرة. جمهورية مصر العربية.

٣. جواد، شوقي ناجي، وجابر، ميسون عثمان احمد. (٢٠١٧). "الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا وأثره على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية". مجلة الادارة والاقتصاد: (١١١)، ٤٦-٦٤: جامعة عمان العربية. عمان. الاردن.
٤. راضي، جواد محسن، وحسين، سجي جواد. (٢٠١٧). "دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول للمنظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية: ١٩(٣): ٦-٣٣. بغداد. العراق.
٥. الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠١٨). "اليقظة الإستراتيجية مدخل لادارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية". مجلة التربية: (٥٢): ١-٣٩. جامعة حلوان. جمهورية مصر العربية.
٦. الشهراني، نوره فالح عايض. (٢٠١٨). "درجة ممارسة القادة الاكاديميين بجامعة بيثشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: ٣(٣): ٥٨٤-٦١٧.
٧. الطائي، يوسف حجيم، الصائغ، محمد جبار، وهادي، قيصر علي. (٢٠١٣). "صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. (٢٦): ١٥٠-١١٩. جامعة الكوفة، العراق.
٨. طولان، تهاني صالح زكي. (٢٠١٦). "دور القيادة الإستراتيجية في اعداد وبناء القيادات المستقبلية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: (٤)٧: ٤٤٥-٤٧٥. جامعة قناة السويس. جمهورية مصر العربية.
٩. عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (٢٠١٩). "دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة". المجلة العربية للادارة: ٣٩(١): ١٤٥-١٦٤. كلية المجتمع. قطر.
١٠. فرعون، محمد ثابت، العنزي، سعد علي، والخالدي، عواد كاظم. (٢٠١٥). "صياغة استراتيجية ريادية الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق-أساسيل-كورك)". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية: ١٠(٣٣): ١١٣-١٣٧. بغداد. العراق.
١١. النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعي، ماجد راضي. (٢٠١٨). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. دار الحامد للنشر والتوزيع. الاردن. عمان.
١٢. الوكيل، منال. (٢٠١٥). "أثر نمط القيادة الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية للمنظمات العامة: دراسة تطبيقية على بعض وحدات الإدارة المحلية بمحافظة القاهرة". مجلة البحوث والدراسات العربية: (٦٣): ٢١٩-٢٥٩. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Albrecht, K. (2003). "Organizational intelligence survey preliminary Assessment". Journal Institute Of Management. 1-7.
- [2] Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). "How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model". Journal of Change Management. 17(2): 155-187, <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>.
- [3] Barringer, B. , & Ireland, R. (2016). Entrepreneurship, Successfully launching new venterures (5thed). New York, NY: Pearson Education, Inc.
- [4] Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I. (2017). "Strategic leadership in civil society organizations: a research on Turkish charities performing international operations". VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 28(2): 839-863, <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9780-6>.
- [5] Calin, I. E., Părgaru, I., & Neacsu, M. (2015). "The Role of Smart Organizations in Socio-Economic Environment". Valahian Journal of Economic Studies. 6(4): 41.
- [6] Daud, S., & Hanafi, W. N. W. (2018). "Blue Ocean Leadership Style and Strategic Decision Making Among Leaders at Government Link Companies (GLCs): The Role of Emotional Intelligence as Moderator". Global Business & Management Research, 10.
- [7] Gujarati, D. N. (2004). Basic Econometric (4th ed.). New York, NY: McGraw-hill.
- [8] Ismail, S. N., Kanesan, A. G., & Muhammad, F. (2018). "Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality". International Journal of Instruction. 11(4): 485-498, <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11430a>.
- [9] Jackson, E. M., & Finkelstein, S. (2005). "Immunity from implosion: Building smart leadership". Ivey Business Journal. 1-7.
- [10] Koper, R. (2014). "Conditions for effective smart learning environments". Smart Learning Environments.1(1): 5, <https://doi.org/10.1186/s40561-014-0005-4>.
- [11] Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). "Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing". Business Horizons. 62(1): 65-74, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>.

- [12] London, M., & Smither, J. W. (1999). "Empowered self-development and continuous learning. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration", The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. 38(1): 3-15, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199921\)38:1%3C3::aid-hrm2%3E3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199921)38:1%3C3::aid-hrm2%3E3.0.co;2-m).
- [13] Montgomery, D.C., Peck, E.A., & Vining, G.G. (2006). Introduction to linear regression analysis (3rd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [14] Olzak, C. M. (2016). "Toward better understanding and use of Business Intelligence in organizations". Information Systems Management. 33(2): 105-123, <https://doi.org/10.1080/10580530.2016.1155946>.
- [15] Schwaninger, M. (2008). "Intelligent organizations: Powerful models for systemic management". Springer Science & Business Media.
- [16] Sekaran, U. Bougie, Roger (2010). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (5thed) edition, John Wiley & Sons.
- [17] Silber, K. H., & Kearny, L. (2009). "Organizational intelligence: A guide to understanding the business of your organization for HR, training, and performance consulting". John Wiley & Sons.
- [18] Silingiene, V., & Skeriene, S. (2016). Links between the spiritual intelligence of the leader and an organization's service quality: A theoretical approach. Engineering Economics. 27(1): 56-65. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.27.1.8863>.
- [19] Svobodová, A., & Koudelková, P. (2011). "Collective intelligence and knowledge management as a tool for innovations". Economics and management. 16: 942-946.
- [20] Vengerov, A. (2011). "Collective Learning and Collective Intelligence Working Together". International Journal of Learning. 18(2): 45-56, <https://doi.org/10.18848/1447-9494/cgp/v18i02/47500>.
- [21] Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (7th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.



Strategic leadership and its role on achieving smart organization (case study of the Palestinian cellular communications company Jawwal)

Fida' Abdel Hameed Qarmash

Assistant Professor, Palestine Technical University Kadoorie, Palestine
fqkadun@gmail.com

Fayez Juma Al Najjar

Professor, WISE University, Jordan
najjar_fayez@yahoo.com

Received Date : 12/12/2019

Accepted Date : 21/8/2020

DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.1.7>

Abstract: The study aimed to identify the role of strategic leadership on achieving smart organization in Jawwal company for Palestinian cellular communications, due to the importance of strategic leadership in the success of organizations, and its role in achieving smart organizations, and enhance the opportunities for them to make progress against other competing organizations. Represents the study population of the Palestinian cellular telecommunication company Jawwal.

To achieve the objectives of the study, the researchers developed the study tool (questionnaire), which consisted of (35) paragraphs, and targeted the leaders of the supervisory tasks in this company.

The study found that there is a statistically significant effect at the level of significance ($P \leq 0.05$) of strategic leadership with its dimensions on achieving the smart organization with its combined dimensions.

Keywords: Strategic Leadership; Smart Organizations; Palestinian Cellular Communications Jawwal.

References:

- [1] 'bd Alrhym, Mhmd 'bd Alrhym. (2019). "Dwr Alqyadh Alestratyjyh Fy Thqyq Alndj Alm'ssy Fy Almnzmat Al'amh: R'yh Mqtrhh". *Almjil Al'rbyh Lladarh*: 39(1): 145-164. Klyt Almjtm'. Qtr.
- [2] Alaklby, 'ayd Shafy. (2018). "Dwr Alqyadh Alestratyjyh Fy D'm Alada' Alm'ssy: Drash 'lmyh Balttbyq 'la Jam't Shqra' Wklyatha". *Mjlt Klyt Alaqtsad Wal'lwm Alsyasyh*: 19(1): 213-256, Jam't Alqahrh. Jmhwryt Msr Al'rbyh.
- [3] Ahmd, Afyn Mhmd Salh, Wesma'yl, Mstfa Jkr. (2018). "Dwr Ab'ad Altmkyn Fy Thqyq Khsa's Almnzmmh Aldkyh: Drash Mydanyh L'ynh Mn Almdra' Fy Mnzmat Ala'mal Alsgyryh Fy Mhafzt Dhwk". *Mjlt Jam't Dhwk*: 21(1): 205-225.
- [4] Albrecht, K. (2003). "Organizational intelligence survey preliminary Assessment". *Journal Institute Of Management*. 1-7.
- [5] Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). "How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model". *Journal of Change Management*. 17(2): 155-187, <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>.
- [6] Barringer, B. , & Ireland, R. (2016). *Entrepreneurship. Successfully launching new venterures (5thed)*. New York, NY: Pearson Education, Inc.
- [7] Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I. (2017). "Strategic leadership in civil society organizations: a research on Turkish charities performing international operations". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 28(2): 839-863, <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9780-6>.
- [8] Calin, I. E., Pârgaru, I., & Neacsu, M. (2015). "The Role of Smart Organizations in Socio-Economic Environment". *Valhian Journal of Economic Studies*. 6(4): 41.
- [9] Daud, S., & Hanafi, W. N. W. (2018). "Blue Ocean Leadership Style and Strategic Decision Making Among Leaders at Government Link Companies (GLCs): The Role of Emotional Intelligence as Moderator". *Global Business & Management Research*, 10.

- [10] Fr'wn, Mhmd Thabt, Al'nzy, S'd 'ly, Walkhaldy, 'wad Kazm. (2015). "Syaghh Astrytyjy Ryadyh Ala'mal Lttwyr Anmwdj Almnzmat Aldkyh: Bhth Ttbyqy Fy Shrkat Alatsalat Almntqlh Fy Al'raq (Zyn Al'raq-Asasyk-Kwrk)". Mjlt Alghry Ll'wlm Alaqtsadyh Waladaryh: 10(33): 113- 137. Bghdad. Al'raq.
- [11] Gujarati, D. N. (2004). *Basic Econometric (4th ed.)*. New York, NY: McGraw-hill.
- [12] Ismail, S. N., Kanesan, A. G., & Muhammad, F. (2018). "Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality". *International Journal of Instruction*. 11(4): 485-498, <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11430a>.
- [13] Jackson, E. M., & Finkelstein, S. (2005). "Immunity from implosion: Building smart leadership". *Ivey Business Journal*. 1-7.
- [14] Jwad, Shwqy Najy, Wjabr, Myswn 'thman Ahmd. (2017). "Alwd' Aldhny Llqyadat Aledaryh Al'lya Wathrh 'la Altghyyr Alastrytyjy Fy Alshrkat Alsna'yh". Mjlt Aladarh Walaqtsad: (111), 46- 64: Jam't 'man Al'rbyh. 'man. Alardn.
- [15] Koper, R. (2014). "Conditions for effective smart learning environments". *Smart Learning Environments*.1(1): 5, <https://doi.org/10.1186/s40561-014-0005-4>.
- [16] Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). "Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing". *Business Horizons*. 62(1): 65-74, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>.
- [17] London, M., & Smither, J. W. (1999). "Empowered self-development and continuous learning. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration", The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. 38(1): 3-15, [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199921\)38:1%3C3::aid-hrm2%3E3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199921)38:1%3C3::aid-hrm2%3E3.0.co;2-m).
- [18] Montgomery, D.C., Peck, E.A., & Vining, G.G. (2006). *Introduction to linear regression analysis (3rd ed.)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [19] Alnjar, Fayz Jm'eh, Alnjar, Nbyl Jm'eh, Walz'by, Majd Rady. (2018). Asalyb Albhth Al'lmy: Mnzwr Ttbyqy. Dar Alhamd Llnshr Waltzy'. Alardn. 'man.
- [20] Olzak, C. M. (2016). "Toward better understanding and use of Business Intelligence in organizations". *Information Systems Management*. 33(2): 105-123, <https://doi.org/10.1080/10580530.2016.1155946>.
- [21] Rady, Jwad Mhsn, Whsyn, Sja Jwad. (2017). "Dwr Ab'ad Alt'lm Altnzymy Fy Althwl Elamnzmata Dkyh: Drash Thlylyh Lara' 'Nh Mn R'sa' Alaqsam Fy B'd Jam'at Alfrat Alawst". Mjlt Alqadsy L'l'wlm Aledaryh Walaqtsadyh: 19(3): 6-33. Bghdad. Al'raq.
- [22] Schwabinger, M. (2008). "Intelligent organizations: Powerful models for systemic management". Springer Science & Business Media.
- [23] Sekaran, U. Bougie, Roger (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (5thed) edition*, John Wiley & Sons.
- [24] Alshhrany, Nwrh Falh 'ayd. (2018). "Drjt Mmarst Alqadh Alakadymyyn Bjam't Byshh Llqyadh Alabtaryh Mn Wjht Nzr A'da' Hy't Altdrys". *Almjhl Aldwlyh Lldrasat Altrbwyh Walnfsyh*: 3(3): 584-617.
- [25] Silber, K. H., & Kearny, L. (2009). "Organizational intelligence: A guide to understanding the business of your organization for HR, training, and performance consulting". John Wiley & Sons.
- [26] Silingiene, V., & Skeriene, S. (2016). Links between the spiritual intelligence of the leader and an organization's service quality: A theoretical approach. *Engineering Economics*. 27(1): 56-65. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.27.1.8863>.
- [27] Svobodová, A., & Koudelková, P. (2011). "Collective intelligence and knowledge management as a tool for innovations". *Economics and management*. 16: 942-946.
- [28] Alta'y, Ywsf Hjym, Alsa'gh, Mhmd Jbar, Whady, Qysr 'ly. (2013). "Syaghh Alestrytyjy Almstdamh Llshrk Fy Bna' Almnzmat Aldkyh: Drash Asttla'yh Lara' 'ynh Mn Almdra' Fy Shrkt Zyn Al'raq". Mjlt Alghry Ll'wlm Alaqtsadyh Waladaryh. (26): 150- 119. Jam't Alkwfh, Al'raq.
- [29] Twlan, Thany Salh Zky. (2016). "Dwr Alqyadh Alestrytyjy Fy A'dad Wbna' Alqyadat Almstqbyh". *Almjhl Al'lmyh Lldrasat Altjaryh Walby'yh*: 7(4): 445-475. Jam't Qnah Alswys. Jmhwryt Msral'rbyh.
- [30] Vengerov, A. (2011). "Collective Learning and Collective Intelligence Working Together". *International Journal of Learning*. 18(2): 45-56, <https://doi.org/10.18848/1447-9494/cgp/v18i02/47500>.
- [31] Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- [32] Alwkyl, Mnal. (2015). "Athr Nmt Alqyadh Alestrytyjy 'la Al'alyh Altnzymy Llmnzmat Al'amh: Drash Ttbyqy 'la B'd Whdat Aledarh Almhlyh Bmhafzh Alqahrh". Mjlt Albhwth Waldrasat Al'rbyh: (63): 219- 259. Alqahrh. Jmhwryt Msr Al'rbyh.
- [33] Alzhyry, Ebrahym 'bas. (2018). "Alyqzh Alestrytyjy Mdkhl Ladart Altnzymy Lthqyq Myzh Tnafsyh Llm'ssat Alt'lmyh". Mjlt Altrbyh: (52): 1-39. Jam't Hlwan. Jmhwryt Msr Al'rbyh.