

أثر الرشاقة التنظيمية في تعزيز الذكاء التنظيمي  
دراسة ميدانية علي الشركة القابضة لمصر للطيران  
The Effect of Organizational Agility in Building The  
Organizational intelligence building: A field study on  
the Egypt Air Holding Company

د/غالية عبدالسلام محمود العمامي

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية بأوسيم

رقم الهاتف: 01016960168

البريد الإلكتروني: [Ghalia\\_omami@yahoo.com](mailto:Ghalia_omami@yahoo.com)

### المستخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن واقع الرشاقة التنظيمية وأبعادها: (الحساسية الاستراتيجية، رشاقة اتخاذ القرار، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، والذكاء التنظيمي وأبعاده المتمثلة في (فهم البيئة، الرؤية الاستراتيجية، الذكاء الجماعي) في الشركة القابضة لمصر للطيران في مدينة القاهرة، كما هدفت الدراسة إلي التعرف علي علاقة الارتباط بين الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي في الشركة محل الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت الدراسة عينة مكونة من (280) مفردة من الموظفين في الشركة تم توزيعها على أقسامها، وقد تم تصميم استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلي إجراء بعض المقابلات الشخصية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلي عدة الاستنتاجات أهمها:

أن ممارسة الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي في الشركة محل الدراسة في المستوى المتوسط، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير طردية قوية بين الرشاقة التنظيمية بأبعادها والذكاء التنظيمي بأبعاده، كما تبين نتائج الدراسة إلى أن قيمة اختبار (t.test) معنوية لكافة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد علي وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين (الرشاقة التنظيمية) وبين (الذكاء التنظيمي). وأوصت الدراسة باهتمام الشركة القابضة لمصر للطيران بتعزيز التعلم المستمر وضرورة توضيح الرؤي والخطط والتوجهات المستقبلية مع العاملين بها.

### الكلمات المفتاحية:

الرشاقة التنظيمية - الذكاء التنظيمي - الحساسية الاستراتيجية - رشاقة اتخاذ القرار - المسؤولية المشتركة - سرعة الاستجابة - فهم البيئة - الرؤية الاستراتيجية - الذكاء الجماعي - الشركة القابضة لمصر للطيران.

### Abstract:

This Study aims to identify and recognize the dimensions of the **organizational agility**: (Strategic Sensitivity – Agility decision making – shared responsibility – Responsiveness). And the dimensions of the **intelligence organization**: (understanding of the environment – strategic vision – collective intelligence) at the Egypt air holding Company in the city Cairo, the study also aims to identify the relationship of correlation between organizational agility and intelligence organization in the company. The descriptive methodology was used in the investigation. The study involved an (280 person sample of the company's workforce that was distributed among its departments The questionnaire was the primary method utilized by the study to collect the necessary data and information, along with in-person interviews. The data that was obtained was examined using (spss).

The most significant findings showed that organizational agility and intelligence organization had similar levels of performance,- And that the value of the (t-test) test is significant for all the study axes at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ), which confirms the existence of a positive significant correlation between organizational agility and intelligence organization in the Egypt air holding Company. The most crucial suggestions that the business needs to improve the role of the organization are to educate employees about visions, plans, and future orientations while also providing a database.

**Keywords:**

organizational agility - intelligence organization- Strategic Sensitivity–Agility decision making– shared responsibility – Responsiveness understanding of the environment – strategic vision–collective intelligence- the Egypt air holding Company.

**مقدمة:**

إن بيئة الأعمال في الوقت الحالي تواجه العديد من التغيرات المتلاحقة, حيث تشهد الأسواق الكثير من الاضطرابات, بالإضافة إلي تحديات المنافسة, الأمر الذي يستدعي من المنظمات الحديثة التحرك والاستجابة السريعة وإجراء التعديلات المناسبة في استراتيجياتها وخططها الحالية والمستقبلية, حتي يتسنى لها الحفاظ علي مكانتها في السوق, وتعزيز قدرتها علي الابتكار والمقاومة من خلال وضع مجموعة متنوعة من السيناريوهات في ظل سياقات غير مؤكدة, وذلك لزيادة قدرتها علي مجاراة هذه التغيرات والاستجابة لها بشكل سريع (Baskarada,2018).

الأمر الذي دعا المنظمات إلي التحرك السريع باتجاه تغيير أنظمتها واستراتيجياتها, ومحاولة الموائمة والتكيف مع البيئة التي يكتنفها الكثير من الغموض والاضطراب, وحالات عدم التأكد, حتي تحافظ علي ديمومتها وبقاؤها, وأن تبقى علي صلة دائمة بالعملاء والأطراف ذات العلاقة بالمنظمة وذلك للحصول علي المعلومات من خلال

المسح البيئي للأحداث، والتعرف علي الفرص التي يمكن اقتناصها، والتحديات التي قد تعترض طريقها ومحاولة الاستعداد الدائم لمواجهتها، كما تمكنها من التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي يمكن أن تؤثر علي أنشطتها (Audretsch,2022).

ويمكن القول أن التخطيط التقليدي والخطط طويلة الأجل التي يتم اعتمادها داخل المنظمات لم تعد مصدراً لتحقيق أهداف المنظمة ومصدراً لبقائها ونجاحها، لذا بات علي الشركات التي تسعى للنجاح استخدام أساليب حديثة تمكنها من التغلب علي هذه الصعوبات (Miroshnychenko,2021).

ومن هنا برز مفهوم "الرقابة التنظيمية" - **Agility Organizational** - والذي له اثر شديد علي التغلب علي هذه الصعوبات، فهو يمكن المنظمات من التحرك السريع للتغلب علي المنافسين، فالرقابة التنظيمية تهتم بجمع المعلومات حول البيئة المحيطة، والقدرة علي اقتناص الفرص، ومحاولة الاستفادة منها، والتخفيف من حدة التهديدات التي تعترض طريق المنظمة (Verslas,2022).

كما برز مصطلح "الذكاء التنظيمي" كمفهوم معاصر والذي أكد علي عمليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة أخذ يتدرج من داخل المنظمة ليشمل بعد ذلك تطور المنظمة ككل والذي ظهر كاستجابة للتحديات التي تكتنف المنظمات ومحاولة فهم البيئة والتعلم من أخطاء الماضي والتركيز علي مواردها البشرية والاستفادة من أفكارها الإبداعية(الطائي وآخرون، 2013). ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتتناول المتغير المستقل المتمثل في (الرقابة التنظيمية) والمتغير التابع المتمثل في (الذكاء التنظيمي).

## 1- الخلفية النظرية لمتغيرات البحث:

### 1/1- الرشاقة التنظيمية:

عند استعراض مفهوم الرشاقة التنظيمية، فإنه ينبغي التعرف علي معناها والأثر الذي تحققه في المنظمات من خلال ممارستها في بيئة تتسم بحالة من عدم التأكد والتغير السريع، ومصطلح "Agility"، معناه العام في قاموس (Oxford) هو القدرة على التحرك السريع والسهل وهي تأخذ عدة معاني عند ترجمتها للغة العربية ومنها (المرونة - خفة الحركة- التكيف- الرشاقة )، وتعتمد الدراسة الحالية على مصطلح "الرشاقة التنظيمية"، ويمكن القول أن مصطلح الرشاقة التنظيمية Organizational-Agility - تمتد جذوره إلى فترة الكساد الاقتصادي للصناعات الأمريكية عام (1980)، إلا أن أول ظهور فعلي لمصطلح "الرشاقة التنظيمية" برز عام (1991) وذلك من خلال تقرير معهد "IACOCCA" والذي تم تقديمه بواسطة الأكاديميين بجامعة "Lehigh" في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "استراتيجية الشركات الصناعية في القرن "21"، ووفقاً لهذا التقرير تم تحديد الرشاقة التنظيمية على أنها نظام تصنيع يهدف لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق (Kanten el.,2017:698).

كما أشار كلاً من (Dalvi et al, 2013) إلى أن مصطلح الرشاقة التنظيمية أستمذ جذوره من التصنيع الرشيقي وخصائصه، ومن ثم امتد إلى مجال الأعمال لتجسد الاستجابة السريعة للتغيرات والقدرة على موائمة البيئة، وقد توالى الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية بهدف وضع إطار فكري ومفاهيمي حول هذا الموضوع باعتباره أحد الموضوعات الهامة التي تساهم في إيجاد حلول لمشكلات المنظمات التي تواجه الكثير من التحديات التي فرضت عليها من قبل البيئة المحيطة بها.

ويعد مفهوم الرشاقة التنظيمية "مفهوماً معقداً، ومتعدد الأبعاد ومحدد السياق، ويشمل القدرة على الإحساس بالتغير البيئي، والاستجابة السريعة للتغيير غير المتوقع عن طريق التجميع المرن للموارد والعمليات والمعرفة والقدرة على العمل والمنافسة في حالة

ديناميكية مستمرة" (Steven, et al., 2017;18). ويعرف (Liu,2010:4) الرقابة بأنها "القدرة على الضبط باستمرار والتكيف مع التوجه الاستراتيجي للأعمال الأساسية كدالة للطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة, وإنشاء نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة الشركة". ويشير (Zitkiene & Deksnys, 2018:118) إلى الرقابة التنظيمية بأنها "القدرة التنظيمية في التعرف على التغيرات غير المتوقعة في البيئة, والاستجابة بشكل مناسب وبطريقة سريعة وفعالة عن طريق استخدام الموارد الداخلية وإعادة تشكيلها, وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية من هذه العملية", كما يمكن تعريف الرقابة التنظيمية وفق القياس المعتمد في الولايات المتحدة بأنها: " قدرة المنظمة لمزامنة معدل التغيير الداخلي للأعمال مع معدل التغيير الذي تفرضه بيئة الأعمال" (Barden & Watts :2017). وعلى الرغم من اختلاف التعريفات لمفهوم الرقابة التنظيمية إلا أن جميع التعريفات تؤكد على أن أهم السمات الأساسية للرقابة التنظيمية هي السرعة والمرونة والاستجابة الفعالة للتغيير.

#### – أهمية الرقابة التنظيمية:

أصبح مصطلح الرقابة التنظيمية يشكل أهمية بالغة لدى أصحاب القرار إذ أنه يحقق للمنظمة القدرة على الاستجابة السريعة بشكل استباقي للتغيرات البيئية غير المتوقعة, فالالتزام باستخدام الاستراتيجيات الرشيقة تنطوي عليه الكثير من التغيرات على جميع مستويات المنظمة سواء في هيكلها التنظيمية عن طريق ديناميكيات القيادة وصنع القرار, ووصولاً إلى المهارات والعلاقات الشخصية بين الأفراد الذين يقومون بتنفيذ المهمة الرشيقة (Steven, et al., 2017;18), كما تمكن الرقابة التنظيمية من تطبيق التحرك المرن والذكي لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على مكانتها في السوق وتفوقها الاستراتيجي رغم تقلبات بيئة الأعمال.

وتوصل (Moshki & Teimouri.,2013 :63) إلى استنتاج مفاده " أن المنظمات التي تتبنى الرقابة التنظيمية في أعمالها وأنشطتها تحقق العديد من النتائج ومنها: (التحسين المستمر للعمليات التنظيمية, وزيادة حصتها السوقية, وتحسين

السيطرة على التكلفة، وكسب القيمة المضافة نتيجة استثماراتها في التقنيات المتطورة، ومواجهتها للتغيرات السريعة، وزيادة رضا العاملين، وسرعة تحقيق الأهداف المطلوبة، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن). وترى (Meredith and Francis,2000,p140) أن الالتزام بالرقابة التنظيمية يتجاوز مجرد اقتراح بعض الإجراءات والسياسات الجديدة، بل يتطلب أن تعيد الإدارة التفكير في الهياكل والوظائف وممارسات الإدارة الحديثة مثل: التخطيط والتحفيز وتبنى الأنظمة التي تتضمن في عمقها تحيزاً تجاه الوضع الراهن، و تعزيز وتطوير طرق مبتكرة للاستفادة من القائمة مجالات الخبرة لتوقع وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

#### - خصائص و أبعاد الرقابة التنظيمية:

اقترح (Doz & Kosonen, 2008) ثلاثة أبعاد تتمثل في (الحساسية الاستراتيجية- وحدة القيادة - تدفق وانسيابية الموارد). كما قام (Park, 2011) بتحديد ثلاثة أبعاد للرقابة التنظيمية وهي: (رقابة الاستشعار-رقابة عملية اتخاذ القرار - رقابة التطبيق والممارسة)، بينما يرى (Abu Radi,2013:45) أن هناك ستة أبعاد الرئيسية للرقابة التنظيمية وهي: (الحساسية الاستراتيجية - المقدرات الجوهرية- وضوح الرؤية - المسؤولية المشتركة - سرعة الاستجابة- اختيار الأهداف). ويلاحظ مما سبق تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعاد ومؤثرات محددة لقياس الرقابة التنظيمية حيث حدد كل باحث الأبعاد وفقاً لتطورات ومحددات البحث الذي قام به وانطلاقاً من هذا فإنه تم تعيين الأبعاد التي أوردها كلاً من (Park, 2011) و (Abu Radi,2013) والتي تتلاءم مع إهداف الدراسة الحالية وهي: (الحساسية الاستراتيجية - رقابة اتخاذ القرار - المسؤولية المشتركة- سرعة الاستجابة).

#### - البعد الأول: الحساسية الاستراتيجية:

تعبّر عن الاستشعار والاستبصار عن الأحداث والتغيرات في البيئة المحيطة من فرص وتهديدات مثل تفضيلات العملاء، وظهور تكنولوجيا حديثة، والتحركات

الاستراتيجية للمنافسين في الوقت المناسب وذلك من خلال المعلومات, وذلك ينتج عن قدرة الشركة على الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأطراف ذات الصلة بالشركة وغيرها من الشركات في نفس المجال, وقد تم تعريف الحساسية الاستراتيجية على أنها: "القدرة على تحديد واقتناص الفرص على نحو أسرع من المنافسين". وهناك ثلاث مقومات أساسية تمكن المنظمة من الوصول إلى الحساسية الاستراتيجية (الاستشعار) الأمر الذي يحقق لها القدرة علي ممارسة الرقابة التنظيمية وتحسين أهدافها بأسرع وقت وأقل تكاليف وهذه المقومات هي: عمليات استراتيجية مفتوحة- التأكيد على التغطية الاستراتيجية-الحوار الداخلي عالي الجودة (Kettunen,2010).

#### - البعد الثاني: رقابة اتخاذ القرار:

تعتبر عن قدرة القائد على اتخاذ القرارات بناء على المعلومات ذات الصلة بموضوع القرار من مصادرها المتنوعة, والقدرة على تفسير الأحداث دون تأخير, بالإضافة إلى تحديد الفرص وضبطها بما يحقق مصالح المنظمة, والتقليل من الآثار السلبية للتهديدات على المنظمة وتجنب الاصطدامات, ويمكن القول أن رقابة اتخاذ القرار تعتبر عن "قدرة متخذ القرار على سرعة التعرف على الفرص واغتنامها".

#### - البعد الثالث: المسؤولية المشتركة:

تشير إلى مسؤولية كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة في صناعة واتخاذ القرارات الجريئة والمدروسة, كما أنها تركز علي اتخاذ إجراءات إيجابية كجزء لا يتجزأ من عمليات الأعمال اليومية, والاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المالية ومهارات الموظفين, والاستفادة من قدرات الشركاء التجاريين, وتحسين الممارسات لاستخدام الموارد بشكل أفضل, الأمر الذي يؤدي إلى خلق القيمة التراكمية والتجميعية للمنظمة; وذلك من خلال بناء علاقات قوية مع شركاء سلسلة القيمة, ومن ثم تحقيق النتائج والمخرجات المطلوبة بشكل تجميعي تراكمي, والتي تنعكس على تميز المنظمة (Abu: 120). (Radi,2013).



#### – البعد الرابع: سرعة الاستجابة:

تعنى اتخاذ إجراءات فورية تعكس مدى قدرة المنظمة على تحديد المتغيرات وسرعة ردود الأفعال تجاهها أو التفاعل معها بشكل استباقي، وبعد الاستجابة يعنى التأقلم مع الأفكار الجديدة والمبتكرة لخلق منتجات جديدة ونماذج أعمال جديدة، وتعرف بانها: " قدرة المنظمة على سرعة إعادة تكوين الموارد وعملياتها لأعاده العمل حسب مطالب بيئة العمل، والا تقتصر الاستجابة على التكيف فقط إنما قد يقتضى الأمر الحصول على شركاء خارجيين أو نظم جديدة أو كفاءات" (osterhout,2010:24).

#### 1/2- الذكاء التنظيمي:

يعد مفهوم (الذكاء التنظيمي) مفهوم حديث يدعو إلى استخدام أساليب حديثة لإدارة منظمات الأعمال بهدف تعظيم ذكاء المنظمة وقدرتها على تقبل التغيير، ويطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لديها القدرة على توليد المعرفة والاستفادة منها في تحقيق أهدافها واقتناص الفرص المتاحة أمامها وقدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات في البيئة الخارجية، والذكاء التنظيمي له دور كبير في بناء المنظمة الذكية وجعلها "منظمة مستدامة" لكونها أكثر تركيز على الاستمرارية والتجديد (عجيلات, 2013: 20).

هذا وتختلف المنظمات الذكية عن غيرها من منظمات الأعمال التقليدية، وينشأ هذا الاختلاف عن اختلاف الأساليب والإجراءات والممارسات المتبعة لإنجاز أعمالها، (ردايدة , 2016: 16)، كما أكد (العزى, 2009: 172) بأن الذكاء التنظيمي يعنى الاستثمار في رأس المال الفكري والتكنولوجي من خلال الاعتماد على الإبداع والمبادرة، ويرى (porter) بأن نجاح المنظمة الذكية (IO) وبقاؤها واستمرارها مرهون بكيفية النجاح في بيئتها وأن المنظمة التي تمتلك المعرفة يجب عليها الاستخدام الاستراتيجي لتلك المعرفة، ويمكن القول أن الذكاء التنظيمي هو "قدرة المنظمة على استخدام كل طاقاتها العقلية وتركيز تلك القوة الذهنية للقيام بمهامها" ( Nasiri.et al, 2014: 239).

**أبعاد الذكاء التنظيمي:**

يوجد تباين واختلاف بين وجهات نظر الباحثين في تحديد خصائص وأبعاد الذكاء التنظيمي حيث يري (Mohammadi & Babae 2015:216) أن أبعاد الذكاء التنظيمي تتمثل في: (المرونة، والاستباقية، والقدرة علي فهم واستشعار البيئة)، بينما يري (الطائي وآخرون، 2013) و(الردايدة، 2016) أن أبعاد الذكاء التنظيمي تتمثل في: (التعلم المستمر، وإيجاد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة)، بينما يري (العوامل، 2015) أن أبعاد الذكاء التنظيمي تتركز في (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير والموائمة والتطابق، ونشر المعرفة)، أما (الزين، 2013) فقد حدد بعدين للذكاء التنظيمي هما: (القدرة علي الاستشعار، والاستجابة)، في حين يري (Albrecht, 2003) أن أبعاد الذكاء التنظيمي تكمن في: (بلوغ الغايات، وفهم البيئة، والذكاء الجماعي، ومناقلة الموارد)، كما اقترح Finkelstein & Jackson (2005:2) عدة أبعاد للذكاء التنظيمي هي (الذكاء الجماعي، والفريق الاستراتيجي، واختيار المتميزين)، وبناء علي كل ما تم استعراضه من أبعاد فقد اعتمدت هذه الدراسة علي الأبعاد التي تناولتها دراسة كلاً من: (Albrecht, 2003) و (Finkelstein & Jackson, 2005)، و(العوامل، 2015)، و(الزين، 2013) وركزت علي ثلاثة أبعاد أساسية هي: (فهم البيئة - الرؤية الاستراتيجية - الذكاء الجماعي).

**البعد الأول: فهم البيئة:**

إن بقاء المنظمات واستدامتها يعتمد على التركيز على تحليل بيئتها باستمرار، والتعرف على المتغيرات التي تؤثر على أنشطتها، وكلما زادت معرفة المنظمة بالمتغيرات البيئية كلما إدي ذلك إلى الاستجابة السريعة، والقدرة على التكيف مع البيئة، وقد عرفها (Wheelen & Hunger: 2010) بأنها: "رصد المنظمة للمعلومات من البيئة ومن ثم توزيعها إلى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما يساهم في تجنب المنظمة للمفاجآت على المستوى الاستراتيجي لبيئة أعمال المنظمة".

## – البعد الثاني: الذكاء الجماعي:

يجب على المنظمات أن تهتم بتطوير ذكائها الجماعي حتى تصبح قادرة على مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئتها المتجددة، ويعرف الذكاء الجماعي بأنه: " هو تعاضم فاعلية توليد فريق العمل، وتضافر الجهود وتبادل المعارف والمهارات التي ينتج عنها نتائج إيجابية لا يمكن تحقيقها على المستوى الفردي". كما أن الذكاء الجماعي يعتبر ميزة حتمية للمنظمة الذكية، وتقوم عملية الذكاء الجماعي على مجموعة من الوظائف هي: القيادة الذكية - اختيار العمالة الماهرة - الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها (Albrecht,2003).

## – البعد الثالث: الرؤية الاستراتيجية:

تعد الرؤية الاستراتيجية احد تطلعات المنظمة التي تأمل تحقيقها في المدى المتوسط أو الطويل، حيث تلعب دور المرشد في اختيار توجهات وسياسات وأنشطة المنظمة، وتحقيق الفاعلية والكفاءة في الحاضر والمستقبل، وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: "فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم" (جونز, 2002).

## 2- الدراسات السابقة:

### 2/1- الدراسات السابقة المتعلقة بالرقابة التنظيمية:

– دراسة (سعيد, 2023): هدفت الدراسة إلى التنبؤ بتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال أبعاد الرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار ورقابة اتخاذ القرار ورقابة الممارسة) في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالشركة المصرية للاتصالات، وأوصت الدراسة بضرورة صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه ريادي للشركة تعتمد علي رقابة الاستشعار من خلال التحليل الاستراتيجي لاستكشاف الفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة، مع تحليل نتائج أداءها للتعرف علي نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها؛ بما يمكنها من تحقيق الريادة الاستراتيجية، و ضرورة استخدام الشركة أساليب كمية ونوعية واللجوء إلى الأرقام والإحصاءات في اتخاذ القرارات.

- **دراسة (العنزي, 2022):** هدفت الدراسة التعرف علي تقييم اتجاهات العاملين نحو الرقابة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) كمتغير مستقل و(الأداء الوظيفي، والأبداع، والابتكار)، كمتغير تابع للعاملين في القطاع الحكومي بدولة الكويت وقد تناولت الدراسة الميدانية دور تقييم اتجاهات العاملين نحو الرقابة التنظيمية و الأداء الوظيفي من خلال إعداد استمارة استقصاء تم توزيعها علي عينة العاملين قوامها (367) مفردة، وقد تم إجراء تحليل الإحصائي عن طريق عدد من أساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات كأسلوب الارتباط و الانحدار المتعدد، ونمذجة المعادلات الهيكلية، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) و (AMOS)، وتوصلت الدراسة إلي: وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو الإداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة التنظيمية (الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل) وأبعاد الإداء الوظيفي بأبعاده (الأبداع، والابتكار)، وأوصت الدراسة بتحسين الرقابة التنظيمية والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت من خلال ممارسة سلوك الرقابة التنظيمية بين كافة العاملين بما يؤدي إلي رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- **دراسة (شاهين, 2022):** هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في شركات الأدوية بمصر وسعت للتعرف علي مستوى الرقابة التنظيمية السائد لدي المديرين العاملين بالشركات محل الدراسة وتحديد مستوى القيادة التحويلية ومدى تطبيق أساليب إدارة التغيير، وتحديد ما إذا كانت قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير تتغير نتيجة وجود الرقابة التنظيمية، وأتبعته الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (384) مفردة. وتوصلت الدراسة إلي توفر كلاً من القيادة التحويلية وإدارة التغيير والرقابة التنظيمية لدي قادة الشركة محل الدراسة بدرجة متوسطة.
- **دراسة (عبودي و خروفة, 2018):** هدفت الدراسة التعرف علي أثر البراعة التنظيمية بوصفها كأحد مداخل الوصول إلى الرقابة الاستراتيجية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (93) مدير في كافة المستويات الإدارية، واستخدمت الاستبانة، وحددت الدراسة ستة أبعاد للرقابة التنظيمية هي: (الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية ووضوح الرؤية والمسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة واختيار الهدف)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات

أهمها: وجود تفاوت معنوي في كل أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد رقابة الاستراتيجية، بالإضافة إلى وجود تأثيرات معنوية عالية نحو البراعة التنظيمية في الرقابة الاستراتيجية.

- **دراسة (العزاوي و الدباغ, 2017):** هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين الرقابة التنظيمية والأداء العالي، وطُبقت الدراسة على عينة من المصارف الحكومية، وشملت عينة الدراسة من القيادات الإدارية بلغ عددهم (120) فرداً واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، وحددت الدراسة ستة أبعاد لمتغير الرقابة التنظيمية هي: (الاستشعار , اتخاذ القرار , الممارسة , الاستجابة , القدرة علي التعلم , المسؤولية المشتركة), وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: عدم اهتمام المصارف الحكومية بمتابعة التغيرات، كما استنتجت الدراسة قلة وعي الإدارات العليا بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة الخدمة والمنتج، وأوصت الدراسة بضرورة سعي المصارف محل الدراسة إلى متابعة التغيرات البيئية، وأهمها التغيرات في تفضيلات العملاء، ومتابعة التغيرات التكنولوجية.

- **دراسة (العبادي و الموسوي, 2014):** هدفت الدراسة إلى تشخيص المؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان سيادة الاستراتيجية، وتحديد مستوى خفة الحركة الاستراتيجية، واختبار العلاقة الارتباطية، وحددت الدراسة خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف, والمنظور الرؤيوي, والشراكة, والدافعية, والتفكير النظمي), أما الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط هو أحادي البعد , بينما المتغير التابع فهي تتكون من أبعاد دائرة النفوذ والضغط التنافسي والبناء التنافسي, وتوصلت الدراسة إلى أن: متغير خفة الحركة الاستراتيجية يمثل استجابة واضحة للشركة حول التكيف والاستجابة للتغيرات في مجال الخدمات المقدمة للزبائن وأوصت الدراسة إلى الاهتمام بمؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الموارد والعمليات والهياكل في الشركة بما يضمن تحقيق السيادة الاستراتيجية.

- **دراسة (Abu Radi, 2013):** هدفت الدراسة إلى اكتشاف تأثير الرقابة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة، وحددت الدراسة خمسة أبعاد لمتغير الرقابة التنظيمية هي: (وضوح الرؤية , فهم القدرات الأساسية, الأهداف الاستراتيجية, المسؤولية المشتركة), وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة بين متغيرات الرقابة الاستراتيجية ومتغيرات القدرة التنافسية، وإنه يوجد اختلافات في مدى

ممارسة الرشاقة في المستشفيات الأردنية، وأوصت الدراسة بممارسة الرشاقة الاستراتيجية في المستشفيات محل الدراسة من أجل زيادة القدرات التنافسية.

## 2/2- الدراسة السابقة المتعلقة بالذكاء التنظيمي:

- **دراسة (محمد، 2024):** هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الذكاء التنظيمي لدى جامعة جنوب الوادي كمتغير وسيط بين الجينات التنظيمية والأبداع التنظيمي، ويمثل مجتمع البحث العاملين في الجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، وقامت الباحثة بأخذ عينة بسيطة والتي بلغت (380) مفردة، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها: أن الجينات التنظيمية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية علي مستوى كلاً من الأبداع التنظيمي والذكاء التنظيمي في الجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، كما أوضحت انه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى الذكاء التنظيمي لدى العاملين في الجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي علي الإبداع التنظيمي كما يؤثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط علي العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بالآتي: أن تعمل الإدارة العليا علي تحسين وتعزيز الجينات التنظيمية بجامعة جنوب الوادي عن طريق وضع خطط استراتيجية.

- **دراسة (أحمد وإسماعيل، 2018):** هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية لدى مجموعة من منظمات الأعمال الصغيرة بمحافظة دهوك في العراق، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (57) فرداً من المدراء، وحددت الدراسة ثلاثة أبعاد لمتغير المنظمة الذكية هي: (إيجاد البدائل الاستراتيجية، التعليم المستمر، فهم البيئة)، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين في المنظمة الذكية، وأوصت الدراسة بضرورة توفر معلومات التي تتصف بالدقة والموضوعية بما يضمن للشركة خصائص تمكنها من مواجهة البيئة الحالية والمستقبلية.

- **دراسة (دايدة، 2016):** هدفت الدراسة إلى توضيح أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، ومجتمع الدراسة مكون من كل المستشفيات الخاصة بمدينة عمان وعددها (40) مستشفى، وعينة الدراسة بلغت (33) مستشفى، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، واستخدام المنهج الوصفي

التحليلي، وحددت الدراسة ثلاثة أبعاد للمنظمة الذكية هي: (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها في مراحل إدارة الأزمات، في المستشفيات محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المستشفيات بتحديد حالات عدم التأكد البيئي المتعلقة بقراراتها تجاه الحالات الطارئة والأزمات المحتملة والتواصل مع مختصين لمعالجتها.

- **دراسة (الحيوري، 2014):** هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القابلية الاستراتيجية والذكاء التنظيمي، وتكون مجتمع البحث من القطاع المصرفي الخاص، إما عينة الدراسة فقد كانت عينة عمدية، إذ تم اختيار عدد (35) مدير في مصرفي بابل والبلاد الإسلامي، وحددت الدراسة ثلاثة أبعاد للمنظمة الذكية هي: (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة إلى التغيير ونشر المعرفة)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضعف علاقة الارتباط والتأثير بين متغير القابلية الاستراتيجية والذكاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الأدوات الإدارية والتنظيمية حديثة وفعالة مثل: الذكاء التنظيمي الذي يمكن قادة المصارف من اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد البيئي، وتحقيق الاستقرار المصرفي حسب ما تنتجه البيئة من فرص وتهديدات.

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة تبين اختلافها في عدة جوانب علمية:

- **متغير الرقابة التنظيمية:** دراسة (عبودي وخروفة، 2018) حددت الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية ووضوح الرؤية والمسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة واختيار الهدف كأبعاد للرقابة التنظيمية، في حين تبين دراسة (العزاوي والديباغ، 2017) أن أبعاد الرقابة التنظيمية هي: الاستشعار واتخاذ القرار والممارسة والاستجابة والقدرة علي التعلم والمسؤولية المشتركة، وأوضحت دراسة (العبادي وموسوي، 2014) أن متغير الرقابة التنظيمية هو وسيط أحادي البعد بين مؤشرات الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، في حين بينت دراسة (Abu Radi, 2013) أن أبعاد متغير الرقابة التنظيمية هي: وضوح الرؤية وفهم القدرات الأساسية والأهداف الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة.

- **متغير الذكاء التنظيمي:** أوضحت دراسة (محمد، 2024) أن أبعاد الذكاء التنظيمي والتي تم تحديدها طبقاً لنموذج (Albrecht, 2003) هي: الرؤية الاستراتيجية والمصير المشترك والميل للتغيير والعطاء والتوافق ونشر المعرفة وضغط الأداء، كما

أوضحت دراسة (أحمد واسماعيل, 2018) أن أبعاد متغير الذكاء التنظيمي هي: إيجاد البدائل الاستراتيجية والتعلم المستمر وفهم البيئة, في حين بينت دراسة (ردايدة, 2016) ثلاثة أبعاد لمتغير الذكاء التنظيمي هي التعلم المستمر وتوليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة, في حين أوضحت دراسة (الجبوري, 2014) ثلاثة أبعاد الذكاء التنظيمي هي الرؤية الاستراتيجية والرغبة في التغيير ونشر المعرفة.

### الفجوة البحثية:

- يمكن القول أن أجمالي نتائج الأبحاث و الدراسات السابقة هي التي دفعت الباحثة إلي اختيار موضوعات البحث ليكون امتداداً واستكمالاً لهذه البحوث. كما لاحظت الباحثة عدم تناول الدراسات السابقة للعلاقة بين متغير (الرقابة التنظيمية) ومتغير (الذكاء التنظيمي) في تلك الدراسات, بالإضافة إلي أنه تم إجراء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة في بيئات مختلفة مثل قطاع الخدمات المصرفية والمستشفيات وشركات الأعمال الخاصة وشركات الاتصالات, ولم تطبق هذه الدراسات في مجال الخدمات الجوية الأمر الذي دعا الباحثة إلي تناول موضوعات البحث وتطبيقها علي الشركة القابضة لمصر للطيران.

### **3- مشكلة الدراسة:**

تواجه المنظمات المعاصرة سلسلة من التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال, بالإضافة إلى شدة المنافسة, وارتفاع حالة عدم التأكد, كما أن المنظمات الحديثة تعاني من التضخم والترهل في هياكلها التنظيمية, مما يدعوها إلى إعادة الهيكلة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة, وتطوير وتحديث مهارات ومعارف العاملين, ومحاولة الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية, والقدرة على التكيف السريع مع هذه التغيرات, وتحقيق الرقابة التنظيمية, وإيجاد حلول للمشكلات بشكل سريع, الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تؤمن لها التفوق على منافسيها, وكذلك فإن تعزيز الذكاء التنظيمي يساهم في تحسين الأداء وزيادة قدرات ومهارات العاملين التي تؤهلهم لاتخاذ القرارات الصحيحة التي تتعلق بمستقبل المنظمة ونجاحها.

ولاشك أن الشركة القابضة لمصر للطيران تعد من اقدم وأهم شركات الطيران في المنطقة العربية والشرق الأوسط وأفريقيا; فهي تلعب دوراً محورياً في دفع عجلة التنمية



الاقتصادية في مصر، وقد تأسست عام (1932م)، وقد كانت من أوائل الشركات علي مستوى العالم في الانضمام إلي الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA)، وفي شهر يوليو (2002م) تحولت من مؤسسة إلي شركة قابضة وسميت بـ (الشركة القابضة لمصر للطيران)، وتضم ثمانية شركات وأسطول كبير من الطائرات، وقد واجهت الشركة العديد من التحديات والأزمات على مدار السنوات السابقة، وكان من أبرز هذه التحديات هي أزمة جائحة كورونا، والتي أصابت العالم كله بالشلل، وبالأخص شركات الطيران علي مستوى العالم ككل، وكبدت الكثير من شركات الطيران الخسائر الفادحة بسبب انكماش وضعف السياحة، الأمر الذي دعا -الباحثة - إلي محاولة الكشف عن مدي اهتمام الشركة القابضة لمصر للطيران بمواكبة التطورات البيئية المتلاحقة، وقدرتها علي تقليص الفجوة باتخاذ خطوات استباقية لمواجهة المتغيرات في البيئة الخارجية، واستشعار مصادر التهديدات والتحديات في البيئة الخارجية وتحويل هذه التحديات إلي فرص تمكنها من تحقيق عوائد أكبر .

وقد ساهمت التطورات العلمية المتلاحقة للإدارة في ظهور العديد من المفاهيم الحديثة، والتي أصبح الاهتمام بها حاجة ملحة في ظل معطيات البيئة الراهنة التي تتسم بالتعقيد والديناميكية، ومن بينها الموضوعات التي تتناولها الدراسة الحالية المتمثلة في المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) وأبعادها الأربعة: (الحساسية الاستراتيجية - رقابة اتخاذ القرار - المسؤولية المشتركة - سرعة الاستجابة)، والمتغير التابع (الذكاء التنظيمي) والذي يتناول الأبعاد التالية: (فهم البيئة - الرؤية الاستراتيجية- الذكاء الجماعي).

### - تساؤلات الدراسة:

- مما تقدم يمكن طرح مشكلة الدراسة في شكل التساؤلات التالية:
- ما هو واقع الرقابة التنظيمية بأبعادها الأربعة في الشركة القابضة لمصر للطيران؟
- ما هو واقع الذكاء التنظيمي في الشركة القابضة لمصر للطيران؟

- هل يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (الرقابة التنظيمية) و(الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران؟

#### 4- أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف علي العلاقة ومدى ارتباط بين متغير الرقابة التنظيمية بمتغير الذكاء التنظيمي في الشركة القابضة لمصر للطيران من خلال اتباع الأساليب الإحصائية ذات الدقة العالية في الاختبار.
- تشخيص واقع الرقابة التنظيمية، والذكاء التنظيمي، وتحديد ترتيب أبعادها وفقاً لأهميتها من خلال آراء العاملين في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء والتي من شأنها أن تسهم في رفع مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية بما يضمن تعزيز الذكاء التنظيمي بالشركة القابضة لمصر للطيران.

#### 5- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي تتناولها وهي: (الرقابة التنظيمية) و(الذكاء التنظيمي) كونها يعدان من الموضوعات الحديثة، والتي لازالت تحتاج إلى البحث ولاسيما محاولة الربط بينهما وقياس علاقتهما ببعض، وعليه تكمن أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:
- أ. تعد الدراسة امتداد للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرقابة التنظيمية والذكاء التنظيمي إلا أن العلاقة بين هذين المتغيرين لم تحظي بالاهتمام الكافي -علي حد علم الباحثة- وقد تركزت أهمية هذه الدراسة لتقليص الفجوة المعرفية لهذين الموضوعين ووضع المرتكزات الفكرية لهما، وبالتالي فإنها تمثل إضافة للمكتبة العربية.

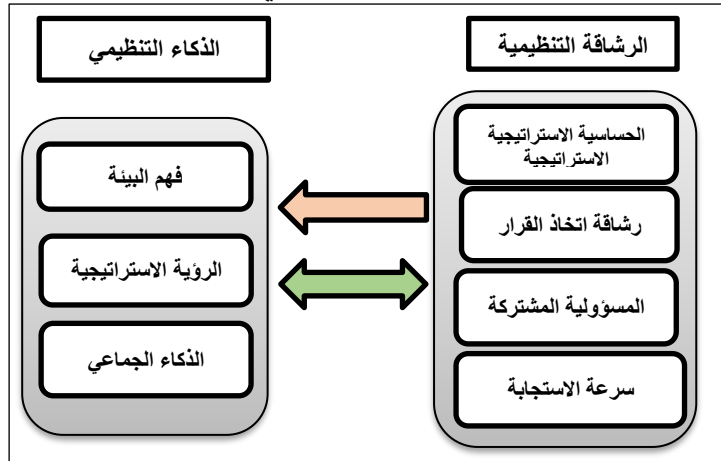
ب. يعد موضوع الرقابة التنظيمية والذكاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي يجب تسليط الضوء عليها لكونها تعد احد الحاجات الملحة لنجاح المنظمات وتطورها، وتعد الدراسة أحد الإسهامات العلمية التي تهدف لتعزيز هذه المفاهيم وإتاحة الفرصة لباحثين آخرين للخوض في هذه المواضيع.

## 6- نموذج وفرضيات الدراسة:

### 6/1- نموذج الدراسة:

أسفرت مراجعة الأطروحات والأدبيات ذات الصلة بموضوعات البحث إلى بلورة فكرة الدراسة والنموذج المدرج فيه ومن ثم صياغته في شكل تساؤلات وفرضيات للتعرف على طبيعة العلاقات والارتباطات بين المتغير المستقل وهو "الرقابة التنظيمية" بأبعاده (الحساسية الاستراتيجية- رقابة اتخاذ القرار- المسؤولية المشتركة- سرعة الاستجابة)، والمتغير التابع وهو "الذكاء التنظيمي" وأبعاده هي: (فهم البيئة - الرؤية الاستراتيجية - الذكاء الجماعي)، وتشير حركة الأسهم ذات الاتجاهين إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، بينما الأسهم ذات اتجاه واحد تشير إلى وجود علاقة تأثير أحد المتغيرات على المتغير الأخر.

شكل رقم (1) المخطط الافتراضي للدراسة



## 6/2- فرضيات الدراسة:

- **الفرض الرئيسي:**  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الرقابة التنظيمية) وأبعادها وبين تعزيز (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- **الفرض الفرعي الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (الحساسية الاستراتيجية) وبين تعزيز (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- **الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (رقابة اتخاذ القرار) وبين تعزيز (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- **الفرض الفرعي الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (المسؤولية المشتركة) وبين تعزيز (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- **الفرض الفرعي الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (سرعة الاستجابة) وبين تعزيز (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.

## 7- منهجية الدراسة:

### 7/1- منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز علي الوصف الدقيق والتفصيلي لمشكلة الدراسة وتحليلها، وكشف العلاقات بين أبعادها، ومن ثم استخلاص النتائج والوقوف علي ابرز مؤشراتها- بما يتيح الوصف والتحليل الميداني- كأساس لتحقيق أهداف الدراسة.

- **أساليب جمع البيانات:** اعتمدت الباحثة علي عدة أساليب لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة و منها:

- **الإطار النظري للدراسة:** تم مراجعة الأدبيات، والأطروحات الفكرية، والدوريات والمجلات، والاستعانة بشبكة الأنترنت للموضوعات ذات الصلة بمتغيرات البحث بغية بناء إطار نظري متكامل.

**الإطار العملي للدراسة:** يتمثل في المقابلات الشخصية حيث قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع المدراء بهدف تكوين صورة كاملة عن طبيعة عمل الشركة والتحديات التي تواجهها بغية التعرف علي واقع ممارسة الشركة للمتغيرات التي تتناولها الدراسة واعتماد استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات.

### 7/2- تصميم استمارة الاستقصاء :

تم الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية لدعم الأهداف المرجوة من الدراسة، والحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، واختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية، وقد تم مراعاة الوضوح والبساطة عند صياغة مفرداتها، وقد تم إعدادها بالاستناد على عدد المقاييس المعتمدة في الدراسة وتوظيفها بما يتلاءم مع متغيرات الدراسة، المتمثلة في المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية)، والمتغير التابع (الذكاء التنظيمي)، وتتكون الاستمارة من (40) فقرة، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق بشدة وبين الرتبة (1) لا اتفق بشدة في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة، وقد تضمنت استمارة الاستقصاء ثلاثة أقسام هي:

- **القسم الأول:** خصص لجمع البيانات المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية وهي النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة.
- **القسم الثاني:** يتعلق بأبعاد الرقابة التنظيمية وهي (25) عبارة
- **القسم الثالث:** يتعلق بأبعاد الذكاء التنظيمي وهي (15) عبارة .

### 7/3- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل الشركة القابضة لمصر للطيران والتي تعتبر إحدى شركات الطيران الرائدة في العالم وبموجب القرار الجمهوري (2002/137)، وقد تم إعادة هيكلة الشركة وتحويلها من مؤسسة حكومية إلي شركة قابضة تم تسميتها "الشركة القابضة لمصر للطيران"، و لها ثمانية شركات تابعة، وذلك لتحسين الكفاءة الخدمية والربحية، وفي (16/أكتوبر/2007م) تم إعلان قبولها غي تحالف ستار، وتم انضمامها رسمياً لتحالف ستار عام 2008م، وبهذا تكون أول شركة طيران عربية تنضم لهذا التحالف

العالمي، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في بالشركة القابضة لمصر للطيران، والبالغ عدد العاملين فيها (29000) موظف (المصدر: الموقع الرسمي لمركز معلومات قطاع الاعمال،2023).

وقد تم تطبيق الدراسة الحالية علي ثلاثة شركات وهي: (شركة مصر للأسواق الحرة، وشركة مصر للخدمات الأرضية، وشركة مصر للخدمات الفنية) والتي تم اختيارها بشكل عشوائي، كما تم سحب عينة قوامها (280) مفردة من إجمالي عدد العاملين بالشركات الثلاثة التي تم اختيارها وقامت الباحثة باستخدام المعادلة التالية لتقدير حجم العينة (Tomapson &Frank,2000):

$$n = \frac{N \times P(1 - P)}{[(N - 1) \times (d^2 \div z^2) + (P(1 - P))]}$$

### حيث أن:

d : نسبة الخطأ المسموح به في التقدير 05.0

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% = (1.96)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.5).

وبلغ عدد الاستثمارات التي تم إرجاعها (267) صالحة للاختبار، بينما تم استبعاد (13) استثماراً بسبب عدم استيفاء الشروط، والجدول التالي يوضح عدد استثمارات الاستقصاء التي تم توزيعها علي الشركات المبحوثة، وعدد الاستثمارات التي تم استرجاعها، وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي:

### جدول (1) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والتي تم استرجاعها

م	الشركة	عدد العاملين	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي
1	مصر للطيران للخدمات الأرضية	5000	70	65
2	مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة	766	70	68
3	مصر للطيران للخدمات الفنية	4768	70	66
4	مصر للطيران للفنادق	870	70	68
	الإجمالي	11404	280	267

المصدر: أعداد العاملين من الموقع الرسمي للشركات المذكورة

#### 7/4- أساليب التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS.v23) في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومن أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov -Smirnov test) لمتغيرات الدراسة.
- معامل الثبات (Cronbach Alpha) لبيان مدى الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة.
- التكرارات، والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بالمتغيرات وأبعادها ومدى تشتت هذه الإجابات.
- اختبار معامل الارتباط (person) لقياس مدى ارتباط متغيرات الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).
- نموذج الارتباط والانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression).
- تحليل ANOVA .

## 8- الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة:

### 8/1- اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة:

أولاً: صدق الأداة وثباتها:

جدول رقم (2) نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	معامل الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ للثبات	المتغير
7	0.871	0.862	الحساسية الاستراتيجية
6	0.866	0.875	رشاقة اتخاذ القرار
6	0.892	0.895	المسؤولية المشتركة
6	0.889	0.962	سرعة الاستجابة
25	0.884	0.894	الرشاقة التنظيمية
5	0.841	0.885	فهم البيئة
5	0.833	0.843	الرؤية الاستراتيجية
5	0.834	0.814	الذكاء الجماعي
15	0.896	0.874	الذكاء التنظيمي

يلاحظ من الجدول أن القيم (Alpha-Cronbach) لمتغيرات الدراسة ومعاملات الصدق الذاتي مرتفعة، كما تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني مما يجعل استمارة الاستقصاء تتمتع بمستوى صدق مرتفع وهي تصلح كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov - Smirnov test):

جدول رقم (3) اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار Z	المتغير
0.114	1.562	الرشاقة التنظيمية
0.244	1.020	الذكاء التنظيمي

ويتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.



## 8/2- تحليل استمارة الاستقصاء

## 8/2/1- خصائص عينة الدراسة:

جدول (3) الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الخصائص الشخصية	الفئة	التكرار	% النسبية
النوع	ذكور	176	66
	إناث	91	34
	المجموع	267	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	57	21
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	88	33
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	85	32
	من 50 فأكثر	37	14
	المجموع	267	100%
المؤهل العلمي	متوسط	49	18.5
	بكالوريوس	91	34
	ماجستير	83	31
	دكتوراه	44	16.5
	المجموع	267	100%
عدد سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	54	20
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	80	30
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	65	25
	15 سنة فأكثر	68	25
	المجموع	267	100%

يتضح من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد العينة من الذكور (66%) في حين بلغت نسبة الإناث (34%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويرجع هذا إلى ارتفاع عدد الذكور العاملين في الشركة بصفة عامة، كما يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة (33%) في الفئة العمرية (من 30- إلى أقل من 40 سنة)، كذلك يتضح أن نسبة أفراد العينة الذين يحملون مؤهل البكالوريوس يمثلون أعلى نسبة وهي (34%)، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة الوظيفية فإنه (من 5 إلى أكثر من 10 سنوات) بلغت (30%)، مما يعني تمتعهم بفترة خبرة متوسطة بالشركة، وهذا يرجع لأن الفئة العمرية

الأكثر بالشركة سنهم يتراوح (من 30 إلى 40 سنة), ويمكن القول أن هناك تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث النوع والعمر وسنوات الخبرة الوظيفية مما يؤهلهم للإجابة على الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبانة.

## 8/2/2- تحليل متغيرات الدراسة:

### أ- الرقابة التنظيمية:

يبين الجدول (4) أن اتجاهات أفراد العينة نحو متغير (الرقابة التنظيمية) وأبعادها الأربعة متوسطة, حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الرقابة التنظيمية (3.7911) وبانحراف معياري بلغ (1.23150) وهو يعد اعلي من المتوسط الافتراضي للمقياس (3) وهذا يعكس أن (الرقابة التنظيمية) بأبعادها في المستوى المتوسط, وقد احتل بُعد سرعة الاستجابة الترتيب الأول بمتوسط حسابي وقدره (4.0633), يليه بُعد (المسؤولية المشتركة) بمتوسط حسابي (3.9446), أما بُعد (الحساسية الاستراتيجية) فقد احتل الترتيب الثالث بمتوسط حسابي قدره (3.6791), ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد (رقابة اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.4375).

### جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد الرقابة التنظيمية

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
3	متوسط	%69.5	1.38755	3.6791	الحساسية الاستراتيجية
4	متوسط	%65.7	1.08583	3.4375	رقابة اتخاذ القرار
2	متوسط	%72.5	1.17402	3.9446	المسؤولية المشتركة
1	مرتفع	%78.1	1.27847	4.0633	سرعة الاستجابة
-	مرتفع	%77.5	1.23150	3.7911	الرقابة التنظيمية

وفي هذا الجزء سيتم تحليل العبارات المتعلقة بأبعاد متغير الرقابة التنظيمية للتعرف علي مستويات كل بُعد:

### 1- بعد الحساسية الاستراتيجية:

يوضح الجدول رقم (5) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس بُعد (الحساسية الاستراتيجية) حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تبين أن مستوى

الإجابات التي تقيس هذا البعد تقع بين (2.94 - 3.87)، وهذا يعتبر مؤشر يوضح أن ممارسة الشركة للحساسية الاستراتيجية تقع في المستوى المتوسط.

جدول رقم (5) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الحساسية الاستراتيجية.

م	العبارة	لمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تهتم الشركة بالتحليل البيئي لاكتشاف التحديات وسبل مواجهتها	2.94	1.287	متوسط	7
2	تهتم الشركة بمواكبة أحدث التقنيات في مجال نشاطها.	3.79	1.326	متوسط	2
3	تهتم الشركة بروية واضحة لكافة أنشطتها المستقبلية.	3.48	1.356	متوسط	6
4	تهتم الشركة بالمسح البيئي لاكتشاف الفرص المتاحة في السوق واقتناصها.	3.87	1.206	متوسط	1
5	تراعى الشركة تطوير خططها الاستراتيجية وفقاً للتغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية.	3.72	1.237	مرتفع	3
6	تعلم الشركة من تجاربها السابقة وتتجنب الأخطاء وتحشد طاقتها لمواجهة التحديات	3.53	1.117	مرتفع	5
7	تعتبر الشركة البحث والتطوير من أهم أنشطة الشركة.	3.54	1.346	متوسط	4
--	بُعد الحساسية الاستراتيجية	3.6791	1.38755	متوسط	--

## 2- بُعد رقابة في اتخاذ القرار :

يوضح الجدول رقم (6) إجابات أفراد عينة الدراسة التي تقيس بُعد (رقابة اتخاذ القرار) حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتي تقع بين (2.48 - 3.99) ، حيث يعتبر المتوسط الحسابي في المتوسط الأمر الذي يعكس أن قدرة الشركة علي وضع خطط واتخاذ قرارات معتمدة علي معلومات دقيقة حول العملاء والمنافسين في المستوى المتوسط، كما لوحظ أن استفادة الشركة بالتغذية المرتدة للمساعدة في اتخاذ القرار في أضيق الحدود، بالإضافة إلي ضعف وصول المعلومات لمتخذي القرار بشكل سريع مما يضعف من جودة عملية اتخاذ القرار .

**جدول رقم (6) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد رقابة اتخاذ القرار.**

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تحلل الشركة الأحداث الهامة حول العملاء والمنافسين والتكنولوجيا دون تأخير.	3.92	1.432	متوسط	2
2	تمتلك الشركة قاعدة بيانات عن كافة الأطراف ذات الصلة.	3.99	1.357	متوسط	1
3	تنفذ الشركة خطة عمل للرد على تحركات المنافسين الاستراتيجية دون تأخير.	3.65	1.429	متوسط	3
4	تستفيد من التغذية المرتدة في اتخاذ القرار.	2.85	1.278	متوسط	5
5	تراعي الشركة تطوير النظم الرقابية الداخلية والخارجية.	3.54	1.359	متوسط	4
6	يتوفر لدي الشركة نظم معلومات التي توفر لمتخذ القرار المعلومات بشكل سريع.	2.48	1.649	متوسط	6
--	بعد رقابة اتخاذ القرار	3.4375	1.08583	متوسط	--

**3- بعد المسؤولية المشتركة:**

الجدول رقم (7) يبين أن إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بـبعد المسؤولية المشتركة بين (4.67- 2.94)، يقع ما بين المستوي المتوسط إلي المرتفع الأمر الذي يعكس قدرة الشركة علي إشراك العاملين في تحمل مسؤولية والنتائج النهائية لعملياتها، كما أنها تتيح للعاملين فرص التعلم من الأخطاء السابقة تبادل المعلومات مع العاملين في الشركة.

#### جدول رقم (7) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد المسؤولية المشتركة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تشجع الشركة العاملين على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم.	4.46	1.302	مرتفع	2
2	تسهل الشركة وصول المعلومات لكل من العاملين و العملاء.	3.91	1.432	متوسط	5
3	تدعم الشركة مبدأ المسؤولية المشتركة وتعتبر الكل مسؤول عن النتائج النهائية.	4.67	1.249	مرتفع	1
4	تهتم الشركة بإشراك العملاء في عملية التخطيط.	2.94	1.472	متوسط	6
5	تحرص الشركة على تحويل النظرة الفردية نحو الاستراتيجية إلى اتجاه جماعي مشترك ومنفتح.	3.96	1.098	متوسط	4
6	تناقش إدارة الشركة توجهاتها المستقبلية مع العاملين بها.	4.38	1.723	مرتفع	3
--	بُعد المسؤولية المشتركة	3.9446	1.17402	متوسط	--

#### 4- بُعد سرعة الاستجابة:

حيث تبين من الجدول رقم (8) أن إجابات أفراد العينة التي تقيس بُعد سرعة الاستجابة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تقع بين (3.17-4.79) حيث يعتبر المتوسط الحسابي لبعض العبارات أعلى من المتوسط الفرضي للمتوسط وهو (3)، وهذا يعكس قدرة الشركة علي الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وهذا يعد مؤشر أن الشركة تستخدم أساليب متطورة في إدارة أنشطتها وكافة عملياتها، كما أنها تعمل علي الاهتمام بتطوير استراتيجياتها لتتلاءم مع التغيرات البيئية، كما أنها تسعى جاهدة لتكوين علاقات مع العملاء في الأمد الطويل، كما يلاحظ أن الشركة تسعى دائماً لمواكبة التطورات التكنولوجية بشكل كبير.

**جدول رقم (8) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد سرعة الاستجابة**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تستخدم الشركة الأساليب التكنولوجية المتطورة في إدارة أنشطتها وتطوير منتجاتها.	4.11	1.536	مرتفع	3
2	تسعى الشركة لتكييف استراتيجياتها وعملياتها لتتلاءم مع التغيرات التي قد تطرأ على البيئة المحيطة.	4.68	1.368	مرتفع	2
3	تهتم الشركة بالأفكار الإبداعية وتستفيد بها في كافة أنشطتها.	3.47	1.485	متوسط	5
4	تسعى الشركة لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء .	4.79	1.584	مرتفع	1
5	تسعى المنظمة لتطوير كافة أنشطتها لتلائم متطلبات السوق والعملاء.	3.97	1.183	متوسط	4
6	تهتم الشركة بتطوير خدماتها وابتكار طرق جديدة لإرضاء العملاء.	3.17	1.279	متوسط	6
--	بُعد سرعة الاستجابة	<b>4.0633</b>	<b>1.27847</b>	مرتفع	--

**ب- الذكاء التنظيمي:**

من خلال الجدول (9) يلاحظ أن مستوي متغير (الذكاء التنظيمي) وأبعاده الثلاثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة كانت في المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد ككل (3.3067)، بينما كان الانحراف المعياري للأبعاد ككل (1.32577)، مما يعكس أن الممارسات الاستراتيجية لتعزيز الذكاء التنظيمي في المتوسط وأنها لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهود التنظيمية لرفع أدائها، وقد احتل بُعد الذكاء الجماعي المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.5313)، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد فهم البيئة بمتوسط حسابي قدره (3.3947)، في حين احتل بُعد الرؤية الاستراتيجية المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.9940).

### جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد الذكاء التنظيمي

الترتيب	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
2	متوسط	%69.5	1.2054	3.3947	فهم البيئة
3	متوسط	%64.7	1.30241	2.9940	الرؤية الاستراتيجية
1	متوسط	%70.5	1.47321	3.5313	الذكاء الجماعي
--	متوسط	65.15	1.32577	3.3067	الذكاء التنظيمي

وفي هذا الجزء سيتم تحليل العبارات المتعلقة بأبعاد متغير (الذكاء التنظيمي) للتعرف

علي مستويات كل بُعد:

#### 1- بُعد فهم البيئة:

يوضح الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس بُعد (فهم البيئة) حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تبين أن مستوى الإجابات التي تقيس بُعد (فهم البيئة) يتراوح المتوسط الحسابي بين القيمتين (2.11-3.43) , وهو مستوى متوسط.

#### جدول رقم (10) يوضح استجابة أفراد العينة عن بُعد فهم البيئة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تشخص الشركة حالات عدم التأكد البيئي بدقة متناهية.	2.11	1.178	متوسط	5
2	تراعى الشركة حالات عدم التأكد البيئي عند اتخاذ القرارات.	3.02	1.261	متوسط	4
3	تستطيع الشركة تقييم أثار عدم التأكد البيئي من خلال الأنظمة المتطورة والمختصين.	3.10	1.107	متوسط	2
4	يسهل تحديد مصادر عدم التأكد البيئي وأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	3.03	1.241	متوسط	3
5	تهتم الشركة باكتشاف الفرص المتاحة والتحرك نحوها قبل المنافسين.	3.43	1.238	متوسط	1
--	بُعد فهم البيئة	3.3947	1.2054	متوسط	--

## 2- بُعد الرؤية الاستراتيجية:

يوضح الجدول (11) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات التي تقيس بُعد الرؤية الاستراتيجية) وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فأنها تقع بين القيمتين (2.89 - 3.47) , كما يتضح من الإجابات في الجدول السابق أن الإجابات عن العبارات المتعلقة ببعد الرؤية الاستراتيجية كانت متوسطة, وهذا مؤشر يوضح أن الشركة محل الدراسة تحتاج لمزيد من التعريف برؤيتها الاستراتيجية لكل العاملين بها وترسيخ هذه الرؤية في أذهانهم بشكل أكبر.

جدول (11) يوضح استجابة أفراد العينة عن بُعد الرؤية الاستراتيجية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
4	متوسط	1.049	2.97	تعلن الإدارة العليا بشفافية توجهاتها الاستراتيجية لكل العاملين بها.	1
5	متوسط	1.272	2.89	الرؤية الاستراتيجية للشركة واضحة ومعلنة ويعرفها جميع العاملين بها.	2
3	متوسط	1.375	3.12	تهتم الشركة بمراجعة بيئة العمل لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة.	3
1	متوسط	1.763	3.47	توفر الشركة دليل إرشادي واضح لتوجيه طرق العمل بها.	4
2	متوسط	1.542	3.32	تهتم الشركة بمناقشة الطرق المستخدمة في بيئة العمل لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة	5
--	متوسط	1.30241	2.9940	بُعد الرؤية الاستراتيجية	

## 3- بعد الذكاء الجماعي:

يوضح الجدول (12) إجابات أفراد العينة حول بُعد (الذكاء الجماعي) في الشركة في المستوي المتوسط, وذلك وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث أن قيم المتوسط الحسابي كانت تقع بين (2.90 - 4.77), وهذا المؤشر يدل على أن هناك روابط قوية بين فرق العمل بالشركة وأنهم يبذلون قصارى جهدهم لنجاح أنشطة الشركة كما يدل على أن عملهم لا يقتصر إلى الأعمال المطلوبة منهم فقط حيث يتضح أنهم



مستعدون لإعطاء أكثر مما هو مطلوب نتيجة أيمانهم العميق بأهداف وقيم المنظمة، وقد يرجع ذلك لنظم الحوافز الفعال لدى الشركة القابضة لمصر للطيران.

### جدول (12) يوضح استجابة أفراد العينة عن بُعد الذكاء الجماعي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تشجع الشركة العمل الجماعي وروح الفريق.	3.91	1.078	متوسط	3
2	يتوفر بالشركة فريق عمل استراتيجي مكون من أعضاء متميزين لحل المشكلات المعقدة.	2.90	1.355	متوسط	5
3	يوجد روابط اجتماعية قوية والتزام جماعي من فرق العمل بالشركة.	4.77	1.432	مرتفع	1
4	تسعى الشركة لتوفير مناخ يشجع على الأبداع.	3.83	1.314	متوسط	4
5	تبدل فرق العمل جهود إضافية وعمل أكثر ما يطلب منهم في العمل.	4.36	1.307	مرتفع	2
--	الذكاء الجماعي	3.5313	1.47321	متوسط	--

### 8/2/3- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تم قياس علاقة الارتباط بين (الرقابة التنظيمية) كمتغير مستقل و(الذكاء التنظيمي) كمتغير تابع عن طريق معامل الارتباط (*person*) وبين الجدول (13) أن العلاقة بين (الرقابة التنظيمية) و(الذكاء التنظيمي) قد بلغت (\*\*0.931) وهي تعتبر علاقة ارتباط إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.01)$  , الأمر الذي ينتج عنه علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة، وهذا يدل علي انه كلما زادت ممارسات الرقابة التنظيمية في الشركة محل الدراسة كلما ساهم ذلك في تعزيز(الذكاء التنظيمي)، بالإضافة إلي أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء التنظيمي كلما ارتفع مستوى رشاقته التنظيمية، كما يبين الجدول رقم (13) أن بُعد (المسؤولية المشتركة) أكثر الإبعاد ارتباطاً بمتغير المنظمة الذكية إجمالاً حيث بلغت العلاقة بينهما (\*\*0.896)، يليها بُعد رشاقة اتخاذ القرار بقيمة (\*\*0.883)، وبُعد الحساسية الاستراتيجية بعلاقة ارتباط مقدارها (0.863)، وبُعد رشاقة اتخاذ القرار بعلاقة ارتباط مقدارها (0.871).

وأخيراً بُد سرعة الاستجابة بعلاقة ارتباط قيمتها ( $0.739^{**}$ ), وهي اقل علاقة بين تلك الأبعاد السابقة الذكر.

أما فيما يخص متغير الذكاء التنظيمي ف لوحظ أن (بعد فهم البيئة), في مستوى ارتباط طردي قوي مع أبعاد الرشاقة التنظيمية وقد بلغت قوة ارتباطه ( $0.943$ ), وهي تعتبر أعلى مستوى ارتباط مقارنة بباقي أبعاد متغير (الذكاء التنظيمي), ثم يأتي في المرتبة الثانية بُد الذكاء الجماعي بمستوي ارتباط يبلغ ( $0.927^{**}$ ), وأخيراً يأتي بعد الرؤية الاستراتيجية حيث بلغ مستوى الارتباط ( $0.891^{**}$ ).

### الجدول (13) يوضح مصفوفة معامل الارتباط (person)

#### بين الرشاقة التنظيمية والذكاء التنظيمي

المتغير التابع المتغير المستقل	المعاملات	فهم البيئة	الرؤية الاستراتيجية	الذكاء الجماعي	الذكاء التنظيمي
الحساسية	معامل الارتباط	$0.987^{**}$	$0.869^{**}$	$0.846^{**}$	$0.863^{**}$
الاستراتيجية	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000
رشاقة اتخاذ القرار	معامل الارتباط	$0.871^{**}$	$0.829^{**}$	$0.786^{**}$	$0.883^{**}$
المسؤولية المشتركة	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000
سرعة الاستجابة	معامل الارتباط	$0.997^{**}$	$0.873^{**}$	$0.784^{**}$	$0.827^{**}$
الرشاقة التنظيمية	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000
	معامل الارتباط	$0.943^{**}$	$0.891^{**}$	$0.927^{**}$	$0.931^{**}$
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000

\*\* الارتباط دال عند مستوى دلالة ( $0.01 \leq \alpha$ )

### 8/3- اختبار فروض الدراسة:

#### 8/3/1- اختبار الفرض الرئيسي والذي ينص علي أنه:

ينص الفرض الرئيسي علي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الرقابة التنظيمية) وأبعادها وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران. وقد تم اختبار الفروض من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis), وقد تم ذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى, ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ومعامل التحديد لمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها كل متغير مستقل في المتغير التابع كذلك اختبار الارتباط والانحدار واختبار (T) واختبار (F) ويوضح الجدول (14) النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول (14) يوضح نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط ونتائج تحليل

#### (ANOVA) للفرض الرئيسي

نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط						
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند ( $\alpha=0.05$ )	معامل بيرسون
الرقابة التنظيمية	الذكاء التنظيمي	.531	14.73	0.00	معنوي	.708
نتائج تحليل (ANOVA)						
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة	القرار عند ( $\alpha=0.05$ )	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النسبة غير المفسرة
الانحدار	1	247	0.00	معنوي	%51.3	%48.7
البواقي	123					

#### يتضح من الجدول (14) ما يلي:

- تعبر قيمة مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) سواء في المعاملات الانحدار أو نتائج تحليل التباين، وهي تعتبر أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الرقابة التنظيمية) وبين (الذكاء التنظيمي).
- تشير النتيجة الموجبة لكل من معامل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون إلى أن العلاقة بين (الرقابة التنظيمية) وبين (الذكاء التنظيمي) علاقة طردية، أي أنه كلما زاد مستوى (الرقابة التنظيمية) كلما ارتفع مستوى (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- يتضح إن قيمة الاختبار ( $f= 14.73$ ) معنوية عند مستوى الدلالة أقل من ( $0.05$ )، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (رقابة تنظيمية) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- يتضح من نتائج الانحدار إلى مستوى معنوية وفقاً لنتائج (ANOVA) والتي وضحت أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة ( $f=247$ ) عند مصر، ودلال أقل من ( $0.05$ ) و بدرجاتي حرية ( $1,123$ ) مما يوضح إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2=51.3\%$ )، وهذا ما يشير إلى قدرة المتغير المستقل المتمثل في (الرقابة التنظيمية) على تفسير في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المتمثل في (الذكاء التنظيمي)، وهناك ما يقارب نسبته ( $48.7\%$ )، ويرجع ذلك إلى الخطأ العشوائي.
- بناء علي ما سبق تم قبول الفرض الرئيسي الذي ينص علي أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) وأبعادها وبين المتغير التابع المتمثل في (الذكاء التنظيمي) وأبعاده في الشركة القابضة لمصر للطيران.

**8/3/2- نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول:**

وينص الفرض الفرعي الأول علي أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (الحساسية الاستراتيجية) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران. ولاختبار الفرض قامت الباحثة باستعراض النتائج كالآتي:

الجدول (15) يوضح نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط ونتائج تحليل

**(ANOVA) للفرض الفرعي الأول**

نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط						
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند ( $\alpha=0.05$ )	معامل بيرسون
الحساسية الاستراتيجية	الذكاء التنظيمي	.253	15.63	0.00	معنوي	.795
نتائج تحليل (ANOVA)						
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة	القرار عند ( $\alpha=0.05$ )	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النسبة غير المفسرة
الانحدار	1	263	0.00	معنوي	%59.1	%40.9
البواقي	123					

يتضح من الجدول (15) ما يلي:

- تعبر قيمة مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) سواء في المعاملات الانحدار أو نتائج تحليل التباين، وهي تعتبر أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (الحساسية الاستراتيجية) وبين (الذكاء التنظيمي).
- تشير نتيجة كل من معامل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون "الموجبة" إلى أن العلاقة بين (الحساسية الاستراتيجية) وبين (الذكاء التنظيمي) علاقة طردية، أي أنه كلما زاد مستوى (الحساسية الاستراتيجية) كلما ارتفع مستوى (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.

- يتضح إن قيمة الاختبار ( $t=15.63$ ) معنوية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05), مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (الحساسية الاستراتيجية) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- يتضح من نتائج الانحدار إلي مستوي معنوية وفقاً لنتائج (ANOVA) والتي وضحت أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة ( $f=263$ ) عند مصر، ودلال أقل من (0.05) و بدرجاتي حرية (1,123) مما يوضح إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2=59.1\%$ ), وهذا ما يشير إلى قدرة بُعد (الحساسية الاستراتيجية) على تفسير في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المتمثل في (الذكاء التنظيمي), وهناك ما يقارب نسبته (40.9%), ويرجع ذلك إلى الخطأ العشوائي.
- وبناء علي ما سبق تم قبول الفرض الفرعي الأول الذي ينص علي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (الحساسية الاستراتيجية) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.

### 8/3/3- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني:

**ينص الفرض الفرعي الثاني علي أنه:** (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (رشاقة اتخاذ القرار) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران. ولاختبار الفرض قامت الباحثة باستعراض النتائج كالاتي:

**الجدول (16) يوضح نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط ونتائج تحليل**

**(ANOVA) للفرض الفرعي الثاني**

نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط						
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند ( $\alpha=0.05$ )	معامل بيرسون
رشاقة اتخاذ القرار	الذكاء التنظيمي	.672	16.43	0.00	معنوي	.842
نتائج تحليل (ANOVA)						
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة	القرار عند ( $\alpha=0.05$ )	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النسبة غير المفسرة
الانحدار	1	329	0.00	معنوي	%63.2	%36.8
البواقي	123					

**ما يلي: يتضح من الجدول (16)**

- تعبر قيمة مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) سواء في المعاملات الانحدار أو نتائج تحليل التباين، وهي تعتبر أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (رشاقة اتخاذ القرار)، وبين المتغير التابع المتمثل في (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- تشير نتيجة كل من معامل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون "الموجبة" إلى أن العلاقة بين بُعد رشاقة اتخاذ القرار وبين الذكاء التنظيمي علاقة طردية، أي أنه كلما زاد مستوي (رشاقة اتخاذ القرار) كلما ارتفع مستوى (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- يتضح إن قيمة الاختبار ( $t=16.43$ ) معنوية عند مستوى الدلالة أقل من ( $0.05$ )، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد (رشاقة اتخاذ القرار) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- يتضح من نتائج الانحدار إلي مستوى معنوية وفقاً لنتائج (ANOVA) والتي وضحت أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة ( $f=329$ ) عند مصر، ودلال أقل من ( $0.05$ )

- و بدرجاتي حرية (1,123) مما يوضح إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2 = 63.2\%$ ), وهذا ما يشير إلى قدرة بُعد (رقابة اتخاذ القرار) على تفسير في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المتمثل في (الذكاء التنظيمي), وهناك ما يقارب نسبته ( $36.8\%$ ), ويرجع ذلك إلى الخطأ العشوائي.
- وبناء علي ما سبق تم قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص علي أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (رقابة اتخاذ القرار) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران).



### 8/3/4- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث:

**نص الفرض الفرعي الثالث علي أنه:**(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (المسؤولية المشتركة) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران. ولاختبار الفرض قامت الباحثة باستعراض النتائج كالاتي:

الجدول (17) يوضح نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط ونتائج تحليل

#### (ANOVA) للفرض الفرعي الثالث

نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط						
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند ( $\alpha=0.05$ )	معامل بيرسون
رشاقة اتخاذ القرار	الذكاء التنظيمي	.732	18.39	0.00	معنوي	.891
نتائج تحليل (ANOVA)						
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة	القرار عند ( $\alpha=0.05$ )	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النسبة غير المفسرة
الانحدار	1	352	0.00	معنوي	68.9%	31.1%
البواقي	123					

يتضح من الجدول (17) ما يلي:

- تعبر قيمة مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) سواء في المعاملات الانحدار أو نتائج تحليل التباين، وهي تعتبر أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (المسؤولية المشتركة)، وبين المتغير التابع المتمثل في (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- تشير نتيجة كل من معامل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون "الموجبة" إلى أن العلاقة بين بُعد (المسؤولية المشتركة) وبين (الذكاء التنظيمي) علاقة طردية، أي أنه كلما زاد مستوى (المسؤولية المشتركة) كلما ارتفع مستوى (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.

- يتضح إن قيمة الاختبار ( $t=18.39$ ) معنوية عند مستوى الدلالة أقل من (0.05), مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد (المسؤولية المشتركة) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- يتضح من نتائج الانحدار إلي مستوي معنوية وفقاً لنتائج (ANOVA) والتي وضحت أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة ( $f=352$ ) عند مصر، ودلال أقل من (0.05) و بدرجاتي حرية (1,123) مما يوضح إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2= 68.9\%$ ), وهذا ما يشير إلى قدرة بُعد (المسؤولية المشتركة) على تفسير في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المتمثل في (الذكاء التنظيمي), وهناك ما يقارب نسبته (31.1%), ويرجع ذلك إلى الخطأ العشوائي.
- وبناء علي ما سبق تم قبول الفرض الفرعي الثالث الذي ينص علي أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (المسؤولية المشتركة) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران).

#### 8/3/4- نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع:

ينص الفرض الفرعي الرابع علي أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (سرعة الاستجابة) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران. ولاختبار الفرض قامت الباحثة باستعراض النتائج كالآتي:

الجدول (18) يوضح نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط ونتائج تحليل (ANOVA) للفرض الفرعي الرابع

نتائج اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط						
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند ( $\alpha=0.05$ )	معامل بيرسون
رشاقة اتخاذ القرار	الذكاء التنظيمي	.642	17.44	0.00	معنوي	.819
نتائج تحليل (ANOVA)						
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة	القرار عند ( $\alpha=0.05$ )	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النسبة غير المفسرة
الانحدار	1	314	0.00	معنوي	61.7%	38.3%
البواقي	123					

يتضح من الجدول (18) ما يلي:

- تعبر قيمة مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) سواء في المعاملات الانحدار أو نتائج تحليل التباين، وهي تعتبر أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (سرعة الاستجابة)، وبين المتغير التابع المتمثل في (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- تشير نتيجة كل من معامل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون "الموجبة" إلى أن العلاقة بين بُعد (سرعة الاستجابة) وبين (الذكاء التنظيمي) علاقة طردية، أي أنه كلما زاد مستوى (سرعة الاستجابة) كلما ارتفع مستوى (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- يتضح إن قيمة الاختبار ( $t=17.44$ ) معنوية عند مستوى الدلالة أقل من ( $0.05$ )، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بُعد (سرعة الاستجابة) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- يتضح من نتائج الانحدار إلي مستوي معنوية وفقاً لنتائج (ANOVA) والتي وضحت أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة ( $f=314$ ) عند مصر، ودلال أقل من ( $0.05$ ) و

- بدراجتي حرية (1,123) مما يوضح إمكانية الاعتماد على النتائج التقديرية، وكذلك إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.
- بلغت قيمة معامل تحديد ( $R^2=61.7\%$ ), وهذا ما يشير إلى قدرة بُعد (سرعة الاستجابة) على تفسير في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المتمثل في (الذكاء التنظيمي)، وهناك ما يقارب نسبته (38.3%)، ويرجع ذلك إلى الخطأ العشوائي.
- بناء علي كل ما سبق تم قبول الفرض الفرعي الرابع الذي ينص علي أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد (سرعة الاستجابة) وبين (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران).

### 9- مناقشة نتائج الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن مجموع المتوسطات الحسابية لمتغير الرشاقة التنظيمية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (3.7911)، وهو يعد أكبر من المتوسط الفرضي بقليل وهو مستوى مقبول ولكنه لا يصل إلي المستوي المأمول من ممارسات الرشاقة التنظيمية.
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن قيمة اختبار ( $t$ .test) معنوية لكافة متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد علي وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين (الرشاقة التنظيمية) وبين (الذكاء التنظيمي)، وهذا يدل علي انه كلما زادت ممارسات الرشاقة التنظيمية كلما ساهم ذلك في تعزيز (الذكاء التنظيمي) في الشركة القابضة لمصر للطيران، بالإضافة إلي أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء التنظيمي كلما ارتفع مستوى رشاقته التنظيمية في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- أوضحت نتائج الدراسة إلي وجود ارتفاع مستوى المعنوية بناءً علي نتائج اختبار تحليل تباين (ANOVA)، والتي أشارت إلي أن النموذج معنوي عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للمتغير المستقل (الرشاقة، التنظيمية) بأبعاده، كما توصلت أيضا إلى وجود مستوى معنوي مرتفع عند مستوى الدلالة أقل من (0.05) للمتغير التابع (الذكاء

التنظيمي بأبعاده, مما يعني أنه من الممكن الاعتماد على النتائج التقديرية, وتعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

### 10 - توصيات وفرص البحوث المستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن استخلاص بعض التوصيات فيما يلي:

- ضرورة توضيح الرؤي والخطط والتوجهات المستقبلية مع العاملين بالشركة محل الدراسة بما يحقق مبدأ الشفافية.
- السعي الحثيث للتعرف علي التقنيات والتكنولوجيا الحديثة والوصول إليها واستغلالها في تحقيق أهداف الشركة.
- السعي لتشجيع العاملين علي تبادل المعارف والمهارات وعقد الندوات والدورات التدريبية لإكساب العاملين مهارات التخطيط الاستراتيجي والتوعية لأهمية الرقابة التنظيمية والتحليل البيئي.
- الاهتمام بالتواصل مع العملاء والأطراف ذات الصلة بالشركة وسماع آرائهم ووجهات نظرهم ومحاولة الاهتمام بالشكاوي وحلها بطريقة إبداعية.
- تعزيز التعلم المستمر والسماح للعاملين بالتعلم من الأخطاء السابقة.
- مراعاة أن يكون للشركة رؤية واضحة ومعلنة لجميع العاملين بالشركة وتوضيحها لهم.
- الاهتمام بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات تسهل لمتخذ القرار الوصول إلي اتخاذ القرار بشكل سريع يتناسب مع سرعة التغيرات والأحداث في البيئة الخارجية المستقبلية.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- تبنى مبدأ المسؤولية المشتركة من خلال إعطاء المدراء والعاملين التفويض المتكافئ مع مسؤولياتهم داخل المنظمة مما يتيح لهم حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل سريع, وإشراك المساهمين في وضع القرار مع الاشتراك في المساءلة عن النتائج.
- الاهتمام بإعادة هيكلة الوظائف ومراعاة تحديث الهيكل التنظيمي للشركة بما يتناسب مع متطلبات المرونة.

## 11-المراجع:

1. أحمد، أفين محمد صالح. إسماعيل، جكر مصطفى، (2018). "دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك"، مجلة جامعة العلوم الإنسانية والاجتماعية دهوك، المجلد (2) العدد(1)، الصفحة: 205 - 225.
2. التميمي، أياد فاضل، الخشالي، شاكرا جار الله.(2015)،أثر مقومات التداؤب الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(3) : 641-667.
3. الجبوري، حيدر جاسم، (2014)، "اختبار العلاقة بين القابلية الاستراتيجية والذكاء التنظيمي دراسة استطلاعية لعينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة نجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (10) العدد (30)، صفحة: 1-15.
4. جونز، جاريت شارلز هل، (2002)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. ردايدة، إيناس محمد أمين. (2016)، أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، رسالة ماجستير منشورة، مكتبة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
6. الزين، ثامر نواف، (2013)، "أثر تطبيقات نظم الأعمال الإلكترونية في نكاء المنظمة دراسة ميدانية في شركة الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
7. سعيد، وفاء الفنجري مرزوق، (2023)،تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (53)، العدد (2)، الصفحة 323-350.
8. شاهين، سمر محمد،(2022)، "دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير: دراسة ميدانية علي شركات الأدوية في مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة بجامعة عين شمس، المجلد (52)، العدد(3)، الصفحة: 281-314.
9. العابدي، علي رزاق، "الرقابة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن"، جامعة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، تاريخ النشر غير معلوم.

10. العبادي، هاشم فوزي، (2012)، "الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية: منظور مفاهيمي"، ورقة عمل في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال والاقتصاد والمعرفة للفترة من 23-26 نيسان، جامعة الزيتونة، الأردن، عمان.
11. عبودي، صفاء إدريس، خروفة رغد محمد، (2018) "البراعة التنظيمية مدخل للوصول إلى الرقابة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (109)، المجلد (24)، ص: 240 - 258.
12. عجيلات، دانا، (2013) أثر المنظمة الذكية علي الإبداع التقني - دراسة تطبيقية علي شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن ، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
13. العزاوي، شفاء محمد علي ، الدباغ. إيناس، نهاد كامل، (2017)، "تأثير رقابة تنظيمية على الأداء العالي بحث ميداني في المصارف الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد (105). المجلد (24) . صفحة: 324-351.
14. العنزوي، سعد على وصالح احمد على. (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار الياروزي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. العنزوي، يوسف عبدالله هيكل، (2022)، "دور الرقابة التنظيمية في تدعيم الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بدولة الكويت"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - المجلد الثالث عشر - العدد الثالث - مارس 2022.
16. العواملة فوز توفيق، (2015)، "أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمين دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
17. المحاميد، اسعود محمد، (2015)، "أثر ممارستها عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد (11)، العدد (2)، الصفحة 349-380.
18. محمد، دعاء رمضان على، (2024)، أثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة جنوب الوادي، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (25)، العدد الأول - يناير 2024م.

19. هنية, محمد أنور رشدي, (2016), "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاعات الصناعة الغذائية في قطاع غزة", رسالة ماجستير غير منشورة في الجامعة الإسلامية بغزة دولة فلسطين.
20. Abu Radi , Samer ,(2013), "**Strategic Agility and Its Impact on The Operations Competitive capabilities in Jordanian Private Hospitals**", Thesis Submitted in Partial Fulfillment .
21. Albrecht, K. (2003). " Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment". Australian Institute of Management , Online at: [http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht\\_study2003.pdf](http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht_study2003.pdf).
22. Alhadid , Anas Y,( 2016), "**The Effect of Organization Agility on Organization Performance**", International Review of Management and Business Research, Vol 5,No 1.
23. Barden E., Watts E.(2017), Public Sector Innovation Summit 2017 Report The Hackett Group.
24. Baškarada, S.; Koronios, A. The 5S **organizational agility framework: A dynamic capabilities perspective**. Int. J. Organ. Anal. 2018, 26, 331–342
25. Verslas Teor. Ir Prakt . Vilnius (2022), **Work Behavior: Exploring the Sequential Mediating Role of Organizational Commitment and Knowledge** 23, 117–130.
26. Audretsch, B.D.; Belitski, M.(2022), **The limits to open innovation and its impact on innovation performance**. Technovation, 102519.
27. Camanifard .R & Nikpour .A Camanifard .S & Nobarieidish .S,(2015), "**Impact of organizational Agility Dimensions on Employee,s organizational commitment in Foreign Exchange offices of Tejarat Bank ,Iran**" ,European online Journal of Natural and Social Sciences Proceedings, Vol. 4, No. 1.



28. Dalvi, Mmohamad Reza & Shekarchizadeh ,Ahmad Reza , Baghsorkhi Ghazaleh Rajaei (2013). Investigating of organizational agility components (culture leadership organizational change and customer services) on the organizational performance based on the satellite model (snow a company as case study) GJPAST | JUL - AUG 2013 Available [online@www.gjpast.com](http://online@www.gjpast.com).
29. Doz ,Yves, & Kosonen , Mikko, (2008). "**The Dynamics of Strategic Agility: Nuka's Rollercoaster Experience**", University of California, Management Review Vol. 50, NO. 3.
30. Finkelstein, Sydney and Jackson ,Eric. M,(2005) . "**Immunity From Implosion: Building Smart Leadership**" Ivey Business Journal ,Vol.(70) Issue(1).
31. Kanten, p .,S .Kanten, M .Keceli and Z. Zaimoglu (2017). The antecedents of organizational agility capabilities and customer orientation .Press Academia Procedia (PAP) ,V.3,P697-706.
32. Kock, N.; Lynn, G.S. (2012), "Lateral Collinearity and Misleading Results in Variance-Based SEM: An Illustration and Recommendations. J. Assoc. Inf. Syst, 13, 546–580.
33. Liu Yang,(2010), "**Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments**", Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vaasa.
34. Meredith. S. and Francis .D. (2000), "**Journey towards agility wheel explored**", TQM Magazine .Vol.12No.2,pp:43-137.
35. Mohammadi ,Hamed ,Babaei Mohammad ,(2015), "**A survey on the components affecting organizational intelligence and assessing the status of these components** (case study: Mazandaran Gas Company) ,visi Journal akademik ,(5).
36. Mozhki . M, Teimouri. H,(2013) ,"**A survey on the level of Organizational Agility and proposition of Comprehensive model**
37. (**the cast of Nir pars Company**)", International Journal Human Resource Studies, Vol.3,No.3 ,pp:62-79.
38. Nasiri Sepide & Firuzjaeyan ,Ali .A. Firuzjaeyan , Mojtaba , BAKhshian , Alieh (2014) "**Structural modeling of organizational intelligence and (with an emphasis on creativity)** " International Journal of Economy and Social Sciences Vol (3) ,NO (4).
39. Osterhout , Marcel Van.(2010), "**Business Agility and Information Technology in Service Organization** ",College for Promotions , Erasmus Universities' Rotterdam.

40. Park ,young ki ,(2011), **The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments** : the role information technologies ,Doctor Dissertation.
41. Steven H. Appelbaum Rafael Calla Dany Desautels Lisa Hasan , (2017), "**The challenges of organizational agility**", Industrial and Commercial Training, Vol. 49 Iss. 1 pp. 6 – 14.
42. Wheelen ,T & Hunger ,D,(2010), "**Strategic Management and Business Policy**" .13<sup>th</sup> Ed , Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River ,U.S.A.
43. Young, Alethea G,(2013), "**Identifying The Impact of Leadership Praces on Organizational Agility**", Master of Science in Organization Development.
44. Zain, Mohamed, & Rose, Raduan Che , & Abdullah, Iskandar, and, Masron ,Maslin, (2005), "**The Relationship Between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia**", Department of Computer Science.
45. Zitkiene .R, Deksnys .C,(2018) , "**Organizational agility conceptual model**" , Montenegrin journal of Economics, Vol.14 ,No 2, pp:115-129.