

الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة)

دراسة إستطلاعية في شركات الإتصالات في الأردن

صباح حميد علي

مدرس

كلية ادارة والاقتصاد، جامعة بيان

اقليم كوردستان العراق

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي للمديرين من خلال (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة شملت (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (74) موظف في المستويات العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن، كما تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. كما تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية الأخرى لتحقيق أهداف الدراسة مثل: معامل (Cronbach Alpha) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الكلمات الدالة: الذكاء الاستراتيجي، جودة الخدمة، الاردن.

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل التحديات والظغوطات البيئية المتسارعة وما يجب على المنظمات أن تقوم به لمواجهة هذه التحديات فإنه من الممكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الآتي:

هل الذكاء الاستراتيجي المتمثل ب (البصيرة، الرؤية، التحفيز) يقود الى تحقيق ميزة تنافسية؟

3.1 فرضيات الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي للمدير (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ونشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبصيرة في تحقيق الميزة التنافسية

(جودة الخدمة) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

للقيادة دور مهم ومؤثر في منظمات الأعمال وبخاصة المنظمات التي تواجه الكثير من التحديات الكبرى مثل العولمة و تحرير الأسواق وثورة المعلومات والتطور التكنولوجي وشدة المنافسة مما حتم على هذه المنظمات الإستجابة السريعة للتغيرات من خلال رؤية واضحة تمكنها من إستشراف المستقبل وكذلك تبني أساليب إدارية غير تقليدية تمكنها من مواكبة التطور المستمر وتجعلها في مستوى المنافسة العالمية (Tari 2005: P.182). وتعد الميزة التنافسية أحد الوسائل التي من خلالها تستطيع المنظمة مواجهة تحديات وظغوطات المنافسة الشديدة بين المنظمات وحتى تتمكن المنظمة من البقاء والإستمرار في السوق، هنا يبرز دور ذكاء القيادة الاستراتيجية الذي يحقق للمنظمة امكانية البحث عن الفرص في السوق. إن القادة الناجحون هم الذين يعملون على الإرتقاء بمنظمتهم الى مصاف المنظمات العالمية وكذلك إيجاد الطرق التي تمكنهم من الوصول بمنظمتهم إلى مستوى التميز Level of excellence (Silva, et.al. , 2005:P.68)

المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 8، العدد 2 (2019)

ورقة بحث منظمة نشرت في 2019/6/1

البريد الإلكتروني للباحث: sabah.hameed@gmail.com

حقوق الطبع والنشر © 2017 أساء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الإبداعي النسبي - CC BY-NC-ND 4.0

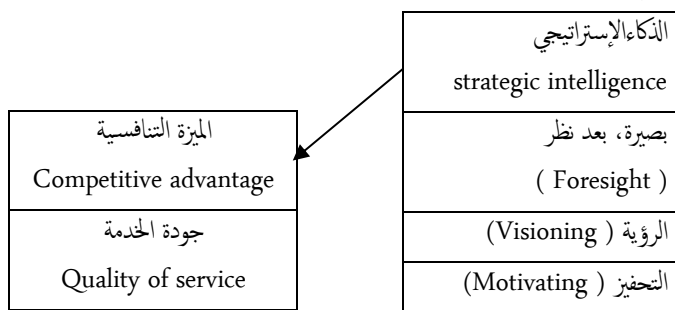
الأبعاد لضرورات الدراسة ولتوفر المصادر عن الأبعاد المختارة، وأما ما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على ميزة جودة الخدمة (Quality of Services).

7.1 نموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية

الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence): هو مقدرة القائد وقدرته على التمتع ببصيرة وبعد نظر والتفكير المنظم ورؤية وتبصر في المستقبل؛ تجعله قادرا على تصور وتخييل مسبق للإشكالات التي قد تقع في العمل سواءً للشركة أو للعاملين فيها،

المتغير المستقل



ومحاولة إيجاد الحلول المسبقة لها قبل وقوعها ، وذلك بتزغيب مرؤوسيه بطرق مختلفة وأهها الحوافز التي تعطى لهم إضافة إلى الكثير غيرها؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم (Maccoby,2005).

البصيرة أو بعد النظر (Foresight) : هي القدرة على التفكير في القوى الواضحة والحالية التي لا يمكن قياسها بمقياس خاص ولكنها تقوم بتشكيل مستقبل الإنسان والمجتمع. (Maccoby,2005).

الرؤية أو التبصر في المستقبل (Visioning) : القدرة على استعمال البصيرة والتفكير بطريقة نظامية في عمل الشيء المثالي والملائم. والرؤية السديدة تعني استعمال البصيرة التي يتمتع بها بعض الأشخاص في التفكير بطريقة منهجية وتوجيه جميع الأفكار في الإتجاه الذي يخدم أسلوب البحث العلمي بشكل عام (Maccoby,2005).

التزغيب (Motivating) : هو القدرة على حمل الناس على اعتناق هدف مشترك لتنفيذ الرؤية، وهذا يتطلب القدرة على الاستماع لمعرفة ما الذي يحرك الناس (Maccoby,2005).

الميزة التنافسية (Competitive Advantage): قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

4.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها في كونها تتناول موضوع الذكاء الإستراتيجي الذي يعد من الموضوعات المهمة في حياة منظمات الأعمال ومنها شركات الاتصالات في الأردن، كونها من المنظمات الحديثة التي تسعى إلى التوسع والنمو. ويمكن إبراز أهم جوانب الدراسة من خلال:

- كونها تتناول مهارات الذكاء الإستراتيجي للمدير.
- نتائج وتوصيات الدراسة يمكن اعتبارها ضرورية لتحفيز هذا القطاع الإستراتيجي وتبنيته للمنافسة مع مثيلاته من المنظمات ذات نفس الاختصاص .

5.1 أهداف الدراسة

قياس أثر الذكاء الإستراتيجي للمدير في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن.

6.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالحدود المكانية والحدود البشرية والحدود الزمانية والحدود العلمية كما يلي :-

الحدود المكانية : شركات الاتصالات العاملة في الأردن و البالغ عددها 4 شركات وهي شركة زين للاتصالات ، شركة الاتصالات الأردنية (أورنج) ، شركة أمنية للاتصالات ، شركة إكسبرس.

الحدود البشرية : العاملين في شركات الاتصالات في الأردن، من شاغلي المواقع الإدارية العليا و الوسطى.

الحدود العلمية : تم الاعتماد على متغيرات الذكاء الإستراتيجي، وهي (البصيرة ، الرؤية ، التحفيز) المحددة من قبل Maccoby (58-59)، (2001) ولقد تم اختيار هذه

نهاية المطاف إلى خطة متكاملة من خلال العمل المشترك لجميع الأفراد العاملين (Keller and Berry, 2003).

أن فهم الإدارة والقيادة في المنظمات بطريقة فنية وعلمية هي المقدمة الأولى لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، حيث أن على الجميع أن يبدأوا بالتعلم والتعليم وتطبيق المفاهيم الحقيقية للقيادة الإستراتيجية في جميع مجالات الأعمال المختلفة ولجميع المنظمات على النحو الموصى به في خطة تطوير الذكاء الإستراتيجي (Service, 2006).

ويثبت بعض الدراسات اهتمام بعض الشركات الكبيرة في برامج الذكاء التنافسي، والذي يتطلب تخصيص استثمارات كبيرة في مجال جمع المعلومات التنافسية وتحليل هذه المعلومات، وبيان أثر هذه المعلومات، واستخدامها في مجال الإدارة الإستراتيجية بشكل يتتبع بنوع من الذكاء الإستراتيجي للمدير (Mockler, 2001).

2.2 أبعاد الذكاء الإستراتيجي

أ- البصيرة أو بعد النظر (Foresight) : أن أولى أولويات البصيرة أو بعد النظر هي الكفاية ، وهي القدرة على التفكير في القوى الواضحة الجلية التي لا يمكن قياسها بمقياس محدد ولكنها تقوم بتشكيل مستقبل الإنسان والمجتمع، وهي تعني الإحساس باقتراب موجة اقتصادية مما يسهل علينا التعامل معها والاستفادة منها أي ركوب هذه الموجة وتوجيهها في الاتجاه الصحيح الذي يخدم المنظمة والاستفادة من المعطيات الاقتصادية المتوفرة (Maccoby, 2011).

وبشير (2002) Miles and Keenan إلى أن البصيرة هي طريقة المشاركة المنتظمة لجمع المعلومات عن الحاضر والمستقبل طويل الأمد وصولاً إلى رؤية لبناء عملية تهدف إلى الوصول إلى قرارات مشتركة من أجل عمل الخطة المستقبلية وكذلك القدرة على تنفيذها. ولذلك فإن التبصر ينطوي على الجمع بين العوامل الرئيسية للتغيير وكذلك مصادر المعرفة، من أجل تطوير الرؤى الإستراتيجية والمعلوماتية الإستباقية.

ب- الرؤية (Visionin) : أن الرؤية السديدة تكمن في القدرة على استعمال البصيرة والتفكير بطريقة نظامية في عمل الشيء المثالي والملائم. عليه، فإن الرؤية السديدة هي في استعمال البصيرة التي يتمتع بها بعض الأفراد في التفكير بطريقة منهجية في استعمال مقدرتهم على التبصر بالأشياء الغامضة (Maccoby, 2011).

ويرى (2002) Taylor أن الرؤية تعتمد على شخصية القائد. إذ إن شخصية القائد الناجح هي التي تدفعه لتوظيف جميع الأساليب المحفزة للمرؤوسين لتحقيق رؤية القائد وطريقته

الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات (Barney & Fuerst, 1995). كما أنها قدرة المنظمة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين، أو أي شيء يميز المنظمة تمييزاً "إيجابياً" عن منافسيها من المنظمات الأخرى في نظر المستخدمين النهائيين لخدماتها من أجل البقاء والاستمرار والتميز (الغالي وإدريس 2009 ص 104).

جودة الخدمة (Quality of Service) : تشير إلى نوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة مقارنة بما تقدمه المنظمات المنافسة الأخرى التي تعد جزءاً أساسياً من قواعد اللعبة التنافسية (Parasuraman, etal, 1994).

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مفهوم الذكاء الإستراتيجي: يقود الذكاء الإستراتيجي إلى التفوق الإستراتيجي. عليه فإن المنظمات تسعى إلى تطوير قاداتها من مرحلة التفكير الإستراتيجي إلى مرحلة القيادة الإستراتيجية. ويحدث ذلك من خلال تطوير القدرة على تفسير الأحداث ووضع الإستراتيجيات الملائمة لمعالجة جميع الأمور التي تؤثر على الخطط الإستراتيجية (Service and Arnett 2004).

إن المدير الفاعل يجب أن يفرق بين الأشياء النظرية في الخطة والأشياء العملية المتوافرة بين يديه. وهذه هي المقدرة على التحليل والاستنتاج ومعرفة متى وأين هو الوقت المناسب للإعلان عن محتوى الخطة، وكذلك تنفيذ الخطة والعمل من أجل التوافق حتى تنفذ الخطة من خلال مشاركة الأفراد العاملين في تنفيذ الخطة (Service 2006).

ويبدأ الذكاء الإستراتيجي من وجهة نظر (Service 2006) بالإحساس بالوقت وفهم الظروف المحيطة وقياس ردات الفعل المحتملة الواقعية كما هي وليس كما تتنمى لها أن تكون. كما يرى أيضاً أن الذكاء الإستراتيجي هو في فهم واقعي للوضع القائم لتطوير الإستراتيجية المناسبة والملائمة، وبشكل أساسي الوضع العملي للخطة الذي يمكن تنفيذها.

فالذكاء الإستراتيجي ليس حلماً بشأن المستقبل، ولكنه نظرة ثاقبة يتم البناء عليها من خلال العمل التطوعي المتواصل وعبر التواصل مع جميع المستويات، و باختصار فإن الخطة هي إنجاز من خلال دراسة هادئة ورزينة وربط جميع المعطيات معاً، للوصول في

ومن المعروف أن السلوك الإنساني هو في الأساس سلوك موجه لتحقيق أهداف محددة ولا يختلف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب بل يرغبهم في أداء الأعمال أو بدافعيتهم. وتعرف الدوافع بأنها الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث أنها جميعها تحركه نحو الهدف لمحدد. فالدوافع هي مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين وتحدد إتجاه ذلك العمل. فالدوافع تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية إحتياجاته فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك. أما الحوافز فهي تعتبر عوامل خارجية تتمثل بالمكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل (القيوتي، 2012).

وعليه فإن دراسة السلوك الإنساني في العمل يرتكز أساسا على قدرة المدير الإداري في فهم الأفراد وحاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم، وتفحص أسباب السلوك الذي يصدر عنهم في مواقف العمل المختلفة. والمقصود بالسلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات والحركات والأنشطة التي تظهر بحركات الإنسان المتنوعة (جواد، 2010:32).

3.2 الميزة التنافسية

تشكل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية جانب مهم وأساسي في أداء المنظمات. عليه فالميزة التنافسية تعد مفتاح النجاح منظمات الأعمال. وتظهر الميزة التنافسية عندما يجري تطوير مفهوم سلسلة القيمة للمنتج ذي الخصائص التي تحقق قيمة عالية من حيث الجودة والخدمة وتوفرها بتكلفة منخفضة تتميز بها عن المنافسين الآخرين (Alter, 2001). تعرف الميزة التنافسية من جهة نظر Porter (1996) فإن الميزة التنافسية هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. في حين عرفها مرسى (2006:12) على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. وقد تتحقق الميزات التنافسية من خلال إقناع الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى بأن خيارات المنظمة تركز إلى ميزات تتفرد فيها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد أو تقليد هذه الميزات. إن الدراسة الحالية ستعتمد الميزة التنافسية (جودة الخدمة لكونها تناسب متطلبات هذه الدراسة.

أ- جودة الخدمة (Quality of Services)

في إدارة الشركة. لذلك فإن الرؤية النبيلة من أجل تحقيق الأهداف طويلة المدى تعود إلى افتراض مفاده أن شخصية القائد تعتبر المحرك الرئيسي لها، بينما القائد غير الفاعل ينقصه الرؤية السديدة أو الرؤية الثاقبة. في حين يشير (Maccoby 2011) أن هناك ارتباطا وثيقا بين الرؤية وبين شخصية القائد الناجح، إذ إن شخصية القائد تعود إلى مقدرته في إلهام الآخرين لتحقيق رؤيته وذلك يجعل الآخرين يؤمنون بتصوراته.

ت- توليد الرؤية الواضحة للقائد : (Creating a Clear Leadership Vision)

يجب أن تكون الرؤية واضحة وواقعية. ومن أجل وضع هذه الرؤية موضع التنفيذ، فعلى القائد أن يسأل نفسه مجموعة من الأسئلة. (Pauison, 2008). وهذه الأسئلة هي:

- ما الشيء المثالي والأفضل ؟
- أين نحن الآن ؟
- ماذا يجب أن نعمل لنصل إلى القمة ؟
- هل هناك إمكانية لعقولنا أن نقوم بإستيعاب كل الإحتالات ؟

وهنا يتوجب على القائد الناجح امتلاك إجابات واضحة ومحددة عن هذه الأسئلة. وعليه أيضا أن يكون متحمسا لرؤيته، إذ أن القائد المتحمس لرؤيته كثيرا ما يكون ملهما للآخرين. وعلى القائد أيضا أن يكون مستعدا لتطوير أفكاره عبر ملامح أفكاره مع أفكار الآخرين الذين على صلة بالموضوع الذي يفكر فيه. ويشير (DeSpirt 2008) إلى أن الأشياء المحيطة بالقائد قد تكون ملهمة له في وضع الرؤية السديدة والواضحة. فمن الأشياء التي تلهم القائد في تحديد رؤيته هي عمله وعائلته وخبرته العملية وإمكاناته المالية والصحة التي يتمتع بها القائد. وربما تكون أحد هذه الأشياء وليس كلها هي التي تسهم في إلهام القائد لرؤيته.

ح- التزغيب (Motivating): إن التحفيز يمثل القدرة على حمل الناس على إعتناق هدف مشترك لتنفيذ الرؤية. إذ يتضمن التحفيز نوعا من الاستماع لمعرفة ما الذي يحرك الناس. وكذلك فإن التحفيز يدفع نحو اتخاذ القرارات الجريئة التي تؤدي إلى نشر منفعة عامة عبر المنظمة. وغالبا ما يكون هناك عناصر كثيرة لإيجاد الطريقة التي من خلالها يستطيع القائد أن يلهم بها الآخرين، ومنها المكافآت المجزية لمروؤوسيه (Maccoby, 2005). ويعرف Woods (2003) التحفيز بأنه "القدرة على إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين نحو العمل والقيادة الإلهامية والروحية وعتيقة القائد وإيمانه".

وصف الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة: من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (2) تبين أن ما نسبته (47%) من أفراد عينة الدراسة هم حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن ما نسبته (8%) هم من حملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم، وأن (8.1%) هم من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم. وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة في الشركة أشارت النتائج أن (48.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من لديهم خبرة عملية تتراوح بين (6 - 10) سنوات، وأن (21.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (11) إلى (15) سنة، وأن (14.9%) هم من تقل عدد سنوات خبرتهم عن (5) سنوات. وأن (10.8%) هم من تزيد عدد سنوات خبرتهم على (21) سنة. وأخيراً، تبين أن (4.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (16) إلى (20) سنة. وما يتعلق بعدد سنوات الخبرة أشارت النتائج أن (1.31%) من أفراد عينة الدراسة هم من لديهم خبرة عملية تتراوح بين (6 - 10) سنوات، وأن (25.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (11) إلى (15) سنة، وأن (20.3%) هم من تزيد عدد سنوات خبرتهم على (21) سنة. وأن (17.6%) هم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (16) إلى (20) سنة. وأخيراً، بينت النتائج أن (5.4%) من أفراد عينة الدراسة هم من تقل عدد سنوات خبرتهم عن (5) سنوات.

جدول (2) وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	11	14.9
		من 31 - 40 سنة	28	37.8
		من 41 - 50 سنة	23	31.1
		أكثر من 51 سنة	12	16.2
2	الجنس	ذكور	46	62.2
		أنثى	28	37.8
3	المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	-	-
		بكالوريوس	35	47
		دبلوم عال	1	4.5
		ماجستير	30	40.5
		دكتوراه	6	8.0
4	عدد سنوات الخبرة في هذه الشركة	5 سنوات فأقل	11	14.9
		من 6 - 10 سنوات	36	48.6
		من 11 - 15 سنة	16	21.6

الجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك (الصيرفي، 2003).

ويمكن القول إن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط، وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء (parasuraman, etal, 1994).

4.3 الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسات السابقة متغير الميزة التنافسية بشكل واسع وحاولت أن تربط بينه وبين متغيرات مستقلة مثل التوجه الإستراتيجي (دراسة مناع، 2003).

وكذلك بين الريادة وتحقيق الميزة التنافسية (دراسة السكارنة، 2005)، وكذلك التغيير وأثره في الميزة التنافسية (دراسة طلائفة، 2008). في حين أن الدراسة الحالية حاولت قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على ميزة جودة الخدمة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

تعد الدراسة تحليلية تعتمد منهاجاً متكاملاً من شركات الاتصالات في الأردن ميداناً لها مجتمع الدراسة، مجتمع الدراسة هو موظفي المستويات العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن البالغ عددهم 103 موظف تم توزيع (103) إستبانة، وتم استرجاع (78) إستبانة، (74) إستبانة صالحة لعملية التحليل، أي ما نسبته (94.87%) من الإستبانات المسترجعة، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

الجدول (1) عدد الإستبانات الموزعة والإستبانات المسترجعة

ت	اسم الشركة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المسترجعة
1	شركة الاتصالات الأردنية (أورنج)	50	38
2	شركة زين	25	17
3	شركة أمنية للاتصالات	28	23
مجموع الإستبانات الموزعة		103	
مجموع الإستبانات المسترجعة			78

التطبيق المرتفع من 3.67 فأكثر

3.3 ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية تعتبر قيمة $(\alpha \geq 0.60)$ معقولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3).

الجدول (3) : معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
1	البصيرة	0.707
2	الرؤية	0.685
3	التحفيز	0.684
الذكاء الاستراتيجي		0.798

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran,2013). حيث يتضح من الجدول (3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة حققه بعد البصيرة بقيمة (0.707). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

1.4 ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن

لوصف مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الأردن (البصيرة ؛ الرؤية ؛التحفيز)، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4) ؛ (5) ؛ (6).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للبصيرة

		من 16 - 20 سنة	3	4.1
		أكثر من 21 سنة	8	10.8
5	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	4	5.4
		من 6 - 10 سنوات	23	1.31
		من 11 - 15 سنة	19	25.7
		من 16 - 20 سنة	13	17.6
		أكثر من 21 سنة	15	20.3

مصادر المعلومات الاستبانة، وهي أداة قياس تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في موضوع الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة للدراسة لاستكمال الجانب التطبيقي، وروعي اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة. وتعد المقاييس أداة تستخدم في كشف مستوى حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية، وفيما تتنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس Likert الخماسي (1961).

2.3 المعالجة الإحصائية المستخدمة

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T للتحقق من معنوية الفقرة.
- معامل ارتباط Pearson لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- مستوى التأثير، الذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

التطبيق المنخفض من 1 - أقل من 2.33

التطبيق المتوسط من 2.34 - 3.66

ت	البصيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تتخذ الشركة القرارات الإستراتيجية في الأوقات المناسبة	4.36	0.49	24.361	0.000	1	مرتفعة
2	تقوم الشركة بقبول الأفكار البديلة	4.25	0.45	24.439	0.000	4	مرتفعة
3	تستفيد الشركة من المتغيرات الاقتصادية التي تصب في مصلحتها	4.35	0.56	20.850	0.000	2	مرتفعة
4	تسعى الشركة إلى تشخيص حالات عدم التأكد النظر إليها بعقلانية لتسهيل اتخاذ القرار	4.25	0.65	16.879	0.000	4	مرتفعة
5	تتبنى الشركة نماذج إدارية تساعدها في سرعة الاستجابة اتجاه المواقف المختلفة	4.18	0.58	17.381	0.000	7	مرتفعة
6	تشخص الشركة الفرص وتحدددها بشكل مستمر	4.26	0.61	18.145	0.000	3	مرتفعة
7	تولد الشركة مسارات مستقبلية بديلة مبنية على المعلومات من البيئة الخارجية	4.22	0.64	16.789	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبصيرة	4.25	0.57				

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3). يشير الجدول (4) إلى إجابات عن العبارات المتعلقة بعدد البصيرة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.18 - 4.36). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تتخذ الشركة القرارات الإستراتيجية في الأوقات المناسبة " بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.49)، فيما حصلت الفقرة " تتبنى الشركة نماذج إدارية تساعدها في سرعة الاستجابة اتجاه المواقف المختلفة " على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.18) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.25) وانحراف معياري (0.58). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير البصيرة بقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر حول أهمية البصيرة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير البصيرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية البصيرة في شركات الاتصالات في الأردن مرتفعاً.

ويشير الجدول (5) إلى الإجابات عن العبارات المتعلقة بعدد الرؤية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.21 - 4.47). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى الشركة نحو تحقيق الهدف الأساسي لوجودها في ضوء رؤيتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.29)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، فيما حصلت الفقرة "تدعم الشركة ثقافة الاستجابة السريعة للمواقف المختلفة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.21) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.29) وانحراف معياري (0.63). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في الاستجابات حول متغير الرؤية بقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر حول أهمية الرؤية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات النظر حول العبارات المكونة لمتغير الرؤية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الرؤية في شركات الاتصالات في الأردن مرتفعاً.

ت	الرؤية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تسعى الشركة نحو تحقيق الهدف الأساسي لوجودها في ضوء رؤيتها	4.47	0.50	25.410	0.000	1	مرتفعة
2	النمو المستمر والثبات يعتبر من أولويات الشركة على المدى البعيد	4.29	0.52	21.615	0.000	2	مرتفعة
3	تنظر الشركة للتغيير كعملية هامة ومنشطة	4.25	0.65	16.879	0.000	3	مرتفعة
4	تدعم الشركة ثقافة الإستجابة السريعة للمواقف المختلفة	4.21	0.63	16.756	0.000	4	مرتفعة
5	يتمتع فريق الإدارة العليا في الشركة بالمهارات والقدرات والمعارف المتخصصة	4.25	0.65	16.879	0.000	3	مرتفعة
6	تشجع الشركة فريقها الإداري على السعي نحو الحصول على مؤهلات علمية أعلى	4.29	0.59	18.897	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للرؤية	4.29	0.59				

2.4 t ومستوى الأهمية للرؤية

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67). تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفترة والبالغ (3). ويشير الجدول (6) إلى الاجابات زعن العبارات المتعلقة ببعد التحفيز. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.13 - 4.53). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يذكر المدير الموظفين بأن وظائفهم تعتمد على قدرة الشركة في المنافسة وبشكل فعال" بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.24)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، فيما حصلت الفقرات " يقوم المدير بتبني نوعية العلاقة لمجموعات العمل غير الرسمي؛ يستثمر المدير نجاح الشركة كقوة تدفع العاملين نحو تحقيق المزيد من الإنجاز" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.13) لكل منها وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.24) وانحراف معياري (0.53 : 0.63) على التوالي. وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في الاستجابات حول متغير التحفيز بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر حول أهمية التحفيز. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات النظر حول العبارات المكونة لمتغير التحفيز حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التحفيز في شركات الاتصالات في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتحفيز

ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
4	4.53	0.58	23.178	0.000	1	مرتفعة
5	4.19	0.50	20.859	0.000	6	مرتفعة
6	4.21	0.48	21.860	0.000	5	مرتفعة
7	4.13	0.63	15.587	0.000	8	مرتفعة
8	4.24	0.57	18.807	0.000	4	مرتفعة

ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	4.34	0.54	21.814	0.000	2	مرتفعة
2	4.13	0.53	18.360	0.000	8	مرتفعة
3	4.14	0.70	14.196	0.000	7	مرتفعة

	مستمرة لتحقيق رؤية الشركة المشتركة						
9	تحرص إدارة الشركة على العمل كفريق واحد	4.26	0.69	15.940	0.000	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتخفيف		4.24	0.58				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لجودة الخدمة

ت	جودة الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" الحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقدم الشركة خدماتها بأسعار منافسة	4.36	0.52	22.998	0.000	1	مرتفعة
2	تكيف الشركة أسعار خدماتها وفقاً للعرض والطلب عليها	4.21	0.45	23.264	0.000	5	مرتفعة
3	تقدم الشركة عروضاً تشجيعية على أسعار خدماتها	4.15	0.68	14.637	0.000	6	مرتفعة
4	تسعى الشركة نحو تقديم خدمات جديدة	4.24	0.62	17.418	0.000	4	مرتفعة
5	تقوم الشركة بتقييم جودة خدماتها وتطويرها باستمرار لتحسين وضعها التنافسي في السوق	4.25	0.69	15.873	0.000	3	مرتفعة
6	تعمل الشركة على تقديم منتجات أو خدمات تتضمن مزايا إضافية جديدة	4.32	0.60	19.082	0.000	2	مرتفعة
7	تبادر الشركة إلى تقديم خدمات جديدة قبل منافسيها	4.07	0.71	12.959	0.000	8	مرتفعة
8	تعمل الشركة على تنشيط أعمال البحث والتطوير لتقديم خدمات تتلائم واحتياجات الزبائن	4.13	0.58	16.805	0.000	7	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لجودة الخدمة					4.21		0.61

وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للبصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة)، وكما هو موضح بالجدول (10).

جدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة)

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.523	0.274	27.118	1	0.000	0.605	5.208	0.000
				72				
				73				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (10) أثر الرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة)، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.523) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.274)، أي أن ما قيمته (0.274) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام برؤية المديرين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.605)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برؤية المديرين يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) بقيمة (0.605). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (27.118) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي للمدير (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة)، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر البصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة)، وكما هو موضح بالجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر البصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة)

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.437	0.191	16.991	1	0.000	0.559	4.122	0.000
				72				
				73				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (9) أثر البصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبصيرة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة)، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.437) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.191)، أي أن ما قيمته (0.191) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام ببصيرة المديرين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.559)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام ببصيرة المديرين يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) بقيمة (0.559). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (16.991)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

- أ- أن مستوى الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في شركات الاتصالات في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- ب- أن مستوى جودة الخدمة في شركات الاتصالات في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- ت- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

2.5 الاستنتاجات

تبين من خلال التحليل أن مستوى الذكاء الإستراتيجي بأبعاده البصيرة والرؤية والتحفيز لدى الإدارات العليا والوسطى في شركات الاتصالات المبحوثة في الأردن أخذ جانبا من الأهمية بسبب البيئة التنافسية التي تعمل فيها هذه الشركات التي تتطلب المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي والمشاركة في الرؤية والاستجابة السريعة للتغيرات وتحقيق الإبداعات والتحسينات المستمرة، وهذه مجتمعة ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة بجودة الخدمة.

3.5 التوصيات

- أ- تعزيز مستوى الذكاء الإستراتيجي لدى هذه الشريحة من العاملين من خلال تمكينهم ومشاركتهم في مجال اتخاذ القرارات.
- ب- دعم وتعزيز ثقافة تشجيع المبادرة والإبداع لدى العاملين من قبل الإدارة العليا بهدف الإستجابة للتغيرات الخارجية والتكيف معها لتحقيق الميزة التنافسية.
- ت- إعداد وتقديم برامج توجيهية خاصة بالعاملين في كافة المستويات الإدارية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. جواد، شوقي ناجي (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1 ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية : دار الحامد للنشر والتوزيع .
2. السكرارة، بلال خلف (2005). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في الأردن (2004-2005)، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للرؤية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) وكما هو موضح بالجدول (11).

جدول (11) : نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة)

المعيار النوع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
جودة الخدمة	0.603	0.364	41.212	1	0.000	0.714	6.420	0.000
				72				
				73				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (11) أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) ، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.603) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.364)، أي أن ما قيمته (0.364) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتحفيز ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.714)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتحفيز يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) بقيمة (0.714). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (41.212) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

13. Service, R.W. (2006). The development of strategic intelligence: A managerial perspective. *International Journal of Management*, Vol. 23 , No.1 , Pp. 61-77.
 14. Service, B. & Arnott, D. (2004). LQ the leadership quotient 12 dimensions for measuring and improving leadership. New York , U.S.A.
 15. Silva, J. , Tadashi, O. & Kikuo N. (2005). Looking through and beyond TQM horizon. *The TQM magazine*. Vol. 17 , Pp 67-68 .
 16. Sekaran, U. and Bougie, R. 2013, *Research methods for business- A skill building approach*, 6th edition. United Kingdom: John Wiley and Sons.
 17. Tari, J.J. (2005). Components of successful total quality management. University of Alicante, Spain. *The TQM magazine*. 17 , Pp182-pp183.
 18. Taylor , A. (2002). Schrempp shifts gears , *Fortune* , Pp98.
 19. Woods, R. (2003). Inspirational leadership model , *International*
 3. القريوتي، محمد قاسم (2012). السلوك التنظيمي، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر.
 4. طلالة، أحمد ضيف الله علي (2008). أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
 5. الغالي، طاهر محسن منصور و وإدريس، وائل محمد صبحي (2009). الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل، ط2، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، دار وائل للنشر والتوزيع.
 6. مرسي، نبيل محمد (2006). "تطبيق نموذج حلقة التهمة في مجال إدارة المعرفة"، دورية المجلة المصرية، المجلد 4، عدد 1، ص 8.
 7. مسعداوي، يوسف (2007). "إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة"، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 5، عدد 35.
 8. مناع، عبد الكريم قاسم محمد (2003). التوجه الإستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للغلويات، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- ثانياً : المراجع الأجنبية
1. Alter, Steven (2001). *Information system*, 4th ed. , Prentice Hall Upper Saddle River ,(New Jersey).
 2. Barney, J.& Fuerst, W. & Mata, F. (1995). *Information technology and sustained competitive advantage : a resource based analysis*. *mis quarterly* (19), No. (4). 21/10/2003 , (On-Line), available at 21/10/2010 sited on:
www.rogerdesign-group.com
 3. DeSpirt , Debbie (2008). How to make a vision board , 8/Jan/2008 , (On-Line) , available at 2/1/2011sited on:
<http://www.suite101.com/content/how-to-make-a-vision-board-a40591>
 4. Keller, E. & Berry, J. (2003). *The Influentials*. New York: The Free Press.
 5. Krantz, Michael (1998). AOL: You've got netscape , *Time* , Pp60.
 6. Maccoby, Michael (2011). *Strategic Intelligence:conceptual system of leadership for change.performance Improvement*,pp 31-40
 7. Machado F. J.,Martens C. DP., Martens M.L.,Freitas H. , 2016. The Effects of Entrepreneurial Orientation on project success. *International Association for Management of Technology IAMOT 2016 Conference Proceedings-Sao Paulo, Brazil*
 8. Miles, J. and Keenan, M. (Eds) (2002). *Country Specific Practical Guides to Regional Foresight*. *CORDIS. FOR-LEARN Project*. Pp. 3 , (On-Line) , available at 2/1/2011 sited On:
www.cordis.lu/forresight/cgrf.htm
 9. Mockler, R.J. (2001). *Strategic intelligence systems: competitive intelligence systems to support strategic management decision making*. *SAM Advanced Management Journal*. Vol. 41 , Pp 4.
 10. Parasuraman, A. , Zeithamal, V. & Berry, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of marketing*, 2(4), Pp111-Pp124.
 11. Pauison, Marcy (2008). Creating a clear leadership vision , 11/Dec./2008 , (On-Line) , available at 2/Jan/2011 sited on:
<http://www.suite101.com/content/creating-a-clear-leadership-vision-a83720>
 12. Porter, ME. (1996). *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors*. New York , Free press.

ملحق (1) - أداة الدراسة

الخصائص الديمغرافية 1.

العمر				
أقل من 30 سنة	من 31 - 40 سنة	من 41 - 50 سنة	أكثر من 51 سنة	
الجنس				
ذكر		أنثى		
المؤهل العلمي				
دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دبلوم عال	ماجستير	دكتوراه
عدد سنوات الخبرة في هذه الشركة				
5 سنوات فأقل	من 6 - 10 سنوات	من 11 - 15 سنة	من 16 - 20 سنة	أكثر من 21 سنة
عدد سنوات الخبرة				
5 سنوات فأقل	من 6 - 10 سنوات	من 11 - 15 سنة	من 16 - 20 سنة	أكثر من 21 سنة

ت	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البصيرة						
1	تتخذ الشركة القرارات الإستراتيجية في الأوقات المناسبة					
2	تقوم الشركة بقبول الأفكار البديلة					
3	تستفيد الشركة من المتغيرات الإقتصادية والتي تصب في مصلحتها					
4	تسعى الشركة إلى تشخيص حالات عدم التأكد النظر إليها بعقلانية لتسهيل اتخاذ القرار					
5	تتبنى الشركة نماذج إدارية تساعد في سرعة الإستجابة إتجاه المواقف المختلفة					
6	تشخص الشركة الفرص وتحددتها بشكل مستمر					
7	تولد الشركة مسارات مستقبلية بديلة مبنية على المعلومات من البيئة الخارجية					

الرؤية					
				تسعى الشركة نحو تحقيق الهدف الأساسي لوجودها في ضوء رؤيتها	8
				النمو المستمر والثبات يعتبر من أولويات الشركة على المدى البعيد	9
				تنظر الشركة للتغيير كعملية هامة ومنشطة	01
				تدعم الشركة ثقافة الاستجابة السريعة للمواقف المختلفة	11
				يتمتع فريق الإدارة العليا في الشركة بالمهارات والقدرات والمعارف المتخصصة	21
				تشجع الشركة فريقها الإداري على السعي نحو الحصول على مؤهلات علمية أعلى	31
التحفيز					
				يسعى المدير إلى جعل كل وظيفة أكثر إثارة وتحدياً	41
				يقوم المدير بتسمية نوعية العلاقة لمجموعات العمل غير الرسمي	51
				يعطي المدير قدراً كبيراً من الانتباه إلى طبيعة عمل كل موظف	61
				يذكر المدير الموظفين بأن وظائفهم تعتمد على قدرة الشركة في المنافسة وبشكل فعال	71
				يمنح المدير مكافآت وحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على العمل	18
				يثير المدير روح الحماس لدى العاملين في العمل	19
				يستثمر المدير نجاح الشركة كقوة تدفع العاملين نحو تحقيق المزيد من الإنجاز	20
				يهتم المدير بتحفيز العاملين بصورة مستمرة لتحقيق رؤية الشركة المشتركة	21
				تحرص إدارة الشركة على العمل كفريق واحد	22

جودة الخدمة					
				تقدم الشركة خدماتها بأسعار منافسة	23
				تكيف الشركة أسعار خدماتها وفقاً للعرض والطلب عليها	24
				تقدم الشركة عروضاً تشجيعية على أسعار خدماتها	25
				تسعى الشركة نحو تقديم خدمات جديدة	26
				تقوم الشركة بتقييم جودة خدماتها وتطويرها باستمرار لتحسين وضعها التنافسي في السوق	27
				تعمل الشركة على تقديم منتجات أو خدمات تتضمن مزايا إضافية جديدة	28
				تبادر الشركة إلى تقديم خدمات جديدة قبل منافسيها	29
				تعمل الشركة على تنشيط أعمال البحث والتطوير لتقديم خدمات تتلائم واحتياجات الزبائن	30