

## أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في محافظتي صنعاء وعدن)

الاستلام: 2025/ 05 /14  
التحكيم: 2025/ 08 /15  
القبول: 2025/ 08 /16

عبد الله صالح الحاج (1)

نيشين بديع عبد الصفي سعيد (2،\*)

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية المجتمع- عدن، اليمن.

2 باحثة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا- المركز الرئيس- عدن، اليمن.

\* عنوان المراسلة: neveen.badea@gmail.com

## أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية العاملة في محافظتي صنعاء وعدن)

### الملخص:

هدف البحث إلى التعرف إلى أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها منفردة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعةً في شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن، استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العينة المستهدفة، وتكوّن مجتمع البحث من (1750) عنصراً، وتم اختيار عينة بلغت (225) مزرده، ممن يحملون المسميات الوظيفية (رئيس تنفيذي/ مدير عام تنفيذي، مدير تنفيذي للقطاع، مدير أول، مدير إدارة، رئيس قسم)، وقد وُزعت (225) استبانة بطريقة الحصر الشامل للعينة، واستردت (204) استبانة، خلص البحث إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وبناء المنظمة الذكية في الشركات (محل البحث)، وأوصى البحث الحالي بتوصيات عديدة أهمها: زيادة اهتمام الشركات (محل البحث)، بممارسات الإدارة الاستراتيجية؛ لما لها من أثر في بناء المنظمة الذكية، وتحقيق الأسبقيات التنافسية في ظل مجتمع المعرفة وما يشهده من تطورات متسارعة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الإدارة الاستراتيجية، المنظمة الذكية، شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon).

## Impact of Strategic Management Practices on Building a Smart Organization (A Field Study on Telecommunications Companies Operating in Sana'a and Aden governorates)

Abdullah Saleh AL haj<sup>(1)</sup>

Neveen Badea Abdulssafi Saeed<sup>(2,\*)</sup>

### Abstract:

This research aimed at identifying the impact of strategic management practices in its individual dimensions in building the smart organization in its combined dimensions in cellular communication companies (Yemen Mobile, YOU, SABAFON) operating in Sana'a and Aden governorates. The descriptive and the analytical approaches were used, and the questionnaire was adopted as the main tool to collect data from the target sample. The research population consisted of (1750) elements, and a sample of (225) individuals was selected, who hold job titles (CEO / Executive General Manager, Executive Director of the sector, Senior Manager, Director of Department, Head of Department). (225) questionnaires were distributed to the sample, and (204) questionnaires were returned. The research concluded many results, the most important of which are: The existence of a strong positive significant correlation between strategic management practices and building the smart organization in the companies. The study concluded with many recommendations, the most important of which are: increasing the interest of companies under the study in strategic management practices, because of their impact on building the smart organization, and achieving competitive priorities in light of the knowledge society and the rapid developments.

**Keywords:** *Strategic Management Practices, Smart Organization, Telecommunications Companies (Yemen Mobile, YOU, SABAFON).*

<sup>(1)</sup> Associate Professor of Business Administration, Community College – Aden, Yemen.

<sup>(2)</sup> Master's Researcher in Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology – Main Campus – Aden, Yemen.

\* Corresponding Email Address: [neveen.badea@gmail.com](mailto:neveen.badea@gmail.com)

## المقدمة

تشهد منظمات الأعمال المختلفة مجموعة كبيرة من التغيرات والتحديات المستمرة؛ إذ تتشابك التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والتحول الرقمي، والأمن السيبراني... الخ، وتتسارع وتيرة التغيير، وتتزايد مستويات المنافسة بفعل التطورات التكنولوجية والعولمة؛ لتخلق تحديات وفرصاً غير مسبوقة، وبذلك أصبحت المنظمات تواجه ضغوطاً متزايدة للتكيف مع بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة تتطلب مستويات عالية من الابتكار والإبداع، ولم تعد منظمات الأعمال الرائدة هي التي تعتمد على استراتيجيات ثابتة، بل تلك القادرة على تبني منهجيات ذكية، وفي هذا الصدد ينبغي على منظمات الأعمال تبني أساليب وممارسات إدارية حديثة للتعامل مع هذه التغيرات، والعمل على تطوير نماذج أعمال مرنة تمكنها من البقاء والاستمرار، ومن هنا تأتي أهمية ممارسات الإدارة الاستراتيجية في تحديد التوجهات الأساسية، التي تعزز قدرتها على الابتكار وإدارة التغيير، وفي ظل الثورة الرقمية في عالم تتسارع فيه الابتكارات التكنولوجية والتطور السريع في التقنيات واستجابة لتلك التحديات؛ برز مفهوم المنظمة الذكية كإطار استراتيجي يهدف إلى التكيف الفعال مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛ إذ تركز المنظمة الذكية على تحقيق الانسجام والتوافق بين أهدافها واحتياجات السوق عبر تنمية ميزات التنافسية بتوظيف حلول التكنولوجيا المتقدمة؛ كونها تعتمد على آليات مرنة للاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات المستمرة، ومن ثم تحسين استراتيجياتها وتعديلها بفاعلية في ظل التغيرات.

## المشكلة

تعد المنظمة الذكية إحدى مقومات بقاء منظمات الأعمال المعاصرة واستمرارها بمجالاتها المختلفة؛ إذ أصبحت السمة الاستراتيجية للنمو والتميز لمنظمات الأعمال عموماً، والخدمية منها خصوصاً، ونتيجة للتغيرات الكبيرة التي حصلت بفعل ظهور العولمة وزيادة حدة المنافسة والأفكار التي تبحث عن الاستدامة العالمية والتسابق التكنولوجي، التي ازدادت بطريقة ملحوظة في الآونة الأخيرة؛ ولهذا فإن المنظمات الذكية مثلت بالشركات الواعدة- ومنها الشركات (محل البحث)، هي الأكثر تأثراً لظروف البيئة الديناميكية سريعة التغيير، وهي الأكثر اهتماماً بالتطورات المعرفية والتقنية المتميزة الحاصلة فيها، ولكي تتمكن من التغلب على الظروف في هذه البيئة المتغيرة لا بد من امتلاكها لقدرات الذكاء التنظيمي، ولا بد لها من تفعيل ممارسات الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي يحتم على إدارة هذه المنظمات أن تعتمد في توجهاتها الاستراتيجية على بناء أبعاد المنظمة الذكية، ومع ذلك وعلى الرغم من أهمية هذا التوجه فإنه لا توجد دراسة - حد علم الباحثين - عرضت المتغيرين معاً في شركات الاتصالات لاسيما في البيئة اليمنية، وهذا ما يبرز الحاجة الملحة لسد الفجوة القائمة، وفي إطار دراسة الباحثين بعض الظواهر، التي من الممكن أن تعزز من مشكلتنا البحث، فقد اعتمد على مجموعة من مصادر التعرف إلى المشكلة، ومنها:

1. الدراسة الاستكشافية أجرى الباحثين دراسة استكشافية مبدئية؛ وذلك باستطلاع رأي عينته من المديرين في الشركات (محل البحث)؛ إذ وزعت (60) استبانة مبدئية للتعرف إلى أهم المشكلات التي تتعلق بموضوع البحث الحالي، استردت (59) استبانة، وبالتحليل للدراسة الاستكشافية توصل إلى مجموعة من الظواهر كالاتي:

جدول (1) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، للمتغيرات

م	أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	P-value	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافق
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	3.79	0.755	75.8	8.0	0.000	2	عال	
2	صياغة الاستراتيجية	4.03	0.745	80.6	10.7	0.000	1	عال	
3	تنفيذ الاستراتيجية	3.77	0.572	75.4	10.3	0.000	3	عال	
4	الرقابة الاستراتيجية	3.72	0.618	74.4	8.9	0.000	4	عال	
	<b>المتوسط العام لمتغير ممارسات الإدارة الاستراتيجية</b>	3.83	0.563	76.6	11.3	0.000		عال	
م	أبعاد المنظمة الذكيت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	P-value	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافق
1	بلوغ الغايات	3.89	0.599	77.8	11.5	0.000	1	عال	
2	بناء الذكاء الجماعي	3.81	0.560	76.2	11.2	0.000	3	عال	
3	مناقلة الموارد	3.87	0.475	77.4	14.2	0.000	2	عال	
4	فهم البيئته	3.40	0.606	68.0	5.1	0.000	4	عال	
	<b>المتوسط العام لمتغير المنظمة الذكيت</b>	3.74	0.231	74.8	24.8	0.000		عال	

1. هناك موافقة من المبحوثين تجاه أبعاد المتغير المستقل؛ إذ بلغ المتوسط العام للمحور (3.83)، بأهمية نسبية بلغت (76.6%)، وتراوح متوسطات أبعاد المتغير المستقل بين (3.72-4.03)، بأهمية نسبية تراوحت بين (74.4%-80.6%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من المبحوثين بتوافر ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وكانت جميع الأبعاد ذات دلالة إحصائية، وهو ما أكدته نتيجة اختبار (T)؛ إذ كان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن الشركات (محل البحث)، تمارس الإدارة الاستراتيجية.

2. هناك موافقة من المبحوثين تجاه أبعاد المتغير التابع؛ إذ بلغ المتوسط العام للمحور (3.74)، بأهمية نسبية بلغت (74.8%)، كذلك تراوحت متوسطات أبعاد المتغير التابع بين (3.40-3.89)، بأهمية نسبية تراوحت بين (68.0%-77.8%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من المبحوثين بتوافر المنظمة الذكيت، وكانت جميع الأبعاد ذات دلالة إحصائية، وهو ما أكدته نتيجة اختبار (T)؛ إذ كان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن الشركات (محل البحث)، لديها الرغبة في التحول إلى منظمة ذكيت.

وعليه تحتاج محاور البحث إلى تحسين وتطوير من شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن.

## 2. توصيات بعض الدراسات السابقة:

أوصت عددٌ من الدراسات السابقة بدراسة المتغير المستقل ومنها دراسة: (قائد، 2023م)، (Kirabo, 2023)، وكذا المتغير التابع ومنها دراسة: (Harahsheh & Sekarneh, 2020)، (الشوابكة، القضاة، النصور، 2019م).

وبناءً على ما تقدم، يُمكن للباحثين صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها منفردة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات (محل البحث)؟
2. ما مستوى تطبيق المنظمة الذكية في الشركات (محل البحث)؟
3. ما أثر (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) بوصفها أبعاداً لممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث)؟

## الأهمية

### الأهمية العلمية:

1. يُعد هذا البحث - حد علم الباحثين - من أوائل البحوث في البيئتين اليمنيتين، التي هدفت إلى الربط بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في محافظتي صنعاء وعدن.
2. يُسهّم هذا البحث في إثراء المكتبات بموضوعاتٍ حديثة في غاية الأهمية، على اعتبار أن التوجه العالمي الراهن يركّز اهتمامه عن الذكاءات المختلفة، كوسيلة لمواجهة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### الأهمية العملية:

1. يُسهّم هذا البحث في إعطاء متخذي القرار في الشركات (محل البحث)، صورةً شاملةً عن الأثر الذي تحدثه ممارسات الإدارة الاستراتيجية في فاعلية مستقبل المنظمات الذكية؛ كونها تعد بمنزلة الموجه الرئيس لوضع الخطوط العامة للصورة المستقبلية المتوقعة باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
2. حاجة قطاع الاتصالات الخلوية إلى تطبيق الممارسات المثلى للإدارة الاستراتيجية وتمكين صنّاع القرار من الأساليب والنماذج العلمية الحديثة، التي بدورها ستنعكس بالإيجاب على تلك القطاعات لتتحول تدريجياً إلى منظماتٍ ذكية، ما ينتج عنه تقديم خدماتٍ بأعلى درجات الإبداع والتميز.

## الأهداف:

### الهدف الرئيس:

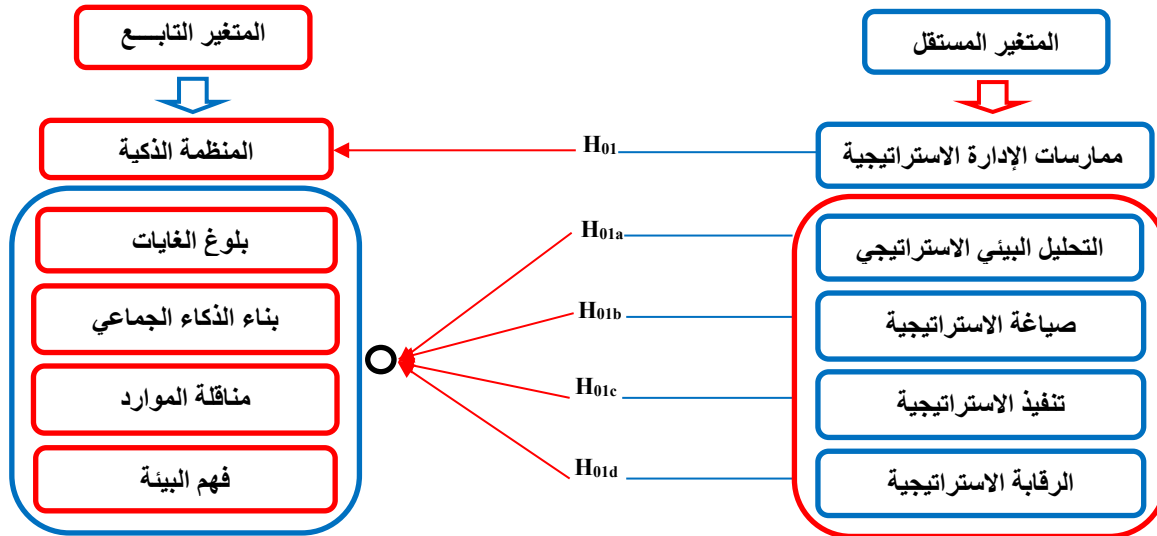
التعرف إلى أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها منفردة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن.

الأهداف الفرعية: التعرف إلى:

1. مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات (محل البحث).
2. مستوى تطبيق المنظمة الذكيفة في الشركات (محل البحث).
3. أثر (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) بوصفها أبعاداً لممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث).

الأنموذج المعرفي الافتراضي

اعتمد على نماذج (Wheelen et al, 2018, 47)، و (Matheson & Matheson, 2016, 111)، و (Finkelstein & Jackson, 2005, 2) في بناء أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، كذلك اعتمدت دراسة (البلحي، 2024م)، و (الأسد، والمحمودي، 2024م)، و (Kirabo, 2023)، و (Wasiu, 2022)، في تحديد أبعاد المتغير المستقل، ودراسة (الشمائل، والعزب، 2024م)، و (Harahsheh, 2024)، و (شريف، وكريم، 2023م)، و (Al-Shyyab, 2023)، في تحديد أبعاد المتغير التابع.



شكل (1): الأنموذج المعرفي الافتراضي.

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها منفردة في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة، في شركات الاتصالات الخليوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن، تفرع منها الآتي:

1. H01a لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) (للتحليل البيئي الاستراتيجي) بوصفه بعداً من أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث).
2. H01b لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) (لصياغة الاستراتيجية) بوصفها بعداً من أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث).

3. H01c لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  (لتنفيذ الاستراتيجية) بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث).

4. H01d لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(a \leq 0.05)$  (للمراقبة الاستراتيجية) بوصفها بُعداً من أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة في الشركات (محل البحث).

## مصطلحات البحث

### ممارسات الإدارة الاستراتيجية:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (النجار، يحيى، 2022م، 130)، و (Mohammed, 2022, 23)، ولأغراض البحث فقد عرفت ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأنها: نظام متكامل من القرارات والنظم الإدارية ذات المنظور الاستراتيجي، ترسمها إدارة الشركات (محل البحث)، كمنظمات ذكية، والتي تتضمن التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذها والمراقبة عليها؛ لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، والمتعلقة بمتابعة الفرص والتهديدات وتقييمها في ضوء نقاط القوة والضعف وتحليل بيئتها التنافسية، بما يسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

### المنظمة الذكية

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (جميل، وناجي، 2024م، 27)، و (Al-Shyyab & Irtaimh, 2023, 19)، ولأغراض البحث فقد عرفت المنظمة الذكية بأنها: أن تعمل إدارة الشركات (محل البحث) على توظيف التكنولوجيا المتقدمة القائمة على تبني آليات العمل الرقمي؛ لبلوغ غاياتها، وبناء قدرات الذكاء الجماعي، ومناقلة الموارد وتبادل المعرفة؛ لاتخاذ قرارات استراتيجية ذكية تركز على الإبداع، والعمل على فهم بيئة أعمالها، والتكيف مع تغيراتها لمواجهة تحديات المستقبل؛ بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية عالية.

## الدراسات السابقة

### أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معاً:

دراسة (البلحي، 2024م)، بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في ضوء رؤية المملكة 2030م - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأسمنت في المملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والمراقبة الاستراتيجية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها (بلوغ الغايات، وبناء الذكاء الجماعي، ومناقلة الموارد)، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات صناعة الأسمنت في المملكة العربية السعودية، تمثلت عينت الدراسة بـ (260) مفردة من موظفي الإدارات العليا والوظائف الإدارية والوظائف الفنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتحقيق متطلبات المنظمة الذكية.

### أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل:

1. دراسة (Kirabo, 2023)، بعنوان: ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في صناعة الاتصالات للشركات (رواندا):

Strategic Management Practices and Organizational Performance of Firms in the Telecommunication Industry in Rwanda:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (ممارسة التخطيط الاستراتيجي، والابتكار الاستراتيجي، والتحالفات الاستراتيجية، التسويق الاستراتيجي) في الأداء التنظيمي للشركات في صناعة الاتصالات في رواندا، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات الاتصالات (MTN, Airtel)، وتمثلت عينة الدراسة بـ (133) مديراً من مديري الإدارات العليا والوسطى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في صناعة الاتصالات.

2. دراسة (Mohammed, 2022)، بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية في كفاءة وفاعلية الأداء في قطاع الاتصالات في السودان (إسطنبول - تركيا):

The Effect of Strategic Management on Performance Efficiency and Effectiveness A Study of the Sudanese Telecommunication Sector - Sudan (Istanbul – Turkish):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في قطاع الاتصالات في السودان، بالإضافة إلى تقييم أداء الشركة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات الاتصالات السودانية (Sudatel, Zain, MTN, Canar) بعدد (500) عنصر، وتمثلت عينة الدراسة من المديرين في الإدارات العليا بحجم (283) مضرده من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود فوائد تقدمها ممارسة الإدارة الاستراتيجية لقطاع الاتصالات، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لممارسة الإدارة الاستراتيجية في فاعلية أداء شركات الاتصالات وكفاءتها.

أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع:

1. دراسة: (Al-Shyyab, 2023)، بعنوان: أثر البراعة الاستراتيجية في المنظمة الذكية في مجموعة الاتصالات الأردنية - أورانج:

The Impact of Strategic Ambidexterity on Smart Organization in Jordan Telecom Group – Orange (Jordan):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم البراعة الاستراتيجية، وتأثيرها في المنظمة الذكية بأبعادها (فهم البيئة، والتعلم المستمر، ومناقلة الموارد، وتوليد البدائل الاستراتيجية) في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الإدارة الإشرافية والتوجيهية في الشركة، البالغ عددهم (737) عنصراً، وتمثلت عينة الدراسة بـ (250) مضرده من مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية في المنظمة الذكية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج).

2. دراسة (عيشوش: معلم، 2021م)، بعنوان: أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي شركة اتصالات OOREDOO تبسة (الجزائر):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي شركة اتصالات الهاتف النقال أوريدو وكالت تبسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة اتصالات الهاتف

النقال أوريدو وكالتة تبسة، وتمثلت عينتة الدراسة بـ: (30) مفردة من موظفي الشركة، واعتمدت الدراسة المنهج  
الفرضي والاستنتاجي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق المنظمة الذكيتة كان عالياً،  
إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق المنظمة الذكيتة.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

من أوائل البحوث محلياً وعربياً - حد علم الباحثين - التي عرضت المتغيرين معاً في شركات الاتصالات الخلوية،  
كذلك تميز البحث إجراء دراسة استكشافية مبدئية، غرضها التعرف إلى مشكلة البحث بطريقة أكثر دقة.

## الإطار النظري:

ممارسات الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل)

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

عُرفت على وفق (فرحان، 2023م، 925) بأنها: "المسار الذي تختاره المنظمات لتحقيق أهدافها المستقبلية، وتحقيق  
التوافق مع البيئة المتغيرة داخلياً وخارجياً، وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".

أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية:

التحليل البيئي الاستراتيجي:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (الحلاوي؛ صغير، 2023م، 67)،  
و(Wheelen et al, 2018, 46)، ولأغراض البحث فقد عُرّف التحليل البيئي الاستراتيجي بأنه: امتلاك إدارة الشركات  
(محل البحث) قاعدة بيانات تمكنها بوصفها منظمات ذكيتة من تشخيص التغيرات البيئية الداخلية ورصدها؛  
لتحديد نقاط القوة والضعف، والتغيرات البيئية الخارجية؛ لتحديد الفرص والتهديدات، لتعزيز نقاط القوة، واستثمار  
الفرص ومعالجة نقاط الضعف، وتجنب أو الحد من التهديدات.

صياغة الاستراتيجية:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (Wasiu, 2022, 18)،  
و(Maaroof & Kalay, 2020, 81)، ولأغراض البحث فقد عُرّف صياغة الاستراتيجية بأنها: أن تعمل إدارة الشركات  
(محل البحث) على رسم توجهها الاستراتيجي المتعلق بتحديد رؤيتها ورسالتها ووضع أهدافها وقيمها، ورسم خططها  
الاستراتيجية بعيدة المدى؛ لتحقيق الأهداف المخطط لها وبما يضمن لها بوصفها منظمات ذكيتة البقاء والاستمرار.  
تنفيذ الاستراتيجية:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (صقور، 2021م، 137)،  
و(Andres et al., 2017, 3)، ولأغراض البحث فقد عُرّف تنفيذ الاستراتيجية بأنه: قيام إدارة الشركات (محل البحث)  
بوصفها منظمات ذكيتة بترجمة استراتيجياتها المصاغة إلى خطط عمل واضحة، وذلك بوضع الأهداف السنوية،  
والاستراتيجيات، والسياسات موضع التنفيذ الفعلي عبر تطوير البرامج، والموازنات، والإجراءات، والقواعد.

الرقابة الاستراتيجية:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (الجنابي؛ علي، 2022م، 155)،  
و(Aladeraji et al, 2015, 165)، ولأغراض البحث فقد عُرّف الرقابة الاستراتيجية بأنها: نظام تستخدمه إدارة  
الشركات (محل البحث) بوصفها منظمات ذكيتة؛ لوضع معايير ومؤشرات قياس الأداء، ولمقارنة الإنجاز الفعلي مع

المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مع ضمان فعالية نظام التغذية العكسية؛ لتزويد متخذي القرار بالمعلومات في الوقت المناسب، وبما يوفر الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة لمراقبة أنشطتها، ومدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها.

### المنظمة الذكية (المتغير التابع)

#### مفهوم المنظمة الذكية:

عُرفت على وفق (Al-Shyyab & Irtaimh, 2023, 19) بأنها: "المنظمة التي تعتمد على ذكاء الأفراد الذين يتخذون قرارات ذكية أثناء مواجهة التغيرات البيئية، التي تتميز بقدرتها على العمل بكفاءة وفاعلية وخلق وتبادل المعرفة بين العاملين فيها والتكيف مع التغيرات الخارجية بشكل احترافي".

#### أبعاد المنظمة الذكية

##### بلوغ الغايات:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (حمد، وعبد الله، وعبد الكريم، 2020م، 107)، و(Matheson & Matheson, 2016, 110)، ولأغراض البحث فقد عرّف بلوغ الغايات بأنه: النهايات بعيدة المدى التي تطمح إدارة الشركات (محل البحث) للوصول إليها، التي تعكس قدرتها في تحقيق سبب وجودها، وتوليد خطط استراتيجية بديلة لتحقيق أهدافها عبر توافر نظم معلومات تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية تركز على توليد قيمة أعلى لعملائها، وبما يمكنها من التعلم المستمر للتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

##### بناء الذكاء الجماعي:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (الشمائل، والعزب، 2024م، 224)، و(Williams, 2020, 1)، ولأغراض البحث فقد عرّف بناء الذكاء الجماعي بأنه: قدرة إدارة الشركات (محل البحث)، على بناء فريق استراتيجي يتضمن اختيار الأفراد المتميزين، واستثمار الطاقات الابتكارية، وتوجيه الخبرات الجماعية باتجاه توليد المعرفة؛ لتجنب القصور الناجم عن القرارات الفردية، بما يمكنها من الخفة وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها بكفاءة وفاعلية.

##### مناقلة الموارد:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (Al-Shyyab, 2023, 20)، (حمد عبد الله، وعبد الكريم، 2020م، 108)، ولأغراض البحث فقد عرّفت مناقلة الموارد بأنها: مجموعة من التحركات والقرارات، التي تتخذها إدارة الشركات (محل البحث)، ذات العلاقة بقدرتها في الحصول على مواردها من البيئة المحيطة بها، وتوظيفها وتستثمرها في اتخاذ القرارات المنضبطة، وتشجع مشاركة العاملين في اتخاذها، وتتبنى نظم معلومات تسهم في التدفق المستمر للمعلومات لإنجاز الأهداف المخطط لها بفاعلية.

##### فهم البيئة:

اعتمد الباحثان في تعريفهما الإجرائي لهذا المفهوم على وفق عدد من الدراسات منها: (Al-Shyyab, 2023, 20)، و(بكري، 2022م: 54)، ولأغراض البحث فقد عرّف فهم البيئة بأنه: قدرة إدارة الشركات (محل البحث) على مراقبة توزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية وتقييمها، على وفق المنظور الاستراتيجي من الخارج إلى الداخل، وإدراك التعقيدات واستيعاب حالات عدم التأكد في ظل المتغيرات البيئية المختلفة للتكيف معها، والتفكير النظمي الشامل؛ لضمان استمرارها على المدى الطويل.

## منهجية البحث

### منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث، ولوصف طبيعة المشكلة التي عرضها، وللإجابة عن تساؤلاته المطروحة، واختبار فرضياته، استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

## مجتمع البحث

جدول (2) مجتمع البحث على وفق تاريخ التأسيس، ونوع الشركة، وملكيته، وعدد العاملين فيها.

م	الشركة	تاريخ التأسيس	النوع	الملكية	عدد الموظفين
1	Yemen Mobile	2004	شركة مساهمة	عامّة/خاصة	550
2	YOU	2001	شركة مساهمة	خاصة	1000
3	SABAFON	2001	شركة خاصة	خاصة	200
			الإجمالي		1750

## عينة البحث:

تتكون من موظفي الإدارات العليا والوسطى في شركات الاتصالات الخلوية (Yemen Mobile, You, SabaFon) العاملة في محافظتي صنعاء وعدن، ممن يحملون المسمى الوظيفي (رئيس تنفيذي/ مدير عام تنفيذي، مدير تنفيذي للقطاع، مدير أول، مدير إدارة، رئيس قسم): إذ استعمل الباحثان أسلوب الحصر الشامل بعدد (225) مفردة.

## أداة البحث

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي اعتمد عليها الباحثان لتنفيذ البحث الحالي، وللإجابة عن تساؤلاته المطروحة، ولتحقيق أهدافه، واختبار فرضياته.

## عرض وتحليل النتائج

التحليل الوصفي لأبعاد متغير ممارسات الإدارة الاستراتيجية مجتمعة:

جدول (3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، لأبعاد متغير ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

م	أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة P.value	الرتبة	مستوى التوافق
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	3.96	0.58	79.2	23.7	0.000	1	عال
2	صياغة الاستراتيجية	3.79	0.64	75.8	17.7	0.000	3	عال
3	تنفيذ الاستراتيجية	3.84	0.56	76.8	21.3	0.000	2	عال
4	الرقابة الاستراتيجية	3.76	0.62	75.2	17.5	0.000	4	عال
	المتوسط العام لمتغير ممارسات الإدارة الاستراتيجية	3.84	0.53	76.8	22.6	0.000		عال

يبين تحليل إجابات أفراد العينة عن مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية أن درجات التوافر للأبعاد الأربعة تراوحت بين (3.76 – 3.96)، ومن ثمّ كانت جميعها في المستوى (متوافر بدرجته عالية)؛ إذ كان بُعد التحليل البيئي الاستراتيجي أعلاها توافراً بوسط حسابي (3.96)، ويشير إلى توافر بدرجته عالية، وبانحراف معياري (0.58)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في البعد، وبوزن نسبي (79.2%)، ويشير إلى وجود موافقة عالية على هذا البعد، وبلغت قيمة اختبار (T) (23.7)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية من أفراد العينة على هذا البعد، وحصل بُعد الرقابة الاستراتيجية على المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي (3.76)، ويشير إلى توافر بدرجته عالية، وبانحراف معياري (0.62)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في البعد، وبوزن نسبي (75.2%)، ويشير إلى وجود موافقة عالية على هذا البعد، وبلغت قيمة اختبار (T) (17.5)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية من أفراد العينة على هذا البعد، أي أنه أجيب عن التساؤل الأول الذي ينص على (ما مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات (محل البحث)، وهذا يعني تحقق الهدف الأول الذي ينص على (التعرف إلى مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات (محل البحث)).

#### التحليل الوصفي لأبعاد متغير المنظمة الذكيتة مجتمعة:

جدول (4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (T)، لأبعاد متغير المنظمة

#### الذكيتة.

م	أبعاد المنظمة الذكيتة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة اختبار T	P-value	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافر
1	بلوغ الغايات	4.02	0.62	80.4	23.3	0.000	1	1	عال
2	بناء الذكاء الجماعي	3.93	0.70	78.6	19.0	0.000	2	2	عال
3	مناقلة الموارد	3.71	0.60	74.2	17.0	0.000	3	3	عال
4	فهم البيئته	3.59	0.59	71.8	14.4	0.000	4	4	عال
	المتوسط العام لمتغير المنظمة الذكيتة	3.81	0.55	76.2	21.0	0.000			عال

يبين تحليل إجابات أفراد العينة عن مستوى توافر أبعاد المنظمة الذكيتة أن درجات التوافر للأبعاد الأربعة تراوحت بين (3.59 – 4.02)، ومن ثمّ كانت جميعها في المستوى (متوافر بدرجته عالية)؛ إذ كان بُعد بلوغ الغايات أعلاها توافراً بوسط حسابي (4.02)، ويشير إلى توافر بمستوى عال، وبانحراف معياري (0.62)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في البعد، وبوزن نسبي (80.4%)، ويشير إلى وجود موافقة عالية على هذا البعد، وبلغت قيمة اختبار (T) (23.3)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية من أفراد العينة على هذا البعد، وحصل بُعد فهم البيئته على المرتبة الرابعة والأخيرة بوسط حسابي (3.59)، ويشير إلى توافر بمستوى عال، وبانحراف معياري (0.59)، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها في البعد، وبوزن نسبي (71.8%)، ويشير إلى وجود موافقة عالية على هذا البعد، وبلغت قيمة اختبار (T) (14.4)، وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية لها (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يعني أن هناك موافقة عالية على هذا البعد، أي

أنه أجيب عن التساؤل الثاني الذي ينص على (ما مستوى تطبيق المنظمة الذكيفة في الشركات (محل البحث))، وهذا يعني تحقق الهدف الثاني الذي ينص على (التعرف إلى مستوى تطبيق المنظمة الذكيفة في الشركات (محل البحث)).

### اختبار فرضيات البحث:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)، وتفرع منها أربع فرضيات فرعية كالآتي:

#### طريقة الانحدار الخطي البسيط:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، للتحليل البيئي الاستراتيجي؛ بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث).

جدول (5) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحليل البيئي الاستراتيجي في بناء المنظمة الذكيفة.

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة Sig
التحليل البيئي الاستراتيجي	ثابت الانحدار	1.091	0.718	0.515	5.814	214.78	0.000
	$\alpha$						
	معامل الانحدار $\beta$	0.687			14.655		0.000

$$y = 1.019 + 0.687x$$

يتضح من النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية، للمتغير المستقل: التحليل البيئي الاستراتيجي في المتغير التابع: المنظمة الذكيفة؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.687)؛ أي: إنه كلما زادت ممارسة التحليل البيئي الاستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكيفة بمقدار (0.687) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.718) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: إنه كلما زاد استخدام التحليل البيئي الاستراتيجي، أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكيفة والعكس صحيح، وهذان المعاملان ذوو دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.515)، مما يشير إلى أن (51.5%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكيفة تعود إلى التحليل البيئي الاستراتيجي وحده (مع ثبات العوامل الأخرى)، في حين (48.5%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على بناء المنظمة الذكيفة تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (214.78) إلى أن أنموذج الانحدار السابق ذا دلالة إحصائية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد. وبذلك توصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحليل البيئي الاستراتيجي، بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث))،

وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ) للتحليل البيئي الاستراتيجي؛ بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)).

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لصياغة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث).

جدول (6) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر صياغة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية.

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
صياغة الاستراتيجية	ثابت الانحدار $\alpha$	معامل الانحدار $\beta$	R	R2	Sig	Sig	Sig	Sig
	1.302	0.662	0.764	0.583	8.591	0.000	282.40	0.000
					16.805	0.000		

$$y = 1.302 + 0.662x$$

يتضح من النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل: صياغة الاستراتيجية في المتغير التابع؛ بالمنظمة الذكية؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.662)؛ أي: أنه كلما زاد استخدام وممارسة صياغة الاستراتيجية بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية بمقدار (0.662) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.764)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: أنه كلما زاد استخدام وممارسة صياغة الاستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق والمتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.583)، مما يشير إلى أن (58.3%)، من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكية، تعود إلى صياغة الاستراتيجية وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، في حين (41.7%)، من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على بناء المنظمة الذكية تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (282.40)، إلى أن أنموذج الانحدار السابق ذو دلالة إحصائية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد. وبذلك توصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ) لصياغة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث))، وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ )، لصياغة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتنفيذ الاستراتيجية؛ بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث).

جدول (7) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر تنفيذ الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية.

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
			R	R2		Sig		Sig
تنفيذ الاستراتيجية	ثابت الانحدار $\alpha$	0.915	0.768	0.590	5.325	0.000	290.34	0.000
	معامل الانحدار $\beta$	0.755			17.039	0.000		

$$y = 0.915 + 0.755x$$

يتضح من النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية، للمتغير المستقل: تنفيذ الاستراتيجية في المتغير التابع: المنظمة الذكية؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.755)؛ أي: إنه كلما زاد استخدام وممارسة تنفيذ الاستراتيجية بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية بمقدار (0.755) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.768) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: إنه كلما زاد استخدام وممارسة تنفيذ الاستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكية والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق المتمثلة في معامل التحديد، فقد بلغت قيمته (0.590)، مما يشير إلى أن (59.0%)، من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكية تعود إلى تنفيذ الاستراتيجية وحدها (مع ثبات العوامل الأخرى)، في حين (41.0%)، من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على بناء المنظمة الذكية، تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (290.34)، إلى أن أنموذج الانحدار السابق ذو دلالة إحصائية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد. وبهذه النتائج توصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ )، لتنفيذ الاستراتيجية، بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)، وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ) لتنفيذ الاستراتيجية، بوصفه أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، للرقابة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث).

جدول (8) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الرقابة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية.

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة
			R	R2		Sig		Sig
الرقابة الاستراتيجية	ثابت الانحدار $\alpha$	1.286	0.752	0.566	8.151	0.000	263.50	0.000
	معامل الانحدار $\beta$	0.672			16.233	0.000		

$$y = 1.286 + 0.672x$$

يتضح من النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل: الرقابة الاستراتيجية في المتغير التابع: المنظمة الذكية؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.672)؛ أي: إنه كلما زاد استخدام وممارسة الرقابة الاستراتيجية

بمقدار وحدة قياس واحدة، أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكيفة بمقدار (0.672) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.752)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ أي: إنه كلما زاد استخدام وممارسة الرقابة الاستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة في بناء المنظمة الذكيفة، والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية، بحسب ما أشار إليه اختبار (T)، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.566)، مما يشير إلى أن (56.6%)، من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكيفة تعود إلى الرقابة الاستراتيجية وحدها (مع ثبات العوامل الأخرى)، في حين (43.4%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على بناء المنظمة الذكيفة، تعود إلى عوامل أخرى غير مدروجة في الأنموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (263.50) إلى أن أنموذج الانحدار السابق ذو دلالة إحصائية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد. وبذلك توصل إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للرقابة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث))، وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للرقابة الاستراتيجية؛ بوصفها أحد أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)).

#### طريقة الانحدار الخطي المتعدد:

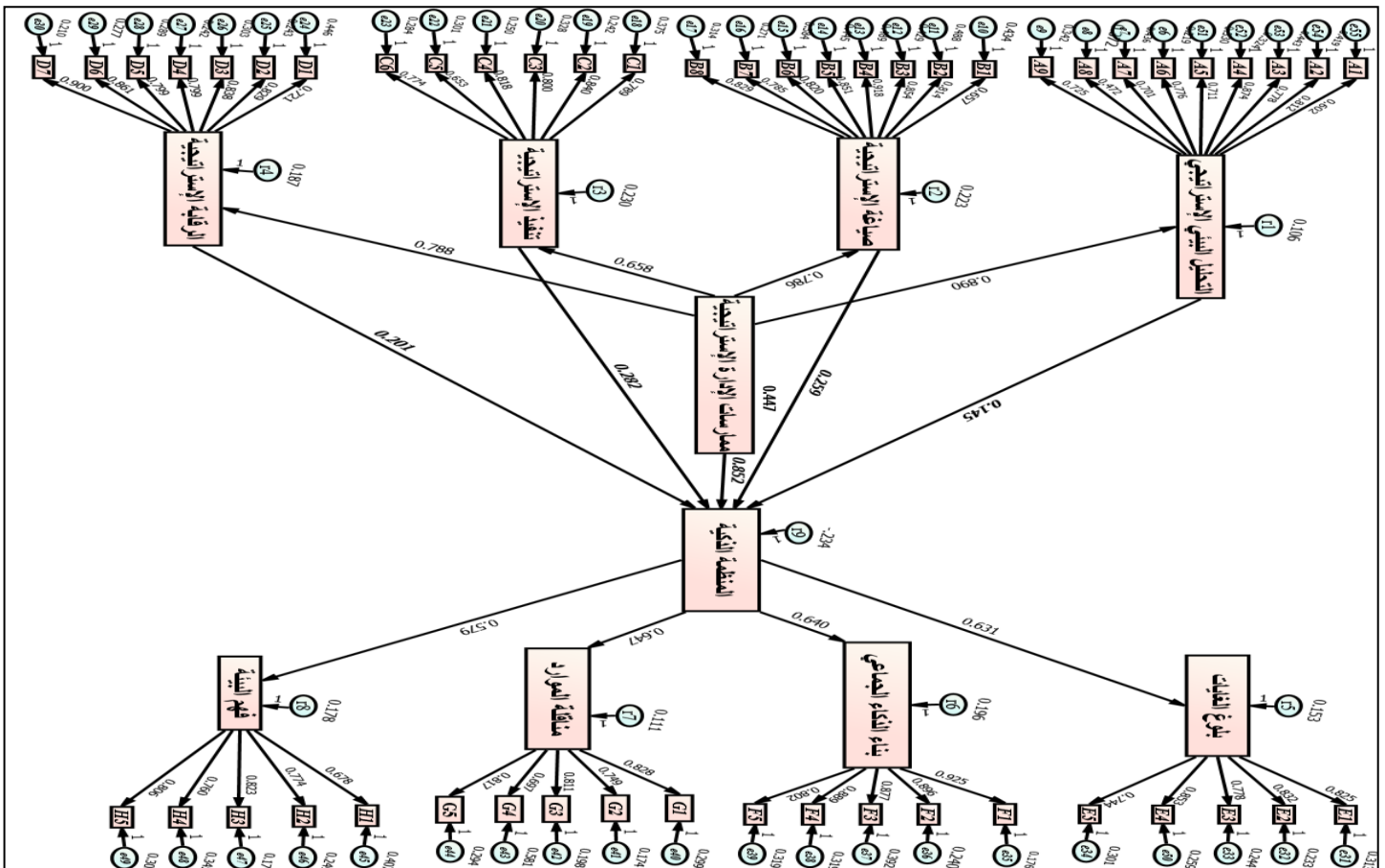
جدول (9) الانحدار الخطي المتعدد لأثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكيفة.

٩	المتغيرات المستقلة	الانحدار ثابت	معامل الانحدار B <sub>1</sub>	المعنوية قيمة T	المعنوية مستوى	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المعنوية قيمة F	مستوى المعنوية
1	التحليل البيئي الاستراتيجي	0.420	0.145	2.520	0.013	0.852	0.726	131.85	0.000
2	صياغة الاستراتيجية	0.259	0.282	4.864	0.000				
3	تنفيذ الاستراتيجية	0.201	0.282	4.560	0.000				
4	الرقابة الاستراتيجية	0.201	0.282	3.586	0.000				

$$y = 0.420 + 0.145x_1 + 0.259x_2 + 0.282x_3 + 0.201x_4$$

على وفق هذا الأنموذج تسهم المتغيرات المستقلة في بناء المنظمة الذكيفة ب: (0.145، 0.282، 0.201) على التوالي؛ أي: إن التحليل البيئي الاستراتيجي يعمل على زيادة بناء المنظمة الذكيفة بمقدار (0.145)، مع الأخذ في الحسبان تأثير الأبعاد الأخرى في بناء المنظمة الذكيفة في الوقت نفسه، وتعمل صياغة الاستراتيجية على زيادة بناء المنظمة الذكيفة بمقدار (0.259)، مع الأخذ في الحسبان تأثير العوامل الأخرى في الوقت نفسه، وتعمل تنفيذ الاستراتيجية على زيادة بناء المنظمة الذكيفة بمقدار (0.282)، مع الأخذ في الحسبان تأثير الأبعاد الأخرى في الوقت نفسه، وتعمل الرقابة الاستراتيجية على زيادة بناء المنظمة الذكيفة بمقدار (0.201)، مع الأخذ في الحسبان تأثير الأبعاد الأخرى في الوقت نفسه، وتشير قيم اختبار (T) البالغة: (2.520، 4.864، 4.560، 3.586) على التوالي

بمستويات معنوية بلغت: (0.013، 0.000، 0.000، 0.000) على التوالي، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد، إلى أن معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، وهذا يعني أن أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية تؤثر بطريقة معنوية في بناء المنظمة الذكية؛ في حين بلغت قيمة معامل الارتباط: (0.852)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي؛ ويشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية بين أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية مجتمعة معاً، وبناء المنظمة الذكية؛ أي: إنه كلما زادت ممارسات الإدارة الاستراتيجية أدى ذلك إلى زيادة بناء المنظمة الذكية والعكس صحيح؛ أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار السابق، المتمثلة في معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، فقد بلغت: (0.726)؛ مما يشير إلى أن (72.6%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكية تعود إلى أن أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية مجتمعة معاً في حين: (27.4%) من التأثيرات والتغيرات التي تطرأ في بناء المنظمة الذكية تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في الأنموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته: (131.85) إلى أن أنموذج الانحدار السابق، ذو دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F): (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد. ومن ذلك توصل إلى رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الأولى للبحث (H0) التي تنص على أنه: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية) في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)، وتحل محلها الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها منفردة في بناء المنظمة الذكية بأبعادها مجتمعة لدى الشركات (محل البحث)).



شكل (2) مسارات الانحدار والأنموذج البنائي لأثر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية.

## الاستنتاجات:

1. مستوى توافر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الشركات (محل البحث)، وبحسب آراء المديرين في الإدارات العليا والوسطى كان عالياً.
2. مستوى تطبيق المنظمة الذكوية في الشركات (محل البحث) كان عالياً وفقاً لآراء المديرين في الإدارات العليا والوسطى.
3. وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وبناء المنظمة الذكوية في الشركات (محل البحث).
4. أن التحليل البيئي الاستراتيجي جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، بوصفه بُعداً من أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية من حيث تأثيره في بناء المنظمة الذكوية في الشركات (محل البحث)، يعكس ذلك ديناميكية التغيرات السريعة لقطاع الاتصالات.
5. وجود موافقة عالية من المديرين في الشركات (محل البحث) على مستوى توافر فهم البيئة، يُظهر ذلك وعياً بالمتغيرات الخارجية، وعلى الرغم من أن جميع الأبعاد أظهرت توافراً بدرجات عالية، فإن فهم البيئة كان أقل هذه الأبعاد توافراً؛ إذ حصل على المرتبة الرابعة، مما قد يشير إلى ضرورة التركيز على هذا البعد لتعزيز فاعلية تطبيق المنظمة الذكوية.

## التوصيات:

1. يوصي البحث الشركات (محل البحث) بزيادة الاهتمام بممارسات الإدارة الاستراتيجية، لما لها من أثر في بناء المنظمة الذكوية، وتحقيق الأسبقيات التنافسية في ظل مجتمع المعرفة وما يشهده من تطورات متسارعة.
2. يُستحسن أن تحرص الشركات (محل البحث) على إعطاء التحليل البيئي الاستراتيجي أولوية أكبر، وذلك بالآتي:
  - إجراء مراجعات دورية شاملة للتحليل البيئي؛ لضمان توافقه مع الديناميكية السريعة لقطاع الاتصالات.
  - العمل على دمج التحليل البيئي الاستراتيجي مع أنظمة الذكاء الاصطناعي، وتحول عملية التحليل البيئي من المجال النظري إلى الواقع التنفيذي.
3. من المفيد أن تولي الشركات (محل البحث) اهتماماً إضافياً بفهم البيئة، وذلك بالآتي:
  - أخذ حالات عدم التأكد البيئي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك بتبني نظم متطورة لرصد وتحليل المتغيرات البيئية، واستباق تأثيراتها.
  - العمل على عرض وجهات النظر المتعددة وفقاً للمنظور الكلي لنظامها عند التفكير بقضاياها المتعددة، مع اعتمادها نهجاً مستداماً يركز على التقييم المستمر.
4. يوصي البحث الحالي بالاستفادة من تجارب وخبرات شركات الاتصالات الخلوية والمنظمات الأخرى في الدول العربية والأجنبية في مجال ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وتعزيز الجوانب الإيجابية والحد من السلبيات التي تحول دون تقديم هذا الدعم على الوجه الصحيح، وتوظيفها لبناء المنظمة الذكوية.

## قائمة المراجع:

### الكتب

صقور، م. (2021). *(الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات)*. الجامعة الافتراضية السورية.

### المقالات في المجلات العلمية

أزان شريف، أ.، & حكيم كريم، هـ. (2023). دور التحليل الاستراتيجي في بناء المنظمة الذكية - دراسة تحليلية لأراء مديري عينت من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل. *المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية*، (1)7، 305-332.

الأسد، خ. ع.، & المحمودي، ف. م. (2024). أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، (1)3، 326-360.

ثابت فرحان، ع. (2023). أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية. *مجلة جامعة البيضاء*، (4)5، 923-947.

جميل، إ. د.، & ناطق ناجي، م. (2024). إدارة التفاوض الإداري وتأثيره في المنظمات الذكية - دراسة تطبيقية في الجامعة التقنية الوسطى. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، (2)5، 23-31.

الجنابي، م. ح.، & ياسين علي، ش. (2022). تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الرقابة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في دائرة الرقابة التجارية والمالية ووزارة التجارة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (131)، 152-176.

الحلاوي، ع. ح.، & ترف صغير، ز. (2023). التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، (1)4، 64-74.

حمد، ع.، عبد الكريم، ع.، & عبد الله، ح. (2020). الكشف عن أبعاد المنظمة الذكية - دراسة تحليلية لأراء عينت من الكادر التدريسي في جامعة سامراء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (126)، 105-118.

الشميلة، هـ. غ.، & العزب، ح. (2024). أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية - دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*، (2)10، 215-256.

الشوابكة، ز.، القضاة، ف.، & النسور، ب. (2019). أثر خصائص المنظمة الذكية في تعزيز الابتكار - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (1)6، 183-218.

عيشوش، د.، & معلم، و. (2021). أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO تبسة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، (2)8، 120-143.

النجار، ع.، & يحيى، خ. (2022). أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً - دراسة ميدانية. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، (5)10، 125-154.

### الرسائل والأطروحات الجامعية

- بكري، إ. ص. (2022). (دور ممارسة الإدارة الاستراتيجية في التحول نحو المنظمات الذكية - دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- البلحي، س. ب. ع. (2024). (دور الإدارة الاستراتيجية في بناء المنظمة الذكية في ضوء رؤية المملكة 2030 - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأسمنت في المملكة العربية السعودية) أطروحة دكتوراه غير منشورة). المملكة العربية السعودية.
- قائد، ص. ع. (2023). (أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء - دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في مدينة تعز) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن، اليمن.

### المراجع الإنجليزية:

- Al-Shayyab, Y., & Irtaimah, H. J. (2023). Nexus of authentic leadership and smart organization through strategic ambidexterity and improvisational capabilities: A conceptual model. *Journal of Management and Sustainability*, 13(1), 17-30.
- Al-Shyyab, Y. (2023). The impact of strategic ambidexterity on smart organization in Jordan Telecom Group (Orange). *Journal of Management and Sustainability*, 12(2), 1-36.
- Aladeraji, O., Ologbenla, P., Akinola, G., & Monday, J. (2015). Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 161-171.
- Andres, R., Beynon, M., & Genc, E. (2017). Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency and equity. *Administrative Sciences Journal*, 7(1), 2-19.
- Finkelstein, S., & Jackson, E. (2005). Immunity from implosion: Building smart leadership. *Ivey Business Journal*, 70(3), 1-7.
- Harahsheh, F. (2024). Smart organization strategies and its impact on achieving competitive advantage: Evidence from Jordanian company. *Tuijin Jishu: Journal of Propulsion Technology*, 45(3), 2814-2824.
- Harahsheh, F., & Sakarneh, B. K. (2020). Impact of smart organization strategies on obtaining larger market share: Evidence from Jordanian firms. *Test Engineering and Management*, 82, 16142-16152.

- Kirabo, J. (2023). *Strategic management practices and organizational performance of firms in the telecommunication industry in Rwanda* (Doctoral dissertation). University of Jomo Kenyatta, Rwanda.
- Maarroof, A., & Kalay, F. (2020). The impact of strategic management in raising the efficiency of business organizations: A field study in the Iraqi communications sector. *International Journal of Financial Economic and Banking Practices*, 1(2), 78-102.
- Matheson, D., & Matheson, J. (2016). *The smart organization: Creating value through strategic R&D* (2nd ed.). SmartOrg Inc.
- Mohammed, B. (2022). *The effect of strategic management on performance efficiency and effectiveness: A study of the Sudanese telecommunication sector* (Master's thesis). Karabuk University, Istanbul, Turkey.
- Wasiu, A. A. (2022). *The impact of strategic management practice on organizational performance of real estate business in Nigeria* (Doctoral dissertation). University Selinus, London, UK.
- Wheelen, T., Hunger, J. D., Hoffman, A., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- Williams, A. E. (2020). General collective intelligence and the constraints to group decision-making. *OSF Preprints*, 11. <https://doi.org/10.31233/osf.io/6gtcn>