

أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرقابة التنظيمية: تحليل الدور المعدل للمناعة التنظيمية بالتطبيق على شركة مصر للطيران¹

د. رامز رمضان محمد حسين

أستاذ الإدارة العامة المساعد

كلية العلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

جمهورية مصر العربية

Ramezramadan9985@gmail.com

ملخص البحث

استهدفت الدراسة الحالية اختبار الأثر المباشر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (استشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة والتحالفات، والدافعية)، والدور المعدل لأبعاد المناعة التنظيمية والمتمثلة في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في تعزيز الرقابة التنظيمية، وقد قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء شملت متغيرات الدراسة؛ وتم توزيعها على عينة من (384) مفردة من المسؤولين داخل شركة مصر للطيران والشركات التابعة لها، وقد تم استرداد وتحليل (295) استمارة استقصاء صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة (76.2%)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في الرقابة التنظيمية، كما أكدت النتائج صحة الفرض الثاني بوجود تأثير إيجابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في المناعة التنظيمية، كما أكدت النتائج صحة الفرض الثالث بوجود تأثير إيجابي لأبعاد المناعة التنظيمية في الرقابة التنظيمية، كما أكدت نتائج الدراسة بصحة الفرض الرابع للدراسة بقيام المناعة التنظيمية بالدور المعدل في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرقابة التنظيمية، وقد وضعت الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات تساعد شركة مصر للطيران في التأكيد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي في أعمالها الإدارية والتنظيمية لدعم وتعزيز الرقابة التنظيمية من خلال تناول الدور المعدل للمناعة التنظيمية.

الكلمات الدالة

الذكاء الاستراتيجي، الرقابة التنظيمية، المناعة التنظيمية، شركة مصر للطيران.

¹ تم تقديم البحث في 2023/10/17، وتم قبوله للنشر في 2023/11/8.

(1) المقدمة

إن التطورات والتحويلات التي شهدتها العالم في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية ساهمت في إحداث تغييرات جوهرية في نظم الإدارة والممارسات الإدارية، بالإضافة إلى العلاقات التنظيمية داخل المنظمات، حيث تسارع وتيرة التغييرات داخل بيئة الأعمال التي تتميز بالديناميكية وحالة عدم التأكد في جميع الأبعاد الاقتصادية، والثقافية، والسياسية، والتكنولوجية. تُمثل تلك التغييرات التحدي الأكبر الذي يواجه منظمات الأعمال بمختلف أنواعها، حيث أصبح البحث عن السبل والوسائل التي تُساعد على الوقوف في وجه هذه التغييرات التي تحد من أداء واستمرارية المنظمات هدفاً رئيسياً لها (Schwandt & Marquardt, 2003). الأمر الذي استدعى إلى حتمية التنبؤ واكتساب نظرة مستقبلية واستباقية لما ستكون عليه تلك المنظمات، وهو ما يتطلب أسلوباً قيادياً مناسباً لعمل المنظمة لمحاولة فهم وتكوين نظرة ورؤية مستقبلية في كيفية التعامل مع الفرص والتهديدات التي يحملها في طياته. نتيجة للظروف والمتغيرات السريعة وحالات عدم التأكد التي واكبت التنوع والتعقيد في عوامل البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي؛ أوجب ذلك الاهتمام بالاتجاهات الفكرية الحديثة المتعلقة بدراسة السلوك القيادي، حيث ظهرت العديد من الاتجاهات والمفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، مما دفع قادة المنظمات إلى تبني استراتيجيات جديدة لإدارة منظماتهم بهدف تحقيق التفوق والتميز، "ويتطلب ذلك منهم امتلاك مهارات فكرية وتحليلية تساعدهم على مواجهة التغييرات المستمرة والتعامل مع الظروف البيئية من فرص وتهديدات" (خليف، 2021: 298). حيث أصبح من الضروري على المديرين ومتخذي القرارات داخل المنظمات استخدام الأساليب الإدارية الحديثة القائمة على أسس تنمية الخبرة والمعرفة وتكوين الرؤى والتصورات ذات العلاقة بدراسة المتغيرات البيئية المستقبلية والتي أصبحت تتصف بالتغيرات السريعة المتلاحقة مما فرض أهمية تحليلها ومتابعتها باستمرار بهدف احتوائها وتجاوزها، ومحاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء (العبيدي، 2010). نتيجة لذلك، اتجهت بعض المنظمات إلى تبني المداخل الاستراتيجية لاستباق الأزمات والاستعداد لمواجهتها قبل وقوعها، فتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي Proactive وليس علاجياً Reactive وكان الذكاء الاستراتيجي من بين تلك المداخل.

وقد برز الذكاء الاستراتيجي (SI) Strategic Intelligence كمدخل فعال لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى الزمني البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، ومساعدة القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغييرات التي تحيط بها، وبدأت المنظمات تكيف حاجتها إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين الأنماط الأخرى للذكاء، مثل: الذكاء العاطفي، والذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال، وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفعالية، ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الاستراتيجي، التي تتيح له إمكانية التفكير المستقبلي للمنظمة، ومواجهة حالات عدم التأكد ومحدودية المعلومات، مما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة، والبحث عن أفضل السبل

والإمكانات التي تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة، من خلال التفوق على المنظمات المنافسة (النعيمي، 2008).

ولم تعد الرشاقة التنظيمية Organizational Agility في القرن الحالي مسألة رفاهية داخل المنظمات العامة، بل أصبحت الرشاقة التنظيمية والقدرة على الاستجابة السريعة للبيئة الخارجية ضرورة تُميز المنظمات الناجحة عن غيرها من المنظمات المتعثرة، وتُعد الرشاقة التنظيمية صمام الأمان والنجاح الاستراتيجي في مواجهة التطورات والتغيرات التي قد تظهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالمنظمات التي تسعى إلى النجاح والتميز تحتاج لتطبيق الرشاقة التنظيمية (القرشي، 2017). حيث أكدت العديد من الدراسات بأن الرشاقة التنظيمية تعتبر استثماراً للفرص البيئية المتاحة والقدرة على الاستجابة الفورية والسريعة للتغيرات البيئية والمحافظة على مواردها الاستراتيجية (Nafei, 2016)، وتُعد الرشاقة التنظيمية إحدى الوسائل الحديثة في إدارة هذا التغير الذي يواجهه تلك المنظمات، فتمثل الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمة على إثبات وجودها وبقائها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر، وتتطلب التغييرات المستمرة في بيئة تلك المنظمات سرعة الاستجابة والقدرة على التكيف معها وأن تكون مرنة في الاستجابة لتلك التغييرات في السوق (Abe and Tate and Kailn., 2015)، وهذا ما يحتم على المنظمات العامة في ظل المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية أن تجد الأساليب والوسائل التي تساعدها على التأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير؛ لذا برز مفهوم الرشاقة التنظيمية كأداة تساعد المنظمات على مواجهة التحديات البيئية والتكيف مع البيئات الديناميكية (Hussain, Abood, Talib, 2018).

وتعتبر المناعة التنظيمية Organizational Immune أيضاً من المفاهيم الإدارية الحديثة التي وُلدت لتواكب العصر وتتكيف مع التغيرات البيئية للمنظمات العامة، وهي تمثل استعارة مجازية من نظم المناعة البيولوجية، حيث تعمل كخط دفاع عن الجسم من أي تهديد، وتعمل المناعة التنظيمية على حماية الكيان الإداري من أي خطر يهدد بقاءه أو يمنعه من ممارسة أداءه بصورة صحيحة، ويُنظر للمناعة التنظيمية باعتبارها عنصر هام من نظام الرقابة لأي منظمة فيعتبر أن وجود تهديد مفاجئ يمثل خطراً في إدارة المنظمة، إذ لا يمكن أن نتظر التهديد حتى يصل إلينا، بل على المنظمة تطوير الجهاز المناعي ليكون منبه إضافي لإدارة المنظمة وكذلك يتابع إجراءات التنفيذ للعمليات التنظيمية لأن كل عملية أو نشاط للمنظمة مكمل للأخر وأن أي خلل أو عطل لأي نشاط سيؤدي لنشوء خلل في النظام أو نقطة ضعف يمكن أن تعاني منه المنظمة مستقبلاً، كما إن المناعة التنظيمية تستطيع حماية الكيان المؤسسي من مشاكل العمل والتهديدات الخارجية، وتعمل على تعزيز قدرة المنظمة في مواجهة التحديات والأزمات بكفاءة وتوازن (Perry, 2014).

وتُعد الشركة القابضة لمصر للطيران كياناً تابعاً لحكومة جمهورية مصر العربية وتعتبر الجهة المسؤولة عن إدارة وتشغيل الشركات التابعة لقطاع الطيران المدني في مصر، حيث تأسست الشركة عام 2002 بهدف توحيد وتنسيق جهود شركات الطيران المختلفة تحت سقف واحد بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز التنافسية، وتضم الشركة

القابضة لمصر للطيران العديد من الشركات التابعة والتي تغطي مختلف جوانب صناعة الطيران، بما في ذلك شركة مصر للطيران وشركة مصر للطيران الإقليمية، وشركة مصر لصيانة الطائرات، وشركة مصر لخدمات الأرض، وشركة مصر للخدمات الجوية، وغيرها. وتسعى شركة مصر للطيران إلى تعزيز مكانة مصر كوجهة مرموقة في مجال الطيران من خلال تقديم خدمات عالية الجودة للمسافرين وتلبية احتياجاتهم، بالإضافة إلى دعم تطوير البنية التحتية للطيران المدني وتحسين الأداء التشغيلي للشركات التابعة.

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة التجريبية إلى دراسة العلاقة التآثرية بين الذكاء الاستراتيجي المتمثل في خمسة أبعاد هي: استشراف المستقبل، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، الدافعية، من ناحية والرقابة التنظيمية من ناحية أخرى متمثلة في رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة والتطبيق، وتحليل الدور المعدل للمناعة التنظيمية المتمثلة في التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية. وذلك بالتطبيق على شركة مصر للطيران.

(2) الدراسة الاستطلاعية

تُعد الدراسة الاستطلاعية أداة يمكن الاعتماد عليها في تحليل وفهم المشاكل الإدارية في الشركات والمؤسسات؛ حيث تُعد "شركة مصر للطيران" واحدة من أبرز الشركات في قطاع الطيران في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث إنها تلعب دوراً حاسماً في تعزيز القطاع السياحي والاقتصاد المصري. ومع ذلك، تواجه الشركة عدداً من المشاكل الإدارية التي تؤثر على أداءها وسمعتها.

(1-2) الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية على شركة مصر للطيران

- تحليل المشاكل الإدارية: فهم وتحليل المشاكل والتحديات الإدارية التي تؤثر على أداء شركة مصر للطيران في مجملها.
- تحديد العوامل المسببة: تحديد العوامل الجذرية والمحددة التي تكمن وراء هذه المشاكل الإدارية، سواء كانت متعلقة بالهيكل التنظيمي، أو السياسات والإجراءات، أو ثقافة العمل.
- تقديم توصيات للتحسين: اقتراح حلول عملية وتوصيات تهدف إلى التغلب على المشاكل الإدارية المحددة وتعزيز كفاءة وفعالية أداء الشركة.
- تحقيق التحسين المستدام: ضمان أن التوصيات لن تكون مجرد إصلاحات سريعة، بل ستعمل على تحقيق تحسينات مستدامة في أداء وإدارة الشركة.

(2-2) منهجية الدراسة الاستطلاعية

لتحقيق الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية داخل شركة مصر للطيران، تم الاعتماد على الآتي:

- استمارة الاستقصاء: تم تصميم استمارة استقصاء تستهدف موظفي الشركة من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، وتضمنت استمارة الاستقصاء أسئلة حول التحديات التي يواجهونها في العمل والمقترحات لتحسين الإدارة.
- مقابلات شخصية: إجراء مقابلات مع مديرين وموظفين من شركة مصر للطيران لفهم أفضل للمشاكل الإدارية والتحديات التي يرونها من وجهة نظرهم؛ حيث تم إجراء مقابلات متعمقة مع عينة ميسرة مكونة من ثلاثين فرد من أعضاء ومديرين تنفيذيين لعدد من الشركات التابعة للشركة القابضة؛ وهم "شركة مصر للطيران للخطوط الجوية، شركة مصر للطيران والصيانة والأعمال الفنية، شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية" وقد قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء مكونة من مجموعة من الأسئلة المقالية المفتوحة التي تناولت الدوافع التي أدت إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة من إعادة هيكلة إدارية والذكاء الاستراتيجي.
- مراجعة الوثائق والتشريعات والقوانين: مراجعة الوثائق الداخلية للشركة، مثل التقارير السنوية والتوجهات الإدارية، للتعرف على أي مؤشرات على المشاكل الإدارية، كما تم الاضطلاع على قرار السيد/ رئيس الجمهورية رقم (137) لسنة 2002 الصادر بتاريخ 2002/6/5 بشأن تحويل شركة مصر للطيران إلى شركة قابضة تحت مسمى الشركة القابضة لمصر للطيران، وعلى قرار السيد/ وزير الطيران المدني رقم 130 لسنة 2022 الصادر بتاريخ 2022/2/22 والمتعلق بالنظام الأساسي المعدل لشركة مصر للطيران للخطوط الجوية.

(3-2) نتائج الدراسة الاستطلاعية

من خلال إجراء التحليل للآراء المسجلة داخل قائمة الاستقصاء، وما تم رصده من خلال المقابلات الشخصية؛ قد تم ملاحظة المشاكل الإدارية والتنظيمية التالية:

- نقص في التواصل الداخلي: إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجه شركة مصر للطيران هي قلة التواصل بين الأقسام المختلفة، هذا يؤدي إلى عدم تبادل المعلومات بشكل فعال ويمكن أن يؤثر سلبًا على اتخاذ القرارات الإدارية.
- عجز في التخطيط الاستراتيجي: ينبغي على الشركات الكبرى الاستثمار في تطوير استراتيجيات طويلة الأمد، ويبدو أن شركة مصر للطيران تعاني من عدم وجود استراتيجية محددة بشكل جيد لمستقبلها، مما يمكن أن يؤدي إلى عدم التمكن من الاستجابة للتغيرات في السوق.

- العقبات التنظيمية: يعاني العديد من الموظفين من مشاكل فيما يتعلق بالإجراءات والمعاملات الإدارية الداخلية، ويمكن أن تسبب هذه العقبات تأخيرًا في تنفيذ القرارات وتعقيد عمليات العمل.
- تقنية المعلومات: يجب أن تكون التكنولوجيا جزءًا أساسيًا من أي شركة ناجحة في هذا العصر: حيث تعاني شركة مصر للطيران من قلة الاستثمار في تطوير الأنظمة والتكنولوجيا المتقدمة، مما يمكن أن يؤثر على كفاءة العمليات وتجربة العملاء.
- المشكلات المالية: تواجه الشركة تحديات مالية بسبب الزيادة المستمرة في تكاليف الوقود والصيانة، هذه المشكلة تضع ضغطًا كبيرًا على الأرباح والاستدامة المالية للشركة، ويمكن للشركة النظر في تنويع مصادر إيراداتها وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.
- الإدارة والقيادة: تواجه الشركة تحديات فيما يتعلق بالإدارة والقيادة الفعالة، وقد تحتاج الشركة إلى تطوير مهارات القيادة لدى فريقها الإداري وتعزيز التواصل الداخلي بين مختلف الأقسام، كما يجب تعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرارات.
- التحديات التنظيمية: قد تواجه الشركة تحديات فيما يتعلق بالبيروقراطية والأمور التنظيمية، ويمكن للشركة تبسيط هيكلها التنظيمية وتعزيز مرونتها لتسهيل اتخاذ القرارات وتحقيق الاستجابة السريعة للمشكلات.
- مشكلة التشغيل والصيانة: تواجه شركة مصر للطيران تحديات كبيرة فيما يتعلق بصيانة وتشغيل أسطولها، وهذه المشكلة تؤدي إلى إلغاء الرحلات وتأخيرها بشكل متكرر، مما يؤثر على سمعة الشركة ورضاء العملاء؛ لذا يجب على الشركة الاستثمار في تحسين أنظمة الصيانة وتدريب موظفيها بشكل أفضل للتأكد من تقديم خدمات موثوقة وفعالة.
- تحديات التسويق والترويج: بالرغم من جودة الخدمات التي تقدمها شركة مصر للطيران، إلا أنها تواجه تحديات في جذب المزيد من العملاء والتنافس مع الشركات الأخرى، ويجب على الشركة الاستثمار في استراتيجيات التسويق والترويج لتعزيز علامتها التجارية وزيادة حصتها في السوق.
- يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية الجهود التي تبذلها الحكومة المصرية في تحسين المستوى الإداري والمالي والفني لشركة مصر للطيران من خلال توسيع مجالات الاستثمار وتقديم الدعم المالي وتوفير المساعدة في مواجهة الأزمات.

(3) مشكلة الدراسة

أهم ما يميز عالم الأعمال اليوم هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال، والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم، وما أنجز عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، والسعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية، تُزيد من معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي، وظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، مما جعل منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع

تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم منتجات لتمكها من التكيف مع هذه المتغيرات، "لذلك فإن المنظمة التي لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإنها تُعرض نفسها لتهديد الزوال، مما أوجب على قادة المنظمات استباق التغيير وهو ما أوجب على قادة المنظمات الرشاقة في العملية الإدارية" (حسن، 2005:1).

يُعتبر الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات الحديثة في الفكر الإداري رغم محدودية تطبيقاته داخل المنظمات العامة؛ ولكن مع تطور مدارس الفكر الإداري والحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة والتعايش مع التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على عمل المنظمات لاسيما العاملة في القطاع العام الحكومي؛ أخذ المسؤولين من مصطلح الذكاء الاستراتيجي مدخلاً في تحقيق الرشاقة التنظيمية لتلك المنظمات؛ وهذه العملية لن تكون بمعزل عن البيئة الخارجية والداخلية؛ لأن هذه التغيرات لها آثارها المختلفة والتي أوجب على المسؤولين اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الاستشراف والتوقع لجعل المنظمة في مأمن من التهديدات والمخاطر في سبيل الوصول إلى تحقيق أهدافها (Brozovic, 2018).

كما إن مواجهة المنظمات في وقتنا الحالي للعديد من التحديات والمخاطر تتطلب الاعتماد على إدارية حديثة كنظم المناعة التنظيمية، واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، ويعتبر نظام المناعة في المنظمات مثل لنظام المناعة في جسم الإنسان إذ يشير إلى كفاءة القدرة الجسمية للجسد في المحافظة عليه، وهو موضع حيوي في بيئة الأعمال اليوم وتندر الكتابات فيه على الصعيد النظري -في حدود علم الباحث - على الرغم من أن بوادر التفكير فيه بدأت منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين (الفضلي، 2019).

واستناداً على ما سبق ذكره، فبالرغم من مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة التنظيمية من خلال القيام بكل من استشراف مستقبل العمل داخل الشركة محل الدراسة ووضع رؤية مستقبلية لها ومساعدتها في اتباع أسلوب ومنهج فكر منظم مع تواجد الدافعية والحرص على تكوين شراكات وتحالفات استراتيجية على استشعار المشاكل الإدارية ومرونة عملية اتخاذ القرار وتطبيق وممارسته إلا أن هذا التأثير يحتاج إلى زيادة في تطبيقات الذكاء الاستراتيجي نظراً لارتباطه الوثيق بمستقبل المنظمات العامة، وله الأثر في كيفية تعامل قيادة المنظمة مع العاملين وتوجيههم لكيفية استثمار الموارد وقيم المنظمة؛ لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، حيث تعتبر شركة مصر للطيران أحد أهم القطاعات الخدمية لما تقدمه من خدمات محلية وإقليمية وعالمية، ولكي تحقق الشركة أهدافها تحتاج إلى تميز القيادات بالذكاء الاستراتيجي لدورها في تعزيز رشاقة الشركة والتغلب على التحديات التي قد تواجهها، ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المناعة التنظيمية على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، وبعبارة أخرى يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل يمكن للدور المعدل للمناعة التنظيمية أن يزيد من التأثير الإيجابي للذكاء الاستراتيجي على الرقابة التنظيمية داخل شركة مصر للطيران؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- التساؤل الفرعي الأول: ما هو تأثير الذكاء الإستراتيجي المتمثل في (استشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة والتحالفات، والدافعية) في الرقابة التنظيمية المتمثلة في أبعادها الثلاثة (رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة والتطبيق)؟
- التساؤل الفرعي الثاني: ما هو تأثير الذكاء الاستراتيجي المتمثل في (استشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة والتحالفات، والدافعية) في المناعة التنظيمية كمتغير أحادي البعد؟
- التساؤل الفرعي الثالث: ما هو تأثير المناعة التنظيمية متمثلة في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في الرقابة التنظيمية كمتغير أحادي البعد؟
- التساؤل الفرعي الرابع: ما هو تأثير المناعة التنظيمية كمتغير مُعدل بين الذكاء الاستراتيجي من ناحية والرقابة التنظيمية من ناحية أخرى؟

(4) أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من إسهامها على الصعيدين العملي والعلمي، فعلى الصعيد العملي تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية نطاق تطبيقها، وهي شركة مصر للطيران: حيث تلعب شركة مصر للطيران دوراً حيوياً في دعم وتعزيز الاقتصاد المصري من خلال (تعزيز القطاع السياحي، ودعم القطاع اللوجستي، وتعزيز العلاقات الدولية والتجارة، وتعزيز السمعة الوطنية)، وبالتالي سوف تفيد هذه الدراسة القائمين على إدارة تلك الشركة محل الدراسة من خلال تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى دعم الذكاء الاستراتيجي كأحد مداخل الفكر الإداري الحديث خاصة داخل الشركات التي تسعى لتحقيق الأهداف طويلة المدى، والحفاظ على مكانتها السوقية بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

أما على الصعيد العلمي تستمد تلك الدراسة أهميتها من تناولها لمتغير الذكاء الاستراتيجي، والذي أشارت الدراسات السابقة من خلال أبحاثها على العلاقة التأثيرية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز كفاءات التنبؤ بالمستقبل والقدرة على اتخاذ القرار وتطبيقه مما يساعد على تحقيق الرقابة التنظيمية، حيث تناولت دراسة الحلواني (2023) العلاقة التأثيرية للذكاء الاستراتيجي على تحقيق المرونة الاستراتيجية والتي توضح التأثير الإيجابي للذكاء الاستراتيجي على ضرورة حث العاملين على التطوير والابتكار في توفير الحلول الذكية للمشكلات وضرورة التخلص من الإجراءات الروتينية والابتعاد على البيروقراطية في بيئة الأعمال مما يدعم من قدرة المنظمات على تحقيق الرقابة

التنظيمية، كما توضح دراسة عبد مرزوك (2022) أثر الذكاء الاستراتيجي على التميز التنظيمي، حيث أوضحت تلك الدراسة بأن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة سوف يساعد على تحقيق التميز التنظيمي، كما تقوم الدراسة الحالية بتحليل دور المناعة التنظيمية كمتغير مُعدل، وتُعد المناعة التنظيمية من المتغيرات التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة من جانب الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري الحديث وتوجهاته، كما أن الأدوات المستخدمة في قياسها لم يتم تناولها بشكل كاف خاصة في الدراسات التي تم تطبيقها داخل البيئات العربية، وعليه، تحاول الدراسة الحالية إلى معالجة ذلك وذلك الفجوة العلمية داخل إطار معرفي لهذا المتغير لضمان استدامة المنظمات.

(5) أهداف الدراسة

في ضوء ما تقدم تهدف هذه الدراسة إلى سد الثغرات البحثية الهامة من خلال دراسة التأثير الإيجابي للذكاء الاستراتيجي في الرضاقة التنظيمية، والدور المُعدل للمناعة التنظيمية في دراسة هذه العلاقة، وعليه تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية من خلال الإجابة على التساؤلات المتعلقة بأهداف الدراسة.

(1-5) استكشاف العلاقة التأثيرية للذكاء الإستراتيجي على الرضاقة التنظيمية داخل شركة مصر للطيران. من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة تأثيرية مباشرة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (استشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة والتحالفات، والدافعية) وبين الرضاقة التنظيمية؟

(2-5) استكشاف العلاقة التأثيرية للذكاء الاستراتيجي على المناعة التنظيمية. وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة تأثيرية مباشرة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (استشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة والتحالفات، والدافعية) وبين المناعة التنظيمية؟

(3-5) استكشاف العلاقة التأثيرية بين المناعة التنظيمية والرضاقة التنظيمية. وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة تأثيرية مباشرة بين المناعة التنظيمية بأبعاده (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) وبين الرضاقة التنظيمية؟

(4-5) استكشاف الدور المُعدل (التأثير التفاعلي) للمناعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرضاقة التنظيمية. وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل هناك تأثير للمناعة التنظيمية بأبعاده (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) كمتغير مُعدل بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (استشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة والتحالفات، والدافعية) من ناحية، والرضاقة التنظيمية بأبعاده (رضاقة الاستشعار، ورضاقة اتخاذ القرار، ورضاقة الممارسة والتطبيق) من ناحية أخرى؟

(5-5) اقتراح مجموعة من التوصيات التي تسهم في تفعيل الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة لدعم الرضاقة التنظيمية، وبالتالي تقليل المعوقات التي تواجهها شركة مصر للطيران.

(6) الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

(1-6) الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

أشار Liebowitz, (2019) أن بيئة الأعمال واجهت العديد من التحديات المتعلقة بالتحولات السريعة في بيئة العمل الناتجة عن ثورات المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وقد دفع ذلك الإدارات إلى أهمية التغيير والتطوير، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزء من نظام عالمي، كما أن حالة اللاتأكد، التي يحملها المستقبل تتطلب الكشف عن الملامح الأساسية لهذا المستقبل، مع البحث عن أساليب عملية مناسبة يمكن من خلالها استطلاعها والاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي يحملها في طياتها.

(1-1-6) مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يُعد الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة في توفير المعلومات ودعم الإدارة الاستراتيجية في مراحل مختلفة من تطور الاستراتيجية ولكون هذا النوع من الذكاء حديث العهد في الفكر الإداري فلم يتم التوصل إلى مفهوم موحد حول الذكاء الاستراتيجي واختلفت التعريفات باختلاف الآراء، ويوضح الجدول التالي رقم (1) التعريفات التي تناولها الباحثون للذكاء الاستراتيجي.

جدول 1: مفهوم الذكاء الاستراتيجي Definitions of strategic Intelligence

التعريف	الباحث
يُعرف الذكاء الاستراتيجي على "أنه مجموعة من الأعمال والعمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول المسؤولين في الوقت المناسب لمساعدتهم في عملية اتخاذ القرار المناسب".	(car et al., 2008: 10)
أوضح الذكاء الاستراتيجي على أنه ابتكار خريطة الطريق لتوجيه صناعات القرار نحو صناعة واتخاذ القرارات الأكثر وعياً من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والكمية والجودة المطلوبة.	(Kuhlman et al., 1999: 14)
أكد على أن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تقوم بها الجامعات المصرية الحكومية والخاصة بالبحث عن المعلومات من البيئة المحيطة وجمعها وتحليلها، ومعالجتها، بهدف التنبؤ بالمستقبل وتوقعه طبقاً لمنهج تفكير منظم.	(يوسف، 2021: 656)
عرف الذكاء الاستراتيجي على أنه قدرة المديرين على توظيف معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمنظماتهم، ويتمثل في استشراف المستقبل والتفكير النظامي، والرؤية، والحدس، والشراكة.	(أبو الغنم، 2016)
ذكر أن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن قدرات عقلية مميزة يمتلكها قادة المنظمات تجعلهم قادرين على التفكير في المستقبل العام للمنظمة والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات اللازمة للتعامل مع هذه الظروف والأحداث، وقد عرف الذكاء الاستراتيجي بأنه يرتبط بالقدرات العقلية المميزة التي تتبناها الإدارة العليا في التفكير في المستقبل العام للمنظمة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي قد يواجهونها.	(yates & Akhgar, 2013)
نظام يتكون من مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تساعد في تكوين صورة واضحة عن مستقبل المنظمات وهذه الأبعاد تتمثل في استشراف المستقبل، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية.	(Maccoby & Scudder, 2011)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على ما تم تناوله من دراسات سابقة.

وبناءً على ما تم ذكره من مفاهيم مختلفة للذكاء الاستراتيجي يتضح أنها تناولت من ثلاث اتجاهات، هي:
الاتجاه الأول: يرى أن الذكاء الاستراتيجي أداة أو عملية لجمع المعلومات التي تمد صنّاع القرار بالمعارف التي تدعمهم في صناعة تلك القرارات.
الاتجاه الثاني: يصور الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل المحاور التي تؤثر على أداء المنظمة في المدى المتوسط والطويل.

الاتجاه الثالث: يُعد الذكاء الاستراتيجي جزءاً من الصفات الشخصية التي يتمتع بها المسؤولين داخل المنظمات.

(2-1-6) أهمية الذكاء الاستراتيجي

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك أهمية للذكاء الاستراتيجي تتضح من خلال كونه أداة مهمة بيد القادة؛ تهدف للقيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى مراكز تنافسية متقدمة في بيئة العمل العالمية، وكذلك البقاء وتحقيق الربحية. وقد أوضح محمد، عبد العزيز، العبدلي، (2012)، (Rick (2017) إن للذكاء الاستراتيجي أهمية تتجسد في تقديم الدعم للإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات التي تتعلق بالمواقف الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة شديدة التعقيد، بالإضافة إلى إن الذكاء الاستراتيجي يساعد على تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال تعاون الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة، مع الحرص على تحقيق التميز من خلال زيادة مقدرة المنظمة على وضع حلول استراتيجية لمشكلات العمل المعقدة. ويضيف الطعاني "أن الذكاء الاستراتيجي يستمد أهميته من الدور الكبير الذي يحظى به هذا المصطلح عبر الارتقاء بمستوى التخطيط للمنظمات، والتنبؤ القائم على أسس علمية ضمن خطط محكمة، كما يعزز الصفات القيادية ويسهم في التغيير نحو الأفضل وهو أداة تنافسية متميزة لدعم صناعة القرار وتشجيع صانعيه" (الطعاني، 2017: 59)، "ويُشير Gordon أن الذكاء الاستراتيجي بمثابة الركن الأساسي للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يساعد قادة المنظمات على اتخاذ قرارات مصيرية هامة للمنظمة، ومن هنا تبرز أهميته كونه عنصراً هاماً في مواجهة المخاطر والتهديدات" (Gordon, 2007: 59).

(3-1-6) أبعاد الذكاء الاستراتيجي

جدول 2: تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الدراسة	استشراف المستقبل	الرؤية المستقبلية	التفكير المنظم	الشراكة والتحالقات	الدافعية	المعرفة	المقارنة المرجعية	الإبداع	التركيز الاستراتيجي
1 يوسف، 2021	✓	✓	✓	✓					
2 Maccoby et al., 2004	✓	✓	✓	✓					
3 Castillo et al., 2006	✓				✓	✓			

4	(السراواتي والزبيدي، 2022)	✓	✓	✓	✓	✓				
5	عبد مرزوك، 2022	✓	✓			✓				
6	الجلواني، 2023	✓	✓	✓			✓			
7	محيسن، 2022	✓	✓	✓	✓	✓				
8	الشمري، 2021	✓	✓	✓	✓	✓				
9	علوان، 2022		✓	✓			✓			
10	الحرايزة، 2020			✓			✓	✓		
11	شافي، 2020			✓			✓	✓		
12	السرسك، 2020		✓	✓	✓	✓	✓	✓		
	المجموع	1	2	2	1	6	10	8	9	11
	النسبة المئوية	%8.33	%16.67	%16.67	%8.33	%50	%83.33	%66.67	%75	%91.67

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفق الدراسات السابقة

يتضح من الجدول السابق رقم (2) الخاص بحصر أبعاد الذكاء الاستراتيجي حصول بُعد استشراف المستقبل على نسبة 91.67%، وبُعد الرؤية المستقبلية على نسبة 75%، وبُعد التفكير المُنظم على نسبة 66.67%، وبُعد الشراكة والتحالفات والاستراتيجية على نسبة 83.33%، وبُعد الدافعية على نسبة 50%. وتبين أن باقي الأبعاد قد حصلت على نسبة أقل من (9%) وهي بُعد المعرفة 8.33%، بُعد المقارنة المرجعية 16.67%، بُعد الإبداع 16.67%، بُعد التركيز الاستراتيجي 8.33%، وبناء على ذلك اعتمدت الدراسة على أبعاد استشراف المستقبل، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة والتحالفات، الدافعية كأبعاد لمتغير الذكاء الاستراتيجي.

Foreseeing the future استشراف المستقبل (1-3-1-6)

يمثل استشراف المستقبل أحد أهم الأبعاد التي يمكن استخدامها لصالح الفرد والمنظمات والمجتمع ككل، وذلك لتجنب احتمالات الخطر والمساهمة في وضع حلول للأزمات المستقبلية، مع ضمان سرعة الاستجابة حتى يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط المسبق والذي يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة لمواجهة التغيرات فور حدوثها (الهنداوي، 2017).

ويُعرف سعودي، ودهان (2020) استشراف المستقبل على أنه "القدرة على توقع تيارات التغيير التي يمكن أن توفر الفرص أو تهدد المنظمة، وذلك من خلال دراسة بيئة الأعمال وتفسير الاتجاهات الاجتماعية، مع التأكيد انه لا

يمكن التنبؤ بالمستقبل بدرجة عالية من التأكد، ولكن يمكن ادراكه بالاعتماد على متغيرات الوقت الحالي ووضع خطط طارئة للتكيف معه".

وحول أهمية استشراف المستقبل، أشار علوان (2022) أن استشراف المستقبل تكمن أهميته في أنه يساعد المسؤولين داخل المنظمات على التنبؤ بمستقبل العمل داخل بيئة الأعمال، بالإضافة إلى أنه يمنحهم الرؤية والإبداع والتبصر وهو أمر ضروري في صناعة القرارات وتوفير المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمستقبل لاتخاذ القرارات المناسبة كذلك القيام بدراسة وفهم الماضي وتحليل الحاضر لاستكشاف المستقبل.

(2-3-1-6) الرؤية المستقبلية Future vision

تُمثل الرؤية المستقبلية ما تنوي المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، وتضع الإدارة العليا الرؤية المستقبلية للمساعدة على القيام بأعمال التخطيط والتوجيه، وتحاول الرؤية المستقبلية الإجابة على كثير من الأسئلة مثل: ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل " وإلى أين ستصل في مسيرتها" وتحديد الرؤية خطتها المستقبلية في التنمية، ويجب أن تتصف الرؤية بالإيجاز، والوضوح، والبساطة (ديسلر، 2003)، ولنجاح الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي، لا بد أن تكون رؤية تعطي صورة شاملة لمستقبل مثالي يصف كل أجزاء المنظمة (القيم، والأنظمة، والعاملون، والقيادة، والهيكـل التنظيمي)، وأن تكون رؤية المستقبل واقعية تخاطب مشاعر وإحساس العاملين وذكاءهم. وعلى القائد أن يتمسك برؤيته إيماناً بأنه يرى في المستقبل ما لا يراه غيره، وأن رؤية قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة، لكن عليه أن يتقبل الانتقاد من الآخرين، ومستعداً للدفاع عن رؤيته وتذليل الصعاب التي يمكن أن تعترض تنفيذها.

(3-3-1-6) التفكير المنظم Organized thinking

أوضح عبد المتعال، أحمد، عبد الخالق (2015) أن التفكير المنظم هو عبارة عن "نشاط تفكيري إبداعي ومسار تخطيطي متعدد الأبعاد والرؤى، ينطلق من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، ويرسم رؤى وأهداف مستقبلية ويضع برامج وخطط تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، وينطلق من دراسة الماضي، وتحليل الحاضر، واستشراف المستقبل". كما أوضح ياسين (2020) أن التفكير المنظم نظام قائم على ترتيب المعلومات التي تم جمعها وتوفيرها وهيكلتها وفقاً لأهميتها بما يحقق صورة شاملة وفهم عميق للمنظمة عن كل جزء فيها وتحديد دور الأجزاء الأخرى لخلق الإطار الاستراتيجي الذي تعمل فيه ومعالجة التعقيدات واكتساب المعرفة بطريقة سهلة، ويؤكد Matzkin (2008) على أهمية التفكير المنظم باعتباره عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي فهو يربئ المنظمة للتفكير الاستراتيجي، ومجابهة التعقيدات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة، وتعلم واكتساب المعارف، ويوفر رؤية أوضح وتقييم أدق للنتائج، ووسيلة اتصال حديثة بين الأقسام، وهو طريقة جيدة لابتكار الاستراتيجيات، كما يوفر الفرص للمشاركة في تحليل المشكلات.

(4-3-1-6) الشراكة والتحالفات الاستراتيجية Partnership and Strategic Alliances

يُعرف 11 (2004) Maccoby التحالفات الاستراتيجية على أنها "القدرة التي يمتلكها المسؤولون داخل المنظمة على إقامة شراكات بهدف تعزيز القدرات بين المنظمات المتنافسة أو غير المتنافسة، بغرض الحد من النزاعات والصراعات، وتحسين الأداء"، حيث تلتزم جميع الأطراف بالأهداف المتفق عليها من خلال تحسين الاتصالات وتعزيز التعاون بين أطراف التحالف في كافة الأنشطة والمجالات، وتبرز أهمية التفكير المنظم طبقاً لما أوضحه (Matzkin, 2008) كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي على أنه طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر، وكونه طريقة للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيتها، ويعتبر إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة، ويمثل رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها ونتائج تلك العلاقات.

(5-3-1-6) الدافعية Motivation

عرف عمران (2015) الدافعية على أنها "فعل يدفع العاملين إلى تبني وجهة النظر الملائمة لإنجاز الأعمال المكلف بها بشكل مُرضي، بالإضافة إلى تحفيز رغبات وعواطف الفرد للقيام بالعمل المطلوب"، كما أوضح بابكر والتاج (2017) الدافعية على إنها الحاجة أو الرغبة في تفعيل السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وكعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي تركز المقدره على التحفيز في دفع العاملين وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ والتي تم الاتفاق عليها من قبل إدارة المنظمة، وقد تم تحديد أهمية الدافعية على أنها أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين، ويعبر عن دافعية العاملين بأنها رغبة العامل في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية المستهدفة تحقيقها، بحيث يمكن ذلك الجهد من اشباع حاجات هذا العامل، وتعتبر الدافعية محصلة تفاعل مجموعة بين عوامل ذاتية، أي تتعلق بالعامل ذاته، وعوامل خارجية، والتي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الإنجاز والالتناء والجدارة، والسيطرة، كما تتميز بالتطور والتغير المستمرين، وتختلف الدافعية من فرد لأخر ومن مستوى إداري لأخر، كما أنها تختلف من موقف لأخر.

(2-6) الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

يشهد العالم المعاصر تطورات هائلة في مختلف المجالات وخاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، وتعكس هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها منظمات الأعمال، حيث أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرارية والبقاء والنجاح، وفي ظل تلك الظروف المتغيرة حاولت المنظمات التأقلم معها، وقد ظهرت الرشاقة Agility كمفهوم إداري يساعد تلك المنظمات في مواجهة التحديات البيئية (أحمد، 2016).

(1-2-6) مفهوم الرقابة التنظيمية

جدول 3: مفهوم الرقابة التنظيمية Definitions of Organizational Agility

التعريف	الباحث
أوضحت أن الرقابة التنظيمية تُشير إلى قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية، على أن يُصاحب هذا الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغيرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يُعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي.	العجيزي، (2017)
عرفا الرقابة التنظيمية على أنها القدرة التنظيمية للتعرف على التغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة لها بشكل ملائم، وبطريقة سريعة وفعالة، من خلال إعادة تشكيل واستغلال الموارد الداخلية، مما يخلق ميزة تنافسية.	Žitkienė, R. & Deksnys, (M, 2018:121)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على ما تم تناوله من دراسات سابقة

(2-2-6) أهمية الرقابة التنظيمية

تُعد الرقابة التنظيمية أحد المفاهيم المرتبطة بالمنظمات العصرية، وظهرت نتيجة لشدة التغيرات واضطراب سرعتها، وتُعد الرقابة التنظيمية سبيل لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها، وتحقيق مستويات أداء مرتفعة ومتميزة، وأصبح اهتمام المنظمات العامة بالرقابة التنظيمية مهم لتلبية حاجات المجتمع المحلي المتغيرة" (منصور، 2020)، كما وتُعد الرقابة التنظيمية بمثابة "اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات وتساعد على اكتشاف ورؤية التغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة، وإيجاد سبل كفيلة لتقديم استجابة مناسبة لهذه التغيرات" (المصري، 2016)، وبهذا الصدد أوضح عدد من الكتاب والباحثين أهمية الرقابة التنظيمية في عدد من العناصر التالية:

- جعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث داخل السوق المحلي، وبالتالي تصبح تلك المنظمة أكثر مرونة في التعامل مع التحديات البيئية، كما أنها تُسهم في تحسين قدرات المنظمة وبيئتها التنظيمية، وزيادة قدرتها على الاستمرار في تحقيق النجاح على المدى الطويل، كما تساعد الرقابة التنظيمية على القيام بالأعمال بجودة عالية، وكفاءة ودقة (منصور، 2020).

- تُساعد الرقابة التنظيمية المنظمات في تحقيق السرعة في إنجاز الأعمال والمرونة اللازمة، وتعبئة المقدرات الجوهريّة، وتجميع التكنولوجيا المختلفة، وإنتاج منتجات وتقديم خدمات عالية الجودة (المحاسنة، 2017).

- تستهدف الرقابة التنظيمية الارتقاء بمستوى الإبداع التنظيمي من خلال التحسين المستمر لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة التي تُقدم للعميل وتحقيق الرضا الوظيفي (حسين، 2020).

- تسعى الرقابة التنظيمية إلى تحسين هيكل العمليات من خلال تنظيم وتقييم الأنشطة التنظيمية، وزيادة قدرة المنظمة على امتلاك مقدرات إدارة المعرفة، وتحسين الممارسات السلوكية والإدارية (عبد الستار، 2019).

- تساعد الرقابة التنظيمية المنظمة على القدرة على الاستمرار والمنافسة، وتوضيح أهم المؤشرات والمقاييس حول قدراتها التنافسية، واستعدادها للتغيير، والقدرة على تحديد المناطق الأقل نشاطاً فيها، والتخطيط للتحسينات (الشمري، والزيادي، 2018).

(3-2-6) أبعاد الرقابة التنظيمية

أجمعت دراسات كل من النشيلي (2020)، ومحمود (2021)، ويوسف (2021)، والشمري (2022)، والعنزي، (2022)، و Park (2011) على أن أبعاد الرقابة التنظيمية تتمثل في "رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة"

(1-3-2-6) رقابة الاستشعار Sensing Agility

تُعتبر رقابة الاستشعار عن قدرة المنظمات على اكتشاف وتفسير الفرص التنظيمية المتاحة في بيئة العمل الخارجية وذلك لتقديم الدعم من خلال جمع المعلومات والتقاط وتفسير وتحليل إشارات التغيير، وهذا لا يعني فقط الشعور بالأحداث، بل يشمل أيضاً توقع التغيرات المستقبلية، كما تتضمن مهمة الاستشعار مراقبة الأحداث البيئية التي قد تؤثر على الاستراتيجية التنظيمية والإجراءات التنافسية والأداء المستقبلي، ويُعرف (Overby and sambamurthy, 2006) رقابة الاستشعار على أنها "قدرة المنظمة على توقع الفرص واكتشافها والتحديات في بيئة الأعمال من خلال عملية الاستكشاف للبيئة المحيطة أو من خلال توقع الاتجاهات المستقبلية".

(2-3-2-6) رقابة اتخاذ القرار Decision – Making Agility

تُشير رقابة اتخاذ القرار إلى قدرة المنظمة على جمع وتراكم، وهيكله، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، مع تحديد التهديدات والفرص القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي تواجه كيفية إعادة تكوين الموارد المتاحة.

(3-3-2-6) رقابة الممارسة Acting Agility

يوضح Park (2011) رقابة الممارسة على أنها مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات وفقاً لمبادئ العمل الناتجة عن رقابة صنع القرارات بهدف التعامل مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وتهدف رقابة الممارسة إلى تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات البيئية بكفاءة وإجراء هذه التغيرات في أقصر وقت ممكن.

(3-6) المناعة التنظيمية Organizational Immunity

تُمثل المناعة التنظيمية جدار الحماية الذي يحمي المنظمة من الأخطار والتهديدات الخارجية، كما تمنح المناعة التنظيمية ميزة استراتيجية للمنظمات إذا كان هذا النظام المناعي أكثر قوة من المنظمات المنافسة، وبالتالي يزيد من فرص المنظمة في التفوق على المنافسين، ومن جهة أخرى، يُمثل العاملين في المنظمة أهم ركن في أركان المناعة التنظيمية فهم من يوجهون رد الفعل لأي تهديد أو مرض تنظيبي من شأنه أن يهدد المنظمة؛ لذا سعت المنظمات

لتعزيز ثقة العاملين بالأداء وتوثيق علاقتهم بالمنظمة عبر تعزيز شعورهم بهويتهم التنظيمية وولائهم للمنظمة باعتبارهم المدافع الأول للتهديدات الخارجية.

(1-3-6) مفهوم المناعة التنظيمية

جدول 4: مفهوم المناعة التنظيمية Definitions of organizational Immunity

التعريف	الباحث
عرف نظام المناعة التنظيمية بأنه ثمرة للاتجاه التطوري الذي يعكس تكيف الشركات مع التحديات بما في ذلك تعقيدات العمل المتزايدة، والتهديدات لقيمة الشركة، والمرونة السياسية، على غرار أنظمة المناعة البيولوجية، حيث اعتمدت مجموعة من الآليات الداخلية لدرء تلك التهديدات.	Simmons (2013)
أوضح أن المناعة التنظيمية عبارة عن نظام داخلي في الكيان المؤسسي، يعمل على التنبؤ ومقاومة التغيير غير المرغوب، ويهدف إلى حماية الإنجازات في الحالة القائمة في المؤسسة وحمايتها من الدُخلاء.	Bhattarai (2016)
عرف المناعة التنظيمية بأنها مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تتبناها المنظمة، حيث تشكل شبكة مترابطة من الأفراد والعمليات؛ لتكون جدار منيع و متماسك، يحمي القيم الجوهرية للمنظمة من الاختراق داخلياً، والعمل على حل مشاكل العمل، وتصحيح أي انحرافات في الأداء لتقليل حدوث الأزمات، والوقاية من تهديدات الأخطار الخارجية.	عبد المجيد، صالح، (2017)

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناء على ما تم تناوله من دراسات سابقة

ومن خلال تناول التعريفات السابقة، يمكن القول بأن المناعة التنظيمية بمثابة مجموعة من الإجراءات والسياسات والضوابط التي تعتمد على مجموعة من العمليات والأفراد من أجل بناء حاجز منيع يحمي المنظمة من الخروج عن المسار المطلوب لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

(2-3-6) أهمية المناعة التنظيمية

إن المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل؛ لأنها تعزز المرونة في المنظمة، لكي تتمكن من مواجهة التحديات بكفاءة، واستعادة التوازن بسرعة أكبر (Perry (2014)، ولقد لخص (Simmons (2013) أهمية المناعة التنظيمية على النحو الآتي:

تحسين التنافسية: المنظمات الرشيقة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق والابتكار بسرعة، ذلك يمكنها من التنافس بفعالية مع المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية.

زيادة رضا العملاء: أن القدرة على التكيف مع تغيرات احتياجات العملاء بسرعة، يساعد المنظمة على تلبية توقعات ومتطلبات العملاء بشكل أفضل، مما يزيد من رضا العملاء ويحسن الولاء للعلامة التجارية.

زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف: إن الرقابة التنظيمية تشجع على تبسيط العمليات وتحسينها، مما يزيد من كفاءة العمل ويقلل من التكاليف الزائدة.

زيادة التفاعل والتعلم: المنظمات الرشيقة تشجع على تشجيع ثقافة التعلم المستمر وتكريس الوقت والجهد لفهم الأخطاء والنجاحات وتطوير استراتيجيات أفضل.

تحسين رضا الموظفين: إن العمل داخل المنظمة رشيقة يمكن أن يكون أكثر إشباعاً للموظفين، حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في تطوير العمليات.

التعامل مع التحديات الكبيرة: يمكن للرقابة التنظيمية مساعدة المنظمات في مواجهة الازمات والتغيرات الهيكلية داخل السوق المحلي مما يساعد في البقاء والتعامل مع هذه التحديات بفعالية.

(3-3-6) أبعاد المناعة التنظيمية

أجمعت دراسات كل من (Kizilogh (2015)، (Simmons (2013)، (Ghafoor (2016)، (Mansouri et al., (2014)، عبد الحميد (2016) أن أبعاد المناعة التنظيمية تتمثل في:

(1-3-3-6) التعلم التنظيمي Organizational Learning

يُعد التعلم التنظيمي أحد الأبعاد الأساسية اللازمة من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وكذلك تحسين أداء المنظمة، ويُعرف التعلم التنظيمي على أنه كافة الجهود والممارسات الإدارية التي تُبذل من أجل تنمية المعرفة داخل المنظمة (Kizilogh, 2015)، بينما يرى (Hui (2013) إن التعلم التنظيمي يتمثل في كافة المحاولات التي يقوم بها العاملون من أجل معالجة الأخطاء والاستجابة لكافة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية مع تسجيل كافة المعلومات في الذاكرة التنظيمية، وتتضمن عملية التعلم التنظيمي عدد من الوظائف والتي تتمثل في الحصول على المعلومات وتوزيعها وتفسيرها لتحويلها إلى معرفة جديدة يتم تخزينها في الذاكرة الخاصة بالمنظمة (Simmons, 2013).

(2-3-3-6) الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

لا تستطيع أن تعمل أي منظمة بمنعزل عن الماضي، إذ أن أداءها هو محصلة لتفاعل الحاضر مع الماضي لبناء رؤية مستقبلية تحدد الوجهة التي تسعى المنظمة إليها، وتُعد الذاكرة التنظيمية بمثابة الوعاء الذي يتم حفظ فيه كافة الأحداث والتجارب التي مرت على المنظمة حتى يمكن الاستفادة منها في المستقبل، ولذلك لا يمكن فصل عملية التعلم التنظيمي عن الذاكرة التنظيمية، حيث إن الذاكرة تُعد بمثابة الوعاء الذي تحفظ فيه نتائج التعلم في شكل معرفة صريحة تم التوصل إليها (Ghafoor (2016)، وتتكون الذاكرة التنظيمية من مصدرين هما: المصادر الداخلية والتي تتمثل في الدفاتر والسجلات والهيكل التنظيمي والسياسات، والثقافة التنظيمية، والقواعد التي تحكم العمل، أما المصادر الخارجية فتتمثل في كافة المعلومات التي تتعلق بالمنافسين وكافة التغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية) (Zhang et al., 2004).

(3-3-3-6) الجينات التنظيمية Organizational DNA

من الحقائق التي أصبحت مؤكدة منها لدى الكثير من العاملين في مجال السلوك التنظيمي أن المنظمة كائن حي له مجموعة من الخصائص الوراثية التي يستدل بها على المنظمة، فهي أشبه بالإنسان الذي يستدل على شخصيته من خلال تحليل الخلايا الوراثية، فالمنظمة كائن حي تتحدد معالمها من خلال ما تمتلكه من موارد بشرية ومالية

تتفاعل مع القوى البيئية (Mansouri et al., 2014)، ويُقصد بالجينات التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها أفراد المنظمة ويعكسها الهيكل التنظيمي، فإذا أردنا التعامل مع الكائنات الحية وجب علينا التعرف على الجينات الوراثية أولاً ثم نحدد كيفية التشخيص والعلاج، وينطبق ذلك أيضاً على المنظمات إذ أن الجينات التنظيمية تُعد محدداً رئيسياً لكيفية النهوض بالمنظمات، وهذا يفسر اختلاف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في التعامل مع المواقف المختلفة (hanvanich et al., 2016).

(7) أدبيات الدراسة وفروضها

(1-7) دراسات تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية

اتفقت الدراسات السابقة على أن مفهوم الرشاقة التنظيمية أصبح حجر الزاوية في عالم الأعمال وإدارة المنظمات في العصر الحديث، كما أنه يمثل نهج تنظيمي يهدف إلى جعل المنظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية، وتعتمد الرشاقة التنظيمية على تبني ثقافة تنظيمية تُعزز الاستجابة السريعة والفعالة للتحديات والفرص، حيث أوضحت كثير من الدراسات السابقة أن مفهوم الرشاقة التنظيمية أصبحت مفهوم يُعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وهو ما يتطلب بدوره تغييراً في الثقافة التنظيمية والعمليات والهيكل الداخلية للمنظمة، وأكدت العديد من الدراسات السابقة أن أسس الرشاقة التنظيمية تتضمن القدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال، وتشجيع التعلم المستمر والتحسين المستمر، كما أكدت دراسات أخرى أنه في عصر العلم الحديث المُعقد والمتغير بسرعة أصبحت الرشاقة التنظيمية سلاحاً قوياً للمنظمات بهدف البقاء على قيد الحياة، وضمان الاستمرارية والتنافسية في بيئة الأعمال.

كما اتفقت الدراسات السابقة على أن الذكاء الاستراتيجي يُعتبر شكل من أشكال تطور الفكر الإداري؛ فلكي يمكن لأي منظمة أن تبذل، وتنتج وتسوق، فهي بحاجة دائمة إلى معلومات مؤكدة، وكاملة، وذات مصداقية وجودة عالية، وبدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي، كما وبدأت تكيف حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء المهمة الأخرى كالذكاء الشعوري، والذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال. وتنعكس أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة ووضع خطط تنفيذية لتحقيقها بشكل فعال؛ مما يسهم في توجيه الجهود وتنظيم الموارد لضمان تحقيق تلك الأهداف الموضوعية مسبقاً، كما يساعد الذكاء الاستراتيجي أيضاً في التنبؤ بالمستقبل وهو ما يساعد المنظمات على فهم الاتجاهات المستقبلية والتغيرات في البيئة المحيطة بها؛ هذا يُمكنها من التكيف مع التحديات المتوقعة واستغلال الفرص المستقبلية، كما يستهدف الذكاء الاستراتيجي تحسين عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والمُحدثة وصياغتها بشكل سليم لمتخذي القرار، وهو ما ينعكس بدوره على مساعدة المنظمات على اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على حقائق وليس على الظن والتخمين، كما أن الذكاء الاستراتيجي يزيد من القدرات التنافسية للمنظمات من خلال تحديد مزاياها التنافسية وتطوير استراتيجيات للتفوق على المنافسين؛ وذلك من خلال تحليل أداء المنافسين وتوجيه الجهود نحو تحقيق التفوق، وبالتالي يمكن

اعتبار الذكاء الاستراتيجي عاملاً رئيسياً في نجاح المنظمات العامة من خلال توجيه جهودها وتحسين قدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة والتكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل، ومن هنا برز الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لتوجيه المنظمات لتحقيق الأهداف طويلة المدى، والحفاظ على مكانتها السوقية.

وتأكيداً لما سبق فقد عرضت دراسة الحلواني (2023) العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية داخل الشركات الصناعية، وقد أكنت نتائج تلك الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي الاستراتيجي، الشراكة، الدافعية) له تأثير إيجابي على المرونة التنظيمية وهو ما ينعكس بدوره على تحقيق الرقابة التنظيمية للشركات محل الدراسة، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة حث العاملين على تطوير وتصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات التي قد تواجههم أثناء العمل، والتخلص من إجراءات العمل الروتينية والابتعاد عن البيروقراطية في إنجاز الأعمال، أما دراسة محيسن (2022) أكدت أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والثقافة التنظيمية، حيث بلغ حجم تأثير الذكاء الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية ما يقرب من 34.2%، وقد أكدت تلك الدراسة على ضرورة الاهتمام بتدريب وزيادة مهارات العاملين الإشرافية بالشركة محل الدراسة مع توسيع آفاقهم ومعرفتهم بالذكاء الاستراتيجي بهدف التغلب على الأزمات التي قد تواجهها الشركة محل الدراسة مع ضرورة اهتمام إدارة الشركة بإدخال التكنولوجيا الحديثة كالذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال في أنظمة دعم اتخاذ القرار، وأكدت دراسة عبد مزروك (2022) على أن الذكاء الاستراتيجي يتفاعل مع الرقابة التنظيمية وينتج عن هذا التفاعل التميز التنظيمي، حيث توصلت تلك الدراسة على أن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والمتمثلة في (الرؤية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي) على تحقيق التميز التنظيمي، ولذلك حرصت تلك الدراسة على التأكيد بضرورة تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي للقيادات لدى المديرين والعاملين في المستويات الإدارية العليا وذلك لتأثيرها الواضح على التميز التنظيمي، كما تناولت دراسة الشمري (2021) العلاقة التأثيرية للذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد أكدت تلك الدراسة على أن الذكاء الاستراتيجي يُسهم لو بقدر بسيط في تحقيق الميزة التنافسية، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة إعطاء أهمية كبيرة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وتكثيف الجهود المبذولة في مجال تطبيق هذا الأسلوب بشكل ناجح، من أجل الارتقاء بالمستوى التعليمي والإداري والخدمي لكافة تشكيلات الجامعة محل الدراسة، وحرصاً على دعم الذكاء الاستراتيجي للرقابة التنظيمية أكدت دراسة فراح (2020) على أهمية الذكاء الاستراتيجي داخل المنظمات في دعم عمليات اتخاذ القرار، حيث توصلت تلك الدراسة على أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في عملية دعم اتخاذ القرار من خلال أبعاد مختلفة تتمثل في (الرؤية المستقبلية، الدافعية الاستراتيجية، الاستشراق، تفكير النظم، الشراكة)، ولذلك أكدت الدراسة الذكاء الاستراتيجي ودوره المحوري في دعم المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الصائبة، وهو ما اتفق أيضاً مع دراسة السيوسك (2020) التي تؤكد أيضاً على أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز جودة القرارات الإدارية؛ وقد أكدت تلك الدراسة وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وقد فسّرت

ما نسبته (76.2%) من التباين في جودة القرارات، ولذلك حرصت تلك الدراسة على ضرورة تحليل البيئة الخارجية للكشف عن الفرص والتهديدات والوقوف على نقاط القوة والضعف، كما ربطت دراسة يوسف (2021) العلاقة بين الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز مكانة المنظمة الاستراتيجية، وقد أكدت تلك الدراسة أن الرقابة التنظيمية تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات الكافية عن التغيرات البيئية لجعل تلك المنظمات قادرة على اتخاذ القرارات بشكل سليم مع التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المتوقعة، وقد أوصت تلك الدراسة بضرورة التوجه إلى الرقابة التنظيمية لتكون ثقافة ريادة موجهة استراتيجياً لدعم روح المبادرة والمخاطرة المحسوبة.

وبناءً على ما سبق يمكن التأكيد على أن الذكاء الاستراتيجي والرقابة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها مرتبطان من خلال جوانب وأبعاد عديدة، حيث يمكن أن يؤثر الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير على قدرة المنظمة على تحقيق الرقابة التنظيمية، وقد أوضحت العديد من الدراسات السابقة أن الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يؤثر في الرقابة التنظيمية من خلال:

- تحسين تخطيط الرقابة: عند وجود استراتيجية جيدة، يمكن للمنظمة تحديد الفرص والتحديات المستقبلية وتوجيه جهودها نحو تحقيق أقصى استفادة منها، هذا يمكن أن يدفع إلى تطوير هياكل وعمليات أكثر رقابة للتكيف مع التحولات.

- تعزيز التكيف السريع: الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يساعد في التعرف مبكراً على التحديات المحتملة والتغيرات في بيئة العمل، وهذا يمكن أن يدفع المنظمة إلى تبني تغييرات سريعة وفعالة في العمليات والهياكل لتحقيق الرقابة.

- تعزيز ثقافة الابتكار: الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يشجع على تطوير ثقافة للابتكار داخل المنظمة، مما يساهم في تحفيز تحسينات مستمرة وتغييرات تعزز من الرقابة.

- تحسين اتخاذ القرارات السريعة والصحيحة: الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، وهذا يعزز القدرة على التحرك بسرعة وفعالية عند الحاجة إلى التكيف مع تغييرات غير متوقعة.

- تعزيز التفكير المستقبلي: الذكاء الاستراتيجي يشجع على التفكير بشكل استباقي حول المستقبل واستعداد المنظمة له، وهذا يعزز من قدرتها على تحمل التغيرات وتحسين الرقابة.

بشكل عام، يمكن أن يساهم الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرقابة التنظيمية من خلال تحسين التخطيط واتخاذ القرارات وتعزيز ثقافة الابتكار، كما أن الرقابة التنظيمية بدورها تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات وتحقيق أداء متفوق في بيئة متغيرة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ أن جميعها اتفقت على أن الذكاء الاستراتيجي يُسهم بشكل إيجابي سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر في تعزيز الرقابة التنظيمية للمنظمة، واستناداً لما تقدم تتجه الدراسة الحالية إلى اختبار الفرض الآتي، وينص على:

الفرض الأول (H1): "تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (استشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة والتحالفات، والدافعية) في الرقابة التنظيمية كمتغير أحادي البعد".

(2-7) دراسات تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية

تأكدت المنظمات التي اعتمدت على الذكاء الاستراتيجي في إدارة عملياتها أنه لا بد من وجود خط دفاع يمنح تلك المنظمات القدرة على التكيف والصمود في مواجهة التحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها في بيئاتها الداخلية والخارجية، كما أيقنت تلك المنظمات أن تحقيق النجاح المستدام يتوقف على قدرتها في تنظيم نفسها وتكيفها مع المتغيرات والمخاطر المحتملة. ومن هذا المنطلق اهتم الباحثون بالمناعة التنظيمية.

اتفقت معظم الدراسات السابقة، إن مفهوم وتنمية المناعة التنظيمية داخل المنظمات أصبح أمراً ضرورياً لأي منظمة تسعى للبقاء، حيث إن المناعة التنظيمية ليست مجرد استجابة فعالة للأزمات، بل هي أسلوب حياة تنظيمي يتسم بالتفكير المسبق والتخطيط الدقيق، كما أنها تتضمن أيضاً تعزيز المرونة التنظيمية وزيادة الاستعداد لمواجهة المخاطر المحتملة، بالإضافة إلى ذلك فإن المناعة التنظيمية تُمكن من تحقيق الاستدامة التنظيمية.

وعليه، اختبرت دراسة أبو برهم (2022) العلاقة بين المناعة التنظيمية وتحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث أكدت تلك الدراسة على أن هناك علاقة ارتباطية وثيقة بين أبعاد الدراسة، ومن هنا أوصت الدراسة بضرورة تعزيز جميع عناصر المناعة التنظيمية من خلال تطوير ثقافة المناعة التنظيمية والتي تساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية، كما حرصت دراسة أبو حزيمة (2021) على التعرف على مدى مساهمة أبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، وقد توصلت تلك الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المناعة التنظيمية واليقظة الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على أسس سليمة ومقاييس علمية حديثة بهدف تفعيل نظم المناعة التنظيمية داخل المنظمات، كما تناولت دراسة الحرايزة (2020) العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ودوره في إدارة استمرارية الأعمال، حيث أكدت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومجموعة وبين أبعاد إدارة استمرارية الأعمال، ومن خلال ذلك حصرت الدراسة على ضرورة تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين المدراء والمؤوسين على اختلاف المستويات الإدارية لما له من دور كبير في نجاح برامج إدارة استمرارية الأعمال، ولتأثير رأس المال الفكري في تحقيق المناعة التنظيمية تناولت دراسة شافي (2020) قياس مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي)، وقد توصلت تلك الدراسة أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) تؤثر في أبعاد رأس المال الفكري مجمعة وبالتالي فقد أوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لمنهجية الذكاء الاستراتيجي والاستفادة من مخرجاته لتدعيم أبعاد رأس المال الفكري مما ينعكس في النهاية على تقوية المناعة التنظيمية للمنظمة، أما دراسة الشماسين (2013) فقد أوضحت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز المرونة

الاستراتيجية التي قد تعتمد عليها المنظمات في بناء مناعتها التنظيمية، وعليه درست هذه العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية، التفكير المنظم، الحدس) مجمعة وبين تعزيز المرونة الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال، وقد أكدت الدراسة على ضرورة تشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي تقوم بتزويد المنظمة بالمعلومات المطلوبة للمساهمة في رسم معالم مستقبلها، مع ضرورة تدعيم جوانب قوة منظومة الذكاء الاستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بتلك المنظمة محل الدراسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية تكتسب أهمية خاصة نظراً للبيئة المعقدة والتحديات المتعددة التي تواجهها هذه المنظمات، كما أن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية يمكن أن تظهر على النحو التالي:

- تحسين التخطيط والتنظيم: الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يساعد المنظمات على وضع خطط استراتيجية تأخذ في الاعتبار التغيرات المتوقعة في البيئة السياسية والاقتصادية، وهذا يُسهم في بناء مناعة تنظيمية قوية من خلال تجهيز المنظمة للتحديات المحتملة وتحسين القدرة على التكيف معها.

- تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية: الذكاء الاستراتيجي يُعزز من القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة ومستدامة، وذلك يؤدي إلى تقوية القدرة على التعامل مع المشكلات والأزمات بفعالية، وهو جزء أساسي من بناء المناعة التنظيمية.

- تعزيز التفكير المستقبلي: الذكاء الاستراتيجي يُشجع المنظمات على النظر إلى المستقبل بوضوح وتحليل تأثير القرارات الحالية على الوضع المستقبلي، وإن هذا التفكير المستقبلي يُسهم في تحسين المناعة التنظيمية من خلال تجهيز المنظمة للتحديات المستقبلية.

- تعزيز الشفافية والمشاركة: إن الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يُسهم في بناء الثقة بين المؤسسات الحكومية والمواطنين، ذلك من خلال تعزيز الشفافية وتشجيع المشاركة العامة في عملية صنع القرار، مما يُسهم في تعزيز الاستقرار والمناعة التنظيمية.

- تعزيز الابتكار والتحسين المستمر: الذكاء الاستراتيجي يُمكن أن يشجع على تنمية ثقافة للابتكار والتحسين المستمر داخل المنظمة، وهذا يعزز المناعة التنظيمية من خلال تجديد العمليات وتحسين الكفاءة.

- تعزيز قدرة المنظمة على التكيف: الذكاء الاستراتيجي يساعد المنظمات الحكومية على أن تكون أكثر مرونة للتكيف مع التحديات السياسية والاقتصادية المتغيرة، وهذا يعزز من قدرتها على مواجهة المتغيرات بشكل فعال وبناء مناعة تنظيمية قوية.

وبشكل عام يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يلعب دورًا هامًا في تعزيز المناعة التنظيمية داخل المنظمات من خلال تحسين التخطيط، واتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية، والابتكار، وهذه العلاقة تُعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات المستقبلية والمحافظة على أدائها بشكل فعال في بيئة متغيرة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ أن جميعها اتفقت على أن الذكاء الاستراتيجي يُسهم بشكل إيجابي سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر في تعزيز المناعة التنظيمية للمنظمة، واستناداً لما تقدم تتجه الدراسة الحالية إلى اختبار الفرض الآتي، وينص على:

الفرض الثاني (H2): "تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في "استشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة والتحالفات، والدافعية" في أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة في "التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية".

(3-7) دراسات تناولت العلاقة بين المناعة التنظيمية والرقابة التنظيمية

تعتبر المناعة التنظيمية -من وجهة نظر الباحثين- مفهوماً مهماً في مجال إدارة المنظمات والأعمال، حيث تشير المناعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات والمتغيرات البيئية بفعالية والتحفيز على استدامتها على المدى الطويل، حيث تمثل المناعة التنظيمية تفاعلاً ديناميكياً وحيوياً بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وهي تتطلب استراتيجيات وأساليب متعددة لتعزيزها وتحقيقها، حيث يعتبر الباحثون المناعة التنظيمية مفتاحاً لنجاح المنظمات في عالم الأعمال المعقد والمتغير بسرعة، وأولاً وقبل كل شيء تساعد المناعة التنظيمية المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتقلبات في البيئة الاقتصادية والسياسية؛ حيث تُظهر الدراسة أن المنظمات القادرة على التكيف بفعالية تميل إلى البقاء في المنافسة وتحقيق النجاح على المدى الطويل، وبالتالي، يمكن اعتبار المناعة التنظيمية عاملاً أساسياً لبقاء المنظمة في السوق وزيادة ربحيتها؛ حيث أوضحت دراسة النقيرة (2021) العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي في وجود الدور الوسيط للابتكار التنظيمي، وقد توصلت تلك الدراسة من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرات إلى أن الابتكار التنظيمي يؤثر بشكل غير مباشر في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، وحرصت الدراسة على ضرورة تفعيل دور اللامركزية من خلال إشراك العاملين في صناعة القرارات وتشجيعهم على العمل بروح الفريق بالإضافة إلى ضرورة بناء قواعد البيانات التي يتم تخزين فيها كافة التجارب والأحداث الخاصة بالمنظمة بما يسمح بوجود رصيد من المعرفة يُشكل الذاكرة التنظيمية.

ثانياً، تسهم المناعة التنظيمية في تعزيز مرونة المنظمة، فهي تُمكن المنظمة من التعامل مع المشكلات والأزمات بشكل فعال دون أن تفقد توجهها أو تأثيرها، وفي عصر الأزمات المتزايدة، تُعد المناعة التنظيمية أمراً حيوياً لضمان استمرارية الأعمال، حيث أوضحت دراسة علاء الدين (2021) الدور الذي تلعبه المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للمناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية، ولهذا أكدت الدراسة على ضرورة توجيه الاهتمام من قبل القيادات الإدارية بالمنظمات المختلفة بنظم المعلومات الاستراتيجية وتوفير المتطلبات الإدارية والتكنولوجية التي تدعم تلك النظم وخاصة في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال، كما وتطرقت دراسة أبو حجاج (2020) إلى معرفة أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات الإعلامية، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن هناك أثر معنوي بين أبعاد المناعة التنظيمية

وإدارة الأزمات بشكل عام والأزمات الإعلامية بشكل خاص؛ ولذلك أوصت الدراسة بأهمية الاهتمام بأبعاد المناعة التنظيمية لما لها من دور محوري في مواجهة المخاطر والأزمات.

ثالثاً، تعزز المناعة التنظيمية من رضا العاملين وإشباعهم في المنظمة، حيث يشعر الموظفون بالاستقرار والأمان عندما يكونون جزءاً من منظمة قادرة على التكيف مع التحديات بنجاح، وبالتالي، يزيد ذلك من إنتاجيتهم والتزامهم؛ حيث تناولت دراسة الشمري (2022) دراسة ومعرفة اتجاهات العاملين نحو الرقابة التنظيمية وبين القدرة التنافسية (الإبداع، الابتكار) للعاملين بقطاع البنوك التجارية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو الرقابة التنظيمية والقدرة التنافسية مما يؤثر بشكل مباشر على المناعة التنظيمية لتلك البنوك محل الدراسة، وقد أكدت تلك الدراسة على ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين في تطبيق رقابة الاستشعار بمختلف خصائصهم الديمغرافية للبنك في كل المستويات الإدارية، كما اهتمت دراسة إبراهيم (2021) إلى ضرورة تحديد ونوع العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية، مع وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط ومن خلال دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المسؤولين بتفعيل أساليب تحفيز العاملين المادية والمعنوية، مع استثمار الفرص المتاحة والتي يُمكن أن تُتاح في البيئة المحيطة للعمل في المستقبل.

وبذلك يمكن القول بأن المناعة التنظيمية تمثل عنصرًا حيويًا في نجاح المنظمات في العصر الحديث. حيث إنها تساعد على التكيف مع التحديات والأزمات وتعزز من استدامة المنظمة وسمعتها وبالتالي، يجب على القادة والمديرين الاهتمام بتعزيز المناعة التنظيمية كجزء من استراتيجيات إدارة الأعمال لضمان نجاح المنظمة في المستقبل.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن مصطلحات "المناعة التنظيمية" و"الرقابة التنظيمية" يعتبران من المفاهيم التي تتعلق بإدارة المنظمات وكيفية تكيفها مع التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة بها، ولكن يجدر بالذكر أنه قد يختلف التفسير والاستخدام الدقيق لتلك المصطلحات بناءً على السياق الثقافي والنظريات الإدارية المعتمدة داخل المنظمات، وبالنسبة للعلاقة بين المناعة التنظيمية والرقابة التنظيمية داخل المنظمات، يُمكن أن تكون هذه المفاهيم ذات تداخل وتأثير متبادل، يمكن أن توضح من خلال الآتي:

-تحسين المناعة التنظيمية من خلال الرقابة: قد تكون الرقابة التنظيمية والقدرة على التكيف سريعاً مع تغيرات السياسات الحكومية والظروف الاقتصادية والاجتماعية، وهي جوانب تسهم في تعزيز المناعة التنظيمية، وعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة قادرة على تعديل أنشطتها وخططها بسرعة استناداً إلى تغيرات البيئة، فقد تقلل من تأثيرات الصدمات الخارجية.

تحسين الرقابة التنظيمية من خلال المناعة: إن بناء هياكل داخلية قوية وتطوير توجهات واضحة من القيادة يمكن أن يُسهم في تعزيز الرقابة التنظيمية، فالمنظمات الحكومية التي تمتلك إجراءات واضحة لاتخاذ القرارات وتوزيع المهام يمكن أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات.

واستناداً لما تقدم تتجه الدراسة الحالية إلى اختبار الفرض الآتي، وينص على:

الفرض الثالث (H3): تؤثر أبعاد المناعة التنظيمية المتمثلة في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في الرقابة التنظيمية كمتغير تابع أحادي البعد".

(4-7) الدور المُعدل للمناعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرقابة التنظيمية

تعتبر المناعة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في مجال إدارة منظمات الأعمال، حيث إنها تمثل نظاماً داخلياً يقوم على تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات البيئية المتغيرة بسرعة، وفي هذه الدراسة تلعب للمناعة التنظيمية الدور المُعدل في دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرقابة التنظيمية جانباً مهماً في فهم كيفية تأثير هاتين العوامل على أداء المنظمة، فإذا كانت المنظمات تمتلك مناعة تنظيمية قوية، سيكون لديها قدرة أكبر على تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي ستكون أكثر رشاقة وقادرة على الاستجابة للفرص والتحديات في بيئة الأعمال.

ويمكن القول بأن، تطبيق مفهوم المناعة التنظيمية في عالم الأعمال الحديث أصبح أمراً ضرورياً لضمان استدامة المنظمات ونجاحها، وأن تعزيز القدرة على التكيف والابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية هي جميعها أمور مهمة لضمان النمو والازدهار المستدام في عالم الأعمال المتغير بسرعة؛ لذا يجب أن تكون المناعة التنظيمية على رأس أولويات الإدارة والقيادة في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح.

وأن الدور المُعدل للمناعة التنظيمية في هذه العلاقة يعني كيف يمكن للمنظمة استخدام استراتيجيات مناعة التنظيم لتحقيق الرقابة التنظيمية وتعزيز الذكاء الاستراتيجي، وتوضح النقاط التالية كيف يمكن أن تقوم المناعة التنظيمية بالدور المُعدل:

- تحسين قدرة الاستجابة: المناعة التنظيمية تمكن المنظمة من التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية، هذا يمكن أن يساهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي من خلال توفير معلومات أفضل وأسرع حول التغيرات والفرص والتحديات في السوق.
- تعزيز التعلم التنظيمي: المناعة التنظيمية تشجع على ثقافة من التعلم المستمر والتحسين، وهذا يمكن أن يزيد من القدرة على تطوير استراتيجيات جديدة وتحسين الذكاء الاستراتيجي على المدى الطويل.
- تعزيز التفكير الاستراتيجي: المنظمات ذات المناعة التنظيمية القوية غالباً ما تكون قادرة على التفكير بشكل استراتيجي واستباقي، ويمكن أن تلعب المناعة التنظيمية دوراً في تعزيز القدرة على وضع استراتيجيات ذكية.

- تعزيز الثقافة التنظيمية: المناعة التنظيمية يمكن أن تساعد في تعزيز ثقافة من التعاون والتفاعل داخل المنظمة، مما يعزز التفاعل والتنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات، وبالتالي تعزيز الذكاء الاستراتيجي.
- إدارة المخاطر: المناعة التنظيمية تساهم في إدارة المخاطر بفعالية، وهذا يمكن أن يكون جزءاً مهماً من استراتيجية الذكاء الاستراتيجي.

وفي النهاية يمكن القول بأن، الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية هي عوامل مترابطة ومتداخلة تساهم في تحسين أداء المنظمة استدامتها في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة بشكل سريع، وبالتالي يجب على المديرين والقادة الاهتمام بتطوير هذه العوامل بشكل متزامن لضمان نجاح المنظمة على المدى البعيد.

وبناء على نتائج الدراسات والأبحاث السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، ووجود علاقة بين المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، ووجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية، فتقوم الدراسة الحالية إلى قياس أثر المناعة التنظيمية كمتغير مُعدل في دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، وهو ما يُمثل الفجوة البحثية لهذه الدراسة، واستناداً لما تقدم نتجته الدراسة الحالية إلى اختبار الفرض الآتي، وينص على:

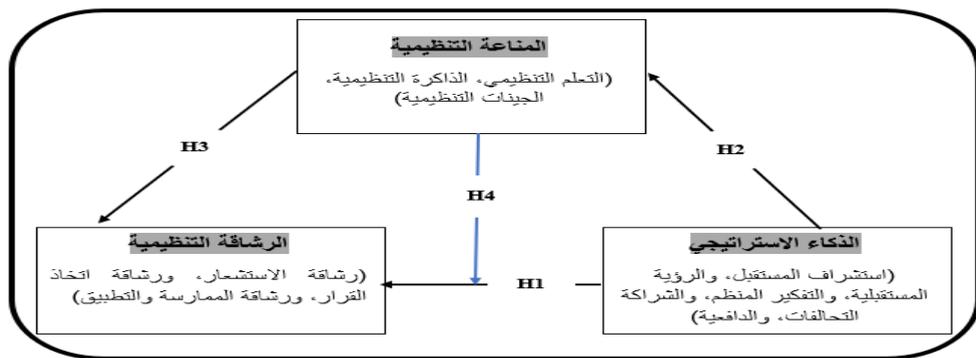
الفرض الرابع (H4): تلعب المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة والمتمثلة في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) دوراً مُعدلاً في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في (استشراف المستقبل، والرؤية المستقبلية، والتفكير المنظم، والشراكة والتحالفات، والدافعية) والرشاقة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة والتطبيق).

(8) منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في إعداد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستكشافي في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة الواردة بالرسائل العلمية والدوريات العربية منها والأجنبية. واستهدفت الدراسة الميدانية إلى جمع البيانات الأولية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقد اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS وذلك لتجهيز البيانات لبرنامج AMOS لاختبار صحة فروض الدراسة.

(1-8) نموذج الدراسة

يُظهر الشكل رقم (1) المتغيرات الرئيسية الثلاث محل الدراسة وهي: الذكاء الاستراتيجي، المناعة التنظيمية، والرشاقة التنظيمية. كما يتناول نفس الشكل العلاقات بين هذه المتغيرات في صورة أربعة فروض سوف يتم اختبارها في الدراسة الحالية.



شكل 1: نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

(2-8) مجتمع وعينة الدراسة

تأسست شركة مصر للطيران في مايو 1932، وبذلك كانت شركة الطيران السابعة على مستوى العالم وطوال أكثر من 91 عاماً من التشغيل والخدمة، حيث قامت الشركة بنجاح بمد خطوط شبكية لكي تصل إلى الوجهات الرئيسية في جميع أنحاء العالم، وفي شهر يوليو 2002، تغير الهيكل القانوني لمصر للطيران وتحولت إلى شركة قابضة مع 8 شركات فرعية، ويعمل في مصر للطيران حوالي 29000 موظف ما بين عمالة مثبتة أو بعقود سنوية أو عمالة يومية، وتقدم شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران الخدمات الأرضية واللوجستية في مطار القاهرة الدولي ومختلف المطارات المصرية. وقد تم تحديد حجم العينة بناء على الموقع الإلكتروني¹، حيث اعتمد الباحث على معامل ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%)، وقد بلغ حجم العينة (384) مفردة وتمثل وحدة المعاينة مديرين الإدارات المركزية، ورؤساء القطاعات، ومديرين الإدارات، ورؤساء الأقسام. وقد تم توزيع العينة بالتساوي على الثماني شركات لتجميع آراء المستقصى منهم، ويعرض الجدول التالي عدد استثمارات الاستقصاء الموزعة داخل كل شركة، وعدد الاستثمارات المستردة، وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستثمارات غير الصالحة.

جدول 5: عدد استثمارات الاستقصاء الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

م	الشركة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل
1	مصر للطيران للخطوط الجوية	48	43	41
2	مصر للطيران للصياغة والأعمال الفنية	48	41	37
3	مصر للطيران للخدمات الأرضية	48	39	38
4	مصر للطيران للشحن	48	44	40
5	مصر للطيران للصناعات المكملة	48	37	35

¹ - <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html? type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=29000&x=6&y =23>

33	38	48	مصر للطيران للسياحة والأسواق الحرة	6
32	38	48	مصر للطيران للخدمات الطبية	7
39	41	48	مصر للطيران للفنادق	8
295	321	384	الإجمالي	
%76.2	%83.6	%100	نسبة الاستجابة	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

التحليل الإحصائي للعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة

جدول 6: التحليل الإحصائي للعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة

م	العوامل الديمغرافية	العدد	النسبة المئوية (%)
(أ)	النوع		
1	ذكر	223	%75.6
2	أنثى	72	%24.4
	المجموع	295	%100
(ب)	السن		
1	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	23	%7.8
2	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	51	%17.2
3	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	94	%31.9
4	من 50 سنة إلى 60 سنة	127	%43.1
	المجموع	295	%100
(ج)	آخر مؤهل دراسي تم الحصول عليه		
1	متوسط	7	%2.4
2	فوق متوسط	18	%6.1
3	مؤهل عالي	243	%82.4
4	دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير/ دكتوراة)	27	%9.1
	المجموع	295	%100
(د)	سنوات الخبرة		
1	أقل من سنة	3	%1
2	من سنة إلى أقل من 4 سنوات	8	%2.7
3	من 4 سنوات وأقل من 7 سنوات	27	%9.2
4	من 7 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	63	%21.4
5	10 سنوات فأكثر	194	%65.7
	المجموع	295	%100
(هـ)	المستوى الإداري		
1	مدير إدارة مركزية	28	%9.5
2	رئيس قطاع	57	%19.3
3	مدير إدارة	84	%28.5
4	رئيس قسم	126	%42.7
	المجموع	295	%100

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أن:

- بالنسبة للنوع، فإن التعرف على نسبة الذكور والإناث على مستوى القيادات العليا داخل شركة مصر للطيران والشركات التابعة لها يُعطي مؤشراً مهماً على التنوع والشمولية، وعلى الرغم من أن الأرقام تعكس أن الأغلبية العظمى هي للذكور بنسبة (75.6%) من إجمالي حجم العينة وأن النسبة المتبقية (24.4%) تمثل نسبة الإناث، وهو ما يعطي انطباع أن هناك استحواداً للذكور في تولي الوظائف والأعمال القيادية داخل شركة مصر للطيران والشركات التابعة لها.

- بالنسبة للعمر، يُظهر تواجد الفئة العمرية من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة نسبة قليلة تبلغ 7.8%. وهذا يُظهر انخفاضاً في تمثيل هذه الفئة العمرية في الطبقة القيادية والمسؤولين، وقد يشير هذا إلى نقص في توفير الفرص لهؤلاء الشباب للارتقاء في المسارات الوظيفية التقليدية أو قد يكون ناتجاً عن تفضيل أو تمييز للفئات العمرية الأكبر، أما بالنسبة للفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة نسبتهما 17.2%، وهذا التوزيع يشير إلى وجود تمثيل أفضل لهذه الفئة العمرية مقارنة بالفئة السابقة، ولكنها لا تزال منخفضة نسبياً في تولي الوظائف القيادية، وقد يكون هذا دليلاً على أن الشركة لديها تحديات في خلق فرص ترقية وتطور للموظفين في هذه الفئة العمرية. من الناحية الأخرى، يُظهر تواجد الفئة العمرية من 40 إلى دون 50 سنة نسبة أعلى وتصل إلى 31.9%، ويُعكس هذا التوزيع نضوجاً أكبر في القيادة، ويشير إلى أن هؤلاء الأفراد قد حصلوا على الفرص للتقدم في مساراتهم المهنية والوصول إلى مراكز قيادية. أما بالنسبة للفئة العمرية الأكثر تكراراً نجدها الفئة العمرية من 50 سنة إلى 60 سنة تبلغ 43.1%، وهذا التوزيع الذي يمثل الشريحة الأكبر في القيادة يُشير إلى أن الشركة تولي اهتماماً كبيراً للخبرات والكفاءات الناضجة في الوظائف القيادية.

- أما فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية، فنجد أن توزيع المستويات التعليمية للمسؤولين والقادة داخل شركة مصر للطيران يعكس الخلفية التعليمية لهؤلاء القادة والمسؤولين ويلقي الضوء على التنوع في التعليم والتدريب، وعند النظر في هذا التوزيع، يظهر وضوحاً أن الأغلبية الساحقة من المسؤولين والقادة حاصلية على مؤهلات عليا، ولكن هناك بعض النقاط المهمة التي يجب التفكير فيها. في البداية، يُظهر توزيع المستويات التعليمية أن 2.4% من المسؤولين والقادة حصلوا على مؤهل دراسي متوسط. هذه النسبة منخفضة نسبياً وتشير إلى أن الشركة قد تميل إلى التفضيل للمؤهلات العليا أكثر من المؤهلات المتوسطة، ثم يبلغ توزيع مفردات العينة الذين حصلوا على مؤهلات "فوق المتوسطة" 6.1%، وهذه النسبة تعكس تنوعاً إضافياً في المستويات التعليمية، وربما تشير إلى أن بعض المسؤولين والقادة يمتلكون مهارات خاصة أو تدريب إضافي يضيف قيمة إلى مناصبهم. وفيما يخص المؤهلات العليا، فإن 82.4% من المسؤولين والقادة لديهم مؤهلات عليا. هذه النسبة عالية جداً وتشير إلى أن الشركة تعتمد بشكل كبير على المؤهلات العليا والتعليم الجامعي في اختيار وترقية قادتها. هذا قد يكون مؤشراً إيجابياً على الاهتمام بالمهنية والتطوير الأكاديمي للموظفين. وأخيراً، تبلغ نسبة الأشخاص الذين حصلوا على دراسات عليا (دبلوم، ماجستير، دكتوراة) 9.1%، وهذه النسبة تشير إلى وجود جزء صغير من المسؤولين والقادة

الذين اجتازوا مراحل التعليم العالي بعد البكالوريوس، ومن الواضح أن هناك تركيزاً كبيراً على المؤهلات العليا داخل الشركة، وهذا يمكن أن يكون إيجابياً من حيث توفير قادة متعلمين ومؤهلين.

- أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، فإن توزيع عدد سنوات الخبرة للمسؤولين والقادة داخل شركة مصر للطيران يعكس الخلفيات المهنية لهؤلاء القادة ويسلط الضوء على التنوع في الخبرات ومستويات الخبرة، وهذا التوزيع يلقي الضوء على مجموعة متنوعة من المسارات المهنية ومدى تنوع الخبرات في القيادة. عند تحليل أعداد سنوات الخبرة للمسؤولين والقادة داخل شركة مصر للطيران، يظهر وجود انحياز كبير نحو الخبرة الطويلة. ومن المهم فهم كيف يمكن أن يؤثر هذا التوزيع على أداء الشركة وعلى توجهاتها المستقبلية. أولاً، تظهر النسبة الصغيرة جداً (1%) لديها أقل من سنة خبرة، وهذا يشير إلى أن هناك عدد قليل جداً من الأفراد الجدد في الشركة الذين يشغلون مناصب قيادية. هذا قد يشير إلى اعتماد الشركة على الخبرة الطويلة والثابتة في قيادتها، ويمكن أن يكون له تأثير على إدخال أفكار وروح جديدة. من جهة أخرى، تظهر النسبة القليلة (2.7%) من الأشخاص الذين لديهم خبرة بين سنة وأقل من 4 سنوات. هذه النسبة أيضاً منخفضة وتشير إلى نقص في تمثيل الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة، وتظهر النسبة الأعلى (65.7%) للأفراد الذين لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر، هذه النسبة العالية تشير إلى أن الشركة تعتمد بشكل كبير على الخبرة الطويلة لقيادة أقسامها واتخاذ القرارات.

- وفيما يتعلق بالوظائف والمستويات الإدارية، فإن توزيع الوظائف الإدارية للمسؤولين والقادة داخل شركة مصر للطيران يعكس الهيكل التنظيمي والتوزيع للسلطة والمسؤوليات، وهذا التوزيع يلعب دوراً مهماً في تحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها. ففي البداية، نجد أن نسبة 9.5% من المسؤولين والقادة العليا يشغلون منصب "مدير إدارة مركزية"، ويُظهر هذا التوزيع وجود طبقة من القيادات التي تتحكم في وحدات إدارية مركزية داخل الشركة. قد تكون هذه الوظائف مسؤولة عن تنفيذ السياسات واتخاذ القرارات على مستوى أعلى، ثم نجد نسبة 19.3% من المسؤولين والقادة يشغلون منصب "رئيس قطاع"، وهؤلاء القادة عادةً مسؤولين عن تنسيق وإدارة عدة إدارات أو وحدات تابعة لنفس القطاع. إن توزيع مناصب الرؤساء يمكن أن يساهم في تنسيق الجهود وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات في نفس القطاع، ومن جهة أخرى، يظهر أن 28.5% من المسؤولين والقادة يشغلون منصب "مدير إدارة". يُظهر ذلك أن هناك عدداً كبيراً من القادة المسؤولين عن الإدارات الفرعية داخل الشركة، هؤلاء القادة يمكن أن يكونوا مسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى أقل من القطاعات والمراكز المركزية، وأخيراً، نجد أن 42.7% من المسؤولين والقادة يشغلون مناصب "رئيس قسم"، وهؤلاء القادة عادةً مسؤولين عن إدارة وحدات صغيرة أو أقسام داخل الإدارات الفرعية. هم قد يكونوا على اتصال مباشر مع الموظفين ويكونون مسؤولين عن تنفيذ السياسات وتوجيه العمليات على مستوى قاعدة التنظيم.

(3-8) أدوات قياس متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي رقم (7) الأبعاد الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة ومصادر عبارات استمارة الاستقصاء وعدد العبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدى.

جدول 7: أدوات قياس متغيرات الدراسة ومصادر عبارات الاستقصاء

م	المتغير	الأبعاد	مصدر عبارات الاستقصاء	عدد العبارات
1	الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل للدراسة)	-استشراف المستقبل -الرؤية المستقبلية -التفكير المنظم -الشراكة والتحالفات -الدافعية	(يوسف، 2021)، (Maccoby et.al, 2004)، (الشمري، 2021)، (السرستك، 2020)	20 عبارة
2	الرقابة التنظيمية (المتغير التابع للدراسة)	-رقابة الاستشعار -رقابة اتخاذ القرار -رقابة الممارسة	(النشيلي، 2020)، (محمود، 2021)، (يوسف، 2021)، (الشمري، 2022)	16 عبارة
3	المناعة التنظيمية (المتغير المعدل للدراسة)	-التعلم التنظيمي -الذاكرة التنظيمية -الجينات التنظيمية	(Mansouri et al., 2014)، (عبد الحميد، 2016)	17 عبارة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

الأسلوب المستخدم في جمع البيانات

اعتمد الباحث في جميع البيانات ومعرفة آراء المستقصى منهم على أسلوب قائمة الاستقصاء مكون من (53) عبارة، وتم وضع جميع العبارات على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح من (1 - غير موافق تماماً) إلى (5- موافق تماماً)، وقد تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاث أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: يختص بقياس المتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي" ويتكون من 20 عبارة.

القسم الثاني: يختص بقياس المتغير التابع "الرقابة التنظيمية" ويتكون من 16 عبارة.

القسم الثالث: يختص بقياس المتغير المعدل "المناعة التنظيمية" ويتكون من 17 عبارة

(4-8) الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة الحالية على البرنامج الإحصائي (SPSS/26) (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، وكذلك برنامج (AMOS/26)، ونظراً لأن الدراسة الحالية تم بناؤها على مقاييس وأبعاد الدراسات السابقة، فقد تم احتساب صدق المقاييس عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) لكل متغير من متغيرات الدراسة، وتم الوصول إلى النتائج التالية:

(1-4-8) اختبار ثبات وصدق أداة القياس

للتأكد من مدى صلاحية وثبات أداة القياس (قائمة الاستقصاء) بعد أن تم إعادة صياغة للعبارة والفقرات المتضمنة في تلك القائمة، وقد تم اختبار الصدق والثبات الإحصائي على التالي:

اختبار الفا كرونباخ Cronbach's Alpha

بعد إعداد قائمة الاستقصاء وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (384) مفردة، قد تم احتساب معامل الثبات والصدق الذاتي باستخدام Cronbach's Alpha.

جدول 8: قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

م	المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	الصدق البنائي
	المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي	20 عبارة	0.878	0.937
	استشراف المستقبل	5	0.748	0.865
	الرؤية المستقبلية	3	0.821	0.906
	التفكير المنظم	4	0.866	0.931
	الشراكة والتحالفات	4	0.847	0.920
	الدافعية	4	0.758	0.871
	المتغير التابع: الرقابة التنظيمية	16 عبارة	0.901	0.949
	رشاقة الاستشعار	6	0.887	0.942
	رشاقة اتخاذ القرار	5	0.759	0.871
	رشاقة الممارسة	5	0.873	0.934
	المتغير المعدل: المناعة التنظيمية	17 عبارة	0.879	0.937
	التعلم التنظيمي	6	0.743	0.862
	الذاكرة التنظيمية	5	0.887	0.942
	الجينات التنظيمية	6	0.839	0.916

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات حيث $n = 384$ مفردة

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أن جميع قيم معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة أكبر من (0.6) أي أنها تتمتع بنسب ثبات معقولة تتراوح بين (0.743 إلى 0.901)، كما تراوحت نسب الصدق البنائي بين (0.862 إلى 0.949).

التحليل العاملي التوكيدي Confirmative Factor Analysis

بعد التأكد من ثبات أداة القياس (قائمة الاستقصاء) من خلال Cronbach's Alpha تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي CFA بواسطة البرنامج الإحصائي (AMOS/ 26) بهدف التحقق من الصدق البنائي Construct Validity لعبارة قائمة الاستقصاء ومدى صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة، وذلك من خلال مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة، وهي:

- الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) والجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) والقيمة المقبول لهذين المؤشرين هي بين (صفر: 0.08) والقيمة الأكبر من (0.08) تعني أن النموذج غير مطابق.

- مؤشر المطابق المعياري (NFI)، ومؤشر جودة المطابقة (GFI)، ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) والقيمة المقبولة لتلك المؤشرات هي أكبر من (0.8) مطابقة مقبولة، وأكبر من (0.9) مطابقة عالية.

- مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، مؤشر توكسر لويس (TLI) والقيمة المقبولة لهذين المؤشرين هي أكبر من (0.9) مطابقة مقبولة، وكلما زادت القيمة ارتفعت جودة مطابقة النموذج.

- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي"

يتضح من الجدول رقم (9) أن جميع عبارات المقياس المستخدم لقياس متغير الدراسة المستقل "الذكاء الاستراتيجي" متشعبة مع البعد الذي تنتمي إليه حيث إنها أكبر من (0.5) أي أن قيمتها ضمن من البعد المحدد للصدق التقاربي.

جدول 9: نتائج التحليل العاملي (التشعبات المعيارية) لأبعاد المتغير المستقل للدراسة "الذكاء الاستراتيجي"

استشراف المستقبل		الرؤية المستقبلية		التفكير المنظم		الشركات والتحالفات		الدافعية											
Q2	Q1	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
0.71	0.69	0.88	0.87	0.61	0.87	0.77	0.63	0.82	0.72	0.9	0.81	0.76	0.58	0.71	0.83	0.97	0.66	0.53	0.72

التحميل المعياري للعبارات المعنوية من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية 0.001.

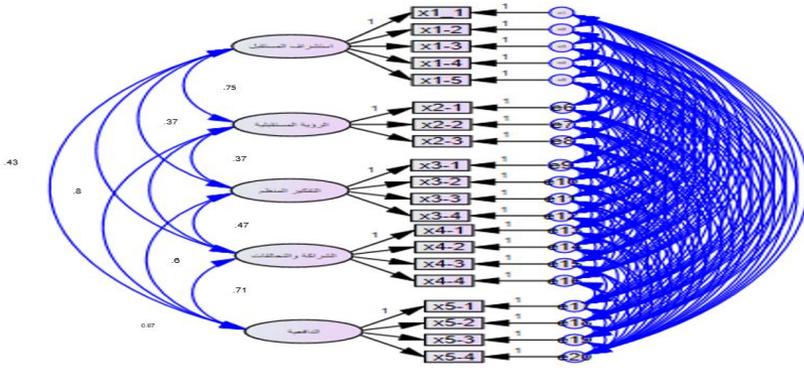
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

جدول 10: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل للدراسة "الذكاء الاستراتيجي"

المؤشر	النتيجة	التفسير
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	0.43	هذا يعني أن النموذج مطابق عند هذه القيم
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.75	وهو يدل على أن مطابقة النموذج عالية
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.982	وهذه القيم تدل على أن المطابقة عالية للنموذج
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.911	
مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.932	
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.941	
مؤشر توكسر لويس (TLI)	0.953	جميع قيم النموذج مقبولة عند هذه القيم

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق رقم (10) أن جميع قيم المؤشرات مقبولة ومطابقة وبالتالي يمكن التأكيد على أن جميع قيم النموذج مقبولة ويمكن الاعتماد عليه.



شكل 2: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي"

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج AMOS/26.

-التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع "الرشاقة التنظيمية"

يتضح من الجدول رقم (11) أن جميع عبارات المقياس المستخدم لقياس متغير الدراسة التابع "الرشاقة التنظيمية" متشعبة مع البُعد الذي تنتمي إليه حيث إنها أكبر من (0.5) أي أن قيمتها ضمن من البُعد المحدد للصدق التقاربي.

جدول 11: نتائج التحليل العاملي (التشعبات المعيارية) لأبعاد المتغير التابع للدراسة "الرشاقة التنظيمية"

رشاقة الممارسة					رشاقة اتخاذ القرار					رشاقة الاستشعار					
Q36	Q35	Q34	Q33	Q32	Q31	Q30	Q29	Q28	Q27	Q26	Q25	Q24	Q23	Q22	Q21
0.69	0.83	0.88	0.67	0.73	0.63	0.57	0.66	0.68	0.9	0.62	0.83	0.71	0.64	0.58	0.63

التحميل المعياري للعبارات المعنوية من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية 0.001.

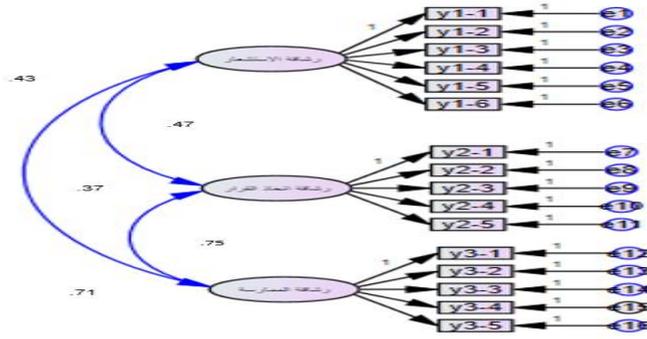
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

جدول 12: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع للدراسة "الرشاقة التنظيمية"

المؤشر	النتيجة	التفسير
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	0.47	هذا يعني أن النموذج مطابق عند هذه القيم
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.79	وهو يدل على أن مطابقة النموذج عالية
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.936	وهذه القيم تدل على أن المطابقة عالية للنموذج
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.951	جميع قيم النموذج مقبولة عند هذه القيم
مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI)	0.943	
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.943	
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.959	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق رقم (12) أن جميع قيم المؤشرات مقبولة ومطابقة وبالتالي يمكن التأكيد على أن جميع قيم النموذج مقبولة ويمكن الاعتماد عليه.



شكل 3: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع "الرقابة التنظيمية"

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج AMOS/26.

-التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المُعدل "المناعة التنظيمية"

يتضح من الجدول رقم (13) أن جميع عبارات المقياس المستخدم لقياس متغير الدراسة المُعدل "المناعة التنظيمية" متشعبة مع البُعد الذي تنتهي إليه حيث إنها أكبر من (0.5) أي أن قيمتها ضمن من البُعد المحدد للصدق التقاربي.

جدول 13: نتائج التحليل العاملي (التشعبات المعيارية) لأبعاد المتغير المُعدل للدراسة "المناعة التنظيمية"

التعلم التنظيمي			الذاكرة التنظيمية					الجينات التنظيمية								
Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53
0.62	0.84	0.83	0.57	0.9	0.72	0.86	0.64	0.73	0.91	0.58	0.84	0.72	0.86	0.94	0.66	0.57

التحميل المعياري للعبارات المعنوية من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية 0.001.

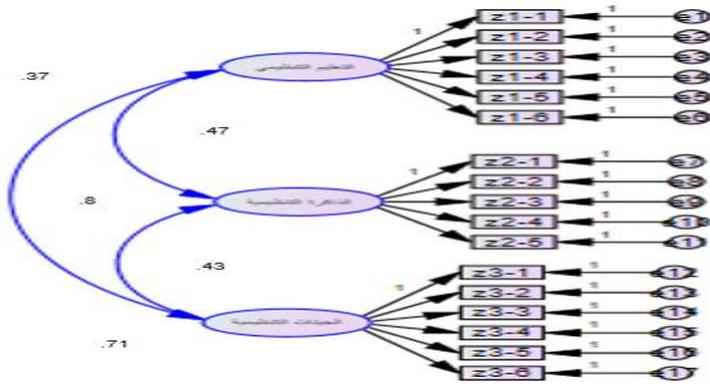
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

جدول 14: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير المُعدل للدراسة "المناعة التنظيمية"

المؤشر	النتيجة	التفسير
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	0.51	هذا يعني أن النموذج مطابق عند هذه القيم
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.77	
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.957	وهو يدل على أن مطابقة النموذج عالية
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.965	
مؤشر جودة المطابقة المُعدل (AGFI)	0.944	وهذه القيم تدل على أن المطابقة عالية للنموذج
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.938	
مؤشر توكر لوييس (TLI)	0.968	جميع قيم النموذج مقبولة عند هذه القيم

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول السابق رقم (14) أن جميع قيم المؤشرات مقبولة ومطابقة وبالتالي يمكن التأكيد على أن جميع قيم النموذج مقبولة ويمكن الاعتماد عليه.



شكل 4: التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المُعدل "المناعة التنظيمية"

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج AMOS/26.

(9) نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتناول الجزء التالي التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الدراسة الميدانية كالاتي:

(1-9) نتائج الإحصاء الوصفي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS / 26 بغرض التعرف على متوسط إدراك مفردات العينة لمتغيرات الدراسة، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة بمقدار (3.82) للمتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي"، و(3.75) للمتغير التابع "الرشاقة التنظيمية"، و(3.91) للمتغير المُعدل "المناعة التنظيمية"، كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.91) و(1.18) وتُشير هذه القيم إلى وجود قدر مقبول من الاتفاق بين عينة الدراسة في إدراكهم لتلك المتغيرات.

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي	3.82	0.91
1	استشراف المستقبل	3.67	1.02
2	الرؤية المستقبلية	3.91	1.11
3	التفكير المنظم	3.95	0.94
4	الشراكة والتحالفات	4.02	1.18
5	الدافعية	3.87	1.5
	المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية	3.75	1.02
1	رشاقة الاستشعار	3.48	1.17
2	رشاقة اتخاذ القرار	3.98	0.92
3	رشاقة الممارسة	3.78	1.08
	المتغير المُعدل: المناعة التنظيمية	3.91	0.98

م	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التعلم التنظيمي	3.77	1.05
2	الذاكرة التنظيمية	3.69	0.97
3	الجينات التنظيمية	3.98	0.87

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن=295 مفردة.

كما قام الباحث باحتساب معاملات الارتباط الثنائي لبيرسون بين متغيرات الدراسة، وكما يوضح الجدول رقم (16) وجود معامل ارتباط موجب بين جميع متغيرات الدراسة الأساسية والفرعية عند مستوى معنوية (0.01).

جدول 16: معاملات الارتباط الثنائي لبيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 الذكاء الاستراتيجي	1													
2 استشراف المستقبل	0.95	1												
3 الرؤية المستقبلية	0.87	0.94	1											
4 التفكير المنظم	0.88	0.92	0.91	1										
5 الشراكة والتحالفات	0.91	0.89	0.93	0.87	1									
6 الدافعية	0.93	0.88	0.94	0.91	0.94	1								
7 الرقابة التنظيمية	0.87	0.87	0.89	0.89	0.87	0.86	1							
8 رقابة الاستشعار	0.88	0.86	0.87	0.87	0.87	0.78	0.87	1						
9 رقابة اتخاذ القرار	0.79	0.85	0.92	0.86	0.76	0.75	0.91	0.77	1					
10 رقابة الممارسة	0.86	0.89	0.79	0.78	0.88	0.86	0.74	0.69	0.81	1				
11 المناعة التنظيمية	0.87	0.91	0.86	0.91	0.83	0.83	0.76	0.87	0.76	0.88	1			
12 التعلم التنظيمي	0.92	0.79	0.87	0.86	0.82	0.87	0.81	0.73	0.81	0.78	0.88	1		
13 الذاكرة التنظيمية	0.71	0.83	0.83	0.77	0.87	0.91	0.79	0.71	0.83	0.74	0.83	0.83	1	
14 الجينات التنظيمية	0.83	0.84	0.77	0.83	0.91	0.86	0.83	0.83	0.78	0.81	0.76	0.87	0.87	1

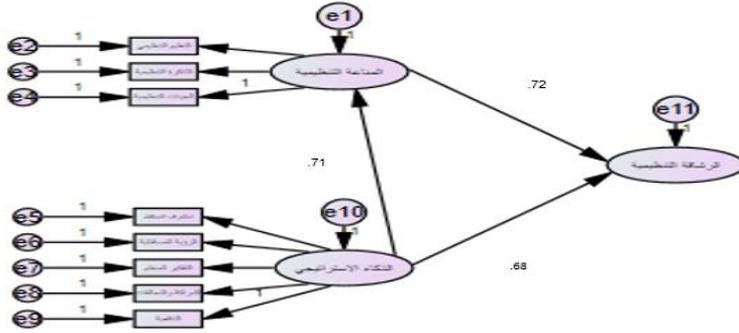
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)**

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن=295 مفردة.

(2-9) اختبار فروض الدراسة (اختبار النموذج الهيكلي للدراسة)

اعتمد الباحث على برنامج AMOS/26 لبناء نموذج الدراسة من خلال النمذجة بالمعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM) وذلك لاختبار صحة فروض الدراسة الأربعة مع توضيح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة) والمتغيرات المشاهدة، ويوضح الشكل رقم (5) أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح، حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج تقع ضمن الحدود المقبولة، فقد جاءت قيم التربيعي لمتوسط البواقي (RMR) بمقدار (0.059)، والجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) بمقدار (0.75) وهذا يعني أن النموذج مطابق عند هذه القيم، كما جاءت قيم مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بمقدار (0.957) أي أن مطابقة النموذج عالية، وجاء مؤشر جودة المطابقة (GFI) بمقدار (0.917) ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) بمقدار (0.869) وهذه القيم تدل على المطابقة العالية للنموذج وأخيراً جاء مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بمقدار (0.973)، مؤشر توكر لويس (TLI) بمقدار (0.976) وجميع قيم النموذج

مقبولة عند هذه القيم، وتراوحت التشبعات المعيارية للنموذج بين (0.76 – 0.95) وبشكل عام أظهر النموذج أن مرتبج الارتباط Squared Multiple Correlations بين المتغيرين المستقلين "الذكاء الاستراتيجي"، "المناعة التنظيمية" من ناحية، و"الرشاقة التنظيمية" كمتغير تابع بمقدار (0.84).



شكل 5: نموذج الدراسة الذي يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج AMOS / 26

(1-2-9) نتائج اختبار الفروض الخاصة بالتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية ثلاثة فروض رئيسية تقيس التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة، وقد تم اختبار صحة هذه الفروض بالاعتماد على نتائج تحليل مسار النموذج الهيكلي للدراسة، وكانت النتائج على النحو الذي يوضحها الجدول التالي رقم (17):

جدول 17: نتائج اختبار التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة الهيكلي

الفروض	المتغيرات	معامل التأثير المعيارى	معامل الخطأ المعيارى	CR	مستوى المعنوية
الأول	الذكاء الاستراتيجي ← الرشاقة التنظيمية	0.687	0.179	6.82	0.000
الثاني	الذكاء الاستراتيجي ← المناعة التنظيمية	0.749	0.099	9.77	0.000
الثالث	المناعة التنظيمية ← الرشاقة التنظيمية	0.718	0.152	8.96	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن=295 مفردة.

نتائج اختبار الفرض الأول

تُشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) لاختبار الفرض الأول حول العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي"، والمتغير التابع "الرشاقة التنظيمية" إلى وجود تأثير مباشر للذكاء الاستراتيجي بمقدار (0.687) عند مستوى معنوية (0.000) في الرشاقة التنظيمية، أي أن العلاقة ذات دلالة إحصائية بما يعني قبول صحة الفرض الأول للدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الحلواني، 2023)، (عبد مزروك، 2022)، (السيرسك، 2020)، (يوسف، 2021)، وتوضح هذه النتيجة إلى أن الذكاء الاستراتيجي من خلال أبعاده المختلفة والمتمثلة في استشراف المستقبل والرؤية المستقبلية، والشراكة والتحالفات، والدافعية وغيرها من

الأبعاد الأخرى التي تناولها العديد من الكتاب والباحثين، تُعزز من قدرة شركة مصر للطيران على رقابة الاستشعار والتنبؤ بالأحداث والمستقبلية داخل بيئة العمل بالإضافة إلى تحسين قدرة الشركة محل الدراسة على اتخاذ القرار بشكل سليم بناء على ما تم تجمعه من معلومات وبيانات تجعل الشركة قادرة على التنبؤ والتحليل واتخاذ القرار، وهو ما ينعكس بدوره على تطبيق القرارات بشكل سليم على اختلاف المستويات الإدارية مما يؤدي إلى التحسن الإجمالي في أداء الشركة محل الدراسة.

نتائج اختبار الفرض الثاني

توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) لاختبار الفرض الثاني حول العلاقة التآثرية بين تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في (استشراف المستقبل، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة والتحالفات، الدافعية) كمتغيرات مستقلة من ناحية وأبعاد المناعة التنظيمية من ناحية أخرى المتمثلة في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) إلى وجود تأثيرات مباشرة للذكاء الاستراتيجي بمقدار (0.749) عند مستوى معنوية (0.000) على المناعة التنظيمية، وهي أعلى نسبة تأثير بين المتغيرات، وتُشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التنظيمية بما يعني قبول صحة الفرض الثاني، وهذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسات كلا من (أبو حزيمة، 2021)، (شافي، 2020)، (الشماسين، 2013)، (أبو برهم، 2022)، وتعني هذه النتائج أن امتلاك شركة مصر للطيران مقومات ومؤهلات الذكاء الاستراتيجي يجعلها تمتلك الإمكانيات التي تؤهلها لبناء حاجز منيع يقوي من مناعتها الإدارية تجاه أي متغير يطرأ داخل بيئة العمل، أو أي تهديد يُهدد الاستقرار الإداري والتنظيمي، كما يجعل لديها القدرة على التعامل مع أي تغييرات تطرأ بشكل أكثر مرونة واستجابة للفرص ومواجهة التهديدات.

نتائج اختبار الفرض الثالث

تُظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) لاختبار الفرض الثالث حول العلاقة التآثرية بين أبعاد المناعة التنظيمية والمتمثلة في (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) كمتغيرات مستقلة من ناحية والرقابة التنظيمية كمتغير تابع أحادي البُعد من ناحية أخرى، إلى وجود تأثير مباشر للمناعة التنظيمية بمقدار (0.718) عند مستوى معنوية (0.000) وتُشير هذه النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والرقابة التنظيمية بما يعني قبول صحة الفرض الثالث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (علاء الدين، 2021)، (النقيرة، 2021)، (إبراهيم، 2021)، وتوضح نتائج هذه الدراسة إلى أن المناعة التنظيمية تجعل شركة مصر للطيران قادرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية والتأقلم معها والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة تحدياتها، بالإضافة إلى استغلال الكفاءات والمعلومات المتاحة في اتخاذ القرارات السليمة وتطبيقها بشكل يجعل من الشركة قادرة على التعامل مع المتغيرات البيئية بشكل إيجابي.

(2-2-9) نتائج اختبار الفرض الرابع الخاص بالتأثيرات غير المباشرة للمتغير المعدل "المناعة التنظيمية" في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي من ناحية، والرشاقة التنظيمية من ناحية أخرى

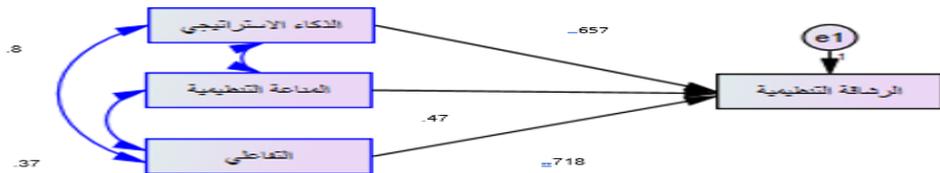
أظهرت نتائج الفرض الرابع الواردة في الجدول رقم (17) الخاص بالتأثيرات غير المباشرة Standardized Indirect Effects للذكاء الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية من خلال المناعة التنظيمية بمقدار (0.257) عند مستوى معنوية (0.017)، وهذا يعني قبول صحة الفرض الرابع بوجود تأثير غير مباشر للذكاء الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية تُحدثه المناعة التنظيمية، وبمقارنة هذه القيمة بقيمة التأثير المباشر للذكاء الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية والمقدرة بالفرض الأول للدراسة والتي تبلغ (0.687)؛ حيث تشير نتائج المتغير التفاعلي بأن ارتفاع مستوى المناعة التنظيمية يزيد من التأثير الإيجابي للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة التنظيمية بمقدار ($\beta = 0.257$ ، $P = 0.017$) لتصبح ($\beta = 0.678 + 0.257 = 0.914$) وعلى العكس فانخفاض مستوى المناعة التنظيمية يقلل من تأثير الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرشاقة التنظيمية لتصبح ($\beta = 0.678 - 0.257 = 0.421$) وهي أيضاً تأثير إيجابي وبذلك نستنتج بأن المستوى المنخفض من المناعة التنظيمية يضعف العلاقة لكنة لا يغير من طبيعتها، وهو ما يشير إلى قبول الفرض الرابع من الدراسة الذي يوضح أن المناعة التنظيمية تلعب دوراً مُعدلاً في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية.

جدول 18: نتائج اختبار التأثير غير المباشرين متغيرات الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة الهيكلي

الفروض	المتغيرات	معامل التأثير المعياري	مستوى المعنوية
الرابع	الذكاء الاستراتيجي ← الرشاقة التنظيمية	0.257	0.017

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن=295 مفردة.

وبناءً على النتائج السابقة للفرض الرابع، قامت الدراسة بإجراء اختبار للفرض الرابع باستخدام أسلوب تحليل مسار للمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS حيث تم إنشاء متغير تفاعلي من خلال ضرب قيمة المتغير المستقل وهو "الذكاء الاستراتيجي" في المتغير الوسيط وهو "المناعة التنظيمية" للحصول على المتغير التفاعلي، ثم تم إدخال المتغيرات على مراحل دخل نموذج واحد وذلك كما يلي: في المرحلة الأولى يتم قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وفي المرحلة الثانية يُضاف إلى النموذج المتغير الوسيط، وأخيراً يضاف إلى النموذج المتغير التفاعلي، وقد تم التوصل إلى النتائج الواردة بالشكل رقم (6).



شكل 6: نموذج الدراسة الذي يوضح التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج AMOS / 26

ويتضح من خلال الشكل السابق رقم (6) وكذلك البيانات الواردة في الجدول رقم (19) أن تأثير المتغير المستقل وهو "الذكاء الاستراتيجي" على المتغير التابع وهو "الرقابة التنظيمية" بمعدل (0.68)، وهو نفس قيمة التأثير في حالة النموذج الهيكلي رقم (5)، كما أن تأثير المتغير المعدل وهو المناعة التنظيمية على المتغير التابع بمعدل (0.72)، وهو تقريباً نفس قيمة التأثير في حالة النموذج الهيكلي رقم (5)، كما أن تأثير المتغير التفاعلي والنتائج عن (الذكاء الاستراتيجي * المناعة التنظيمية) على المتغير التابع وهو (الرقابة التنظيمية)، بمعدل (0.127)، وهو تأثير دال إحصائياً، وبالوصول إلى هذه النتائج يتضح أنها نفس النتائج التي توصلت إليها الدراسة في حالة النموذج الهيكلي شكل رقم (5)، وطبقاً لهذه النتائج يمكن قبول بوجود وساطة للمناعة التنظيمية كمتغير مُعدل تفاعلي، وبالتالي يتم قبول الفرض الرابع من الدراسة.

جدول 19: نتائج اختبار التأثير غير المباشرين متغيرات الدراسة وفقاً لنموذج الدراسة الهيكلي

الفروض	المتغيرات	معامل التأثير المعيارى	معامل الخطأ المعيارى	CR	مستوى المعنوية
الرابع	الذكاء الاستراتيجي ←	0.68	0.116	8.12	0.000
	الذكاء الاستراتيجي ←	0.72	0.107	4.71	0.000
	التفاعلي ←	0.26	0.127	2.76	0.002

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ن=295 مفردة.

(10) مناقشة النتائج وتفسيرها

نظراً لأهمية الاعتماد على المداخل الإدارية الحديثة في الأعمال الإدارية داخل شركة مصر للطيران، فقد ظهرت الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات في تحسين أداءها الإداري، ويظهر انعكاس الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي داخل شركة مصر للطيران في تحسين إدارة المنافسة؛ حيث يمكن استخدام الذكاء الاستراتيجي لتحليل سوق الطيران ومراقبة أداء المنافسين بدقة، وذلك يمكن أن يساعد الشركة في تطوير استراتيجيات منافسة فعالة تساهم في زيادة حصتها السوقية وتحقيق ميزة تنافسية، كما أن الذكاء الاستراتيجي يساعد على إدارة التحديات الاقتصادية؛ من خلال تحليل البيانات المالية والاقتصادية واتخاذ قرارات استراتيجية تتيح للشركة مواجهة التحديات الاقتصادية بفعالية، مثل تحسين إدارة التكاليف والأرباح، كما إن الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في تطوير البنية التحتية؛ حيث يمكن استخدام الذكاء الاستراتيجي لتحليل احتياجات البنية التحتية وتخصيص استثمارات تحسين البنية التحتية بفعالية.

بالإضافة لما يمثله الذكاء الاستراتيجي من أهمية بالنسبة لشركة مصر للطيران والشركات التابعة لها، فقد استهدفت الدراسة الحالية اختبار العلاقة المباشرة بين الذكاء الاستراتيجي، والمناعة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والرقابة التنظيمية كمتغير تابع، وكذلك تحليل الدور المعدل للمناعة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرقابة التنظيمية، وللوصول إلى أهداف الدراسة الحالية تم استخدام نموذج يتضمن المتغيرات

الثلاثة محل الدراسة لمعرفة التأثيرات المباشرة بين المتغيرات، وكذلك تم بناء نموذج لاختبار الدور المعدل للمناعة التنظيمية كمتغير مُعدل للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية.

وقد تمكنت الدراسة الحالية من اختبار أربعة فروض أساسية تم قبولهم جميعاً، حيث أظهرت نتائج "الفرض الأول" وجود جهود مضمّنة تقوم بها شركة مصر للطيران لتفعيل قدراتها حول استشراف مستقبلها ووضع رؤية مستقبلية تتوافق مع قدراتها وتوقعاتها المستقبلية مع السعي قُدماً في بناء شراكات وتحالفات استراتيجية بهدف التغلب على التغيرات البيئية لدعم استغلال الفرص المتاحة أمامها ومواجهة التحديات التي تواجهها، كما ينعكس ذلك على قدرة الشركة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية داخل بيئة العمل، والعمل على اتخاذ القرارات الفعالة والسليمة بشكل يتوافق ويتماشى مع التغيرات البيئية، والذي ينعكس بدوره على التمكن من تطبيق القرارات المتخذة بشكل مرّن، كما كشفت الدراسة على أن الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يُفسر الرشاقة التنظيمية داخل شركة مصر للطيران وهي نتيجة منطقية من الناحية العلمية والعملية، حيث يعتبر الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في مجال إدارة منظمات الأعمال، كما أن تحقيق النجاح في عالم الأعمال المعاصر يتطلب من شركة مصر للطيران أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتحقيق التميز التنافسي، وفي هذا السياق يلعب الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف، حيث أشارت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات والمشار إليها مسبقاً إلى وجود علاقة وثيقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية؛ إذ يقوم الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال توجيه الجهود نحو أهداف تعزز الكفاءة والمرونة، لذا يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية يعملان معاً كعنصرين متكاملين في تحقيق النجاح المؤسسي داخل شركة مصر للطيران

كما كشفت الدراسة الحالية أن الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يُفسر المناعة التنظيمية داخل شركة مصر للطيران، حيث ظهر هذا جلياً في نتائج اختبار "الفرض الثاني" حيث أن قبول صحة الفرض بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية هو موضوع يُشكل تحدياً مثيراً للاهتمام في مجال إدارة الأعمال والبحوث الإدارية، ويعكس هذا الفرض الفكرة الرئيسية التي توضح أن شركة مصر للطيران حين تتبنى استراتيجيات ذكية وتمتلك مستوى عالٍ من الذكاء الاستراتيجي تصبح أكثر مقاومة للتحديات والمتغيرات في البيئة التنظيمية وتكون أقوى في تحقيق الاستدامة والنجاح، والدليل على ذلك أن عند تبني الشركة محل الدراسة استراتيجيات ذكية تأخذ في اعتبارها القدرة على التكيف والمرونة؛ ويصبح لديها أساس قوي في بناء المناعة التنظيمية، كما أن الذكاء الاستراتيجي يشمل تقدير المخاطر بشكل جيد ووضع استراتيجيات جيدة فينعكس ذلك على تعزيز قدرة الشركة في التعامل مع الأزمات والتحديات المفاجئة، كما أن الذكاء الاستراتيجي يساعد في تعزيز ثقافة التعلم والتحسين المستمر ويساهم ذلك أيضاً في تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات والتعلم من الأخطاء، وعلى الجانب الآخر، يُمكن أن تزيد المناعة التنظيمية من قدرة الشركة على تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية، وذلك من خلال توفير الأساليب التي تساهم في تحقيق الأهداف، وبناء على ما ذكره أعلاه يمكن أن نستنتج أن هناك صلة قوية بين الذكاء الاستراتيجي

والمناعة التنظيمية، فالذكاء الاستراتيجي يمكن أن يكون الأساس في تطوير استراتيجيات تعزيز المناعة التنظيمية، وبالمقابل المناعة التنظيمية تساعد الشركة من تنفيذ هذه الاستراتيجيات بنجاح.

كما أظهرت نتائج الدراسة قبول صحة الفرض الثالث من الدراسة والذي يوضح بوجود علاقة تأثيرية موجبة للمناعة التنظيمية في الرقابة التنظيمية، حيث إن فهم الفكرة الرئيسية لهذا الفرض أنه في حالة امتلاك شركة مصر للطيران لمستوى عالٍ من المناعة التنظيمية قد يجعلها أكثر قدرة على تحقيق الرقابة التنظيمية والتكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة التنظيمية، ولتفسير ذلك يمكن القول بأن المناعة التنظيمية والرقابة التنظيمية تتشابكان بشكل وثيق، فإذا كانت شركة مصر للطيران تمتلك مستوى جيد من المناعة التنظيمية، فإن ذلك يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات، وبالتالي تزيد من فرصها لتحقيق الرقابة التنظيمية، على الجانب الآخر إذا كانت الشركة تمتلك مستوى عالي من الرقابة التنظيمية، فإن ذلك يمكن أن يُعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات والمحافظة على مستوى معين من المناعة، وفي النهاية يمكن القول بأن هناك صلة واضحة بين المناعة التنظيمية والرقابة التنظيمية تُعزز كل منهما بالآخر وتساهم في تعزيز القدرة على التكيف والاستمرارية في العمليات التنظيمية، وبناء على ذلك يجب أن تكون استراتيجيات الإدارة داخل الشركة موجهة نحو تعزيز كلاً من المناعة التنظيمية والرقابة التنظيمية لضمان الاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة والتحديات المستمرة.

وأخيراً أظهرت النتائج قبول صحة الفرض الرابع بوجود دور للمناعة التنظيمية بدورها تفاعلياً في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرقابة التنظيمية، حيث أتضح من خلال تناول العديد من الأبحاث والدراسات السابقة أن المناعة التنظيمية يمكن أن تؤثر على شكل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرقابة التنظيمية وذلك من خلال تعزيز الثقة والتفائل؛ حيث تساعد المناعة التنظيمية في بناء ثقة أفضل بين العاملين داخل شركة مصر للطيران وهو ما ينعكس بالإيجاب على قدرة هؤلاء العاملين على التكيف والتغلب على التحديات وهو ما يدعم من التفائل والالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أن المناعة التنظيمية تزيد من قدرة الشركة محل الدراسة على التفاعل بشكل سريع مع التغيرات المفاجئة والتحديات غير المتوقعة، وهذا يعني أنها تتخذ إجراءات سريعة للتكيف والاستجابة بشكل فعال.

وفي النهاية يمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين الذكاء الاستراتيجي والرقابة التنظيمية، وأن المناعة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحسين هذه العلاقة، وعندما تكون شركة مصر للطيران مقاومة للتحديات والتغيرات وقادرة على التكيف بفعالية، يُمكنها ذلك من تعزيز الذكاء الاستراتيجي وتعزيز الرقابة التنظيمية، وهذا يجعل من المهم على القادة والمديرين ومنتخذي القرار داخل الشركة الاستثمار في تعزيز المناعة التنظيمية وتطوير استراتيجيات ذكية لضمان الاستدامة والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

(11) دلالات الدراسة

تُسهم الدراسة الحالية في فهم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمناعة التنظيمية وتأثيرهما على الرشاقة التنظيمية، وقد اسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على المستوى العلمي والعملي، وذلك على النحو التالي:

على المستوى العلمي، تُعد نتائج الدراسة الحالية إضافة لنتائج الدراسات السابقة وتأكيداً لها، ومن الآثار النظرية للدراسة الحالية هو تعاملها مع المفاهيم الإدارية الحديثة "الذكاء الاستراتيجي، المناعة التنظيمية، الرشاقة التنظيمية"، ودراسات العلاقات النظرية بينهم، وقد تعاملت هذه الدراسة مع هذه المفاهيم من وجهات نظر مختلفة من خلال ربط مفهوم الذكاء الاستراتيجي بكل من المناعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، كما تم ربط مفهوم المناعة التنظيمية بالرشاقة التنظيمية، كما أضافت هذه الدراسة علاقة الدور المعدل لمتغير المناعة التنظيمية ودراسة دوره وتأثيره على شكل العلاقة بين المتغيرين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، هذا بالإضافة إلى ان الدراسات السابقة عند تعاملها مع المفاهيم الإدارية التي تناولتها في هذه الدراسة لم تتطرق إلى التعمق لدراسة أبعاد كل متغير من المتغيرات، وأخيراً تُسهم الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم المناعة التنظيمية كمتغير مؤثر يلعب دوراً محورياً في تشكيل العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما أن الدراسة الحالية أضافت بعض من الأدوات المستخدمة في دراسة هذه العلاقة بين الثلاث متغيرات.

على المستوى العملي، عندما نتحدث عن الشركات الناجحة في عالم الأعمال، فإن مفهومي الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية يبرزان كأحد العوامل الرئيسية في تحقيق النجاح والاستمرارية في التنافس، وتُعد شركة مصر للطيران إحدى الشركات الوطنية الكبرى في مصر، وتُعد شركة رائدة على مستوى الشرق الأوسط والعالم العربي وبل على مستوى العالم أجمع في ذلك القطاع، وتواجه شركة مصر للطيران في الآونة الأخيرة تحديات متعددة تتراوح بين المنافسة الشديدة وتغيرات في اللوائح والمعايير الدولية ومشكلات تشغيل داخلية، لهذا السبب تركز هذه الدراسة على الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية وبينهما المناعة التنظيمية في مساعدة الشركة في تجاوز موقفها الحالي واستعادة مكانتها بين شركات الطيران على مستوى العالم، وذلك من خلال التغلب على المنافسة الشديدة من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة الحالية مع إضافة خدمات جديدة تميزها على منافسيها وقد يساعد الذكاء الاستراتيجي الشركة في دراسة السوق العالمي وتجميع البيانات وتحليلها والتنبؤ بالمتغيرات البيئية المحيطة، كما يجب التغلب عن الآثار الناتجة من الجائحة العالمية (كوفيد-19)، حيث أنه بالاعتماد على الرشاقة التنظيمية يمكن لشركة مصر للطيران أن تصبح أكثر مرونة وسرعة للتكيف مع التغيرات ومواجهة الازمات بشكل مرن.

(12) التوصيات

تحتل شركة مصر للطيران والشركات التابعة لها دوراً محورياً في دعم الاقتصاد المصري، ونشر الثقافة العربية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتعمل تلك الشركات في بيئات عمل شديدة التنافسية لذا يجب على القائمين على إدارة تلك الشركات أن يتطلعوا إلى الأمام من خلال توجه استراتيجي استباقي، وقد وضعت الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري والمؤسسي للشركات محل الدراسة، وهي كالآتي:

جدول 20: توصيات الدراسة وآليات تنفيذها

المتغير	التوصيات	آليات التنفيذ
الذكاء الاستراتيجي	- الحرص على تعدد مصادر الحصول على البيانات المتعلقة ببيئة عمل الشركة، مع ضرورة تحليل تلك البيانات بشكل سليم على أن يتضمن ذلك تحليل البيانات الداخلية للشركة ومراقبة التغيرات في البيئة الخارجية.	- إجراء تحليل بيئي استراتيجي للموقف التنافسي لشركة مصر للطيران من خلال دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في ممارسة الأنشطة المختلفة، وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات المتاحة في سوق العمل، ومن ثم إجراء التخطيط الاستراتيجي لزيادة قدرة الشركة التنافسية داخل قطاع الطيران.
	- ضرورة التواصل المستمر بين جميع الإدارات على اختلاف المستويات الإدارية داخل الشركة لتحليل البيانات وتبويبها لمساعدة صناع القرار على فهم احتياجاتهم وأهدافهم.	- استحداث وحدة إدارية متخصصة في أعمال الذكاء الاستراتيجي من أجل التزويد بالمعلومات الضرورية لاستغلال الفرص البيئية المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة بهدف تعزيز القدرة التنافسية.
	- التأكد من تحليل بيئة سوق العمل للشركة من خلال إجراء تحليل SWOT (قوات، ضعف، فرص، تهديدات) لتقييم الوضع الحالي للشركة وفهم قواها وضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها في السوق.	- تطوير الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات داخل الشركة، من خلال برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الاستراتيجي، وتعزيز أبعاده لدى القيادات الإدارية، ودوره في اتخاذ القرارات، واستخدام برامج المحاكاة باستخدام الحاسب الآلي لتدريب القيادات العليا على كيفية استخدام الذكاء الاستراتيجي.
	- تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة على أن تكون تلك الأهداف محددة وقابلة للقياس والتنفيذ، ويجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع الرؤية على المدى الطويل.	- الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال الذكاء الاستراتيجي من شركات خبرة في استخدام الذكاء الاستراتيجي (أجنبية، وإقليمية، ومحلية) لتدريب القيادات العليا بالشركة محل الدراسة على كيفية استخدام الذكاء الاستراتيجي وتوظيفه في عملية اتخاذ القرار، وسبل توظيفه في التعامل مع الفرص والتهديدات.
	- تطوير الاستراتيجيات التنفيذية للشركة، وذلك من خلال وضع استراتيجيات محددة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، على أن تشمل هذه الأهداف الاستراتيجية جميع جوانب العمل داخل الشركة.	- الاهتمام بمفاهيم الذكاء الاستراتيجي لدى الشركة محل الدراسة من خلال برامج خاصة تعزز ثقافة الذكاء الاستراتيجي، تمكنها من استباق المؤشرات الخاصة بالبيئتين الداخلية والخارجية؛ بهدف استغلال الفرص قبل المنافسين.
	- الاستفادة من التطور التكنولوجي، من خلال زيادة الاستثمارات في التكنولوجيا الحديثة والابتكارات التقنية التي يمكن أن تساعد في تحسين عمليات الشركة، كالاعتماد على الذكاء الاصطناعي.	- استقطاب مديرين يتصفون بمستوى عال من الذكاء الاستراتيجي؛ من خلال إدراج أسئلة ضمن مقابلات التوظيف تفحص مستوى الذكاء الاستراتيجي عند المديرين المتقدمين للوظائف.
		- الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي باعتباره مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء الشركة بشكل عام لما له من أثر في جودة القرارات حيث يساعد متخذي القرار على صناعة قرارات مبنية على منهجيات وقواعد سليمة.
		- دراسة المشكلات التي تواجه عمل الشركة بدقة والوقوف على حقيقتها وليس مظهرها أو نتائجها والنظر إليها بشكل شمولي ورصد التفاعل بينها وربط عناصرها في صورة متكاملة وليس مجزأة للوصول لحل مثلي متكاملة.
		- تحديد رؤية شمولية مستقبلية للشركة تحدد فيها التوجهات المستقبلية والمكانة التي تهدف الشركة للوصول إليها وصياغة رسالة واقعية توضح القيم والصورة الذهنية للشركة.

التغيير	التوصيات	آليات التنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"> - الحرص على التقييم المستمر لجميع العمليات داخل الشركة مع ضرورة تغيير لهذه العمليات وتطويرها بشكل يتلاءم مع التغييرات التي تحدث داخل بيئة العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - قيام الشركة ببناء نماذجها الإدارية وخططها الاستراتيجية بما يتلاءم مع التغييرات الكبيرة التي تحدث في البيئة المحيطة وإعادة النظر في الإجراءات المتخذة والأنشطة والبرامج والاستراتيجيات وتعزيز هذه الجوانب، وإعداد خطط أكثر مرونة لتتناسب مع هذه التغييرات. - سعي الشركة لاستحداث شراكات تضمن التميز والتفوق النوعي للحصول على مكتسبات متنوعة وتبادل للخبرات الكامنة وتحقيق أهدافها من خلال تشبيك العلاقات مع المنظمات الخارجية سواء محلياً أو إقليمياً ووضع برامج لضمان استمرارية هذه الشراكات وتكوين شراكات استراتيجية مستدامة.
<p>الرشاقة التنظيمية</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة اهتمام الشركة بتقييم الوضع الحالي لموقفها داخل بيئة العمل والتعرف على التحديات التي تواجه الشركة في التكيف مع التغييرات، وضرورة تحديد العوامل التي تعيق الاستجابة السريعة للفرص والتحديات. - ضرورة هبنة وإعداد ثقافة الشركة بشكل يساعد على تكوين ثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار وتبادل الأفكار على اختلاف المستويات الإدارية. - الحرص على تدريب وتوعية الموظفين داخل الشركة بأهمية الرشاقة التنظيمية والتوجيه نحو التفكير بشكل إبداعي وتطوير مهاراتهم. - التأكد من تطوير الهياكل التنظيمية داخل الشركة، من خلال مراجعة الهياكل التنظيمية الحالية وجعلها بسيطة وأكثر مرونة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها. - تعزيز التفكير الاستراتيجي بين فرق العمل وتشجيعهم على التخطيط للمستقبل بشكل مستدام. وذلك من خلال جلسات تخطيط استراتيجي دورية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إرساء ثقافة تنظيمية تساعد على تعميق مفهوم الرشاقة التنظيمية وتدعم التغيير والتطوير والخروج من القوالب التقليدية، وتشجيع التطوير والتجديد. - إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صياغة الخطط والأهداف وصناعة القرارات، وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين داخل الشركة، مع منح العاملين قدرًا من الاستقلالية وحرية التصرف في حدود ما يتطلبه العمل. - تفعيل برامج تدريبية من شأنها تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية لدى العاملين من خلال الاهتمام بالدورات وورش العمل التي تهدف إلى تنمية مهارات الاتصال الفعال بما يسمح بتشارك المعلومات وتشارك ونشر المعرفة، والبحث عن المعلومات، ووضع الخطط، واتخاذ القرارات وحل المشكلات. - صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه رادي للشركة؛ على أن تعتمد تلك الرؤية على مبادئ الرشاقة التنظيمية؛ بما يمكن من تحقيق المكانة الاستراتيجية بالأسواق المستهدفة، وذلك من خلال: * وضع منهجية علمية لإجراء المسوح والدراسات الهادفة إلى جمع المعلومات عن السوق والمنافسين والعلاء لتعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق والمنظمات. * التحليل الاستراتيجي لاستكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة في سوق العمل. * تحليل نتائج الأداء للتعرف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف للتغلب عليها.
<p>المناعة التنظيمية</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة حرص الشركة على تقييم الوضع الحالي لمناعتها التنظيمية، وذلك لمعرفة مدى قوة وضعف المناعة التنظيمية الحالية للشركة، مع التعرف على مدى توافر أنظمة محددة لإدارة الأزمات - التأكيد على الاستفادة من التحليل البيئي للشركة في وضع الاستراتيجيات الخاصة لتعزيز المناعة التنظيمية. على أن تشمل هذه الاستراتيجيات الاستجابة للأزمات وتطوير القدرات التنظيمية. - الحرص على تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات واتخاذ القرارات في ظروف غير المستقرة. مع الحرص أيضاً على تطوير مهارات القيادة والتنظيم والاتصال. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعادة النظر في أنظمة الاتصالات الإدارية التي تحكم العلاقة بين المستويات الإدارية بشكل يسمح بسرعة الاستجابة للتغيرات المختلفة. - توفير بيئة تنظيمية داعمة لقدرات رأس المال البشري وذلك من خلال: * إشراك العاملين في صناعة القرارات، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، والحرص على توفير كافة النظم الحديثة التي تجعل عملية اتخاذ القرار صحيحة. * بناء نظم للحوافز تعزز مبدأ العدالة والإنصاف وبشكل يربط الحافز بمستوى الأداء. * التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال منح مزيد من الصلاحيات التي تساعد على تحسين مستوى الأداء وكذلك وجود نظم للمحاسبة والمسئولية. - بناء قواعد البيانات التي تُخزن فيها كافة التجارب والأحداث الخاصة بالمنظمة بما يسمح بوجود رصيد من المعرفة يشكل الذاكرة التنظيمية التي تُعد مرجعاً

المتغير	التوصيات	أليات التنفيذ
- ضرورة الحرص على بناء شبكات وعلاقات استراتيجية مع منظمات وشركاء قد يكونون مفيدون في حالات الأزمات والتحديات.	- لكافة القرارات التي يتم اتخاذها.	- تشجيع عمليات التعلم التنظيمي سواء الفردي أو الجماعي من خلال إقامة تحالفات مع المنظمات الأخرى.
- الاهتمام بضرورة تدريب العاملين داخل الشركة على التعلم المستمر لتعزيز المناعة التنظيمية والاستفادة من الأخطاء كفرص للتحسين.	- ضرورة التأكيد على تطبيق نظم المناعة التنظيمية كأحد أهم منظومات الحماية من الأزمات الداخلية والخارجية، من خلال التدريب المستمر للعاملين وعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول.	

(13) حدود الدراسة الحالية

على رغم من أهمية الدراسة الحالية، إلا أنه عند تعميم نتائجها يجب مراعاة الحدود الآتية:

- ما يتعلق بالحدود البشرية: فقد اقتصرت وحدة المعاينة للدراسة الحالية على مديرين الإدارات المركزية ورؤساء القطاعات ومديرين الإدارات ورؤساء الأقسام لكل شركة من الشركات التابعة لشركة مصر للطيران، وذلك لإمكانية تغطية أكبر قدرة من المسؤولين والقادة ومتخذي القرارات داخل الشركة محل الدراسة.

- ما يتعلق بالحدود التطبيقية: أن أكثر من 80% من عينة الدراسة الحالية كانت من المستويات الإدارية العليا داخل الشركات التابعة لشركة مصر للطيران بهدف التعرف على القرارات الاستراتيجية والرؤى المستقبلية فيما يتعلق بمستقبل الشركة في ظل التحديات الراهنة والتغيرات البيئية ودور متغيرات الدراسة في مواجهة تلك التغيرات والتحديات، كما أن تلك الدراسة ركزت على شركة مصر للطيران دون غيرها من شركات الأعمال، مما قد يكون له تأثير على إمكانية تعميم النتائج على باقي شركة الأعمال.

- أما فيما يتعلق بالحدود الموضوعية: تعاملت الدراسة الحالية مع الذكاء الاستراتيجي كأحد المداخل الإدارية الحديثة، حيث ركزت تلك الدراسة على أبعاد (استشعار المستقبل، الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، الشراكة والتحالفات، الدافعية) كأبعاد للذكاء الاستراتيجي دون غيرها من الأبعاد، كما تناولت الدراسة متغير الرشاقة التنظيمية من خلال أبعاد (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) لقياس الرشاقة التنظيمية دون التطرق لأبعاد أخرى، وفي دراسة الدور المُعدل لمتغير المناعة التنظيمية فقد ركزت الدراسة الحالية على (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في دراسة هذا المتغير.

(14) الأبحاث المستقبلية

رغم كون الدراسة الحالية تعاملت مع الذكاء الاستراتيجي إلا أن الأمر وفق وجهة نظر الدراسات السابقة أن المنظمات التي تعمل في تطوير قدراتها الإدارية يختلف أداؤها من وقت إلى آخر، الأمر الذي يتطلب إجراء دراسات مطولة حول الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالأبعاد الإدارية المختلفة.

رغم أن الدراسة الحالية اختبرت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية، إلا أن هناك حاجة لإجراء دراسات مستقبلية تهدف إلى تقديم نموذجاً بحثياً يقيس تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الرشاقة التنظيمية

والاستراتيجية، ومدى تأثير ذلك على اكساب المنظمات القدرات الإدارية والتنظيمية للوصول إلى المزايا التنافسية، هذا بالإضافة إلى أهمية وجود دراسات مستقبلية تستكشف حجم تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنظيمي والتميز المؤسسي للمنظمات العاملة في قطاع الطيران.

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول وجود دور مُعدل تفاعلي للمناعة التنظيمية بين الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية الأمر الذي يتطلب معه إجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية لقياس هذا الأثر على شركات أعمال أخرى تعمل في قطاعات مختلفة، مع إمكانية الاعتماد على برامج وأدوات إحصائية أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (2021)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة،* 41 (1)
- أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز (2016)، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية،* 2 (5).
- أبو برهم (2022)، المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية،* 6 (7)، 1-28.
- أبو حجاج، حسام أحمد (2020)، أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أحمد، كمال عبد الوهاب (2016)، تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، *مجلة الإدارة التربوية،* 3 (8).
- إلياس، العيداني وحمزة، ضويفي (2012)، الذكاء الاستراتيجي كألية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة. ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر، مارس 2012.
- بابكر، مبارك عثمان الشيخ؛ التاج، محمد محمد علي (2017)، أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران)، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،* 9 (19).
- الحريزة، أروى محمد (2020)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال " دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"، *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال،* 8 (3).
- حسن، عثمان (2005)، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر
- حسين، مهدي أحمد (2020)، الدور التفاعلي للرقابة التنظيمية بين الأنومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الإسكان، *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العراق،* 26 (120).
- الحلواني، نسرين (2023)، أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن، *مجلة العلوم التربوية والإنسانية،* 23.

خليف، أمل عثمان (2021)، أثر الذكاء الاستراتيجي في مكافحة الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة المالية بمدينة الإسكندرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 58(1).

ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية. السرراتي، كرم فخري هلال؛ الزبيدي، مها محسن صلال (2022)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بصراع الهدف لدى طلبة الدراسات العليا، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 30(10).

السرسك، هاشم صلاح عاشور (2020)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. سعودي، إيمان؛ ودهان، محمد (2020)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي: دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" و"مؤسسة Wisso"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 21(1).

شافي، شافي بن محمد سعود (2020)، دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العشرون، العدد الثاني.

الشماسين، سالم أحمد (2013)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

الشمري، عثمان علي (2022)، تقييم اتجاهات العاملين في البنوك التجارية نحو الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بدولة الكويت، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مجلة كلية التجارة، جامعة السادات، 13(3).

الشمري، محمد عوض جار الله (2021)، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي لأراء عينة من مدراء اقسام ومديري الشعب الإدارية في جامعة كربلاء، مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية، العراق، 41(2).

صالح، أحمد علي وآخرون (2010)، الإدارة بالذكاء: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطعاني، عناد (2017)، كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية- دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(10).

عبد الستار، حلا (2019)، التعقيد الإدراكي للقادة وتأثيره في خفة الحركة المنظمة: بحث ميداني في مقر شركة توزيع المنتجات النفطية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

عبد المتعال، الطحان وأحمد، محمد سيد، وعبد الخالق، عماد (2015)، اساسيات التفكير المنطقي والبحث العلمي، مكتبة عباد الرحمن للطباعة والنشر، القاهرة.

عبد المجيد، عثمان، وصالح، أحمد (2017)، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات؛ اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانون.

عبد مرزوك، عبد الودود شاكر (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق، مجلة الجامعة العراقية، 3(45).

العبيدي، أزدان حاتم (2010)، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العجيزي، دينا فاروق إبراهيم (2017)، الرقابة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والأداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة.

علاء الدين، ياسمين (2021)، دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات: دراسة حالة لشركة أرامكو، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، جامعة كفر الشيخ، المجلد 25، العدد 3.

علوان، قاسم نايف (2022)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة علاقات الزبون، مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(1).

عمران، نضال عبد الهادي (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 23(3).

فراح، حفيظ (2020)، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast بأبم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

الفضلي، منى عبد الرحمن (2019)، أثر نظم المناعة التنظيمية في النظام الإداري بجامعة الكويت على الاستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الكويت، الكويت.

القرشي، ياسر شاكر (2017)، تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، العراق.

المحاسنة، لميس (2017)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

محمد، سعيد عبد الله؛ الطيب، عبد العزيز؛ العبدلي، سمير (2012)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في

- مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، إبريل 2012.
- محمود، مي مرعي كامل (2021)، أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (1)41.
- محيسن، عون عوض (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، (1)30.
- المصري، مروان وليد (2016)، استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، جامعة عين شمس، 7 (40)، ص ص 257-341.
- منصور، احمد (2020)، تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية، *مجلة البحث العلمي في التربية*، مصر، (2)4.
- النشيلي، دينا خلي عباس (2020)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (3)40.
- النعمي، صلاح بعد القادر (2008)، المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي؛ فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النقيرة، احمد محمود محمد (2021)، الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2 (2)، ص ص 229-275.
- الهنداوي، أحمد ذوقان (2017)، استشراف المستقبل وصناعته، ما قبل التخطيط الاستراتيجي استعداد ذلكي، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- ياسين، مثنى سعد (2020)، إدراك الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمداية، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (1)10.
- يوسف، شريف محمد (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (4)51.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abe, H.; Issac, W.; Tate, K. & Kailyn, T. (2015). Organizational Agility. **The Journal of Applied Business Research**, 31(2), 675-686.
- Akhgar, Babak Yates, Simeon (2013). **Strategic Intelligence Directorate: National Security Imperatives and Information and Communications Technology**. Elsevier, USA.2013.
- Bhattarai, R. K. (2016). Emphatic Actors Strengthen Organizational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal. **Outlines - Critical Practice Studies**, 17(1), 109-128.
- Brozovic, D. (2016). Strategic flexibility: A review of literature. **International Journal of Management Reviews**, 20(1), 3–31.
- Ghafoor.M., 2016, Linking organizational learning with organizational performance through mediating effect of organizational innovation, **research on humanities and social sciences**, 6(17),29-39.
- Gordon, Sandy. (2007). Intelligence and Policy in the new strategic environment. **Australia's leading Journal for future security issues**, 3, (3).
- Hanvanich, et al.,2006, The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence, **journal of the academy marketing science**, 34(4), 600-612.
- Hui.H, (2013), Influence of organizational learning and innovation on organizational performance in Asian manufacturing food industry, **Asian journal of empirical research**, 3(8),962-971.
- Hussain, Z. N.; Abood, Z. A. & Talib, A. H. (2018). Strategic Agility and its Impact on Organizational Supply Chain Success: Applied Research in a Sample of the Faculties of the University of Babylon. **International Journal of Supply Chain Management**, 7(6), 578-587.
- Kiziloglu.M,(2015), The effect of organizational learning on firm innovation capability: an investigation in the banking sector, **International Journal Business and Management Research**, 7(3), 17-33.
- Kuhlman stefan.et al., (1999). **improving distributed intelligence in complex innovation systems. advanced science & technology policy planning network (ASTPP) targeted socio – economic**. research program Fraunhofer institute systems and innovation research.
- Liebowitz, J. (2019). **Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and Knowledge Management**. CRC Press.
- Maccoby, M. (2011). Successful leaders' employee strategic intelligence. **Research Technology Management** 44(3), 58-60.

- Mansouri.Z, et al., 2014, An investigation on the effects of organizational memory and human capital on innovation and absorptive capacity, **management science journal**, 4, 1223–1228.
- Matzkin, D. (2008), Knowledge Management in the Peruvian Non- Profit Sector, **Journal of Knowledge Management**, 12 (4), 147-159.
- Nafei, W. A. (2016). The role of organizational agility in enhancing organizational excellence: A study on telecommunications sector in Egypt. **International Journal of Business and Management**, 11(4), 121-135.
- Overby, A.; bharadwaj, A. & sambamurthy, A. (2006) “Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology”, **European Journal of Information Systems**, 15 (3), pp. 120-31.
- Perry, S. (2014). **Enterprise resilience Boosting your corporate immune system.**
- Rick, B. (2017). **Leaders must have strategic intelligence.** Industry week, February 1-3.
- Schwandt, David & Marquardt, Michael J. (2003), **Organizational learning: From World-class Theories to Global Best Practices**, (New York: St. Lucie Press).
- Simmons, O, 2013, The corporate immune system: governance from the inside out. **University of Illinois law review**, forth coming.
- Zhang, et al.,2004, **An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies**, 37th Hawaii international conference on system sciences.
- Žitkienė, R. & Deksnys, M (2018). “Organizational Agility Conceptual Model”, **Montenegrin Journal of Economics**, 14 (2), pp.115-129.

ملحق

قائمة الاستقصاء

عزيمي المشارك / عزيمتي المشاركة

تحية طيبة وبعد،،،

يتناول هذه الدراسة موضوع " أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرقابة التنظيمية: تحليل الدور المُعدل للمناعة التنظيمية - بالتطبيق على شركة مصر للطيران " وتخدم هذه الاستمارة المرفقة في التعرف على آرائكم في أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرقابة التنظيمية داخل شركة مصر للطيران في وجود دور المناعة التنظيمية كدور مُعدل في العلاقة بين المتغيرين.

وإذ نشكركم مسبقاً على تعاونكم مع الباحث، فالمرجو منكم التكرم بالمشاركة في الرد على الأسئلة والاستفسارات في هذه الاستمارة آمليين أن يكون لردودكم دور هام بحثياً ومهنياً. علماً بأن إجاباتكم تخضع للسرية الكاملة، حيث سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول الشكر والامتنان والتقدير لحسن تعاونكم،،،

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية

(أ) الجنس

ذكر () أنثى ()

(ب) السن

من (20) سنة وأقل من (30) سنة () من (40) سنة وأقل من (50) سنة ()

من (30) سنة وأقل من (40) سنة () من (50) سنة حتى (60) سنة ()

(ج) اخر مؤهل دراسي حصلت عليه

متوسط () فوق متوسط ()

عالي () دراسات عليا (دبلوم/ ماجستير/ دكتوراة) ()

(د) عدد سنوات الخبرة في الشركة

أقل من سنة () من سنة إلى أقل من (4) سنوات ()

من (4) سنوات وأقل من (7) سنوات () من (7) سنوات إلى أقل من (10) سنوات ()

(10) سنوات فأكثر ()

(هـ) المستوى الإداري

مدير إدارة مركزية () مدير إدارة ()

رئيس قطاع () رئيس قسم ()

ثانياً: بيانات الاستقصاء

-الاسم (اختياري):

-الوظيفة الحالية:

(أ) الذكاء الاستراتيجي

حدد مدى اتفاقك مع كل من العبارات التالية بشأن مدى توافر عناصر الذكاء الاستراتيجي المختلفة داخل شركة مصر للطيران والشركات التابعة لها للتعامل مع المواقف المختلفة؟ (اختار درجة اتفاق واحدة لكل عبارة).

م	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
استشراف المستقبل						
1	تستقرئ إدارة الشركة المستقبل عند تطوير إستراتيجياتها وتميزها في الأجل الطويل.	1	2	3	4	5
2	تستفيد إدارة الشركة من الخبرات الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	1	2	3	4	5
3	تتوقع إدارة الشركة توقيت إحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة.	1	2	3	4	5
4	تتابع إدارة الشركة باهتمام أهم التطورات التقنية المستخدمة في مجال الأعمال.	1	2	3	4	5
5	تحرص إدارة الشركة على متابعة ودراسة المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل المحيطة.	1	2	3	4	5
الرؤية المستقبلية						
6	تُعبّر رؤية الشركة عن جميع الأطراف ذات المصلحة والصلة بأعمال الشركة والخدمات التي تقدمها.	1	2	3	4	5
7	يوجد اهتمام من إدارة الشركة بمشاركة جميع العاملين من كافة المستويات الإدارية في صياغة الرؤية المستقبلية وتطويرها.	1	2	3	4	5
8	هناك انعكاس وتوافق بين الرؤية المستقبلية للشركة ورسالتها وأهدافها.	1	2	3	4	5
التفكير المنظم						
9	يساعد التفكير المنظم على تعزيز قدرات العاملين في تبني التغييرات المستقبلية المحتملة.	1	2	3	4	5
10	تطبق إدارة الشركة طرق جديدة للتعلم وإدارة المعرفة في أعمالها.	1	2	3	4	5
11	تتمكن إدارة الشركة من وضع حلول مبتكرة للتعامل مع المشكلات غير النمطية.	1	2	3	4	5
12	تتبع إدارة الشركة تفكير منظم كأسلوب ومنهجية لمواجهة المشكلات والتحديات.	1	2	3	4	5
الشراكة والتحالفات						
13	ترى إدارة الشركة أن عقد الشراكات والتحالفات يُمكنها من تحقيق أهدافها ورؤيتها.	1	2	3	4	5
14	تتخذ إدارة الشركة الشراكات والتحالفات مدخل لمواجهة الأزمات والطوارئ.	1	2	3	4	5
15	تستفيد الشركة من إجراء الشراكات والتحالفات الاستراتيجية لتعزيز	1	2	3	4	5

م	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
	قدراتها وإمكاناتها.					
16	تساعد الشراكات والتحالفات إدارة لشركة من تبادل الخبرات والمعارف وتطوير مستوى أداء العاملين.	1	2	3	4	5
	الدافعية					
17	تمتلك إدارة الشركة نظام حوافز عادل وموضوعي مُطبق وفق معايير، ومؤشرات واضحة.	1	2	3	4	5
18	تتيح إدارة الشركة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات	1	2	3	4	5
19	تحرص إدارة الشركة على رفع الروح المعنوية للعاملين للحصول على أفضل أداء لديهم.	1	2	3	4	5
20	تحرص إدارة الشرطة على تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين لتقديم أداء أفضل.	1	2	3	4	5

(ب) الرقابة التنظيمية

حدد مدى اتفاقك مع كل من العبارات التالية بشأن مدى توافر عناصر الرقابة التنظيمية المختلفة داخل شركة مصر للطيران والشركات التابعة لها للتعامل مع المواقف المختلفة؟ (اختار درجة اتفاق واحدة لكل عنصر).

م	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
	رقابة الاستشعار					
1	تمتيز الشركة بسرعة الكشف عن التغيرات الحادثة في بيئة عملها.	1	2	3	4	5
2	تمتلك الشركة القدرة على توقع الاحتمالات المستقبلية والتي لها تأثير على أدائها.	1	2	3	4	5
3	تعتمد الشركة على التكنولوجيا الحديثة في رصد التغيرات في البيئة الخارجية.	1	2	3	4	5
4	تمتلك إدارة الشركة القدرة على تطوير خدماتها الحالية لمواكبة التجديد والتطوير السريع الحادث داخل بيئة العمل.	1	2	3	4	5
5	تهتم إدارة الشركة بتحليل رغبات العملاء لتقديم خدمات تتوافق مع حاجاتهم.	1	2	3	4	5
6	تمتلك إدارة الشركة خطط استباقية لمواجهة التغيرات المحتملة.	1	2	3	4	5
	رقابة اتخاذ القرار					
7	تعتمد إدارة الشركة على العديد من مصادر المعلومات الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات المختلفة.	1	2	3	4	5
8	توفر الشركة نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار.	1	2	3	4	5
9	تمتلك الشركة القدرة على اتخاذ القرارات في ظل ظروف بيئية مضطربة.	1	2	3	4	5
10	تعتمد إدارة الشركة على أنظمة معلومات متطورة للتواصل مع وحداتها الداخلية لدعم عملية اتخاذ القرار.	1	2	3	4	5
11	تحرص إدارة الشركة على مشاركة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في صنع القرارات الإدارية.	1	2	3	4	5

م	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
	رقابة الممارسة					
12	تمتلك إدارة الشركة القدرة على تنفيذ القرارات في الأوقات المحددة دون تأخير.	1	2	3	4	5
13	تستطيع إدارة الشركة إعادة هيكلة عملياتها لتحقيق الأهداف بفعالية.	1	2	3	4	5
14	تعتمد إدارة الشركة على الأساليب العلمية الحديثة في إدارة أنشطتها وعملياتها.	1	2	3	4	5
15	تحرص على إدارة الشركة على تقديم الخدمات للعملاء بالشكل الذي يتوافق مع احتياجاتهم.	1	2	3	4	5
16	تحرص إدارة الشركة على حل المشاكل التي تواجه العملاء في الوقت المناسب.	1	2	3	4	5

(ج) المناعة التنظيمية

حدد مدى اتفاقك مع كل من العبارات التالية بشأن مدى توافر عناصر المناعة التنظيمية المختلفة داخل شركة مصر للطيران والشركات التابعة لها للتعامل مع المواقف المختلفة؟ (اختار درجة اتفاق واحدة لكل عنصر).

م	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
	التعلم التنظيمي					
1	تعمل إدارة الشركة على تدريب وتوعية العاملين لتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.	1	2	3	4	5
2	تشجع إدارة الشركة عملية التعلم الجماعي بين العاملين في الشركة.	1	2	3	4	5
3	تهتم إدارة الشركة بالأفكار الإبداعية وتدعيم التفوق الشخصي لدى العاملين.	1	2	3	4	5
4	توفر إدارة الشركة وسائل دعم إلكترونية حديثة لدعم عملية اكتساب المعرفة.	1	2	3	4	5
5	تعمل إدارة الشركة على تدريب الموظفين وفق خطط علمية مبرمجة	1	2	3	4	5
6	تسعى إدارة الشركة إلى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي التجارب والخبرات العالية	1	2	3	4	5
	الذاكرة التنظيمية					
7	تستفيد إدارة الشركة من الدروس والتجارب التي مرت بها مسبقاً.	1	2	3	4	5
8	تحرص إدارة الشركة على امتلاك قواعد بيانات يتم تحديثها بشكل مستمر.	1	2	3	4	5
9	توظف إدارة الشركة ما تمتلكه من معلومات وتجارب عند اتخاذ القرارات المستقبلية.	1	2	3	4	5
10	تحتفظ إدارة الشركة بمعارفها المتميزة في مستودعات الذاكرة.	1	2	3	4	5
11	تمتلك الشركة قاعدة بيانات يتم تحديثها باستمرارها.	1	2	3	4	5
	الجيئات التنظيمية					
12	تحرص إدارة الشركة على الموائمة بين العمليات الداخلية والخارجية.	1	2	3	4	5

م	العبارة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
13	تمتلك إدارة الشركة هيكل تنظيمي واضح يمنع تداخل الصلاحيات ويحدد المستويات الإدارية.	1	2	3	4	5
14	تمتلك الشركة نظام لتقييم الأداء يتم على أساسه مكافأة الموظفين بطريقة شفافة ومنصفة.	1	2	3	4	5
15	تمتلك إدارة الشركة نظام اتصال يسهل عملية نقل وتبادل المعلومات.	1	2	3	4	5
16	تربط إدارة الشركة بين منح المكافآت والحوافز ونتائج تقييم الأداء للعاملين.	1	2	3	4	5
17	تتبنى الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات للمرؤوسين للحد من مركزية السلطة.	1	2	3	4	5

نشكركم على حسن تعاونكم.

The Impact of Strategic Intelligence on Enhancing Organizational Agility: An Analysis of the Moderating Role of Organizational Immunity Applied to EgyptAir.

Dr. Ramz Ramadan Mohammed Hussein

Abstract

The current study aimed to test the direct impact of dimensions of strategic intelligence, including (future orientation, future vision, organized thinking, partnerships and alliances, motivation), and the moderating role of dimensions of organizational immunity, including (organizational learning, organizational memory, organizational genes) in enhancing organizational agility. The researcher designed a questionnaire that included the study variables, which was distributed to a sample of 384 individuals from EgyptAir Company and its subsidiaries. A total of 295 valid questionnaires were collected and analyzed, with a response rate of 76.2%.

The study results indicated a positive impact of dimensions of strategic intelligence on organizational agility. The results also confirmed the second hypothesis, which suggests a positive impact of dimensions of strategic intelligence on organizational immunity. Furthermore, the results supported the third hypothesis, indicating a positive impact of dimensions of organizational immunity on organizational agility. Additionally, the study results affirmed the fourth hypothesis, suggesting that organizational immunity plays a moderating role in the relationship between strategic intelligence and organizational agility.

The current study provides recommendations to help EgyptAir Company emphasize the dimensions of strategic intelligence in its administrative and organizational activities to support and enhance organizational agility through addressing the moderating role of organizational immunity.

Keywords

Strategic Intelligence, Organizational Agility, Organizational Immunity, EgyptAir.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

حسين ، رامز رمضان محمد (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الرقابة التنظيمية: تحليل الدور المعدل للمناعة التنظيمية بالتطبيق على شركة مصر للطيران مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الإسكندرية 60(6)، 267-328.