

## مدى توافر مستلزمات التطبيق الاستراتيجي في القطاع المصرفي الخاص و انعكاسها على بناء المنظمات الذكية: دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من مصارف القطاع الخاص في إقليم كوردستان العراق

أ.م.د أحلام إبراهيم ولي

عميدة كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة صلاح الدين  
جمهورية العراق

ده رون فريدون عبد الله

قسم إدارة أعمال  
سكول إدارة والاقتصاد  
جامعة السليمانية - جمهورية العراق

### الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى توافر مستلزمات التطبيق الاستراتيجي في القطاع المصرفي الخاص في كوردستان العراق وانعكاسها في بناء المنظمات الذكية. وبعد مراجعة أدبيات البحث تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء النموذج والفرضيات اعتماداً على مستلزمات التطبيق الاستراتيجي وأبعاد المنظمة الذكية. حيث تم تصميم استبيان تم توزيعه على المستجيبين والمتمثلة بالعاملين في عينة من المصارف القطاع الخاص في إقليم كوردستان العراق والبالغ عددهم (331) عامل. وتم إجراء العديد من الاختبارات قبل توزيع الاستبانة وبعدها للتحقق من صدقها وثباتها وموثوقيتها والتأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة كالصدق الظاهري والشمولية والثبات وصدق المحتوى والحيادية والاتساق الداخلي، فضلاً عن إجراء اختبار بيانات الدراسة بطريقة التوزيع الطبيعي، واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها تحليل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط والتباين وباستخدام برنامج SPSS20، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية بين المتغيرات وأبعادها. وبناءً على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بضرورة تبني المصارف المبحوثة المستلزمات الضرورية للتطبيق الاستراتيجي بشكل فعال كي تتمكن من البقاء والديمومة وبالتالي تصبح من المصارف الذكية في بيئة أعمال اليوم فضلاً عن مجموعة أخرى من التوصيات وآليات التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: التطبيق الاستراتيجي، المنظمات الذكية، القطاع المصرفي الخاص.

### المقدمة

في الأونة الأخيرة، شهدت تغيرات سريعة وتطورات كبيرة في البيئة المصرفية وعلى وجه الخصوص في مصارف القطاع الخاص بسبب التعقيد والاضطرابات البيئية وظهور التكنولوجيا وحدة المنافسة والتي أصبحت تشكل ضغوطاً لإعادة التفكير في طريقة تقديم خدماتهم، وهذا بدوره أدت إلى حاجتهم إلى توفر مستلزمات أساسية في تطبيق استراتيجياتهم ومناهجهم من أجل بقاء واستمرارية والديمومة في مثل تلك البيئة الشديدة التعقيد فضلاً عن الاستجابة إليها برشاقة ومن ثم التحول إلى منظمات ذكية تكسر قواعد المنافسة وكل ما هو تقليدي وتقوم بتنفيذ سيناريوهات الاستراتيجية من خلال الاهتمام بقاعدة معلوماتها وكوادرها البشرية وتنمية مهاراتهم وهياكلها التنظيمية وثقافتها وإدارتها الاستراتيجية والانفتاح بشكل أكبر على العالم الخارجي من أجل مواكبة الحداثة في هذا المجال. ومن هذا المنطلق، أصبحت موضوع التطبيق الاستراتيجي ومستلزماتها من الموضوعات الاستراتيجية المهمة والحاسمة التي أخذت الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين فضلاً عن موضوع المنظمة الذكية والتي تبنت ظهور فكرتها الأساسية على القدرة على التكيف مع التحديات التنظيمية الجديدة بسرعة بديهية. وسعيًا لتحقيق أهداف البحث الحالي، فقد تألفت من أربعة مباحث أساسية، خصص المبحث الأول للمنهجية البحث. في حين خصص المبحث الثاني لتوضيح الجانب النظري والمتعلق بالتطبيق الاستراتيجي والمنظمات الذكية، أما المبحث الثالث فقد تناول الجانب الميداني للبحث. وجاء الاستنتاجات والمقترحات في المبحث الأخير.

\* تم استلام البحث في مايو 2018، وقبل للنشر في يوليو 2018، وتم النشر في سبتمبر 2021.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً - مشكلة البحث

تواجه بيئات الأعمال في العصر الراهن المنافسة المتصاعدة وتحديات وصعوبات كبيرة وتغيرات سريعة، حيث إن مثل هذه التطورات جعلت المنظمات تحتاج إلى مستلزمات فعالة من أجل تطبيق استراتيجياتها فضلاً عن التكيف معها برشاقة وتصبح منظمات ذكية لديها القدرة على البقاء والاستمرارية والديمومة في القطاع المصرفي. ومن خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، استمدت مشكلة البحث في التعرف على مدى توافر مستلزمات التطبيق الاستراتيجي وانعكاسها في بناء المنظمات الذكية. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى توافر مستلزمات التطبيق الاستراتيجي في القطاع المصرفي في إقليم كردستان العراق وما هي مدى مساهمتها في بناء المنظمات الذكية؟
- 2- ما هي طبيعة العلاقة والأثر بين التطبيق الاستراتيجي والمنظمة الذكية في المصارف المبحوثة؟
- 3- هل تتباين اهتمامات المصارف المبحوثة تبعاً لتركيزها على متغيرات البحث الحالي؟

### ثانياً - أهداف البحث

من خلال مشكلة البحث تم صياغة الأهداف الآتية:

- 1- تحديد والتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين التطبيق الاستراتيجي والمنظمات الذكية من وجه نظر العاملين في عينة المصارف المبحوثة.
- 2- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمصارف المبحوثة فيما يخص الاهتمام بمستلزمات التطبيق الاستراتيجي لغرض بناء المصارف الذكية.

### ثالثاً - أهمية البحث

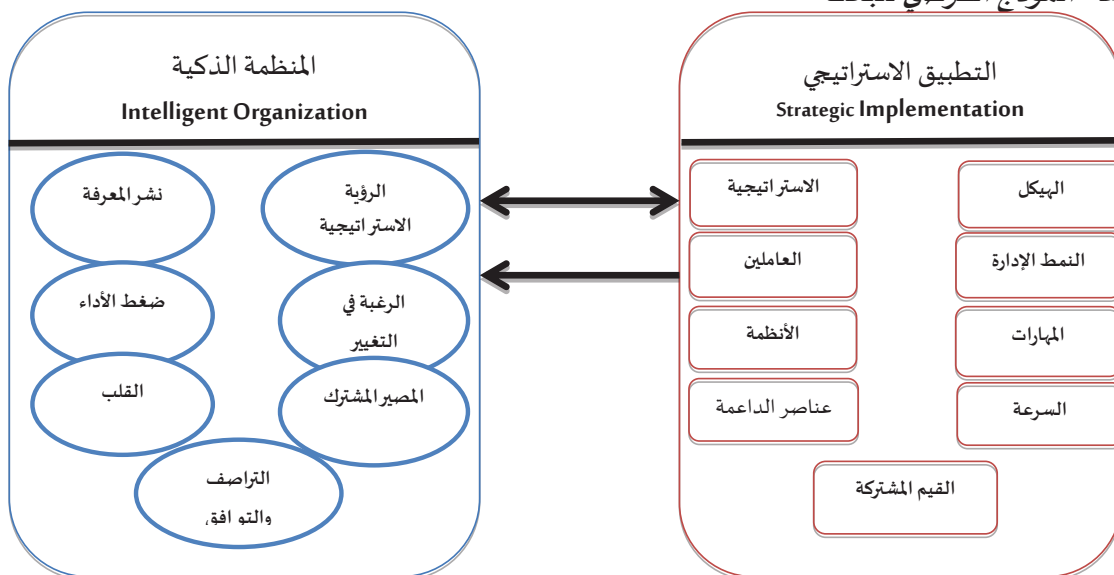
يمكن إيجاز أهمية البحث بالآتي:

- 1- تزداد أهمية هذا البحث نظراً لندرة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات التطبيق الاستراتيجي والمنظمات الذكية والعلاقة بينهما. وبحسب الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، لم يجد الباحث أي دراسة سابقة تجمع بين هذين متغيرين.
- 2- رقد المكتبات العربية والعراقية لمثل هذه النوع من الدراسات والبحوث. حيث يعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع التطبيق الاستراتيجي ودورها في بناء المنظمة الذكية.
- 3- تزداد أهمية هذا البحث أيضاً كونها أجريت في القطاع المصرفي والتي تشكل عنصراً أساسياً في تقديم الخدمات لكافة شرائح المجتمع، بل يعد المحرك الرئيس للعجلة والتنمية الاقتصادية للإقليم والعراق بشكل عام.

### رابعاً - فرضيات البحث

- اتساقاً مع أهداف البحث وانسجاماً مع أنموذجها، قام الباحثان بصياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والتي ستكون بمثابة حلول يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة؛ وعلى النحو الآتي:
- الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية بين مستلزمات التطبيق الاستراتيجي وأبعاد المنظمة الذكية منفردة ومجمعة).
  - الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية إحصائية لمتغير التطبيق الاستراتيجي ومستلزماته في بناء المنظمات الذكية).
  - الفرضية الرئيسة الثالثة: (تتباين المصارف المبحوثة في عدها من المنظمات الذكية تبعاً لتباين تركيزها على متغير التطبيق الاستراتيجي).

خامساً - نموذج الفرضي للبحث



ارتباط ↔ التأثير ←

الشكل (1) مخطط الفرضي للبحث

سادساً - حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تم اختيار المصارف قطاع الخاص في اقليم كردستان العراق لأسباب تتعلق بطبيعة متغيرات البحث فضلاً عن إنها المكان الملائم لاختبار نموذج وفرضيات البحث
- 2- الحدود البشرية: تم اعتماد فئات ذات تأثير في جميع المستويات الإدارية (علياً، وسطى، دنياً) في المصارف المبحوثة.
- 3- الحدود الزمانية: من 1-4/2018 تخللتها فترة توزيع الاستبانة وإجراء مقابلات شخصية مع مديري المصارف المبحوثة

سابعاً - منهج البحث

اعتمد الباحثان في دراستهم على الأسلوب (الوصفي التحليلي)، كونه يركز على استطلاع الآراء، ويعد من المناهج الذي اقتضى استخدامه لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة البحث

ثامناً - اختبار مقاييس البحث

أجرى الباحثان العديد من الاختبارات على الاستبانة على وفق عدد من المراحل، كان الهدف منها التحقق من صدقها وثباتها والتأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الرئيسة للبحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

1- الاختبارات قبل توزيع الاستبيان

شملت الاختبارات قبل توزيع الاستبيان كل من قياس الصدق الظاهري والشمولية والثبات وكما يأتي:

أ- الصدق الظاهري: أعد الاستبيان من قبل الباحثان بصيغته الأولية وذلك بالاستناد على المراجع النظرية ذات الصلة بمتغيرات البحث وأبعادها، بعد ذلك عرضت على عدد من السادة الخبراء والمتخصصين في العلوم الإدارية كما في الملحق للتعرف على آراءهم فيما يخص صياغة العبارات ودقتها في قياس متغيرات البحث واختبار فرضياتها، وقد تم تعديل عدد من العبارات على وفق ما اقترحه الخبراء وذلك تحقيقاً لاختبار الصدق الظاهري لعبارات الاستبيان البحث الحالي.

ب- قياس الشمولية: جرى اختبار الشمولية عن طريق عرض محتوى الاستبيان على السادة الخبراء وتوجيه عدد من الأسئلة والاستفسارات إليهم للتعرف على مدى شمولية عبارات الاستبيان وتغطيتها لكافة متغيرات البحث وأبعادها، حيث أضيفت مجموعة من العبارات وحذفت أخرى في ضوء ما اقترحه السادة الخبراء.

- ج- قياس الثبات: يقصد بثبات الاستبيان أن اختبار الاستبيان يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقه في الظروف ذاتها، ويقاس الثبات باستخراج معامل الارتباط بين مفردات الاستبيان، ولذلك تم تطبيق تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وبطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) والتي تتلخص بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين العبارات الفردية والزوجية في الاستبيان، فإذا كان قيمة معامل الثبات (0.67) أو أكثر على وفق هذه المعادلة، فإنه يعتبر كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة (النجار، 2017: 151)، وكانت النتائج كالآتي
- أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على مستوى الأبعاد مسجلة لبُعد نشر المعرفة (0.788) والذي ينتمي لمتغير المنظمات الذكية، في حين بلغت أقل قيمة لهذا المعامل في بُعد المهارات والذي ينتمي لمتغير التطبيق الاستراتيجي والتي بلغت (0.566).

جدول رقم (1)  
قياس الثبات لاستبيان البحث

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	قيم تجزئة الثبات		معامل الارتباط	معامل الثبات بالتجزئة النصفية
		النصف الأول	النصف الثاني		
الهيكل	5	0.597	0.534	0.712	0.689
الاستراتيجية	5	0.616	0.531	0.708	0.688
نمط الإدارة	5	0.624	0.579	0.657	0.638
العاملون	5	0.598	0.562	0.702	0.673
المهارات	5	0.649	0.526	0.604	0.566
الأنظمة	5	0.601	0.412	0.663	0.651
القيم المشتركة	5	0.588	0.527	0.689	0.670
السرعة	5	0.632	0.653	0.737	0.719
العناصر الداعمة	5	0.560	0.504	0.722	0.704
التطبيق الاستراتيجي	45	0.911	0.905	0.922	0.919
الرؤية الاستراتيجية	5	0.662	0.490	0.760	0.732
الترغيب في التغيير	5	0.741	0.592	0.672	0.658
المصير المشترك	5	0.679	0.583	0.832	0.786
التراصف والتوافق	5	0.646	0.615	0.752	0.742
القلب	5	0.724	0.539	0.799	0.778
نشر المعرفة	5	0.677	0.690	0.803	0.788
ضغط الأداء	5	0.734	0.616	0.786	0.741
المنظمات الذكية	35	0.913	0.927	0.877	0.933

المصدر: إعداد الباحثان في الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

- أما أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على مستوى المتغيرات فقد سجلت لمتغير المنظمات الذكية (0.933)، ثم تلاه متغير التطبيق الاستراتيجي وقيمة معامل ثبات بلغت (0.919).

ومن النتائج السابقة يتضح توافر الثبات المطلوب لاستبيان البحث ومن خلال عبارات متغيراتها وأبعادها مما يُعدّ كافياً لاعتماد عبارات الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية. وكما موضح بجدول (1) الخاص بقياس الثبات.

## 2- الاختبارات بعد توزيع الاستبيان

شملت الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث كل من الآتي:

- أ- الحيادية: انتهج الباحثان الحيادية وعدم التدخل في إجابات المستجيبين عند توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة، وتم إعطائهم وقت مناسب وحرية الإجابة على العبارات والتعبير عن آراءهم.

ب- الاتساق الداخلي: تم استخدام

معامل الارتباط المتعدد للتعرف على مدى توافر الاتساق الداخلي بين عبارات الدراسة، إذ تعبر قيم الارتباط الموجبة والسالبة عن قوة الارتباط بين تلك العبارات أو ضعفها وعلى وفق معنويتها من عدمه، وكانت نتائج تحليل الاتساق الداخلي على نحو الآتي:

- عبارات التطبيق الاستراتيجي: تشير نتائج تحليل الاتساق الداخلي لعبارات متغير التطبيق الاستراتيجي وأبعاده، إلى أن أغلب معاملات الارتباط كانت ذات علاقات معنوية وعند مستويات معنوية (0.05) أو (0.01)، وهذا يدل على السريان النسبي لعبارات هذا المتغير مما يعني صلاحيتها لقياس متغير التطبيق الاستراتيجي
- عبارات المنظمة الذكية: تشير نتائج تحليل الاتساق الداخلي لعبارات متغير المنظمة الذكية وأبعاده، إلى أن أغلب معاملات الارتباط كانت ذات علاقات معنوية وعند مستويات معنوية (0.05) أو (0.01)، وهذا يدل على السريان النسبي لعبارات هذا المتغير مما يعني صلاحيتها لقياس متغير المنظمات الذكية وأبعاده.

## تاسعاً - اختبار بيانات البحث

من الضروري التأكد من استيفاء بيانات الدراسة عدداً من شروط التحليل الإحصائي لتحديد ما إذا كانت تلك البيانات صالحة لإجراء تحليل إحصائي وفق الاختبارات المعلمية أم الاختبارات اللامعلمية، ولذلك تم إجراء الاختبارات الآتية:

1- **التوزيع الطبيعي:** تم تطبيق اختبار شابيرو- ويلك (Shapiro – Wilk)، للتحقق من توافر شرط التوزيع الطبيعي (Normality Test) في بيانات البحث ومن خلال متغيراتها، حيث بينت نتائج التحليل المثبتة بجدول (2) أن قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) من هذا الاختبار ولكل من التطبيق الاستراتيجي، والمنظمات الذكية بلغت (0.189)، (0.201) وعلى التوالي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للبحث البالغة (0.05)، ويدعم هذا التحليل أن قيم معلمة (Z) لاختبار (شابيرو – ويلك) المحسوبة كانت أقل من قيم (Z) الجدولية والتي بلغت (3.467)، (3.209) على التوالي وبحسب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المرادفة للمتغيرين الرئيسيين. مما يعني قبول الفرضية البديلة للتوزيع الطبيعي التي تشير إلى أن بيانات الدراسة ومن خلال متغيراتها الرئيسة تتبع التوزيع الطبيعي.

## عاشراً - أساليب جمع البيانات

1- **الجانب النظري:** بهدف تغطية الجانب النظري تم الاعتماد على مصادر عديدة من مراجع وكتب عربية وأجنبية ودراسات وبحوث ودوريات ورسائل ماجستير وأطروحات جامعية ومؤتمرات.

2- **الجانب العملي:** تم جمع البيانات الأولية للجانب الميداني باستخدام الاستبيان، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert).

جدول رقم (2)  
شروط التوزيع الطبيعي

المتغيرات وأبعادها	الوسط الحسابي المعياري	الانحراف قيمة Z بأسلوب Sh-W	قيمة Z الجدولية	قيمة P-Value
التطبيق الاستراتيجي	4.163	0.423	0.980	0.189
المنظمة الذكية	4.046	0.509	0.965	0.201

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

## إحدى عشر - ميدان ومجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع المصرفي الخاص في إقليم كردستان العراق. أما تحديد مجتمع

الدراسة، فتم اختيار كافة العاملين في مصارف القطاع الخاص العاملة في إقليم كردستان العراق، إذ بلغ حجم المجتمع الإجمالي (932) عاملاً في (78) مصرفاً حسب بيانات البنك المركزي في الإقليم. أما فيما يخص عينة الدراسة، ونظراً لسعة حجم المجتمع المبحوث وصعوبة حصره على نحو شامل لجأ الباحثان إلى أسلوب العينة القصدية (العمدية) لاختيار المصارف، ومن ثم تم اختيار جميع الأفراد في المستويات الإدارية الثلاثة البالغ عددهم (331) في (43) مصرفاً من مصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق كعينة للدراسة، بعد أن تم استبعاد 15 مصرفاً من المجموع الكلي لعدم رغبتهم في التعاون مع الباحث. وقد تم تحديد العينة المسحوبة في الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون الذي أورد صيغة إحصائية لاحتمال حجم العينة في الاعتماد على معادلة التي أشارت إلى (272) عامل بالحد الأدنى، لذا تم توزيع (486) استمارة على العاملين في عينة الدراسة البالغ عددها (43) مصرفاً وتم استرجاع فقط (371) استبانة، وتم استبعاد (40) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، ليتبقى (331) استبيان صالحة بنسبة 89%. وكانت نسبة تمثيل العينة من المجتمع هي (35.5%)، وتم الاعتماد على مستوى واحد وهو عاملين المصارف المبحوثة ليمثلوا عينة الدراسة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1}{d^2} + p(1-p) \right]}$$

أذ:

N = حجم المجتمع. Z = الدرجة المعيارية وهي (1.964).

d = نسبة الخطأ المسموح به وهي (5%). P = نسبة توفر الخاصية المحايدة وهي (50%) وعند التعويض بالمعادلة: ويجب أن تكون (n > 272) حسب هذه المعادلة، لذا تم اختيار عينة مقدارها (331) وهو مناسب للعدد المطلوب.

$$272 = \frac{932 \times 0.50(1-0.50)}{\left[ \frac{932-1}{0.05^2} + 0.50(1-0.50) \right]}$$

## المبحث الثاني - الجانب النظري

### المحور الأول - التطبيق الاستراتيجي

#### أولاً - مفهوم التطبيق الاستراتيجي

يحتل موضوع التطبيق أو التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation موقعاً هاماً في الإدارة الاستراتيجية وأصبحت من الموضوعات الاستراتيجية المهمة والحاسمة التي أخذت الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والرواد في الآونة الأخيرة، وخاصة بعد أن شهدت بيئة الأعمال تعقيدات وتحولات وتغيرات عالمية معاصرة وصعوبة في الاستجابة للطلبات الزبون وتغيرات السوق وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والذي بدورها أدت بالمنظمات إلى زيادة الاهتمام والتركيز على العمليات إلى تهدف إلى تحسين وتنشيط استراتيجيتها وتطبيقها بشكل ناجح وفعال. وقد تم تقديم موضوع التطبيق الاستراتيجي لأول مرة في المؤتمر العلمي الذي عقد في جامعة بيتسبرغ في عام 1978، حيث حدد التنفيذ الاستراتيجي كعنصر أساسي للإدارة الاستراتيجية، إذ تترجم الاستراتيجية إلى السياسات الوظيفية بحيث تحدد لنا كيفية تخصيص الموارد والطريقة التي ينبغي أن تنفذها أهداف الشركة (Mišanková & Kočišova, 2014: 863)

ومن خلال الربع الأخير من القرن العشرين، لم يكن التطبيق الاستراتيجي محور دراسة واهتمام الباحثين والكتاب بشكل كاف وكانت هناك دراسات محدودة جداً (Al-zaabi & Pech, 2015: 236) (Engert & Baumgartner, 2016: 4). حيث رجح نخبة من الرواد في حقل التطبيق الاستراتيجي أمثال (Alexander, 1991: 75) (Kazmi, 2008: 1564) بان عدم الاهتمام والتركيز على التطبيق الاستراتيجي آنذاك تعود إلى وجود أربعة أسباب رئيسة ومن أهمها أولاً، النظر إلى التطبيق على أنه عملية أقل براقة Glamorous وأهمية من الصياغة، ثانياً التجاهل والاستخفاف بالأفراد المنفذين بسبب اعتقادهم بأن أي شخص يمكن أن يفعل ذلك ولا تحتاج إلى مهارات وكفاءات وخبرة، ومعرفة كثيرة، ثالثاً، عدم التأكد بالضبط من قبل الأفراد ما الذي يتضمن مرحلة التطبيق الاستراتيجي وافتقارهم إلى المعلومات عما يشكله وأين تبدأ وتنتهي. وأخيراً، محدودية النماذج المفاهيمية التي يمكن البناء عليها للتطبيق الاستراتيجي وعدم وجود إطار متكامل لمصادر فشل تنفيذ الاستراتيجية أو نجاحها. أما الباحثان فقد يرون بان عدم الاهتمام بالتطبيق الاستراتيجي قد تعود إلى مداخلة الشاملة والمتعددة بحيث تكون من الصعب دراستها من جهة واحدة. وهناك العديد من الأدلة والإحصائيات التي تدعم مدى صعوبة تطبيق الاستراتيجي وعدم تحقيق الأهداف من قبل المنظمات في القطاع العام. حيث أشارت مجلة Fortune بأنه فقط أقل من 10٪ من استراتيجيات المنظمات التي وضعت بشكل جيد تم تنفيذها على نحو فعال وان فشل الباقيين كانت ليست بسبب الاستراتيجية السيئة، وإنما بسبب التنفيذ السيء (Speculand, 2006: 3). وفي ضوء نفس السياق، استنتجت دراسة إلى أجرتها منظمة تايمز إلى أن 80٪ من الشركات لديها الاستراتيجيات الصحيحة، إلا أن 14٪ منهم فقط تمكنوا من تنفيذها بشكل جيد (Cater & Pucko, 2010: 208).

وبعد أن تم التعرف على أن عملية التطبيق الاستراتيجي عملية صعبة ومعقدة ومتعدد الأوجه، ونظراً لكثرة التشعبات وتباين الآراء في فلسفتها ومداخلها والتوسع فيها، فهذا يقودنا إلى قول حقيقة مفادها انه من الصعب حقاً التوصل إلى تعريف دقيق وموحد للتطبيق الاستراتيجي. حيث عرفها Noble (1999: 120) الرائد في هذا المجال والذي حاول إعطاء مدخل جديد لتفسير عملية تنفيذ الاستراتيجية بأنها العملية التي تتم من خلالها الاتصال Communication، والترجمة والتفسير Interpretation، واعتماد والتبني Adoption، والتصرف Enactment بالخطط الاستراتيجية. أما وفقاً لمدخل الأوامر واتخاذ القرارات الاستراتيجية، فقد عرفه (Enz, 2010: 19) بأنها نمطاً من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تنفيذ الخطة، ويشمل إدارة علاقات أصحاب المصالح والموارد التنظيمية وإنشاء الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة التنظيمية بطريقة تحرك الأعمال نحو التنفيذ الناجح لاستراتيجياتها، بما يتفق مع توجهها الاستراتيجي. في حين ذكر البعض من الرواد عند تعريفهم للتطبيق الاستراتيجي أهم العناصر التنظيمية الداعمة لها كالقيادة والهيكل والاتصالات والتنسيق والعمل الجماعي وجود النظم الملائمة. حيث عرف Mapetere وزملاؤه التطبيق الاستراتيجي من هذا المنظور بأنها العملية التي تركز على استخدام التقنيات وتوافق الهيكل وأنظمة الرقابة وتعتمد نجاحها على وجود القيادات ذات الكفاءة لترجمة استراتيجية المنظمة إلى واقع ملموس (Mapetere et al., 2012: 272). فيما بينها Hill & Jones (2017: 415) بأنها عملية تتضمن تصميم الهياكل التنظيمية المناسبة وأنظمة تحكم فعالة لوضع استراتيجية

المنظمة المختارة في العمل. في حين ناقش بعض من المختصين في التطبيق الاستراتيجي من زاوية تحقيق كل من الميزة التنافسية ومبدأ القيمة المضافة والأداء المتفوق في البيئة الأعمال، في حين عدها (Elbanna et al., 2015: 2) بأنها فهم وإدراك الاستراتيجية وما تفعله الشركة كي تتمكن من التفرد في مواجهة المنافسين والقدرة على تقديم قيمة متفوقة للزبون وأصحاب المصالح. وبناءً على ما سبق، فإن نظرة الباحثان للتطبيق الاستراتيجي تمكن على إنها تحويل أو ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى برامج عمل وواقعية السوق من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بشكل دقيق وفي إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والمكافآت والهيكل التنظيمي الملائم والسياسات التنظيمية السائدة ونظم المعلومات والاتصالات وقوة القيادات وتنسيق العمل التنظيمي مع النية الاستراتيجية ونظم تقويم الأداء الاستراتيجي، بحيث تبني الاستراتيجيات التي تقود إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحقق الأداء المتفوق.

أما من حيث مسؤولية التطبيق الاستراتيجي، وما الذي يجب عمله، وكيف سيتم التنفيذ. أكد (Wheelen et al., 2014: 273) إن هؤلاء الذين ينفذون الاستراتيجية لا ينحصر بعدد قليل وربما يكونون أكثر بكثير من الأفراد الذين يقومون بصياغتها، وهذا ما أشار إليه (الدوري، 2005: 162) عندما أكد أن مسؤولية التنفيذ تقع على عاتق جميع الإداريين والعاملين على جميع المستويات.

### ثانياً - أهمية التطبيق الاستراتيجي

تكسب مرحلة التطبيق الاستراتيجي أهمية كبيرة في تفسير وفهم كيفية عمل المنظمات استراتيجياً، لكونها تعد المرحلة التي يتم من خلالها ترجمة الاستراتيجية المختارة بكافة أهدافها ونتائجها المستهدفة من مجرد أفكار قد تبدو غير عملية أو نظرية إلى أنشطة موجهة لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة من خلال تركيزها على توجيه الأنشطة اليومية للعاملين في المنظمة، والسيطرة على الأنشطة والنتائج المتوقعة منها والتكيف لعملية التغيير المستهدفة بالاستراتيجية (يونس & إلهيتي، 2010: 302). كما تظهر أهمية التطبيق الاستراتيجي في منظمات كونها يعد من الأدوات الحاسمة في تطويرها وتحسينها في المستقبل ومن ثم الحفاظ على البقاء والديمومة والاستمرارية وقدرتها التنافسية ضمن بيئتها الأعمال. وهذا ما أكد عليه (Kovacic, 2008: 11) عندما أشار إلى أن التطبيق الاستراتيجي يشكل المبادرة الاستراتيجية لضوابط الإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بكيفية توسيع المنظمات لقاعدتها ومواردها ومعارفها من أجل تحسين قدراتها القائمة أو تطوير قدرات جديدة، وبالتالي تجديد مصادرها الرئيسة للميزة التنافسية المستدامة. وتكمن أهمية التنفيذ الاستراتيجي أيضاً في أنها دالة لمجموعة عوامل تنظيمية كالهيكلة التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توفر الموارد البشرية الماهرة والمتدربة، فضلاً عن الثقافة التنظيمية (السالم، 2016: 218). حيث أكد (Thompson et al., 2016: 345) بان للتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية أثر وأهمية كبيرة في خلق ثقافة مشتركة ومناخ عمل إيجابي في المنظمة يساعد على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، فضلاً عن أهميتها في تشكيل نظام معلومات واتصالات ونظم تشغيل تمكن العاملين في المنظمة من تنفيذ أدوارهم بشكل فعال يضمن التنفيذ الجيد للاستراتيجية

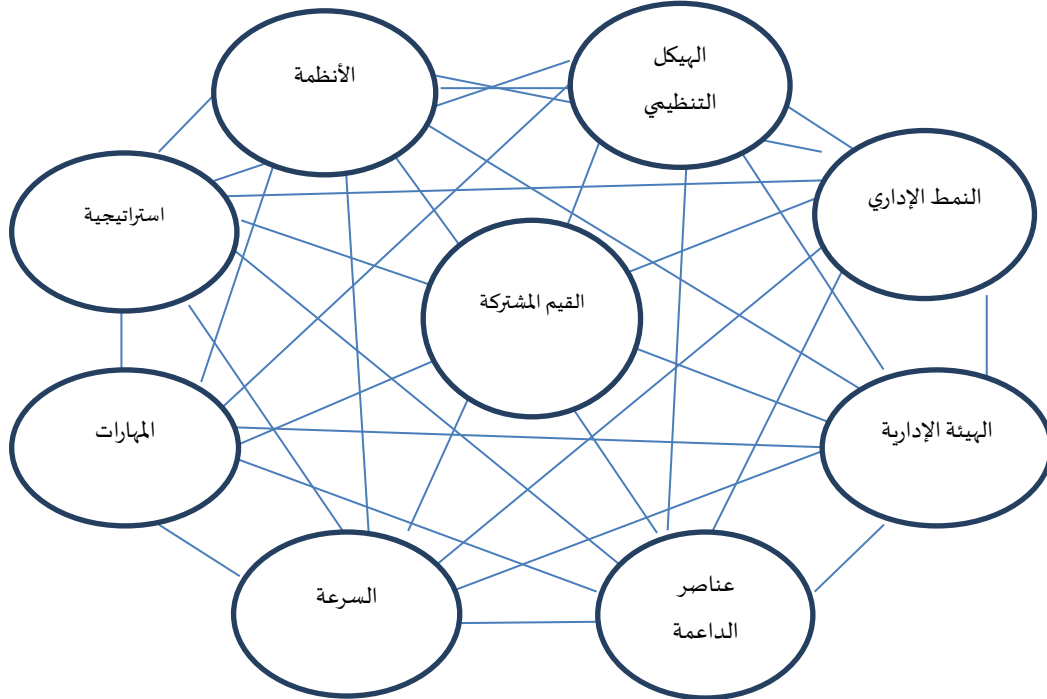
ومن جانب آخر، يمكن إبراز أهمية التطبيق الاستراتيجي في التغيير التنظيمي والتجديد الاستراتيجي وإيجاد الفجوات داخل المنظمة. حيث يرى الباحثان أن التطبيق الاستراتيجي يمكن استخدامه كمبرر قوي من أجل تعديل الخطة وتغذية خطوات التطبيق وإجراء تغيير وتجديد استراتيجي في المنظمات (كتغيير الهيكل التنظيمي، والتنسيق التنظيمي، والتغيرات في طاقم العاملين وسلوكيات القيادة، ونظم المعلومات الإدارية والحوافز، وتخصيص الموارد، والمسار الاستراتيجي)، وبالتالي تبني إمكان القيام بمبادرات استراتيجية جديدة لتحسين الأداء ومواكبة البيئة بجد وفعالية وتبقى حية متجددة مبدعة متطورة بارعة وذكية. كما أن للتنفيذ الاستراتيجي أهمية بالغة في تسهيل وتحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الحاسم، ومدى استمرارية الإدارة العليا بالخطط والتوجهات الحالية. حيث تشير دراسات عديدة الاستراتيجية إلى أن الفشل في صنع القرار يحدث في الغالب أثناء التنفيذ وليس أثناء اتخاذ القرار (Anchor & Aldehayyat, 2016: 5). وفي الإطار نفسه، تطرق Shiri وأصدقائه من خلال دراستهم لحالة شركة الشيراز الإيرانية إلى أن للتطبيق الاستراتيجي دور كبير في نظام تخطيط احتياجات الموارد ERP مطبقاً نموذج المكنزي (Shiri et al., 2014: 230). وفي بيئة الأعمال الديناميكية يمكن إبراز أهمية التطبيق الاستراتيجي على إنها عملية مهمة وحاسمة لأداء المؤسسات لأن الاستراتيجيات لا تضيف قيمة إذا ما نفذت على نحو سليم (Hahn & Powers, 2010: 66). وقد بينه (Van Der Maas, 2008: 6) عندما استنبط أن التطبيق الناجح والفعال للاستراتيجيات له أهمية كبيرة في جعل المنظمات تمتلك صفة ذات الأداء العالي (HWOP).

### ثالثاً - معوقات التطبيق الاستراتيجي وآليات المعالجة والسيطرة

يُعد النموذج الذي قدمه الكاتبان (Beer & Eisenstat, 2000: 32) من النماذج الأساسية التي اعتمدها كثير من الباحثين في دراساتهم (دانوك، 2012: 44) (Radomska, 2014: 265)، وذلك بسبب ظهورها في أغلبية المنظمات عند قيامها بالتطبيق. حيث شخّصوا من خلال دراساتهم ستة حواجز رئيسية، والتي أطلق عليهم "القتلة الصامتون الستة" (Six Silent Killers)، وشملت هذه الحواجز: (1) أسلوب الإدارة الذي تمارس من الأعلى إلى الأدنى هو أسلوب عدم التدخل (قيادة تسيببية). (2) استراتيجية غير واضحة والأولويات متعارضة. (3) فرق عمل رئيسية غير فاعلة. (4) ضعف الاتصالات العمودية. (5) ضعف التنسيق بين الوظائف أو الأعمال والمواقع الجغرافية. (6) ضعف كفاءة مهارات القيادة وتطويرها. أما من حيث السيطرة على المعوقات في السياق التنفيذ الاستراتيجي، قدم (Raps, 2005: 141-145) مجموعة من النقاط حاسمة التي تتمثل في (التزام الإدارة العليا بالتوجهات الاستراتيجية، وإتاحة المعرفة القيمة للمدراء في الفئة الوسطى في عمليات الصياغة والتنفيذ، وتواصل مع الآخرين بشأن قضايا المتعلقة بعملية التنفيذ، وتكامل في الواجهات نظر، ومهمات واضحة للمسؤوليات، إجراءات التدابير الوقائية تجاه حواجز التغيير، التأكيد على الأنشطة والفعاليات، الاستفادة من أدوات التنفيذ الداعمة بشكل كافٍ (بطاقة أداء المتوازن).

### رابعاً - مستلزمات التطبيق الاستراتيجي Strategic Implementation Requirements

يتفق الباحثان مع ما ذهبت إليه شركة ماكينزي الاستشارية McKinsy في عام 1980 بالتعاون مع كل من Waterman وزملاؤه، والذي قدموا إطاراً شبيكياً أطلقوا عليه بنموذج ماكينزي للتطبيق الاستراتيجي متضمناً العناصر السبعة (7S). وعلى رغم من تقادمها، إلا أن هذا النموذج لا يزال يحظى باهتمام كبير من قبل الرواد والكتاب في هذا المجال وتعد القاعدة الأساسية وإطاراً سليماً يمكن الاسترشاد به للتعبير عن تحديد المستلزمات للتنفيذ الاستراتيجيات من قبل الدراسات والبحوث أمثال (Teh, 2013: 106) (Baroto et al., 2014: 51) (Wibowo & Gunawant, 2015: 38). كما إنها تتصف بالشمولية، وتعطي أهمية واضحة للتكامل التنظيمي، وتتسم بالتشعب كونها تحاكي مختلف مفردات العمل الإداري في المنظمات، ويطور الباحثان أنموذج 7S بإضافة مستلزمين وهما "العناصر الداعمة (Supportive Factors)، والسرعة (Speed)" والذي يُعد وجودهم جوهرية أساسية لتحقيق التطبيق الاستراتيجي بنجاح. كما في شكل (2)



المصدر: من إعداد الباحثان في الاعتماد على أنموذج ماكينزي

الشكل (2) مستلزمات التطبيق الاستراتيجي حسب (إطار ماكينزي) والإطار المعتمد للبحث الحالي



## 1- الهيكل التنظيمي Structure

يعد الهيكل التنظيمي من المستلزمات الرئيسة المهمة لنجاح التطبيق الاستراتيجي، وان تطوير هيكل تنظيمياً يدعم استراتيجية المنظمة بصورة فاعلة امر صعب بسبب التقلبات السريعة وغير المتوقعة في الاقتصاد العالمي وبسبب التغييرات الديناميكية في البيئة التنافسية. حيث أنفق كل من (Muchira, 2013: 14) (السالم، 2016: 221) على أن الهيكل التنظيمي يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية التي تحدد الخريطة التنظيمية والتي تظهر بدورها الأعمال والمهام والمسؤوليات وخطوط السلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتوضيح عمليات التنسيق والتكامل فيما بينها. في حين وصفه (Dixon, 2014: 15) بأنه الإجراءات التي تخططها الشركة استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية ولعملائها ومنافسها. أما الباحثان فيعرفونه على انه الإطار الذي يحدد من خلالها تنظيم طبيعة عمل المنظمة ويعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين وحداتها ومستوياتها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات، والذي ينبغي على المنظمة إعدادها بطريقة تتصف بمرونة عالية ويمكنها من إجراء التغييرات وإعادة الهيكلة مهماً تتطلب الأمر ليصبح أكثر انسجاماً مع الخيارات الاستراتيجية وأكثر فعاليةً عند التطبيق.

## 2- النمط الإداري Style

يلعب نمط القيادات الإدارية دوراً بارزاً في تنفيذ استراتيجية المنظمات وذلك من خلال قدرتهم في إقناع الآخرين بالتوجه نحو قيام أدائهم بحماس واندفاع ومن ثم إرشادهم وكسب ولائهم وحفزهم على استخدام قدراتهم ومهاراتهم على نحو أكثر فعالية وكفاءة لضمان النجاح في تطبيق الاستراتيجيات والأداء المنظمي العالي. فقد أشارت إليها (Singh, 2013: 41) بأنها إجراءات وسلوكيات وطرق يمارسها كبار المسؤولين التنفيذيين بشكل حقيقي وواقعي، من أجل إرسال رسائل قوية إلى أصحاب المصالح وعلى وجه الخصوص الموظفين في جميع أنحاء المنظمة تنطوي على تشجيعهم للعمل بفعالية وجعلهم أكثر التزاماً في مجمل العمليات الاستراتيجية. أما (Gyepi-garbrah & Binfor, 2013: 93) فقد فسروها على إنها العنصر السلوكي الذي تستخدمه القيادة التنظيمية والذي يؤثر على التفاعل مع الموظفين من أجل غرس المواطنة التنظيمية في سلوكياتهم وتشجيعهم على التطبيق الاستراتيجي بروح معنوية عالية. وبشكل عام وتعليقاً على ما جاء في التعريفات، يتبين لنا أن للنمط الإداري أهمية كبيرة في نجاح عملية التنفيذ، حيث بدون كسب رضا وولاء العاملين في جميع المستويات الإدارية والتأثير عليهم وإقناعهم بالعمل وتحفيزهم ودعمهم، سوف يكون من الصعب تنفيذ ما يوكلون به من الأعمال بشكل سليم.

## 3- الموظفون (الهيئة الإدارية) Staff

ويقصد بها الأفراد أو الموظفون داخل المنظمة، حيث ينبغي على المنظمات الاهتمام والتفكير بهؤلاء الأفراد بشكل متكامل وليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية، وبما يفيد في التنفيذ الفعال للاستراتيجية (السكرانة، 2015: 299). فيما عدها (Higgins, 2005: 5) بأنها عدد وأنواع الموظفين مع أنواع الكفاءات الفردية والجماعية التي تحتاجها الشركة لتحقيق أغراضها الاستراتيجية. وينظر إليها الباحثان على أنهم راس المال البشري للمنظمة الذين لديهم القدرات والكفاءات والخبرات والمواهب بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية ويتحملون المسؤولية ويضطلعون بالأدوار الرئيسة في دعم تنفيذ استراتيجية المنظمة. حيث أكد العديد من الرواد في هذا المجال أمثال (Pournasir, 2013: 70) (Baroto et al., 2014: 52) إلى أن للموارد البشرية دوراً مهماً وحاسماً في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، بحيث إن مدى النجاح في عملية التنفيذ تعتمد بشكل أساس على مدى فاعليتهم وكفاءتهم ووجود إدارة سليمة لهم من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنميتهم وإعدادهم بشكل يساعد على تحقيق تطبيق الاستراتيجية بصورة فعالة

## 4- المهارات Skills

تشير لمجموعة القدرات والإمكانات والكفاءات التي تجعل العاملين والإدارة قادرين على أداء أدوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف لواقع عملي وترك بصمة جيدة عن التنفيذ الاستراتيجي. حيث تناولها (Kaplan, 2012: 41) بأنها مجموعة الكفاءات المميزة التي يجب على المنظمات غرسها وتجسيدها بشكل أفضل، والممارسات الإدارية، والعمليات، والنظم، والتكنولوجيا، والعلاقات مع أصحاب المصالح والعملاء، فيما عدها (Mišanková & Kočišova, 2014: 866) بأنها القدرات الفعلية لموظفي الشركة، والذي ينبغي على الشركات التركيز على تطويرها وتنميتها باستمرار من أجل كسب وتوسيع المعرفة واكتساب الخبرات والوصول إلى تحقيق الغايات الاستراتيجية المطلوبة. أما من حيث

المهارات المطلوبة للتنفيذ الفعال للاستراتيجيات من قبل المدراء، فقد أتفق كل من (Certo & Certo, 2009: 527) (إدريس والغالي، 2016: 158) على وجود أربعة أنماط من المهارات الأساسية وكما مبين من خلال شكل (3).



المصدر: إدريس، وائل محمد & الغالي، طاهر محسن (2016) «الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات» ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. ص 158

شكل (3) أنماط المهارات للتنفيذ الفعال للاستراتيجيات

أما الباحثان فيعتقدان أن المهارات الرئيسة المطلوبة من أجل تحقيق التنفيذ الاستراتيجي تتضمن المهارات التشخيصية (الاستكشافية) للحالات الذي يستوجب داخل المنظمة أو خارجها، والمهارات المرنة Soft Skills متضمناً المهارات في (الفرق العمل، القيادة، اتخاذ القرار، حل المشكلات، الاتصالات).

#### 5- الاستراتيجية Strategy

ويعبر عنها بأنها الخطط التي ترسم من خلالها فلسفة المنظمة واتجاهها المستقبلي لها وبيان غاياتها على المدى البعيد (3: Johnson et al., 2011). فيما عدها كل من (السكرانة، 2015: 298) بمجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد. أما الباحثان فيفسرونها بأنها مجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات والقرارات التي تساعد المنظمات في كيفية صياغة كل من رؤيتها ورسالتها وغاياتها، وكيفية تشخيص مواقفها الاستراتيجية من خلال الاستجابة للفرص وتجنب التهديدات من البيئة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد واختيار البديل الأفضل والمناسب لها.

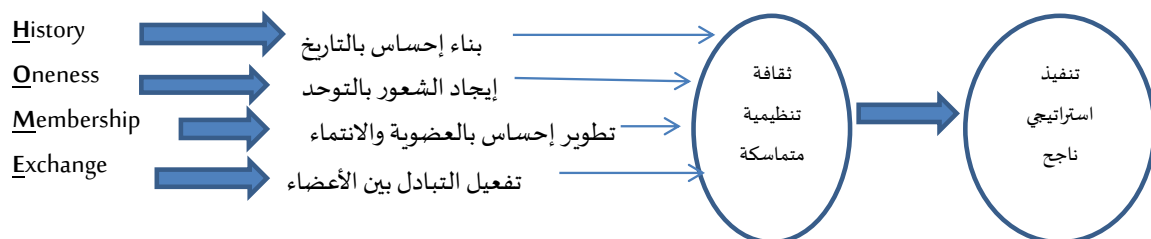
#### 6- الأنظمة Systems

وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول لمختلف الأنشطة والعمليات بما فيها نظم المعلومات، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم الحوافز والاستقطاب، ونظم رقابة الجودة، ونظم قياس الأداء، ونظم الموازنات الرأسمالية (بن حبتور، 2007: 328) (Singh, 2013: 44). أما الباحثان فيشبهونها بمجموعة من القواعد واللوائح والتعليمات والمعايير والعمليات التي تعمل المنظمة بموجبها لإنجاز أعمالها وإدارة أنشطتها بكفاءة. فيما أتفق كل من (Muchira, 2013: 15) (Mišanková & Kočišova, 2014: 865) في وصفهم للأنظمة بأنها الإجراءات الرسمية وغير الرسمية تتجسد من قبل إدارة المنظمة، بما في ذلك نظم الرقابة الإدارية والاستراتيجية كبطاقة الأداء المتوازن BSC، ونظم قياس الأداء والمكافآت، والتخطيط، ووضع الميزانيات، ونظم تخصيص الموارد، ونظم المعلومات الإدارية. وتعليقاً على ما جاء، يمكننا القول بأن إدراك وفهم عمليات الإدارة الاستراتيجية على وجه العموم والتطبيق الاستراتيجي على وجه الخصوص بشكل جيد يستلزم المنظمات على القيام بإعداد أنظمة فعالة لمساندة تلك العمليات، والسبب في ذلك يعزى إلى أن النظم والإجراءات السليمة تهيئ بيئة مساندة لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح.

#### 7- القيم المشتركة Shared Value

تُعد القيم أو ثقافة المنظمة من الموضوعات التي باتت من الصعب جداً إعطاء مفهوم واضح ودقيق لها. ولايزال هناك جدل كبير ووجهات نظر متعددة من بين الرواد حول فلسفتها وتحليل معناها الحقيقي، والسبب في ذلك قد يعزى إلى تعقيدها وتأثيراتها على العديد من الجوانب في المنظمة ودورها في زيادة تحقيق استقرارية المنظمات كنظام اجتماعي وخلقتها شعوراً بالهوية التنظيمية وما تولده من التزام جماعي داخل المنظمة. حيث أشار إليه (Hitt et al., 2011: 23) بأنها مجموعة معقدة من العقائد والأيدولوجيات والرموز والقيم الجوهرية التي يتم تقاسمها في جميع أنحاء المنظمة والتي بدورها تبين وتحدد كيفية سلوك أعمال المنظمة، وعرفها (Robbins & Judge, 2017: 565) بدلالة نظام للمعاني والقيم

المشتركة يحملها أعضاء المنظمة والتي تميز منظماتهم عن باقي المنظمات الأخرى. ويرى الباحثان أن النجاح في التطبيق الاستراتيجي تأتي في نطاق وجود ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط والتي تحتاج إلى دعم جدي وقوي من قبل أصحاب المصالح. ويمكن الإشارة إلى وجود أربعة عناصر والتي تتم جمعها في كلمة HOME، والتي بدورها تعطي اعتباراً على أن ثقافة المنظمة قوية، وكما في شكل (4).



المصدر: (الياسري والشمري، 2015: 181) بتصريف من الباحثان

الشكل (4) أهمية ثقافة التنظيمية متماسكة لدعم تطبيق استراتيجي

## 8- السرعة Speed

تتسم التطورات المستمرة في بيئة منظمات الأعمال بدرجة كبيرة من التعقيد والاضطراب وعدم الاستقرار، جعلت المنظمات المعاصرة تحتاج إلى السرعة (Speed) والرشاقة الاستراتيجية في الاستجابة مع التطورات التي تواجهها البيئة المنظمة أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي، كي تكون أشد يقظة عند التنفيذ، وأسرع في الفهم، والأقدر على أداء المهام في أقصر وقت. كما يمكن القول بان السرعة في الاستجابة للتطورات البيئية قد تتمثل بالتغييرات في إعادة الهيكلة أو أنظمة الحوافز والمعلومات أو سلوكيات العاملين أو أنماط القيادة أو الثقافة التنظيمية أو رؤية ورسالة المنظمة. وعليه وبعد ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تحاول تقديم توجهاً جديداً يعمل على تحقيق تطبيق استراتيجي ناجح من خلال السرعة أو الرشاقة الاستراتيجية. حيث عرفها كل من (Dehaghi & Navabakhsh, 2014: 67) بأنها الخصائص التنظيمية التي ينبغي أن تنشأ من أجل تطوير قدرة المنظمة للاستجابة لحالات متغيرة بسرعة. أما (Atkinson & Barry, 2009: 1) فقد أكدوا من خلال دراستهم أن أغلب قادة الأعمال، بغض النظر عن الصناعة، ينظرون لعنصر السرعة على أنها حاسمة جداً في عمليات التطبيق الاستراتيجي، وعرفوا السرعة الاستراتيجية بأنها النجاح المستمر في تقليل الوقت إلى القيمة وزيادة القيمة بمرور الوقت مع أخذ بنظر الاعتبار الأفراد والفرق والمشروعات والمبادرات. ويرى الباحثان أن السرعة تساعد المنظمات على امتلاك صفة خفة الحركة الاستراتيجية Strategic Agility والتي تعني ضرورة استجابة وتنفيذ الاستراتيجيات في الوقت المناسب رداً على الاتجاهات المتغيرة في البيئة الخارجية للشركات.

## 9- العناصر الداعمة Supportive Factors

### أ- الحوكمة الرشيدة الداعمة Supportive Good Governance

أي أن التطبيق الاستراتيجي الناجح تستلزم المنظمات وعلى وجه الخصوص (القطاع المصرفي) من امتلاك مجلس إداري والإدارة التنفيذية تتوافر فيه مجموعة من المبادئ والآليات واللوائح والأنماط السلوكية تضمن رسم التوجه الاستراتيجي والسيطرة على أهم المعوقات البيئية والوصول إلى جودة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعدم تضارب أهداف أصحاب المصالح والمراقبة الأداء وإنجاز الأهداف والغايات. حيث عرف (Wily & Sons, 2005: 6) حوكمة الرشيدة للشركات بأنها مجموعة المسؤوليات والعمليات التي تمارسها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تزويد بتعليمات استراتيجية تضمن إنجاز الأهداف، وتحقيق فيما إذا كانت الأخطار مداره بشكل ملائم وان المصادر والأنظمة والموارد التنظيمية مستعملة بمسئولية من أجل تنفيذ استراتيجي فعال. في حين أكد Brenes وزملائه من خلال دراستهم التي أجريت على 300 شركة أعمال في أمريكا اللاتينية على أن الحوكمة المؤسسية أحد أهم العناصر الجوهرية في تطبيق استراتيجية تنافسية، فضلاً عن قيام المجالس بالممارسات الجيدة في تحديد وظائف محددة بوضوح، والمشاركة الرسمية في مناقشة الخطة الاستراتيجية، وتحليل الموضوعات الاستراتيجية (Brenes et al., 2008: 591--592)، وبهذه المعنى يشدد الباحثان على وجود ممارسات الحوكمة الرشيدة عند التنفيذ الاستراتيجي كونه جزءاً لا يتجزأ من

استراتيجية المنظمة لتحقيق رؤيتها ومهمتها وأهدافها طويلة الأجل، والتكيف مع التغيرات الخارجية، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، وتحسين قدراتها الداخلية. كما أشاد (Brauer&Schmidt, 2008: 560) إلى أن للحكومة الجيدة دور فعال في رصد تنفيذ استراتيجية ناجحة للشركة من خلال ضمان تحقيق الاستراتيجية المؤسسية المقصودة في الواقع.

## ب- التغيير التنظيمي والاستراتيجي Organizational and Strategic Change

تفرض التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال على المنظمات التكيف معها باستمرار من خلال إجراء تغييرات تنظيمية واستراتيجية كي تتمكن من تطبيق استراتيجي ناجح. وأن سبب اختيار الباحثان لكلاً من التغييرات التنظيمية والاستراتيجية كعنصر داعم للتطبيق الاستراتيجي تعود إلى أن التنفيذ الاستراتيجي S7 تنطوي على سبع مستلزمات، حيث إن إجراء التغييرات والتعديلات على ستة منها والمتمثلة بـ (الهيكل، النظم، النمط الإداري، الأفراد، الثقافة، المهارات) ترتبط بالجانب التنظيمي، أما التغيير في المستلزم السابع والمتمثل بـ (الاستراتيجية) فتدخل بالتأكيد في الجانب الاستراتيجي والذي يركز على تغيير اتجاه المنظمة استراتيجياً. وأشار عديد من الباحثين أمثال (Thompson et al., 2016: 347) (جلاّب، 2016: 639) إلى أن عملية التطبيق الاستراتيجي الفعال في البيئة المعقدة قد تتطلب من القائمين على التنفيذ الاستراتيجي إحداث عملية التغيير والتجديد في مستلزماتها وعناصرها، لذلك ولكي تتمكن المنظمات من تطبيق استراتيجياتها بنجاح، فإنه من المرجح أن تتطلب الأمر نوعاً من التغيير في هيكلها التنظيمي كي تتمكن من التكيف مع التطورات، لذا يجب على المنظمات القيام بإعداد وتصميم هيكلها باستمرار وبطريقة تتمكن من إجراء التعديلات والتغيرات عليها واتخاذ أسلوب مناسب لإعادة هيكلها التنظيمي قادراً على تحقيق توافق مع الخطط الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة ومن ثم اختيار هيكل تنظيمية أكثر تكيفاً وانسجاماً مع واقع بيئة شديدة المنافسة.

## المحور الثاني - المنظمات الذكية وإطارها المفاهيمي والفلسفي

### أولاً - مفهوم المنظمة الذكية

جاء مفهوم المنظمة الذكية نتيجة لحاجة المنظمات للاستجابة الحيوية إلى التغييرات السريعة والمستمرة في البيئة المحيطة للعصر الحالي، والتي تبنت ظهور فكرتها الأساسية على القدرة على التكيف مع التحديات التنظيمية الجديدة بسرعة بديهية، وبمرونة كافية من خلال استغلال ما يمتلكه من المعرفة والمعلومات وراس المال الفكري للمحافظة على مكانتها السوقية والتعامل مع الأحداث المستجدة بخفة والرشاقة. وهذا ما أكد عليه (Filos, 2006: 8) مشيراً إلى المنظمات الذكية في العصر الرقمي، على عكس منظمات العصر الصناعي، لن تسعى للسيطرة على البيئة، بل تسعى للتكيف معها لأنها تدرك بأن في أحسن الأحوال فإن أية محاولة للسيطرة على البيئة، سوف تؤدي بها إلى الفشل، بل في أسوأ الأحوال، تؤدي إلى خنق الإبداع والابتكار. وفي نفس السياق، رجح (Uygur& Ulusoy, 2013: 109) ظهور مفهوم المنظمة الذكية إلى المواجهة للتطورات الكبيرة والتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا والإشكالات الجديدة من عمليات المنافسة، والتي تتطلب ميزات جديدة من التصميم التنظيمي. لذا فالمنظمة الذكية هي المنظمة التي تتمكن من التكيف مع التحديات والتطورات البيئية برشاقة (Al-Kasasbeh et al., 2016: 107)، ولديها القدرة على التعلم وممارسات الإبداع المعرفي باستمرار (Bakhshian et al., 2011: 414)، فضلاً عن اتخاذ القرارات الذي يجب أن يتسم بالسمات النوعية والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات (Staskeviciute & Ciutiene, 2008: 66).

وهناك جدل واختلاف من قبل الباحثون والرواد في تحديد بدايات ظهور المنظمات الذكية. فمنهم من يرجع الجذور التاريخية لظهورها إلى فترات تكاد تكون في بدايات القرن العشرين حسب بعض الأدبيات والدراسات المعاصرة المتعلقة بالمنظمات الذكية (الكرعاوي، 2015: 126). فقد رجح (Richards, 2002: 36) الظهور الأول للمنظمة الذكية إلى فترة والسبعينيات وبالتحديد من قبل (Wilensky) في كتابه بعنوان "الذكاء المنظمي" حسب ما جاء به شركة أمازون أحد الشركات المعروفة في مجال الطباعة وخاصة الإلكترونية منها، فيما تشير بعض الأدبيات الأخرى إلى أن الظهور الأول للمنظمات الذكية يرجع إلى عام 1980 أي منذ ظهور التطورات التكنولوجية وتوحيد المقاييس للحفاظ على الاقتصاد العالمي (Teresko, 1998: 50). أما (Kirm, 1995: 8) فقد كان له وجهتي نظر في تحديد تاريخ المنظمات الذكية، الأول تعود إلى ما قدمه (Huber) في عام (1987) من خلال مؤتمر هاواي الدولية السنوية لعلوم النظام (HICSS). والثاني له جذوره في

اليابان وبالتحديد في سنة 1990، حينما طور (Matsuda) نهج شمولي لما يسميه بالذكاء التنظيمي وعلى وجه الخصوص مع ظهور نظريات المنظمات المعرفية والمنظمات المتعلمة. وأتفق كل من (Lazarevic & Lukic, 2015: 257) (Al-Kasasbeh et al., 2016: 107) على أن نشأة المنظمات الذكية تعود إلى ما ورد في كتاب بعنوان "المنظمة الذكية: توليد القيمة من خلال البحث والتطوير الاستراتيجي" الذي تم تأليفه من قبل كل من (David Matheson & James Matheson) في عام 1998. ويهدف إعطاء صورة واضحة عن مفهوم وتعريف المنظمة الذكية، لجأ الباحثان لإعداد جدول (3) يوضح من خلالها بعض المساهمات التي أوردتها الكتاب والباحثون عن مفهوم المنظمة الذكية على وفق التسلسل الزمني لتطور المفهوم.

### جدول رقم (3)

#### مجموعة من المفاهيم الخاصة بالمنظمة الذكية بحسب منظور الباحثين

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	Stipanovic & Baresa	(2008:275)	منظمة حديثة تبني على أساس المعرفة والطاقت والمهارات الأفراد وإدارة المعلومات، وتهتم باستثمار العقول والموارد غير الملموسة الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها من أجل توليد حلول مبتكرة وقيمة، وتعمل على خلق بيئة تشجع فيه التغيير النوعي والإسراع في اتخاذ القرارات الصحيحة
2	Schwaninger	(2009:7)	المنظمة التي لديها القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة من خلال إمكانياتها على اتخاذ القرارات ذات الجودة العالية وتنفيذها بشكل فعال لتنتج أفضل الفرص لتوليد القيمة ولتبقى عالية الأداء وقادرة على البقاء والاستمرار
3	Yaghoubi et al.,	(2011:60)	قابلية المنظمة على التفكير الاستراتيجي وسعيها إلى دمج وتنظيم العمليات والإجراءات والمعرفة التنظيمية والتكنولوجيا من أجل التكيف مع بيئتها بسرعة وبالتالي تمكّنها من استغلال الفرص المتاحة
4	Mehrara et al.,	(2012:3311)	المنظمة التي تمتلك القدرة على أن تكون منظمة مبتكرة ورشيقة من خلال ما يمتلكه من الخيط من ذكاء الأفراد والقيادات الذكية والتقنيات العالية والحديثة.
5	Smaeilpur et al	(2014:4270)	خيط تكاملي من ذكاء الأفراد والذكاء الاصطناعي تستخدم لحل المشكلات التنظيمية والاستجابة والتكيف مع البيئة الخارجية
6	الكرعاوي	(2015: 128)	المنظمة التي تمتلك مجموعة من الأفراد المبدعين وتميز بالخفة والرشاقة والاستجابة السريعة للبيئة.
7	Al-Zu'bi & Nawasrah	(2017:358)	المنظمة التي تدعو باستمرار إلى إحداث تحولات جوهرية في عمل إدارة المنظمات، مع مراعاة التركيز على التعلم والتدريب والتنمية وتمكين الأفراد العاملين من أجل القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع التغييرات البيئية

المصدر / من إعداد الباحثين في الاعتماد على المصادر المعتمدة

ووفقاً لما تقدم من مساهمات الباحثين بخصوص المنظمة الذكية التي عرضت بجدول (3). يعرف الباحثان المنظمة الذكية بأنها منظمة تمتلك قدرة على التغيير والتكيف والاستشعار بالتطورات البيئية اعتماداً على العقل الاستراتيجي وقوة الذكاء والمعرفة التنظيمية والمواهب والكفاءات، والذكاء الاجتماعي ومستلزمات التنفيذ للقرارات الاستراتيجية النوعية، والتي بدورها تجعل المنظمة رشيقة وتمكّنها من البقاء والاستدامة في حلبة المنافسة وعالم الأعمال المتغير. ولغرض إعطاء صورة أوضح عن مفهوم المنظمة الذكية، لا بد من التفريق بينها وبين المنظمات التقليدية. قام الباحث بمقارنة بين المنظمات الذكية والتقليدية، جدول (4):

### جدول رقم (4)

#### مقارنة بين المنظمات الذكية والتقليدية

المنظمات التقليدية	المنظمات الذكية
الاعتماد على النظام المغلق وعدم التشجيع على توليد أفكار جديدة	الاعتماد على النظام المفتوح تساعد على خلق أفكار جديدة ومبتكرة
العمل الفردي وغالباً ما تكون هناك صراع	العمل الجماعي وروح التعاون بين الأفراد
هيكل تنظيمي عمودي، التنظيم الرسمي	هيكل تنظيمي مفلطح، والتنظيم غير الرسمي
التفكير التحليلي	التفكير النهجي (النظامي)
ثقافة تنظيمية غير متماسكة	ثقافة تنظيمية متماسكة ومحفزة للعمل
الذكاء الفردي	خيط من الذكاء الجماعي والذكاء الاصطناعي
غالباً ما تمارس فيه الأساليب التقليدية	تمارس فيه نمط القيادة الذكية بشكل مكثف
بطء في الاستجابة للتغيرات البيئية	تتميز بخفة الحركة في الاستجابة للتغيرات البيئية
ضعف في ممارسة عمليات إدارة المعرفة	تمارس عمليات إدارة المعرفة بشكل كفاء وفعال
بطء في النمو	البقاء والديمومة والاستدامة من أولوياتها الأساسية

المصدر: من إعداد الباحثين

## ثانياً - أهمية وأدوار المنظمة الذكية

أشار العديد من الرواد والكتاب إلى أن للمنظمات الذكية أهمية كبيرة في سد الاحتياجات الأساسية التي تواجهها وتطوير نفسها باستمرار وقادرة أيضاً على إحداث التغيير الدائم مع استدامة إدراكها لغاياتها واتجاهها من خلال الاستثمار في العقول وراس المال البشري (Clarke & Clegg, 2000: 45). كما أن للمنظمة ذكية أهمية بالغة في التأكد على ترسيخ إدارة ذات الكفاءة لعمليات المعرفة، حيث أكد الرواد في هذا الحقل أمثال (De Angelis, 2016: 809) أن للمنظمة الذكية أهمية بالغة في استخدام ممارسات إدارة المعرفة التنظيمية كأداة تكييفية للتعامل مع البيئة المتغيرة باستمرار من خلال تحديد الفرص وتجنب المخاطر في وقت مبكر. كما أن للمنظمات الذكية أهمية كبيرة في تبني وخلق التفكير الاستراتيجي لدى المدراء في المستويات العليا، ففي الوقت التي تكون فيها الموقف الرئيس للمنظمة الذكية هو نهج منهجي واستراتيجي للمنظمة وبيئتها، يمكن القول بان تركيز الإدارة على عملية التفكير الاستراتيجي حاسم جداً كونها تعد الأساس في السعي إلى الابتكار والحدس، وإيجاد الحلول للمشكلات بالطرائق الإبداعية، وتمكن المنظمة من إعادة كتابة قواعد اللعبة أو الميزة التنافسية والتي تتطلب من المنظمات الذكية اهتماماً متزامناً بها. ويمكن إبراز جانب آخر لأهمية وأدوار المنظمات الذكية وذلك من خلال كونها تؤكد على التعزيز والتشجيع المستمر للإبداع والابتكار، وخلق الأفكار الجديدة داخل المنظمة. حيث أشار كل من (Butiené, 2016: 63) من خلال دراستهم على أن للمنظمات الذكية أهمية بالغة في تطوير الإبداع من حيث تحليل الموقف الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة المتغيرة جنباً إلى جنب مع إدارة المعرفة وذلك من خلال الانفتاح والتعلم التنظيمي وخلق العمل الفعال والتفكير التنظيمي والقيادة الذكية.

ومن وجهة نظر الاستراتيجيين، أصبحت للمنظمات الذكية أهمية وأدوار حاسمة وذلك من خلال استخدامها لكل من الذكاء التنظيمي وذكاء الأعمال بشكل مكثف من أجل زيادة خفة الحركة وكسب صفة الرشاقة التنظيمية ومواجهة احتياجات العملاء المتزايدة والتغيرات في الأسواق. وعلى هذا الأساس، أشار (Taboli & Bahmanyari, 2017: 85) بان للمنظمات الذكية دور كبير في امتلاك الرشاقة التنظيمية والقدرة على الاستجابة والرد بسرعة وبنجاح على التغييرات البيئية وذلك من خلال ما يمتلكه من الكفاءات والمواهب والقابليات الجوهرية وقوة التفكير والذكاء التنظيمي والاصطناعي. كما أن للمنظمة الذكية أيضاً أهمية ودور حاسم في تحقيق الأداء الوظيفي والأداء المتميز للمنظمة. حيث أظهرت دراسة (Banisi & Ostadali, 2014: 118) بان للذكاء المنظمي تأثير إيجابي كبير على تحقيق أداء فعال من قبل الموظفين. أما دراسة (Toolarood & Daryani, 2015: 375) فقد توصلت إلى أن تقديم الأداء التنظيمي المتميز من قبل المدراء تعزى بشكل كبير إلى المنظمات التي لديها الرؤية الاستراتيجية الواضحة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها للتكيف استراتيجياً مع بيئتها فضلاً عن الانسجام والتوافق بين الوحدات التنظيمية.

كما استقر الباحثان أن لذكاء المنظمة أهمية كبيرة في سير العمل بنجاح وذلك من خلال تحقيق وتعزيز عدد من العمليات التنظيمية، كالاتساق الوظيفي، والاندماج الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والسلوك المواطنية التنظيمية، والتمكين. فمن خلال دراسة مجموعة من الهيئات الرياضية في إيران، توصل (Pirooz, 2015: 35) إلى أن للذكاء المنظمي علاقة معنوية وإيجابية مع الرغبة أو (المصلحة) الوظيفية Job Interest. أما (Iranzadeh et al., 2015: 2586) فقد استنبطوا أن للمنظمة الذكية ومن خلال ما توفره من المعرفة والمعلومات والتعلم أثر كبير في تمكين العاملين وتشجيعهم على القيام بأداء أدوارهم بشكل أكثر نشاطاً في عمليات صنع القرار وتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم

## ثالثاً - خصائص المنظمات الذكية

حدد (Al-Kasasbeh et al., 2016: 111) أن للمنظمات الذكية مجموعة خصائص، يكمن إجمالها بالآتي:

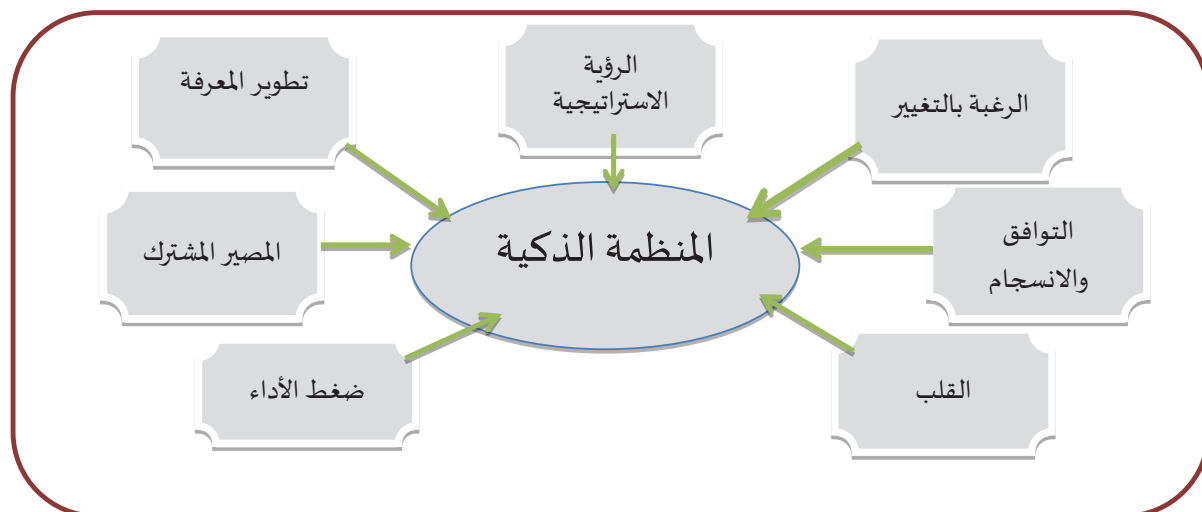
- 1- امتلاك رؤية استراتيجية واضحة تصف الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة
- 2- خلق ثقافة متميزة و متماسكة تعزز قدرة الفرق على تبادل المعرفة والأفكار الإبداعية وتشجع الحوار
- 3- بناء أنظمة الحوافز الداعمة بحيث يدعم قيم المنظمة ويكافئ الأفراد على جهودهم التي تعزز ذكائهم

أما الباحثان فيرون بدورهم أن المنظمة الذكية لابد أن تتسم بالخصائص أو السمات التالية: (1) القدرة على بناء للمعرفة والتركيز على تحسين راس المال الفكري من خلال إدارة فعالة للمعرفة. (2) امتلاك ثقافة تنظيمية تشجعها على

التعلم المستمر فضلاً عن الاعتماد على الأساليب الترغيب الطوعية. (3) توفر براعة تنظيمية وخفة حركة الاستراتيجية تمكّنها من التجديد والتحسين المستمر والتكيف مع التغيرات والتطورات البيئية غير المتوقعة. (4) امتلاك التقنيات والأساليب الحديثة لتمكّنها من الاستدامة وتجعلها قادرة على تقديم إنتاج السلع والخدمات بطرق مبدعة ومبتكرة تتواءم مع التغيرات في حاجات ورغبات الزبون. (5) وجود القيادة الذكية ذوي والمهارات المتعددة للمساعدة في خلق وإدامة والهام الرؤية الاستراتيجية. (6) هيكل تنظيمي مرن وعضوي تستجيب للتغيير والتجديد.

#### رابعاً - أبعاد المعرفة للمنظمات الذكية

ولأغراض ومقتضيات الدراسة الحالية، يتفق الباحثان مع النموذج الذي طرحه (Albrecht, 2002: 13): في تحديده لأبعاد المنظمة الذكية: والتي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة كونها من أكثر النماذج شمولية، حيث تنطوي على مضامين تعطي صورة حقيقية للمناظير التنظيمية والاستراتيجية للمنظمات الذكية، وأكثر النماذج تفصيلاً ودقةً، ويعد من أكثر النماذج التي تستهدف التغيير والتجديد والإبداع والابتكار والتعلم والمعرفة والريادة والاستباقية والرشاقة والاستدامة، فضلاً عن الاعتقاد الباحث بانها أكثر النماذج قبولاً من قبل كثير من الدراسات أجنبية والعربية وأكثر ملاءمة مع ميدان الدراسة، والشكل (5) يوضح ذلك.



Source: Albrecht, K. (2002). "Intelligence Organizational & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos", Executive White Paper, p. 11

الشكل (5) أبعاد المنظمة الذكية حسب نموذج (Albrecht, 2002)

#### 1- الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

تمثل الرؤية الاستراتيجية إحدى المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية ومن أهم المكونات التي ترتبط بمستقبل المنظمة وتوجهاتها وتمدها بالطموح والتفوق والازدهار في أنشطتها، فهي تحدد مسار تطويرها والطرائق التي تسلكها لتحقيق رسالتها والحالة المستقبلية المرغوبة التي تسعى إلى تحقيقها. حيث أشار كل من (Albrecht, 2002: 11) (Yaghoubi et al., 2012: 2629) بأن الرؤية الاستراتيجية تشير إلى القابلية على الخلق والاستنباط والتطوير والتعبير عن غرض المنظمة وأهدافها التنظيمية والاستراتيجية، ويفترض إمكان القادة لصياغة وبيان وتطوير مفاهيم ناجحة، والقيام بإعادة اختراعه عند الضرورة، أما (Gholami & Sfaee, 2012: 157) فيعرفها بأنها قدرة المنظمة على وضع الأهداف المستقبلية ووضع إمكانيات تحقيقها، في حين يصفها الباحثان بأنها التصور الذهني والطموح المستقبلي الذي ترسمه قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها وقوتها ورأسمالها الاستراتيجية التي تمتلكها وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

## 2- الرغبة بالتغيير Appetite For Change

أصبح التغيير أمراً حاسماً وضرورياً بالنسبة للمنظمات التي تناضل من أجل البقاء والديمومة والاستمرار والتميز والابتكار ومواجهة المنافسين في ظل بيئة الأعمال اليوم التي تتسم بالتعقيد والتغيرات المتسارعة. حيث أكد (الخفاجي، 2010: 68) بان التغيير يمثل تحدياً، وفي الوقت نفسه إنها فرصة للحصول على التجارب والخبرات الجديدة والمثيرة وممارسة الأساليب الجديدة لمعالجة الأشياء، حيث إن المنظمات في هذه البيئات يدركون بالحاجة إلى إعادة الابتكار والتجديد لنموذج الأعمال باعتباره تحدياً ترحيبياً وفرصة لتعلم طرق جديدة للنجاح. في حين أتفق كل من (الطائي واخرون، 2013: 138) إلى أن الرغبة في التغيير تمثل القدرة على التغيير والتجديد في البيئة الداخلية بما يتواءم مع التطورات والتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية من خلال تبني الثقافة التنظيمية المشجعة والمستجيبة للتغيير عن طريق عمليات التحفيز لمشاركة عقول الأفراد والصبر لمواجهة التحديات وفي حوض تجارب جديدة. أما الباحثان فيعرفون الرغبة في التغيير بأنها قدرة المنظمة على إجراء التغيرات والتحسين والتجديد والارتقاء والابتكار باستمرار من أجل التكيف مع البيئة واستجابة لتطوراتها التكنولوجية والمنافسة الشرسة فيه، فضلاً عن امتلاك هيكل تنظيمي مرن وأنظمة ذات كفاءة وثقافة مشجعة لتلك الشبهة وبالتالي جعلها مستديمة.

## 3- المصير المشترك Shared Fate

برز استخدامه في المنظمات لكي تتولد الإحساس لدى جميع الأفراد بأنهم لديهم هدف مشترك مع منظمهم (Lamont, 2007: 509). حيث أشار (Ahmadi & Ranjbari, 2013: 1312) بأنه عندما يكون لدى أغلبية أصحاب المصالح المرتبطين (كالمجهزين الأساسيين وشركاء الأعمال وحتى في بعض الأحيان عوائل العاملين) معرفة ماهية مهمة ورسالة المنظمة، فأنهم سوف يكون لديهم الإحساس بالغرض المشترك التي يجب أن تحققها المنظمة الذكية والفهم الكبير على أنهم جزء من معادلة نجاحها. لذلك فإن الإحساس بان (كلنا في نفس القارب) يخلق شعور قوي بالارتباط كمجموعة ويولد لدى الأفراد الدافع لمصيرهم كفريق عمل واحد، وبالمقابل عندما لا يمتلكون رؤية مشتركة للنجاح فأنهم سوف لا يكونون متأمليين حول مساهمة جهودهم الفردية في توجيه دفة القارب بالاتجاه المرغوب أو كما يرغبون (Albrecht, 2002: 12). وبالتالي يمكن القول أن العمل دون الإحساس بالمصير المشترك ودون مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع الخطط والمشاركة بالمعلومات عبر أقسام المنظمة والإحساس بالانتماء، يؤدي إلى تفسخ وتلاشي النغمة النفسية للثقافة وسوف تولد العديد من الصراعات وعدم الولاء والشعور بالمسؤولية تجاه العمل. وعرف (Chegani, 2016: 19) المصير المشترك بأنها الشعور أو إحساس الأفراد نحو غرض مشترك والعمل التآزري. وقصد به الباحثان بأنها عملية اشتراك الموظفين في القضايا التنظيمية وتغريس روحية العمل وفكرة التعاون والتبادل الحر للأفكار ما بين الأفراد العاملين معاً من أجل تطوير بعضهم البعض والوصول إلى وجهات نظر مشتركة والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة بالتعاطف والتضامن.

## 4- القلب Heart

ينطوي على الاستعداد لتقديم وإعطاء جهود أكثر مما هو مطلوب، أي أن فلسفة ومضمون هذا البعد هي تقديم الجهود الإضافية من قبل أعضاء المنظمة أكثر من المستوى الذين تعاقدوا عليه لتقديمه (Kiani et al., 2013: 474). وأشار (الخفاجي، 2010: 68) إلى أن الاهتمام بعواطف ومشاعر الأفراد وبنسبة ضئيلة من قبل المنظمة تمنحها ورقة أساسية للقيام الأفراد بمهامهم الوظيفية. وتم التطرق إلى عنصر القلب من قبل مجموعة من الباحثين، فقد حدده كل من (Gholami & Sfaee, 2012: 157) باعتباره إظهار لميول الأفراد لتأدية الأنشطة الخارجة عن المعيار المألوف. أما (Karimi & Akbari, 2015: 262) فقد فسروها بأنها الرغبة في العمل والجهود الطوعية الذي يبذلها الأعضاء للتعاون يتجاوز المستوى القياسي. أما الباحثان فيصفونها على أنها تقديم المستويات العالية من الروحانية والطاقة للعمل والأداء الإضافي والحماس وتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل الأفراد العاملين مقابل اهتمام والتزام الإدارة بالجودة الكلية لحياة عملهم.

## 5- الانتظام والتوافق Alignment and Congruence

أكد كل من (Karimi & Akbari, 2015: 262) على أن الكل يعمل معاً في المنظمات الذكية من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وعلى القادة إزالة التناقضات الهيكلية وتعبئة الطاقات الفردية لتحقيق الهدف المشترك. فبدون وجود



قواعد للتنفيذ، أو عندما يؤدي تصميم المنظمة وهياكلها ونظمها وأساليبها وعملياتها وسياساتها وقواعدها وأنظمتها ونظم المكافآت إلى دفع الناس في اتجاهات بعيدة عن إنجاز المهمة، فإن الحل يتحول إلى المشكلة وان التعديل وتوضيب من الأمور المطلوبة يستوجب أخذه بنظر الاعتبار، والا سيواجه الأفراد والمجاميع الكثير من المشكلات والخلافات في المستقبل (Smaeilpur et al., 2014: 4272)، وينظر (Chegani, 2016: 19) إلى الانتظام والتطابق بانهما مجموعة من الفوائد للأدوات والقوانين واللوائح التنظيمية في النجاح والتفاعل بين الأعضاء للتعامل مع البيئة. ويرى الباحثان بان وجود التوافق والانسجام داخل المنظمات الذكية تأتي في ظل نطاق مجموعة من العناصر والأسس الضرورية والمتمثلة بهيكل ملائم، ووجود قيادة فاعلة، ودعم السياسة للمسئوليات، وتسهيل العمليات المهنية، ورؤية مشتركة للعاملين، وتحسين وتصميم أنظمة المعلومات ذات الكفاءة، وعدم وجود الصراع بين الإدارة والعاملين، وتقييم العملاء.

#### 6- ضغط الأداء Performance Pressure

في المنظمات الذكية يجب أن يكون فيها كل فرد مالك لفكرة الأداء ولديه معرفة لما يجب تحقيقه فضلاً عن صحة ومصداقية أهداف المنظمة، وان يتمكن القادة من تشجيع وتقديم الدعم المدرك لشعور بالجهود المبذولة والذي يكون لها أثر الكبير عندما يتم قبوله من قبل جميع أفراد المنظمة كمجموعة ذاتية في التوجيه المشترك نحو إنجاز الأداء. ويعد ضغط الأداء عنصراً حاسماً في تعزيز وتحقيق الأداء المتميز، وقد استنتجت الدراسات بان كلما كان مستوى ضغط العمل منخفضاً جداً فإن مستوى أداء العاملين يقل أيضاً وذلك لعدم وجود الدافعية، أي أن العلاقة ما بين ضغوط العمل والأداء هي علاقة طردية وإيجابية. وقد تباين الباحثين والكتاب في تعريفهم للضغوط الأداء. حيث وصوفوها (Gholami & Sfae, 2012: 158) (Karimi & Akbari, 2015: 262) على إنها تشكيل ثقافة يشعر فيه كل عضو جديد ينضم إلى المنظمة بالتعاون الملزم نحو العمل المشترك. أما الباحثان فينظرون إلى ضغط الأداء بانها الجدية في القيام بالأشياء الصحيحة من أجل الحصول على مردودات بارعة وفعالة واستجابة للعمل والنجاح المشترك.

#### 7- تطوير المعرفة Knowledge Deployment

أصبحت عملية نشر وتطوير المعرفة من المتطلبات الأساسية للمنظمات الساعية للحصول على حصة سوقية كبيرة وتكون ذكية ومستجيبة للتغيرات البيئية المعقدة. وهذا ما جاء به كل من (Albrecht, 2002: 12) (Kiani et al., 2013: 474)، مؤكداً على أن المنظمات الذكية يجب أن تتضمن التدفق المستمر للمعرفة من خلال الثقافة والتوازن الدقيق بين حماية المعلومات الحساسة وتوافر المعلومات عند الحاجة، كما يجب أيضاً أن تضمن دعم وتشجيع الأفكار الجديدة، والاختراعات الجديدة والاستجابات المتفتح للوضع الراهن. ومن حيث الفوائد التي تقدمها تطوير المعرفة في المنظمات الذكية، فقد أشارت إليهم دراسة (Liez, 2012: 6) عندما تطرقت إلى أن الأسباب الجوهرية لنشر وتوزيع المعرفة والتي هي تحقيق العمل بقدرة عالية من الذكاء، تعزيز الثقة والالتزام لدى العاملين، الحصول على العوائد وتقليل التكلفة، منع حدوث المشكلات المستقبلية، خلق القيمة المضافة للزبون، مواكبة التطورات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويضيف الباحثان أيضاً كل من (اتخاذ القرارات النوعية، تطوير التعلم الجماعي، امتلاك الكفاءات الجوهرية وقابليات التنظيمية، وتحسين الإبداع، وخلق ممارسات التكيف مع الحالات البيئية الطارئة) كفوائد إضافية لتطوير المعرفة.

### المبحث الثالث - الجانب الميداني

#### أولاً - وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي للنتائج

خصصت الفقرة الحالية لمعرفة مدى توافر وممارسة المستلزمات التطبيقية الاستراتيجية وأبعاد المنظمة الذكية لدى المصارف المبحوثة على وفق آراء أفراد العينة وذلك اعتماداً على تحليل الوصفي وبموجب مؤشرات النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحراف المعياري، ومعاملات الاختلاف، والأهمية النسبية وترتيبها. وكما يلي

#### 1- وصف وتحليل آراء عينة المبحوثين حول المتغير التطبيقية الاستراتيجية واستجاباتهم

ومن أجل تحديد تقديرات مستويات الاتفاق وبموجب قيم الأوساط الحسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات استناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمده الدراسة الحالية ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما مذكور في الجدول (6).

## جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية وترتيبها لمستلزمات التطبيق استراتيجي

ت	المستلزمات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	ترتيب أهمية النسبية	مستوى التقدير
1	الهيكل	5	4.094	0.737	18.0	0.819	7	عالي
2	الاستراتيجية	5	4.086	0.760	18.6	0.817	8	عالي
3	نمط الإدارة	5	4.132	0.737	17.8	0.826	3	عالي
4	العاملون	5	3.986	0.845	21.2	0.797	9	عالي
5	المهارات	5	4.112	0.764	18.6	0.822	5	عالي
6	الأنظمة	5	4.266	0.730	17.1	0.853	1	عالي جداً
7	القيم المشتركة	5	4.105	0.742	18.1	0.821	6	عالي
8	السرعة	5	4.137	0.741	17.9	0.827	2	عالي
9	العناصر الداعمة	5	4.129	0.727	17.6	0.826	4	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام لمتغير المستقل (التطبيق الاستراتيجي)	45	4.12	0.754	18.3	0.823	-	عالي

توضح نتائج التحليل في جدول (5) مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على مستوى متغير التطبيق الاستراتيجي ومستلزماته في المصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير التطبيق الاستراتيجي (4.12) وانحراف معياري (0.754) وبمستوى أهمية عالية والبالغ (0.823). وقد كشفت المقاييس أن الأهمية الترتيبية لكافة مستلزماته جاءت بمستوى أهمية ترتيبية عالية وبقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ بأن هناك تركيزاً وبمستويات أعلى على مستلزم الأنظمة من قبل المصارف المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة حيث جاء بالمرتبة

## جدول رقم (6)

المستويات التقديرية لوصف الآراء

ت	قيمة الوسط الحسابي	التقدير
1	1 - 1.8	ضعيف جداً
2	1.8 - 2.6	ضعيف
3	2.6 - 3.4	متوسط
4	3.4 - 4.2	عالي
5	4.2 - 5	عالي جداً

المصدر: من إعداد الباحثان

الأولى وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.266) وبتأكيد من أقل الانحراف معياري (0.730) وأقل قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (17.1) وأعلى مستوى الأهمية (0.853) وهي أعلى من الأهمية النسبية للمستلزمات الأخرى لمتغير التطبيق الاستراتيجي، إذ إنه كلما اقتربت قيمة أهمية النسبية من نسبة (100%) دل ذلك على شدة أهمية البُعد أو المتغير وبالعكس، فيما جاء المستلزم السرعة بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.137) وانحراف معياري (0.741) وبمستوى أهمية عالية، كما جاء المستلزم نمط الإدارة والمتكون من (5) فقرات بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.132) وانحراف معياري (0.737) وبالوصول على مستوى أهمية عالية أيضاً، أما المستلزمات (العناصر الداعمة والمهارات والقيم المشتركة والهيكل والاستراتيجية)

فقد جاءت في المراتب الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة والثامنة على التوالي وبمستوى أهمية عالية لكل منهم. أما المرتبة الأخيرة فقد كانت من نصيب المستلزم العاملون (الكادر الوظيفي) وبمتوسط حسابي (3.988) وأعلى انحراف معياري والبالغ (0.845) وبأعلى معامل اختلاف (21.2) مع الحصول على مستوى أهمية عالية. وبما أن جميع الأوساط الحسابية والتي تتراوح ما بين (3.986-4.266) أكبر من الوسط الفرضي (3)، والانحرافات المعيارية للمتغير تتراوح بين (0.730-0.845) والتي تشير إلى عدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة، والحصول جميع المستلزمات على أهمية النسبية عالية، فإن الأمر يعكس لنا توافر مستلزمات التطبيق الاستراتيجي بشكل فعال ووجود اهتمام عالي جداً بها من قبل العينة المبحوثة والمتمثلة بالعاملين في العينة من المصارف القطاع الخاص في كردستان العراق.

## 2- وصف وتحليل آراء عينة المبحوثين حول المتغير المنظمة الذكية واستجاباتهم

تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (7) إلى مستوى متغير المنظمة الذكية وأبعادها في المصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المنظمة الذكية (4.05) وانحراف معياري (0.809) وبمستوى أهمية عالية والبالغ (0.809). وقد جاءت بعد الرغبة بالتغيير والمتكونة من (5) فقرات بالمرتبة الأولى وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.099) وانحراف معياري (0.779) وبمعامل الاختلاف والتي بلغت (19.1%) وأعلى مستوى الأهمية (0.820) وهي أعلى من الأهمية النسبية لأبعاد الأخرى لمتغير المنظمة الذكية. فيما جاء بعد القلب بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.085) وانحراف معياري (0.810) وبمستوى أهمية عالية، أما البعد التراصف والتوافق فقد جاء بالمرتبة الثالثة

جدول رقم (7)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية  
لأبعاد المنظمة الذكية

ت	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية	ترتيب أهمية النسبية	مستوى التقدير
1	الرؤية الاستراتيجية	5	4.053	0.776	19.2	0.811	4	عالي
2	الرغبة في التغيير	5	4.099	0.779	19.1	0.820	1	عالي
3	المصير المشترك	5	3.967	0.856	21.6	0.793	7	عالي
4	التراصيف والتوافق	5	4.056	0.745	18.4	0.811	3	عالي
5	القلب	5	4.085	0.810	19.9	0.817	2	عالي
6	نشر (تطوير) المعرفة	5	4.015	0.851	21.2	0.803	6	عالي
7	ضغط الأداء	5	4.046	0.846	20.9	0.809	5	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية العام لمتغير التابع (المنظمة الذكية)	35	4.05	0.809	20.04	0.809	-	عالي

وبمتوسط حسابي (4.056) وانحراف معياري (0.745) وحصلت على مستوى أهمية عالية أيضاً، بينما جاءت البعد الرؤية الاستراتيجية بالمرتبة الرابعة وبالوسط الحسابي البالغ (4.053) وانحراف المعياري 0.776 ومعامل اختلاف 19.2% وبمستوى أهمية عالية أيضاً والبالغة (0.811). وجاء كل من بعدين ضغط الأداء ونشر المعرفة بالمراتب الخامسة والسادسة وبمتوسطات حسابية البالغة (4.046) و(4.015) على التوالي. بينما جاء المصير المشترك بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.967) وأعلى انحراف معياري (0.856) ومعامل الاختلاف

(21.6%). ومن خلال نتائج التحليل واعتماداً على الأوساط الحسابية والتي تتراوح بين (3.967-4.099) وهي أكبر من الوسط الفرضي، وفضلاً عن مستويات التقدير، يمكننا القول بان هناك التركيز والاهتمام الجيد من قبل أفراد في عينة المصارف المبحوثة في ممارساتهم لأبعاد المنظمة الذكية ومن وصول مصارفهم إلى قائمة المصارف الذكية.

#### ثانياً - اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط والتأثير

نتناول في هذا المبحث عرضاً لمعاملات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين المتغير المستقل (التطبيق الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (المنظمة الذكية)، وكما يأتي:

#### أ- اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط بين التطبيق الاستراتيجي والمنظمة الذكية:

1- المستوى الكلي: يتبين من نتائج تحليل الارتباط في الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيري التطبيق الاستراتيجي والمنظمة الذكية، والتي بلغت (0.879) عند مستوى معنوية (0.01)، وفي الاعتماد على هذه

#### جدول رقم (8)

الارتباط بين التطبيق الاستراتيجي والمنظمة الذكية على المستوى الكلي والجزئي

المنظمة الذكية التطبيق الاستراتيجي	الرؤية الاستراتيجية	الرغبة في التغيير	المصير المشترك والتوافق	القلب	نشر المعرفة	ضغط المؤشر
الهيكل	**646	**649	**578	**630	**602	**702
الاستراتيجية	**673	**624	**605	**599	**608	**723
نمط الإدارة	**650	**633	**535	**594	**603	**702
العاملون	**557	**560	**577	**507	**537	**649
المهارات	**559	**636	**588	**589	**642	**697
الأنظمة	**533	**603	**542	**546	**558	**635
القيم المشتركة	**674	**663	**633	**635	**619	**732
السرعة	**679	**693	**652	**678	**626	**765
العناصر الداعمة	**673	**667	**565	**663	**569	**727
المؤشر الكلي	**768	**781	**720	**747	**736	**879

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) \* معنوي عند مستوى (0.05)  
المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

النتيجة، يتبين للباحثين بأن هناك مستويات معنوية وموجبة من الارتباط بين التطبيق الاستراتيجي والمنظمة الذكية في المصارف المستجيبة، مما يستنتج منه أنه كلما امتلكت المصارف المستجيبة مستلزمات التطبيق الاستراتيجي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قدرات تلك المصارف في تحقيق أبعاد المنظمة الذكية.

2- المستوى الجزئي: بهدف الفهم الأكثر شمولية

لدور الأبعاد في تعزيز مستوى الارتباط بين المتغيرين فإنه تم التوجه نحو تحليل الارتباط على المستوى الجزئي لأبعاد هذه المتغيرات، حيث يتبين من نتائج التحليل في الجدول (8) الآتي:

- ظهر وجود ارتباط بين مستلزمات التطبيق الاستراتيجي والمتمثلة بكل من الهيكل، الاستراتيجية، نمط الإدارة، العاملون، المهارات، الأنظمة، القيم المشتركة، السرعة، والعناصر الداعمة، وبين متغير المنظمة الذكية وبمعامل ارتباط بلغ (0.702)، (0.723)، (0.702)، (0.649)، (0.697)، (0.635)، (0.732)، (0.765)، (0.727) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يستنتج منه أن امتلاك المصارف المستجيبة لكل من الهيكل، الاستراتيجية، نمط الإدارة، العاملون، المهارات، الأنظمة، القيم المشتركة، السرعة، والعناصر الداعمة يساهم في رفع مستويات تحقيق أبعاد المنظمة الذكية لدى تلك المصارف.
- ظهر وجود ارتباط بين متغير التطبيق الاستراتيجي وأبعاد المنظمة الذكية والمتمثلة بكل من الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، المصير المشترك، التراصف والتوافق، القلب، نشر المعرفة، ضغط الأداء وبمعامل ارتباط بلغ (0.768)، (0.781)، (0.720)، (0.747)، (0.736)، (0.721)، (0.777) على التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يستنتج منه أن امتلاك المصارف المستجيبة لمستلزمات التطبيق الاستراتيجي يساهم في رفع مستويات تحقيق أبعاد كل من الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، المصير المشترك، التراصف والتوافق، القلب، نشر المعرفة، ضغط الأداء لدى تلك المصارف.

وبالاستناد إلى نتائج الارتباط الكلية والجزئية السابقة فإنه يمكن الاستنتاج بصحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية بين مستلزمات التطبيق الاستراتيجي وأبعاد المنظمة الذكية منفردة ومجمعة).

#### ثالثاً - اختبار وتحليل فرضيات علاقات التأثير التطبيق الاستراتيجي في المنظمة الذكية

يوضح الجدول (9) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا وتربيع قيمة الارتباط وقيم توزيعي F و T لكل من المتغيرين المستقل والتابع. حيث يتضح من الجدول (9) وجود تأثير معنوي لمتغير التطبيق الاستراتيجي كمتغير مستقل على بناء المنظمة الذكية باعتبارها متغيراً تابعاً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1122.309) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.76) عند درجتي حرية (1 و 329) ضمن مستوى معنوية (0.01) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.773) وهذا يعني أن نسبة (77.3%) من الاختلافات في المنظمات الذكية يفسرها التطبيق الاستراتيجي بمستلزماته التسعة ويعود الباقي (22.7%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. ويمكن اختبار صحة الفرضية الثانية للانحدار حول تأثير التطبيق الاستراتيجي كمتغير مستقل على أبعاد المنظمة الذكية كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط مستقلة من الأبعاد الأخرى. يضاف إلى أن قيمة معامل الانحدار (Beta) والبالغ (0.884) يدل على أن التغيير في المنظمات الذكية بنسبة (88.4%) يعزى إلى متغير التطبيق الاستراتيجي. ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) وقد بلغت (33.501) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.590) وبمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (0.01) في درجة الحرية (329) وبهذا تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التطبيق الاستراتيجي في بناء المنظمات الذكية".

#### جدول رقم (9)

ملخص قيم الانحدارات والتوزيعات لمتغيرات البحث

نموذج الانحدار	المتغير التابع: المنظمة الذكية							Df
	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient					
	B	S.E	Beta	F	T	R2	.Sig	
Constant	011.	0.122			089.		0.002	
المتغير المستقل: التطبيق الاستراتيجي	884.	0.029	0.879	1122.309	33.501	0.773	0.000	

Simple Regression

1

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

329

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

330

المصدر: من إعداد الباحثان في الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 20)

## رابعاً - اختبار فرضيات التباين حسب متغير التطبيق الاستراتيجي

جدول رقم (10)

التباين على وفق متغير التطبيق الاستراتيجي

P-Value	قيمة F المحسوبة	متوسط درجات الحرية			مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
		271	801.	47.264			
0.000	18.930	59	801.	47.264	بين المجموعات	المنظمة الذكية	
		271	042.	11.468	داخل المجموعات		
		330	-	58.732	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثان حسب نتائج التحليل الإحصائي N = 331

تم تطبيق معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لاختبار فرضية التباين التي اعتمدها الدراسة الحالية، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05). وكما يتضمن الجدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي أو التباين باتجاه واحد والمتصل بمدى وجود تباين بين المصارف المستجيبة في متغير المنظمة الذكية تبعاً لتركيزها على متغير التطبيق

الاستراتيجي في عملياتها المنظمة، حيث تبين أن هناك تباين معنوي وذو دلالة إحصائية في متغير المنظمة الذكية يمكن أن نعزو مصدره لمتغير مستلزمات التطبيق الاستراتيجي، وذلك بالاستناد إلى نتائج هذا الاختبار حيث بلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (18.930) وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.371) وبدرجات حرية (59، 271) وبمستوى دلالة محسوبة والتي بلغت قيمتها (0.000). واستناداً لنتائج هذا التحليل فإنه يتم القبول بالفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه (تباين المصارف المبحوثة في عدها من المنظمات الذكية تبعاً لتباين تركيزها على متغير التطبيق الاستراتيجي). وبذلك يمكن الاستنتاج بأن المصارف المستجيبة تتباين في أسلوب سعيها لتكون منظمات ذكية تبعاً لتباين تركيزها على مستلزمات التطبيق الاستراتيجي التي تمتلكها.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً - الاستنتاجات

- 1- لم يكن الموضوع التطبيق الاستراتيجي محور دراسة واهتمام الباحثين والكتاب بشكل كاف وكانت هناك دراسات محدودة جداً، حيث ذهب العديد منهم نحو الصياغة الاستراتيجية وعلى وجه الخصوص الدراسات العربية والسبب في ذلك قد تعود إلى تعقدها وصعوبة تطبيقها في المنظمات
- 2- من مؤشرات الدراسة النظرية تبين أنّ مرحلة التطبيق الناجح لاستراتيجيات المنظمات مرهون بامتلاكهم للمستلزمات معينة تتلاءم مع طبيعة عمل المنظمة وأنشطتها وخدماتها، ووعيمهم لما يدور في بيئتها
- 3- كشفت النتائج التحليل الوصفي بأنه لدى عينة المصارف المستجيبة توفر كافة المستلزمات التطبيق الاستراتيجي وبمستوى متقاربة وعالية فضلاً عن امتلاكهم لسمات المنظمات الذكية.
- 4- أوضحت نتائج التحليل الارتباط وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين المتغيرين التطبيق الاستراتيجي والمنظمة الذكية في المصارف المستجيبة على المستوى الكلي والجزئي، مما يستنتج منه أنه كلما امتلكت المصارف المستجيبة مستلزمات التطبيق الاستراتيجي فعال فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قدرات تلك المصارف في تحقيق أبعاد المنظمة الذكية
- 5- أفصحت نتائج تحليل الانحدار بان هناك علاقة أثر معنوي للمستلزمات التطبيق الاستراتيجي في بناء المنظمة الذكية على المستوى الكلي، إذ أن زيادة الاهتمام المصارف المبحوثة بتوفير المستلزمات يؤدي بشكل ملاحظاً إلى بناء المنظمة الذكية بصورة عامة وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.773) وهذا يعني أن نسبة (77.3%) من الاختلافات في المنظمة الذكية يفسرها التطبيق الاستراتيجي بمستلزماته
- 6- تم الاستدلال من النتائج تحليل التباين الأحادي على أن المصارف المبحوثة تتباين في أسلوب سعيها لتكون منظمات ذكية تبعاً لتباين تركيزها في توفير مستلزمات التطبيق الاستراتيجي.
- 7- يستنتج الباحثان بان تشكيل المنظمة الذكية تعتمد بشكل كبير ومباشر على الأفراد المبدعين والمبتكرين ومهاراتهم ووجود نظم تكنولوجيا المعلومات الذكية والهيكل تنظيمي المرن وأنماط إدارية المناسبة

## ثانياً - التوصيات

- 1- ضرورة تبني المصارف المبحوثة في توفير المستلزمات الضرورية للتطبيق الاستراتيجي بشكل فعال
- 2- ضرورة تحديث المصارف المستجيبة لهيكلها المنظمية ذات العلاقة بالتعاملات المصرفية مع زبائنها باستمرار كونها الوسيلة المناسبة والتي تساعد تلك المصارف في التطبيق الاستراتيجي.
- 3- زيادة تركيز إدارات المصارف المبحوثة على تبني استراتيجيات لمواجهة التغيرات الفجائية في البيئة الخارجية، خصوصاً بسبب ظروف البيئة إقليم التي تتسم بالتقلبات والتغيرات المستمرة
- 4- توصي الدراسة ضرورة اعتماد إدارات المصارف المستجيبة ممارسة أنماط إدارية يرتكز على تبني أسلوب توجيه العاملين نحو تطبيق الاستراتيجيات المصرفية، وبث روح المبادرة والتعاون في بيئة العمل المصرفية بما يقود لتحقيق النجاح الاستراتيجي في عملياتها المصرفية.
- 5- زيادة اهتمام إدارة المصارف المبحوثة بتطوير قابليات والمهارات العاملين وتزويدهم بالبرامج التدريبية عالية المستوى وإشراكهم في ورش العمل من أجل إكسابهم مهارات التعامل مع الزبائن وغرس مبادرات التعليم المستمر وتشجيع إقامة العلاقات التبادلية فيما بينهم وذلك من أجل تطبيق استراتيجياتها بكفاءة والتوجه نحو تبني مفاهيم المنظمة الذكية نوصي لكي تمتلك المصارف المستجيبة سمات المنظمة الذكية أن تعمل على تطوير خدماتها بشكل مستمر وبما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل الإقليمية والعالمية
- 6- قيام إدارات المصارف المبحوثة بإعداد برنامج تنظيبي استراتيجي سنوي متكامل عن أنشطة والخدمات المصرفية وتطبيق استراتيجياتها وأبعاد المنظمة الذكية على أن يتضمن هذا البرنامج مجموعة من المحاضرات والحلقات النقاشية مع استضافة مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة والاستراتيجية والسلوك التنظيمي والعلوم المالية والمصرفية في الجامعات والمعاهد الإقليمية.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- إدريس، وائل محمد؛ والغالي، طاهر محسن. (2016). *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات*. ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2010). *الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات*. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان
- الدوري، زكريا مطلق. (2005). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان.
- السالم، مؤيد سعيد. (2016). *الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية*. دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- السكارنة، بلال خلف. (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. دار المسيرة للنشر، عمان.
- الطائي، يوسف حجيم؛ والصائغ، محمد جبار؛ وهادي، قيصر علي. (2013). "صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات". *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 9، العدد 26.
- الكرعوي، محمد ثابت فرعون. (2015). "استراتيجية ريادية الأعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، آسيا سيل، كورك)". *أطروحة دكتوراة غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.
- النجار، فايز جمعة؛ والنجار، نبيل جمعة؛ والزغي، ماجد راضي. (2017). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي*. ط 4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- الياصري، أكرم محسن؛ الشمري، أحمد عبد الله. (2015). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة*. الجزء السادس، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان
- بن حبتور، عبد العزيز. (2007). *الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير*. ط 2، دار المسيرة للنشر، عمان.
- جلاب، إحسان دهش. (2016). *إدارة السلوك الإنساني في المنظمات*. دار صفاء للنشر، عمان
- دانوك، أحمد عبد الله. (2012). "واقع حواجز التنفيذ الاستراتيجي على وفق نموذج Eisenstat & Beer: دراسة تحليلية في شركة SCOP للمشروعات النفطية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
- يونس، طارق شريف؛ والهيبي، خالد عبد الرحيم مطر. (2010). *الإدارة الاستراتيجية: مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية*. جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmadi, M. & Ranjbari, M. (2013). "Organizational Intelligence Effect on Entrepreneurship Improvement", *Technical Journal of Engineering and Applied Sciences*, 3 (13), 1311–1317.
- Al-kasasbeh et al. (2016). "Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance :An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company", *International Journal of Business and Management*, 11(8), 106–115.
- Al-Zaabi, Mohammed & Pech, Robert. (2015). "Strategic Corporate Governance Stakeholder Complexities in Strategic Decision Implementation (SDI): The Shipbuilding Industry in Abu Dhabi", *The Journal of Developing Areas*, Special Issue on Sydney Conference /April 2015, Vol. 49, No. 6

- Al-Zubi, H. A. & Al-Nawasrah, M. S. (2017). "Analysing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7, No. 7
- Albrecht, Karl. (2002). *Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos*. The Executive Perspective, pp 1-17.
- Alexander, L. D. (1991). "Strategy Implementation: Nature of the Problem", In: Hussey, D. (Ed.), *International Review of Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester, New York, NY, Vol. 2 No. 1, pp. 73-96.
- Anchor, J. R. (2016). "Strategic Decision Implementation in an Emerging Market: The Nature of the Beast", *Management Decision*, Vol. 54, Iss. 3.
- Atkinson, T. & Barry, S. (2009). *Achieving Strategic Speed: A Forum Study Finds That Speed Tops Executives' Concerns-but Many Companies Fall Short of Achieving it*, Research Report.
- Bakhshian et al., (2011). "Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", *The Journal of Mathematics and Computer Science*, 4 (4),
- Banisi, P. & Ostadali, N. (2014). "The Effect of Organizational Intelligence and Organizational Learning on Performance of Staff in Ministry of Petroleum", *International Journal of Education and Applied Sciences*, 1 (2), 113-120.
- Baroto, et al. (2014). "Effective Strategy Implementation", *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 2, No. 1, PP. 50–54.
- Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000). "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning". *Sloan Management Review*, 41, 4; ABI/Inform Global.
- Brauer, M. and Schmidt, S. L. (2008). "Defining the Strategic Role of Boards and Measuring Boards' Effectiveness in Strategy Implementation". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 8, Iss. 5, pp. 649 - 660.
- Brenes et al. (2008). "Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America", *Journal of Business Research*, 61: 590–598.
- Butienė et al. (2016). "Relationship between Organizational Intelligence and Innovations: Case of Lithuanian Sport Federation", *Baltic Journal of Sport & Health Science*, 1 (1), 55-65.
- Certo, S. C. & Certo, S. T. (2009). *Modern Concepts and Skills Management*. 11<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Chegani, M. N. (2016). "The Effects of Organizational Intelligence and Creativity on Technological Innovation: A Case Study of the Manufacturing Firms in Iran", *Arabian Journal of Business and Management Review*, (OMAN Chapter), 5(7), 14–34.
- Clarke, T. & Clegg, S. (2000). "Management Paradigms for the New Millennium", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No.1:45-64
- De-Angelis, C. T. (2016). "The Impact of national Culture and Knowledge Management on Governmental Intelligence", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11 Iss 1.
- Dehaghi, A. K. & Navabakhsh, M. (2014). "Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 1.



- Dixon, T. S. (2014). "Assessing an Animal Humane Society Using Macknsey's Framework to Make Recommendations for Organization Improvement," *MSc Dissertation, Master of Science in Industrial Technology*, Faculty of Pure university, West Lafayette, Indiana.
- Elbanna, Said & Andrews, Rhys & Pollanen, Raili. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*. 10.1080/14719037.2015.1051576.
- Engert, Sabrina & Baumgartner, Rupert. (2015). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*. 113. 10.1016/j.jclepro.2015.11.094.
- Enz, Cathy, A. (2010). *Hospitality Strategic Management: Concept and Cases*. 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Filos, E. (2006). *Smart Organization in the Digital Age, Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations*. Idea Group, Hershey, PA, Hungary
- Gholami et al. (2012). "The Relationship between the Organizational Intelligence and the Performance Managers", *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, 2 (2) p.160.
- Gyepi-garbrah, F. & Binfor, F. (2013). "An Analysis of Internal Environment of a Commercial-oriented Research: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (9), 87–103.
- Hahn, W. & Powers, T. L. (2010). "Strategic Plan Quality, Implementation Capability and Firm Performance", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 9, Number 1, 63–82.
- Higgins, J. M. (2005). "The Eight "S"s of Successful Strategy Execution", *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 1, 3–13.
- Hill, C. W. L. & Schilling M. A. & Jones, G. R. (2017) .*Strategic Management: An Integrated Approach*. 12<sup>th</sup> Edition, South-Western, Cengage Learning.
- Hitt et al. (2011). *Strategic Management: Competiveness and Globalization*. 9<sup>th</sup> Edition, South-Western, A Part of Cengage Learning
- Iranzadeh et al. (2015). "The Effect of Employees' Organizational Intelligence on Their Empowerment in the Village Water and Sewage", *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5, (S2).
- Johnson et al. (2011). *Exploring Strategy: Text and Cases*. 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. (2012). "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model", *Strategy & Leadership*, Vol. 33, Iss, 3, pp. 41-46.
- Karimi, F. & Akbari, M. (2015). "The Mediation Role of Organizational Intelligence in Relationship between Organizational Learning Capability and Organizational Citizenship Behaviour", *International Journal of Scientific Management and Development*, 3 (4), 261-268.
- Kazmi, A. (2008). "A Proposed Framework for Strategy Implementation in the Indian Context", *Management Decision*, Vol. 46, No. 10, pp. 1564-1581.
- Kiani et al. (2013). "Organizational Intelligence, Survival Factor of Today's Organizations", *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 1 (5), 469-484.
- Kirn, Stefan. (1995). *Organisational Intelligence and Distributed AI*, University of Münster, Institute of Business Informatics, Provided in Cooperation with: University of Münster, Department of Information Systems, No. 40.

- Kovacic, Wladimir. (2008). "Strategy Making: Strategic Initiative Implementation in the Context of Renewing a Firm's Sources of Competitive Advantage". *PhD Thesis*, Nottingham University Business School, University of Nottingham, UK.
- Lamont, Michele. (2007). *Rethinking Expertise*. Harry Collins and Robert Evans, Chicago: Book Reviews University of Chicago Press.
- Lazarevic, S. & Lukic, J. (2015). "Building Smart Organization through Learning and Development". Conference Paper 14-16, October, Belgrade Serbia.
- Liez, Kareen. (2012). *Reasons You Need to Develop Your Technical Skills*, Business Organization in the Philippines and a Youth Volunteer for a Civic Organization.
- Mapetere, et al. (2012). "Strategic Role of Leadership in Strategy Implementation in Zimbabwe's State Owned Enterprises", *International Journal of Business and Social Science*, 3, (16).
- Mehrara et al. (2012). "Relation between Organizational Intelligence and Creativity of Managers in Public Junior High Schools of East of Gilan Province", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2, (4), 3311–3315.
- Mišanková, M. & Kočíšová, K. (2014). "Strategic Implementation as a Part of Strategic Management". *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 110, 861–870.
- Muchira, W. N. (2013). "Relationship between Strategy Implementation and Performance Commercial Banks in Kenya", *MSc Dissertation in Business*, School of Business, University of Nairobi.
- Noble, C. H. (1999). "The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research", *Journal of Business Research*, 45, 2, 119-134.
- Pirooz, M. (2015). "Relationship between Organizational Intelligence and Job Interest in the Sport Experts: Case Study", *Advanced Social Humanities and Management*, 2, (4), 32-36.
- Pournasir, S. (2013). "Key Success Factors of Strategic Management Implementation in SMEs in Iran", *Journal of International Studies*, 6, (2), 65–78.
- Radomska, J. (2014). "Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance". *Social and Behavioural Sciences*, 150, 263–270.
- Raps, A. (2005). "Strategy Implementation: An Insurmountable Obstacle", *Hand Book of Business Strategy*, 141–146
- Richards, B. (2002). "Rethink or Else Creating Intelligent Organizations", *The Journal for Quality and Participation*. Vol. 25, No. 4, 34-37.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*. 17<sup>th</sup> ed., Global Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, USA
- Schwaninger, Markus. (2009). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2<sup>nd</sup> Edition, Springer -Verlag Berlin Heidelberg
- Shiri et al. (2014). "An Assessment of Readiness Factors for Implementing ERP Based on Agility: Extension of McKinsey 7s Model", *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1(3), 229–247
- Singh, A. (2013). "A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence". *Organization Development Journal*, 39–51.
- Smaeilpur et al., (2014). "The Design of Organizational Intelligence and Knowledge Management (KM) structural model: Case Study", *MAGNT Research Report*, 2, (4), 4269–4276.
- Speculand, R. (2006). "The Great Big Strategy Challenge". *Strategic Direction*, Vol. 22, Issue 3.

- Staskeviciute, I. & Neverauskas, B. (2008). "Forward Changes towards Intelligent University". *Economic and management*, 13, 389–396.
- Stipanovic, C. & Baresa, S. (2008). "The Development Design Model in the Competitiveness of Intelligent Business Organizations", *Tourism and Hospitality Management*, 14 ( 2) pp. 271-280
- Taboli, H. & Bahmanyari, H. (2017). "Organizational Intelligence and Agility in Shiraz University of Medical Sciences", *Journal of Health Management & Informatics*, 4, (3):81-86.
- Teh, D.W.,(2013). "Strategic Implementation of Organizational Eco-Sustainability Policy & Strategy – A McKinsey Seven S's Approach". PhD thesis, College of Business, School of Business and Law, RMIT University, Melbourne, Australia.
- Teresko, J. M.,)1998 ("Rethinking R&D can transform a company Industry Week/IW". Vol. 247 Issue 6, p52, Cited on 24<sup>th</sup> May 2006. Available: EBSCO host.Html.
- Thompson et al.,(2016).Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases. 20<sup>th</sup> ed. McGraw Hill Higher Education, New York
- Toolarood, F. B., & Daryani, S. M. (2015). "An investigation into the relationship between the organizational intelligence and the performance of Melli and Mehr Eghtesad banks managers in Ardabil". *International Journal of Organizational Leadership*, 4. 374-391
- Uygur, A. & Ulusoy, G. (2013). "Manager and Employee Perceptions on Organizational Intelligence's Effects on Performance in Enterprises. An Application". *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(2), 108–124
- Van Der Mass, A.A., (2008). "Strategy Implementation in a Small Island Community: An integrative framework". PhD thesis, Rotterdam School of Management / Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam
- Waterman et al., (1980). "Structure is not organization". *Business Horizons*, Vol. 23 No. 3.
- Wheelen et al.,(2014).Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization-Innovation and Sustainability. Global Edition, 14<sup>th</sup> Edition, Pearson Education Limited, UK
- Wibowo, W. & Gunawant, H.M. (2015). "Implementing Good Corporate Governance in Indonesia: A Strategic Approach". 22(1), 29–45.
- Wily, J. & Sons (2005). "Governance of the extended Enterprise: Bridging Business and Information Technology Strategies". Information Technology Governance Institute, New Jersey Published simultaneously in Canada.
- Yaghoubi et al. (2011). "The relationship between organizational intelligence and strategic thinking". *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 31(1), pp 60-73
- Yaghoubi et al. (2012). "The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence". *African Journal of Business Management* Vol. 6 (7), pp. 2626-2633.
- Čater, T., Pučko, D.,(2010). "Factors of effective strategy implementation : Empirical evidence from Slovenian business practice. *Journal of East European Management Studies*, Vol. 15, No. 3

## **The Availability of Strategic Implementation Requirements in the Private Banking Sector and its Reflection in Building Intelligent Organization: The Analytical Study of Employee's Views in a Sample from Private Banking Sector in the Kurdistan Region of Iraq**

**Da Roon Fereydoun Abdullah**

Business Administration Department  
College of Administration & Economics  
University of Sulaimani, Iraq  
daroon.abdulla@univsul.edu.iq

**Ahlam Ibrahim Wali**

Dean of the College of Business and Economics  
Salahaddin University-Erbil, Iraq  
ibrahmahlam@yahoo.com

### **ABSTRACT**

This research aims to identify to which extent the requirements of strategic implementation are applied in the banking private sector in the KRG of Iraq and its role in building intelligent organizations. After reviewing the literature, the conceptual framework and the study models and hypothesis were written based on the Strategic implementation requirements and the dimensions of intelligent organizations. The questionnaire were designed for collecting the data, and were distributed to the research sample represented by the workers in the sample of private banks sector in the Kurdistan Region of Iraq including (331) workers. A number of tests were carried out before and after the distribution of questionnaire to verify their validity and reliability and to ascertain their validity in measuring the variables of study such as face validity, comprehensiveness, reliability, content validity, neutrality, internal consistency, as well as apply the normality to test the study data. Several statistical methods were used, including simple correlation analysis, simple linear regression and variance using SPSS package 20v. The results showed a positive relationship and effect between the variables and their dimensions. Based on the results, a number of recommendations were given regarding the need for the private banks to provide the requirements for strategic implementation in order to be able to survive and stable and thus become intelligent banks, as well as a set of other recommendations and its mechanisms.

**Keywords:** *Strategic Implementation, Intelligent Organization, Private Banking Sector.*