



”اختبار العلاقة بين القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي“

(دراسة استطلاعية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف)

م.م. حيدر جاسم عبيد الجبوري

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المستخلص

تعاملت الدراسة مع القابليات الإستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد وهي (القابليات التسويقية، القابليات التكنولوجية وقابليات الموارد البشرية) كمتغير تفسيري، وتعامل أيضاً مع الذكاء التنظيمي كمتغير استجابي من خلال أربعة أبعاد وهي (الرؤية الإستراتيجية، الرغبة إلى التغير ونشر المعرفة). وقد هدف البحث اختبار العلاقة بين القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي. وتكون مجتمع البحث من القطاع المصرفي الخاص، إما عينة البحث فقد كانت عينة عمدية، إذ تم اختيار عينة من (٣٥) مدير ومدير قسم ومسؤولي الشعب ونائبيهم من أصل (٤٢) في مصرفي بابل والبلاد الإسلامي وتم استرجاع (32) استبانة صالحة ومثلت نسبة (٧٦%). وتضمن البحث فرضيتين للاختبار العلاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث. واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واهم ما استنتجه البحث هو ضعف علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث التفسيري القابليات الإستراتيجية والاستجابي الذكاء التنظيمي على مستوى الدراسة وفي إطار عينتها.

Abstract:

The study deals with strategic capabilities through three dimensions, namely, (marketing capabilities, technological capabilities and the capabilities of human resources) as explanatory variable, and also deal with organizational intelligence as variable a respondent through the four dimensions, namely, (strategic vision, the desire to change and dissemination knowledge). The aim of the research was test the relationship between strategic capabilities and organizational intelligence. The research population was the private banking sector, either the research sample was intentional sample, The selected sample of (35) director and deputy of the department and officials of the people and their deputies out of (42) in the bank of Babylon, and AL Belad Islamic been (32) retrieved questionnaire was valid which represented (76%). The research involved two hypotheses to test the relationship between the the research variables. The results were extracted using a statistical program (SPSS).The most important conclusion was poor correlation and influencing between the research.

المقدمة:

تسعى المنظمات المصرفية لمراقبة البيئة الخارجية والبحث عن الفرص المتوفرة، لذا فهي تطمح إلى وضع إستراتيجيات تمكنها من استغلال الفرص بطريقة كفوءة، فضلاً عن قدرتها على استقطاب الزبائن المحتملين والعمل للحفاظ على الزبائن الحاليين. إذ يعد القطاع المصرفي احد مقومات عالم المال والإعمال المتطورين وذلك لما يتمتع به هذان القطاعان من قابليات كبيرة مع إمكانية متطورة في التعامل مع قطاعات الأعمال الأخرى ودعمها، ولكي تكون المصارف قادرة على المنافسة والخوض في بيئة تسمى بيئة مضطربة غير مستقرة يجب ان تكون لديها رؤية مستقبلية واضحة ومؤثرة تساعدها على اكتساب وتطوير قابليتها التسويقية والتكنولوجية والموارد التنافسية، ودفعها نحو تحسين وتطوير منتجاتها



المصرفية لتحقيق الذكاء التنظيمي. حيث ركز البحث على اربعة محاور الأول: الإطار المنهجي للبحث، اما الثاني: الجانب النظري للبحث، في حين الثالث: الجانب العملي للبحث، والرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول الإطار المنهجي

أولاً: مشكلة الدراسة

يعاني القطاع المصرفي العراقي من مشاكل متعددة بسبب انعكاس الوضع الذي مر به العراق سابقا عليه، الأمر الذي أدى إلى انقطاع تام لهذا القطاعات عن القطاعات المصرفية للدول العربية والغربية. ومن اجل ذلك يحتاج العراق إلى قطاع مصرفي متطور يتميز بالكفاءة العالية يتنافس مع مثيلاته الإقليمية والدولية وذلك لتلبية متطلبات إعادة العراق إلى وضعة الصحيح بين الدول التي تتمتع بقطاع مصرفي متطور (العيكيلي، ٢٠١٢). وبما إن هذا القطاع يعد عنصرا محوريا في تطور اقتصاديات الدول وضع إمامه تحديات كبيرة لإجراء التطور ودفعه إلى وضع رؤيا مستقبلية تمكنه في اكتساب وتطوير قابلياته التسويقية والتكنولوجية لتحقيق النجاح وتحسين سمعته ومن هنا سيتم صياغة عدد من التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة وهي كما يلي:

١- هل توجد علاقة ارتباط بين القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي في المصرفين المبحوثين؟

٢- هل يوجد تأثير بين القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي في المصرفين المبحوثين؟

ثانياً: أهدافها الدراسة أهميتها:

تتجلى أهداف البحث بما يلي:

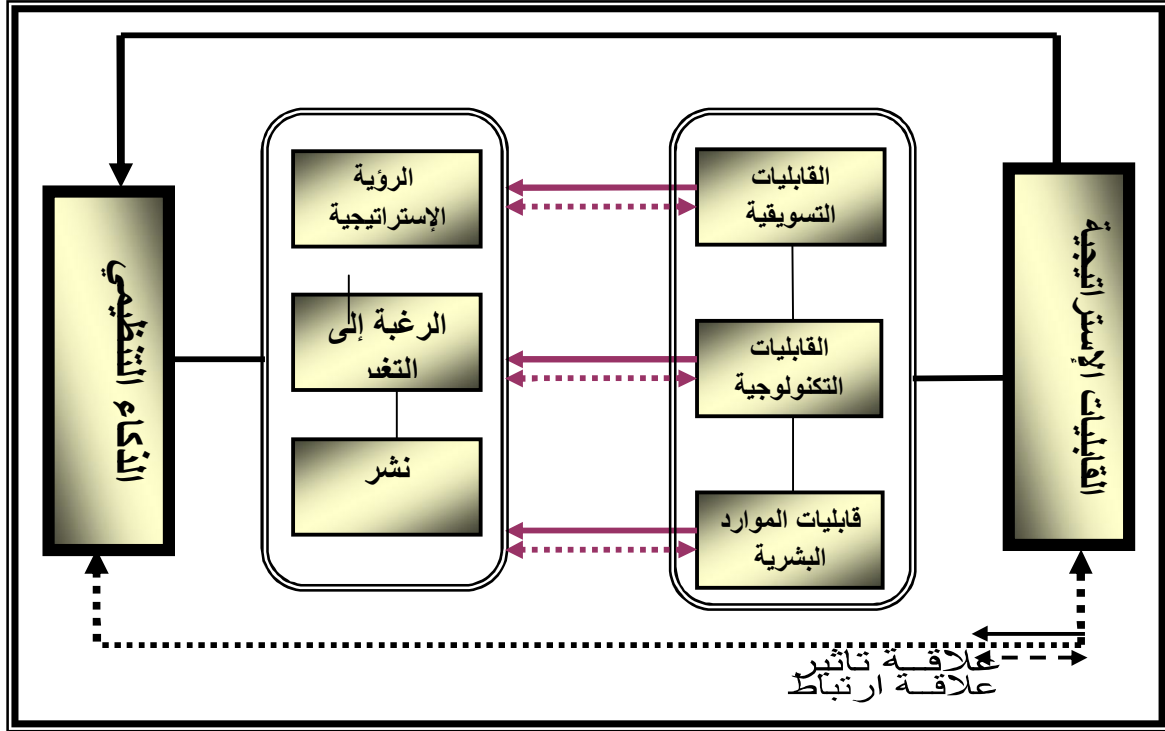
1- تحليل علاقة الارتباط بين القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي.

2- تحليل علاقات تأثير القابليات الإستراتيجية في الذكاء التنظيمي.

تأتي أهمية البحث في الجانبين العلمي والعملي، ففي الجانب العلمي، سيقدم البحث ملخص عن أهم أفكار الباحثين والكتاب ولمتغيري الدراسة القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي مراعيًا في ذلك أصالة المصادر وحداتها. أما الجانب العملي يتجلى من خلال الجانب التطبيقي لمتغيري البحث، بالإضافة إلى تقديم معلومات وتوصيات لعينة الدراسة بخصوص تطوير قابلياتها التسويقية والتكنولوجية فضلا عن قابليات أزمادها البشرية مع إمكانيتها وضع رؤية إستراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها

ثالثاً: مخطط الدراسة

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية أو تجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، حيث صمم مخطط البحث بوصفه مخططا افتراضيا من خلال دراسة العلاقات التي حددتها مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والتي وضحت متغيري البحث، القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه قام الباحث بوضع مخطط فرضي يبين علاقات الأثر والارتباط واتجاهات التأثير وحسب ما مبين في الشكل أدناه:



شكل (١) مخطط البحث

المصدر من إعداد الباحث
رابعاً: فرضيات الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة والإطلاع على الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة واختيار مخطط الدراسة الفرضي وضع الباحث فرضيات تكون بمثابة حلول مؤقتة أو أولية يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها أو نفيها وهي كما يلي:

1 - فرضية علاقة الارتباط: توجد علاقة ارتباط بين القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية وكالاتي.

أ- توجد علاقة ارتباط بين القابليات التسويقية والذكاء التنظيمي.

ب- توجد علاقة ارتباط بين القابليات التكنولوجية والذكاء التنظيمي.

ج- توجد علاقة ارتباط بين قابليات الموارد البشرية والذكاء التنظيمي.

2 - فرضية علاقة التأثير: يوجد تأثير للقابليات الإستراتيجية في الذكاء التنظيمي وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية وكالاتي:

أ- يوجد تأثير للقابليات التسويقية في الذكاء التنظيمي.

ب- يوجد تأثير للقابليات التكنولوجية في الذكاء التنظيمي.

ج- يوجد تأثير لقابليات الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي.

خامساً - حدود الدراسة الرمانية، المكانية والبشرية:

عدت المدة من ٢٠١٣/٥/٢ ولغاية ٢٠١٣/١١/١ بوصفها حدود البحث الزمانية، وعد القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف الحدود المكانية للبحث. حيث وجهت الاستبانة إلى مدراء المصارف ومعاونيهم ومدراء الأقسام ومسؤولي الشعب حصراً ثلاثاً مع متغيرات البحث.



سادسا - مجتمع وعينة الدراسة: -

فيما يخص مجتمع البحث فقد انحصر في القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف وبالتحديد في مصرفي بابل والبلاد الاسلامي لما لهما من اهمية وفروع منتشرة على عموم محافظة النجف فضلا عن تعاون مدراء تلك المصارف عينة البحث، وتم توزيع (35) استمارة على عينة من اصل (٤٢) مدير ومدير قسم ومسؤولي الشعب ونائبيهم وتم استرجاع (32) استبانة صالحة وكانت نسبته (76%).

سابعا: مقاييس الدراسة

١ - مقاييس القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي

اعتمد البحث على نموذج (Raymond, 2010) et al, 2010 لتحديد مقاييس القابليات الاستراتيجية، بإبعادها (القابليات التسويقية والتكنولوجية والموارد البشرية كمقياس للقابليات الاستراتيجية، وتم الاعتماد على ((Yaghoubi et al, 2011 و ((Mariani & Soheilipour, 2012 لتحديد أبعاد الذكاء التنظيمي المتمثلة بـ (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة الى التغير ونشر المعرفة) لقياس الذكاء التنظيمي.

2- المقياس الفئوي:

يسمح المقياس الفئوي بإجراء العمليات الحسابية على البيانات المجتمعة من قبل الباحثين اذ يسمح باستخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت. حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي.

3- **الصدق الإحصائي:** استعمل الباحث معامل (Alpha-Cronbach) بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، إذ حقق معامل (Alpha-Cronbach) لمتغير القابليات الإستراتيجية (0.83)، وكان معامل (Alpha-Cronbach) لمتغير الذكاء التنظيمي (0.87)، أما على مستوى الكلي لاستبانته فقد بلغ (0.85) وهذه نتيجة مقبولة لو تم إعادة توزيع الاستبانة على الباحثين مرة ثانية.

المحور الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً- مفهوم القابليات الإستراتيجية

إن جميع المنظمات التي تسعى للبقاء في السوق ومواجهة المنافسة الحادة في بيئة تمتاز على إنها ديناميكية غير مستقرة تحتاج إلى امتلاك مستوى معين من القابليات الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة الظروف الخارجية وبالأخص الفرص والتهديدات لمساعدة المنظمات على تحديد سمات نجاحها مستقبلا (Johannesson & Palona, 2010: 4).

لذا فان تطوير قابليات المنظمة وزيادة قدرتها على التعلم، والسعي إلى استخدام المعرفة المتراكمة في الابتكارات ومحاولة للتعويض عن المزايا التنافسية المفقودة يجعلها منظمات ناجحة بالاعتماد على قابلياتها الخاصة. فضلا عن إن المنظمات الناجحة ينبغي عليها أن تكون قادرة على الاستفادة من حزمة معينة من الموارد والقابليات المتوفرة للاستفادة على الفرص المتاحة لتحقيق الاستقرار في بيئة الأعمال (Lim & Mavondo, 2011: 77). بينما أشار (Carraresi et al, 2009: 188) إن العديد من المنظمات تعتمد على أنواع مختلفة من الموارد المادية والموارد البشرية والموارد التنظيمية بهدف تحقيق ميزة تنافسية، وتأتي القابليات المستمدة من الموارد المذكورة العنصر الأساس لتحقيق الميزة



التنافسية المستدامة فضلا عن توفر المهارات المطلوبة لتنظيم هذه الموارد والتي قد تكون موارد الملموسة وغير الملموسة.

ان القابليات الإستراتيجية هي عبارة عن حزم معقدة من المهارات والمعارف المتراكمة والتي تستخدمها المنظمة من خلال العديد من العمليات التنظيمية والتي في النهاية تساعد المنظمة لتنسيق أنشطتها والاستفادة القصوى من مواردها، وبعبارة أخرى فان هذه القدرات تتمثل بالمهارات التي تساعد المنظمة باستخدام مواردها بطريقة مثلى لتحقيق النجاح وتكون هذه القابليات ثمينة ونادرة ومن الصعب تحديدها وفهمها ويصعب تكرارها واستبدالها (Dutta, et al., 2002). ويرى كلا من (Johannesson & Palona, 2010: 4) ان القابليات الإستراتيجية هي جميع الموارد والإمكانات والكفاءات التي تملكها المنظمة والتي من الممكن تساعدها على تحقيق أهدافها.

إن القابليات التنظيمية هي الإطار المفاهيمي يسلط الضوء على تطوير المنظمات من خلال الابتكار والتجريد والإبداع فضلا عن سيطرة المنظمة على التكنولوجيا المطلوبة لبناء قابليات تمكنها من مواجهة المواقف التنافسية المضادة لها (Tovstiga & Birchall, 2004: 4). ويذكر (Aldridge, 2007:10) بالقابليات الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على وضع استراتيجيات قائمة على أسس سليمة في مجموعة من مستويات مختلفة، او هي القدرة على تطبيق وإدارة التفكير الاستراتيجي لتحقيق النجاح الاستراتيجي. وعرف (Raymond, 2010: 124) القدرات الإستراتيجية على إنها مجموعة من المهارات والمعارف المتراكمة التي تسمح للمنظمات لنشر أصولها وتنسيق أنشطتها وتعزيز مهاراتها . ويرى الباحث استناداً الى التعاريف أعلاه ان القابليات الإستراتيجية هي قدرة المنظمة على امتلاك واستثمار الموارد الأساسية والتي تساهم بشكل أساس في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الملائمة مع البيئة المحيطة فضلا عن قدرة المنظمة على التنقل من بديل إلى آخر حسب ما تفرضه البيئة الخارجية عليها.

ثانياً: ابعاد القابليات الإستراتيجية

تباينت آراء الباحثين حول أبعاد القابليات الإستراتيجية، لذا سوف يتم اعتماد على نموذج (Raymond et al 2010) وهي القابليات التسويقية، القابليات التكنولوجية والقابليات الموارد البشرية وهذه الأبعاد سوف يتم اعتمادها في قياس القابليات الإستراتيجية للدراسة.

١- قابليات التسويقية

ظهر في السنوات الأخيرة للقرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين العديد من الجهود المبذولة لفهم طبيعة ومضمون القابليات التسويقية ودورها في تحقيق تفوق تنافسي بالاعتماد على موارد المنظمة، حيث بدا التأكيد على دراسة القابليات التسويقية وذلك للاختلاف الكبير بين قابليات المنظمات العاملة بنفس القطاع (Fahy et al, 2000: 70). التي عرفها (Guenzi & Troilo, 2009: ٩٧٥) بأنها مجموعة العوامل التكاملية التي تهدف إلى تطبيق المعرفة الجماعية ومهارات جميع موارد المنظمة لتلبية الاحتياجات السوقية والاستفادة من الفرص المتاحة في السوق ومواجهة التهديدات التنافسية التي تواجه المنظمات والعمل على جعل هذه التهديدات فرصا تستفيد منها المنظمة. ويرى (Morgan, 2009: 911) ان القابليات التسويقية هي مجموعة العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق مركز تنافسي متقدم في



السوق وهي تشمل تحديد الاسعار، توزيع المنتجات وادارتها، الاتصالات التسويقية، المبيعات، التخطيط التسويقي والتنفيذ التسويقي والمعلوماتي

٢- القابليات التكنولوجية

مجموعة التقنيات والمعلومات والتطبيقات التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز وهي تشمل البنية التحتية لتكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات المادية من حيث الأجهزة والبرمجيات والشبكات، والتي تساعد على توفر التقنية التي تكون أساس لتنفيذ تكنولوجيا القائمة على ابتكار منتجات جديدة وتطويرها وتسويقها (Tarafdar & Gordon, 2008:177). ويرى (Lester & Tran, 2008:74) إن القابليات التكنولوجية تمتد إلى مجموعة واسعة من تقنيات معالجة النصوص التنظيمية والشبكات الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات والكومبيوترات المتطورة ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية وكافة المعدات الساندة لها والبرمجيات والخدمات التكنولوجية الأخرى. ان التكنولوجيا تسعى الى تحويل منظمات الأعمال إلى منظمات رقمية تعتمد على التقنيات المتطورة بصورة اكبر، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات بطريقة متطورة تساعد المنظمات على تطوير عملية الابداع والابتكار وتبادل المعلومات وإدارة الأصول التكنولوجية والاستفادة القصوى من الفرص الجديدة بأفضل طريقة الأمر الذي يساعد المنظمات على تعظيم قيمتها وتخفيف المخاطر المتوقعة والحصول على أفضل المواقع التنافسية (Allen, 2008:1).

٣- قابليات الموارد البشرية

تعتبر موارد المنظمة البشرية من أهم الأصول التنظيمية، حيث انتقل الاهتمام بها من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للمنظمة. وبعد ذلك بدا التركيز على مهارات وقابليات الموارد البشرية باعتبارها العنصر المهم في المنظمة والتي تركز على مجموعة من التقنيات التي تؤدي إلى رفع مستوى الموارد البشرية وتطوير مواهبهم وبما يخدم التوجهات التنظيمية (Karami, 2003: 5).

ثالثاً - مفهوم الذكاء التنظيمي:

ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان عن سائر المخلوقات بنعمة العقل الذي هو محور التفكير. فقد جاء في القرآن الكريم قوله تعالى ((أولم يتفكروا في أنفسهم ما خلق الله السماوات والأرض وما بينهما إلا بالحق)) (سورة الروم، الآية ٨). وقد قال تعالى في مضمون الذكاء ((قالوا ياذا القرنين إن يأجوج ومأجوج مفسدين في الأرض فهل نجعل لك خرجاً على أن تحمل بيننا وبينهم سداً، قال ما مكن فيه ربي حيزاً فأعطينوني بقوة اجعل بينكم وبينهم ردماً)) (سورة الكهف - الآية ٩٤-٩٥). وهذا يدل على ذكاء ذي القرنين في صناعة الردم كحاجز بينهم (العبيدي والسالم، ٢٠١٢: ٧٥١)، ويرى (المعماري، ٢٠١٢: ١٤) إن أهم ما يمتاز به الجنس البشري هو الذكاء الإنساني، وهو في نطاقه الواسع قد يشمل جميع العمليات الذهنية كالنبوغ والابتكار والتحكم في الحركة والحواس والعواطف، وهذا يعكس قدرة الإنسان على التلاؤم مع التغيرات التي يتفاعل معها وكلما زادت قدرت الانسان على هذا التلاؤم كلما كان أكثر ذكاء.

لذا فان أول من استخدم مصطلح الذكاء التنظيمي هي مجموعة (karel albrsheet) للنشر الدولي من خلال استبيان طرحه مديرها الكاتب (karel albrsheet) وهذا الاستبيان عبارة عن تقييم



موجه للمستوى التنفيذي وهو يعبر عن مدى وقدرة المدراء التنفيذيين من تطبيق هذا النوع من المواضيع في منظماتهم (Albrech, 2008: 13). ويرى (Jafarian et al, 2012: 673) ان من مزايا الذكاء التنظيمي هي عملية صنع قرارات تتعلق بمستقبل المنظمة وهذا يعتبر من ضروريات إدارته والذي يقع على عاتق جميع المستويات التنظيمية لان هذه القرارات تؤثر بصورة مباشرة على الكلف والانتاجية والجودة والرغبة في تعزيز وتطوير هذه الإنتاجية فضلا عن تمكين العاملين. لذا يسعى الذكاء التنظيمي الى خلق بيئة تنظيمية مؤاتية للعاملين تتضمن المشاركة النشطة والفعالة وظهور الإبداع والتمكين.

ويرى ((Yaghoubi et al, 2011: 61)) ان فهم الذكاء التنظيمي وتطبيقه في بيئة الأعمال له اهمية عالية لتحسين الاداء على مستوى المعرفة والتفكير. لذا فانه يهدف الى تحسين قدرات العاملين باستمرار وتحقيق السيطرة المطلقة على النتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. وقد عرف (Mariani 153: 2012, Soheilipour &) الذكاء التنظيمي على انه الإدارة الكاملة لقطاع الأعمال التجارية بالإضافة إلى ذكاء السياسات الموضوعية، وهو يعكس سبل التعزيز المتبادل لتلقي المعرفة الضمنية والصريحة ويعمل على زيادة التفاعل العام للمنظمة بهدف تحقيق النتائج المحددة بأزمان محددة. ويرى ((Leffer et al, 2010: 40)) ان فهم الذكاء التنظيمي له أهمية كبرى في الأعمال التجارية، وهو يعكس قدرة عاملي المنظمة على تعزيز قدراتهم وقابليتهم المهارية باستمرار ورغبتهم للوصول الى النتائج المرسومة. بينما أشار ((Braliann et al: 2009: 75)) الى ان الذكاء التنظيمي هو عبارة عن ذكاء متعدد المستويات التنظيمية ويعتبر عنصرا مهما لأنه يؤدي الى تحقيق منظمات ذكية، اذ يمكن التعرف على هذا النوع من المنظمات وذلك من خلال التعرف على المنظمات المتعلمة والمنظمات الذكية وكذلك المنظمات ذات التوجه السوقي الواضح فضلا عن المنظمات المبتكرة.

ويرى الباحث ان الذكاء التنظيمي هو مدى امتلاك المستويات التنظيمية إلى المعرفة والمهارة والخبرة الكافية التي تؤهلهم إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعلق بمستقبل المنظمة ووجودها.

رابعاً - ابعاد الذكاء التنظيمي:

ذكر العديد من الباحثين أبعاد مختلفة للذكاء التنظيمي حيث سيعتمد البحث على نموذج (Yaghoubi et al, 2011: 61) و (Mariani & Soheilipour, 2012: 157) والذي يشير إلى ثلاثة أبعاد للذكاء التنظيمي وهي الرؤية الاستراتيجية، الرغبة الى التغير ونشر المعرفة والتي سوف يتم استخدامها في قياس الذكاء التنظيمي في الدراسة.

١- **الرؤية الإستراتيجية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق التكافؤ لانشاء التطور والتعبير عن اهداف المنظمة ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة أعمال متقلبة غير مستقرة تسعى المنظمات فيها الى تحقيق النجاح ((Yaghoubi et al, 2011: 61)).

ان الرؤية الاستراتيجية تشير الى قدرة المنظمات الى وضع الأهداف المستقبلية وامكانية تحقيقها (Marirani & Soheilipour, 2012: 153).

٢- **الرغبة الى التغير:** في المنظمات الذكية يظهر التحدي والحاجة الى فرص وخبرات جديدة ومثيرة ومناسبه للقيام بشئ ما ذو اهمية كبيره لاحداث تطور ما في المنظمات المعنية. لذا فان الرغبة الى التغير قد تعكس الحاجة لكتابه نموذج اعمال جديده يتمتع بالذكاء او تعلم طرق جديده تؤدي الى تحقيق



الاهداف المرجوة (Yaghoubi et al, 2011: 61). بينما يرى (Mariani & Soheilipour, 157: 2012) ان الرغبة الى التغيير قد تعكس القدرة العالية للمنظمة ومرونتها الكلية مع المزيد من القابليات والمهارات لتحقيق التغير.

٣- **نشر المعرفة:** ان العديد من المنظمات في الوقت الحاضر قد تنجح او تفشل في عملية الاستخدام الفعال والتميز للمعلومات والمعارف والبيانات المتاحة لها خلال فترة ما (Yaghoubi et al, 2011: 62). ويرى (Mariani & Soheilipour, 2012: 153) هي القدرة على خلق المعارف وانتقالها وتنظيمها والمشاركة بها متطبيقاتها.

المحور الثالث

الجانب العملي

أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية:

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله إختبار وتحليل علاقات الارتباط^٢ بين متغيري الدراسة (القابليات الاستراتيجية من خلال أبعادها والذكاء التنظيمي على المستوى الكلي) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:

جدول (١) مصفوفة علاقات الارتباط (بيرسون) للمتغيرات الرئيسة والفرعية

ت	المتغيرات التفسيرية	المتغيرات الاستجابية					
		الرؤية الاستراتيجية		الرغبة الى التغيير		نشر المعرفة	
		T	R	T	R	T	R
١	القابليات التسويقية	١.٣٣	-٠.١٩	١.٢٦	٠.٤٨	٢.٢٤	٠.٦٢
٢	القابليات التكنولوجية	١.٤٣	٠.٤٦	١.٠٩	٠.٥٦	٢.٧٨	٠.٢٢
٣	قابليات الموارد البشرية	٢.٢٠	٠.٥٦	٢.٧٣	٠.٦٦	١.٩٩	٠.٥٨
٤	القابليات الاستراتيجية	٢.٤٧	٠.٥٢	١.٥٧	٠.٤١	١.٢٨	٠.٣٧

المصدر: من إعداد الباحث n=32

- **الفرضية الرئيسة الاولى:** توجد علاقة ارتباط بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (١) اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بينهما

^٢ هناك عدد من الاراء حول قوة او ضعف الارتباط فذكر (جيبيليسكو، ٢٠٠٤: ٢٦٣) ان قيمة (٠.٧٠+) هي قيمة معامل ارتباط موجبة وقوية الى حد ما، اما قيمة معامل الارتباط (-٠.٢٠) هي علاقة ضعيفة وعكسية، اما (٠) يعني لا توجد علاقة ارتباط على الاطلاق. اما (السيفو واخرون، ٢٠١٠: ٢٠٩) يروا كلما زاد معامل الارتباط عن (٠.٥٠) كلما كانت العلاقة تتجه نحو القوة وتتعدى عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي (٠). بينما (طعمة وحنوش، ٢٠٠٩: ٢٦٩) ذكر ان القيمة بين (٠ - ٠.٢٩) علاقة ايجابية وضعيفة جدا، اما القيمة بين (٠.٣٠ - ٠.٤٩) علاقة ايجابية ضعيفة، اما القيمة الواقعة بين (٠.٥٠ - ٠.٦٩) متوسطة، والقيمة بين (٠.٧٠ - ٠.٨٩) علاقة ايجابية وقوية، والقيمة بين (٠.٩٠ - ١) علاقة ايجابية وقوية جداً. حيث الدراسة اعتمدت على رأي (طعمة وحنوش) لانه اكثر شمول ووضوح، فضلاً عن اعتماد

الدراسة على قيمة (t- test) التي تم احتسابها وفق المعادلة $t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$ في اختبار معنوية العلاقة بالاستناد الى

المصدر (Mcclave et al, 2001: 305).



(0.19)، اما قيمة (t) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولة البالغة (1.67) وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط بين القابليات التسويقية والذكاء التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية متوسطة بين بينهما (0.62)، اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.67) وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط بين القابليات التكنولوجية والذكاء التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية ضعيفة بين المتغيرين (0.22)، اما قيمة (t) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولة وعليه ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

ج- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط بين قابليات الموارد البشرية والذكاء التنظيمي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة الارتباط ايجابية متوسطة بين المتغيرين (0.58)، اما قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولة البالغة وعليه لا ترفض هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

ثانيا: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة:

افترض البحث أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة التفسيري (القابليات الاستراتيجية) ومتغير الدراسة الاستجابي (الذكاء التنظيمي). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة مفادها (يوجد تأثير للقابليات الإستراتيجية في الذكاء التنظيمي).

نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسة.

يبين الجدول (3) نتائج اختبار علاقة التأثير بين القابليات الإستراتيجية والذكاء التنظيمي على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للقابليات الاستراتيجية (X) والذكاء التنظيمي (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث أن $Y =$ الذكاء التنظيمي.

$X =$ القابليات الاستراتيجية.

$B =$ ميل المعادلة (مقدار التغير في y الذي يطرأ نتيجة تغير x وحدة).

$a =$ ثابتة أحصائية.

إن هذه المعادلة تبين أن الذكاء التنظيمي هي دالة للقيمة الحقيقية للقابليات الاستراتيجية أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الأحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (32) وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري البحث القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي كما يأتي:

$$\text{الذكاء التنظيمي} = (4.35) + (0.32) \text{ القابليات الاستراتيجية}$$

وفي أطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (3).



الجدول (٢) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المحسوبة F قيمة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	٠.٦٥	٠.٦٥	1.٢٢	0.085
الخطأ	30	١١.٦٣	٠.٤٤		
المجموع	31	١٢.٢٨			

المصدر: نتائج (SPSS).

أما جدول المعاملات فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي:

جدول (٣) نتائج اختبار علاقة تأثير بين المتغيرين

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري	بيتا		
الثابت	٤.٣٥	0.552	0.٣٢	٣.٤٢٣	0.000
القابليات الاستراتيجية	٠.٢٥٤	0.123		١.١٧٧	0.085

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية:

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين القابليات الاستراتيجية , (X) والذكاء التنظيمي وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (32) شخصاً، إن قيمة (t) اصغر عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (١.٦٧) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,30)، وهذا يدل على أن منحى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (Y, X) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t = 1.177)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=4.35)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للذكاء التنظيمي مقداره (٤.٣٥) عندما تكون قيمة القابليات الاستراتيجية تساوي صفراً .

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (β=0.32) والمراقبة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في القابليات الاستراتيجية (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.32) في الذكاء التنظيمي.

كما اشارت قيمة معامل التحديد (R^2) الى معامل مقداره (٠.١٦)، بما يعني ان القابليات الاستراتيجية (X) يفسر قيمته (١٦%) من التباين الحاصل في الذكاء التنظيمي، وان (٠.٨٤) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر ضعيف جداً، وعند مقارنة قيمة (F) المحسوبة البالغة (1.22) نجد انها اصغر من قيمتها الجدولية (5.57) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير للقابليات الاستراتيجية في الذكاء التنظيمي).

اما الفرضيات الفرعية التي هي:

أ- يوجد تأثير للقابليات التسويقية في الذكاء التنظيمي.

ب- يوجد تأثير للقابليات التكنولوجية في الذكاء التنظيمي.

ج- يوجد تأثير لقابليات الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي.

وفي ضوء هذه الفرضيات تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى أن أبعاد القابليات الاستراتيجية (X1, X2, X3) تؤثر في الذكاء التنظيمي في ان واحد، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لأبعاد القابليات الاستراتيجية (X1, X2, X3)، والذكاء التنظيمي وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:



$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

ان هذه العلاقة تعني إن الذكاء التنظيمي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد القابليات الاستراتيجية (X_1, X_2, X_3) ، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (32)، وسيجري تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات، وكما يأتي كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد القابليات الاستراتيجية (X_1, X_2, X_3) ، الذكاء التنظيمي هي:

الذكاء التنظيمي $= (1.26) + (0.412) ((\text{القابليات التسويقية} + 0.324) ((\text{القابليات التكنولوجية} + (0.310) \text{قابليات الموارد البشرية})$

الجدول (٤) المعاملات للعلاقة بين ابعاد القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي

t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج	العينة
	بيتا	الخطا المعياري	معامل بيتا		
0.085	0.412	0.449	1.26	الثابت	مصرفي بابل والبلاد الاسلامي
1.845		0.112	0.024	القابليات التسويقية (x1)	
1.321	0.324	0.095	0.984	القابليات التكنولوجية (x2)	
1.174	0.310	0.104	0.752	قابليات الموارد البشرية (x3)	

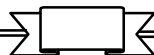
المصدر: من اعداد الباحث بالاستفادة نتائج (SPSS).

يتضح من جدول المعاملات للعلاقة بين ابعاد القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (٣٢) شخصاً، ان قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت على مستوى عينة البحث $(tx_1 = 1.845, tx_2 = 1.321, tx_3 = 1.174)$ وعند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (١.٦٧) يتبين أن قيمة (tx1) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية اما قيمة (tx2, tx3) فان قيمتها المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية.

أما قيمة الميل الحدي لعينة البحث للبعد الاول فقد بلغت $(\beta_1 = 0.412)$ والمرافقة لـ (X_1) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في القابليات التسويقية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.412) في الذكاء التنظيمي. أما قيمة الميل الحدي لعينة البحث للبعد الثاني $(\beta_2 = 0.324)$ والمرافقة لـ (X_2) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في القابليات التكنولوجية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.324) في الذكاء التنظيمي. أما قيمة الميل الحدي لعينة البحث للبعد الثالث $(\beta_3 = 0.310)$ والمرافقة لـ (X_3) فهي تدل على إن تغيراً مقداره (1) في قابليات الموارد البشرية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.310) في الذكاء التنظيمي. وعلى أساس هذه النتائج فأن الفرضية الفرعية التي مفادها (يوجد تأثير للقابليات التسويقية في الذكاء التنظيمي) لا ترفض على مستوى عينة البحث.

اما الفرضية الفرعية التي مفادها يوجد تأثير للقابليات التكنولوجية في الذكاء التنظيمي) ترفض على مستوى عينة البحث..

كذلك رفض الفرضية الفرعية التي مفادها (يوجد تأثير لقابليات الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي) على مستوى عينة البحث.





المحور الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. ضعف علاقة الارتباط بين متغيري البحث التفسيري القابليات الإستراتيجية والاستجابي الذكاء التنظيمي على مستوى هذا الدراسة وفي إطار عينتها، وهذا يعني إن القيادات المعنية بالدراسة لا تؤخذ بنظر الاعتبار قابلياتها الاستراتيجية المتمثلة بالموارد البشرية والتسويقية والتكنولوجية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمتهم وإن اخذت فلم تكن بالمستوى المطلوب.
٢. أن امتلاك المصرفين المبحوثين لمستوى معين من الذكاء التنظيمي لم يؤثر عليه قابلياتها الاستراتيجية بصورة واضحة وما ينبغي الجمع بينهما من مشتركات تسهم في زيادة ذكائها التنظيمي والذي من شأنه أن يحقق الاستقرار وتحقيق الأهداف لكافة المستويات من خلال وضع رؤية تلائم البيئة والتغيير حسب متطلباتها ونشر المعرفة على كافة المستويات التنظيمية.
٣. أن سعي المصرفين المبحوثين للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق وتقادي التهديدات لتحقيق مركز تنافسي متقدم قد اخذ بعين الاعتبار للتعرف على المنظمات المتعلة والذكية وقد تبين هذا من خلال تأثير هذا البعد على التغيير الاستجابي ككل.
٤. أن البنية التحتية التكنولوجية كالأجهزة والبرمجيات والشبكات الالكترونية ومعدات الاتصال والخدمات التكنولوجية الأخرى لم تأخذ بعين الاعتبار بالشكل المطلوب لتحقيق الذكاء التنظيمي لدى عينة البحث.
٥. أن امتلاك عينة البحث لمهارات وخبرات لدى مواردها البشرية لم تستثمر بالشكل المطلوب لإدارة المصارف عينة البحث وهذا اتضح من عدم تأثير هذا البعد على التغيير الاستجابي ككل.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة تبنى أدوات إدارية وتنظيمية حديثة وفعالة مثل الذكاء التنظيمي الذي يمكن قادة المصارف من اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد البيئي وتحقيق الاستقرار لمصارفهم حسب ما تتيحها البيئة من فرص وتهديدات.
٢. اعتماد القيادات العليا على دور وأهمية القابليات الإستراتيجية لما تمثله من دور مهم في قابليات المنظمة الأساسية والعمل على تطويرها قدر الإمكان من خلال تطوير مواردها البشرية وإجراء بحوث تسويقية وإدخال التكنولوجيا المتطور عند تقديم الخدمات المصرفية بما يتماشى مع البيئة العالمية.
٣. على المصارف بشتى أنواعها وطبيعة أعمالها أن تعمل على تبني دور القابليات الاستراتيجية عند وضع رؤيتها الاستراتيجية ورغبتها في إجراء تغييرات تتلائم والبيئة المحيطة بها والعمل على نشر المعرفة بشتى أنواعها في كافة المستويات التنظيمية.
٤. أن تقوم إدارة المصارف المبحوثة بتوعية جميع العاملين ومنحهم الدور اللازم للمشاركة بعملية صنع القرارات التي تتعلق بمستقبل المنظمة من خلال توضيح دور قابلياتها الأساسية ، وذلك من خلال شرح مفهوم الذكاء التنظيمي والهدف منه وكيفية تفعيله والمشاركة في اعتماده.



المصادر

القران الكريم

١- العبيدي، محمد والسالم، قصي (٢٠١٢) " الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق - الوطن العربي الواقع والآفاق " المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر -ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتوني، عمان، الاردن.

٢- العكيلىو لطيف عبد سالم(٢٠١٢)" القطاع المصرفي الخاص في ندوة بمركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية" ندوة الجامعة المستنصرية.

٢- المعماري، عبد الغفور (٢٠١٢) " قدرة الذكاء الصناعي على الإبداع والابتكار - الوطن العربي الواقع والآفاق " المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر -ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتوني، عمان، الاردن.

3- Aldridge, Stephen(2007)" **strategy, strategic thinking and strategic capability**" *Presentation for the PF Leadership Forum 23rd May.*

4- Albrech Karl (2008) " **Organizational Intelligence & Knowledge Management:Thinking Outside the Silos**" *World Applied Sciences Journal.*

5- Carraresi Laura & Mamaqi Xhevrie & Albisu Luis Miguel (2009)" **Strategic Capabilities and Performance: An Application of Resource-Based View in Italian Food SMEs**" *Journal of Marketing Management*, 11: 179-203.

5- Dutta, Shantanu &Levy, Daniel& Ritson, Mark(2002)" **Pricing as a Strategic Capability**" *Sloan Management Review.*

6- Fahy John &Hooley Graham& Cox Tony (200)"**The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe**" *journal of international business studies*, 31, 1 pp: 63-81.

7- Guenzi Paolo&Troilo Gabriele(2009)" **Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration**" *Industrial Marketing Management* 35, 974-988.

8-Jafari P.,Faghihei,A.(2012)" **The level of organizational intelligence elements in educational programming and research organization.** *Danesh and Pajohesh Dar OloumTarbiati -curriculum planning* 23:45-46.

9- Johannesson Jokull &Palona Palona (2010)" **The Dynamics of Strategic Capability**" *international business research*, V.3 no 1.

10-karami azhdar (2003)" **how human resource capabilities affect the organizations' performance ? the case of electronic industry in the uk**" *journal of management development.*

11-Lester Donald L.&Tran Thuhang T.(2008)" **Information Technology Capabilities: Suggestions for SME Growth**" *Academy of Management Journal.*

12- Lim S.K. & Mavondo F.T (2011) " **The structure of strategic capabilities, implications for organizational agility and superior performance: a conceptual framework**" *Journal of Management Studies*, Vol.25(2), pp.72-94.

13- Lefter Viorel& Prejmerean Mihaela& Vasilache Simona (2010) " **The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies -A**



Human Capital Perspective" Applications Journal, Elsevier/Pergamon Press, vol.13

14- morgan neil a.& vorhies douglas w.& mason charlotte h.(2009)" **market orientation, marketing capabilities, and firm performance**" *received 17 july 2007; final revision received 30.*

15- Marjani Amir Babak & Soheilipour Mojdeh (2012) " **The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht**" *International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 4*

16- Tovstiga George& Birchall David W.(2004) "capturing opportunity in disruption: strategic capabilities and organization factors"

17-Tarafdar Monideepa&Gordon Steven R.(2008)" **how information technology capabilities influence organizational innovation: exploratory findings from two case studies**" *Academy of Management Journal.*

18- Yaghoubi, Nour-Mohammad & Salehi 2Mahdi& nezhad 3Elham Behtari (2011)" **A Relationship Between Tactical Processes of Knowledge Management and Organizational Intelligence: Iranian Evidence**" *World Applied Sciences Journal 12 (9): 1413-142*

