

دور مصادر القوة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية

دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المصارف القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق

أ.م.د احلام ابراهيم ولي

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة صلاح الدين

ده رون فريدون عبدالله

قسم ادارة اعمال

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة السليمانية

كورتته

ئامانجى ئەم تووژينه وهيه بریتى یه له زانینى ئاستى پهیره وکردنى سهرچاوه کانی هیزى ریکخراوه یی له کهرتى بانکه تاییه ته کانی هه ریمی کوردستان وه رۆلیان له بنیات تانی ریکخراوى زیره کدا. وه دواى پیداجوونه وهى پرنسیپه کانی تووژينه وه بنه ما تیۆرى یه کان و نموونه و گریمانە کانی تووژينه وه که دانران پشت به ستن به سهرچاوه کانی هیزی ریکخراوه یی و په هه نده کانی ریکخراوى زیره ک، وه بو ئەم مه به تهش فۆرمى راپرسی به کار هینرا بو کۆکردنه وهى داتا کان وه فۆرمه که دابه شکرا به سهر چاوگیک له کارمه ندانی بانکه تاییه هه کانی هه ریمی کوردستانی عیراق که ژماره یان (۳۳۱) کارمه ندبوون، وه چه ندین تیستی بو فۆرمه که کرا پیش دابه شکردن و دواى دابه شکردن بو دلنیا بوون له راستگویی و جیگیری و باوه پى فۆرمه که وه دلنیا بوون له پاشى فۆرمه که له پیوانی گۆراوه کانی تووژينه وه که، وه چه ندین ریکه ی و تیستی ئاماری به کارهینراوه بو شیکردنه وهى داتا کان وه ک شیکردنه وهى ارتباگی بسیگ و لادانی خگی و ته باین، وه دهرئه نجامه کان ئه وهى دهرخست که په یوه ندی و کاریگه ری دیار و به هیزه یه له نیوان گۆراوه کان و په هه نده کانی تووژينه وه که، وه پشت به ستن به دهرئه نجامه کان هه ندیک راسپارده و پیشنیار پیشکەش کراوه که په یوه سته به جه خت کردنه وه له سه ر بانکه تاییه ته کانی هه ریمی کوردستان به به کارهینانی و پراکتیزکردنی سهرچاوه کانی هیزی ریکخراویه ی به شیوه یه کی کارا تاببیتسه هوی به دیهینانی ریکه وتن و گۆرانکاری و نه دای باش بو پاریزگاری کردن له مانه وه و گه شه کردن وه وا له بانکه کانیا ن بکریت که زیره ک بیت و بتوانن خو یان بگونجینن له گه ل گۆرانکاری به کان، ئه وه جگه له هه ندیک پیشنیار و راسپاردی تریش وه چۆنیتی جیبه جیکردنیا ن.

الملخص

يهدف البحث الى التعرف على مستوى ممارسات مصادر القوة التنظيمية في القطاع المصرفي الخاص في اقليم كردستان العراق ودورها في بناء المنظمات الذكية. وبعد مراجعة ادبيات البحث تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء النموذج والفرضيات اعتماداً على مصادر القوة التنظيمية وابعاد المنظمة الذكية. حيث تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات، وتم توزيع استمارة استبانة على المستجيبين والمتمثلة بالعاملين في عينة من المصارف القطاع الخاص في اقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (٣٣١) عامل. وتم اجراء العديد من الاختبارات قبل توزيع الاستبانة وبعدها للتحقق من صدقها وثباتها وموثوقيتها والتأكد من صلاحيتها في قياس المتغيرات الدراسة كالصدق الظاهري والشمولية والثبات وصدق المحتوى والحيادية والاتساق الداخلى، فضلاً عن اجراء اختبار بيانات الدراسة بطريقة التوزيع الطبيعي، واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها تحليل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط والتباين، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط واثري إيجابية بين المتغيرات وابعادها. وبناء على نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات المتعلقة بضرورة ممارسة المصارف المبحوثة مصادر القوة التنظيمية بشكل فعال كي تتمكن من تحقيق التوافق والتغيير والاداء المتميز داخل المنظمة ومن ثم البقاء والديمومة وجعل مصارفهم ذكية وتستجيب برشاقة فضلاً عن مجموعة اخرى من التوصيات واليات التنفيذ.

الكلمات المفتاحية: القوة التنظيمية- المنظمات الذكية - القطاع المصرفي الخاص

Summary

This research aims to identify the level of organizational power resources in the private banking 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 organizational power resources 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. 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 to the necessity for the private banks to practice the resources of organizational power in order to achieve compatibility, change and performance pressures within the organization, and be able to survive and stable and then make their banks become intelligent, as well as a set of other recommendations and its mechanisms.

Keywords: Organizational Power, Intelligent organization, Private banking sector

المبحث الاول: منهجية العلمية

اولاً / مشكلة البحث

تواجه بيئات الاعمال في العصر الراهن المنافسة المتصاعدة وتحديات كبيرة والتغيرات السريعة، حيث ان مثل هذه التطورات جعلت المنظمات تحتاج الى عناصر قيادية تؤمن بضرورة واهمية تلك التغيرات وتمتلك الرؤية والذكاء كي تتمكن من البقاء والاستمرارية والديمومة والتكيف مع تلك التطورات برشاقة وبالتالي تصبح منظمات ذكية. غير ان قيام المنظمات بتقديم اداء متميز وفعال وتكيفها مع التطورات البيئية بكفاءة لا تأتي من الفراغ، بل هي نتاج لمجموعة من المصادر للقوة التنظيمية والاستراتيجية والتي لا بد من تبنيتها من قبل المنظمات اذا ما ارادت العمل برشاقة وخفة الحركة. ومن خلال الاطلاع على الدراسات والادبيات السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، استمدت مشكلة الدراسة في التعرف على ما هية مصادر القوة التنظيمية المعتمدة لدى المصارف وتأثيرها في بناء المنظمات الذكية. ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

- ١- ما مستوى ممارسات مصادر القوة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي في اقليم كوردستان العراق
- ٢- هل لدى المصارف المبحوثة تصور واضح عن اهمية المنظمات الذكية، وما مدى تطبيق ابعادها في المصارف المبحوثة.
- ٣- ما هي طبيعة العلاقة والتاثير بين القوة التنظيمية والمنظمة الذكية في المصارف المبحوثة؟
- ٤- هل تتباين اهتمامات المصارف المبحوثة تبعاً لتركيزها على متغيرات الدراسة الحالية؟

ثانياً / اهداف البحث

من خلال مشكلة البحث تم صياغة الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على مستويات تطبيق مصادر قوة التنظيمية وممارسات ابعاد المنظمات الذكية لدى المصارف المبحوثة
- ٢- تحديد والتعرف على طبيعة العلاقة بين مصادر القوة التنظيمية والمنظمات الذكية من وجه نظر العاملين في المصارف المبحوثة.

- ٣- معرفة تأثير مصادر القوة التنظيمية في بناء المنظمة الذكية في المصارف المبحوثة
- ٤- تقديم بعض المقترحات للمصارف المبحوثة وذلك اعتماداً على التحليل والنتائج التي يتوصل اليها الباحثان فيما يخص الاهتمام بمصادر القوة التنظيمية لغرض بناء المصارف الذكية

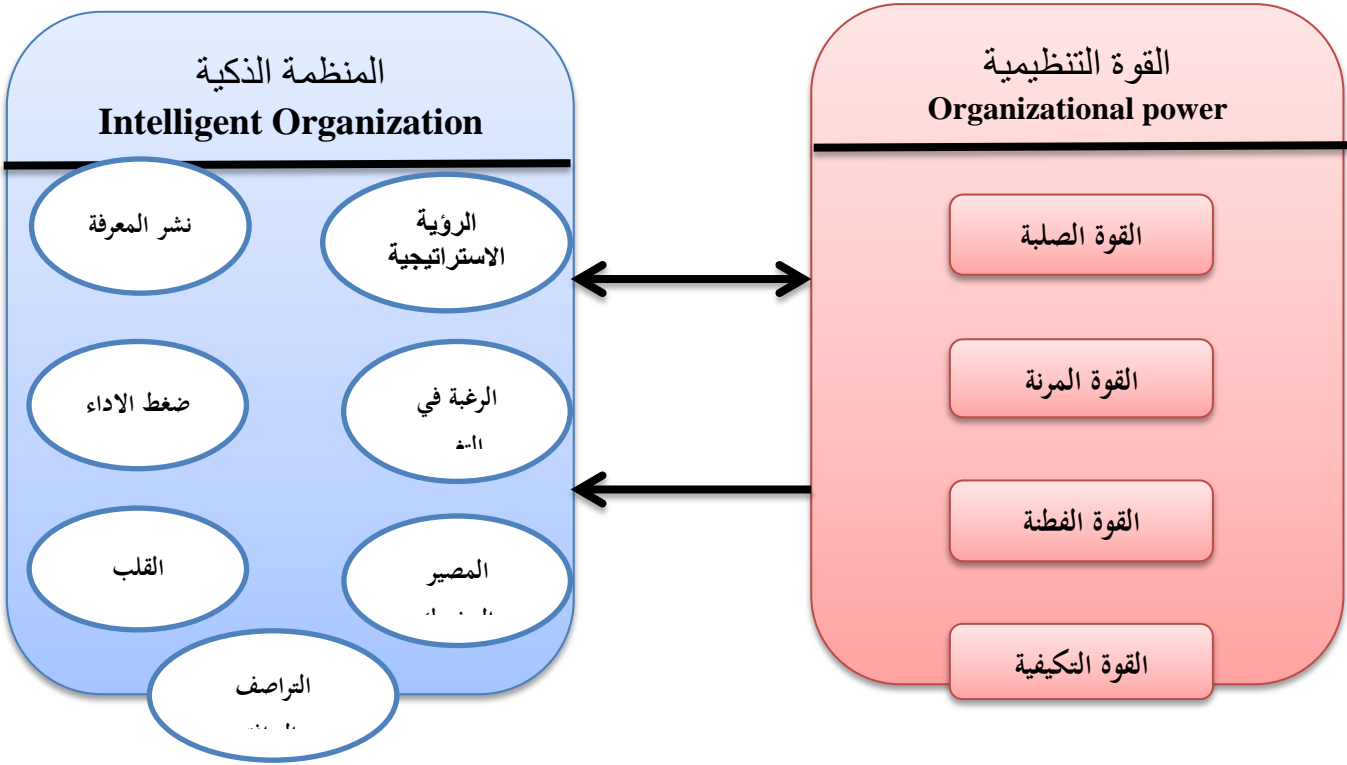
ثالثاً / اهمية البحث

يمكن ايجاز اهمية البحث بالاتي:

- ١- تاتي اهمية هذا البحث في محاولة لتغطية الفجوة الناجمة عن محدودية اختبار علاقة والاثار مصادر القوة التنظيمية في بناء المنظمة الذكية في المصارف المبحوثة، نظرا لندرة الدراسات والبحوث التي تناولت متغيرات القوة التنظيمية والمنظمات الذكية والعلاقة بينهما. وبحسب الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، لم يجد الباحثان اي دراسة سابقة تجمع بين هذين متغيرين.
- ٢- رفد المكتبات العربية والعراقية لمثل هذه النوع من الدراسات والبحوث. حيث يعد هذه الدراسة من اوائل الدراسات التي تناولت موضوع القوة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة الذكية.
- ٣- ان لهذا البحث اهمية العلمية ايضاً كونها اجريت في القطاع المصرفي والتي تشكل عنصراً أساسياً في تقديم الخدمات لكافة شرائح المجتمع، بل يعد المحرك الرئيسي للعجلة والتنمية الاقتصادية للاقليم. فضلاً عن استفادة ادارات المصارف المبحوثة من ممارسة مصادر القوة التنظيمية و استغلالها من اجل تبني مصارف ذكية.

رابعاً / نموذج الفرضي للبحث

بالاستناد الى الاطار الفكري لادبيات مصادر القوة التنظيمية وابعاد المنظمة الذكية، وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها وبيان العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرين تم توليف انموذج افتراضي للبحث.



الشكل (١) مخطط الفرضي للبحث

ارتباط ← التأثير ←

خامساً / فرضيات البحث

اتساقاً مع أهداف البحث وانسجاماً مع أنموذجها، قام الباحثان بصياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية التي ستكون بمثابة حلول يجري اختبارها بأساليب ووسائل مختلفة؛ وعلى النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: ((توجد علاقة ارتباط ايجابي معنوي ذو دلالة احصائية بين مصادر القوة التنظيمية وابعاد المنظمة الذكية منفردة ومجمعة))

الفرضية الرئيسية الثانية: ((يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية احصائية لمتغير القوة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية))

الفرضية الرئيسية الثالثة: ((تتباين المصارف المبحوثة في متغير المنظمة الذكية تبعاً لتباين تركيزها على متغير القوة التنظيمية))

سادساً / حدود البحث

١- الحدود المكانية للبحث: تم اختيار المصارف قطاع الخاص في اقليم كوردستان العراق بوصفها حدود المكانية للبحث، وقد تم اختيارها لاسباب تتعلق بطبيعة متغيرات الدراسة فضلاً عن

انها المكان الملائم لاختبار نموذج وفرضيات البحث

٢- الحدود البشرية للبحث: وفقاً لمتغيرات الدراسة فقد تم اعتماد الفئات ذات التأثير في كافة المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا) في المصارف المبحوثة.

٣- الحدود الزمانية للبحث: امتدت الحدود الزمانية للبحث الحالي من ٢٠١٨/١ إلى ٢٠١٨/٥ تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة واجراء المقابلات الشخصية مع مديري المصارف المبحوثة

سابعاً / المنهج البحث

اعتمد البحث المنهج (الوصفي التحليلي)، كونه يركز على إستطلاع الآراء، ويهدف الى وصف الظواهر او احداث معينة وجمع المعلومات عنها، ويعد من المناهج الذي اقتضى استخدامه لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة

ثامناً/ اختبار المقاييس 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 الرئيسية للبحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

١. الاختبارات قبل توزيع الاستبيان

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

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

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

ت- 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 معامل الثبات (0,67) أو أكثر على وفق هذه المعادلة، فإنه يعتبر كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها وعلى وجه الخصوص البحوث الإدارية والسلوكية^١، وكانت النتائج كما يلي:

- أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على مستوى الأبعاد مسجلة لبعد نشر المعرفة (0,788) والذي ينتمي لمتغير المنظمات الذكية، في حين بلغت أقل قيمة لهذا المعامل في بُعد الرغبة في التغيير والذي ينتمي أيضاً لمتغير المنظمات الذكية والتي بلغت (0,658).
 - أما أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على مستوى المتغيرات فقد سجلت لمتغير المنظمات الذكية (0,933)، وجاء متغير القوة التنظيمية بمعامل ثبات بلغت قيمته (0,873).
- ومن النتائج السابقة يتضح توافر الثبات المطلوب لاستبيان البحث الحالي ومن خلال عبارات متغيراتها وأبعادها مما يعدّ كافياً لاعتماد عبارات الاستبيان الحالي كأداة لجمع البيانات الميدانية. وكما موضح في الجدول (1) الخاص بقياس الثبات.

٢. الاختبارات بعد توزيع الاستبيان

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

- أ- **الحيادية:** انتهج الباحث موضوع الحيادية وعدم التدخل في إجابات المستجيبين عند توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة، وتم اعطائهم الوقت المناسب وحرية الإجابة على العبارات والتعبير عن آرائهم، وذلك التزاماً من الباحث بمبدأ الحيادية وعدم التدخل.
- 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 القوة التنظيمية:** تشير نتائج تحليل الاتساق الداخلي لعبارات متغير القوة التنظيمية ومصادره، الى ان أغلب معاملات الارتباط كانت ذات علاقات معنوية وعند مستويات معنوية (0.05)

^١ Allen, M.J & Yen, W. M. (2002), "Introduction to Measurement Theory. 2th, USA

أو (0.01)، وهذا يدل على السريان النسبي لعبارات هذا المتغير مما يعني صلاحيتها لقياس متغير القوة التنظيمية وأبعاده الأربعة.

• عبارات المنظمة الذكية: تشير نتائج تحليل الاتساق الداخلي لعبارات متغير المنظمة الذكية وأبعاده، الى 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.

الجدول (1) قياس الثبات لاستبيان الدراسة

معامل الثبات	معامل الارتباط		قيم تجزئة الثبات		عدد العبارات	المتغيرات والأبعاد
	بعد التصحيح	قبل التصحيح	النصف الثاني	النصف الأول		
بالتجزئة النصفية						
	٠,٦٧٢	٠,٥٢٧	٠,٥٧٥	٠,٤٨٨	٨	القوة الصلبة
	٠,٧٥٢	٠,٦٠٢	٠,٦٤٤	٠,٦١٧	٨	القوة المرنة
	٠,٧٧٨	٠,٦٤٠	٠,٧١٢	٠,٦٢٧	٨	القوة الفطنة
	٠,٧٤٣	٠,٦٠٢	٠,٧٥٠	٠,٦٨٩	٨	القوة التكيفية
	٠,٨٧٣	٠,٧٨٤	٠,٨٨٤	٠,٨٢٩	٣٢	القوة التنظيمية
	٠,٧٣٢	٠,٦٠٥	٠,٤٩٠	٠,٦٦٢	٥	الرؤية الاستراتيجية
	٠,٦٥٨	٠,٤٩٩	٠,٥٩٢	٠,٧٤١	٥	الرغبة في التغيير
	٠,٧٨٦	٠,٧٠٥	٠,٥٨٣	٠,٦٧٩	٥	المصير المشترك
	٠,٧٤٢	٠,٥٩٤	٠,٦١٥	٠,٦٤٦	٥	التوافق والتوافق
	٠,٧٧٨	٠,٦٥٨	٠,٥٣٩	٠,٧٢٤	٥	القلب
	٠,٧٨٨	٠,٦٦٣	٠,٦٩٠	٠,٦٧٧	٥	نشر المعرفة
	٠,٧٤١	٠,٦٤٠	٠,٦١٦	٠,٧٣٤	٥	ضغط الأداء
	٠,٩٣٣	٠,٨٧٧	٠,٩٢٧	٠,٩١٣	٣٥	المنظمات الذكية

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تاسعاً/ اختبار بيانات البحث: من الضروري التأكد من استيفاء بيانات الدراسة عدداً من شروط التحليل الإحصائي لتحديد فيما إذا كانت تلك البيانات صالحة لإجراء التحليل الإحصائي على وفق الاختبارات المعلمية أم الاختبارات اللامعلمية، ولتحقق من ذلك تم إجراء الاختبارات الآتية:

١- **التوزيع الطبيعي:** تم تطبيق اختبار شايبرو- ويلك (Shapiro – Wilk)، للتحقق من توافر شرط التوزيع الطبيعي (Normality Test) في بيانات الدراسة ومن خلال متغيراتها، حيث بينت نتائج التحليل المثبتة في الجدول (2) أن قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) من هذا الاختبار ولكل من القوة التنظيمية، والمنظمات الذكية قد بلغت (٠,١٣٢)، (٠,٢٠١) وعلى التوالي كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (٠,٠٥)، ويدعم هذا التحليل أن قيم معلمة (Z) لاختبار (شايبرو- ويلك) المحسوبة كانت أقل من قيم (Z) الجدولية والتي بلغت (٣,٣٨٤)، (٣,٢٠٩) وعلى التوالي وبحسب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المرادفة للمتغيرات الرئيسية. مما يعني قبول الفرضية البديلة للتوزيع الطبيعي والتي تشير إلى أن بيانات الدراسة ومن خلال متغيراتها تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (2) شرط التوزيع الطبيعي

المتغيرات وأبعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z بأسلوب Sh-W	قيمة Z الجدولية	قيمة P-Value
القوة التنظيمية	٤,٠٥٨	٠,٤١٠	٠,٩٩١	٤,٠٥٨	٠,١٣٢
المنظمة الذكية	٤,٠٤٦	٠,٥٠٩	٠,٩٦٥	٤,٠٤٦	٠,٢٠١

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

عاشراً/ اساليب جمع البيانات

أ- **الجانب النظري:** بهدف تغطية الجانب النظري تم الاعتماد على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع والادبيات من الكتب العربية والاجنبية فضلا عن الدراسات والبحوث والدوريات والرسائل ماجستير والأطاريح الجامعية والمؤتمرات والمقالات في مجال الإدارة والمجالات ذات العلاقة بمواضيع أدراسة والتي تم الحصول عليها عبر شبكة المعلومات العالمية.

ب- **الجانب العملي:** تم جمع البيانات الأولية للجانب الميداني للدراسة باستخدام استمارة الاستبيان، والذي يعد من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعاً مقارنة مع أدوات البحث العلمي الأخرى؛

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) والذي يعدّ من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية، كونه من المقاييس السهلة الحساب والقياس، ويتسم بالوضوح والدقة.

احدى عشر/ ميدان ومجتمع وعينة البحث

نظراً للتطورات الحاصلة لاسيما الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في بيئة الإقليم كوردستان العراق ومساهمتها الفعالة في استقطاب شركات واستثمارات اجنبية كبرى، ونظراً للدور التي بدأ يحتلها القطاع المصرفي وعلى وجه الخصوص مصارف القطاع الخاص في تقديم الخدمات لكافة شرائح المجتمع في العراق، فقد تم اختيار القطاع المصرفي الخاص في اقليم كوردستان العراق ميداناً مبحثاً للدراسة. اما تحديد مجتمع الدراسة والتي تشكل أحد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل أية دراسة، فقد تم إختيار كافة العاملين في مصارف القطاع الخاص العاملة في اقليم كوردستان العراق كمجتمع للدراسة، اذ بلغ حجم المجتمع الاجمالي (٩٣٢) عاملاً في (٧٨) مصرفاً حسب بيانات البنك المركزي في الاقليم. اما فيما يخص عينة الدراسة، ونظراً لسعة حجم المجتمع المبحوث وصعوبة حصره على نحو شامل لجأ الباحثان إلى اسلوب العينة القصدية (العمدية) لاختيار المصارف، ومن ثم تم إختيار جميع الافراد في المستويات الادارية الثلاثة والبالغ عددهم (٣٣١) عاملاً في (٤٣) مصرفاً من مصارف القطاع الخاص في اقليم كوردستان العراق كعينة للدراسة، بعد ان تم إستبعاد خمسة عشر مصرفاً من المجموع الكلي لعدم رغبتهم في التعاون مع الباحثان. وقد تم تحديد العينة المسحوبة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون الذي أورد صيغة احصائية لاحتساب حجم العينة بالاعتماد على معادلة التي أشارت الى (٢٧٢) عامل بالحد الأدنى في حال المجتمع تتضمن (٩٣٢) عاملاً ، لذا قام الباحث بتوزيع (٤٨٦) استمارة على أفراد العاملين في عينة الدراسة والبالغ عددها (٤٣) مصرفاً وبعد المتابعة الدقيقة والمكثفة، تم استرجاع فقط (٣٧١) استبانة، ولكن بعد تدقيق تم استبعاد (٤٠) استبانة غير صالح للتحليل الاحصائي، ليتبقى (٣٣١) استبيان صالحة للتحليل وأُستعمل فعلا في التحليل الاحصائي، اي ٨٩% من الاستمارات تعد صالحة للتحليل. وكانت نسبة تمثيل العينة من المجتمع هي (٣٥,٥%)، وتم الاعتماد على مستوى واحد وهو عاملين المصارف المبحوثة ليمثلوا عينة الدراسة . حيث تم احتساب حجم العينة المطلوبة بحسب معادلة ستيفن ثامبسون

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

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 ان تكون (n>272) حسب هذه المعادلة، لذا تم اختيار عينة مقدارها (331) وهو مناسب

بشكل كبير للعدد المطلوب.

$$272 = \left[\frac{932 \times 0.50(1-0.50)}{[932-1 \times (0.05^2 \div 1.964^2)] + 0.50(1-0.50)} \right]$$

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الاول / القوة التنظيمية

اولاً / المدخل الفلسفي للقوة التنظيمية

وردت كلمة القوة في معجم لسان العرب بأنها "من تأليف (قوي)، والفعالة منها قواية، ويقال ذلك في الحزم ولا يقال في البدن، وهي نقيض الضعف. وقد جاءت كلمة القوة ومشتقاتها في كتاب الله العزيز(٤٢) مرة في مواضع مختلفة ومتنوعة نذكر بعضها، فتارة تستعمل في القدرة نحو قوله تعالى (وقالوا من اشد منا قوة)^١ وتستخدم مرة اخرى بمعنى العزيمة والتصميم نحو قوله تعالى (خذوا ما اتينكم بقوة) (عاصي، ٢٠٠٩: ١٢-١٦)^٢، وقوله تعالى ((يا يحيى خذ الكتاب بقوة))، أي بجد وعون منه تعالى. وقد شغلت القوة اهتمام الانسان منذ اقدم العصور، اذ تم ممارستها في مختلف مجالات الحياة ومن قبل اطراف متعددة في شتى المستويات. فعلى سبيل المثال، لجأ قابيل الى استعمال القوة ضد اخوه هابيل وذلك بقصد فرض ارادة الشر والظلم على ارادة الخير والتعايش السلمي بين بني البشر. اما في يومنا هذا، فلا يزال مفهوم القوة (Power) موضع اهتمام الكثير من الافراد والمنظمات والمجتمعات على الرغم من انها شي غير ملموس ولكنها اساس قاعدة المجتمع التي تشترك فيه جميع

١ القرآن الكريم

٢ عاصي، رائد عبد الحميد، (٢٠٠)، "القوة في القرآن الكريم"، أطروحة دكتوراه، قسم اصول الدين، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس وفلسطين

المنظمات وتعد أيضاً عاملاً رئيسياً في معرفة وتفسير كيفية أداء المنظمة لوظائفها والذي يمكن الاحساس بنتائجه في المنظمات حسب ممارساتها والتي قد تكون ايجابية او سلبية.

وتعد القوة من المفاهيم التي اثارته الكثير من الجدل والنقاش، واصبحت محور اهتمام كثير من العلماء والرواد في مجالات كل من العلوم (الاجتماع والسياسة والنفوس والاقتصاد والانثروبولوجية) بغية تحليلها ووصفها وتفسيرها وتقييمها. فمن وجهة نظر الاجتماعيين، نال موضوع القوة اهتمامات كبيرة جداً، واصبح مفهوم اساسي وغاية في الاهمية تبعاً لما تمتلكها من المعاني والمقاييس المختلفة^١، وهناك من يرى القوة بأنها إمكانية للعمل من خلال الهيمنة أو توافق الآراء^٢. اما من وجهة نظر السياسيين، فقد وصف العالم السياسي (Dahil, ١٩٥٧) القوة بانها تظهر عندما يملك طرف (A) القوة والتاثير على طرف (B) الى الحد الذي يجعله ان يقوم بالاشياء والذي لم يكن بوجه القيام به لولا ذلك التاثير من طرف (A)^٣. وفي هذا الصدد، اعتبرت القوة كلمة (محملة) وغالبا ما يستحضر استجابة سلبية في الناس الذين يعملون في المنظمات حتى وان بعضهم يعتبرون القوة كلمة سيئة السمعة Notorious، اما الاخرون فينظرون اليه كظاهرة تبرز حالة من الصراع والنزاع داخل مكان العمل وحتى في بعض الاحيان تقود العاملين الى ترك وظائفهم^٤. اما الباحثان فينتقدان فكرة مفادها ان القوة تساوي الهيمنة والسيطرة أو أنها سلبية بطبيعتها، ويرى بان القوة في حد ذاتها هي جيدة، اما ممارستها هي التي تجعلها تكتسب نظرة سلبية من قبل التابعين، ويتناول القوة أيضاً بانها المدخل او الاسلوب الذي لا مفر من اللجوء اليه لحل الصراع بعد استنفاد الطرق الودية

اما من جانب السايكولوجين وعلماء النفس، فقد اشار^٥ بانه امر الطبيعي للافراد ان تدفعهم مجموعة من المتطلبات والقيم الاساسية مثل الحاجة الى الهيمنة والتحكم لفرض الارادة على الاخرين، لذا يصنفها الباحثين باعتبار حاجة القوة مكملية لسلم الحاجات الخمسة التي وضعها

1 Chung, H., & Kang, S. (2013), "Sources of HR department power: Scale development and validation". Seoul Journal of Business, 19(2), 95-126

2 Haugaard, M. (2009), "Power and hegemony", Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 239-55

3 Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017), "Organizational behaviour" 17th ed., Global edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, USA

4 Tal et al., (2015), "Power preference of bank managers in conflicts with subordinates". International Journal of Conflict Management, 26(2), p 126

٥.الصياح, عبد الستار مصطفى يوسف,(١٩٩٩)، "تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف

الاستراتيجية"، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة، جامعة البصرة

(Maslow,1954). فضلاً على الجانب السايكولوجي، هنالك من ادخل القوة ضمن الجانب الاقتصادي اذ وصف (Smith,2007) بأن الثروة تعتبر بحد ذاتها قوة، اي أن مجرد امتلاك الفرد على الأموال والمقصود بها هنا بالثروة المادية تعتبر مكسب حقيقي لامتلاكه للقوة، لذا فالقوة هنا تقاس بمقدار ما يمتلكه من اموال^١. اما من وجهة نظر أنثروبولوجيين ،

بغية مناقشة المدخل الفلسفي للقوة بشكل منطقي واستخلاص المضامين الفكرية بشأنها، جاء دور التعرف على مفهوم القوة داخل المنظمات وتعريفها. فقد عرفها كل من^٢ على انها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين باستخدام وسائل معينة. في حين تناولها^٣ بانها القدرة على التأثير على الأحداث والأشياء والقرارات التنظيمية. اما^٤ فقد اشار اليهابانها قابلية الفرد او الفريق او المنظمة على التأثير على الاخرين بهدف تحقيق النتائج المرغومة وجعل الاشياء تحدث بطريقة مقصودة.. اما الباحثان فيعرفان القوة حسب التأثير بانها مجموعة من الطاقات والقابليات والمهارات والقدرات الفعلية التي يكسبها طرف ما ويستخدمها في التأثير على اتجاهات الاخرين ومن ثم تشجيعهم واقناعهم على سلوكيات المؤدية الى تغيير سير الاحداث واداء انجاز الاعمال وتغلب على المقاومة وبالتالي تحقيق اهداف تنظيمية وشخصية.

اما من حيث منظور استراتيجي للقوة ، فقد عرف^٥ القوة بانها قدرة القسم في التعامل مع المشكلات الحالية والمستقبلية وتشتق تلك القدرة من التكيف مع حالات عدم التاكيد والموقع المركزي للقسم في الهيكل التنظيمي وصعوبة احلال أنشطة القسم بواسطة اقسام اخرى. وقرنها^٦ بمجموعة من المناورات الاستراتيجية والتكتيكية التي تمارس على الموظفين. اما تعريف الاجرائي للباحثان للقوة من المنظور الاستراتيجي، فانها عبارة عن حزمة من القدرات والكفاءات الجوهرية والامكانيات

١ الطائي، ابراهيم خليل (٢٠١٠) " تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوي قياسات القوة والاخلاقيات في الكليات الالهية العراقية ببغداد" اطروحة دكتوراة ، جامعة بغداد،

2 French, J. & Raven, B. (1959), "The bases of Social Power", In D. Cartwright (Ed.), Studies in Social Power. Ann Arbor, Michigan:

3 Yukl, Gary,(2006) ,"leadership in organizations", 6th ed, Pearson Education, Inc, New jersey.

4 McShane, Steven L & Glinow, Mary Ann,(2016), " Organizational Behavior : Irwin Management ", 3rd ed, McGraw – Hill, Irwin, Inc, New York

5 Aktüre, B., (2005)," Corporate Social Responsibility Or Corporate Social Responsiveness – Case Study of CSR in Top Swedish Firms ", Master Thesis, School of Business, Goteborg University

6 Ford ,Randal, (2006),"Organizational learning, change and power: toward a practice-theory framework", The Learning Organization, Vol. 13 Iss 5 pp. 495 - 524

والمواهب التي يمتلكونها الافراد او المنظمات ويستخدمونها من اجل دعم وتعزيز الموقف استراتيجي والاستجابة للتهديدات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وبناءً على ما تقدم، يمكن ان يفسر الباحثان طبيعة القوة داخل المنظمات على انها:

- ١- القدرة على التأثير والتغيير وتعديل السلوكيات غير المرغوبة للحصول على نتائج المرجوة
- ٢- علاقة اعتمادية بين طرفين او اكثر(ثنائية)
- ٣- لا تتوزع ابدأ بشكل متساو، اي أن طرف ما لديه القوة اكثر نسبياً من الاخر
- ٤- حركية القوة وعدم ثباتها اذ انها متواصلة التغير ودائبة الحركة وتتغير مع مرور الزمن
- ٥- تمارس من اجل الهيمنة والدعم والتغير والمقاومة وعندما يكون هناك موقف
- ٦- قابلة للتغير والانتقال من شخص الى اخر حسب الموقف.

ثانياً :- اهمية وادوار القوة التنظيمية

ان للقوة التنظيمية اهمية بالغة في حياة المنظمات نظرا لما تمتلكه من الادوار والوظائف، حيث يعد عاملاً رئيسياً في تفسير وفهم كيفية عمل المنظمات و تادية مهماتها في ظل التفاعلات والعلاقات الاجتماعية^١ وذلك من خلال قدرتها وتأثيرها الهام والفاعل من خلال العمليات التي تقوم بها وتكتيكاتها وخططها الاستراتيجية البعيدة المدى والمستقبلية، وهذا ما قصده Crawford عندما اشار بان للقوة دوراً هاماً للمنظمات في تكييف مع التغييرات والتقنيات الحديثة المتعلقة بالبيئة الخارجية^٢، ويرى الباحثان بان امتلاك القوة من قبل المنظمات تساعد في التفاعل والتكيف مع البيئة المتغيرة والمعقدة واغتنام الفرص في الوقت والمكان المناسب وبالتالي تكتسب المنظمات مكانتها الاساسية وتعزز وضعها التنافسي في بيئة الاعمال ومن ثم تحقق الميزة التنافسية والاستمرارية. كما تظهر اهمية القوة التنظيمية في منظمات الاعمال كونها تزيد من استخدام الادارة للسلطة او التأثير للحصول على الموارد المهمة والمحافظة عليها. ويمكن ابراز جانب اخر للاهمية وادوار القوة والسياسة التنظيمية وذلك من خلال التغيير في الهيكل التنظيمي، والتنسيق التنظيمي،

1 Pfeffer, J. (2011),” Power: Why some people have it-and others don’t”, New York, NY: HarperCollins.

2 Crawford, G., (1997),” Information as a Strategic Contingencies Theory of Intra organizational Power to Academic Libraries”, College and Research Libraries, pp.145-155.

والتغيرات في الطاقم العاملين وتخصيص الموارد وبالتالي انعكاسها الايجابي على الكفاءة التنظيمية¹.

وفي ظل الظروف المناسبة، فان نشر القوة في المنظمات وممارستها يؤثر في عملية تخصيص وتوزيع الموارد داخل المنظمة²، فضلا عن دورها في تعزيز تنمية مهارة العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي³ وكذلك في تمكين العاملين ومنحهم السلطة والحرية والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. وهنا يتفق الباحثان مع دراسة Coleman بان كلما كانت القوة منتشرة وتمارس بشكل شفاف وعادل، فسوف تكون هناك حتمية قبول القرارات من قبل الاخرين تجاه المنظمة والتي بدورها تنعكس في زيادة الالتزام والتفائل والولاء التنظيمي وتقليل الصراع والاغتراب الوظيفي من قبل العاملين وبالتالي جذب نتائج ايجابية للمنظمات وتحقيق نجاح العمل الاداري. اما⁴ فقد حدد بان احد ابرز النقاط الاساسية التي تظهر اهمية ودور القوة التنظيمية هي انها تحدد من يستطيع فعل ماذا، ومتى، وكيف، واين؟ فقد يتوقع من هؤلاء الذين لديهم قوة هرمية ان يستخدموا سلطاتهم في مكافئة افعال وتصرفات المرؤوسين الجادة المتوجهة للمنظمة. اما النتائج التي وصل اليها كل من⁵ فقد تمحورت حول ان ممارسة القوة التنظيمية من قبل الاقسام وبشكل متساوي وغير اناني لة دور كبير في تعزيز وزيادة الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية ونتاجية وفعالية العامل. ويتفق الباحثان مع ما اشار اليه العنزي بان للقوة تنظيمية دور كبير وفعال في معرفة ما الذي يجري داخل المنظمة وجعل العاملين ينفذون ما يريد المدراء منهم وان يؤديه وكذلك تحديد من هم العاملين الفعالين والكفوءين وصعب المراس ومن هم الاشخاص غير المنتجين وغير الكفوءين. كما دعى⁶ بان للقوة التنظيمية دور في

1 Mangi et al, (2012), "Significance of Power and Politics: Its Influence on Organizational Behavior Towards Efficacy ", International Research Journal of Arts & Humanities (IRJAH) Vol. 41

2 زناتي, محمد ربيع (٢٠١٣)، " السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في المنظمات"، مكتبة المتنبي, السعودية.

3 Coleman P. T., (2004), "Implicit Theories of Organizational Power and Priming Effects on Managerial Power-Sharing Decisions: An Experimental Study" Journal of Applied Social Psychology, 2004,34, 2, pp. 297-321.

4 العنزي, سعد علي (٢٠١٦)، " نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي" الذاكرة للنشر و التوزيع , بغداد.

5 Karadag Engin & BektasFatih (2013), "The Analysis of relationship between organizational power and organizational trust" European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No.4

6 Davidson Sandra J., (2015), "Shifting the Balance: Relationship as Power in Organizational Life" Wiley Periodicals, Inc.nursing forum vol. no.

تكوين وبناء وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الاعضاء وافراد المنظمة وذلك من خلال ممارسات القائد لاساسيات القوة المتمثلة ب(القوة الوظيفية و الشخصية) وكذلك اشاد بان "كل عمل اجتماعي هو ممارسة للقوة power exercise، وكل علاقة اجتماعية تاتي من توازن (معادلة) القوة power equation وكل فئة أو نظام اجتماعي تتمثل قوة المنظمة power organization". وعلى هذا الاساس ينطلق الباحثان من حقيقة مفادها ان استخدام القوة يؤدي الى بناء راس المال الاجتماعي في المنظمات بوصفه سمة للعلاقات الجماعية وهو ناتج تنظيمي لمصادر القوة. في حين اكدت نتائج دراسة¹ بان للقوة التنظيمية وعلى وجه الخصوص (قوة الخبرة والعلاقة والمعلومات) دور كبير وفعال في تحسين وتعزيز حسن النية والتفائل والتواصل والدعم والرغبة القوية بالبقاء في المنظمة وإظهار القدرة الفنية والمهنية والحس الجيد بالأعمال. وعلى ضوء ما سبق تتضح أهمية وادوار القوة التنظيمية في المنظمات كموجه وضابط لكثير من الحالات و الابعاد المشار اليها انفاً ومن خلال العمل الجيد او الاداء المتميز، حيث يمكن ان يشير الباحثان بان عدم تواجد القوة في المنظمة فانها تعني بانه لن يتواجد هنالك النظام والاداء متميز او فعال وستعم الفوضى لان القوة هي المحرك والمسير لأداء المهام واصبح امراً لا يقبل الجدل او النقاش مهما اختلفت حدودها ودرجاتها، وبدونها لا تنفذ المنظمة اعمالها واستراتيجياتها وتصبح ادارة مفككة ذات مدى ضيق

ثالثاً / مصادر الرئيسية والفرعية للقوة التنظيمية

لا تاتي القوة من الفراغ، بل لها مصادر ومن دون هذه المصادر لما ظهرت القوة، ولكي نتمكن من فهم الموضوع القوة التنظيمية بشكل اكثر عمقاً واكثر شمولية، فلا بد من توضيح وتشخيص وتحديد اهم مصادرها واشكالها، وبهدف تحديد المصادر الرئيسية والفرعية للقوة التنظيمية للبحث الحالي، اتفق الباحثان مع النموذج المعدل الذي طرحه Raven² والذي جاء بعرض نموذج اكثر دقةً وتفصيلاً واطلق عليه بنموذج تفاعل القوة بين الأفراد (IPIM) Interpersonal Power Interaction Model، ومن ثم قام من خلالها بتوسيع المصادر (الستة) للقوة (الشرعية، المكافاة، الاكراه، الخبرة، المرجعية والمعلومات) الى (احدى عشر) مصدراً وجمعها وصنفها تحت فئتين رئيسيتين من القوة وهما: القوة

1 Liu et al.,(2015). Influence of Power and Trust on the Intention to Adopt Electronic Supply Chain Management in China. International Journal of Production Research, 53(1), 70–87.

2 Raven, Bertram H. (1992), "A power interaction model on interpersonal influence: French and Raven thirty years later". Journal of Social Behavior and Personality. Vol. 7, No. 2, 217-244

(الصلبة) Harsh Power والقوة (المرنة) Soft Power ، وجاء سبب اختيار هذا النموذج كونها يمثل مستنداً وإطاراً سليماً يمكن الاسترشاد به للتعبير عن قياس مصادر القوة التنظيمية، وتم الاعتماد عليه من قبل اغلبية الدراسات والبحوث^{١،٢،٣}.

ويعد من اكثر التصنيفات استخداماً وقابلية للتطبيق، واكثر شموليةً، ودورها في التمايز واستكشاف الدقيق لقواعد واسس القوة ومقدار الحرية التي يشعر بها الآخرون في اختيار ما إذا كان يجب الالتزام بها أم لا، فضلاً عن أنها اكثر ملائمةً مع ميدان البحث. فضلاً عن إضافة مصدرين وهما (القوة الفطنة، والقوة التأقلمية)، والذي يعد وجودهم جوهرية اساسية لقياس مصادر القوة التنظيمية، ففي ما يخص بقوة الفطنة او الذكية Smart Power، فعلى الرغم من أنه لا توجد اية دراسة تناولت هذه النوع من القوة، الا انه نرى من الضروري أن يعتمد في المقياس بسبب كونها تعد الاساس للمنظمات الباحثة عن تمكنها من التعامل مع المشاكل التنظيمية بطرق فعالة وبخليط من قوى متعددة ومتنوعة في ان واحد وكذلك كونها تساعد المنظمات كي تكون الاشد يقظة، والاسرع في الفهم من غيرها، واقدر على التعلم، واسرع فيه واقدر على تطبيق ماتعلمه لحل المشكلات، بالاضافة الى انها اكثر تناسقاً مع المنظمات التي لديها القصد الاستراتيجي كي تصبح من المنظمات الذكية. اما سبب اختيار قوة التأقلمية Adaptive Power من قبل الباحثان، فانها تاتي في النطاق على ان المنظمات تحتاج الى قوة والقدرة في الاستجابة السريعة وفعالة مع تلك التغييرات التي تواجهها في البيئة المليئة بالتغيير والتعقيدات وبالتالي كيفهم مع البيئة المتغيرة، وكذلك انها اكثر تناسباً مع ميدان البحث الحالي. وما يلي مصادر الرئيسية والفرعية للقوة التنظيمية المعتمدة في البحث الحالي والتي سيتم تناولها بشكل تفصيلي

اولاً / القوة الصلبة Harsh Power

وتسمى ايضاً بالقوة غير الودية او الخشنة، ويمكن تعريفها على وجه العموم بأنها القوة التي تقيد حرية الأفراد في الامتثال والالتزام بمتطلبات وأوامر القادة^١. وتستمد هذه القوة من موقع الفرد في

1 Stogdill, S. P. (2009), " Perception of power: a compatisation of perception of the organizational power of IT department", PhD Thesis, Texas University,

2 Kaushal, Rita (2010), " Understanding workplace interaction: An assessment of organizational power and its relation to social culture and conflict management ", PhD thesis , Department of Psychology, Faculty of Graduate studies, university of Windsor, Ontario, Canada.

3 Erkutlu et al., (2011), " Organizational culture's role in the relationship between power bases and job stress" (H. U. Journal of Education) 40:198

المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، وتأتي استجابة الأفراد (التابعين) لهذه النوع من القوة بسبب امتلاك (القائد) الصلاحية والشرعية الكاملة لإصدار هذه الأوامر وكذلك امكانية القادة على إجبار التابعين على التهديد، او اغرائهم على المكافآت والمدفوعات، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على إنها جزء من حياة المنظمة. اي انها القوة التي يطلب فيها الامتثال من الآخرين للسياسات والبرامج التنظيمية دون السماح لاعطاء الحرية لهم في اختيار ما إذا كانوا سوف يلتزمون بها ام لا وذلك باستخدام القوة الشرعية والقسرية والمكافأة. وينضوي ضمن هذا التصنيف سبعة مصادر من القوة والتي هي القوة الشرعية بانماطها (قوة الشرعية للموقف، القوة الشرعية للمعاملة بالمثل، القوة الشرعية للعدالة)، وقوة المكافأة باشكالها (قوة المكافأة الشخصية، قوة المكافأة الغير شخصية) والقوة القسرية بمصادرها (القوة القسرية الشخصية، القوة القسرية غير الشخصية)^٢.

١- القوة الشرعية للمنصب (الموقع) **legitimate position power**

اي القوة التي تستمد من موقف الفرد والذي يعطيه الحق الشرعي في وصف وتحديد السلوكيات واصدار الاوامر للمرؤوسين لتنفيذ وواجباتهم داخل المنظمات^٣. في حين وصفها كل من^٤ بالقوة التي تمنح للفرد بفضل الموقع والمنصب الوظيفي الذي يشغله داخل المنظمات ، اما الباحثان فقد اشاروا الى القوة الشرعية للموقف على انها القوة التي تستند على مجموعة من المعايير والقيم والتقاليد والاعراف الاجتماعية والتي تتطلب بدورها الطاعة والامتثال من الافراد الذين هم في المراتب والمستويات الادارية العليا في الهيكل الاجتماعي الرسمي أو غير الرسمي بعدم افراط في ممارساتهم للقوة شرعية مستغلاً مناصبهم الوظيفية.

1 Pierro et al., (2013)'' Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment'', International Journal of Psychology, Vol. 48, No. 6, 1122-1134,

2 Mittal, Rakesh and Elias Steven M., (2016),'' Social power and leadership in cross-cultural context'', Journal of Management Development, Vol. 35 Iss 1 pp. 58 - 74.

3 Rozilah, A. A., Narehan, H., Noranee, S., Rohana, M. S., & Ali, S. (2015),''The Dimensions of Interpersonal Power Inventory: A Validation Study in a Malaysian Organizational Context'', International Journal of Social Science and Humanity, 5(4), 338-342.

4 Koslowsky, M., & Stashevsky, S. (2005),'' Organizational values and social power'', 26(1), 23-34.

٢- القوة الشرعية للمعاملة بالمثل (المتبادلة) **legitimate power of reciprocity**

تستند القوة الشرعية للمعاملة بالمثل والتي تطلق عليها أيضاً ب (القوة الشرعية التبادلية) على قاعدة اجتماعية يستلزم من خلالها شخص ما (المدير مثلاً) التعاطي بالتبادل ورد الجميل مع الآخرين (التابعين)، أما Mittal & Elias¹ فقد عرفوا القوة الشرعية بأنها القوة التي تتبع من خلال التزام التابعين في الامتثال واستجابة لمتطلبات المشرف (المدير) بعد قيام المشرف بتقديم اشياء واعمال إيجابية جيدة للمرؤوسين ومن ثم شعور المرؤوسين بالحاجة إلى رد الجميل على تلك الاعمال المؤدية من قبل التابعين، واستقرأ الباحثان بان هذه القوة تعتمد على السمات الشخصية وتمارس من قبل اصحاب القوة الذين اعتادوا على تقديم المساعدة للآخرين والتي تنعكس بدورها في تعزيز الثقة وكسبهم وزيادة ولائهم للعمل واقامة علاقات جيدة معهم من اجل الحصول على ما المطلوب منهم.

٣- القوة الشرعية للعدالة (الانصاف) **legitimate power of Equity**

اي تبني مبدأ الانصاف من قبل حاملي القوة عند ممارستهم للقوة الشرعية كوسيلة للتعويض عن العمل الشاق أو المعاناة من جانب التابعين. وعرفها كل من² بأنها القوة التي تعتمد على مبدأ الانصاف والعدالة حينما يطلب المشرف (المدير) الامتثال للتعويض وكذلك تحديد من هم العاملين الفعالين والكفوءين وصعب المراس (Hard working)، ومن هم الاشخاص غير المنتجين وغير الكفوءين، وبالتالي على هؤلاء الذين لديهم قوة هرمية ان يستخدموا سلطاتهم بشكل عادل وشفاف في مكافئة افعال وتصرفات المرؤوسين الجادة المتوجهة للمنظمة. وفي هذا الصدد، يرى الباحثان الى ان ممارسة القوة الشرعية من قبل المدراء بشكل متساوي وعادل قد يكون له اهمية كبيرة في تعزيز التوافق والمصير المشترك والانغماس لدى الآخرين وزيادة انتاجيتهم وفعاليتهم واستعدادهم الدائم للعمل. وضمن هذا التصور، اكد العنزي³ بان استخدام المفرد للقوة الشرعية ربما يسبب النفور في الوظيفة، وظهور المعارضة على السلطة، والوقوع تحت طائلة الصراعات والخلافات الشخصية.

٤- قوة المكافأة الشخصية **Personal Reward Power**

تتمثل قوة المكافأة الشخصية بقدرة المدير في التأثير على سلوكيات التابعين من خلال تقديم الموافقة على نشاطاتهم والاعجاب بادائهم الفعلي داخل المنظمة. وعبر عنها بانها شكل من أشكال غير

1 Mittal, Rakesh and Elias Steven M., (2016)," Social power and leadership in cross-cultural context ", Journal of Management Development, Vol. 35 Iss 1 pp. 58 – 74

2 Ibid

٣ المصدر سابق

لملموسة Intangible لقوة المكافأة التي يعطي المدراء من خلالها اعجابهم باداء التابعين والموافقة على جهودهم القيمة. ويشير الباحثان هنا بان فلسفة هذا الصنف من قوة المكافأة، يتمحور في ان يلتزم المرؤسين بتادية واجباتهم ومهامهم بشكل كفوء وفعال لأنهم يرون في اعتقادهم بان المدير المسؤل سوف يوافق على سلوكياتهم المرغوبة ويستشعر بادائهم ويفكر فيهم، وبالتالي سوف يكسبون حسن الرضا ودعم المدير ويكون هنالك علاقات جيدة فيما بينهم ومن ثم زيادة في الالتزام بالمهام والولاء للمنظمة من قبلهم. حيث اشار Raven بان سبب إضافة المكافأة الشخصية كتصنيف حديث لمصادر قوة المكافأة قد ساعدت المنظمات على فهم الحاجة إلى المراقبة والاشراف المستمر في بعض حالات التأثير الاجتماعي¹

٥- قوة المكافأة غير الشخصية Impersonal Reward Power

يتعلق المكافأة غير الشخصية باعطاء الوعود من قبل المدراء بتقديم المكافآت المالية وغير المالية (كالترقيات والحوافز والمكافآت والشكر والتقدير، والمشاركة في الاسهم والملكية) مقابل تصرفات مرغوبة يظهر به التابعين². وعبر عنها بانها شكل من الأشكال الملموسة tangible لقوة المكافأة والذي يتعهد المدراء من خلالها بمنح العاملين العوائد والحوافز المادية وغير المادية³. وهنا يمكن القول بان قوة المكافأة غير الشخصية تتولد من خلال فكرة رئيسية مفادها بان الهدف من بذل الجهود الكبيرة وتنفيذ الطلبات والتوجيهات من قبل التابعين هي من اجل السعي والحصول على المنح والتعويضات النقدية او غير النقدية داخل المنظمة. ولكن مع مراعاة بان قيمة مكافأتهم النهائية يجب ان تعتمد على انتاجيتهم الفعلية.

٦- القوة القسرية (الشخصية) Personal Coercive Power

تعد هذه القوة شكل من الأشكال غير الملموسة Intangible لقوة الاكراه والذي من خلالها يعطي المدير عدم اعجابه بنشاطات التابعين ويلومهم على ادائهم السيئ. وشاروا اليها Pierro وزملائه بانها قدرة المديرين في التأثير على سلوكيات الاخرين عن طريق ابلاغهم بعدم موافقتهم على نشاطاتهم غير المرغوبة ورفضهم تماماً لادائهم الفعلي وخلق تهديد واضح لهم اذا لم يتم تحسين في

1 Raven, B. H. (2008), 'The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence', Analyses of Social and Public Policy, 8(1),

2 Pierro et al., (2013) 'Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment', International Journal of Psychology, 48, No. 6,

3 Ibid

سلوكياتهم^١، ويرى الباحثان بان هذه القوة تعد ضرورية لأداء العمل وتجنب الحوادث المختلفة، لانه عندما يشعر المرؤوس أن سلوكاً معيناً سوف يترتب عليه عقاب ما وهناك نوع من عدم رضا من قبل الرئيس، فسوف يمتنع عن استمرارية في هذا السلوك. لذا فان اظهار وممارسة التهديدات والعقوبات قد يكون مناسباً لتوضيح ما سيحدث إذا لم يتم الحصول على الامتثال او تصحيح السلوكيات المعطلة او غير المرغوبة في المنظمات. كما يعتقد الباحثان بان سبب إضافة الإكراه الشخصي كتصنيف حديث للمصادر القوة قد يساعد المنظمات على فهم الحاجة إلى مراقبة والاشراف المستمر على السلوكيات الاخرين.

٧- القوة القسرية (غير الشخصية) Impersonal Coercive Power

في هذا النوع من القوة يعتقد المرؤوسين بأن للمدير تأثير وقدرة حقيقية على تطبيق العقوبات (التهديد الجسدي، أو فرض غرامة مالية، أو تنزيل الدرجة الوظيفية، أو فصل الموظف من الوظيفة) مقابل التصرفات المشينة الذي يظهرون بها اثناء مهامهم. فيما فسرها^٢ بانها القوة التي يمارس من خلالها المدراء مختلف العقوبات عند وجود عدم الامتثال من قبل المرؤوسين. وعلى الرغم من حقيقة قيام المدراء عند ممارستهم لهذه النوع من القوة بحجب الترقية أو طرد الموظف بسبب أدائه السيئ، ويرى الباحثان هنا بان هذه العقوبات ربما تنتج عنه بعض العوارض الجانبية الغير متوقعة، إلا إنها يعد شكل من القوة القسرية وقد يفضل استخدامه بشكل محدد لتحقيق الامتثال أو لتصحيح السلوكيات غير الإنتاجية في المنظمات. في حين يقترح الى ان الاستخدام الزائد والمستمر لهذه النوع من القوة قد تضر باستقرارية المنظمة وتولد حالة من السخط والبغض لدى الاخرين وانخفاض الروح المعنوية والصراعات^٣.

ثانياً / القوة المرنة Soft Power

وصفالقوة الناعمة بانها القوة التي تمنح الأعضاء الهيئة التنظيمية المزيد من الحرية والاستقلالية في قبول توجيهات القيادة العليا وتأثيراتهم وعدم اجبارهم على قيام بفعل اشياء غير مرغوبة من

1 Ibid

2 Taucan, I. M., Tamasila, M., & Negru-Strauti, G. (2016), "Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization". SIM 2015 / 13th International Symposium in Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 221, 66-75.

3 Saito, H., & Ruhanen, L. (2017) "Power in tourism stakeholder collaborations : Power types and power holders". Journal of Hospitality and Tourism Management, 31, 189-196.

قبلهم^١، وفي هذا السياق، اقترح^٢ بان منهج استراتيجية القوة اللينة يستند على مجموعة من السمات الشخصية للمرء مثل (المعرفة، والخبرة، والتجربة، والكارزما) والذي يعكس منظور أكثر ثقة ومساواة نحو الهدف، لذا وبناءً على هذا الأساس ينطلق الباحثان من حقيقة مفادها بان القوة الناعمة ما هي الا القدرة في جذب الآخرين والهيمنة على عقولهم وكسب قلوبهم، والتأثير في الوجدان والسلوك بالاعتماد على الصلة الشخصية او الاساليب المرنة أو الخصائص الشخصية الكارزمية، او الاساليب الاقناعية، او الاحترام والتقدير، او التعاون بدلاً من إجبارهم وتانيبهم للوصول الى النتائج والاهداف المراد الوصول اليها. وقسم (Raven) القوة الناعمة الى كل من قوة الخبرة، وقوة المرجعية، وقوة المعلومات، والشرعية للتبعية، والتي سيتم توضيح كل منهم بايجاز في ادناه.

١- قوة الخبرة Expert Power

وهي القوة التي تستند على معرفة المدير ومهاراته وتجاربه الميدانية وخلفيته العلمية، وان امتلاكها من قبل حاملها بمستوى عالي وقبول بها من قبل الآخرين، تولد المواقف والسلوكيات الإيجابية لدى التابعين تجاه الادارة وتزيد من ميلهم للالتزام والامتثال وتجعل المنظمات أكثر فاعلية. وقد اشار اليه بانها قدرة الفرد على التأثير بسلوكيات الآخرين بسبب ما يمتلكه من المهارات والقدرات والمواهب، وسجل حافل بالأداء العالي، والقدرة على حل المشاكل، أو معرفة محددة ضرورية لإنجاز المهام^٣، كما عبر عنها بانها القوة التي تساعد الوحدات التنظيمية على ايجاد افضل الحلول المناسبة لحل المشكلات او حل لتنفيذ مهمة ما في العمل^٤. ويعرف الباحثان قوة الخبرة بانها ميزة شخصية تعتمد على القدرات والكفاءات والمواهب والمعرفة والخبرة المتخصصة معترف بها، مقارنة بكل من القوة الشرعية، المكافأة، والقسرية التي تعتمد بشكل أكبر على الموقع الوظيفي.

٢- القوة المرجعية Referent Power

1 Ibid

2 Wilson, J. L. (2015), "Soft Power: A Comparison of Discourse and Practice in Russia and China", Europe-Asia Studies, 67(8), 1171-1202.

3 Colquitt J,A.& Lepine, J.A.&Wesson,M.. (2015) "Organizational behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace "4th edition, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York.

٤صادق, درمان سليمان & محمد, شلير عبدالرحمن (٢٠١٤)، " اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لراء عينة من القيادات الادارية في عدد من فاكوليات الانسانية في جامعة دهوك"، بحث مقدم الى المؤتمر مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، عمان- الاردن.

اي القوة التي تستمد على السمات الشخصية للقائد (الرؤية، الشهرة، الجاذبية) والتي يكون مصدرها الادارة السليمة والعلاقات الانسانية ومهارات التواصل القوية التي تجعله ان يكون مرموقاً ومحبوياً ونموذجاً بين المرؤوسين^١. اذ اشار اليها بانها قدرة الفرد على التأثير في سلوكيات الآخرين بسبب حبهم وتقديرهم واحترامهم للآخرين^٢. ويرى الباحثان بان الافراد مع قوة المرجعية هم الذين يؤخذون كمثال (القدوة)، ويكسبون الاحترام والحب والتقدير من الآخرين، ومن ثم ان استخدامه في البيئة التنظيمية له دوراً هاماً في التعزيز عمليات التنظيمية كالتواصل والعمل الجماعي. وعادة ما ترتبط القوة المرجعية بالقوة الشخصية او القوة الكاريزمية (Charismatic power) التي تعد من المبادئ الاساسية لقوة القائد داخل المنظمة^٣، وهذا ما اكد عليه^٤ عندما اشار الى ان القائد الذي يتمتع بقوة مرجعية عالية ويمتلك تبصراً في مشاعر وحاجات وقيم التابعين فانه يصبح قائداً كارزيمياً.

٣- قوة المعلومات Information Power

اضاف (Raven) هذا المصدر بعد سنوات طويلة لدراسته الاولى على اعتبار بان المعلومات هي المرتكز الاساسي لنجاح المنظمة ونموها في عالم اليوم الشديد التنافس^٥. وبناءً على مثل قيم الذي يقول بان "المعلومات قوة"^٦، كما يمكن القول بان امتلاك الوصول إلى معلومات مهمة وذات صلة لتصبح قوة لدى حاملها تتحقق من خلال طريقتين. أولاً، عندما يتحكمون في تدفق المعلومات وتفسيرها وبإمكانهم أن يغيروا تصورات الحالة ويقيدون المعلومات كمورد يحتاج اليه آخرون إلى إنجاز مهامهم. وثانياً، عندما يمتلكون القدرة العالية في التعامل مع الشكوك التنظيمية ومواجهة عدم التاكيد البيئي عن طريق الانظمة المفتوحة. وعبر عنها بانها قوة ناجمة عن الوصول إلى الحقائق

١ العنزي، سعد علي & الماجدي، عبدالرزاق جبر (٢٠١٦) " مبادئ ادارة اعمال: مفاهيم علمية، امثلة تطبيقية، تساؤلات فكرية" كلية الاسراء، دار الكتب والوثائق، بغداد

2 Lunenburg, F. C. (2012), "Power and leadership: An influence process", International Journal of Management, Business, and Administration, 15(1),

3 Schermerhorn, J., & Hunt, J. & Osborn, R. and Uhl-Bien Mary (2010) " Organizational Behavior", 11th edition, John Wiley and sons, Inc, USA.

4 Ibid

٥ السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩)، " القوة التنظيمية"، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان
٦ الملا، حميد علي احمد (٢٠١٤)، " تعزيز القوة التنظيمية في إطار الموائمة بين رأس المال البشري و رأس المال الاجتماعي: بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية العراقية / ببغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال غير المنشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

التنظيمية الهامة والبيانات والقرارات والتحكم فيها. اما على مستوى خارج المنظمة¹، اما الباحثان فقد يعرفان قوة المعلومات بانها القدرة على انشاء انظمة لرصد المعلومات وترسيخها وكيفية التحكم بها وتحليلها وصياغة المشكلة ومعالجتها وتعزيز العلاقات والارتباطات واقامة الشبكات مع المراكز الاساسية داخل المنظمة، وكذلك القدرة على التنبؤ بالتهديدات التي تتعرض لها العمليات التنظيمية أو منعها، ومعرفة والمراقبة اتجاهات السوق خارج المنظمة بشكل مستمر، كي تجعل المنظمة قادرة على تنفيذ استراتيجيتها بنجاح.

٤- قوة الشرعية للتبعية Legitimacy power of dependence

يستند هذه النوع من القوة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية التي تلزم الامتثال والطاعة الى جميع الطلبات التابعين الذين يحتاجون الى مساعدة معينة^٢. وقد عرفها دراسة^٣ بانها القوة التي تتبع على اساس وجود مبدأ المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية للمنظمات او المدراء تجاه عاملها الذين يعانون من مشكلة معينة ويحتاجون بدورها الى المساعدة من رؤسائهم. فيما بينها الباحثان بانها القوة التي تبرز ظهورها وممارستها من قبل القادة عندما يكون العاملين في موقف غير قادرين على أداء بعض من مهامهم بانفسهم، وبالتالي يطلبون المساعدة من رؤسائهم. ويرى الباحثان هنا بان قوة التبعية تستكمل وجوده عندما يكون القادة الجيدين دائماً على الاستعداد لمساعدة وخدمة تابعيهم ومن ثم شعور بحاجاتهم

ثالثاً / القوة الفطنة (الذكية) Acumen Power

ان اتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتأثرها بالتغيرات البيئية السريعة من المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وازدياد التطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة، فرضت على المنظمات ضرورة امتلاك قوة الفطنة وتبني قوة عقلية ذكية على مستوى عالٍ لتوجيه سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتحفيزهم، والقدرة على صنع المواهب والابتكارات داخل المنظمة، والقابلية على التفكير الخلاق والاستنتاج المنطقي والتوجه العقلي والالمنية بهدف سرعة الفهم والجاهزية العالية لمواجهة الصعوبات وحل المشكلات، والقدرة على فهم الظروف المتغيرة والتكيف مع بيئة الاعمال بالشكل الذي يؤدي الى التصرف السليم في

1 George, J.M. & Jones, G.R. (2012), "Understanding and Managing Organizational Behavior" 6th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

2 Ibid

3 Ibid

المواقف الحالية والمستقبلية. لذا فان كل هذا دفع الباحث الى ضرورة اضافة ما يسمى بالقوة الفطنة (Acumen power) او القوة الذكية (Smart power) الى المصادر القوة التنظيمية في البحث الحالي. حيث تم اكتشاف مفهوم القوة الذكية Smart power من قبل Joseph S. Nye في عام ٢٠٠٤، والذي اشار اليه على أنها نهج يحتوي على استخدام مزيج صحيح من مصادر القوة الصلبة والمرنة من أجل تحقيق (المنظمة) أهدافه أو النتائج التي يريدها في العالم الميدان (الاعمال)^١. وقد تم ممارسته القوة الفطنة من قبل الادارة الولايات المتحدة وان السبب الأكثر وضوحا للتفكير بجدية في ممارسة هذه النمط من القوة من قبلهم قد تعود الى أوجه القصور المتصورة على نطاق واسع من قبل سياسات الإدارة الأمريكية على مدى السنوات الماضية، على وجه الخصوص بعد اعتقاد واسع النطاق في أميركا وحول العالم بأن الأمن القومي الأميركي والسياسات الخارجية لم تكن ذكية والتي أضرت بالمصالح الدبلوماسية والأمنية للولايات المتحدة، لذا لجأت الادارة الى استخدام هذه النمط من القوة في تعامله مع الدول الاخرى^٢.

ويلخص الباحثان القوة الفطنة بانها قدرة عقلية في التعامل مع المشاكل والتعقيدات الداخلية من خلال الجمع ما بين خليط مركز من استخدام الحكمة والمعرفة والمهارة والعمل بكفاءة وتشكيل تفضيلات الآخرين وتبني الذكاء الاجتماعي بما يساعد على فاعلية فهم الأفراد والتعاون معهم والوصول الى مخارج متبادلة مرضية والسيطرة على تدفق المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوفير مناخ يسود فيه روح التحدي والتشجيع على الإبداع والابتكار والاستمرار في التعلم وخلق الشعور الودي والاعجاب باداء التابعين واستخدام اساليب تحفيز والاغراء واجبارهم على تنفيذ العمل واداء المهام وتحقيق النجاح والتفوق في المجال وامتلاك تصور استراتيجي تساعده على تطبيق استراتيجي فعال.

رابعاً / القوة التاقلمية (التكيفية) Adaptive Power

ان امتلاك قدرة التأثير في الاخرين من خلال تبني ممارسة كل القوة الخشنة او المرنة او الفطنة لا يعني ان المهمة قد انجزت وان الغاية قد تحققت مالم يكون للمنظمة قوة تكيفية والقدرة على الاستشعار والرصد البيئي والتنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل

1 Pitsuwan, F. (2014). Smart Power Strategy: Recalibrating Indonesian Foreign Policy, Policy Studies Organization. Published by Wiley Periodicals, Inc., 6(2), 237-266.

2 Wilson, E. J., (2008), "Hard Power, Soft Power, Smart Power", American Academy of Political and Social Science, 616, 110-124.

باستمرار وايجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان، والقدرة في تعامل الملائم مع الظروف الطارئة التي يواجهونها وتحقيق الاستقرار النسبي. لذا بناءً على النظرة الحديثة التي تؤكد على أن المنظمات هي أنظمة ذات تفاعل مفتوح ومتبادل مع البيئة، وأن تلك المنظمات تتواجد في محيط من العوامل والقوى والتغيرات السريعة التي تؤثر في أدائهم وكفاءتهم، أي أن نجاحهم وبقائهم واستمراريتهم ونموهم يقتضي بأن يمتلكون القدرة على التفاعل والتأقلم والتكيف والتوافق مع متغيرات هذه البيئة. توسعت اهتمامات المنظمات بشكل المتزايد بتقييم عناصرها وعناصر البيئة المحيطة بهم، وأصبح لزاماً عليهم إجراء الاستشعار والرصد والمراقبة بصورة مستمرة للبيئة وامتلاك البراعة واليقظة الاستراتيجية؛ لسلامة وضعهم والوصول إلى تحديد مواقفها في الوقت الحاضر واستجابة لضغوطات عوامل البيئة الخارجية وتحديد مدى استعدادهم للمواجهة مع المستقبل. وعليه ومن هذا المنطلق، وجد الباحثان ضرورة إضافة مصدر القوة التأقلمية إلى مصادر القوة التنظيمية الأخرى المعتمدة في البحث الحالي.

وان اصل كلمة "التأقلم" مستمدة من البيولوجيا التطورية ويشير إلى العملية التي يتبعها الكائنات الحية للبقاء على قيد الحياة والنمو survive and thrive¹. وهنا يمكن تطبيق العناصر الثلاث لهذه العملية على المنظمات) من خلال، أولاً الحفاظ على العناصر التنظيمية اللازمة للبقاء على قيد الحياة؛ ثانياً، إزالة أو تعديل العناصر التي لم تعد ضرورية أو مفيدة، وثالثاً، إنشاء استعدادات جديدة التي تمكن المنظمة من الازدهار. ومن خلال استطلاع الباحثان على مجموعة من الأدبيات والدراسات تبين بأنه هنالك مصطلحات مرادفة للكلمة التأقلم مع البيئة، ومن أهمها هي التكيف البيئي، التعامل مع اللاتأكد، الاستشعار البيئي. حيث اشير الى التكيف بأنها من سمات القوة لثقافة المنظمة والتي تعطيها القدرة على ادخال التغييرات والتجديدات على طريقة عمل بضمنها التغييرات في الاستراتيجية والبناء التنظيمي واعادة الهيكلة التي تسمح للمنظمة ان تتكيف وتتاقلم مع التغييرات في البيئة الخارجية، وجعلها قادرة على التطبيق الاستراتيجي بشكل كفوء². في حين بينها³ بأنها قدرة المنظمة

1 Wolinski , Steve (2010) "Adaptive Leadership" Blog: Leadership,Free management library

٢ القيسي، فاضل حمد& الطائي، علي حسون (٢٠١٤)، "الادارة الاستراتيجية: نظريات-مداخل- امثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

3 Bahrami et., (2016), "The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility", Osong Public Health and Research Perspectives, 7(3), 190-196.

على البقاء والازدهار والمرونة في البيئة التنافسية المعقدة والمتغيرة والاستجابة لها بسرعة والفعالية من خلال قيام بتقديم افضل الممارسات عند تقديم خدمات والمنتجات للزبون. واستنادا مما سبق، يرى الباحثان بان سر نجاح المنظمة هو ان يكمن في قدرتها على ايجاد النمط التكييفي للفعل التنظيمي مع البيئة، من خلال مراعاة كل من السرعة والمرونة والاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين والتوقيت، والذي بدورهم يؤدي المنظمة الى البقاء الفاعل وتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية وهو ما تطمح اليه المنظمة المعاصرة في بيئة الاعمال اليوم.

المحور الثاني / المنظمات الذكية واطارها المفاهيمي والفلسفي

اولاً / مفهوم المنظمة الذكية

جاء مفهوم المنظمة الذكية نتيجة لحاجة المنظمات للإستجابة الحيوية الى التغييرات السريعة والمستمرة في البيئة المحيطة للعصر الحالي، والتي تبنت ظهور فكرتها الاساسية على القدرة على التكيف مع التحديات التنظيمية الجديدة بسرعة بديهية، وبمرونة كافية من خلال استغلال ما يمتلكه من المعرفة والمعلومات ورأس المال الفكري للمحافظة على مكانتها السوقية والتعامل مع الاحداث المستجدة بخفة والرشاقة. وهذا ما اكد عليه¹ مشيراً الى 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 فان أية محاولة للسيطرة على البيئة، سوف تؤدي بها الى الفشل، بل في أسوأ الأحوال، تؤدي الى خنق الإبداع والتصورات الضرورية لدعم الابتكار. وفي نفس السياق، رجح ظهور مفهوم المنظمة الذكية الى المواجهة للتطورات الكبيرة والتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا والاشكالات الجديدة من عمليات المنافسة، والتي تتطلب ميزات جديدة من التصميم التنظيمي².

1 Filos, E., (2006) "Smart organization in the digital age, Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations, Idea Group, Hershey, PA, Hungary

2 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

لذا فالمنظمة الذكية هي المنظمة التي تتمكن من التكيف مع التحديات والتطورات البيئية برشاقة^١، ولديها القدرة على التعلم وممارسات الابداع المعرفي باستمرار^٢، فضلاً عن اتخاذ القرارات الذي يجب ان يتسم بالسمات النوعية والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات^٣.

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 الادبيات والدراسات المعاصرة المتعلقة بالمنظمات الذكية^٤. فقد رجح^٥ الظهور الأول للمنظمة الذكية الى فترة والسبعينات وبالتحديد من قبل (Wilensky) في كتابه بعنوان "الذكاء المنظمي" حسب ما جاء به شركة امازون احد الشركات المعروفة في مجال الطباعة وخاصة الالكترونية منها، فيما تشير بعض الادبيات الاخرى إلى ان الظهور الأول للمنظمات الذكية يرجع إلى عام 1980 أي منذ ظهور التطورات التكنولوجية وتوحيد المقاييس للحفاظ على الاقتصاد العالمي^٦. اما Kirn فقد كان له وجهتي نظر في تحديد تاريخ المنظمات الذكية، الاول تعود الى ما قدمه (Huber) في عام (١٩٨٧) من خلال مؤتمر هاواي الدولية السنوية لعلوم النظام (HICSS). والثاني له جذوره في اليابان وبالتحديد في سنة ١٩٩٠، حينما طور (Matsuda) نهج شمولي لما يسميه بالذكاء التنظيمي وعلى وجه الخصوص مع ظهور نظريات المنظمات المعرفية والمنظمات المتعلمة^٧. واشير الى ان نشأة المنظمات الذكية تعود الى ما ورد في كتاب بعنوان "المنظمة الذكية: توليد القيمة من خلال البحث والتطوير الاستراتيجي"

1 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.

2 Bakhshian et al., (2011), "Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", the Journal of Mathematics and Computer Science, 4(4),

3 Staskeviciute, I. & Neverauskas, B. (2008), "Forward changes towards intelligent university", economic and management, 13, 389–396.

٤ الكرعوي، محمد ثابت فرعون (٢٠١٥)، "استراتيجية ريادية الاعمال لتبني انموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية" دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، اسيا سيل، كورك)، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.

5 Richards, B. (2002), "Rethink or Else Creating Intelligent Organizations", the Journal for Quality and Participation. Vol. 25, No.4, 34-37.

6 Teresko, J. M., (1998), "Rethinking R&D can transform a company Industry Week/IW"; Vol. 247 Issue 6, p52,

7 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

الذي تم تأليفه من قبل كل من (David Matheson & James Matheson) في عام ١٩٩٨. وبهدف اعطاء صورة واضحة عن مفهوم وتعريف المنظمة الذكية، لجأ الباحثان الى اعداد الجدول (٣) يوضح من خلالها بعض الاسهامات التي اوردها الكتاب والباحثون عن مفهوم المنظمة الذكية على وفق التسلسل الزمني لتطور المفهوم.

الجدول (٣) مجموعة من المفاهيم الخاصة بالمنظمة الذكية بحسب منظور الباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	التعريف
١	٢	منظمة حديثة تبنى على اساس المعرفة والطاقت والمهارات الافراد وادارة المعلومات، وتهتم باستثمار العقول والموارد غير الملموسة الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها من اجل توليد حلول مبتكرة وقيمة، وتعمل على خلق بيئة تشجع فيه التغيير النوعي والأسراع في اتخاذ القرارات الصحيحة
٢	٣	المنظمة التي لديها القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة من خلال امكانياتها على اتخاذ القرارات ذات الجودة العالية وتنفيذها بشكل فعال لتنتج افضل الفرص لتوليد القيمة ولتبقى عالية الاداء وقادرة على البقاء والاستمرار
٣	٤	قابلية المنظمة على التفكير الاستراتيجي وسعيها إلى دمج وتنظيم العمليات والإجراءات والمعرفة التنظيمية والتكنولوجيا من اجل التكيف مع بيئتها بسرعة وبالتالي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة
٤	٥	المنظمة التي تمتلك القدرة على ان تكون منظمة مبتكرة ورشيقة من خلال ما يمتلكه من الخليط من ذكاء الافراد والقيادات الذكية والتقنيات العالية والحديثة.

1 Lazarevic, S. & Lukic, J. (2015),“ Building smart organization through learning and development”, conference paper 14-16 October 2015 Belgrade

2 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

3 Schwaninger, Markus (2009),”Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management”, 2nd Edition, Springer -Verlag Berlin

4 Yaghoubi et al., (2011),”The relationship between organizational intelligence and strategic thinking”, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 31(1), pp 60-73

5 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.

٥	١	خليط تكاملي من ذكاء الافراد والذكاء الاصطناعي تستخدم لحل المشاكل التنظيمية والاستجابة والتكيف مع البيئة الخارجية
٦	٢	المنظمة التي تمتلك مجموعة من الافراد المبدعين وتتميز بالخفة والرشاقة والاستجابة السريعة للبيئة .
٧	٣	المنظمة التي تدعو باستمرار إلى إحداث تحولات جوهرية في عمل إدارة المنظمات، مع مراعاة التركيز على التعلم والتدريب والتنمية وتمكين الافراد العاملين من اجل القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع التغييرات البيئية

المصدر / من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المعتمدة

ووفقا لما تقدم من اسهامات الباحثين بخصوص المنظمة الذكية التي عرضت بالجدول (٣). يعرف الباحثان المنظمة الذكية بانها المنظمة التي تمتلك قدرة على التغيير والتكيف والاستشعار بالتطورات البيئية اعتماداً على العقل الاستراتيجي وقوة الذكاء والمعرفة التنظيمية والمعلومات والمواهب والكفاءات، والذكاء الاجماعي، والتي بدورها تجعل المنظمة رشيقة وتمكنها من البقاء والاستدامة في حلبة المنافسة وعالم الاعمال المتغير.

ولغرض اعطاء صورة اوضح عن مفهوم المنظمة الذكية، لابد من التفريق بينها وبين المنظمات التقليدية. حيث قام الباحث بمقارنة ما بين المنظمات الذكية والتقليدية وكما موضحاً من خلال الجدول (٤):

الجدول (٤) المقارنة بين المنظمات الذكية والتقليدية

المنظمات التقليدية	المنظمات الذكية
الاعتماد على النظام المغلق وعدم التشجيع على توليد افكار جديدة	الاعتماد على النظام المفتوح تساعد على خلق افكار جديدة ومبتكرة
العمل الفردي وغالبا ما تكون هناك صراع	العمل الجماعي وروح التعاون بين الافراد
هيكل تنظيمي عمودي، التنظيم الرسمي	هيكل تنظيمي مفلطح، والتنظيم غير الرسمي
التفكير التحليلي	التفكير النهجي (النظامي)

1 Smaeilpur et al., (2014), "The Design of Organizational Intelligence and Knowledge Management (KM) structural model" (Case study), MAGNT Research Report, 2(4), 4269–4276.

٢ المصدر السابق ، ص (١٢٨)

٣ 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



ثقافة تنظيمية غير متماسكة	ثقافة تنظيمية متماسكة ومحفزة للعمل
الذكاء الفردي	خليط من الذكاء الجماعي والذكاء الاصطناعي
غالباً ما تمارس فيه الاساليب التقليدية	تمارس فيه نمط القيادة الذكية بشكل مكثف
بطء في الاستجابة للتغيرات البيئية	تتميز بخفة الحركة في الاستجابة للتغيرات البيئية
ضعف في ممارسة عمليات ادارة المعرفة	تمارس عمليات ادارة المعرفة بشكل كفاء وفعال
بطء في النمو	البقاء والديمومة والاستدامة من اولوياتها الاساسية

المصدر/ من اعداد الباحثان

ثانياً / اهمية وادوار المنظمات الذكية

اشار العديد من الرواد والكتاب الى ان للمنظمات الذكية اهمية كبيرة في سد الاحتياجات الاساسية التي تواجهها وتطوير نفسها باستمرار وقادرة ايضا على احداث التغير الدائم مع استدامة ادراكها لغاياتها واتجاهها من خلال الاستثمار في العقول وراس المال البشري¹. كما ان للمنظمة ذكية اهمية بالغة في التاكيد على ترسيخ ادارة كفاءة لعمليات المعرفة، حيث اكد الرواد في هذا الحقل امثال² بان للمنظمة الذكية اهمية بالغة في استخدام ممارسات إدارة المعرفة التنظيمية كأداة تكيفية للتعامل مع البيئة المتغيرة باستمرار من خلال تحديد الفرص وتجنب المخاطر في وقت مبكر. كما ان للمنظمات الذكية اهمية كبيرة في تبني وخلق التفكير الاستراتيجي لدى المدراء في المستويات العليا، ففي الوقت التي تكون فيها الموقف الرئيسي للمنظمة الذكية هو نهج منهجي واستراتيجي للمنظمة وبيئتها، يمكن القول بان تركيز الإدارة على عملية التفكير الاستراتيجي حاسم جداً كونها تعد الاساس في السعي الى الابتكار والحدس، وايجاد الحلول للمشاكل بالطرق الابداعية، وتمكن المنظمة من اعادة كتابة قواعد اللعبة او الميزة التنافسية والتي تتطلب من المنظمات الذكية اهتماما متزامنا بها. ويمكن ابراز جانب اخر لاهمية وادوار المنظمات الذكية وذلك من خلال كونها تؤكد على التعزيز والتشجيع المستمر للابداع والابتكار، وخلق الافكار الجديدة داخل المنظمة. حيث اشار كل من³ من

1 Clarke , T. &Clegg, S.,(2000),"Management Paradigms for the new Millennium" International Journal of Management Reviews , Vol.2,No.1:45-64

2 De-Angelis, C. T. (2016) "The impact of national culture and knowledge management on governmental intelligence", Journal of Modelling in Management 11(1).

3 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

خلال دراستهم على ان للمنظمات الذكية اهمية بالغة في تطوير الابداع من حيث تحليل الموقف الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة المتغيرة جنباً إلى جنب مع إدارة المعرفة وذلك من خلال الانفتاح والتعلم التنظيمي وفرق الفعال والتفكير التنظيمي والقيادة الذكية.

ومن وجهة نظر الاستراتيجيين، اصبحت للمنظمات الذكية اهمية وادوار حاسمة وذلك من خلال استخدامها لكل من الذكاء التنظيمي وذكاء الاعمال بشكل مكثف من اجل زيادة خفة الحركة وكسب صفة الرشاقة التنظيمية ومواجهة احتياجات العملاء المتزايدة والتغيرات في الأسواق. وعلى هذا الاساس، اشار¹ 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 ان للمنظمة الذكية ايضاً اهمية ودور حاسم في تحقيق الاداء الوظيفي والاداء المتميز للمنظمة. حيث أظهرت دراسة² بان للذكاء المنظمي تأثير إيجابي كبير على تحقيق أداء فعال من قبل الموظفين. اما دراسة³ فقد توصلت الى ان تقديم الاداء التنظيمي المتميز من قبل المدراء تعزى بشكل كبير الى المنظمات التي لديها الرؤية الاستراتيجية الواضحة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها للتكيف استراتيجياً مع بيئتها فضلاً عن الانسجام بين الوحدات التنظيمية.

كما استقرأ الباحثان بان لذكاء المنظمة اهمية كبيرة في سير العمل بنجاح وذلك من خلال تحقيق وتعزيز عدد من العمليات التنظيمية، كالاستغراق الوظيفي، والاندماج الوظيفي، والانتماء والرضا والولاء، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتمكين. فمن خلال دراسة على مجموعة من الهيئات الرياضية في ايران، توصل⁴ الى ان للذكاء المنظمي علاقة معنوية وايجابية مع الرغبة او(المصلحة) الوظيفية.

1 Taboli, H., & Bahmanyari, H. (2017), "Organizational intelligence and agility in Shiraz University of Medical Sciences", Journal of Health Management & Informatics, 4(3):81-86.

2 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

3 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

4 Pirooz, M. (2015), "Relationship between organizational intelligence and job interest in the sport experts" (case study). Advanced Social Humanities and Management 2(4) 2015:32-36

ثالثاً / خصائص المنظمات الذكية

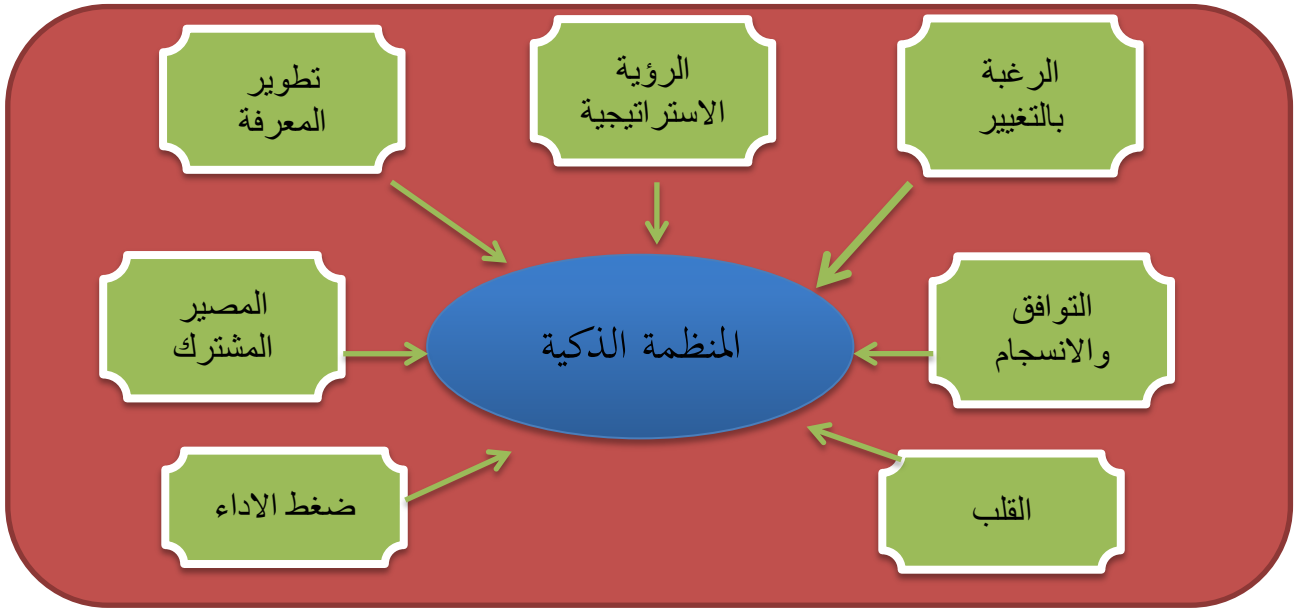
اشار الباحثان الى ان المنظمة ذكية لابد وان تتسم بالخصائص او السمات الاتية:

- ١- القدرة على بناء للمعرفة وتحسين راس المال الفكري من خلال ادارة فعالة للمعرفة.
- ٢- امتلاك ثقافة تنظيمية تشجعها على التعلم المستمر فضلاً عن الاعتماد على الاساليب الترويج
- ٣- توفر براعة تنظيمية وخفة حركة تمكنها من التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية
- ٤- امتلاك التقنيات والاساليب الحديثة لتمكنها من الاستدامة وتجعلها قادرة على تقديم انتاج السلع والخدمات بطرق مبدعة ومبتكرة تتواءم مع التغيرات في حاجات ورغبات الزبون.
- ٥- وجود القيادة الذكية ذوي المهارات المتعددة للمساعدة في خلق والهام الرؤية الاستراتيجية
- ٦- هيكل تنظيمي مرن وعضوي تستجيب للتغيير والتجديد

رابعاً / الابعاد المعرفية للمنظمات الذكية

ولاغراض ومقتضيات الدراسة الحالية، يتفق الباحثان مع النموذج الذي طرحه¹ في تحديده لأبعاد المنظمة الذكية؛ والتي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة كونها من اكثر النماذج شمولية، حيث تنطوي على مضامين تعطي صورة حقيقية للمناظير التنظيمية والاستراتيجية للمنظمات الذكية، واكثر النماذج تفصيلاً ودقةً، ويعد من اكثر النماذج التي تستهدف التغيير والتجديد والإبداع والتعلم والمعرفة والريادة والاستباقية والرشاقة والاستدامة، فضلاً عن الاعتقاد الباحث بانها اكثر النماذج قبولاً من قبل كثير من الدراسات اجنبية والعربية واكثر ملائمةً مع ميدان الدراسة. والشكل (2) يوضح ذلك

1 Albrecht, Karl, (2002), "Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos, the Executive Perspective, pp 1-17.



الشكل (2) ابعاد المنظمة الذكية حسب نموذج (Al brecht ,2002)

Source: Albrecht, K. (2002), "intelligence Organizational & Knowledge Management: Thinking outside the Silos", Executive white paper, p. 11

اولاً/ الرؤية الاستراتيجية **Strategic Vision**

تمثل الرؤية الاستراتيجية احدى المراحل الاساسية لعمليات الادارة الاستراتيجية ومن أهم المكونات التي ترتبط بمستقبل المنظمة وتوجهاتها وتمدها بالطموح والتفوق والإزدهار في نشاطاتها من أجل تحقيق الأهداف، فهي تحدد مسار تطويرها والطرائق التي تسلكها لتحقيق رسالتها والحالة المستقبلية المرغوبة التي تسعى الى تحقيقها. حيث اشار كل من¹ بان الرؤية الاستراتيجية تشير إلى القابلية على الخلق والاستنباط والتطوير والتعبير عن غرض المنظمة واهدافها التنظيمية والاستراتيجية، ويفترض امكانية القادة لصياغة وبيان وتطوير مفاهيم ناجحة، والقيام بإعادة اختراعه عند الضرورة، اما² فيعرفها بانها قدرة المنظمة على وضع الأهداف المستقبلية ووضع امكانيات تحقيقها، في حين يوصفها الباحثان بانها التصور الذهني والطموح المستقبلي الذي ترسمه

1 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.

2 Gholami & Sfaee (2012), "The relationship between the organizational intelligence and the performance managers", Journal of educational and instructional studies in the world, 2 (2) p160

قيادة المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها وقوتها وراسمالها الاستراتيجي التي تمتلكها وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ثانياً/ الرغبة بالتغيير **Appetite For Change**

اصبح التغيير امراً حاسماً وضرورياً بالنسبة للمنظمات التي تناضل من اجل البقاء والديمومة والاستمرار والتميز والابتكار ومواجهة المنافسين في ظل بيئة الاعمال اليوم التي تتسم بالتعقيد والتغيرات المتسارعة. حيث اكد¹ بان التغيير يمثل تحدياً، وفي نفس الوقت انها فرصة للحصول على التجارب والخبرات الجديدة والمثيرة وممارسة الاساليب الجديدة لمعالجة الاشياء، حيث ان المنظمات في هذه البيئات يدركون بالحاجة الى إعادة الابتكار والتجديد لنموذج الأعمال باعتباره تحدياً ترحيبياً وفرصة لتعلم طرق جديدة للنجاح. في حين اتفق كل من² الى ان 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 الافراد والصبر لمواجهة التحديات وفي خوض تجارب جديدة. اما الباحثان فيعرفون الرغبة في التغيير بانها قدرة المنظمة على اجراء التغيرات والتحسين والتجديد والارتقاء والابتكار باستمرار من اجل التكيف مع البيئة واستجابة لتطوراتها التكنولوجية والمنافسة الشرسة فيه، فضلاً عن امتلاك هيكل تنظيمي مرن وانظمة كفوءة وثقافة مشجعة لتلك الشهية وبالتالي تجعلها مستديمة.

ثالثاً/ المصير المشترك **Shared Fate**

برز استخدامه في المنظمات لكي تتولد الاحساس لدى جميع الافراد بانهم لديهم هدف مشترك مع منظماتهم³. حيث اشار⁴ بانه عندما يكون لدى كل اغلبية أصحاب المصالح المرتبطين (كالمجهزين الأساسيين وشركاء الأعمال وحتى في بعض الأحيان عوائل العاملين) معرفة ماهية مهمة ورسالة المنظمة، فإنهم سوف يكون لديهم الاحساس بالعرض المشترك التي يجب ان تحققها المنظمة الذكية

١ الخفاجي، نعمة عباس (٢٠١٠)، "الادارة الاستراتيجية- المدخل والمفاهيم والعمليات" دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان
٢ الطائي، يوسف حجيم & الصائغ، محمد جبار & هادي، قيصر علي (٢٠١٣)، "صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٩، العدد ٢٦

3 Lamont, Michele,(2007)," Rethinking Expertise", By Harry Collins and Robert Evans, Chicago: Book Reviews University of Chicago Press.

4 Ahmadi, M., & Ranjbari, M. (2013), "Organizational Intelligence effect on entrepreneurship improvement", Technical Journal of Engineering and Applied Sciences, 3 (13), 1311-1317.

والفهم الكبير على أنهم جزء من معادلة نجاحها. لذلك فإن الاحساس بان (كلنا في نفس القارب) يخلق شعور قوي بالارتباط كمجموعة ويولد لدى الافراد الدافع لمصيرهم كفريق عمل واحد، وبالمقابل عندما لا يمتلكون رؤية مشتركة للنجاح فإنهم سوف لا يكونون متأملين حول مساهمة جهودهم الفردية في توجيه دفة القارب بالاتجاه المرغوب او كما يرغبون¹. وبالتالي يمكن القول بان العمل دون الاحساس بالمصير المشترك ودون مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع الخطط والمشاركة بالمعلومات عبر أقسام المنظمة والإحساس بالانتماء، يؤدي الى تفسخ وتلاشي النغمة النفسية للثقافة وسوف تولد العديد من الصراعات وعدم الولاء والشعور بالمسؤولية تجاه العمل. وعرف² المصير المشترك بانها الشعور او احساس الافراد نحو غرض مشترك والعمل التازري. وقصد به الباحثان بانها عملية اشتراك الموظفين في القضايا التنظيمية وتغريس روحية العمل وفكرة التعاون والتبادل الحر للأفكار ما بين الافراد العاملين معاً من أجل تطوير بعضهم البعض والوصول إلى وجهات نظر مشتركة والعمل على تحقيق الاهداف المشتركة بالتعاطف.

رابعاً/ القلب Heart

ينطوي على الاستعداد لتقديم واعطاء جهود اكثر مما هو مطلوب، اي ان فلسفة ومضمون هذا البعد هي تقديم الجهود الاضافية من قبل اعضاء المنظمة اكثر من المستوى الذين تعاقدوا عليه لتقديمه³. حيث ان الاهتمام بعواطف ومشاعر الافراد وبنسبة ضئيلة من قبل المنظمة تمنحها ورقة أساسية للقيام الافراد بمهامهم الوظيفية. وتم التطرق الى عنصر القلب من قبل مجموعة من الباحثين، فقد حدده⁴ باعتباره اظهار لميول الافراد لتادية الانشطة الخارجة عن المعيار المؤلف. اما الباحثان فيفسونها على انها تقديم المستويات العالية من الروحية والطاقة للعمل والاداء الاضافي والحماس وتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل الافراد العاملين مقابل اهتمام والتزام الادارة بالجودة الكلية لحياة عملهم.

1 Ibid.p (21)

2 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.

3 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

4 Ibid p(22)

خامساً/ الانتظام والتوافق Alignment and Congruence

أكد على أن الكل يعمل معاً في المنظمات الذكية من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وعلى القادة إزالة التناقضات الهيكلية وتعبئة الطاقات الفردية لتحقيق الهدف المشترك¹. 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 وأن التعديل وتوضيب من الأمور المطلوبة يستوجب أخذه بنظر الاعتبار، وإلا سيواجه الأفراد والمجاميع الكثير من المشاكل والخلافات في المستقبل، وينظر² إلى الانتظام والتطابق بانهما مجموعة من الفوائد للأدوات والقوانين واللوائح التنظيمية في النجاح والتفاعل بين الأعضاء للتعامل مع البيئة. ويرى الباحثان بأن وجود التوافق والانسجام داخل المنظمات الذكية تأتي في ظل نطاق مجموعة من العناصر والاسس الضرورية والمتمثلة بهيكل ملائم، ووجود قيادة فاعلة، ودعم السياسة للمسؤوليات، وتسهيل العمليات المهنية، ورؤية مشتركة للعاملين، وتحسين وتصميم أنظمة المعلومات الكفوءة، وعدم وجود الصراع بين الإدارة والعاملين، وتقييم العملاء.

سادساً/ ضغط الاداء Performance Pressure

في المنظمات الذكية يجب أن يكون فيها كل فرد مالك لفكرة الاداء ولديه معرفة لما يجب تحقيقه فضلاً عن صحة ومصداقية اهداف المنظمة، وأن يتمكن القادة من تشجيع وتقديم الدعم المدرك لشعور بالجهود المبذولة والذي يكون لها اثر الكبير عندما يتم قبوله من قبل جميع افراد المنظمة كمجموعة ذاتية في التوجيه المشترك نحو انجاز الأداء. ويعد ضغط الاداء عنصراً حاسماً في تعزيز وتحقيق الاداء المتميز، وقد استنتجت الدراسات بان كلما كان مستوى ضغط العمل منخفضاً جداً فإن مستوى اداء العاملين يقل ايضاً وذلك لعدم وجود الدافعية، أي ان العلاقة ما بين ضغوط العمل والاداء هي علاقة طردية وإيجابية. وقد تباين الباحثين والكتاب في تعريفهم للضغوط الاداء. حيث وصفوها³ على أنها تشكيل ثقافة يشعر فيه كل عضو جديد ينضم إلى المنظمة بالتعاون الملزم نحو

1 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

2 Ibid p(23)

3 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.

العمل المشترك. اما الباحثان فينظرون الى ضغط الاداء بانها الجدية في القيام بالأشياء الصحيحة من اجل الحصول على مردودات بارعة وفعالة والنجاح المشترك.

سابعا/ تطوير المعرفة Knowledge Deployment

اصبحت عملية نشر وتطوير المعرفة من المتطلبات الاساسية للمنظمات الساعية للحصول على حصة سوقية كبيرة وتكون ذكية ومستجيبة للتغيرات البيئية المعقدة. وهذا ما جاء به^١، مؤكداً على ان المنظمات الذكية يجب ان تتضمن التدفق المستمر للمعرفة من خلال الثقافة والتوازن الدقيق بين حماية المعلومات الحساسة وتوافر المعلومات عند الحاجة، كما يجب ايضاً ان تضمن دعم وتشجيع الافكار الجديدة، والاختراعات الجديدة والاستجابات المتفتح للوضع الراهن. ومن حيث الفوائد التي تقدمها تطوير المعرفة في المنظمات الذكية، فقد اشارت اليه دراسة^٢ عندما تطرقت الى ان الاسباب الجوهرية لنشر وتوزيع المعرفة والتي هي تحقيق العمل بقدرة عالية من الذكاء، تعزيز الثقة والالتزام لدى العاملين، الحصول على العوائد وتقليل الكلفة، منع حدوث المشاكل المستقبلية، خلق القيمة المضافة للزبون، مواكبة التطورات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويضيف الباحثان ايضاً كل من (اتخاذ القرارات النوعية، تطوير التعلم الجماعي، امتلاك الكفاءات الجوهرية وقابليات التنظيمية، وتحسين الابداع، وخلق ممارسات التكيف مع الحالات البيئية الطارئة) كفوائد اضافية لتطوير المعرفة.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اولاً/ وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل الأولي للنتائج

خصصت الفقرة الحالية لمعرفة مدى توافر مصادر القوة التنظيمية وابعاد 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، والاهمية النسبية. وكما يلي

^١ Albrecht, Karl, (2002), "Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos, the Executive Perspective, pp 1-17.

^٢ Liez, kareen (2012), "Reasons You Need to Develop Your Technical Skills", business Organization in the Philippines and a youth volunteer for a civic organization.

١- وصف وتحليل آراء عينة المبحوثين حول مصادر القوة التنظيمية واستجاباتهم

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية

وترتيبها للمصادر القوة التنظيمية

ت	المصادر	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية	ترتيب اهمية النسبية	مستوى التقدير
١	القوة الصلبة	٨	٤,٠٣١	٠,٧٧٦	١٩,٣	٠,٨٠٦	٢	عالي
٢	القوة المرنة	٨	٤,١٥٤	٠,٧٢١	١٧,٤	٠,٨٣١	١	عالي
٣	القوة الفطنة (الذكية)	٨	٤,٠٢١	٠,٧٧١	١٩,٢	٠,٨٠٤	٤	عالي
٤	القوة التكيفية (التأقلمية)	٨	٤,٠٢٤	٠,٧٧٢	١٩,٢	٠,٨٠٥	٣	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام لمتغير المستقل (القوة التنظيمية)	٣٢	٤,٠٥٧	٠,٧٦	١٨,٨	٠,٨١٢	-	عالي

المصدر/ من اعداد الباحثان

ومن اجل 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 (٦).

الجدول (6) المستويات التقديرية لوصف الآراء

ت	قيمة الوسط الحسابي	التقدير
١	١ - ١,٨	ضعيف جداً
٢	١,٨ - ٢,٦	ضعيف
٣	٢,٦ - ٣,٤	متوسط
٤	٣,٤ - ٤,٢	عالي
٥	٤,٢ - ٥	عالي جداً

المصدر: من إعداد الباحثان

توضح نتائج التحليل في الجدول (5) مجموعة من المقاييس ذات الصلة بالتعرف على مستوى متغير القوة التنظيمية ومصادرها في المصارف القطاع الخاص في اقليم كوردستان العراق. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير القوة التنظيمية (٤,٠٥٧) وبانحراف معياري (٠,٧٦) وبمستوى اهمية عالية والبالغ (٠,٨١٢). وقد كشفت المقاييس أن الأهمية الترتيبية لكافة المصادر القوة التنظيمية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية عالية وبقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ بأن هناك تركيزاً وبمستويات أعلى على مصدر (القوة المرنة) من قبل المصارف المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة حيث جاء بالمرتبة الأولى وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٤,١٥٤) وبتأكيد من اقل الانحراف معياري (٠,٧٢١) واقل قيمة معامل الاختلاف والتي بلغت (١٧,٤) واعلى مستوى الأهمية (٠,٨٣١) وهي أعلى من الأهمية النسبية للمصادر الأخرى لمتغير القوة التنظيمية، إذ أنه كلما اقتربت قيمة أهمية النسبية من نسبة (١٠٠%) دل ذلك على شدة أهمية البعد وبالعكس، فيما جاء مصدر (القوة الصلبة) بالمرتبة الثانية والمتكون من (٨) فقرات وبوسط حسابي (٤,٠٣١) وانحراف معياري (٠,٧٧٦) وبمستوى اهمية عالية والبالغة (٠,٨٠٦)، في حين جاء المصدر (القوة التكيفية) والمتكون من (٨) فقرات بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٤,٠٢٤) وانحراف معياري (٠,٧٧٢) وبالوصول على مستوى اهمية عالية ايضاً. اما المرتبة الاخيرة فقد كانت من نصيب مصدر (القوة الذكية) والمتكون من (٨) فقرات وبمتوسط الحسابي البالغ (٤,٠٢١) وانحراف معياري (٠,٧٧١) وباقل مستوى اهمية والبالغة (٠,٨٠٤). وبما ان جميع الاوساط الحسابية والتي تتراوح ما بين (٤,٠٢١-٤,١٥٤) اكبر من الوسط الفرضي (٣)، والانحرافات المعيارية للمتغير تتراوح بين (٠,٧٢١-٠,٧٧٦) والتي تشير الى عدم وجود تشتت في اجابات عينة الدراسة، والحصول جميع المصادر القوة التنظيمية على اهمية النسبية عالية، فان الامر يعكس لنا توافر مصادر القوة التنظيمية بشكل فعال ووجود اهتمام عالي جداً بها من قبل العينة المبحوثة والمتمثلة بالعاملين في العينة من المصارف القطاع الخاص

٢- وصف وتحليل آراء عينة الباحثين حول المتغير المنظمة الذكية واستجاباتهم

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية

لابعاد المنظمة الذكية

ت	الابعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية	ترتيب اهمية النسبية	مستوى التقدير
١	الرؤية الاستراتيجية	٥	٤,٠٥٣	٠,٧٧٦	١٩,٢	٠,٨١١	٤	عالي
٢	الرغبة في التغيير	٥	٤,٠٩٩	٠,٧٧٩	١٩,١	٠,٨٢٠	١	عالي
٣	المصير المشترك	٥	٣,٩٦٧	٠,٨٥٦	٢١,٦	٠,٧٩٣	٧	عالي
٤	التراصف والتوافق	٥	٤,٠٥٦	٠,٧٤٥	١٨,٤	٠,٨١١	٣	عالي
٥	القلب	٥	٤,٠٨٥	٠,٨١٠	١٩,٩	٠,٨١٧	٢	عالي
٦	نشر (تطوير) المعرفة	٥	٤,٠١٥	٠,٨٥١	٢١,٢	٠,٨٠٣	٦	عالي
٧	ضغط الاداء	٥	٤,٠٤٦	٠,٨٤٦	٢٠,٩	٠,٨٠٩	٥	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام لمتغير التابع (المنظمة الذكية)	٣٥	٤,٠٥	٠,٨٠٩	٢٠,٠٤	٠,٨٠٩	-	عالي

المصدر: من إعداد الباحثان

تشير نتائج التحليل المذكورة في الجدول (٧) إلى مستوى متغير المنظمة الذكية وابعادها في المصارف القطاع الخاص في اقليم كردستان العراق. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المنظمة الذكية (٤,٠٥) وبانحراف معياري (٠,٨٠٩) وبمستوى اهمية عالية والبالغ (٠,٨٠٩). وقد جاءت بعد (الرغبة بالتغيير) والمتكونة من (٥) فقرات بالمرتبة الاولى وبأعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٤,٠٩٩) وانحراف معياري (٠,٧٧٩) وبمعامل الاختلاف والتي بلغت (١٩,١%) واعلى مستوى الأهمية (٠,٨٢٠) وهي أعلى من الاهمية النسبية لابعاد الأخرى لمتغير المنظمة الذكية. فيما جاء بعد (القلب) بالمرتبة

الثانية وبوسط حسابي (٤,٠٨٥) وانحراف معياري (٠,٨١٠) وبمستوى اهمية عالية، اما البعد (التراصف والتوافق) فقد جاء بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (٤,٠٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٤٥) وحصلت على مستوى اهمية عالية ايضاً، بينما جاءت البعد (الرؤية الاستراتيجية) بالمرتبة الرابعة وبالوسط الحسابي البالغ (٤,٠٥٣) وانحراف المعياري ٠,٧٧٦ ومعامل اختلاف ١٩,٢% وبمستوى اهمية عالية ايضاً وباللغة (٠,٨١١). وجاء كل من بعدين (ضغط الاداء ونشر المعرفة) بالمراتب الخامسة والسادسة وبمتوسطات حسابية (٤,٠٤٦) و (٤,٠١٥) على التوالي. بينما جاء (المصير المشترك) بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (٣,٩٦٧) واعلى انحراف المعياري (٠,٨٥٦). ومن خلال نتائج التحليل واعتماداً على الاوساط الحسابية والتي تتراوح بين (٣,٩٦٧-٤,٠٩٩) وهي اكبر من الوسط الفرضي، وفضلاً عن مستويات التقدير، يمكننا القول بان هناك الاهتمام الجيد من قبل افراد في عينة المصارف المبحوثة في ممارساتهم لابعاد المنظمة الذكية ومن وصول مصارفهم الى قائمة المصارف الذكية.

ثانياً/ اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط والتاثير

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

أ- اختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط بين القوة التنظيمية والمنظمة الذكية:

١- المستوى الكلي: يتبين من نتائج تحليل الارتباط في الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيري القوة التنظيمية والمنظمة الذكية، والتي بلغت (٠,٨٣٣) عند مستوى معنوية (0.01)، وبالاعتماد على هذه النتيجة، يتبين للباحث بأن هناك مستويات معنوية وموجبة من الارتباط بين القوة التنظيمية والمنظمة الذكية في المصارف المستجيبة، مما يستنتج منه أنه كلما امتلكت المصارف المستجيبة مصادر القوة التنظيمية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قدرات تلك المصارف في تحقيق أبعاد المنظمة الذكية.

٢. 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 (٨) الآتي:

أ. ظهر وجود ارتباط بين أبعاد القوة التنظيمية والمتمثلة بكل من القوة الصلبة، القوة المرنة، القوة

الفطنة، القوة التكيفية وبين متغير المنظمة الذكية وبمعامل ارتباط بلغ (٠,٨٠٦)، (٠,٨٥١)، (٠,٨٩٣)، (٠,٨٦٥) على التوالي وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يستنتج منه أن امتلاك المصارف المستجيبة لكل من القوة الصلبة، القوة المرنة، القوة الفطنة، والقوة التكيفية يسهم في رفع مستويات تحقيق أبعاد المنظمة الذكية لدى تلك المصارف.

ب. ظهر وجود ارتباط بين متغير القوة التنظيمية وأبعاد المنظمة الذكية والمتمثلة بكل من الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، المصير المشترك، التراصف والتوافق، القلب، نشر المعرفة، ضغط الأداء وبمعامل ارتباط بلغ (٠,٧٤٥)، (٠,٧٣٩)، (٠,٧٠٤)، (٠,٧٢٥)، (٠,٦٩٢)، (٠,٦٨٩)، (٠,٧٣١)، على التوالي وعند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يستنتج منه أن امتلاك المصارف المستجيبة لمصادر القوة التنظيمية يسهم في رفع مستويات تحقيق أبعاد كل من الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، المصير المشترك، التراصف والتوافق، القلب، نشر المعرفة، ضغط الأداء لدى تلك المصارف.

الجدول (٨) الارتباط بين القوة التنظيمية والمنظمة الذكية على المستوى الكلي والجزئي

المؤشر الكلي	القوة التكيفية	القوة الفطنة	القوة المرنة	القوة الصلبة	القوة التنظيمية المنظمة الذكية
.745**	.746**	.700**	.582**	.529**	الرؤية الاستراتيجية
.739**	.698**	.692**	.593**	.539**	الرغبة في التغيير
.704**	.641**	.679**	.579**	.514**	المصير المشترك
.725**	.696**	.653**	.595**	.540**	التراصف والتوافق
.692**	.649**	.631**	.600**	.490**	القلب
.689**	.650**	.630**	.583**	.506**	نشر المعرفة
.731**	.681**	.686**	.584**	.563**	ضغط الأداء
.833**	.865**	.893**	.851**	.806**	المؤشر الكلي

** معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبالاستناد إلى نتائج الارتباط الكلية والجزئية السابقة فإنه يمكن الاستنتاج بصحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ايجابية معنوي ذو دلالة احصائية بين

مصادر القوة التنظيمية وابعاد المنظمة الذكية منفردة ومجمعة".

ب- اختبار وتحليل فرضيات علاقات التأثير مصادر القوة التنظيمية في المنظمة الذكية

يوضح الجدول (٩) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا وتربيع قيمة الارتباط وقيم توزيعي F و t لكل من المتغيرين المستقل والتابع. حيث يتضح من خلاله وجود تأثير معنوي لمتغير القوة التنظيمية كمتغير مستقل على بناء المنظمة الذكية بإعتبارها متغيراً تابعاً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٦٧٣,٠٦٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦,٧٦) عند درجتي حرية (١ و ٣٢٩) ضمن مستوى معنوية (٠,٠١) وبمعامل تحديد (R^2) قدره (٠,٦٧٢) وهذا يعني ان نسبة (٦٧,٢%) من الاختلافات في المنظمات الذكية يفسرها القوة التنظيمية بمصادره اربعة ويعود الباقي (٣٢,٨%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. ويمكن اختبار صحة الفرضية الثانية للانحدار حول تأثير القوة التنظيمية كمتغير مستقل على المنظمة الذكية كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط مستقلة من الابعاد الاخرى. ويتم التعبير عن معنوية هذا التأثير من خلال قيمة (T) وقد بلغت (25.944) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٢,٥٩٠) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي دالة احصائياً عند مستوى معنوي (٠,٠١) في درجة الحرية (٣٢٩) وبهذا تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على انه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير القوة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية".

الجدول (٩) ملخص قيم الانحدارات والتوزيعات لمتغيرات الدراسة

نموذج الانحدار	المتغير التابع: المنظمة الذكية						
	Unstandardized Coefficient		F	T	R^2	Sig.	Df
	B	S.E					
Constant	-0.611	0.180	673.067	-3.389	0.672	0.001	
المتغير المستقل: القوة التنظيمية	1.147	0.044		25.944		0.000	
Simple Regression							329
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							330
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

المصدر/ من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 20)

ثالثاً : اختبار فرضيات التباين حسب متغير القوة التنظيمية

تم تطبيق معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لاختبار فرضيات التباين التي اعتمدها الدراسة الحالية، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0,05)، كما 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 مصادر القوة التنظيمية في عملياتها المنظمة، حيث تبين أن هناك تباين معنوي وذو دلالة إحصائية في متغير المنظمة الذكية يمكن أن نعزو مصدره لمتغير القوة التنظيمية، وذلك بالاستناد إلى نتائج هذا الاختبار حيث بلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (14,729) وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1,371) وبدرجات حرية (271 ، 59) وبمستوى دلالة محسوبة والتي بلغت قيمتها (0,000). واستناداً لنتائج هذا التحليل فإنه يتم القبول بالفرضية الثالثة والتي تنص على أنه "تباين المصارف المستجيبة في متغير المنظمة الذكية تبعاً لتباين تركيزها على متغير مصادر القوة التنظيمية". وبذلك يمكن الاستنتاج بأن المصارف المستجيبة تتباين في أسلوب سعيها لتكون منظمات ذكية تبعاً لتباين تركيزها على مصادر القوة التنظيمية التي تمتلكها.

الجدول (10) التباين على وفق متغير القوة التنظيمية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P- Value المحسوبة
المنظمة الذكية	بين المجموعات	65.229	1.106	59	14.729	0,000
	داخل المجموعات	20.341	.075	271		
	المجموع	85.570	-	330		

المصدر: إعداد الباحث حسب نتائج التحليل الإحصائي ، N = 331

- ١- رغم تعدد الكتابات والدراسات في مجال القوة التنظيمية من قبل الرواد والباحثين، إلا أن نموذج أوال تصنيف الحديث (Raven) بشأن القوة والذي اطلق عليه بنموذج تفاعل القوة بين الأفراد تمثل الركيزة الأساسية في أغلبية الطروحات والدراسات وأكثرهم شمولاً
- ٢- يتطلب بناء المنظمة الذكية ممارسة خليط من القوة المرنة (الخبرة والعلاقات والمرجعية) والقوة الصلبة (كالشرعية والمكافأة)، والقوة التكيفية، فضلاً عن استخدام أساليب وادوات لغرض تطبيق استراتيجياتها بنجاح وكسب صفة الاستدامة والديمومة في البيئة الخارجية التي تتسم بالتعقيد والارتقاء بالوضع الراهن
- ٣- أظهرت نتائج التشخيص الوصفي بان هناك اتفاقاً وبمستويات عالية على أن غالبية إدارة المصارف المستجيبة لديهم القدرة في التأثير على العاملين من خلال ممارستهم لمصادر القوة الصلبة، ولديهم القدرة على جذب الآخرين وكسب احترامهم وثقتهم والتواصل المستمر معهم والتأثير فيهم بالاعتماد على ممارسات للقوة المرنة، ولديهم قدرة عقلانية في التعامل مع المشاكل والتعقيدات والتغيرات في البيئة المصرفية من خلال خليط مركز من استخدام الحكمة والمعرفة والمهارة والذكاء الشعوري والعمل بكفاءة في الموقع الوظيفي وممارسة أساليب التحفيز والاجبار، فضلاً عن القدرة على التفاعل والتاقلم والتكيف مع التطورات الجديدة في البيئة المصرفية.
- ٤- اوضحت نتائج تحليل الوصفي بان لدى المصارف عينة الدراسة اهتماما عاليا بأبعاد السبعة للمنظمات الذكية
- ٥- اوضحت نتائج التحليل الارتباط وجود علاقة معنوية وموجبة بين القوة التنظيمية والمنظمة الذكية في المصارف المستجيبة، مما يستنتج منه أنه كلما امتلكت المصارف المستجيبة مصادر القوة التنظيمية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قدرات تلك المصارف في تحقيق أبعاد المنظمة الذكية. أي أن إدارة المصارف المبحوثة إذا ما أرادت أن تصل بمصارفهم إلى مستويات المنظمة الذكية فعليهم التركيز في أنشطتهم المصرفية على ممارسات مصادر القوة التنظيمية
- ٦- افصحت نتائج تحليل الإنحدار بان هناك علاقة اثر معنوي للمصادر القوة التنظيمية في بناء المنظمة الذكية على المستوى الكلي، إذ أن زيادة الاهتمام والتركيز المصارف المبحوثة بممارسات تلك

المصادر يؤدي بشكل ملحوظ الى بناء المنظمة الذكية بصورة عامة وبمعامل تحديد (R^2) قدره (٠,٦٧٢) وهذا يعني ان نسبة (٦٧,٢%) من الاختلافات في المنظمات الذكية يفسرها القوة التنظيمية بمصادرها

٧- تم الاستدلال من النتائج تحليل التباين الأحادي على أن المصارف المبحوثة تتباين في أسلوب سعيها لتكون منظمات ذكية تبعاً لتباين تركيزها على مصادر القوة التنظيمية التي تمتلكها.

ثانياً / التوصيات

١- ضرورة تبني ممارسات ادارة المصارف المبحوثة سلطاتها الرسمية في تقديم التوجيهات والارشادات للعاملين وذلك كوسائل داعمة في سعيها للاستحواذ على مصادر القوة الصلبة. فضلاً عن المحاولات في السعي لامتلاك الخبرات اللازمة والمهارات التي تمكنها في اتخاذ القرارات السليمة من اجل اكتساب والحصول على مصادر القوة المرنة. وذلك بالاعتماد على آليات العمل من شأنها ان تعزز من الممارسات مصادر القوة التنظيمية لدى المدراء في المصارف المبحوثة بوصفه فلسفة تمارس يومياً مع العاملين.

٢- ضرورة امتلاك ادارات المنظمات بشكل عام والمصارف على اوجه الخصوص عقلية متطورة في مجال تعبئة سلوك الأفراد العاملين لديها امكانية توجيه وتنسيق جهودهم فضلاً عن استخدامهم للخليط من القوة المرنة والصلبة في ان واحد عند التعامل مع العاملين مما يسمح لها بالعمل على وفق مصادر القوة الفطنة. وذلك من خلال توجيه مدراء المصارف على تبني طرق اكثر حداثة لتوظيف الانشطة والبرامج المصرفية على امل تحقيق النتائج افضل.

٣- نوصي إدارات المصارف بالعمل والتركيز على تعزيز أدواتها في اكتساب القوة التكييفية عن طريق الأنشطة ذات الصلة بالرصد البيئي والتي تمكنها من معرفة المنافسين وبرامجهم من اجل التفوق عليهم. وذلك من خلال التركيز على انشاء الوحدات الادارية وتهيئة الأفراد المدربين على مسح ومراقبة البيئة نظراً لاقتربها مع الرؤية الاستراتيجية والرغبة في التغيير

٤- ضرورة حرص ادارات المصارف المبحوثة على ممارسات قوة التحفيز وتوفير بيئة مصرفية يشعر في العاملين فيه بجودة حياة عالية والتفاؤل للعمل المصرفي ويعبر عن احساسهم بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمصرف. وذلك من خلال تفعيل آليات نظم اجور ومكافئات فعال وذلك لغرض تتمين جهود العاملين القادرين التواصل مع الزبون لتحديد مواقفه تجاه جودة الخدمات

٥- نوصي إدارة المصارف المستجيبة أنه إذا أرادت التمكن من فرصها في البقاء ضمن المنظمات الذكية أن تمتلك ادوات الرصد البيئي والاستشعار البيئي لمراقبة البيئة والتكيف معها انياً وبما يمكنها من معرفة المنافسين وبرامجهم للتفوق عليهم.

٦- قيام ادارات المصارف المبحوثة باعداد برنامج تنظيمي استراتيجي سنوي متكامل عن أنشطة والخدمات المصرفية ومصادر القوة التنظيمية اكثر مناسباً وابعاد المنظمة الذكية على ان يتضمن هذا البرنامج مجموعة من المحاضرات والحلقات النقاشية مع استضافة مجموعة من المتخصصين في مجال الادارة والاستراتيجية والسلوك التنظيمي والعلوم المالية والمصرفية في الجامعات والمعاهد الاقليم.

المصادر والمراجع

المصادر العربية

القران الكريم

اولاً/ الكتب العربية والمعربة:

١. الخفاجي، نعمة عباس (٢٠١٠)، " الادارة الاستراتيجية- المدخل والمفاهيم والعمليات " دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان
٢. زناتي، محمد ربيع (٢٠١٣)، " السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في المنظمات "، مكتبة المتنبي، السعودية.
٣. السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩)، " القوة التنظيمية "، الطبعة الاولى ، اثناء للنشر والتوزيع، عمان
٤. العنزي، سعد علي (٢٠١٦)، " نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي " الذاكرة للنشر و التوزيع ، بغداد.
٥. العنزي، سعد علي & الماجدي، عبدالرزاق جبر (٢٠١٦) " مبادئ ادارة اعمال: مفاهيم علمية، امثلة تطبيقية، تساؤلات فكرية " كلية الاسراء الجامعة، دار الكتب والوثائق ، بغداد
٦. القيسي، فاضل حمد& الطائي، علي حسون (٢٠١٤)، " الادارة الاستراتيجية: نظريات-مداخل- امثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

ثانياً/ الرسائل والاطاريح الجامعية:

١. الصياح، عبد الستار مصطفى يوسف، (١٩٩٩)، " تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الاردنية "، أطروحة دكتوراه، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة
٢. الطائي، ابراهيم خليل (٢٠١٠) " تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوي قياسات القوة والاخلاقيات في الكليات الاهلية العراقية ببغداد " اطروحة دكتوراه غير المنشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٣. عاصي، رائد عبد الحميد، (٢٠٠)، " القوة في القران الكريم "، أطروحة دكتوراه، قسم اصول الدين، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس وفلسطين.

٤. الكرعوي، محمد ثابت فرعون (٢٠١٥)، "استراتيجية ريادية الاعمال لتبني انموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية" دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، اسيا سيل، كورك)، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.

٥. الملا، حميد علي احمد (٢٠١٤)، " تعزيز القوة التنظيمية في إطار الموائمة بين رأس المال البشري و رأس المال الاجتماعي: بحث ميداني في عدد من المصارف الأهلية العراقية / ببغداد"، " أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال غير المنشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد

ثالثاً/ البحوث والدوريات والمجلات:

١- صادق، درمان سليمان & محمد، شلير عبدالرحمن (٢٠١٤)، " اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من فاكوليات الانسانية في جامعة دهوك"، بحث مقدم الى المؤتمر مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)، عمان- الاردن.

٢- الطائي، يوسف حجيم & الصائغ، محمد جبار & هادي، قيصر علي (٢٠١٣)، " صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٩، العدد ٢٦

المصادر الاجنبية

First: Books

- 1- Allen, M.J. & Yen, W. M. (2002), "Introduction to Measurement Theory. 2th, USA
- 2- Colquitt J.A. & Lepine, J.A. & Wesson, M.. (2015) "Organizational behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace "4th edition, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York.
- 3- George, J.M. & Jones, G.R. (2012), "Understanding and Managing Organizational Behavior" 6th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- 4- Haugaard, M. (2009), "Power and hegemony", in Clegg, S.R. and Haugaard, M. (Eds), The Sage Handbook of Power, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 239-55
- 5- Lamont, Michele, (2007), " Rethinking Expertise", By Harry Collins and Robert Evans, Chicago: Book Reviews University of Chicago Press.
- 6- McShane, Steven L & Glinow, Mary Ann, (2016), " Organizational Behavior : Irwin Management ", 3rd ed, McGraw – Hill, Irwin, Inc, New York
- 7- Nye, J. (2004), " Soft Power: The Means to Success in World Politics" (New York, NY, Public Affairs)
- 8- Pfeffer, J. (2011), "Power: Why some people have it-and others don't", New York
- 9- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017), "Organizational behaviour" 17th ed., Global edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, USA
- 10- Schermerhorn, J., & Hunt, J. & Osborn, R. and Uhl-Bien Mary (2010) " Organizational Behavior", 11th edition, John Wiley and sons, Inc, USA.
- 11- Schwaninger, Markus (2009), "Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management", 2nd Edition, Springer -Verlag Berlin Heidelberg
- 12- Wolinski, Steve (2010) "Adaptive Leadership" Blog: Leadership, Free management library
- 13- Yukl, Gary, (2006), "leadership in organizations", 6th ed, Pearson Education, Inc, New jersey.

Second: Thesis & Dissertation

1- 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

2- Aktüre, B., (2005), "Corporate Social Responsibility Or Corporate Social Responsiveness – Case Study of CSR in Top Swedish Firms ", Master Thesis, School of Business, Goteborg University

3- Kaushal, Rita (2010), "Understanding workplace interaction: An assessment of organizational power and its relation to social culture and conflict management ", PhD thesis , Department of Psychology, Faculty of Graduate studies, university of Windsor, Ontario, Canada.

4- Stogsdill, S. P. (2009), "Perception of power: a comparison of perception of the organizational power of IT department", PhD Thesis, Texas A&M University, USA.

Third: Journals and articles

1- Ahmadi, M., & Ranjbari, M. (2013), "Organizational Intelligence effect on entrepreneurship improvement", Technical Journal of Engineering and Applied Sciences, 3 (13), 1311–1317.

2- Aiello, A., Pratto, F., Pierro, A., (2013) "Framing Social Dominance Orientation and Power in Organizational Context, Basic and Applied Social Psychology, 35:5, 487-495

3- Albrecht, Karl, (2002), "Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos, the Executive Perspective, pp 1-17.

4- 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.

5- 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

6- Bahrami et., (2016), "The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility", Osong Public Health and Research Perspectives, 7(3), 190–196.

7- Bakhshian et al., (2011), "Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", the Journal of Mathematics and Computer Science, 4(4),

8- 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

9- 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

10- 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.

11- Chung, H., & Kang, S. (2013), "Sources of HR department power: Scale development and validation". *Seoul Journal of Business*, 19(2), 95–126.

12- Clarke , T. & Clegg, S., (2000), "Management Paradigms for the new Millennium" International Journal of Management Reviews , Vol.2, No.1:45-64

13- Coleman P. T., (2004), "Implicit Theories of Organizational Power and Priming Effects on Managerial Power-Sharing Decisions: An Experimental Study" Journal of Applied Social Psychology, 2004, 34, 2, pp. 297-321.

14- Crawford, G., (1997), "Information as a Strategic Contingencies Theory of Intra organizational Power to Academic Libraries", College and Research Libraries, pp.145-155.

15- Davidson Sandra J., (2015), "Shifting the Balance: Relationship as Power in Organizational

Life'' Wiley Periodicals, Inc.nursing forum vol. no.

16- 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.

17- Erkutlu et al., (2011), "Organizational culture's role in the relationship between power bases and job stress" (*H. U. Journal of Education*) 40:198-209

18- Filos, E., (2006) "Smart organization in the digital age, *Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations*, Idea Group, Hershey, PA, Hungary

19- Ford ,Randal, (2006), "Organizational learning, change and power: toward a practice-theory framework", *The Learning Organization*, Vol. 13 Iss 5 pp. 495 - 524

20- French, J. & Raven, B. (1959), "The bases of Social Power", In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research

21- 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) p160

22- Karadag Engin & BektasFatih (2013), "The Analysis of relationship between organizational power and organizational trust" *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, vol.2, No.4

23- 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.

24- 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

25- Koslowsky, M., & Stashevsky, S. (2005), "Organizational values and social power", 26(1), 23–34.

26- Liez, karen (2012), "Reasons You Need to Develop Your Technical Skills", *business Organization in the Philippines and a youth volunteer for a civic organization*.

27- Liu et al.,(2015). Influence of Power and Trust on the Intention to Adopt Electronic Supply Chain Management in China. *International Journal of Production Research*, 53(1), 70–87.

28- Lunenburg, F. C. (2012), "Power and leadership: An influence process", *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.

29- Mangi et al, (2012), "Significance of Power and Politics: Its Influence on Organizational Behavior Towards Efficacy ", *International Research Journal of Arts & Humanities (IRJAH)* Vol. 41

30- 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.

31- Mittal, Rakesh and Elias Steven M., (2016), "Social power and leadership in cross-cultural context ", *Journal of Management Development*, Vol. 35 Iss 1 pp. 58 – 74.

32- Nye, J. (2012), "China's Soft Power Deficit: To Catch Up, Its Politics Must Unleash the Many Talents of Its Civil Society", *Wall Street Journal*, 8 May

33- Pierro et al., (2013) "Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment", *International Journal of Psychology*, Vol. 48, No. 6, 1122–1134,

34- Pirooz, M. (2015), "Relationship between organizational intelligence and job interest in the sport experts" (case study) ,*Advanced Social Humanities and Management* 2(4) 2015:32-36

35- Pitsuwan, F. (2014). *Smart Power Strategy : Recalibrating Indonesian Foreign Policy*, Policy Studies Organization. Published by Wiley Periodicals, Inc., 6(2), 237–266.

36- Raven, B. H. (2008), "The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence", *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1–22.

37- Raven, Bertram H. (1992), "A power interaction model on interpersonal influence: French and Raven thirty years later". *Journal of Social Behavior and Personality*. Vol. 7, No. 2, 217-244

- 38- Richards, B. (2002), "Rethink or Else Creating Intelligent Organizations", the Journal for Quality and Participation. Vol. 25, No.4, 34-37.
- 39- Rozilah, A. A., Narehan, H., Noranee, S., Rohana, M. S., & Ali, S. (2015), "The Dimensions of Interpersonal Power Inventory: A Validation Study in a Malaysian Organizational Context", International Journal of Social Science and Humanity, 5(4), 338-342.
- 40- Saito, H., & Ruhanen, L. (2017) "Power in tourism stakeholder collaborations : Power types and power holders". Journal of Hospitality and Tourism Management, 31, 189-196.
- 41- Smaeilpur et al., (2014), "The Design of Organizational Intelligence and Knowledge Management (KM) structural model" (Case study), MAGNT Research Report, 2(4), 4269-4276.
- 42- Staskeviciute, I. & Neverauskas, B. (2008), "Forward changes towards intelligent university", economic and management, 13, 389-396.
- 43- 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
- 44- Taboli, H., & Bahmanyari, H. (2017), "Organizational intelligence and agility in Shiraz University of Medical Sciences", Journal of Health Management & Informatics, 4(3):81-86.
- 45- Tal, A., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (2015), "Power preference of bank managers in conflicts with subordinates". International Journal of Conflict Management, 26(2), 126-144.
- 46- Teresko, J. M., (1998), "Rethinking R&D can transform a company Industry Week/IW"; Vol. 247 Issue 6, p52, Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host.Html.
- 47- 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
- 48- 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
- 49- Wilson, E. J., (2008), "Hard Power, Soft Power, Smart Power", American Academy of Political and Social Science, 616, 110-124.
- 50- Wilson, J. L. (2015), "Soft Power: A Comparison of Discourse and Practice in Russia and China", Europe-Asia Studies, 67(8), 1171-1202.
- 51- 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.
- 52- Yaghoubi et al., (2011), "The relationship between organizational intelligence and strategic thinking", Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 31(1), pp 60-73

Forth: conferences

- 1- Lazarevic, S. & Lukic, J. (2015), "Building smart organization through learning and development", conference paper 14-16 October 2015 Belgrade Serbia.
- 2- Taucean, I. M., Tamasila, M., & Negru-Strauti, G. (2016), "Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization". SIM 2015 / 13th International Symposium in Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 221, 66-75.