



دور القدرات الاستراتيجية للمصارف في بناء المنظمات الذكية/ بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية  
الخاصة

**Banks' strategic capabilities role in building intelligent organizations / practical research on a sample of Iraqi Private Commercial Banks**

م. بلسم حسين رهيف

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية-  
جامعة بغداد

[balsam@pgiafs.uobaghdad.edu.iq](mailto:balsam@pgiafs.uobaghdad.edu.iq)

أ.م. هالة فاضل حسين

المعهد العالي للدراسات المحاسبية  
والمالية-جامعة بغداد

[halla@pgiafs.uobaghdad.edu.iq](mailto:halla@pgiafs.uobaghdad.edu.iq)

أ.د. بيداء ستار لفته

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية-  
جامعة بغداد

[bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq](mailto:bydaastaar@mracpc.uobaghdad.edu.iq)

**المستخلص:**

هدف البحث الى قياس طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل القدرات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بالقدرات (التكنولوجية، والتسويقية، والإدارية، والابداعية)، والمتغير المعتمد بناء المنظمات الذكية بأبعادها المتمثلة بـ (فهم البيئة، الرؤية الاستراتيجية، الجدارة والبراعة، والذكاء الجماعي)، اذ ان تزايد الصعوبات التي تواجه المصارف اليوم، أصبحت هناك ضرورة ملحة الى تبني مفهوم المنظمة الذكية لمواكبة التغييرات والتطورات التكنولوجية، محققة بذلك تحولاً جذرياً في أساليب وطرائق تقديم خدماتها المصرفية من خلال وجود جهاز اداري كفوء وقادر على مواجهة التحديات والتكيف معها، وان ذلك مرهوناً بما تمتلكه المصارف من قدرات استراتيجية تعد مصدراً أساسياً لتحقيق النجاح والتميز، لذا حددت مشكلة البحث بالتساؤل مفاده (ما طبيعة الارتباط والتأثير بين القدرات الاستراتيجية للمصارف وبناء المنظمات الذكية؟) وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلية ووظفت الاستبانة كاداة رئيسة في جمع البيانات من العينة البالغ عددها (50) مسؤولاً في المستويات الإدارية (الوسطى والتنفيذية) في المصارف التجارية العراقية الخاصة المتمثلة بمصرف (الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، المنصور للاستثمار، الخليج التجاري، بغداد)، وحللن البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS v.28) في احتساب (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط بيرسون، واختبار (t)، معامل الانحدار، معامل التفسير ( $R^2$ ))، اختبار (F)) وتوصل البحث الى عدد من النتائج كان ابرزها: وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للقدرات الاستراتيجية للمصارف المبحوثة في بناء المنظمة الذكية، اذ استطاعت ابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف من تفسير التغييرات الحاصلة في بناء المنظمات الذكية بلغت نسبتها (48%).

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الاستراتيجية للمصارف، بناء المنظمات الذكية.

**Abstract:**

The research aimed to measure the nature of the correlation relationship and the effect between the "independent variable" strategic capabilities of the banks of its dimensions represented by the (Technological, Marketing, Administrable, creative) capabilities, and the "dependent variable" building intelligent organizations of its dimensions represented by (environment understanding, strategic vision, excellence, and collective intelligence ). Whereas increasing obstacles that banks facing today, it has become urgent necessity to adopt the concept of intelligent organization to keep up with changes and technological development, achieving by a radical transformation in the methods and ways of its banking services through the existence of qualified capable administration staff to face the challenges and adapt it, that is subjected to what the banks' ownership of strategic capabilities which is considered as a primary source to achieve

success and excellence, so the research issue is determined by the questioning of ( what is the correlation nature and the effect between the banks' strategic capabilities and building the intelligent organizations?), the research relied on the descriptive and analytical approach, and the questionnaire employed as a main tool in data collection from the researched sample in the (medium, and executive) levels of administration in the Iraqi Private Commercial Banks represented by (Baghdad, Al Mansour for investment, Gulf commercial, Middle East) and data was analyzed by the statistical program (spss v.28) in calculating (weighted arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Person correlation coefficient, (t) test, regression coefficient, interpretation coefficient(R squared), (F) test. The research has reached a number of results the most prominent was: having correlation relationship and moral impact for the strategic capabilities to the researched banks in building intelligent organizations. As strategic capabilities dimensions for the researched banks were able to explain the ongoing changes in building the intelligent organizations with a rate of (%48).

**Key words:** banks strategic capabilities , Intelligent Organizations building.

#### المقدمة:

تواجه المنظمات بشكل عام والمصارف بشكل خاص العديد من التحديات منها ظهور العولمة وسرعة التغييرات البيئية والتسابق التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، مما استلزم الامر التوجه نحو استثمار تلك المصارف لقدراتها والتحول الى منظمات ذكية قادرة على مواجهة تلك التحديات بكفاءة وفاعلية، ولكي تتمكن من تحقيق ذلك كان لا بد لها من امتلاك قدرات استراتيجية تعد مصدراً جوهرياً من مصادر بناء المنظمات الذكية والمساعد الأساس لها في ممارسة عملياتها التشغيلية كونها تعد من نقاط القوة التي تحقق لها النجاح والتميز على منافسيها، لذلك جاءت هيكلية البحث التي تكونت من أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث، وتناول المبحث الثاني التأطير النظري للبحث، واختص المبحث الثالث بالجانب التطبيقي للبحث، اما المبحث الرابع والأخير فتطرق الى الاستنتاجات والتوصيات.

#### المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تبلورت مشكلة البحث من خلال ملاحظة الباحثين خلال الزيارات الميدانية للمصارف المبحوثة ان هناك فهماً ووعياً محدوداً من قبل إدارة المصارف لمتغيرات البحث واهميتها، وعليه تجسدت مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس الاتي:

ما طبيعة الارتباط والتأثير بين القدرات الاستراتيجية للمصارف المبحوثة وبناء المنظمات الذكية؟

#### ثانياً: أهمية البحث

1. تكمن أهمية البحث بوصفه يمثل مرجعاً للدراسات المستقبلية بما يقدمه من اثناء معرفي لمتغيرات البحث المتمثلة بالقدرات الاستراتيجية وبناء المنظمات الذكية والتي تعد من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية.
2. توجيه انظار القيادات في المصارف المبحوثة بأهمية تحويلها الى منظمات ذكية قادرة على تحقيق أهدافها بما تملكه من قدرات استراتيجية تسهم في مواجهة المخاطر في الوقت المناسب.
3. أهمية القطاع المصرفي الذي طبق فيه البحث والذي يعد من اقطاعات الحيوية التي تسهم في دفع عملية الاقتصاد العراقي.

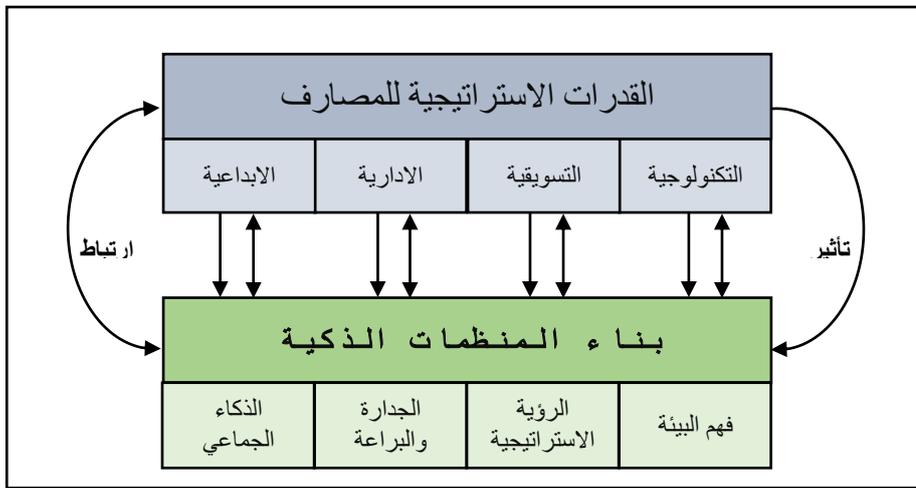
### ثالثاً: اهداف البحث

1. تشخيص واقع ابعاد كل من القدرات الاستراتيجية للمصارف المبحوثة وبناء المنظمات الذكية ودرجة ترتيب ابعادهما.
2. تحديد طبيعة الارتباط ونوعه بين القدرات الاستراتيجية للمصارف وبناء المنظمات الذكية.
3. بيان مدى تأثير القدرات الاستراتيجية للمصارف في بناء المنظمات الذكية.

### رابعاً: مخطط البحث الفرضي

يتضمن مخطط البحث الفرضي متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل القدرات الاستراتيجية للمصارف والمتمثلة بالقدرات (التكنولوجية، التسويقية، الإدارية، الإبداعية)، اما المتغير المعتمد فهو بناء المنظمات الذكية المتمثلة ابعادهما ب (فهم البيئة، الرؤية الاستراتيجية، الجدارة والبراعة، الذكاء الجماعي) والشكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي.

### الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



### خامساً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية للمصارف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد في اجمالي بناء المنظمات الذكية.
  2. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية للمصارف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد في اجمالي بناء المنظمات الذكية.
- سادساً: منهج البحث: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع، فتم وصف مشكلة البحث ثم القيام باختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية.

### سابعاً: حدود البحث:

1. الحدود المكانية: طبق البحث في المصارف التجارية العراقية الخاصة الكائنة في بغداد وهي كل من مصرف (الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، المنصور للاستثمار، الخليج التجاري، بغداد).
2. الحدود البشرية: وتشمل عدداً من المسؤولين في المصارف المبحوثة وفي المستويات الإدارية (الوسطى والتنفيذية).
3. الحدود الزمانية: تمتد مدة اجراء البحث من (2023/4/15) الى (2024/1/15).

ثامناً: مجتمع وعينة البحث: اختيرت العينة الطبقية العشوائية والتي بلغت (50) مسؤولاً في المصارف المبحوثة وفي المستويين الإداريين (الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية)، إذ تمثل نسبة (68%) من المجتمع البالغ عدده ( 73 ) مسؤول، والجدول (1) يوضح وصف عينة البحث.

الجدول (1) وصف عينة البحث

التحصيل الدراسي		العمر			الجنس		
دبلوم عالٍ	بكالوريوس	دبلوم	45 سنة فأكثر	35 - أقل من 45 سنة	25 - أقل من 35 سنة	اناث	ذكور
2	39	9	2	14	34	30	20
4%	78%	18%	4%	28%	68%	60%	40%
عدد سنوات الخدمة				المستوى الوظيفي			
20 سنة فأكثر		10 - أقل من 20 سنة	10 من سنة	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى	
1	19	30	31	19		38%	
2%	38%	60%	62%				

تاسعاً: أداة البحث: اعتمدت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من العينة المبحوثة التي صممت فقراتها وبعد الاطلاع على الادبيات المتعلقة بالموضوع، إذ احتوت على محورين رئيسيين هما الأول يتضمن معلومات تعريفية عن المبحوثين (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) اما الثاني فإنه ركز على متغيرات البحث الرئيسية وابعادهما إذ صيغت (5) أسئلة لكل بعد فاصبحت الاستبانة بمجموع (40) سؤال وعلى وفق مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وباوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد على برنامج (SPSS V.28) في تحليل البيانات واحتساب الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط (AL-Hakeem & Al-Musawi, 2022: 140).

## المبحث الثاني: التأطير النظري للبحث

### أولاً: التأطير المفاهيمي لمتغير القدرات الاستراتيجية

1. تعريف القدرات الاستراتيجية : تباينت تعريفات القدرات الاستراتيجية في المضمون بحسب وجهات نظر الباحثين والمتخصصين، فقد عرف كل من (Shahabadi & Pourkiani, 2014: 99) (الرفيعي وعبد، 2018: 298) بانها: مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة تستخدمها المنظمة وبما يضمن لها تحقيق قيمة مضافة للزبائن. كما عرفها (Wang & Dass, 2017:127) بانها: احدى الطرائق الفاعلة التي تقود المنظمة الى النجاح , وتمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجيات قادرة على خلق منافسة مستدامة. وعرفها أيضا (Hooda & Singla, 2020: 4) بانها: امتلاك المستوى الادنى من المعرفة المطلوبة لجميع العمليات اللازمة لاتخاذ القرار الافضل، التي تحقق المستوى الاعلى لجودة الخدمات المقدمة. اما التعريف الاجرائي للباحثين فان القدرات الاستراتيجية تعني: كل ما لدى إدارات المصارف المبحوثة من موارد وخبرات متراكمة والتي تسهم في إدارة عملياتها التشغيلية المصرفية وبما يعزز الوضع التنافسي لها وتمكينها على البقاء والنجاح وتتمثل تلك القدرات بالقدرات (التكنولوجية، التسويقية، الادارية، والابداعية).

2. اهمية القدرات الاستراتيجية : يمكن تحديد اهمية القدرات الاستراتيجية من خلال النقاط الاتية: (الكبيسي وابراهيم، 2014:

(41) (Brinkman,2015:66) (AL-ishibli,2016:73) (krishnan et al, 2019: 482)

أ- تمثل مورداً مهماً لاستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، والتي تؤثر بشكل كبير على الفوائد التي تحققها المنظمة.

- ب- توفر المرونة في التعامل مع المشكلات من خلال ابتكار طرائقاً وحلولاً جديدة لمعالجتها.
- ت- تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، فضلاً عن تمكين المنظمة من المنافسة على المدى البعيد.
- ث- تسهم في تعزيز الاستقرار الداخلي للمنظمات بوصفها احد الركائز الاساسية لتعزيز التناسب والتوافق الاستراتيجي، اذ انها تعد مصدر نجاح وتفوق المنظمة.
- ج- تساعد في عمليات اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فضلاً عن التركيز على الاهداف المعرفية وتوظيفها بما يحقق التطوير والاستدامة لها. (Kevin,2012:109)
- ح- خلق بيئة مبتكرة وبناء قوى عاملة مهيئة للتكيف مع الظروف المعقدة والمختلفة.
- خ- تعد المحرك الاساسي للمنظمات في ممارسة اعمالها من خلال التخطيط لتحقيق التفوق والمزايا التنافسية لخلق قيمة افضل لأصحاب المصلحة. (Thi ha et al,2016:35)
3. خطوات بناء وتنمية القدرات الاستراتيجية : هناك عدد من الخطوات التي تسهم في بناء القدرات الاستراتيجية وهي على النحو الاتي: (الشيخلي , 2009 : 89) (خليل، 2009 ، 404)(الجنابي،2020: 37)
- أ. اشراك اصحاب المصلحة: يتم اشراك جميع الاطراف ذات الصلة بتنمية القدرات الاستراتيجية والتشاور معهم لتكون موجهة من الداخل وذات استدامة.
- ب. تقييم القدرات والاحتياجات: يتم في هذه الخطوة طرح التساؤلات التوجيهية الثلاثة عند التقييم وهي القدرات لماذا؟، والقدرات لمن؟، والقدرات من أجل ماذا؟ ان الاجابة على هذه التساؤلات تساعد في تحديد الأولوية لمن للقدرات.
- ت. صياغة استجابة مناسبة لتنمية القدرات: ان تقييم القدرات تعد مرحلة مهمة لتقييم مدى تكلفة الاستجابة المناسبة، لان عملية التقييم تغطي اكثر من موضوع وبعضها يكمل بعض.
- ث. تنفيذ الاستجابة المناسبة لتنمية القدرات: من خلال تحويل المدخلات الى مخرجات للاستفادة منها في تنمية القدرات.
- ج. تقييم بناء تنمية القدرات الاستراتيجية: يتم التركيز في هذه الخطوة على الكيفية التي تسهم بها هذه المخرجات في احداث تأثير، اذ تستخدم هذه المعلومات في إدارة الأداء والمساءلة والتعلم.
4. ابعاد القدرات الاستراتيجيةك يعرض الجدول (2) ابعاد القدرات الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين وهي كالاتي:

جدول (2) ابعاد القدرات الاستراتيجية من وجهة نظر الباحثين

ت	الابعاد	قدرات تسويقية	قدرات تكنولوجياية	قدرات ادارية	القدرات الاجتماعية	قدرات الربط مع السوق	قدرات المعرفة	الرؤية المستقبلية	التعاون بين العاملين	تمكين العاملين	التعليم التنظيمي	استشعار السوق	ذاترة المنظمة
1	Lim&Mavondo,2003	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	Crofeau& Raymond, 2004	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Desarbo ,2005	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4	Parnell,2011	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5	القبج,2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6	العجمي,2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7	Laura et al,2012	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
8	Batista et al,2016	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
9	عمر, 2017	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
10	Abazeed,2018	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول

ومن معطيات الجدول (2) فقد اعتمد البحث الحالي على نموذج (Laura et al,2012) (Batista et al, 2016) (عمر, 2017) للقدرات الاستراتيجية من خلال تركيزهم على القدرات المتمثلة ب (التكنولوجية، التسويقية، الإدارية، الابداعية)، لحصول هذه القدرات على اعلى نسبة اتفاق الباحثين، فضلاً عن كونها تمتاز بالشمولية، وإمكانية قياسها في بيئات العمل الخدمية، مما شجع الباحثين على اعتمادها.

وفي ما يأتي توضيح القدرات الاستراتيجية المعتمدة في البحث الحالي:

أ- **القدرات التكنولوجية** : تؤدي القدرات التكنولوجية دوراً حيوياً في تحفيز المنظمة نحو التطور وتحقيق ميزة تنافسية وتساعد على تحقيق قدرة استيعابية عالية (Murovec,2009: 859) (Lee & Lee, 2016:2).

وتعرف القدرات التكنولوجية على انها: مجموعة من الوسائل والمعدات التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول الى البيانات والمعلومات التي تحتاجها في تنفيذ مهامها. (Bakar, 2005:268)

اما (Figueiredo, 2008:65) فقد عرف القدرات التكنولوجية بانها: تلك التطورات التكنولوجية في منتجات المنظمة وخدماتها وإجراءاتها وعملياتها والمعدات التقنية، بما يعكس على ادائها بشكل عام. كما عرفها (Ahmad et al, 2014: 193) ايضاً بأنها: مجموعة من النظم الادارية والمادية تساعد المنظمة على تعزيز التعلم وكسب قيمة اضافية لها، بينما يرى (العبيدي, 2020: 147) هي ما تمتلكه المنظمة من تقنيات وامكانيات وطاقت تعمل على استثمارها من خلال ما يتمتع العاملون من قدرات وامكانيات لتحسين عملياتها بشكل كفوء وفاعل.

وقد صنف (الوندوي,2012: 15-16) القدرات التكنولوجية الى ثلاث انواع وهي (تكنولوجيا المنتج، تكنولوجيا العمليات، تكنولوجيا المعلومات).

ب- **القدرات التسويقية** : عرفت القدرات التسويقية بأنها المعرفة بالزبائن والمنافسين وتكامل الانشطة التسويقية، ومهارات تجزئة الاسواق او استهدافها وفاعلية برامج التسعير والاعلان (Desarbo et al, 2005:75)، وعرفها كل من (Kaleka&Morgan,2017:3) مجموعة معقدة من الانشطة والعمليات التي تقوم من خلالها المنظمة بتمويل الموارد المتاحة الى مخرجات ذات قيمة وذات اهمية للسوق المستهدف.

وقد صنف (عثمان, 2014: 18) القدرات التسويقية الى نوعين وهي

- **القدرات الخارجية**: وهي مهارات المنظمة وكفاءاتها التي تسهم في فهم التغييرات التي تحدث في اسواقها، والتي تمكنها من العمل بفاعلية اكثر في هذا السوق. وتشمل هذه القدرات التسويقية قدرات استشعار السوق مثل بحوث السوق، ادارة علاقات الزبائن، والبحوث.

- **القدرات الداخلية**: ويقصد بها: الموارد الداخلية للمنظمة مثل الادارة المالية، ومراقبة التكاليف، وتطوير التكنولوجيا والخدمات اللوجستية المتكاملة.

اما عناصر المزيج التسويقي فقد حددها (كوكو واخرون, 2016: 83) والتي تكون بمثابة مجالات للقدرات التسويقية وهي (التسعير، الترويج، قنوات التوزيع، بحوث التسويق).

ت- **القدرات الادارية** : تمثل القدرات الادارية ركناً أساسياً مهماً من اركان نجاح المنظمة واستدامة ادائها (Salehi et al, 2018:939), بوصفها مورداً قيماً له تأثير ايجابي على قيمة المنظمة. ويمكن تعريف القدرات الادارية بأنها مجموعة من مهارات حل المشكلات والتعامل مع المواقف المعقدة (Baik et al,2011: 71) بانها مجموعة من مهارات حل المشكلات والتعامل مع المواقف المعقدة.

بينما عرفها (Smith,2013:74) كونها: مجموعة من سلوكيات العاملين في المنظمة لانجاز المهام المكلفين بها كلاً بحسب امكانياتهم. وعرفها ايضاً (Evans,2015:53) بأنها: مزيج من الخصائص الشخصية والمهارات اذا توفرت في بيئة العمل فانها تساعد في ارتقاء العمل الاداري.

وقد صنف كل من (الصيرفي, 2003: 23) (Martin, 2012:32) القدرات الادارية الى انواع وهي (الفنية، الإنسانية، الفكرية).  
ث- القدرات الابداعية : تعرف القدرات الإبداعية بانها : قدرة المنظمة على انتاج خدمات وعمليات واساليب تسويقية مبتكرة، لتلبية احتياجات الزبائن بما يضمن لها القدرة على المنافسة وتحسين ادائها وتحقيق قيمة مضافة لها (Hanaysha,2020:2)، كما عرفها (Camacho et al,2019:1) بانها: استجابة المنظمة لمتطلبات السوق والزبائن والمنافسين, اي بمعنى جعل المنظمة قادرة على الابتكار وتلبية رغبات واحتياج الزبائن.

اما مكونات القدرات الابداعية للمنظمة فقد حددت كل من: (Maithis,2005: 47) (المعاضدي والطائي, 2011: 140) كالآتي:

- القدرة الاستيعابية: وتعني القدرة على استثمار المعرفة الخارجية المتمثلة بأدراك قيمة المعلومات واستيعابها وتطبيقها، ومن اهم مصادر القدرات الابداعية للمنظمة تتمثل في: الاستثمار في البحث والتطوير، الاستثمار في مجال التدريب. (Majeed & Lafta, 2022: 7023)
- القدرة على التكيف: وهي القدرة على مواكبة التغيير البيئي لتحديد ما هو جديد ابتداء بالتكيف مع تقديم الافكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في استراتيجيات المنظمة وثقافتها والتقانة المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها واجراءاته، وانتهاء بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الافكار والتغييرات .
- القدرة على التفكير: تشير الى توليد الافكار، فالحاجة الى الحل الابداعي للمشكلات بكفاءة يتطلب اعتماد اساليب مساعدة على التفكير مثل (العصف الذهني واسلوب دلفي).

ثانياً: التأطير المفاهيمي لمغير بناء المنظمات الذكية

1-تعريف بناء المنظمات الذكية: عرفت المنظمات الذكية بتعاريف متعددة منها: مجموعة من القدرات الجوهرية للمنظمة في مواجهة التغييرات البيئية الداخلية والخارجية لرصد واقتناص الفرص من خلال استخدام إدارة المعرفة وإدارة الجودة (Daneshfard et al, 2016: 465) (أبو غنيم، 2017: 26)

كما عرفها (Raymond, 2012: 10) بانها: سرعة الاستجابة والتعامل مع المواقف عالية التعقيد وعدم التأكد بواسطة الميزة والذكاء لديها من اجل الوصول الى اعلى مستويات الأداء التنظيمي.

كما عرفها (Jorge, 2017: 13) بانها: استخدام المنظمات للانترنت ولديها الامكانية على الموائمة والتكيف مع مختلف الاحداث التنظيمية المتجددة بشكل مستمر.

اما التعريف الاجرائي لبناء المنظمة الذكية فهو: القدرة العالية لدى إدارات للمصارف على تقديم افضل الخدمات المصرفية لتحقيق الأداء المتميز والتي يمكن قياسها بالابعاد المتمثلة بـ (فهم البيئة، الرؤية الاستراتيجية، الجدارة والبراعة، الذكاء الجماعي) واستثمارها على اكمل وجه ممكن وبالشكل الذي يعزز من بقائها وتحقيق أهدافها.

2-أهمية بناء المنظمات الذكية: اوضح كل من (أبو علبه، 2018" 29) و (العكش، 2018: 543) و (الاحبابي، 2019: 34) أهمية المنظمات الذكية على النحو الآتي:

- أ- قدرة المنظمة على التعامل مع التوجهات المعاصرة في بيئة الاعمال ومنها الاهتمام في تفعيل وتنشيط الذكاء التنظيمي.
- ب- تمثل عنصر مهما من عناصر تحقيق الأداء التنظيمي المتميز والمستدام.
- ت- تمتع المنظمات العالية على اخذ زمام الامر الاستباقية والريادية.

ث- القدرة على التفاعل والتكامل بين استراتيجيات المنظمة الكلية وثقافتها والسلوك القيادي للوصول الى الأداء المتميز .

ج- تسهم في بناء فرق العمل المتميزة والمبدعة والقادرة على التعامل مع الازمات المختلفة.

ح- الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي وتلبية المتطلبات المتوقعة وغير المتوقعة.

خ- تطوير وبناء السيناريوهات المستقبلية البديلة المبنية على المعلومات المهمة والضرورية.

في ضوء ما تقدم يتضح ان بناء المنظمة الذكية سيسهم في زيادة فاعلية المصارف نحو حل المشكلات ومواجهة الضغوطات البيئية المتعددة.

3- الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة الذكية: حدد (Canabal, 2008:114) أوجه المقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة الذكية وهو كما موضح في الجدول (3).

### جدول (3) المقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة الذكية

ت	أوجه المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة الذكية
1	التركيز	تركيز عملية التدريب على تقنيات الافراد	تركيز عملية التدريب على تطوير العاملين
2	الاهتمام	الاهتمام بالبيئة الداخلية	الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية
3	المدى	التركيز قصير الاجل	التركيز طويل الاجل
4	التعامل	التعامل المغلق مع العاملين	التعامل المفتوح مع العاملين
5	الاستجابة	ضعف الاستجابة للمتطلبات والتغيرات البيئية السريعة	القدرة على الاستجابة السريعة للمتطلبات والتغيرات البيئية السريعة
6	تركيز الإدارة	تركيز الإدارة على الجانب الاقتصادي فقط	تركيز الإدارة على الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
7	العمليات الادارية	عمليات التخطيط والتوجيه والمراقبة للإدارة العليا فقط	عمليات التخطيط والتوجيه والمراقبة للإدارة العليا والعاملين معاً
8	المركزية	المركزية العالية في إتمام الاعمال التنظيمية	اللامركزية العالية في إتمام الاعمال التنظيمية

4- المبادئ الأساسية لبناء المنظمات الذكية: هناك عدد من المبادئ والمستلزمات الأساسية التي ينبغي التعرف عليها عند بناء المنظمات الذكية وهي: (عبودي والمعاضدي، 2019: 243) و (ردايدة، 2016: 18):

أ- تحقيق الأهداف الذكية: ويقصد بها مدى قدرة المنظمة وفعاليتها على تحقيق أهدافها التي تمثل سبب وجودها، من خلال اعتماد الغايات والوسائل للوصول الى تلك الأهداف.

ب- تعبئة الموارد: وتعني الموارد الملموسة وغير الملموسة والتي تمثل اهم الركائز الاستراتيجية لبناء المنظمات الذكية.

ت- تماسك المنظمة: تعبر عن مدى تماسك العاملين شعورهم بهوية المنظمة ورسالتها الذاتية، الامر الذي يسهم في رفع الولاء التنظيمي لديهم اتجاه منظماتهم لتكوين بيئة عمل تنمي الرضا لديهم.

ث- اللامركزية: من خلال قدرة المنظمة على بناء علاقات بناءة مع مختلف المنظمات الخارجية والداخلية للحصول على تعاون القوى المساندة لتحقيق رسالتها في النظام.

ج- قدرة المنظمة: تتمثل بالتحكم والتطور التنظيمي والنمو المستمر، ومن ثم السيطرة على ادراكها للاتجاهات المستقبلية التي سوف تواجهها.

5- ابعاد بناء المنظمات الذكية: اعتمد البحث الحالي على نموذجي (Schwainger, 2002) (أبو غنيم، 2017) في تحديد ابعاد بناء المنظمات الذكية وهي (فهم البيئة، الرؤية الاستراتيجية، الجدارة والبراعة، الذكاء الجماعي) وفيما يأتي توضيحاً لتلك الابعاد:

أ- فهم البيئة: تعد من اهم الابعاد الأساسية للمنظمة، اذ ان العصر الحالي يطلق عليه عصر البيئة، بسبب الانفتاح وانتشار مفهوم العولمة وازدياد مسؤوليات واعمال المنظمات، لذا يتوجب عليها القيام بمختلف عمليات التحليل البيئي، وكلما زادت امكانياتها وقدراتها على المعرفة بالقضايا البيئية كلما أدى ذلك الى تحقيق أهدافها المطلوبة بأفضل ما يمكن. (راضي وحسين، 2017: 864)

ب- **الرؤية الاستراتيجية:** تمثل الرؤية الاستراتيجية مؤشراً واضحاً يجب توافره لدى قادة المنظمات الذكية من اجل القدرة على التعبير والتنفيذ. (رزوقي، 2019: 45). وقد عرفها (Bratianu & Balanescu, 2008: 21) بانها مجموعة من التصورات والتوجهات التي ينبغي ان تكون عليها المنظمة في المستقبل. وعرفت ايضاً بأنها القدرة على التفكير الملمه للعاملين من اجل إعطاء افضل مآلديهم وتوحيد تطلعاتهم المستقبلية باتجاه معين. (O'Rourke, 2010: 14) (Ali & Lafta, 2023: 433)

ت- **الجدارة والبراعة:** تعد الجدارة والبراعة من اهم الابعاد الأساسية في المنظمات الذكية، اذ عبر عن الجدارة والبراعة بالادبيات الاستراتيجية بانها الموائمة من اجل القدرة على التكيف مع البيئة، وفي موضوع الابتكار عبر عنها الانتقال من الابتكار الجزئي الى الجزري (فاضل، 2019: 62). وتعرف البراعة بانها قابلية وإمكانية المنظمة على فعل او انجاز اكثر من شيء في الوقت نفسه، مثلاً عندما تقوم المنظمة باستثمار الفرص فانها تبحث في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة الأخرى (البغدادي والجبوري، 2015: 22). وعرفها (صبر واخرون، 2018: 110) بانها قدرة المنظمة على تصميم هيكلها التنظيمية المرنة من اجل تنفيذ واستمرار عملية الابداع والابتكار. وعرفت ايضاً بانها مدى إمكانية المنظمة على تحقق العمل المزدوج بين الاستكشاف واستثمار الموارد بنفس الوقت او بشكل اني (Nicholson, et al, 2017: 2466).

ث- **الذكاء الجماعي:** ويقصد به العمل بروح الفريق الواحد، اذ يسهم في انجاز الاعمال المتضمنة للمواقف والتحديات الصعبة، لذا فان طبيعة عمل المنظمات الذكية هو مواجهة التحديات والأزمات في البيئة ويتضمن الذكاء الجماعي (بناء الفريق الاستراتيجي، الخفة ورشاقة الاستجابة، اختيار المتميزين). كما يمثل الذكاء الجماعي نتاج عمل مجموعة من العاملين ومدى قدرتها على تطوير مهارات وقدرات جديدة لذكاء لا يمكن تحقيقه بصورة فردية (Malone et al, 2010: 3).

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

#### أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1. التحليل الوصفي لمتغير القدرات الاستراتيجية للمصارف: يوضح الجدول (2) التحليل الوصفي لمستوى إجابات العينة لابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف المبحوثة وكالاتي:

#### الجدول (2) التحليل الوصفي لمستوى إجابات العينة لابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف المبحوثة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	المتغير وابعاده
الأول	6.796	0.297	4.37	القدرات الاستراتيجية للمصارف
4	10.593	0.500	4.72	القدرات التكنولوجية
2	9.019	0.386	4.28	القدرات التسويقية
1	7.013	0.331	4.72	القدرات الإدارية
3	10.477	0.395	3.77	القدرات الإبداعية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من نتائج الجدول (2) الاتي:

أ- على المستوى الكلي حقق متغير القدرات الاستراتيجية للمصارف وسطاً حسابياً بلغ قيمته (4.37) وبانحراف معياري بلغ (0.297) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة، وبمعامل اختلاف بلغ (6.796)، اذ تشير تلك النتائج بصورة الى درجة استجابة عالية جداً ابداءها المبحوثين تجاه ابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف.

ب- اما على مستوى الابعاد فقد اشارت النتائج الى ان القدرات الإدارية جاءت بالترتيب الأول فقد بلغ معامل الاختلاف لها (7.013)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (4.72) وانحراف معياري بلغ (0.331)، ثم يليها بالترتيب الثاني القدرات التسويقية فقد حصلت على معامل اختلاف بلغ (9.019)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (4.28) وانحراف معياري بلغ (0.386)، وجاءت القدرات الإبداعية بالترتيب الثالث بمعامل اختلاف بلغ (10.477) وبوسط حسابي مرجح بلغ (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.395)، وجاءت القدرات التكنولوجية بالترتيب الرابع، اذ بلغ معامل الاختلاف لها (10.593) وبوسط حسابي مرجح بلغ (4.72) وانحراف معياري بلغ (0.500)، وتشير تلك النتائج الى ان على المصارف المبحوثة الاهتمام اكثر بتوفير بنية تحتية للاتصالات والشبكات، فضلاً عن توافر التقنيات والأجهزة المتطورة للإسراع بتقديم الخدمات المصرفية.

## 2. التحليل الوصفي لمتغير بناء المنظمات الذكية

يوضح الجدول (3) التحليل الوصفي لمستوى إجابات العينة لابعاد بناء المنظمات الذكية وعلى النحو الآتي:

### الجدول (3) التحليل الوصفي لمستوى إجابات العينة لابعاد بناء المنظمات الذكية

المتغير وابعاده	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
بناء المنظمات الذكية	4.30	0.438	10.186	الثاني
فهم البيئة	4.44	0.519	11.689	2
الرؤية الاستراتيجية	4.18	0.549	13.134	4
الجدارة والبراعة	4.49	0.492	10.958	1
الذكاء الجماعي	4.03	0.473	11.737	3

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من نتائج الجدول (3) الآتي:

أ- على المستوى الكلي حقق متغير بناء المنظمات الذكية وسطاً حسابياً بلغ قيمته (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.438) وبمعامل اختلاف بلغ (10.186) أي ان درجة استجابة المبحوثين كانت عالية جداً.

ب- على مستوى الابعاد فقد بينت النتائج ان بعد الجدارة والبراعة جاء بالترتيب الأول فقد بلغ معامل الاختلاف له (10.958) وبوسط حسابي مرجح بلغ (4.49) وانحراف معياري بلغ (0.492)، ثم يليه بالترتيب الثاني بعد فهم البيئة، فقد حصل على معامل الاختلاف بلغ (11.689)، وبوسط حسابي مرجح بلغ (4.44) وانحراف معياري بلغ (0.519)، وجاء بعد الذكاء الجماعي بالترتيب الثالث، اذ بلغ معامل الاختلاف له (11.737) وبوسط حسابي مرجح بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.473)، وجاء بعد الرؤية الاستراتيجية بالترتيب الرابع والأخير وبمعامل اختلاف بلغ (13.134) وبوسط حسابي مرجح بلغ (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.549)، وتشير تلك النتائج ان على المصارف المبحوثة الاهتمام اكثر بوضع مجموعة من التصورات والسيناريوهات عن مستقبلها مبنية على الحذر والاستبصار، فضلاً عن إيصال رؤيتها وفهمها من قبل العاملين وأصحاب المصالح.

### ثانياً: اخبار فرضيات البحث

1. اختبار فرضية الارتباط: لاختبار اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والتي مفادها (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين القدرات الاستراتيجية للمصارف على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد واجمالي بناء المنظمات الذكية)، ويوضح الجدول (4) قيم الارتباط بين ابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف وبناء المنظمات الذكية وكما يأتي:

## جدول (4) قيم الارتباط بين ابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف وبناء المنظمات الذكية

المتغير التابع	ابعاد متغير القدرات الاستراتيجية للمصارف	قيمة الارتباط	قيمة المعنوية Sig	t المحسوبة	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة	القرار
بناء المنظمات الذكية	القدرات التكنولوجية	0.484	0.000	3.832	طردية موجبة	متوسطة	قبول الفرضية
	القدرات التسويقية	0.499	0.000	3.989	طردية موجبة	متوسطة	قبول الفرضية
	القدرات الإدارية	0.709	0.000	6.965	طردية موجبة	قوية	قبول الفرضية
	القدرات الإبداعية	0.408	0.003	3.096	طردية موجبة	متوسطة	قبول الفرضية
	القدرات الاستراتيجية	0.700	0.000	6.791	طردية موجبة	قوية	قبول الفرضية

يتضح من نتائج الجدول (4) الآتي:

أ- على المستوى الكلي بلغت قيمة معامل الارتباط بين القدرات الاستراتيجية للمصارف وبناء المنظمات الذكية، (0.700)، وبقية معنوية بلغت (0.000) وهي اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، اذ سجلت قيمة (t) المحسوبة (6.791) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.011)، وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الأولى للبحث أي انا هناك ارتباط طردي وقوي بين القدرات الاستراتيجية للمصارف وبناء المنظمات الذكية، فعندما تسعى المصارف المبحوثة على امتلاك قدرات التحكم بمواردها المالية والبشرية والتكنولوجية بكفاءة سيؤدي ذلك الى التركيز على بناء المنظمات الذكية المعتمدة على احدث التقنيات التي تعمل على تطوير خدماتها المصرفية.

ب- اما على مستوى الابعاد يتضح من نتائج الجدول (4) بان قيم معامل الارتباط بين القدرات المختلفة واجمالي بناء المنظمات الذكية بلغت (0.484، 0.499، 0.709، 0.408) على التوالي، اذ ان اقوى علاقة ارتباط كانت بين القدرات الإدارية واجمالي بناء المنظمات الذكية، كما ان قيم (t) المحسوبة لابعاد القدرات الاستراتيجية قد بلغت (3.832، 3.989، 6.965، 3.096) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.011) بقيمة معنوية بلغت (0.000، 0.000، 0.000، 0.003) على التوالي عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير تلك النتائج الى انه كلما اهتمت إدارة المصارف المبحوثة بتوافر القدرات المختلفة، فضلاً عن سعيها باستخدام البرامج والأنظمة المصرفية الامنة لحماية الودائع والمدخرات من الاحتيال والسرقة فان ذلك سيؤدي الى بناء المنظمات ذكية معتمدة على التقنيات التي تعمل على تطوير خدماتها المصرفية لتكون قادرة على الدخول في أسواق جديدة تلبي توجهاتها الحالية والمستقبلية.

وفي ضوء ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الأولى للبحث وهي (يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين القدرات الاستراتيجية للمصارف على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد واجمالي بناء المنظمات الذكية).

2. اختبار فرضية التأثير: تم اختبار الفرضية الثانية للبحث والتي مفادها (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية للمصارف على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد في اجمالي بناء المنظمات الذكية)، ويوضح الجدول (5) تحليل التأثير لمتغيرات البحث وكما يأتي:

## جدول (5) تحليل التأثير لابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف في بناء المنظمات الذكية

المتغير التابع	ابعاد متغير القدرات الاستراتيجية للمصارف					المؤشر
	المتغير المستقل القدرات الاستراتيجية للمصارف	القدرات الإبداعية	القدرات الإدارية	القدرات التسويقية	القدرات التكنولوجية	
بناء المنظمات الذكية	0.206-	2.596	0.125-	1.874	2.299	(α)
	1.031	0.452	0.938	0.566	0.424	(β)
	0.48	0.149	0.492	0.233	0.218	(AR <sup>2</sup> )
	46.191	9.563	48.480	15.895	14.679	(F)
	6.796	3.092	6.963	3.987	3.831	(t)
	0.961	0.437	0.985	0.564	0.542	حجم الأثر
	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	كبيرة	قوة الأثر

	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig
					4.043	(F) الجدولية
					2.011	(t) الجدولية
القرار	قبول الفرضية					

يتضح من نتائج الجدول (5) الاتي:

أ- على المستوى الكلي بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.191) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.043)، وبقيمة معنوية بلغت (0.000) وهل اصغر من مستوى المعنوية (0.05)، اذ سجلت قيمة ( $AR^2$ ) البالغة (0.48) وهذا يشير الى ان التغييرات التي تحدثها القدرات الاستراتيجية للمصارف في بناء المنظمات الذكية بنسبة (48%) والنسبة المتبقية تعود الى تغييرات أخرى غير داخلة بالانموذج، وقد بلغ حجم الأثر قيمة (0.961) وهو بدرجة تأثير قوية، اذ يتضح من قيمة ( $\beta$ ) البالغة (1.031) وتعني أي زيادة في القدرات الاستراتيجية للمصارف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في بناء المنظمات الذكية بنسبة (103.100%).

ب- اما على مستوى الابعاد فان نتائج الجدول (5) توضح بأن قيم (F) المحسوبة لابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف بلغت (14.679، 15.895، 48.480، 9.563) على التوالي وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.043)، كما سجلت قيم معامل التفسير المصحح ( $AR^2$ ) والبالغة (0.218، 0.233، 0.492، 0.149) وهذا يشير الى ان هناك تباين في تفسير ابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف في متغير بناء المنظمات الذكية، اذ تبين ان اعلى نسبة تفسيرية كانت عند القدرات الإدارية، اذ فسرت ما نسبته (49.2%) من التغييرات التي تطرأ على متغير بناء المنظمات الذكية، وحققت قيمة (t) المستخرجة ل ( $\beta$ ) لابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف (3.831، 3.987، 6.963، 3.092) على التوالي، وهي اكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (2.011) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية ( $\beta$ ) لابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف، ويتضح من قيمة ( $\beta$ ) للقدرات البالغة (0.424، 0.566، 0.938، 0.452) على التوالي، اذ تشير الى ان هناك تباين في القوة التأثيرية للقدرات في بناء المنظمة بمعنى ان زيادة هذه القدرات الإدارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة بناء المنظمات الذكية بنسبة (93.8%).

وفي سياق ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية للبحث وهي (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقدرات الاستراتيجية للمصارف على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد في اجمالي بناء المنظمات الذكية).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً: الاستنتاجات

1. حظيت ابعاد القدرات الاستراتيجية للمصارف اهتماماً وبدرجة عالية جداً من قبل العينة المبحوثة، وجاء ترتيب تلك القدرات تنازلياً (القدرات الإدارية، القدرات التسويقية، القدرات الإبداعية، القدرات التكنولوجية).
2. جاء ترتيب ابعاد بناء المنظمات الذكية تنازلياً (الجدارة والبراعة، فهم البيئة، الذكاء الجماعي، الرؤية الاستراتيجية).
3. وجود ارتباط إيجابي وقوي بين القدرات الاستراتيجية للمصارف وبناء المنظمات الذكية، وهذا يشير الى ادراك عينة البحث لأهمية توافر القدرات الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الذكية.
4. اقوى ارتباط كان بين القدرات الإدارية واجمالي بناء المنظمات الذكية، اذ ان تبسيط وتسهيل إجراءات العمل المصرفي سيسهم ذلك في بناء منظمة مصرفية ذكية قادرة على استثمار طاقات وقدرات العاملين وبما يؤمن تنفيذ العمليات المصرفية بشكل افضل.

5. تبين وجود تأثير معنوي لاجمالي القدرات الاستراتيجية للمصارف في اجمالي بناء المنظمات الذكية، اذ استطاعت تلك القدرات ان تفسير التغييرات والانحرافات التي تطرأ على بناء المنظمات الذكية بنسبة (48%).
6. تبين ان القدرات الإدارية هي أكثر الأبعاد تأثيراً في بناء المنظمات الذكية.

#### ثانياً: التوصيات

1. يوصي البحث إدارة المصارف المبحوثة اعتماد برامج وأنظمة الكترونية متطورة لضمان وتسهيل تبادل المعلومات بين اقسامها وفروعها.
2. السعي المستمر والتركيز على تنمية القدرات الإبداعية من خلال تهيئة البيئة الملائمة للابداع، فضلاً عن تقديم المزايا المعنوية والمادية للعاملين المتميزين لتشجيعهم على الابتكارات الفاعلة.
3. يوصي البحث إدارة المصارف المبحوثة بتطوير البرامج الاعلانية واستثمار الفرص بشكل يزيد من الطلب على خدماتها المصرفية.
4. تشجيع العمل الجماعي لبناء فريق عمل متميز ومتمكن قادر على التعامل مع الازمات التي تتعرض لها المصارف، فضلاً عن تقديم الأفكار والحلول غير المألوفه لمعالجة مشكلات العمل المصرفي.
5. يوصي البحث بقيام إدارة المصارف المبحوثة بوضع استراتيجيات وقائية للتصدي للمخاطر المستقبلية.

#### المصادر

1. أبو علية، تامر محمد احمد. (2018)، دور إدارة المواهب في بناء المنظمة الذكية لدى المنشآت الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
2. أبو غنيم، رمزي محمد إسماعيل. (2017)، اثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية - دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، فلسطين.
3. الاحبابي، تحسين فاضل محمد. (2019)، خصائص المنظمة الذكية مدخلاً لتعزيز عملية الابداع الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة الكتاب الاهلية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
4. الجنابي، اميرة هانف ومهدي، ميادة حياوي. (2018). "تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة النجف الاشرف". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 15(4)، 628-656.
5. الفجج، إيهاب سمير زهدي. (2012)، دور ريادة الاعمال الداخلية في تحسين القدرات الاستراتيجية لقطاع البنوك، أطروحة دكتوراه، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية.
6. خليل، أحمد. (2009). "متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية - دراسة من منظور تنظيم المجتمع"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، مصر.
7. ردايدة، ايناس محمد امين احمد. (2016)، اثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الازمات - دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، رسالة ماجستير في علوم إدارة العمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
8. رزوقي، عمر عبد الغفور. (2019)، دور ابعاد القيادة الرؤيوية في تعزيز التميز في أداء المنظمات الصحية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات في محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
9. راضي، جواد محسن، وحسين، سجي جواد. (2017)، دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الوسطى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 3.
10. الرفيعي، علي عبود علي حسون وعبد، ضرغام حسن. (2018). "اثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 15(1)، 291-323.
11. الشيلخي، مهند محمد ياسين. (2009). "دور المعرفة الضمنية والاستراتيجيات ادارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية - دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد".
12. الصيرفي، محمد. (2009). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ط 1، أبو الخير للطباعة والتجليد، الإسكندرية.



13. عبد المجيد، عثمان رياض.(2016). "نظم المنة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية- دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
14. عبودي، صفاء ادريس والمعاويدي، معن وعد الله. (2019)، اثر مبادئ المنظمة الذكية في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية - دراسة تحليلية في عينة من الكليات الاهلية في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة الانبار للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 25.
15. العبيدي، رافت عاصي حسين. (2020). " دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى"، المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 145-161 .
16. العجمي، عبدالله علي وعبدالله، هادي عميش. (2012). "أثر القدرات الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية الكويتية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
17. العكش، علاء خليل محمد. (2018)، اثر استراتيجية العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 1.
18. عمر، زريق. (2017). "اثر القدرات الاستراتيجية على اداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(18)، 309-322 .
19. فاضل، سلامة مانع. (2019)، دور القيادة التحولية في تعزيز البراعة التنظيمية وفق منظور التشارك المعرفي، دراسة مقارنة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي تكريت وسامراء، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
20. الكبيسي، صلاح الدين عواد وابراهيم، تغريد خليل.(2014). "القدرات المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(79)، 33-74.
21. كوكو، ايثار بابكر السماني ،احمد، ايناس محمد شريف ، محمد ، حسام الدين عاطف احمد ، عبد الرحمن، شيما ابراهيم الشيخ وعلي ، عماد الدين عبدالله محمد.(2016). "الدور الوسيط لصورة العلامة الداخلية في العلاقة بين العوامل المؤثرة على الترويج الابتكاري والصورة الذهنية للشركة الدور المعدل للقدرات الاستراتيجية" بحث لنيل درجة البكالوريوس ،كلية الدراسات التجارية ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
22. المعاويدي، معن وعد الله والطائي، أيمن جاسم محمد.(2011). "إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، 33(105)، 111-139.
23. الوندوي، أوس بهجت رشيد. (2012). "أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
24. Abazeed, R. A. M. .(2018). "The impact of talent management on organizational commitment of the employees of telecommunication companies in Jordan: the mediating role of employee work engagement", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 8(4), 153-162.
25. Ahmad, Nurazwa; Othman, Siti & Lazim, Halim. .(2014). "A Review of Technological Capability and Performance Relationship in Manufacturing Companies", International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies Conference , May 27 – 29, 193-198.
26. Ali, Hadeel Tariq & Lafta , Baydaa Sattar.(2023). "The Impact of the Dimensions of Strategic Foresight in Achieving the Organizational Brilliance of Banks/Applied Research in a Number of Iraqi Private Commercial Banks", Migration Letters , 20(S5 2023), 430-441.
27. AL-Hakeem, H. F. H., & Al-Musawi, J.K.K. (2022). The random coefficient autoregressive model with seasonal volatility innovations (RCA-SGARCh). Periodicals of Engineering and Natural Sciences, 10(4), 140-149.
28. Al-shibli, Abdulla.(2016). "Improving capabilities and strategic fit in governmental agencies: the case of Abu Dhabi Government infrastructure sector", PHD thesis, university of wolverhampton.
29. Baik, B., D. B. Farber, and S. Lee. (2011). " CEO ability and management earnings forecasts", Contemporary Accounting Research, 28(5), 1645- 1668.
30. Bakar, Ahmad Bakeri.(2005). "IT Competencies in Academic Libraries: The Malaysian Experience", Library Review, 54(4), 267-277.
31. Batista, Paulo César de Sousa, Lisboa, João Veríssimo de Oliveira, Augusto, Mário Gomes & Almeida, Fátima Evaneide Barbosa de. (2016). " Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry", Revista de Administração (São Paulo), 51, 225-239.
32. Brinkman, Daniel.(2015). "Strategic capability through business intelligence", PHD thesis, university of Gloucestershire.



33. Camacho ,Palacios Florencio, B, Revilla, M. Á., & Garzón Benítez, L .(2019)." The attitude towards boycotts: Determining factors", Harvard Deusto Business Research, 8 (2), 111-122.
34. Canabal, Evelyn, (2008), Professional Development Services, High Performance, Business Strategy, P.14.
35. Croteau, A.M. & Raymond, L. .(2004). "Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment", Journal of Information Technology, 19(3), 178–190.
36. Daneshfard, Karamoallah, Zahra Rajaei, Zahra Masoumi Bilondi, Sayyid Ali Banihashemi, (2016), The Effect of Organizational Intelligence on Talent Management, Using Structural Equations, International Journal of Humanities And Cultural Studies, Volume 3 Issue 2.
37. Desarbo, Wayne, Benedtto, Anthony, Song, Michael & Sinha, Indrajit. (2005). "Revisiting The and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance", Strategic Management Journal, 26(1), 47-74.
38. Desarbo, Wayne, Benedtto, Anthony, Song, Michael & Sinha, Indrajit. (2005). "Revisiting The and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance", Strategic Management Journal, 26(1), 47-74.
39. Evans, D. (2015). "E-Leadership in the new century", International Journal of Adult Vocational Education and Technology, 12(5), 45-60.
40. Figueiredo, P. N. .(2008). "Industrial policy changes and firm-level technological capability development: evidence from Northern Brazil", World development, 36(1), 55-88.
41. Hanaysha, J, R. .(2020). "Innovation Capabilities and Authentic Leadership: Do They Really Matter to Firm Performance ", Journal of Asia-Pacific Business, 21(4), 271-290.
42. Hooda, A. and Singla, M.L. .(2020). "Core – competencies – a key to future – oriented and sustainable e-governance implementation: a mixed method research", Transforming Government: People, Process and Policy, ahead-of-print No.. ahead-of-print, Transforming Government: People, Process and Policy, 15(1), 1-16.
43. Jorge, Morales Pedraza [https://www.researchgate.net/Post/wath\\_is\\_Concept\\_Behind\\_smart\\_Organization](https://www.researchgate.net/Post/wath_is_Concept_Behind_smart_Organization).
44. Kaleka, A., & Morgan, N. A. .(2017). "How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets", Industrial Marketing Management, 78, 108-121.
45. Kevin, Pollock .(2012). " An examination of Scotland's strategic coordinating groups to determine whether they are capable of delivering resilience and enhanced crisis management capabilities", PHD thesis, university of Glasgow.
46. Krishnan, D., Islam, R. and Sarif, S.M.. (2019). " A hierarchical model to enhance financial and strategic performance oil and gas company in Malaysia", International Journal of Energy Sector Management, 14(2), 482-503.
47. Laura, Carraresi, L., Mamaqi, X., Albisu, L. M., & Banterle, A. (2012). " Strategic capabilities and performance: an application of resource-based view in Italian food SMEs", Proceedings in Food System Dynamics, 12(3), 186-209.
48. Lee, Mingook, & Lee Sungjoo. (2016). " Evaluating Internal Technological Capabilities in energy Companies", Industrial Engineering journal, non, 9(3), 1-23.
49. Lim, S.K. & Mavondo, FT. (2003). "The structure of strategic capabilities, implications for organisational agility and superior performance: a conceptual framework", Department of Marketing, Monash University, Melbourne, Australia, 22(4), 1-6.
50. Maithis S. (2005). " The Social Processes of Organizational Sense making", Academy of Management Journal, 48(1), 21-49.
51. Malone Thomas W, Robert Laubacher, and Chrysanthos Dellarocas. (2012), Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence, Mit Sloan School, Working Paper, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
52. Majeed, O.R & Lafta, baydaa sattar. (2022). "The effect of organizational immunity in enhancing the strategic capabilities of the company: an applied study on the Iraqi general insurance company", International Journal of Health Sciences, 6(56), 7016-7035.
53. Martina, Königová & Hana, Urbancová & Jiří, Fejfar .( 2012). " Identification -iof Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations", Journal of Competitiveness, 4( 1), 129-142.
54. Murovec, N. & Prodan, I. (2009). "Absorptive Capacity: Its Determinants and Influence on Innovation output: Cross-cultural validation of the structural model", Technovation, 29(2), 859-872.
55. O'Rourke, James, (2010), Management Communication, 4<sup>th</sup> ed, Prentice Hall, New York.
56. Parnell, John Alan. (2011). "Strategic capabilities competitive strategy, and performance among retailers in Argentina beru and the united states", Mangment decision, 49(1), 130-155 .
57. Raymond, R, Relly & Gregory P. Relly, (2012), Building Business Acumen, Michigan Un. Press, Michigan.



58. Salehi, M., Tarighi, H., & Safdari, S. (2018). "The Relation Between Corporate Governance Mechanisms, Executive Compensation And Audit Fees Evidence From Iran ", *Management Research Review*, 13(12),936-963.
59. Shahabadi, M. E., & Pourkiani, M. (2014). "Explanation of the relationships between different types of organizational structure and strategic capabilities of employees: descriptive analysis", *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 4(1), 96.–106.
60. Smith, J.(2013). "Administrative leadership skills", *Journal of Leadership & Organizational Studies*,. 4( 2), 74-88.
61. Thu ha, L.T. & Linh ,P, T. , Quynh ,H, T, T. & Kim Chi, T, T. (2016). "The Relationship between Innovation Capabilities and Efficiency of Foreign Invested Enterprises in Vietnam ", *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, 3(12), 34-50 .
62. Wang, X & Dass, M (2017). "Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation", *Journal of Business Research*, 76(2),127–135.