

تقييم اداء المشاريع وفق خصائص المنظمات الذكية  
 دراسة تطبيقية استطلاعية لآراء عينة من القادة العاملين في شركات الاتصال والانترنت  
 في العراق

**Evaluate The Performance of Projects According to The  
 Characteristics of Smart Organizations  
 (An Exploratory Applied Study of the opinions of a Sample of  
 leaders working in telecommunications & Internet Companies in  
 Iraq)**

م.د دانة احمد حنكير

Dana Ahmed Hanqir

[dana.hankir@auce.edu.lb](mailto:dana.hankir@auce.edu.lb)

الجامعة الامريكية للثقافة والتعليم

*American University of Culture and  
 Education*

م. سجاد محمد عبد الحمزه الشمري

SAJJAD MOHAMMED

ALSHIMARY

[Sma054@auceonline.com](mailto:Sma054@auceonline.com)

الجامعة الامريكية للثقافة والتعليم

*American University of Culture and  
 Education*

المستخلص

يهدف البحث الى قياس امكانية المنظمات في تقييم اداء مشاريعها من خلال توفير الادوات المناسبة التي تمكنها من معرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها, وتحديد مشكلة البحث باستخدام طرائق التقييم للمشاريع ومعرفة مدى اعتماد خصائص المنظمات الذكية كمدخل لتعزيز وتقييم اداء المشاريع كمتغير تفسيري وخصائص المنظمة الذكية بعناصرها ( التعلم المستمر , ايجاد البدائل الاستراتيجية , فهم البيئة ) متغير مستجيبا باعتماد ( 2009:33 ) Schwaninger, ومن هنا تبرز مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي مفاده : هل يمكن الاستفادة من النتائج المترتبة في تقييم اداء المشاريع للشركات عينة البحث , كما وتم صياغة مخطط البحث الذي يوضح مسار العلاقة بين المتغيرات من خلال مجموعة من الفرضيات . وما توصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات وان ادوات التحليل المستخدم اختبار (T) واختبار (F) لتحليل العلاقة بين متغيرات البحث .  
 المصطلحات الرئيسية للبحث / تقييم اداء المشاريع , خصائص المنظمات الذكية , شركات الاتصال والانترنت .

**Abstract**

The research aims to measure the ability of organizations to evaluate the performance of their projects by providing the appropriate tools that enable them to know the weaknesses and work to address them, and to identify the research problem using evaluation methods for projects and to know the extent to which the characteristics of the smart organization are adopted as an input to enhance and evaluate the performance of projects as an explanatory variable and the characteristics of the smart organization with its elements. Continuous learning, finding strategic alternatives, understanding the environment (a responsive variable with the adoption of (Schwaninger 2009: 33), and from here the research problem arises with the main question: Can the results be used in evaluating the project performance of the companies investigated, and a research scheme was formulated that shows the path of The relationship between the variables through a set of hypotheses, and the conclusions and recommendations of the research

**Key Terms: Evaluating the performance of projects, smart organizations, communication and Internet companies.**

**1- المقدمة**

تسعى المنظمات باستمرار إلى الانتقال من موقعها الحالي إلى الموقع التي ترغب الوصول إليه مستقبلاً ولغرض تحقيق ذلك لا بد من اتخاذ الكثير من الاجراءات والمبادرات و القرارات واستخدام الاساليب الإدارية العلمية الحديثة التي تمكن المنظمة من تحقيق ذلك الانتقال وبعد تقييم الاداء من العمليات الإدارية المهمة التي تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف وتشخيص اسباب الانحرافات لغرض تصحيحها وتحسينها. كما أصبح من المهم ان تلجأ المنظمة الى أساليب ونماذج اخرى للتقييم تتناسب مع حجم التحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية ، إن التحولات المتسارعة التي شهدتها اقتصاديات الأعمال خلال العقد الماضي والطبيعة الحركية لبيئة الأعمال الكونية ، وديناميكيات السوق الزمت العديد من منظمات الأعمال بإعادة النظر في اليات عمل

المنظمة المعاصرة من اجل بناء وتطوير نشاطاتها وعملياتها لتكون موجهة بالمعرفة بوصفها المورد الأهم في تكوين المنظمة الذكية والتي تعد السمة الرئيسية لتحقيق النمو والتميز التنافسي لمنظمات الأعمال بعامه والمنظمات الخدمية بخاصة ، التي يمكن أن تسهل عملية التحول إلى الأسواق بكفاءة وفاعلية عالية ، من خلال أدراكها بأن استمرارها وديمومة نجاحها في الأمد البعيد في أن تصبح منظمة ذكية من خلال التكيف الذي يمثل قدرتها على مواجهة التغيرات والاستجابة لها ، والاستثمار الفرص واستغلالها فضلاً عن حاجتها إلى تعزيز مكانتها في والتجديد ، وفهم البيئة المحيطة بها ، واستثمار الفرص واستغلالها فضلاً عن حاجتها إلى تعزيز مكانتها في مجال عملها عن طريق التركيز على عمليات التعلم ، وفهم البيئة ، وتشكيل التوقعات والرؤى وهذا ما يجعلها قادرة على تقييم ادائها لمشاريعها المتميزة وإعادة تكوين قيمتها من خلال الدخول الأسواق جديدة ، وتبني نماذج جديدة للأعمال ، وإبداعاً مستمراً يفوق المنافسين.

## 2- منهجية البحث

تعد منهجية البحث العلمي خارطة الطريق والتي تتضمن تشخيص مشكلة البحث وبالنتيجة الإجابة على التساؤلات او الجدليات المعرفية التي تطرحها لغرض الوصول إلى فهم الظاهرة المبحوثة والعلاقات السببية بين متغيراتها إضافة إلى الأهمية والأهداف والنموذج وكما يلي:

### 1-2 مشكلة البحث

أن قطاع الخدمات في العراق بالرغم انه تحت اشراف ورقابة إدارية لخدمة المجتمع العراقية لكنه لم يلبى الطموح ، الأمر الذي أثر على مستوى رضا متلقي الخدمات ، ما استوجب الدراسة لتلك الحالة وتقديم العون وفق منهج البحث العلمي لتحسين أدائها ورفع مستوى الخدمات المقدمة وجودتها ، اذ تحددت مشكلة الدراسة الحالية حول تشخيص وتحديد الكيفية التي تمكن الشركات من اكتساب مقومات المنظمات الذكية التي تمكنها من تقييم أداء مشاريعها ، مما لا شك فيه أن المنظمات تواجه اليوم عقبات كثيرة قد تنتجها في مجال تقديم خدماتها ، وعليه تتجسد مشكله الدراسة الحالية بتوضيح وفهم كيفية تمكن الشركات عينة البحث من اكتساب خصائص المنظمات الذكية اللازمة للتغلب على العقبات التي تعرقل تقييم ادائها او تؤثر في امكانية أداء واجباتها وتقديم خدماتها للمجتمع ، وكما في التساؤلات الآتية :

### 1-1 التساؤلات الفكرية للدراسة

تتحدد التساؤلات الفكرية للدراسة في ضوء ما تمخض عن جهود الباحثين وما توصلوا اليه من نتائج ذات صلة بمتغيرات الدراسة :

- أ- ما المرتكزات الفكرية لموضوعات الدراسة (تقييم أداء المشاريع ، خصائص المنظمات الذكية ، ) بشكل عام .
- ب- ما طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ؟ وما الجدول الفكري حولها ؟ وكيف تستخدم للإفادة في الجانب الميداني للدراسة ؟
- ت- هل يمكن الاستفادة من النتائج المترتبة على تقييم الاداء بواسطة خصائص المنظمات الذكية وتحسين أداء الشركات عينة البحث
- ث- هل يوجد وعي لدى الشركات عينة البحث بأهمية المنظمات الذكية في ظل البيئة المتغيرة ؟
- ج- هل تسهم ابعاد المنظمات الذكية في تقييم أداء المشاريع للشركات عينة البحث ؟

### 2-2 أهمية البحث

تعتمد أهمية أي دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة ، وقيمتها العلمية والعملية ، ومدى إسهامها في الدراسة إثراء المعرفة النظرية من جهة ، والمعرفة الميدانية من جهة أخرى. لذا يمكن ملاحظة أهمية الدراسة من خلال شموليتها لمحتويات رسمت شكلها الحالي أهمية خاصة ميزتها عن غيرها من الدراسات المماثلة في تخصصها والتي يمكن حصرها بما يلي:

### 1- محتوى معرفي

- ويتحدد هذا المحتوى في ضوء الهياكل المفاهيمية التي خرجت من الدراسة على النحو التالي:
- أ- يحاول هذه البحث إثارة اهتمام الشركات قيد البحث في تناوله لهذه الموضوعات ، وزيادة إدراك مدراء الشركات لمفهوم تقييم ادارة المشاريع وخصائص المنظمات الذكية .
  - ب- لقاء الضوء على أهمية خصائص المنظمات الذكية من اجل تقييم أداء المشاريع للشركات المبحوثة .
  - ج- يستمد البحث أهميته من أهمية النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي تحدد مدى تقييم أداء المشاريع وفق خصائص المنظمات الذكية .

هـ- تعود جذور متغيرات الدراسة إلى مجال مهم للغاية من مجالات إدارة الأعمال ، إذ أن التلاقح الفكري والتفاعل المنطقي بين متغيرات الدراسة والتفاعل بين أبعادها الفرعية أعطاها فائدة عظيمة .

### 2- محتوى ميداني

تستمد أهمية هذا المحتوى من الواقع العملي للدراسة ، وذلك على النحو التالي:

الدراسة تطبق مخططها الافتراضي في مجال مهم للغاية على مستوى الاعمال وهو شركات الاتصالات والأترنت في العراق ، بعد أن أصبحت هذه الشركات مشاريع وقوة تسويقية لها دور مهم في مجالات الحياة المختلفة لجميع شرائح المجتمع.

### 2-3 اهداف البحث

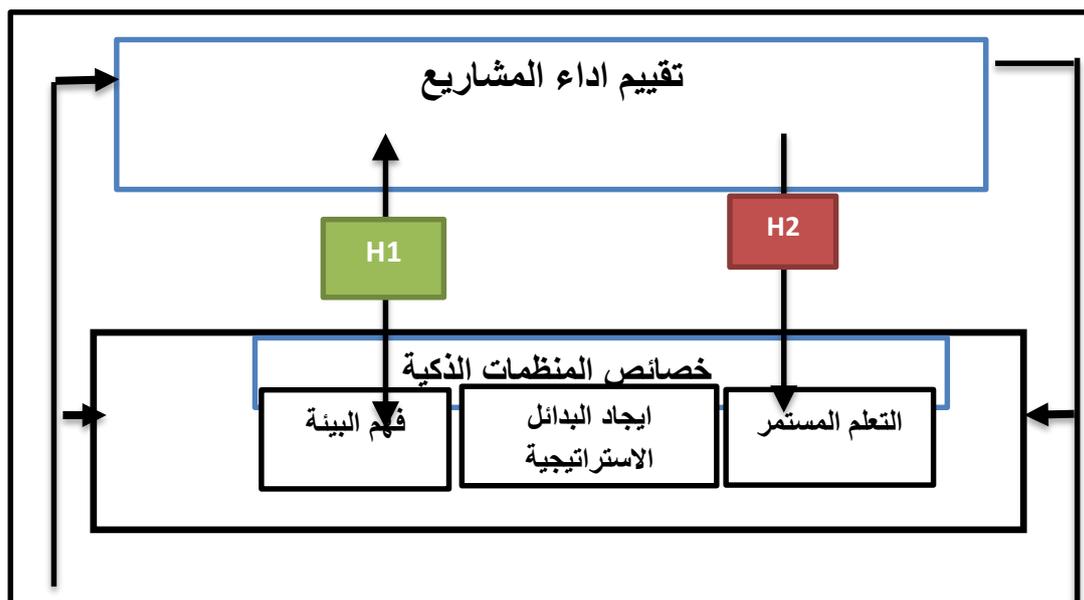
يتم تحديد هذا النوع من الأهداف في ضوء التركيبة المتجانسة لمتغيرات الدراسة وتفاعلها في المجال على مستوى شركات الاتصالات والأترنت وكالاتي:

- 1- معرفة مدى تبنى الشركات عينة الدراسة لتقييم اداء مشاريعها ، وفق خصائص المنظمات الذكية .
- 2- التعرف على الأدبيات الادارية المتعلقة بحقل تقييم اداء المشاريع ، خصائص المنظمات الذكية .
- 3- التعرف على أي من خصائص المنظمات الذكية ساند لدى الشركات عينة البحث .
- 4- التحقق من التصورات الميدانية للعينة حول تقييم اداء المشاريع على مستوى الشركات عينة الدراسة.
- 5- قياس مستوى أهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية إحصائياً على مستوى الشركات عينة الدراسة والاعتماد على ترتيبها الحقيقي لإظهار أهميتها الميدانية وفق إجابات عينة الدراسة .

### 2-4 مخطط البحث الفرضي

يقدم المخطط الفرضي صورة معبرة عن فكرة الدراسة وماهيتها , فهو يوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها , لذا جرى تصميمه على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية , ومن ثم يجب أن يكون هذا المخطط مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية وطبيعة العلاقات التي تربطها , ومن ثم قياس لعلاقات الارتباط التأثير فيما بينها بشكل منفرد او بصورة اجمالية , وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها, وضمن إطارها النظري, والتطبيقي, تم تصميم مخطط فرضي , وهو في الشكل ( 1 ) الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية. ويشير هذا المخطط إلى متغيرين فقط هما:-

- 1- المتغير المستقل Independent Variable:(تقييم اداء المشاريع )
- 2- المتغير المعتمد Dependent Variable:(خصائص المنظمات الذكية ) وتمثل أبعادها (التعلم المستمر , ايجاد البدائل الاستراتيجية , فهم البيئة ) (Schwaninger 2009:33) .



المصدر : اعداد الباحث

### 2-5 فرضيات البحث

تمثل الفرضيات ما تم تشخيصه في مشكلة الدراسة والأسئلة الفكرية والميدانية التي أثرت ، وما للباحث. يمتلك تصورًا محددًا لواقع الشركات عينة الدراسة ، وتوجه إلى وضع مجموعة من فرضيات التوجيه لاختبار فرضية الدراسة ، وتجسد اتجاه العلاقة والتأثير بين متغيراتها ، بطريقة تستجيب أهداف الدراسة ، ويقدم إجابة دقيقة لأسئلتها ، ويوفر غلافًا افتراضياً يدعم منطق بناء الفرضيات التي تتبلور في الآتي :

- الفرضية الرئيسية الاولى H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتقييم اداء المشاريع في المنظمات الذكية بإبعادها  
 الفرضية الرئيسية الثانية H2 : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم اداء المشاريع في المنظمات الذكية بإبعادها .

### 2-6 مجتمع وعينة البحث

#### 2-6-1 مجتمع البحث

انطلاقاً من التطورات الهائلة التي يحتلها قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق، فقد تم اختيارها كمجال تطبيقي للبحث الحالي، لكون هذه الشركات الكبيرة التي تضم عدداً كبيراً من العاملين الحاصلين على مؤهلات أكاديمية ومهنية عالية لاستخدامها في مجال العمل، وبذلك ان مجتمع الدراسة يتكون شركات الاتصال والانترنت (أيرثلنك، أفق السماء، اللون الأخضر، اسيا سل، زين العراق، كورك) من الاسباب التي تقف وراء اختيار الشركات عينة البحث انها تمثل قوة استراتيجية مؤثرة بشكل كبير في النشاط الاستثماري والخدمي على مستوى العراق، فضلاً عن النجاح الكبير الذي تحقّقه هذه الشركات وحسن ادارتها وطبيعة الالتزام الاداري والوظيفي لدى المدراء وهذا بدوره يسمح بتأشير حالة من النجاح لإجراء مثل هذه الدراسة .

## 2-6-2 عينة البحث

تم تشكيل العينة وفق معيار محدد يتناغم مع غرض البحث ضمن ما يسمى بالعينة القصدية والمتمثلة بـ( المدراء التنفيذيون، مديري الاقسام، مديري الشعب) للشركات عينة الدراسة لامتلاكهم الرؤية والتصور الواسع والذي يتطلب قدراً من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الاستبيان، حيث وشملت الدراسة (60) عينة .

## 2-7 : الاساليب الاحصائية للدراسة :

1- اختبار ( T ) :- استخدم اختبار (T) لاختبار معنوية علاقات الارتباط، وقياسها بين متغيرات البحث.  
2- معامل التفسير ( R2 ) : استخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد والتي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل.

3 -اختبار ( F ) : استخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة  
التأثير المفاهيمي لمتغيرات البحث

## 3: تقييم اداء المشاريع

إن المشاريع حقل متميز جداً في الإدارة التقليدية، فعلى الرغم من وجود العديد من مديري المشروعات، إلا أن القليل منهم قادة للمشروعات، لذلك فالمكونات والإدارات المطلوبة لتشكيل إدارة المشاريع تختلف عن المكونات والأدوات في الإدارة التقليدية، لذا تبرز الخصائص والمهارات والكفاءات كمفتاح لنجاح المشروع .

## 3-1: مفهوم اداء المشاريع

توفر المشاريع الناجحة قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها، بما في ذلك الاستخدام الأمثل لموارد وإمكانات المنظمة، فقد شهدت العقود الماضية والمعاصرة نمو في استخدام إدارة المشاريع وسيلة لتحقيق أهداف المنظمات. وبرزت الحاجة إلى إدارة أداء المشاريع كمدخل مهم، لدعم الأداء التنظيمي نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب، مع مراعاة أثر التغيير على الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل، والتي تعمل على كبح وتقييد عملية التغيير، والاهتمام بواقع بيئة العمل ( Choudhuri, 2014: 13 ) فقد عرف ( Campbell, 2011: 5) أداء المشاريع بأنها مجموعة العمليات والأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لغرض الاستخدام الأمثل لإمكانات المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية وضمن معايير الزمن، والكلفة والجودة، على أن تأخذ الإدارة العوامل والمتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمشروع .

إن قياس مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في إدارة العمليات يحدد سرعة التكيف ورد الفعل والاستجابة، وهذا أيضاً مرتبط بالقدرة على فهم الواقع البيئي، والتصميم على إجراء عملية التغيير، لتحديد الأهداف الاستراتيجية، لذا يجب أن تتلاءم وتتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، مما يزيد من القدرة على استخدام المنهج الاستراتيجي المرن، وتخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير بسرعة وفاعلية، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بعيدة المدى ( Swart&Duncan,2013:16 )

## 2-3 : اهمية اداء المشاريع

تزايد الاهتمام بأهمية مهارات أداء المشاريع بسبب النمو المتزايد والسريع للسوق العالمية التي تكون فيها المنافسة شديدة، والبحث عن الجودة وتخفيض الكلف والتحسين المستمر للسلع والخدمات، لذا يتعين على كل منظمة أن تتقبل التغيير المستمر وإجراء مسح بيئي داخلي لضمان إدارة هذا التغيير في البيئة الخارجية ومواجهة متطلباته، فالتغيير يبدأ بإدخال عمليات جديدة لازمة، فضلاً عن ذلك يتم البحث عن التدابير والممارسات المثلى لتحسين الأعمال، وتحديث أو التخلي عن الممارسات القديمة غير المناسبة من أجل خلق مرونة وفاعلية تجاه قوى السوق، والبحث عن السبل للحفاظ على مستويات تنافسية أعلى من المنافسين ( Johnson, 2006:4 )

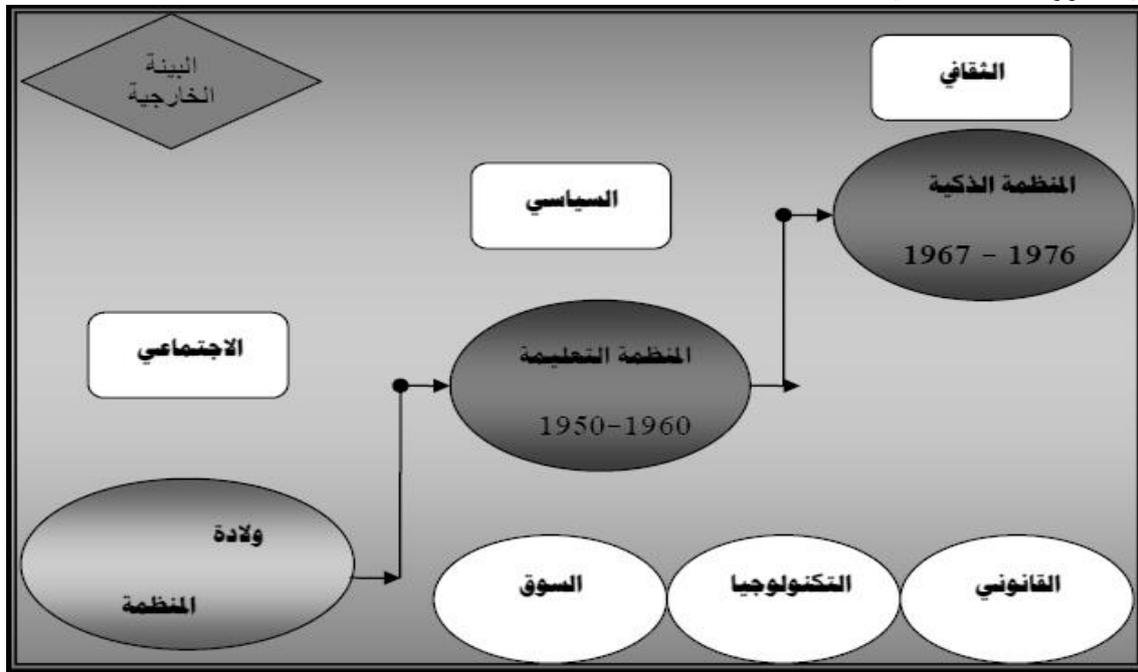
إن جوهر المشروع وأدائه يتمثل في دعم تنفيذ الاستراتيجية التنافسية للمنظمة لتحقيق النتائج المرجوة. لذا يتطلب من المنظمات التي تستخدم الأنشطة الفاعلة الاستراتيجية، ضمن جدول زمني محدد، أن تكون على دراية بأهمية الموارد ( Milosevic,2006:494 ) ومن هنا فقد تحولت المشاريع من اعتمادها في التطبيق على أساس معايير التكلفة، الجودة في الأداء، وقت الإنجاز إلى محرك يقود إلى تنفيذ استراتيجية المنظمة، يمثل هذا التطور تحولاً مفاهيمياً بعيداً عن النظرة التقليدية لإداء المشاريع، إلى المزيد من إدراك الأعمال التجارية وتحقيق القيمة التي تتمحور فيه الاهتمامات الرئيسة للمنظمة مثل تنفيذ استراتيجية الأعمال، وتحسين الأداء المنظمي وزيادة فوائد أصحاب المصالح ( Sunindijo et al., 2007:166 )

( وان نجاح المشروع مرتبط بمدى تحقيقه لأهداف المنظمة , فهي تقوم بالربط ما بين مشاريعها وبين استراتيجيتها أعمالها وتحقيق غايتها واهدافها المرجوة بأفضل طريقة (3: 2014, Sengupta et al.)

#### 4 - المنظمات الذكية

##### 1-4 مفهوم المنظمات الذكية

اختلف الباحثون في تحديد بدايات ظهور المنظمات الذكية فمنهم من يرجع ظهورها إلى بدايات القرن العشرين ، في حين أكد البعض الآخر على إن الظهور الأول لها بدايات عام (1967-1976) ، فيما أكدت بعض البحوث و الدراسات إلى أن المنظمات الذكية ظهرت لأول مرة عام 1980 أي منذ ظهور التطورات التكنولوجية (36:2002, Richards) ، بينما يرى البعض الآخر أن تاريخ ظهورها جاء متزامناً مع ظهور نظريات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي إي مع بدايات عام 1990 ( Matsuda, 1992:12) ، إما ظهور المفهوم لأول مرة ، كوصف يطلق على بعض منظمات الأعمال ، فكان عام 1997 من خلال كتاب " المنظمة الذكية" توليد القيمة من خلال البحث والتطوير الاستراتيجي ( Matheson & Matheson, 1998:1) . تعد قدرة المنظمة في اتخاذ القرارات الذكية وقدرتها على مواكبة حالات التغيير السريع إحدى الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال الريادية في القرن الحادي والعشرين (Matheson, 2001:54) ، فضلاً عن إن التحول إلى منظمة ذكية يعد عملية يمكن لأية منظمة إن تحققها في فترة قصيرة من خلال مجموعة من المواقف والسلوكيات والأدوات الفكرية والمعرفية التي تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات المستقبلية ، وتعزيز العمل الجماعي الابداعي لعاملها الذين يمتلكون المهارات والقدرات والاتجاهات الفكرية والسلوكية وتوفير الادوات المساعدة والبيئة المناسبة ، بما يحقق افضل اداء للمنظمة (3: 2005, Finkelstein & Jackson) ويوضح الشكل (3) بداية ظهور المنظمات الذكية .



الشكل (3) بداية ظهور المنظمات الذكية

المصدر : المعلة , قيصر علي (2013) : أبعاد الاستراتيجية المستدامة ودورها في بناء المنظمات الذكية , رسالة ماجستير .  
 أما المفهوم فقد ظهر ضمن أفكار ( Matheson & Matheson ) في كتابهما بعنوان المنظمة الذكية في عام 1998 " هذا وأشارا بانها توليد القيمة عن طريق البحث والتطوير الاستراتيجي ، وأيضاً قدرة المنظمة لاتخاذ قرارات ذكية والتكيف مع التغيرات البيئية بسرعة، لذا تقوم المنظمات الناجحة ببناء ثقافة تنظيمية تركز على اتخاذ القرار الاستراتيجي الصحيح في الوقت المناسب ، وموائمة الممارسات التنظيمية لدعم هذه القرارات ، والمحافظة على نتائجه ، كما أن العمل الشبكي ييسر توليد المعرفة والابتكار الأساسيان للنجاح التنظيمي ، في حين يتطلب التوجه نحو المعرفة التعاون ضمن بيئة افتراضية أكثر ، بذلك يعدان من العوامل المساعدة للمنظمات الشبكية ، وأن عوامل نجاحها هي تلك التي تدعم المنظمات لفهم بيئتها ، وتلك التي تسمح للمنظمات بإدارة الموارد بشكل صحيح بما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ( Caporarello, 2014:3) . فقد عرف (Esmaili, et al., 2014:164) المنظمات الذكية بانها قدرة الفرد على التكيف مع البيئة سريعة التغيير والتي لا يمكن التنبؤ بها واستخدام الوسائل المختلفة لمواجهة المشاكل والصعوبات . اما (Liebowitz, 2013: 22) فقد اشار الى ان الذكاء يجعل المنظمة قادرة على تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها بما يعزز نجاحها ، فضلاً عن ذلك فهو يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الاستراتيجي بما يتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة الأتأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها ، مما يتوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة . ويرى ( Asma, et al : 2021:10) بانها المهارات الواسعة في تحليل هيكل

المنظمة لتسهيل التواصل في شكلها الجديد , فضلا عن نقل المعرفة الى جميع اقسامها لتنسيق العمل فيها وهذا بدوره يسهم في زيادة التعلم التنظيمي.

واستنادا لما سبق يمكن أن تعرف المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تؤدي اعمالها مستندة على مقدراتها الجوهرية لاكتساب واستيعاب المعرفة الجديدة ونشرها وتطبيقها ضمن أنشطتها الداخلية مع الاستفادة من مخزونها المعرفي المتراكم ضمن رأسمالها البشري بشقيه المعرفي المتمثل بصناع المعرفة والموارد البشري الموهوب ، اللذان يسهمان باكتشاف المعرفة والعرض الغير مستقلة والاستغلال الكفل لهما بالاعتماد على بنيتها التقنية التكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يعزز نجاحها الاستراتيجي واستدامة ميزتها التنافسية ضمن بيئتها المعقدة والمتغيرة .

## 2-5- أهمية المنظمات الذكية

أن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها ، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها من خلال نظام قيم يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي ، الذي ينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له ، وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام ، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد (Heisig et al.,2001:158) ، لذا أكدت معظم الدراسات على أهمية المنظمات الذكية والمتفوقة في الاعمال في حالات مميزة والعمليات الهيكلية وانتقدت بعض الدراسات التي أجريت على بعض المنظمات بسبب التجاهل الى مصادر بشرية ذكية التي تتفاعل بشكل متبادل بالمعرفة من اجل خلق مجموعة من المنظمات الذكية (Konti et al ،2011:1) كما ان أهمية المنظمات الذكية تكمن في زيادة وتحسين قدراتها العقلية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تعبئة مختلف أنواع المعرفة من أجل تعزيز الأداء (Pere ,2007:272) وان تكيف سلوكها وفقا للمعرفة التي تعمل بها لذا فهي تعد منظمه

تعليمية ماهرة في اكتشاف وانتزاع وتنظيم وتبادل المعرفة ( Choo , 1995 : 87 ) كما أن المنظمات الذكية المحترفة أكثر قدرة على تحديد التطورات الحرجة في بيئاتها ، وتقديم تحذيرات متقدمة للأحداث الرئيسية ، ووضع وتنفيذ استراتيجيات للتعامل مع هذه المشاكل (Roche & Blaine,2014:2) وأشار ( Roche & Blairo.2014 : 8 ) بأنه يمكن نلمس أهمية المنظمات الذكية عن طريق تحديد الدروس المستخلصة من نجاحها لتستفيد منها المنظمات التي تسعى للنجاح في الأوقات الحرجة وكالاتي ( Lazarevic & Lukic ,2010:208 ) :  
1-اهمية السعي المستمر الى تحسين الانفتاح على جميع حاجات الزبائن ومتطلباتهم .

2-عدم التركيز على الربحية وحدها , وموازنة الجهود لتشمل نوعية حياة عمل العاملين والعلاقات المجتمعية والاهتمامات البيئية ورضا الزبائن .

3- المنظمة الذكية تتطلب تناغما قويا مع ثقافات ومعايير العاملين فيها .  
مما تقدم ينبغي على المنظمات أن تكون ذكية بما فيه الكفاية من أجل البقاء والاستمرار في هذه البيئة الجديدة فضلا عن اهتمامها بموضوع العقل المنظمي الذي يتطلب تطوير المنظمات الذكية لتوظيف القدرات العقلية المتميزة بديانها قابليتها على التعلم مع بيئة الأعمال المتغيرة التنظيم الداني وحل المشاكل المعقدة ، و القدرة على البقاء والمنافسة .

## 2-5 أبعاد المنظمات الذكية

إن تحديد أبعاد المنظمات الذكية يعد أحد الاهداف الأساسية للدراسة الحالية , وجرى اعتماد نموذج ( 2009:33 ) ( Schwaninger الذي يشمل ثلاثة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها كما يأتي :

أ- **التعلم المستمر** : يقصد به اكتساب المعرفة بشكل مستمر عن طريق التجربة التي تقود إلى التغيير المستمر في السلوك (Buchanan & Huczynski,2004:111) ، ومن ثم استخدام تلك المعرفة بما يحسن الموائمة بين المنظمة الذكية وبيئتها وخلق قيمة أكبر لها ( Wheelen & Hunger .2010 : 19 ) . كما يشير ( Lin , et.al.2008 : 755 ) لزيادة الاهتمام بالتعلم المستمر في التسعينيات من القرن الماضي بسبب التغيير السريع والتعقيد البيئي الناتج عن العولمة والتطورات التكنولوجية , فضلا عن الشدة في المنافسة لكسب الزبائن والمجهزين في مثل تغيير التركيز من الكمية إلى الجودة ومن المنتجات للخدمات ، هنا ايقنت المنظمات إلى حاجة اكتساب المعرفة لصنع التغيير الضروري لمواجهة هذه المشكلات .

كما بين ( Baker & Sinkula ,2002:12) مجموعة مبررات للتعلم المستمر هي :

1. تحول الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من الاعتماد رأس المال العادي إلى رأس المال الفكري
2. ارتفاع المنافسة ببيئة الأعمال وسرعة التغيير في بيئة المنظمات .
3. تحول المعرفة في مصدر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.
4. نظرا لاتساع الأسواق عالميا تتطلب ذلك مرونة أكبر في المنتجات .

ب - **أيجاد البدائل الاستراتيجية** : أن عملية توليد البديل الاستراتيجي يعني القيام بتطوير طرقا جديدة للإجراءات ويتم اختيار احداها بما يلبي الاحتياجات المختلفة ، فضلا عن تقليص الفرق بين الأداء العالي والمرغوب , فإن لم يكن هناك طرق بديلة لوجود لاختيار حقيقي او بحث عن طرق افضل (Daft,2000:279)

وتعد البدائل الاستراتيجية احد مكونات الإدارة الاستراتيجية ، ولتحديدها لا بد من التنبؤ بالنتائج المتوقعة عند عدم وجود أي تغيير في الاستراتيجية الحالية ، مع الأخذ بالاعتبار اهداف المنظمة التي تحدد في ظل تغير البيئة المحيطة والموارد المتاحة ( Wheelen & Hungar,2012:17) كما هناك مجموعة من العوامل عند اختيار البدائل الاستراتيجية حددها ( Stacey

: 31 ( 2007 ) هي :

1. **الأهداف** : تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة ، لأن الأهداف تشكل نقطة الشروع الى صياغة الاستراتيجية الملائمة، ويتم هذا بترابط وتنسيق بين الأهداف ومعالجة التعارض بينها .
2. **القيود الخاصة بالفرص والتحديات**: عند اختيار البدائل الاستراتيجية يجب مراعاة تحليل البيئة الخارجية بحيث يتم الوقوف على الفرص التي يجب استثمارها والتكامل مع نقاط القوة الداخلية أيضاً يجب الوقوف على التحديات والمعوقات ثم تجنبها أو تقليل اثارها.
3. **الأخلاقيات والقيم والمهارات الإدارية** : يتوقف التباع أي بديل استراتيجي على القيم التنظيمية والشخصية في الإدارة العليا ولدى الأفراد أيضا واتجاهاتهم وميولهم .
- ج- فهم البيئة** : أثبتت التجارب العلمية أن المنظمات لا تنشأ من فراغ ، ولكنها ولدت لتلبية احتياجات المجتمع الذي توجد فيه. إنها كاملة ومستمرة مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة ، حيث تحدد الفرص التي يجب اغتنامها والتحديات التي يجب تجنبها (Matheson & Matheson,2001:23) ويشمل مفهوم البيئة كل ما هو داخل وخارج إطار المنظمة ، بما في ذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية والطبيعية والنفسية والدولية التي تعمل فيها المنظمة ، بما في ذلك المناخ التنظيمي الداخلي للمنظمة من الإدارة والعاملين والقدرة المالية والبشرية وجميع الجهات ذات العلاقة بالمنظمة من المستفيدين والجهات الرسمية والحكومية وجماعات الضغط والنقابات والغرف التجارية والصناعية ، حيث تشمل جميع الأبعاد الداخلية والخارجية للمنظمات. ( Sweetman,2001 : 8 )
- كما وتمثل البيئة مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر على الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية ، وتتطلب من المنظمة الذكية العمل على فهم هذه الأبعاد بكل تداخلاتها وتفاصيلها وتفاعلاتها ، وأن لديها القدرة على التفاعل والتعامل. معها بشكل متوازن وديناميكي يؤهل المنظمة لتحقيق أفضل النتائج. تمتلك المنظمة الذكية ميزة رئيسية تتمثل في القدرة على التكيف الفوري مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي الذي تعمل فيه ، وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعمل. إنه يحسن العمليات الداخلية ، ويسرع من قدرته على الابتكار في منتجات السلع المقدمة ويزيد من قدرتها التنافسية ( Buchanan & Hurrymski , 2004 : 130 ) .

#### 6- التحليل الاحصائي لعلاقات الاثر بين متغيرات البحث

يهدف هذا البحث الى قياس تأثير اداء المشاريع في خصائص المنظمات الذكية الذي تضمنته الفرضية الرئيسية ، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وقد استخدم لهذا الغرض اختبار ( T ) استخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط، وقياسها بين متغيرات البحث وعلى النحو الآتي :

#### 6-1- اختبار الفرضية الرئيسية

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم اداء المشاريع وخصائص المنظمات الذكية )

وللتحقق من الفرضية الرئيسية اعلاه سيتم اختبار الفرضية الرئيسية وفق معاملات الارتباط البسيط (Pearson) الواردة في الجدول (1) باستخدام اختبار (T) لأجل الوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيسي المستقل وهو تقييم اداء المشاريع (X)، والمتغير الرئيسي المعتمد وهو خصائص المنظمات الذكية (Y) من جهة، وعلاقتها بأبعادها، الثلاثة المعتمدة في هذه البحث (التعلم المستمر  $y_1$ ، ايجاد البدائل الاستراتيجية  $y_2$ ، فهم البيئة  $y_3$ ) من جهة أخرى، وكما موضح في الجدول (1) جدول (1) علاقة الارتباط بين تقييم اداء المشاريع ، وخصائص المنظمات الذكية بأبعادها الثلاثة للشركات عينة البحث

قيمة (T) الجدولية	أبعاد خصائص المنظمات الذكية			المتغير المعتمد المتغير المستقل	المنظمات الذكية Y
	فهم البيئة $y_3$	ايجاد البدائل الاستراتيجية $y_2$	التعلم المستمر $y_1$		
2.67	0.643	0.652	0.694	تقييم اداء المشاريع X	0.713
درجة الثقة	6.34	6.48	7.26	قيمة المحسوبة (T)	7.65
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% لتقييم اداء المشاريع				نوع العلاقة

N=60

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير نتائج الجدول (1) مما يأتي:-

أ- وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين تقييم اداء المشاريع وخصائص المنظمات الذكية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.713 %) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين اداء المشاريع ، وخصائص المنظمات الذكية ، وهذا يدعم علاقة الارتباط الموجبة وان قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.65) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.67) عند مستوى معنوية (1%) ، لذا يتبين من ذلك قبول الفرضية ، هذا يشير إلى أن الشركات عينة البحث تركز على عملية التطوير والتعلم المستمر للمنظمات الذكية ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الموضوعية، وبالتالي صحة فرضية الوجود .

ب- بلغت قيمة معاملات الارتباط لتقييم اداء المشاريع بوصفها متغيراً رئيسياً مستقلاً (X)، وكل من (التعلم المستمر  $y_1$ ، ايجاد البدائل الاستراتيجية  $y_2$ ، فهم البيئة  $y_3$ ) بوصفها متغيرات فرعية معتمدة كالآتي: (0.652, 0.694)

, **0.643** ) على التوالي، مما يشير على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين هذه المتغيرين عند مستوى معنوية (1%)، وان قيمة (T) المحسوبة لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرين التي بلغت (7.26, 6.48, 6.34) على التوالي، وهي جميعها أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.67)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيس المستقل تقييم اداء المشاريع، والمتغيرات الثلاثة الفرعية المعتمدة، المتمثلة بـ (التعلم المستمر، ايجاد البدائل الاستراتيجية، فهم البيئة)، وبدرجة ثقة (0.99).

## 2-6- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه:-

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تقييم اداء المشاريع وخصائص المنظمات الذكية).

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسة أعلاه سيتم اختبار الفرضية الاحصائية والجدول (2) يشير إلى تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، والمستخدم في قياس تأثير تقييم اداء المشاريع في المنظمات الذكية بحسب معادلة الانحدار الخطي البسيط الآتية:-

$$Y = 0.169 + 0.780 * X$$

جدول (2) تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تقييم اداء المشاريع (X) وخصائص المنظمات الذكية (Y) للشركات عينة البحث

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		تقييم اداء المشاريع X	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Y
	الجدولية	المحسوبة	b	A	خصائص المنظمات الذكية Y
0.509	7.07	58.850	0.783	0.167	

N=60

المصدر: إعداد الباحث على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

تشير النتائج في الجدول (2) ما يأتي:-

أ- بلغت قيمة (b) (0.783) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار البسيط، هذا يعني أن أي تغيير في قيمة (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (Y) بمقدار (0.783).

ب- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط (58.85) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.07) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار البسيط المقدر عند المستوى المذكور، مما يشير إلى أن تقييم اداء المشاريع (X) له تأثيراً عالياً على خصائص المنظمات الذكية (Y)، هذا التأثير يعد ذا دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (0.99)

ج- كما إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.509)، ويعني ان تقييم اداء المشاريع (X) تفسر ما نسبته (50.9%) من التغيرات التي تطرأ على خصائص المنظمات الذكية (Y)، أما النسبة المتبقية البالغة (49.1%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط هذا البحث.

## 7- الاستنتاجات والتوصيات

### 1-7 الاستنتاجات :

- 1- تهتم الشركات عينة البحث بشكل كبير في متغير خصائص المنظمات الذكية بوصفها اداة مهمة لنقل المهارات والمعرفة التي تساهم في خلق بيئة عمل ايجابية محفزة، وبما يحقق احتياجات ورغبات الزبائن.
- 2- تسعى الشركات الى تحقيق التوازن بين احتياجات البيئة والمجتمع، من خلال تخصيص المبالغ اللازمة للتعلم المستمر واستخدام تقنيات، فضلا عن نشر الوعي للحد من هدر الموارد وتحديث الاجهزة.
- 3- يعد تقديم خدمات تتلاءم مع متطلبات اذواق الزبائن من اولويات عمل الشركات عينة الدراسة، لذا فإنها تتبنى هيكل تنظيمي مرنا يتوافق مع طبيعة عملها، فضلا عن زيادة الجهود لاستثمار الفرص المتاحة واعتماد نظام حوافز كفوء وعادل
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لتقييم اداء المشاريع وخصائص المنظمات الذكية بإيعادها، مما يدل ان شركات الاتصال والانترنت يمكنها الاستفادة من المنظمة الذكية وبما يعزز مكانتها في عالم الاعمال.

### 2-7 التوصيات

- 1- لا بد للشركات عينة الدراسة الاهتمام بخلق بيئة عمل قادرة وداعمة وملهمة للتجارب والظروف التي تشجع على الأداء الريادي المتميز، والتي تساهم في بناء قدراتها الذاتية من خلال بناء قدرات العاملين وتمكينهم وتقويضهم بعض الصلاحيات وإشراكهم في صياغة الاستراتيجيات وعملية صنع القرارات التي تتعلق بأعمالهم، فضلاً عن تدريبهم بشكل مكثف لتطوير مهاراتهم وضمان الإلمام بكافة أساليب فن التعامل مع الزبائن وبيئة العمل الداخلية.
- 2- ضرورة مواجهة تحركات المنافسين، عن طريق القدرة على الابتكار والريادة بين المتنافسين وزيادة الوعي الإدراكي لدى المجتمع لمفاهيمها، كذلك الإبداع في استخدام الأساليب الخاصة بتحليل وتقييم البيئة المحيطة بها، فضلاً عن فرض سيطرتها على ميادين واسعة في الأسواق المستهدفة، والاهتمام بشكل كبير في تطوير منتجاتها، والحاجة إلى إجراء التعديلات الأساسية في التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي، وطرائق العمل.
- 3- الاهتمام بشكل اكبر في فهم البيئة ومعرفة احتياجاتها ومتطلبات البيئة والمجتمع. فضلاً عن معرفة حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، ومواكبة المستجدات المعرفية سواء كانت في البيئة الداخلية أم الخارجية.

**Reference**

1. Adamik, A., & Sikora-Fernandez, D. (2021). Smart organizations as a source of competitiveness and sustainable development in the age of industry 4.0: Integration of micro and macro perspective. *Energies*, 14(6), 1572.
2. Alshrafi, S., & Al Shobaki, M. J. (2020). The Role of Organizational Leadership in Achieving the Characteristics of Smart Organization.
3. Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2002), "Market orientation, learning orientation and product innovation": delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, 5: 5-23.
4. Buchanan, D and Huczynski, A. (2004), "Organizational Behavior: An Introductory Text" ,5th edition. Prentice-Hall, Financial Time
5. Caporarello, Leonardo, Beniamino Di Martino, and Marcello Martinez,(2014) "Smart Organizations and Smart Artifacts" , Springer,.
6. Choudhuri, N. M.,( 2014), project management fundamentals. In: s.l.:ITC InfoTech India Ltd, pp. 1-22.
7. Choo, Chun Wei, (1995).( Information Management for the Intelligent Organization: Roles and Implications for the Information Professions). In the 1995 Digital Libraries Conference.
8. Heisig, Peter, (2001), "Business Process oriented Knowledge Management-Methode zur Verknüpfung von Wissensmanagement und Geschäftsprozessgestaltung" , Proceedings .
9. Liebowitz, Jay. (2013), (Creating organizational intelligence: Principles of knowledge management), Tehran: Azarin Mehr publications.
10. Matheson, David & Matheson, James &. Jul , Aug ,(2001). (SmartOrganizations Perform Better). *Research-Technology Management*; Vol. (44), NO( 4).
11. Richards, Brett; winter ,(2002). (Rethink or Else Creating Intelligent Organizations). *The Journal for Quality and Participation*. Vol.( 25), no (4).
12. Matsuda, T., (1992), ( Organizational intelligence: its significance asa process and as a product), Proceedings of the international conference.
13. Finkelstein, S & Jackson, E. (2005), (Immunity from implosion: Building smart leadership), *Ivey Business Journal*, VOI (70), NO (1)pp :1-7.
14. Sunindijo, R.Y., Hadikusumo, B.H.W., & Ogunlana, S.,(2007), Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management. *Journal of Management in engineering*, Vol. (23), Issue( 4),pp. 166-170.
15. Kesti M., Syvajarvi A., Stenvall J., Rivera M. (2011), "Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management" , *Problems and Perspectives in Management*, Volume 9, Issue :1
16. Campbell, G.M. (2011). *The Complete Idiot's Guide to Project Management*, 5th Edition, Marie Butler-Knight, United States of America.
17. Swart, W., & Duncan, S. (2013). A Model for Managing Performance Improvement Projects From Concept to Sustainable Implementation. *Performance Improvement*, 52(2), 16-24.
18. Sengupta, S., Sengupta, D. & Titus, R., 2014. Application of agile methodologies for member and team role transformation in projects. In: *India :PM World journal*, vol 3, no. 1, pp. 1-16.
19. Johnson, A. S. (2006). *Project Management and Business Processes A look at strategy, structure, processes and projects*.
20. Schwaninger, M. (2009), "Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management" , 2nd Ed, Springer-Verilog Berlin Heidelberg, Germany.
21. Daft, R. (2000), "Management" , 5th edition. The Dryden Press. Harcourt Collage Publishers.
22. Matheson, David, ; Matheson, Jim, (1998), (The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D), 1st ed., President & Fellows of Harvard College, USA.
23. Kesti M., Syvajarvi A., Stenvall J., Rivera M. (2011), "Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management" , *Problems and Perspectives in Management*, Volume 9, Issue 1.
24. Sweetman, K. (2001), "Embracing Uncertainty", *MIT Sloan Management Review*:Vol.5 no18. 8-9.
25. Wheelen, T & Hunger, D. (2010), "Strategic Management and Business Policy" , 13th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
26. Wheelen, T & Hunger, D. (2012), *Strategic Management and Business Policy*. 14th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.
27. Kesti M., Syvajarvi A., Stenvall J., Rivera M. (2011), "Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management" , *Problems and Perspectives in Management*, Volume 9, Issue :1
28. Liebowitz, Jay. (2013), (Creating organizational intelligence: Principles of knowledge management), Tehran: Azarin Mehr publications.