

دور الذكاء التنظيمي في انجاح المبادرات الاستراتيجية دراسة تحليلية لعينة من الموظفين العاملين في المصرف العقاري العراقي

## The Role of Organizational Intelligence in the Success of Strategic Initiatives: An Analytical Study of a Sample of Employees Working in the Iraqi Real Estate Bank

م.د محمد عبد الامير عطية<sup>2</sup>

Mohammed Abdul \_Ameer Atiyah

جامعة كربلاء – كلية الادارة والاقتصاد

University of Karbala – College of  
Administration and Economics

[mohammed.abdulameer@uokerbala.edu.iq](mailto:mohammed.abdulameer@uokerbala.edu.iq)

م.م علي عبد زيد جبر<sup>1</sup>

Ali Abdul Zaid Jabir

جامعة الفرات الاوسط التقنية – المعهد التقني المسيب

Al-Furat Al-Awsat Technical University

– Al-Musayyib Technical Institute

[alibabylon945@gmail.com](mailto:alibabylon945@gmail.com)

### المستخلص

تناول البحث تحليل العلاقة بين ابرز مفهومي من مفاهيم الفكر الاداري وهو الذكاء التنظيمي الذي يمكن تعريفه بأنه (قدرة المنظمة على تعبئة جميع قدراتها والتركيز على ان تلك القدرات العقلية تركز على تحقيق رسالتها، والمنظمات الغبية تميل الى هزيمة نفسها من خلال اهدار الطاقة البشرية وعدم الاستفادة من ذكاء منسوبيها) والمبادرات الاستراتيجية التي يمكن تعريفها بأنها (عبارة عن مجموعات من الأنشطة المنسقة لتحقيق أهداف محددة للشركة. وفي كثير من الأحيان، يتم تصميمها لمنح الشركة ميزة تنافسية، أو تحسين الكفاءة، أو توسيع نطاق الفرص). ولقد انطلقت مشكلة البحث من تساؤل مفاده (ما مدى تأثير الذكاء التنظيمي على نجاح المبادرات الاستراتيجية المصرفية) ومن هذا التساؤل انبثقت الفرضية الرئيسية للبحث (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنظيمي والمبادرات الاستراتيجية). ستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، نظراً لأهمية هذه المتغيرات لكل من البنك والمجتمع. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، بما في ذلك الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل ارتباط البسيط سبيرمان، ومعامل الانحدار البسيط. وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في هذا التحليل. تكوّن مجتمع البحث من فروع المصرف في محافظات الفرات الأوسط. وتم اختيار عينة قصدية مكونة من 40 قائداً إدارياً ومسؤولاً من البنك، وقام الباحث بتوزيع الاستبيان عليهم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والمبادرات الاستراتيجية".

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي، المبادرة الاستراتيجية، المصرف العقاري العراقي

### Abstract

The research analyzed the relationship between the two most prominent concepts of administrative thought, which is organizational intelligence, which can be defined as (the organization's ability to mobilize all its capabilities and focus on those mental capabilities focusing on achieving its mission. Stupid organizations tend to defeat themselves by wasting human energy and not taking advantage of... The intelligence of its employees) and strategic initiatives that can be defined as (representing groups of coordinated activities to achieve specific goals for the company. Often, they are designed to give the company a competitive advantage, improve efficiency, or expand the scope of opportunities.) The research problem started from a question that says: (To what extent does organizational intelligence affect the success of banking strategic initiatives?) From this question emerged the main hypothesis of the research (there is a significant relationship of influence between organizational intelligence and strategic initiatives). The research will use the descriptive analytical method, using the questionnaire as the primary tool for collecting data, given the importance of these variables for both the bank and society. The data was analyzed using various statistical methods, including the arithmetic mean, standard deviation, relative importance, Spearman's simple correlation coefficient, and simple regression coefficient. The SPSS statistical

program was used in this analysis. The research community consisted of bank branches in the Middle Euphrates governorates. A purposive sample of 40 administrative leaders and officials from the bank was selected, and the researcher distributed the questionnaire to them. The study reached several results, the most important of which is the existence of a direct correlation between the dimensions of organizational intelligence and strategic initiatives.

**Keywords:** Organizational Intelligence, Strategic Initiative, Iraqi Real Estate Bank.

## المقدمة

ان وعي البلدان والمجتمعات بأساليب التنمية الاقتصادية جعلها تنتشبت في القطاعات المصرفية كونها الشريان الذي تتغذى عليه في عالم يسوده اللائكد وحجم التغيرات المتسارعة التي تشكل عبئاً على مستقبلها ولكي تنال تلك القطاعات مكانتها لابد لها من التأثر والاستجابة لتلك التطورات الواسعة والمثول أمام ظواهر العولمة ومتطلبات الزبائن المتغيرة والأسواق غير المنتظمة واوضاع المنافسة وحدتها، اذ أصبح القطاع المصرفي أحد اهم الدعائم الاقتصادية في الوقت الحاضر لما يقدمه من خدمات ضرورية ومهمة توفر حماية للثروة الوطنية وتضمن للأفراد مزاولة اعمالهم الانتاجية ومن دونه لا يستطيع الاقتصاد الصمود والحصول على أهدافه المرتقبة. لذا فان كل هذه التغيرات فرضت على المصارف ان تدرك بأن العديد من الفلسفات والأدوات الإدارية التي سادت لفترة طويلة لم تجدي نفعاً مع تزايد حدة المنافسة، وجعلتها امام خيار تبني المفاهيم والأساليب الممكنة لتقليص الفجوة بينها وبين نظيراتها لمختلف المراحل التي تعيشها من أجل البقاء والنمو والتوسع ، وعليه أسست فكرة الدراسة انطلاقاً من محدودية الدراسات على حد اطلاق الباحث التي تناولت الذكاء التنظيمي ، المبادرات الاستراتيجية ، فالذكاء التنظيمي يعد من ابرز المصطلحات المتداولة والمهمة التي شغلت القابات الإدارية في عالم الأعمال الذي يشهد تغيرات جذرية متسارعة من حيث النظم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكونه الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة العليا للتصدي للالتزامات والتحديات التي تواجهها وباعتباره الأداة الفاعلة للتنبؤ بمستقبل المنظمة ورسم سياساتها في عالم الأعمال الذي يتسم بعدم الاستقرار البيئي، كما يرتبط بقاء تلك المصارف بالخدمات التي يقدمها من ابرز تلك الخدمات هي البرامج والمبادرات التي تنطلق كي تستهدف قطاع معين كتطوير قطاع صناعي او زراعي او عمراني من غير عمالها الاساسي ومن اجل تحقيق الاهداف التي سبق ذكرها "جاء هذا البحث ليسلط الضوء على دور الذكاء التنظيمي في انجاح المبادرات الاستراتيجية بأربعة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث في حين قدم المبحث الثاني الاطار النظري اما المبحث الثالث فقد تناول الجانب العملي فضلا عن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الاول: منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

إن نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد على القدرة الفكرية لقادتها الاستراتيجيين. يجب أن يمتلك هؤلاء القادة رؤية عميقة ونهج تفكير شمولي يؤدي إلى التوجه الاستراتيجي. ويتم تحديد هذا الاتجاه من خلال القدرات الفكرية للقادة، والمعروفة بالذكاء التنظيمي، بالإضافة إلى سماتهم وقيمهم السلوكية الدائمة. تشكل هذه السمات والقيم مسار المنظمة وتحدد جوهرها. إن المسؤولية الأساسية للقادة في المنظمات هي المساهمة الفعالة في تحقيق برامجهم ومبادراتهم الاستراتيجية من خلال أنشطتهم. تركزت مشكلة البحث على البنوك العراقية التي تظهر عدم قدرتها على مواكبة التقدم التكنولوجي مما أدى إلى عدم توفر الخدمات المصرفية الرقمية الكاملة. ويستمر في تقديم الخدمات المالية التقليدية، والتي تشمل الإقراض وقبول الودائع. بالإضافة إلى ذلك، فهي تفتقر إلى الإبداع وتفتقر إلى التحالفات المالية الاستراتيجية، مما يجعل مشاريعها المالية قصيرة المدى وبدون منهج منظم. يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الاتي: "ما مدى تأثير الذكاء التنظيمي على نجاح المبادرات الاستراتيجية المصرفية؟"

### ثانياً: أهمية البحث

"تتطلب أهمية البحث من محاولة اختبار تأثير ابعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، العطاء، التوافق، نشر المعرفة 'ضغط الاداء ) والمبادرات الاستراتيجية بأبعادها (اقتناص الفرص، توليد المبادرة، الترويج للمبادرة، تنفيذ المبادرة، التغذية الراجعة ) وتكمن أهمية هذا البحث من الأهمية النظرية التي ستفسر عنه نتائج توضح ان نجاح المبادرات الاستراتيجية في القطاع المصرفي العراقي يعود الى الذكاء المنظمي وخصائص الافراد الذين يتسمون بالذكاء دون غيرهم وكذلك اعداد البرامج التدريبية التي تهدف الى تنمية القدرات العقلية والتنظيمية من خلال اعتماد بعض ابعاد الذكاء التنظيمي".

## ثالثاً: أهداف البحث

بناء على مشكلة البحث وأهمية البحث يسعى الى تحقيق الاهداف الاتية

- 1- تقييم مستوى الذكاء التنظيمي وأبعاده لدى عينة البحث المختارة
- 2- تحديد مستوى كل بعد من أبعاد المبادرات الإستراتيجية التي تنفذها البنوك عينة الدراسة.
- 3- تحديد تأثير الذكاء التنظيمي على المبادرات الإستراتيجية.

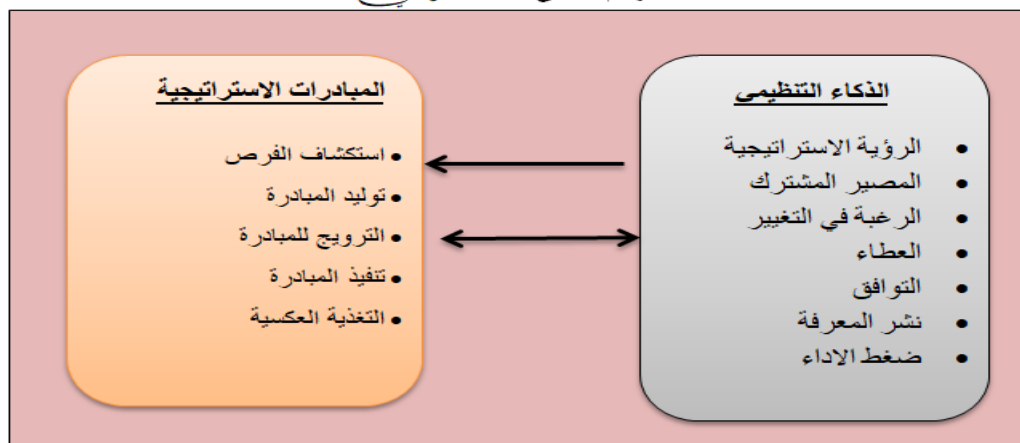
## رابعاً: فرضيات البحث :

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه صيغت الفرضيات الرئيسية :

- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذكاء التنظيمي والمبادرات الاستراتيجية .
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للذكاء التنظيمي في المبادرات الاستراتيجية".

## خامساً: المخطط الفرضي للبحث

رسم توضيح المخطط الفرضي للبحث



## سادساً: اساليب جمع البيانات والادوات الاحصائية

## 1- اساليب جمع البيانات

- ولتحقيق أهداف البحث وتقييم فرضياته، تم جمع البيانات باستخدام طريقتين مختلفتين:
- أ- النوع الأول: تناول الجانب النظري بشكل شامل من خلال الاستفادة من العديد من المصادر، بما في ذلك المراجع العلمية مثل الاطاريح والرسائل العلمية والمجلات الموجودة في المكتبات والدراسات البحثية والكتب والمصادر عبر الإنترنت.
- ب- الفئة الثانية من البيانات تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية.

تم تصميم استبيان مكون من جزئين . ركز الجزء الأول على قياس المتغير المستقل، الذكاء التنظيمي، واستخدم المقياس الذي وضعه (Albrecht, 2003). وتم تعديل الأسئلة لتتوافق مع أهداف الدراسة. أما القسم الثاني من الاستبيان فقد تضمن قياس المتغير التابع المبادرات الاستراتيجية. وتم تبني مقياس (Messmann&Mulder, 2011) بعد اجراء تكييف على التساؤلات تماشياً مع الدراسة، حيث وزعت على عينة قصدية تبلغ 40 مستجيب وكانت الاستجابة 100% . إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية موضحة في الجدول (1) الذي يمثل هيكلية استمارة الاستبانة :

| المتغيرات الرئيسية     | المتغيرات الفرعية   | عدد الفقرات | ارقام الفقرات |
|------------------------|---------------------|-------------|---------------|
| ابعاد الذكاء التنظيمي  | الرؤية الاستراتيجية | 3           | 3-1           |
|                        | المصير المشترك      | 3           | 6-4           |
|                        | الرغبة في التغيير   | 3           | 9-7           |
|                        | العطاء              | 3           | 13-10         |
|                        | التوافق             | 3           | 16-14         |
|                        | نشر المعرفة         | 3           | 19-17         |
|                        | ضغط الاداء          | 3           | 22-20         |
| المبادرات الاستراتيجية | استكشاف الفرص       | 3           | 3-1           |
|                        | توليد المبادرة      | 3           | 6-3           |
|                        | الترويج للمبادرة    | 3           | 9-7           |
|                        | تنفيذ المبادرة      | 3           | 13-10         |
|                        | التغذية العكسية     | 3           | 16-14         |

## 2- الاساليب الاحصائية المستعملة في التحليل

لقد تم استعمال عدد من الادوات الاحصائية في ما يرتبط بوسف متغيرات الدراسة تتمثل ب(الوسط الحسابي , الانحراف المعياري , نسبة الاستجابة ) واخرى ادوات تحليلية اختبار تحليل التباين (الارتباط البسيط سبيرمان , الانحدار الخطي البسيط)

## المبحث الثاني: الاطار النظري

### المطلب الاول: الذكاء التنظيمي

#### اولاً: مفهوم الذكاء التنظيمي

نشأ مصطلح "الذكاء" من اللغة اللاتينية وقد قدمه الفيلسوف الروماني شيشرون. أصبح لاحقاً مستخدماً على نطاق واسع باللغتين الإنجليزية والفرنسية. وهو في اللغة يعني المعرفة والفتنة والفهم. لم يكن مفهوم الذكاء حكراً على علماء النفس، بل تم استكشافه أيضاً من قبل فلاسفة آخرين. وقد استمر الاهتمام بالذكاء منذ العصور القديمة وحتى يومنا هذا. الذكاء ينشأ من العنصر المعرفي. الذكاء التنظيمي هو مفهوم تم طرحه مؤخراً في موضوع التنظيم والإدارة، وقد ظهر في التسعينيات. ، ومع نظريات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وفي عام ١٩٩٢ تم التعبير عن الذكاء التنظيمي لأول مرة بوضوح وصراحة في مقال "Matsuda بعنوان "الذكاء التنظيمي وأهميته كعملية وكمنتج" تم نشره في مؤتمر الاقتصاد الدولي بسويسرا ويعرف (Matsuda, 1992) وهو أول من أطلق مصطلح الذكاء التنظيمي، بأنه مجموعة من القدرات العقلية لمنظمة ما ويعرف (Balouci & Ghasemian 2014) الذكاء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على حل المشاكل التنظيمية، من خلال تحقيق الذكاء الجماعي الناتج من دمج الذكاء الفردي للموظفين. كذلك عرف (Mandjin & Khoshroo, 2016) الذكاء التنظيمي بأنه يتمثل في القدرة الفكرية للمنظمة التي تركز على سلامة القدرات التقنية والبشرية لديها والتي تهدف إلى حل المشكلات التنظيمية التي تواجهها. وإتفق كلا من (Kheirabadi et al., 2019, Upadhyay & Singh 2018) على تعريف الذكاء التنظيمي بأنه يعني قدرة المنظمة على تعبئة وتحريك قوتها الذهنية المتاحة وتركيزها لتحقيق مهمة واهداف المنظمة. وتوصل الباحث من التعريفات السابقة أن الذكاء التنظيمي يتضمن المقدرة على اكتساب المعرفة الحديثة، والتكيف والتصرف بمرونة وإبداع، بالإضافة على المقدرة على حل المشكلات واستثمار الموارد المادية والبشرية وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.

#### ثانياً: الاستراتيجيات الداعمة للذكاء التنظيمي

أما الاستراتيجيات الداعمة للذكاء التنظيمي فتتمثل في الاستراتيجيات التالية (الطائي و حسين ، 2010)

1- استراتيجية صفق القدرات المعرفية وترسيخها في عقول المديرين التنفيذيين بهدف تطبيقها "في مكان العمل. ، وعلى النحو الذي يتيح لهذه القيادات المهارة في قراءة المستقبلات ومن ثم فهم السلوكيات لدى العاملين وبما يجعل العاملون يعملون على متصل المنظمة والتوجه نحو انجاز مهامها والإحساس بالسرور في سبيلها علما ان هذه المهارات هي وليدة الإحساس العالي والانتباه المتواصل".

2- استراتيجية تنمية المهارات الاجتماعية ، مما لا شك أن هذه المهارات تمثل جوهر نجاح التفاعل الاجتماعي بين اطراف العمل في المنظومة فغياب مهارة التعامل وامكانية احتواء الآخرين واستيعاب ردود أفعالهم يعني خلا في البناء المهاري الاجتماع.

3- استراتيجية تنمية التفاؤل تعزيز الطموح والأمل لدى القيادات الإدارية وتحفيزهم على استغلال الموارد المتاحة. فالتفاؤل وحده لا يكون فعالاً إلا إذا اقترن باستغلال الموارد وإمكانية استغلالها. وفي غياب هذا الارتباط، يصبح التفاؤل في الإطار التنظيمي أقرب إلى مجرد التمني، في بيئة أكثر سلبية من الإيجابية. وينبغي تنمية التفاؤل انطلاقاً من منظور عملي وواقعي يتأثر بالموارد المتاحة والفرص والقدرات المحتملة. وذلك لأن التفاؤل يمثل الجوانب الإيجابية في الحياة ويكشف الكثير من السيناريوهات.. (الخفاجي، 2020)

4- استخدام استراتيجية المرونة لمواجهة التحديات وحلها. ولا شك أن المشاكل عديدة ومتناقضة. ومع ذلك، لا تزال القدرة على التكيف هي الصفة السائدة بين المديرين التنفيذيين الإداريين، حيث تعرض ذكائهم وتظهر قدرتهم على المرونة ورباطة الجأش. ومن ثم، فإن التوقف يتحدد بدرجة القدرة على التكيف..

#### ثالثاً: ابعاد الذكاء التنظيمي

"بعد الفحص والتقيب في البحوث والدراسات السابقة التي درست الذكاء التنظيمي اتضح انها قد اتفقت على استعمال نموذج Albrecht الذي وضعه في عام 2003 لقياس الذكاء التنظيمي والذي احتوى على سبعة ابعاد اساسية (الرؤية الاستراتيجية ،المصير المشترك ،الرغبة في التغيير ،العطاء ،التوافق ،نشر المعرفة ،و ضغط الاداء ) والذي يمكن تناولهما بالتفصيل (Albrecht, 2003)".

1. **الرؤية الاستراتيجية:** يتطلب من كل منظمة ان يكون لديها رؤية مستقبلية واضحة و مبدأ تنظيمي والغاية التي تريد تحقيقها. ان الرؤية الاستراتيجية تعتبر من العناصر المهمة لتحقيق الذكاء التنظيمي والتي تعني القدرة على تحديد توجهات المنظمة المستقبلية بما فيها الرؤية والرسالة والمبادئ الرئيسية. (محمد, 2023)
2. **المصير المشترك:** مدى امكانية المنظمة على فهم البيئة الخارجية التي تتعامل معها من ذوي المصالح مثل الموردين , الزبائن, شركاء الاعمال وخلق الشعور لهذه الاطراف بالعمل الجماعي المشترك وبروح فريق العمل وقيادة المنظمة بالتوجه المرغوب لنجاح اعمالها ( طالب واخرون, 2019)
3. **الرغبة في التغيير:** الرغبة في التغيير هو المفهوم المقابل لمقاومة التغيير والذي يعتبر من المشكلات الاكثر شيوعا التي تواجه المنظمات دائما "والمنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي يشجع بها حب التغيير ويقصد به امتلاك المنظمة الامكانيات البشرية والتنظيمية وان تكون المنظمة اكثر تقبلا للتغيرات البيئية .
4. **العطاء:** يعتبر العطاء مشتقا من بعد المصير المشترك ويعني بالعطاء الرغبة في تقديم الجهود بشكل يفوق الجهود المعيارية ويقصد بالعطاء رغبة الموظفين بالمساهمة بشيء اكثر من المتوقع وبما يتجاوز المستوى المطلوب.
5. **التوافق:** "استخدام قواعد وادوات فاعلة تساعد على النجاح في ضوء الهيكل المناسب ودعم السياسات وتسهيل اجراءات العمل وتحسين نظم المعلومات وخلق قيمة للزبائن ونقل المسؤولية الى ادنى مستوى والتنسيق بين القطاعات". (parvizi&siadat, 2014)
6. **نشر المعرفة:** تعتبر عملية نشر المعرفة هي الية لها القدرة على تحويل المعرفة الفردية الى معرفة تنظيمي جماعية ويقصد بهذا البعد القدرة على خلق ونقل وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة (Gholami&safae, 2012)
7. **ضغط الاداء:** هو فهم العاملون في جميع المستويات طبيعة ادوارهم ومسؤولياتهم ومدى الاسهامات المتوقعة منهم حيث يعبر ضغط الاداء عن مجموعة من الضغوط التي يضعها الشخص لنفسه والولايات متفق عليها بين القائد والمؤوس من اجل تحقيق النجاح المشترك للمنظمة .

#### المحور الثاني: المبادرات الاستراتيجية

##### اولا: مفهوم المبادرات الاستراتيجية

لقد اختلف الباحثون في تعريف المبادرة الاستراتيجية وهذا الاختلاف يعود لحدثة المصطلح فمنهم من يرى ان المبادرة هي شكل من اشكال ريادة الاعمال بينما يرى الاخر على انها تطوير الموارد لتحقيق التميز المستدام حيث عرفت من قبل ( Schmitt et al. 2018) على انها اشكال من ريادة الاعمال في الشركات تبدأ بفكرة و/أو الاعتراف بفرصة أو تهديد وتنتهي بشكل من أشكال الموافقة . فيما عرفت من قبل (Lovas& Ghosha, 2000) على انها تطوير أو تجديد الموارد والقدرات المرتبطة بالميزة التنافسية, فهي تشبه المشاريع التي لها اوقات بداية ونهاية محددة , ولكنها تختلف عنها, وتكون أكثر توجهاً نحو المهام ( Saunders et al. 2008) "تمثل المبادرات الاستراتيجية القوة التي تسرع اقسام المنظمة إلى العمل, والتغلب على الجمود ومقاومة التغيير. المبادرات الاستراتيجية هي مجموعة من المشاريع والبرامج التقديرية محددة المدة, خارج الأنشطة التشغيلية اليومية للمنظمة, والتي تم تصميمها لمساعدة المنظمة على تحقيق أداؤها المستهدف (Kaplan & Norton, 2005) فيما يرى (Burgelman, 2005) ان المبادرات الاستراتيجية قد تتبع مسارات من الاعلى إلى الاسفل أو من الاسفل إلى الاعلى في التسلسل الهرمي التنظيمي على نطاق واسع و ترتبط المبادرات الاستراتيجية من الاعلى إلى الاسفل ارتباطاً مباشراً بالعمليات المحددة التي يتم من خلالها تحقيق الاستراتيجية, أي بما يجب القيام به لتنفيذ استراتيجية محددة, وكثيراً ما ترتبط بقرارات سحب الاستثمار. يتم إطلاق المبادرات الاستراتيجية من أسفل إلى أعلى من قبل المديرين الموظفين (العمليات, والتسويق, والبحث والتطوير) بهدف التأثير على الاستراتيجية التنافسية للشركة. في المداولات المبكرة للاتفاق على نطاق المبادرات, يتفاعل رؤساء الاقسام مع أصحاب المصلحة الآخرين في المبادرة لتعزيز وتنسيق معارفهم واهتماماتهم الخاصة لصالحهم ولصالح منظمته. تشمل المبادرات الاستراتيجية اتخاذ قرارات جريئة, وتخصيص الموارد بشكل فعال, ومواءمة الجهود نحو رؤية مشتركة. يكمن مفتاح المبادرات الاستراتيجية الناجحة في توافيقها مع الاستراتيجية التنظيمية الشاملة. قادة المنظمة يجب ان يمتلكون ادراك واضح لديناميكيات السوق واحتياجات العملاء والقدرات الداخلية (Adamides, 2015).

##### ثانياً: انواع المبادرات الاستراتيجية

- المبادرات الاستراتيجية هي إجراءات أو مشاريع تقوم بها منظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها طويلة المدى. تم تصميم هذه المبادرات لدفع النمو وتحسين الأداء واكتساب ميزة تنافسية في السوق. فيما يلي بعض الأنواع الشائعة من المبادرات الاستراتيجية:
1. **توسيع السوق:** يركز هذا النوع من المبادرات على دخول أسواق جديدة أو توسيع تواجد المنظمة في الأسواق الحالية. وقد يتضمن ذلك إطلاق منتجات أو خدمات جديدة, أو استهداف شرائح جديدة من العملاء, أو التوسع في مناطق جغرافية جديدة. ( Nigam, 2021)
2. **تطوير المنتجات:** تتضمن هذه المبادرة إنشاء وإطلاق منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية. ويهدف إلى تلبية احتياجات العملاء المتغيرة, أو تعزيز ميزات المنتج, أو تقديم حلول مبتكرة للحصول على ميزة تنافسية.

3. **الكفاءة التشغيلية:** يركز هذا النوع من المبادرات على تبسيط العمليات الداخلية وتحسين الكفاءة التشغيلية. وقد يتضمن ذلك تنفيذ تقنيات جديدة، أو تحسين إدارة سلسلة التوريد، أو أتمتة المهام اليدوية، أو تقليل التكاليف من خلال تحسينات العملية.
4. **التحول الرقمي:** في العصر الرقمي الحالي، تقوم العديد من المنظمات بمبادرات لتحويل نماذج أعمالها وعملياتها من خلال اعتماد التكنولوجيا. وقد يشمل ذلك تنفيذ الحوسبة السحابية، أو تحليلات البيانات، أو الذكاء الاصطناعي، أو الأتمتة لتعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية.
5. **تنمية المواهب:** تركز هذه المبادرة على جذب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها داخل المنظمة. وقد يشمل ذلك الاستثمار في برامج التدريب، ومبادرات تنمية المهارات القيادية، واستراتيجيات مشاركة الموظفين، وخلق ثقافة عمل إيجابية. (Liu, 2020)
6. **الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR):** مع تزايد المخاوف بشأن الاستدامة البيئية والأثر الاجتماعي، تقوم العديد من المنظمات بدمج مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات في خططها الاستراتيجية. وتهدف هذه المبادرات إلى تقليل البصمة البيئية، ودعم القضايا الاجتماعية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، وتعزيز سمعة المنظمة. (Massingham, 2020)

### ثالثاً: ابعاد المبادرة الاستراتيجية

- 1- **استكشاف الفرص:** ان الابتكار والابداع بيذا عادة عندما يكون هناك تفاوت بين الاداء الحقيقي والاداء المتوقع أو المحتمل حيث يكون في البدء مرحلة منفصلة تتضمن أنشطة كالاعتراف بالمشكلة والتفكير بطريقة ما حول كيفية تحسين الاعمال وهي تطرح اقتراحات كثيرة للإبداعات مثل منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة (de Jong, 2010) إن استكشاف الفرص من قبل الأفراد يكون عن طريق بحثهم عن الفكرة لتحسين الأعمال الحالية والتكنولوجيا والمنتجات والخدمات وعلاقات العمل، ومدى تميزهم للفرص لأجل عمل تحسينات ايجابية في عملهم أو مديرياتهم أو حتى مع زبائن المنظمة وكذلك توجيه الانتباه والاهتمام اتجاه المسائل غير الروتينية في العمل (Oukes, 2010:29) وهناك مصادر للفرص يمكن اكتشافها من قبل القادة في المنظمة حيث انها تمثل بداية نشوء المبادرات الاستراتيجية (Drucker, 1985:35)
- 2- **توليد المبادرة :** ان سلوكيات المرؤوسين المتعلقة بمرحلة توليد الفكرة تعد جزءا اساسيا في المبادرات الاستراتيجية حيث انها تتضمن قيام المرؤوسين بالبحث عن طرائق وتقنيات او ادوات عمل جديدة وتوليد حلول اصيلة للمشكلات وايجاد طرق واساليب جديدة لتنفيذ الاعمال. الامر المهم الذي يجب الانتباه اليه هو ان الافكار الجديدة الممكنة لابد ان تكون ممكنة للتحقيق وتعد مرحلة توليد المبادرة شرط ضروري للمبادرات الاستراتيجية وحالة استباقية في الاستكشاف الفرص والمفتاح الرئيس لهذه المرحلة هو تجميع المهارات وواعادة تنظيم المفاهيم احد افضل السلوكيات للمبادرة الاستراتيجية .
- 3- **الترويج للمبادرة :** وهي مرحلة تأييد ومناصرة المبادرة حيث يجري جمع الموارد والدعم للمبادرة وملاحظتها ومحاولة كسب تأييد الآخرين ومشاركتهم في تحقيقها كونها تصب في صالح المنظمة ومنفعتهم وتبدأ هذه المرحلة بعد إزالة الستار عن مرحلة استكشاف الفرص وتوليد المبادرة حيث تستلزم بشكل عام تغييراً في الطرائق الحالية لأداء الاعمال ولكون ان كل محاولة تتعرض للمقاومة في بداية نشوئها لذلك يتطلب الأمر بناء تحالفات مع الافراد المؤيدين للمبادرة وتحريك الموارد واختيار افراد مناسبين للانخراط في العملية، فضلا عن الاستعداد لتحمل المخاطر كون أغلب الأفكار لا تكون واضحة ما إذا كانت منافعها ستتجاوز تكلفة تطويرها وتغذيتها ام لا (Nijenhuis 2015:14)، لذلك تتطلب هذه المرحلة انخراط صاحب المبادرة بالأنشطة الاجتماعية لإيجاد أصدقاء مؤيدين وداعمين للمبادرة، أو بناء تحالف مع المساندين الذين يوفرهم القوة والسلطة الضرورية ل تحقيقها.
- 4- **تنفيذ المبادرة :** هي المرحلة التي يكون فيها التنفيذ الفعلي للمبادرة الاستراتيجية المتبناة بشكل نهائي ضمن تأثير العمل للفرد أو المجموعة أو فريق العمل أو المنظمة ككل بحيث تستطيع المنظمة الحصول على النتائج الحقيقية عن طريق هذه المرحلة وتوظيفها في تعزيز مكاسبها التنافسية وتتطلب مرحلة تنفيذ المبادرة جهوداً كبيرة من الافراد العاملين في المنظمة لتحويل الأفكار إلى واقع عملي وتنظيم السلوكيات مثل تطوير منتجات أو عمليات جديدة واختبارها وتعديله عند الضرورة ( de Jong & den Hartog, 2010: 25) وتلعب الكفاءة الذاتية تأثيراً فعالاً في تنفيذ المبادرات كونها ترتبط بإدراك الفرد بأن التغيير من الممكن تنفيذه بنجاح في الحالات المعطاة ويتطلب تنفيذ المبادرات الشروع بتطبيق تغييرات رئيسة في الهيكل التنظيمي أو العمليات وأن تطبيق الأفكار الجديدة بدل غالبا على الأخذ بزمam المبادرة لتنفيذ الأفكار، فالفراد المبدعون لديهم عدة أفكار لكن في بعض الأحيان لا يوجد مراعاة كافية لتلك الأفكار أو لا توجد مبادرة عمل حتى، فالمبادرة الشخصية ناتجة من السلوك المتلازم في تحمل الفرد للأنشطة ومبادأة ذاتية للعمل وتجاوز ما هو مطلوب رسميا في الوظائف المعطاة. (Hsieh et al. 2011)

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### أولاً: وصف ابعاد الذكاء التنظيمي على مستوى المصرف عينة الدراسة

- 1- **الرؤية الاستراتيجية:** اظهرت معطيات جدول رقم (2) ان هناك عدم اتفاق لدى المبحوثين بشأن الرؤية الاستراتيجية حيث بلغت النسبة الاجمالية للاستجابة للبعد 41% وبوسط حسابي 2.11 وهذا اصغر من الوسط الحسابي الفرضي

البالغ (3) وانحراف معياري 0.45 علما ان هذا البعد قد غطى مجموعة من الفقرات الفرعية تمثلت ب (X1,X2,X3) وكل الاوساط متساوية ماعدا فقرة (X2) التي تنص (توجد مراجعة استراتيجية سنوية تمكن القيادات المصرفية من اعادة النظر في توجهاتها واولوياتها الاستراتيجية) بوسط حسابي (2.2) هذا يدل على ان الرؤية الاستراتيجية غير موجودة في المصرف البحوث .

2- **المصير المشترك** : اشارت معطيات جدول رقم (2) ان هناك نسبة استجابة عامة بلغت (83%) وبوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري قدرة (0.32) اذ ان هذا البعد اشتمل على مجموعة من الفقرات تحددت (x4,x5,x6) حيث احتلت الفقرة (x6) على وسط حسابي (4.3) وهو الاعلى بين الفقرات والتي تنص (يؤمن عاملون المصرف بتطلعات المنظمة للنجاح) هذا يدل ان الموظفين يشعرون بنفس المصير بينهم وبين المصرف .

3- **الميل للتغير** : اوضحت معطيات جدول رقم (2) عن وجود نسبة اتفاق مع فقرات البحث حيث بلغت نسبة الاستجابة (81%) ووسط حسابي (4) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ 3 وانحراف معياري بلغ (0.48) حيث شملت الفقرات (x7,x8,x9) واحتلت الفقرة (x9) اعلى الاوساط بقيمة (4.13) التي نصت على (يملك قادة المصرف ارادة قوية للاعتراف بأخطائهم) وهذا يدل على وجود ميل للتغير على النحو الافضل .

4- **العطاء** : ظهرت معطيات جدول رقم (2) ان هنالك نسبة اتفاق على فقرات الدراسة حيث بلغت نسبة الاستجابة (86%) وبوسط حسابي قدرة (4.30) وبانحراف معياري يقدم ب (0.30) حيث احتلت الفقرة (x10) اعلى الفقرات حيث بلغت (4.40) والتي نصت (يؤمن العاملون بالمصرف بان مصالحهم تحظى بعناية فائقة بقلب الادارة) وهذا يدل على وجود عطاء متبادل بين المصرف والموظفين .

5- **التوافق** : كشفت معطيات جدول رقم (2) عن وجود اتفاق عام بين المبحوثين فيما يتعلق بالتوافق كبعد من ابعاد الذكاء التنظيمي اذ بلغت نسبة الاستجابة (82%) بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.30) وهذا يدل على توافق عينة البحث في توجهاتهم واهداف وخطط المصرف .

6- **نشر المعرفة , ضغط العمل** : بين جدول (2) عن وجود اتفاق بشأن بعدي نشر المعرفة و ضغط العمل كأبعاد من الذكاء التنظيمي حيث حصل كلا البعدين على وسط حسابي (4.19,4.07) ونسبة استجابة 83% و81% وهذا يدل على وجود لنشر المعرفة الضمنية والظاهرة بين موظفين المصرف كما تدل الاوساط الحسابية على وجود ضغط في العمل من اجل تحقيق اهداف المصرف وانجاح الخطط والبرامج الاستراتيجية .

جدول رقم (2) المقاييس الوصفية لمتغير الذكاء التنظيمي

|                     | الاسئلة | قياس الاستجابة |      |       |         |              | الانحراف المعياري | نسبة الاستجابة |
|---------------------|---------|----------------|------|-------|---------|--------------|-------------------|----------------|
|                     |         | اتفق بشدة      | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |                   |                |
| الرؤية الاستراتيجية | X1      | 2              | 3    | 8     | 15      | 12           | 0.850             | 40%            |
|                     | X2      | 3              | 4    | 13    | 13      | 6            | 0.78              | 44%            |
|                     | X3      | 2              | 4    | 10    | 13      | 11           | 0.92              | 40%            |
| المصير المشترك      | المعدل  |                |      |       |         |              | 2.11              | 41%            |
|                     | X4      | 13             | 11   | 9     | 4       | 3            | 4.1               | 82%            |
|                     | X5      | 10             | 17   | 6     | 3       | 4            | 4.1               | 82%            |
|                     | X6      | 14             | 14   | 6     | 3       | 3            | 4.3               | 86%            |
| الميل للتغير        | المعدل  |                |      |       |         |              | 4.19              | 83%            |
|                     | X7      | 10             | 13   | 7     | 6       | 4            | 4.10              | 82%            |
|                     | X8      | 13             | 9    | 10    | 5       | 3            | 3.97              | 79%            |
|                     | X9      | 9              | 16   | 5     | 4       | 6            | 4.13              | 82%            |
| العطاء              | المعدل  |                |      |       |         |              | 4.0               | 81%            |
|                     | X10     | 16             | 10   | 8     | 3       | 3            | 4.40              | 88%            |
|                     | X11     | 13             | 13   | 7     | 4       | 2            | 4.17              | 83%            |
|                     | X12     | 16             | 11   | 4     | 6       | 3            | 4.37              | 87%            |
| التوافق             | المعدل  |                |      |       |         |              | 4.31              | 86%            |
|                     | X13     | 11             | 16   | 6     | 5       | 3            | 4.17              | 83%            |
|                     | X14     | 15             | 16   | 6     | 3       | 0            | 4.17              | 83%            |
|                     | X15     | 12             | 14   | 8     | 4       | 2            | 4.07              | 81%            |

|     |      |      |   |   |    |    |    |                      |         |
|-----|------|------|---|---|----|----|----|----------------------|---------|
| %82 | 0.30 | 4.09 |   |   |    |    |    | المعدل               |         |
| %84 | 0.76 | 4.20 | 2 | 3 | 8  | 14 | 13 | X16                  | المعرفة |
| %83 | 0.74 | 4.17 | 1 | 2 | 8  | 15 | 14 | X17                  |         |
| %84 | 0.77 | 4.23 | 4 | 3 | 9  | 11 | 13 | X18                  |         |
| %83 | 0.24 | 4.19 |   |   |    |    |    | المعدل               | العمل   |
| %75 | 1.04 | 3.77 | 2 | 5 | 15 | 8  | 10 | X19                  |         |
| %80 | 0.74 | 4.00 | 5 | 3 | 8  | 14 | 11 | X20                  |         |
| %89 | 0.77 | 4.47 | 3 | 2 | 5  | 9  | 21 | X21                  |         |
| %81 | 0.46 | 4.07 |   |   |    |    |    | المعدل               |         |
| %76 | 0.36 | 3.96 |   |   |    |    |    | المعدل العام للمتغير |         |

ثانياً: وصف ابعاد المبادرات الاستراتيجية على مستوى المصرف عينة الدراسة

- 1- استكشاف الفرص: افرت معطيات جدول رقم (3) ان هنالك اتفاقا عاما لدى المبحوثين بشأن هذا البعد اذ بلغت نسبة الاستجابة (79%) وبوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.51) وهذا يدل على ان المصرف يبادل الافكار والتطلعات نحو البيئة الخارجية والسعي لكشف الفرص الاستثمارية في المستقبل القريب.
- 2- توليد المبادرة: اشارت معطيات جدول رقم (3) ان هنالك نسبة اتفاق حول فقرات البعد حيث كانت نسبة الاستجابة (81%) وبوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري قدرة (0.43) وهذا يدل على مبادرة الموظفين في طرح افكار جديدة وايجاد طرق مثلى في اداء اعمالهم.
- 3- الترويج للمبادرة: اوضحت معطيات جدول رقم (3) عن وجود نسبة استجابة (75%) ووسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.47) وهذا يدل على ان موظفين المصرف يقوموا بطرح مبادرات جديدة او كيفية تنفيذ المبادرات وفقا لسياقات عمل المصرف او اجراءات البنك المركزي المانح للمبادرات.
- 4- تنفيذ المبادرة: اظهرت معطيات جدول رقم (3) ان هناك نسبة اتفاق عام بين المبحوثين بشأن بعد تنفيذ المبادرة حيث حظي بنسبة استجابة (82%) ووسط حسابي (3.95) وانحراف معياري قدرة (0.40) وهذا يعزو الى المعرفة التي يتمتع بها الموظفين في طرح وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية.
- 5- التغذية العكسية: بين جدول رقم (3) بشأن فقرات التغذية العكسية كأحد ابعاد المبادرات الاستراتيجية ان هنالك نسبة توافق بين موظفين المصرف حول البعد فقد حظي بنسبة استجابة قدرها (80%) ووسط حسابي قدرة (4.04) وانحراف معياري (0.38) وهذا يدل على المصرف يتابع اداء موظفيه في ظل تطبيق المبادرات المالية لديهم.

جدول رقم (3) لمقاييس الوصفية لمتغير المبادرات الاستراتيجية

|                 |                |                   | قياس الاستجابة |         |       |      |           |    |        |
|-----------------|----------------|-------------------|----------------|---------|-------|------|-----------|----|--------|
|                 |                |                   | لا اتفق بشدة   | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة |    |        |
| الفرص           | نسبة الاستجابة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي  |         |       |      |           |    |        |
|                 | %78            | 0.82              | 3.93           | 3       | 2     | 10   | 15        | 10 | Y1     |
|                 | %78            | 0.803             | 3.90           | 2       | 3     | 10   | 14        | 11 | Y2     |
| المعرفة         | %80            | 0.71              | 4.03           | 0       | 0     | 7    | 15        | 8  | Y3     |
|                 | %79            | 0.51              | 3.95           |         |       |      |           |    | المعدل |
|                 | %81            | 0.74              | 4.07           | 3       | 4     | 8    | 15        | 10 | Y4     |
| العمل           | %81            | 0.71              | 4.03           | 1       | 2     | 10   | 17        | 11 | Y5     |
|                 | %82            | 0.84              | 4.10           | 1       | 4     | 9    | 12        | 14 | Y6     |
|                 | %81            | 0.43              | 4.06           |         |       |      |           |    | المعدل |
| الترويج         | %76            | 0.83              | 3.83           | 1       | 4     | 12   | 14        | 9  | Y7     |
|                 | %75            | 0.97              | 3.77           | 5       | 3     | 9    | 12        | 10 | Y8     |
|                 | %76            | 0.80              | 3.80           | 2       | 2     | 9    | 16        | 11 | Y9     |
| تنفيذ           | %75            | 0.47              | 3.80           |         |       |      |           |    | المعدل |
|                 | %87            | 0.80              | 3.90           | 0       | 1     | 8    | 14        | 7  | Y10    |
|                 | %79            | 0.71              | 3.97           | 0       | 0     | 8    | 15        | 7  | Y11    |
| التغذية العكسية | %80            | 0.74              | 4.00           | 0       | 13    | 8    | 14        | 8  | Y12    |
|                 | %82            | 0.49              | 3.95           |         |       |      |           |    | المعدل |
|                 | %80            | 0.69              | 4.00           | 3       | 2     | 10   | 16        | 10 | Y13    |
|                 | %83            | 0.74              | 4.17           | 4       | 3     | 7    | 13        | 13 | Y14    |

|     |      |      |   |   |   |    |    |                      |  |
|-----|------|------|---|---|---|----|----|----------------------|--|
| %78 | 0.84 | 3.90 | 5 | 3 | 9 | 12 | 11 | Y15                  |  |
| %80 | 0.38 | 4.02 |   |   |   |    |    | المعدل               |  |
| %79 | 0.45 | 3.95 |   |   |   |    |    | المعدل العام للمتغير |  |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss23

تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث .

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث

يهدف هذا التحليل لاختبار علاقات الارتباط الرئيسية والفرعية بين متغيري البحث المتمثلة ب(ابعاد الذكاء التنظيمي وابعاد المبادرات الاستراتيجية) اعتماداً على معامل الارتباط (spearman – correlation) وعلى النحو الآتي :

أ- تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين عناصر الذكاء التنظيمي (مجتمعة) وابعاد المبادرات الاستراتيجية (مجتمعة) :

"يؤشر مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنظيمي (مجتمعة) وابعاد المبادرات الاستراتيجية (مجتمعة) وبمتابعة معطيات الجدول (4) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوي بينهما بدلالة قيمة معامل الارتباط بينهما (0.45) وعند مستوى معنوية (0.05). من خلال نتائج علاقة الارتباط تؤشر قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين الذكاء التنظيمي والمبادرات الاستراتيجية".

جدول (4) نتائج علاقات الارتباط (R) بين ابعاد الذكاء التنظيمي (مجتمعة) وابعاد المبادرات الاستراتيجية (مجتمعة ومنفردة)

| المؤشر الكلي | ابعاد المبادرات الاستراتيجية |                |                  |                |               | المتغير المعتمد       |
|--------------|------------------------------|----------------|------------------|----------------|---------------|-----------------------|
|              | التغذية العكسية              | تنفيذ المبادرة | الترويج للمبادرة | توليد المبادرة | استكشاف الفرص | المتغير المستقل       |
| 0.45         | 0.40 **                      | 0.44 **        | 0.43 **          | 0.35**         | 0.32**        | ابعاد الذكاء التنظيمي |

\*\*P≤0.05 N=40

ب- تحليل طبيعة علاقة الارتباط بين ابعاد الذكاء التنظيمي (مجتمعة) وابعاد المبادرات الاستراتيجية (منفردة)

"يعتبر مضمون هذا التحليل" اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية لأبعاد الذكاء التنظيمي (مجتمعة) وكل بعد من ابعاد المبادرات الاستراتيجية (منفردة) والمتمثلة ب(استكشاف الفرص, توليد المبادرة, الترويج للمبادرة, تنفيذ المبادرة, التغذية العكسية) اذ تؤشر معطيات الجدول (4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية فيما بينهم وبمعاملات ارتباط بلغت (0.32, 0.35, 0.43, 0.44, 0.40) لكل منها على التوالي عند مستوى معنوية (0.05)".

"وبذلك تشير هذه النتائج الى علاقة ارتباط متذبذبة بين البعدين ويعود السبب الى طبيعة النظام المصرفي العراقي حيث ان المصارف العراقية هي منفذة لتعليمات ومبادرات البنك المركزي العراقي, كذلك المصارف العراقية في طور التطور مما يجعل ابعاد الذكاء التنظيمي قليلة التأثير على المبادرات الاستراتيجية".

ثانياً: تحليل طبيعة علاقات التأثير بين متغيري البحث

يهدف هذا المحور الى اختبار معنوية علاقات التأثير بين متغيري البحث الرئيسية والفرعية المتمثلة ب(ابعاد الذكاء التنظيمي وابعاد المبادرات الاستراتيجية) اعتماداً على معامل الانحدار البسيط . يعبر مضمون هذه العلاقة عن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية معنوية لأبعاد الذكاء التنظيمي في ابعاد المبادرات الاستراتيجية اذ يتضح من الجدول رقم (5) وجود تأثير معنوي لعناصر الذكاء التنظيمي في ابعاد المبادرات الاستراتيجية , اذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) وفسرت هذه العناصر وبدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) ما نسبته (0.65) من الاختلافات الكلية في متغير المبادرات الاستراتيجية في المصرف عينة الدراسة ويدعم معنوية قيمة (F) المحسوبة (120.63) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.19) عند درجة حرية (1.29) ومستوى معنوية (0.05) وان النسبة المتبقية تعود الى متغيرات اخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط البحث وبلغت معامل الانحدار (Beta) (0.70) وتعد قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (7.42) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.70) عند مستوى معنوية 0.05 والتي تشير الى ان التغير في ابعاد الذكاء التنظيمي مجتمعة بمقدار وحده واحد سيؤدي الى تغير (0.70) من ابعاد المبادرات الاستراتيجية مجتمعة في المصرف المبحوث وتؤشر النتائج قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية معنوية لعناصر الذكاء التنظيمي مجتمعة في ابعاد المبادرات الاستراتيجية مجتمعة في المصرف عينة الدراسة".

جدول رقم (5) تأثير ابعاد الذكاء التنظيمي في ابعاد المبادرات الاستراتيجية

| الذكاء التنظيمي |          |      |      |          |          | المتغير المستقل        |
|-----------------|----------|------|------|----------|----------|------------------------|
| T               |          | B    | B0   | F        |          | R <sup>2</sup>         |
| المجدولة        | المحسوبة |      |      | الجدولية | المحسوبة |                        |
| 1.70            | 7.42     | 0.70 | 1.08 | 4.19     | 120.63   | 0.65                   |
|                 |          |      |      |          |          | المبادرات الاستراتيجية |

يتضح من خلال ما سبق ان هنالك علاقة تأثير بين الذكاء التنظيمي و المبادرات الاستراتيجية لكن هذا التأثير غير قوي ويعزي الى ان المصارف العقاري عينة البحث مازال ينتهج المنهج التقليدي في الادارة وهو اداة منفذة لإجراءات وبرامج البنك المركزي فقط دون وجود اي حرية في العمل المصرفي .

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- 1- جميع "ابعاد الذكاء التنظيمي مطبقة في المصرف عينة الدراسة ما عدا بعد الرؤية الاستراتيجية وهذا يدل على تنوع مهارات التفكير لدى القادة في المصرف".
- 2- "اظهرت النتائج الاحصائية الوصفية ان هنالك استجابة لأبعاد الذكاء التنظيمي في المصرف عينة البحث ما عدا بعد الرؤية الاستراتيجية لم يحظى باهتمام من قبل المستجيبين وهذا يفسر عدم وجود رؤية استراتيجية للمصرف".
- 3- من خلال ملاحظة اجابات افراد العينة لأبعاد المبادرات الاستراتيجية تبين ان تنفيذ المبادرة كان الاقوى ثم الترويج للمبادرة ثم التغذية العكسية ثم توليد المبادرة واخيرا استكشاف الفرص وهذا يدل على ان العاملين في المصرف يدركون من الاهم تنفيذ المبادرة وليس توليدها .
- 4- من خلال تحليل علاقة الارتباط تبين ان العلاقة لم تكن بالمستوى المطلوب بين ابعاد الذكاء التنظيمي و المبادرات الاستراتيجية وهذا يعزو لعدم الاهتمام بالذكاء التنظيمي من قبل المصرف .
- 5- من خلال "علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبين ان هنالك تأثير لابعاد الذكاء التنظيمي على ابعاد المبادرات الاستراتيجية".
- 6- المصرف العقاري هو اداة تنفيذ لمبادرات البنك المركزي حيث لم يقدم قروض شبيهة بالقروض التي منحت من قبل "البنك المركزي العراقي" من محفظة المصرف الخاصة
- 7- نسبة المبلغ المخصص لقطاع الاسكان من اجمالي المبادرة بلغت (34%) بلغت حصية المصرف العقاري العراقي وصندوق الاسكان العراق من المبلغ المخصص لكل منها من المبادرة ما نسبته (17%).

##### ثانياً: التوصيات

- 1- يوصي الباحث بضرورة العمل على تبني الافكار الجديدة وتنفيذها اضافة الى استكشاف الفرص التي من شأنها النهوض والارتقاء بواقع عمل المصرف العقاري عينة البحث .
- 2- ضرورة اهتمام المصرف عينة البحث بالذكاء التنظيمي من خلال عقد ورش وندوات تطويرية لقادة وموظفين المصرف .
- 3- يتطلب من المصرف الاهتمام بالجانب الاستراتيجي ووضع رؤية استراتيجية واضحة يتخذها الموظفون كخارطة طريق ترشداهم الى اهدافهم .
- 4- يلزم على المصرف توليد مبادرات مختلفة ولا يتم الاعتماد على مبادرات البنك المركزي فقط .
- 5- على المصرف العقاري تقديم قروض شبيهة بقروض المبادرة من اموال المصرف الذاتية على ان ينسجم بسياساتها الائتمانية مع توجهات البنك المركزي.
- 6- ضرورة زيادة جودة الخدمات المقدمة للمواطن عن طريق تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم الذين يعملون بتماس مع المواطن .

- 1- دعاء رمضان محمد (2024) "اثر الذكاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الجينات التنظيمية والابداع التنظيمي". دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي، مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد 25 العدد الاول .
- 2- العبادي، هاشم (2013) "الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية". إبريل نيسان 06-03 إبريل، عمان، الأردن.
- 3- علاء فرحان، حسين حريجة، احمد عبد العباس (2019)، "دور الذكاء التنظيمي لدى القادة في تعزيز المنظومة القيمية". دراسة تحليلية لآراء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 16 العدد 65
- 4- نعمة عباس خفاجي 2020 : الذكاء المنظمي، فكرة معاصرة في إدارة أزمات الاعمال، مجلة الادارة والاقتصاد، تصدرها كلية الدراسات العليا والمالية". جامعة عمان العربية للدراسات العليا، العدد الرابع والثمانون.
- 5- يوسف الطائي، عامر حسين (2010) "الذكاء الشعوري مدخل متكامل، مؤسسة الوراق ، عمان.

#### References

- 1- Adamides, E.D. Linking operations strategy to the corporate strategy process: A practice perspective. *Bus. Process Manag. J.* **2015**,
- 2- Albrecht, K., (2003), Organizational Intelligence Survey Preliminary Assessment, Australian institute of management.
- 3- Balouei, E., & Ghasemian, M., (2014), The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Intelligence in KnowledgeBased Organizations, *Journal of Business and Management Review*, 3 (8), 1-13.
- 4- Burgelman, R.A. The role of strategy making in organizational evolution. In *From Resource Allocation to Strategy*; Bower, J.L., Gilbert, C.G., Eds.; Oxford University Press: Oxford, UK, 2005;
- 5- De Jong, J. & Den Hartog, D. 2010. Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and innovation management*, Vol. 19, No. 1, 23-36
- 6- Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and entrepreneurship - Practice and Principles*. Perfectbound
- 7- Gholami S., & Safaee S., (2012), The relationship between organizational intelligence and the performance of managers, *Journal of education and instructional studies*, 2(2), 155-165.
- 8- Hsieh, H.L., Hsieh, J.R., & Wang, I-L., (2011). Linking personality & innovation: The role of knowledge management. *World transactions on engineering & technology education*. Vol. (9), No. (1), 38-44.
- 9- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Creating the office of strategy management* (p. 22). Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- 10- Keshavarz, H., Givi, M. E., & Shekari, M. R., (2018), Knowledge management infrastructures and organizational intellig8nce in Iranian research centers, **Data Technologies and Applications**, 52 (1), 1-15.
- 11- Kheirabadi, M. A., Rahimi, G., Zamani, A., Alizadeh, F., Basiri, Z., & Oveisim, K., (2019), the comparison between the attitudes of employees and clients towards organizational intelligence (case study: Isfahan General Directorate of Sports and Youth), **Revista Latinoamericana de Hipertensión**, 14 (1), 62-68
- 12- Kreutzer, M.; Walter, J.; Cardinal, L.B. Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strateg. Manag. J.* **2014**, 36, 1317–1337
- 13- Lovas, B.; Ghoshal, S. Strategy as guided evolution. *Strateg. Manag. J.* 2000, 21, 875–896.
- 14- Massingham, P. *Knowledge Management: Theory in Practice*; Sage: Los Angeles, CA, USA, 2020.
- 15- Nigam, A.; Sackett, E.; Goden, B. Duality and social position: Role expectations of people who combine outsider-ness and insider-ness in organizational change. *Organ. Stud* 2021, 43, 413–435.
- 16- Nijenhuis, K. (2015). Impact factors for innovative work behavior in the public sector: The case of the Dutch Fire Department. Master thesis of Business Administration, University of Twente.
- 17- Oukes, T. (2010). Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer. Bachelor thesis, University of Twente.
- 18- Saunders, M.; Mann, R.; Smith, R. Implementing strategic initiatives: A framework of leading practices. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 2008, 28, 1095–1123.
- 19- Schmitt, A.; Raisch, S.; Volberda, H.W. Strategic renewal: Past research, theoretical tensions, and future challenges. *Int. J. Manag. Rev.* **2018**, 20, 81–98.
- 20- Upadhyay, A., & Singh, A. P., (2018), Organizational intelligence and role efficacy: An application towards technical grade railways employees, **Indian Journal of Health and Well-being** , 9 (3), 436-44
- 21- Zarbakhsh, M. et. Al: standardization of Albrechts Organization Intelligence of the personnel and Principle of the Junior High Schools of the West of Mazandaran Province, **Australian Journal of Basic and Applid Sciences** 5(10),2011