



The Smart Organization And Its Role In Strategic Supremacy
An Analytical Exploratory Study Of The Views Of A Sample Of Administrative Leaders In
The General Directorate Of Education Holy Province Of Karbala.

المنظمة الذكية ودورها في السيادة الاستراتيجية
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة
كربلاء المقدسة

*م.م. افراح خضير عبد الرضا غانمي

*م.م. ايمان محمد جواد غانمي

Abstract:

The research dealt with two variables to form its intellectual framework, namely (smart organization and strategic supremacy), as the researcher touched the directorate's need to devise methods that employ the dimensions of the smart organization in order to develop and understand the work of strategic supremacy. As the research started from a problem expressed by a number of questions, which is represented by the question about the impact of the smart organization in achieving the strategic supremacy of the Directorate?. What is the awareness of the directorate's employees the field of research of

*المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة- وزارة التربية العراق .

the importance of the smart organization and strategic supremacy? The research aims to reveal the correlation and influence relations between the dimensions of the smart organization and strategic supremacy. The research was conducted on a sample of (77) people, represented by the senior administrative leaders in the General Directorate of Education in the Holy Karbala Governorate, using the questionnaire as the main tool for the research, and statistical parametric tools were used in analyzing and processing data and information, by adopting the ready-made statistical program (SPSS.V. 25), and the research adopted the existing research method and dimensional analysis, and the research reached a set of conclusions, *including proving its hypotheses.*

Key Words: *The Smart Organization, Strategic Supremacy.*

المستخلص

تناول البحث متغيرين لتشكيل الإطار الفكري له وهما (المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية) إذ لمس الباحثان حاجة المديرية الى استنباط الطرائق التي توظف ابعاد المنظمة الذكية من اجل تطور وفهم عمل السيادة الاستراتيجية اذ انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات والتي تتمثل بالاستفهام عن تأثير المنظمة الذكية بتحقيق السيادة الاستراتيجية للمديرية؟ وما مدى إدراك العاملون في المديرية مجال البحث لأهمية المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية؟ ويهدف البحث الى الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد المنظمة الذكية و السيادة الاستراتيجية . وقد أجري البحث على عينة بلغ قوامها (77) شخصاً متمثلة بالقيادات الادارية العليا في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة وذلك باستعمال الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للبحث ، واستعملت أدوات إحصائية معلمية في تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها ، وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.V. 25) ، واعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها إثبات فرضياته ، وخرج البحث

بمجموعة من التوصيات منها زيادة الدعم المادي والمعنوي من قبل المديرية لتشجيع العاملين في المشاركة في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات .

الكلمات المفتاحية: المنظمة الذكية , السيادة الاستراتيجية .

المقدمة: Introduction:

تسعى المنظمات لتكون قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة وصولاً لتحقيق التكيف مع البيئة بما يمكن من النمو والاستدامة فهي بحاجة لمزيد من الانفتاح واستقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة، إضافة إلى ابتكار سلع وخدمات وطرق جديدة، وتدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار أثناء ممارسة أعمالهم ، ويعد الالتزام بتحقيق أهداف المنظمات منبع القيم ومحرك السلوك للمديرين، و يؤكد قادة المنظمات على ان استخدام المعارف والمهارات من قبل العاملين، فضلاً عن استخدام ذكاؤهم سوف يقود إلى وصول منظماتهم إلى القمة والتميز ولأن امتلاك قادة المنظمات للجدارات القيادية، والتي تعد أحد الركائز التي تسهم في تطوير منظماتهم لإيصالها وتحويلها لمنظمات ذكية والتي تؤدي دوراً محورياً في تحقيق التميز والتفوق على المدى البعيد. ومع الاهتمام المتزايد للمنظمات بالنمو واكتساب الزبائن ، والمنافسة بين المنظمات وكذلك وعيهم بأهمية تحقيق ميزة تنافسية. اتخذت المفاهيم والاستراتيجيات منعطفاً جديداً ذا أهمية كبيرة في مستقبل المنظمات وبقائها ، كونها مصدراً لتشجيع المنظمات وتحفيزها وتطوير أساليب جديدة لتحسين القدرة التنافسية على المستوى المعرفي والتكنولوجي، لتحقيق السيادة الاستراتيجية .

المبحث الاول: منهجية البحث Research Methodology

أولاً : مشكلة البحث: Research Problem

تتصف بيئة الاعمال بسرعة التغيرات وبالتعقيد وعدم الاستقرار ونتيجة لتلك التغيرات البيئية والتي تؤدي الى العديد من المشكلات مما توجب مراعاة تلك التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية من اجل الاستمرار في بيئة الاعمال لذا على المنظمات اعتماد مبادئ المنظمة الذكية التي من خلالها تكون المنظمة رائدة في تقديم منتجات جديدة وبسرعة كبيرة وفي الوقت المناسب ،ومن هنا تبرز مشكلة البحث ممثلة بالتساؤلات الآتية:

١. ماهي طبيعة ومستوى ابعاد المنظمة الذكية في المديرية العامة لتربية كربلاء ؟.
٢. ما تأثير المنظمة الذكية بتحقيق السيادة الاستراتيجية للمديرية؟.
٣. هل تدرك المديرية مدى اهمية السيادة الاستراتيجية ؟ وما هي مستوياتها ؟.

ثانياً : أهمية البحث: Importance of Research

تتجسد أهمية البحث فيما يأتي :-

- ١- اعتبار هذا البحث محاولة أولية لاختبار مفاهيم المنظمة الذكية من خلال الاسهام في معرفة مدى ادراك العاملين في مديرية تربية كربلاء المقدسة لهذه المفاهيم .
- ٢- مساعدة مديرية تربية كربلاء المقدسة من تشخيص نقاط القوة والضعف في ابعاد المنظمة الذكية من خلال تقديم مؤشرات ودلالات رقمية تبين انعكاسات هذه الابعاد على قيمتها.
- ٣- يتوقع ان يحقق البحث مؤشرات رقمية مستمدة من واقع حال المديرية يسهم في اكساب القيادات الادارية والعاملين رؤية واضحة عن طبيعة ابعاد المنظمة الذكية .
- ٤- تقديم ما يمكن ان يطور ويرسخ الاعتقاد لدى القيادات الادارية في المديرية بضرورة التوجه والتحول الى منظمة ذكية لتحقيق التفوق من خلال اكتشاف مستويات السيادة الاستراتيجية في المديرية المتمثلة ب(بمنطقة النفوذ والتكوين التنافسي)، واي منها يسهم في تحقيق سيادتها.

ثالثاً : أهداف البحث: **Research Objectives**

- على ضوء مشكلة البحث وأهميته فإن أهداف البحث تتمثل بالآتي :
١. معرفة اي نوع من انواع المنظمة الذكية يتقدم على غيره واي منها حقق تراجعا كبيرا .
 ٢. الكشف عن اي من ابعاد السيادة الاستراتيجية اكثر استجابة للمنظمة الذكية واي منها اكثر تراجع.
 ٣. الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد المنظمة الذكية و السيادة الاستراتيجية .
- رابعاً : متغيرات البحث ومقاييسه وادوات جمع البيانات والمعلومات: تالف البحث من متغيرين رئيسيين سيوضح الجدول (١) تفاصيلهما الرئيسة والفرعية فضلا عن تفصيل فقرات استبانة البحث، وكما يأتي:

الجدول(١) متغيرات البحث ومقاييسه

المتغيرات الرئيسة	الفرعي	المقياس	عدد الفقرات	من - الى
المنظمة الذكية	انجاز هدف ذكي	Matheson & Matheson, 1998,2001	5	1 - 5
	فهم البيئة		5	6 - 10
	حشد الموارد		6	11 - 16
السيادة الاستراتيجية	منطقة النفوذ	D'Aveni .2001	5	17 -
	التكوين التنافسي	Strikwerda, J.,Rijnders, D.,(2005)	5	22 - 26

المصدر : من اعداد الباحثان.

اما ادوات جمع البيانات والمعلومات فقد اشتملت فضلا عن الاستبانة، الشبكة العالمية (الانترنت).

خامساً : فرضيات البحث: Research Hypotheses

على ضوء مشكلة البحث وتوقع مسارات العلاقة بين متغيراته صيغت الفرضيات الرئيسة الآتية :

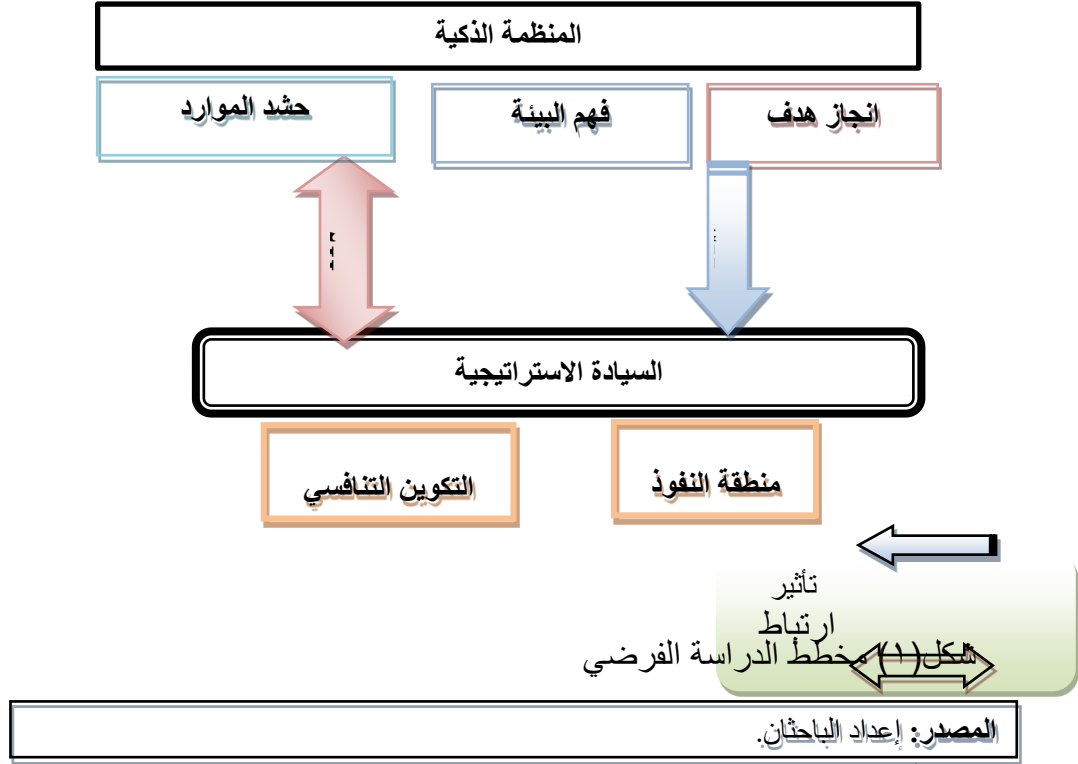
١. يدرك العاملين في المديرية اهمية السيادة الاستراتيجية.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية .
٣. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية بأبعادها .

سادساً : مخطط للبحث: Search Chart

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به [Rivett, 1992:200]، لذا استندت فرضيات البحث على ان هناك صياغة مختلفة لأبعاد المنظمة الذكية، بسبب اختلاف الفلسفة التي تستند اليها كل عينة و ينعكس هذا الاختلاف على السيادة الاستراتيجية للمديرية وهو تصوير ميسر يوضح عدداً من الأبعاد أو مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة ؛ لذا تضمن مخطط البحث وكما موضح بالشكل (١) ادناه ، متغير البحث التفسيري (المنظمة الذكية) بوصفه متغيراً تفسيرياً يرمز له بالرمز (X) وهو يشمل ثلاثة ابعاد (انجاز هدف ذكي, فهم البيئة, حشد

الموارد) والمتغير الاستجابي (السيادة الاستراتيجية) الذي يرمز له بالرمز (Y) والمتمثل بـ (منطقة النفوذ , التكوين التنافسي).

، وتشير حركة المخطط إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري البحث



سابعاً : حدود البحث :_ Research limits

١. الحدود المكانية : تم اختيار موقع المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة لإجراء البحث .
٢. الحدود الزمانية : تتمثل بمدة جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالجانبين النظري و العملي للدراسة التي امتدت من (2023/6/9) إلى (2023/12/28) .ومن ضمنها مرحلة إعداد الاستمارة وتوزيعها وجمعها وصولاً إلى الانتهاء منها وتأشير نتائجها .
٣. الحدود العلمية : حددت الدراسة علمياً بما جاء بأهدافها .

ثامناً: منهج البحث :_ Research Methodology

اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي ، إذ أشار [Bratton& Gold, 2003:443] إلى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث يبين أغراضه بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية، وهو تقنية حديثة تسمح بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة. وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة , لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. (الساعدي, ٢٠٠٦: ٣٢- ٣٥).

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته: Research Community And Sample

للإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث وتحقيق أهدافه ومساغيه ، لابد من اختيار مجتمع للبحث يتفق ويتطابق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه ، وقد تم اعتماد إحدى المنظمات التابعة لوزارة التربية متمثلة بـ (المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة) لتحقيق أهداف البحث ولإغناء متطلبات الجانب التطبيقي و لاعتبارات تتطلبها طبيعة الظرف الذي تعيشه هذه الشريحة من المجتمع وما تقدمه من خدمات مهمة ، و جرى تحديد عينة الدراسة استناداً إلى المعادلة الآتية:

(Gleen , 2013:١٣)

$$n = N / 1 + N e^2$$

n = حجم العينة ، N = حجم المجتمع ، e = نسبة الخطأ المسموح به

وقد بلغ مجتمع البحث (٩٥) شخصاً جرى اختيار عينة قصدية منه قوامها (77) شخصاً متمثلة بالسادة المديرين العاملين ومدير الوحدات ، تم استرجاع (77) استمارة إذ بلغت نسبة الاستجابة (100 %)

عاشراً: أساليب جمع البيانات والمعلومات: Data And Information Collecting Methods

لإغناء الجانب النظري للبحث جرى الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية ، اما الجانب التطبيقي فقد جرى استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ، وقد تم استخدام مقياس نسبي مؤلف من إحدى عشرة درجة ، يبدأ بـ (متفق بنسبة صفر %) ، وينتهي بـ (متفق بنسبة 100%) وكما موضح في الشكل (٢) .

متفق	متفق	متفق	متفق	متفق	متفق	متفق	متفق	متفق	متفق	متفق
بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة	بنسبة
100%	90	80	70	60	50	40	30	20	10	بنسبة

الشكل (٢) مقياس الدراسة

احد عشر: أدوات التحليل و المعالجة الإحصائية: Statistical Analysis And Processing Tools

إن طبيعة بيانات الدراسة هي طبيعة معلمية (Parametric) ؛ لذلك تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V.25) ، وكما يأتي :

١- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson).

٢ - الانحراف المعياري.

٣- معامل الانحدار البسيط.

٤- كرونباخ - ألفا .

Theoretical side: الجانب النظري

أولاً : المنظمة الذكية

١ - مفهوم المنظمة الذكية: The Smart Organization Concept

نشأ مفهوم التنظيم الذكي من حاجة المنظمات إلى الاستجابة لطبيعة الأعمال المتغيرة بشكل متزايد بطرق ديناميكية ومبتكرة وأكثر ذكاءً. لذلك ، يتم استخدام مصطلح "المنظمة الذكية" للمؤسسات التي تحركها المعرفة ، وتعمل عبر الإنترنت ، وتتعلم وتتكيف ديناميكياً مع الأشكال والممارسات الجديدة ، بالإضافة إلى المرونة في قدرتها على خلق واستغلال الفرص التي يوفرها الاقتصاد الجديد [Filos,2001:2] فهي مدخل هدفه الاساس تعظيم ذكاء المنظمة مع استعدادها للقبول بالتغيير مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الايجابي مع التغيير [Schwaninger,2009:34]. وتعرف المنظمة الذكية بانها المنظمة ذات الأداء العالي وتمتلك التميز في الأدوات التشخيصية المستندة على البحث التجريبي ، للمساعدة في استخدام الطريق الصحيح للوصول الى النجاح وحل مشاكله [Finkelstein,et.al,2005:6]. كما نظر [Wiig,2000:2] الى المنظمات الذكية على أنها منظمات تعمل بفعالية في الوقت الحاضر ولديها القدرة على التعامل مع تحديات المستقبل وتؤكد على النجاح والاداء المستدام .واشار [Cronquist,2005:] بانها تركيز المنظمة على استخدام المعلومات في تعزيز الافعال والابداع في جميع مستوياتها ,فهو يتعلق بمعالجة المعلومات من المصادر الخارجية من اجل تعزيز قابلية المنظمة للتنبؤ بالمستقبل وللتكيف مع البيئة المتغيرة . وعرفها [العنزي وآخرون,٢٠٠٩:١٧٣] بأنها تلك المنظمات المستثمرة بمواهبها البشرية وتكنولوجيا المعلومات من خلال منظومة قيم مؤسسية تعتمد على الشفافية والابداع و الاحترام . وبين [Sarлак,2010] أنها منظمة مليئة بالتكنولوجيا والافراد الذين يتفاعلون مع الديناميكية والتوقيت المناسب ، فهي توفر اتصالاً فائقاً لتمكين الخدمات الجديدة وزيادة فعالية التعاون باستخدام تطبيقات وأدوات أكثر ذكاءً للعمل التعاوني وتبادل المعلومات والتطوير الشامل لكل من هندسة المنتجات والخدمات . من الناحية التكنولوجية ، تتمثل بوجود الشبكات الاجتماعية

والإنترنت والذكاء الاصطناعي . فهي قدرة المنظمة في استخدام كل طاقاتها العقلية وتركيز تلك القوة الذهنية على انجاز مهامها. [الطائي وآخرون, ٢٠٠٩] . وذكر [Atos,2011] أن المنظمة الذكية تقوم على ثلاثة محاور رئيسية: تطوير المعرفة ، والعمليات ، والاتصالات. فالمنظمات الذكية كمفهوم معاصر يدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الاعمال مع الاخذ في الاعتبار كل من التعلم والتطوير والتدريب والتنمية.

٢ - اهمية المنظمة الذكية: The Smart Organization Important

برزت اهمية المنظمة الذكية من خلال العقلية في تأدية الاعمال ومن خلال ما تملكه من مهارات مميزة منها : [Banerjee,et.al,2014:158]

- الفعل والتفاعل : المنظمة الذكية مجهزة بما يكفي للفعل والتفاعل بسرعة في البيئة سريعة التغيير .
- المرونة : تكون مرنة في اختيار الاجراءات او تقليل الاجراءات الشكلية البيروقراطية .
- الفطنة والبصيرة : اي التنبؤ بالحاضر والمستقبل في نظام متكيف معقد امر ذو اهمية كبيرة .
- التكيف : التكيف مع المواقف المتغيرة من مهارات التنظيم الذكي حيث تعمل المنظمات على الحفاظ على التوازن في الظروف المتغيرة غير المنتظمة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
- استعمال البراعة : تعني ان تحسين الابداع الفردي يؤدي الى تحسين الابداع التنظيمي .
- القدرة على التجديد : يعني ان نقل المعلومات والتكنولوجيا الجديدة واستخدامها يضمن التجديد والبقاء في البيئة المعقدة .
- الانفتاح على الافكار الجديدة : تعني هناك مناخ للتسامح في المنظمة حيث يمكن لجميع الافراد العاملين مشاركة افكارهم والشعور بالامان .

٣ - خصائص المنظمة الذكية:

تسعى المنظمات حالياً إلى أن تكون منظمات ذكية، فهذا النوع من المنظمات تتصف بصفة النجاح التي تركز على التفاعل مع البيئة و المعرفة والأفراد ولها القدرة على الوصول إلى مستوى عالٍ من القدرات وتمتاز هذه المنظمات بمجموعة من الخصائص وكمالاتي :

[Bakhshian,2011:418]

أ - : الإبداع ب- تحمل المخاطر . ج - : الاستقلال .

د - الدافع . هـ - تقسيم العمل . و - الرؤية المستقبلية

٤ - المحاور الأساسية للمنظمة الذكية :

تتمحور المنظمة الذكية حول ثلاثة محاور وهي : [Atos,2011:7] :

- ١- تطوير المعرفة: تعد الجوهر الأساسي في العمل لكون المنظمة الذكية تعبر عن السلم المعرفي على اعتبار أن المعرفة هي الحجر الأساس للمنظمة.
- ٢- العمليات: معالجة المواد الأولية من معلومات وتحويلها إلى نتائج فعلية تتناسب مع تحقيق التوازن البيئي والاقتصادي والاجتماعي .
- ٣- الاتصال: هو مشاركة الأفراد بالمعلومات أثناء عمليات التنفيذ وبمختلف المستويات للمنظمة من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى ، إضافة إلى الاتصال خارج المنظمة مع أصحاب المصالح ، والتي تغذي المنظمة بالمعلومات المهمة .

٥ - ابعاد المنظمة الذكية:

ترغب المنظمات حالياً إلى بذل جهود كبيرة لتصبح ذكية ، فهذه المنظمات تتصف بصفة النجاح التي تركز وتروج إلى تحقيق المعرفة ، ومتوسط القدرة للوصول إلى مستوى النجاح والتميز . وقد حدد [Matheson,et.al,2001:50] هذه الابعاد في ثلاث وظائف أساسية هي :

- ١- انجاز الهدف: هو عمليات تحقيق الأهداف أو الغايات في منظمات الاعمال ، وان اي منظمة لابد ان تسعى إلى تحقيق أهداف لأنه لا يمكن العمل بدون هدف والتي تعد خارطة عمل المنظمات خلال المراحل الأساسية ضمن عملياتها المختلفة . والأهداف هي قدرة المنظمة على تحقيق سبب وجودها [Wheelen,et.al,2002:8] وتتم عملية تحقيق الأهداف من خلال :- ثقافة توليد القيمة : كل شخص في المنظمة يحتاج ان يفهم سبب وجودها وان يستخدم هذا الفهم كاختبار نهائي فيما اذا مانت استراتيجياتهم تعمل على خلق قيمة للمنظمة وزبائنهم .

- تحقيق البدائل : المنظمة الذكية هي التي تعمل على خلق بديل جديدة وبطريقة حيوية بحيث لا تستخدم اي فعل استراتيجي قبل توفير بدائل قيمة وخلاقة .

- التعلم المستمر: التغيير احد المستلزمات الأساسية لتكوين الذكاء تتمثل بعملية التعلم المستمر حول كيفية خلق القيمة لمواجهة التغيرات السياسية في العالم والتغيرات في الهيكل الديموغرافي والتقدم التكنولوجي السريع والاسواق التنافسية .

- ٢- تعبئة الموارد : تعد الموارد الملموسة وغير الملموسة من العناصر الاستراتيجية المهمة والاساس الذي تستند عليه المنظمة في خياراتها وادائها ، ويهتم هذا المبدأ بتحديد الاجراءات

الاستراتيجية واتخاذها لتحقيق هدف المنظمة في مواجهة البيئة الديناميكية المضطربة [Matheson,et.al,2001:51]. ويتم ذلك عن طريق : -

- القرارات الصارمة : تساعد عمليات المنظمة الذكية صناع القرار في التعرف على الحاجة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية قبل ان تجتازهم الاحداث.

- تمكين العاملين : التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق الاهداف التنظيمية وفهم المطلوب لجعل التمكين اكثر فعالية .

- التدفق المستمر للمعلومات : المنظمة الذكية هي التي تخلق تدفق للمعلومات وغير مقيد من الناحية العملية ولجميع المستويات التنظيمية ، فالمنظمة ذات الثقافة الابداعية هي التي تفسح المجال لحاجات كل فرد في الحصول على المعلومات .

٣- فهم البيئة : ويشير إلى الفهم المدرك لبيئة الاعمال من قبل المنظمة، لان هذه المنظمة تعمل في بيئة يكتنفها الغموض والمخاطر الكبيرة ، في هذا المجال الواسع والصعوبة في تحديد هذه المخاطر فقد حدد [Matheson,et.al,1998] الفهم بالاتي :

- التفكير النظمي :تستخدم المنظمة الذكية التفكير النظمي لفهم التطبيقات الطويلة الاجل لقراراتها ، فاستخدام النماذج البسيطة غير مجدية مع تعدد المواقف الاستراتيجية المهمة .

استيعاب حالات عدم التأكد : الافراد العاملين في المنظمة الذكية عليهم ان يفهموا كيفية التعامل مع حالات عدم التأكد وان يوحّدوا ذلك في عمليات تفكيرهم ، فهم يديرّوا المخاطر المختلفة ولا ينكرون عدم التأكد بل يعرفونه عندما يتخذوا قراراتهم .

-المنظور الاستراتيجي : لمواجهة اهمية القرارات الاستراتيجية على المنظمة الذكية ان تبدا بفهم المحيط الذي تعمل فيه عن طريق استكشاف الصورة الكبيرة اذ ان العالم يتجه نحوها ومن ثم تعمل على توجيه انظارها نحو الجوانب الداخلية للعمل الذي يبين موقفها الحالي .

ويعتبر فهم البيئة شرطاً أساسياً لنجاح منظمات الاعمال ، ويرتبط بقدرة تلك المنظمات على تجميع المعلومات والبيانات ذات العلاقة وفحصها وتحليلها وتوظيفها بهدف تطوير الخيارات المناسبة.

ثانياً :السيادة الاستراتيجية Strategic Supremacy Concept

١ : مفهوم السيادة الاستراتيجية:

السيادة الاستراتيجية ليس مصطلحاً حديثاً إنما هو أساس الصراع البشري منذ بداية الزمان. وأفضل وصف للسيادة في هذا السياق هو "الهيمنة". فهي تعتبر القدرة على تغيير قواعد اللعبة والتحكم في اتخاذ القرار. وهذا ما أيده هابرماس الذي أشار إلى ذلك في عام ١٩٨١ على أنه استعمار العالم أو استعمار العالم الحي. هذا هو بالفعل المحرك الرئيسي للهيمنة الاجتماعية

والاقتصادية والتكنولوجية. وبالتالي ، أعطى هذا للشركات الهيمنة النهائية على الحياة الاجتماعية للبشرية بسبب الحصول على الامتيازات القانونية والاقتصادية [Jones,2015:17]. تسعى المنظمات إلى توسيع قاعدة نفوذها من خلال عملية النمو والنمو المستمر ويزداد هذا النمو بشكل عام عن طريق زيادة القوة والنفوذ وهما المفتاح لتحقيق السيادة الاستراتيجية ، اذ انها تعرّف على أنها المساحة التنافسية التي تفرضها المنظمة لاحتواء المنافسين والتفاعل معهم بشكل استباقي للحفاظ على توازن القوى لصالح المنظمة داخل بيئة الصناعة ، والاستمرار في إعادة اختراع جديد للحقائق الاستراتيجية للسيطرة على الزبائن ضمن قطاعهم التنافسي [الشريفي,2017:136]، ويوفر مفهوم السيادة الاستراتيجية نظرة موحدة عن الاستراتيجية، وكذلك القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في أي نقطة معطاة من الزمن، ونشوء السيطرة هي جزء من السيادة الاستراتيجية، وتحدد المنظمة ذات السيادة الاستراتيجية القواعد باستعمال نماذج مختلفة من الفجوات [D'Aveni,2001:6]. واتفق [سلطان وآخرون, 2021: 104] على ان السيادة الاستراتيجية تعبر عن المكانة المهيمنة للمنظمة في السوق والتي تتحقق من خلال صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية. وأشار إليها [Depperu,2005:9] بأنها عبارة عن قدرة المنظمة على السيطرة على الموارد وعلى العوامل الحرجة المتعلقة بالموردين، والوصول إلى أفضل قنوات التوزيع، وتوليد المعرفة الاستراتيجية والعمل بها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين لها. وذهب [الموسوي, 2014: 89] ليعرّف السيادة الاستراتيجية بأنها "السيادة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن ترسم نطاق نفوذها داخل الأسواق وامتلاك القدرة على الإدراك وكذلك الاستيلاء على الزبائن في هذه الأسواق والسيطرة على المنافسة " . وعبر [Alzoubi,et.al,2015:22] عنها من خلال ربط حوكمة المنظمة مع قدرتها على تحقيق الربحية المستدامة التي تحقق بدورها عوائد للمساهمين وتعزيز قيمة المنظمة. وبيّن [حسن والشيخلي, 2020] ان السيادة الاستراتيجية بأنها "تقنية تكشف كل ما تفعله المنظمة وسبب سعيها إلى تحقيق أهدافها التي ترغب في تحقيقها في المستقبل".

ويرى [Zee,et.al,2003:15] ان السيادة الاستراتيجية لها ثلاث مبادئ هي :-

- ١- قوة الإدراك : وتعني تكوين واقع اجتماعي مشترك بين المنافسين ضمن المجال التنافسي وتعطي قوة الادراك اشارات عن موقع المنظمة تستخدم للتأثير على المنافسين وتوجيه انتباههم نحو سوق معينة او اسواق اخرى ، وتصبح هذه الحقيقة مقبولة عن طريق التفاعل بين المنافسين وبناء الخريطة الذهنية التي يتبعها الآخرون.

٢- اسر قلوب وعقول الزبائن الأساسيين: لتطوير سياسة القوة تحتاج المنظمات إلى قاعدة قوية، والتي تعني السيطرة على السوق الرئيس من خلال تقديم الجودة والخدمة للزبائن الحاليين و باقل الأسعار التي تضع المعيار الأساسي في سوق ما فيما يتعلق بتوقعات وتقدير الزبائن وبالتالي إعادة تشكيل قواعد المنافسة ، أي أن المنظمة تسيطر على توقعات وسلوك التوزيع وتحظى بأرباح من سوقها الرئيس يمكن استخدامها لتمويل عمليات أخرى.

٣- القدرة على رؤية العالم بطريقة مناسبة من خلال التعاون التنافسي : إن توازن القوى كظرف صالح للابتكار والكفاءة يمكن تحقيقه فقط إذا استعمل اللاعبون الرئيسيين قوتهم لتعريف وتثبيت واحترام حدود الأسواق الرئيسة لجميع اللاعبين الرئيسيين لتحقيق الاستقرار الديناميكي، هذه الفكرة لا تحكم التنافس فقط بل تغير التنافس المدمر إلى تنافس بناء.

٢ : أهمية السيادة الاستراتيجية :

تعد السيادة الاستراتيجية ذات أهمية كبرى لمنظمات الأعمال المعاصرة لارتباطها بتوجه هذه المنظمات في تحقيق الصدارة والسيادة ضمن اطار عملها في بيئة تتميز بالاضطراب والمنافسة الحادة ، على اعتبار ان السيادة الاستراتيجية هي اتجاه وشكل حديث تحاول منظمات الأعمال تحقيقه لغرض فرض سيطرتها على المستوى المحلي او الدولي ضمن قطاع اعمالها [Bartelson,2006: 464] .

٣ : ابعاد السيادة الاستراتيجية :

Dimensions of Strategic

Supremacy

استند البحث الحالي على الفكر الاستراتيجي الذي تبناه كلاً من [D'Aveni,2001: 197-199] ، [Strikwerda,et.al,2005: 8] في دراسة ابعاد السيادة الاستراتيجية ، ونظراً لمتطلبات البحث الحالي وبما يتناسب مع بيئة التطبيق تم اعتماد الابعاد التالية :

١- منطقة النفوذ (Sphere of Influence) : الذي يحدد المجال الاجتماعي والسوقي الذي يمكن أن يلعب دوراً داخله كقوة استراتيجية. وعادةً ما تقوم المنظمات العاملة في بيئات تنافسية للغاية بإعادة تخصيص الموارد لإعادة تشكيل مساحتها التنافسية نظراً لشدة المنافسة. ينقل هذا بشكل أساسي مجموعة منتجات المؤسسة في المناطق التي تتمتع بنقاط قوية وسيطرة على السوق . اذ يشير [Khatib,et.al,2022] إلى مجال التأثير وعلاقة القوة ، فالمنظمات تحتاج الى تطوير استراتيجية تستجيب بسرعة لتغيرات السوق من اجل فهم الفرص وبناء منطقة نفوذ متماسكة [Economou,et.al,2009:84] . لذلك تعد

منطقة النفوذ قلب السيادة الاستراتيجية وهي المحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة وتركز على المجال الخاص بها وعلى السوق الأساسية التي تملكها [Strikwerda,2002:12] ، و منطقة النفوذ ليست مجموعة من المقدرات الجوهرية ولكنها تعتبر البداية وترتبط بكل ما يحيط بالسوق الخاص بها عبر المقدرات المشتركة و وفورات الحجم والمجال الخاص بالمنظمة [D,Aveni,1999:30].

٢- التكوين التنافسي (Competitive Configuration) : يركز على البناء والتكوين التنافسي. فهو نتيجة لعمليات مدروسة ومركزة للتدريب التنافسي من خلال توجيه استراتيجية المنظمة نحو التحالفات ، ومن الضروري أن تتأكد المنظمة من قدراتها الداخلية وتضمنها حتى تتحول هذه الشراكات إلى ميزة تنافسية وليست مجرد شراكات مقارنة بالمنافسين الآخرين [الكناني وآخرون, ٢٠٢١: ٦٠].

التكوين التنافسي هو مفتاح مجال النفوذ لتحقيق السيادة الاستراتيجية على القوى الكبرى في مجال الصناعة فالهدف منه هو تطوير كادر ملتزم ومتحمس من الافراد العاملين لكي يتعاونوا مع الزبائن ويحافظوا عليهم ويقدموا خدماتهم [الياسري وآخرون: ٢٦] .

المبحث الثالث /الجانب العملي

أولاً:- مقاييس البحث :

اعتمد الباحثان في اختيار مقاييس البحث على مصادر ضمن منظومة الادبيات الادارية، والتي تمتاز بالثبات والمصادقية العالية، اذ اعتمد سلم الرتب الاحدى عشر رتبة في قياس متغيرات البحث والجدول رقم (٢) يوضح هذه المقاييس.

١. ثبات مقياس البحث

تم استخدام معامل كرونباخ الفا للتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث، وكما موضح في الجدول (٢) . اذ تراوحت القيم ما بين (0.71-0.85) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية لان قيمتها اكبر (0.70) وهذه النسب تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي .

جدول (٢) ملخص مقاييس البحث

متغير	ونباخ الفا	عدد الفقرات	مصدر المقياس	رمز	ونباخ الفا
نظمية الذكاء	0.8	جاء هدف ذكي	Matheson & Matheson, 1998,2001	S	0.7
		م البيئة		E	0.7
		تد الموارد		R	0.7
السيادة	0.8	طقة النفوذ	D'Aveni .2001	I	0.7

0.7	C	Strikwerda, J.,Rijnders, D.,(2005)	كوين التنافسي	الاستراتيجية
-----	---	--	---------------	--------------

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات ومخرجات برنامج SPSS V.25

ثانيا: الوصف الاحصائي لمتغيرات وابعاد البحث :

يوضح جدول رقم (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد حسب المتوسط لمتغير المنظمة الذكية (انجاز هدف ذكي, وفهم البيئة, وحشد الموارد) والسيادة الاستراتيجية (منطقة النفوذ, والتكوين التنافسي), اذ تم تحديد مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد فئة انتماؤها.

فقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) لأجراء التحليلات الاحصائية الخاصة بالبحث, اذ يعكس الجدول (٣) اعلى متوسط حسابي موزون مقداره (6.3351) لمتغير السيادة الاستراتيجية وبانحراف معياري (1.0340) مما يشير الى انسجام اجابات افراد العينة حول هذا المتغير, اذ شكل هذا المتوسط نسبة اكبر من المتوسط الحسابي لمتغير المنظمة الذكية الذي حل بالمرتبة الثانية وقد بلغ المتوسط (6.5004) وبانحراف معياري (0.7853). مما يعكس انسجام اجابات عينة البحث حول متغيرات البحث, اما بالنسبة لبعد انجاز هدف ذكي فقد كان اعلى متوسط حسابي قدر بـ (6.6286) وبانحراف معياري (0.73177), اما بعد منطقة النفوذ فقد كان اقل وسط حسابي بلغ (6.1766) وبانحراف معياري (0.72763), في حين كانت بقية المتوسطات ضمن مستوى اكثر من (5) مما يعكس ادراك عينة البحث لماهية المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية.

جدول (٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيري البحث وابعادهما

لا	0.785	6.500	نظمة الذكية
	0.7317	6.628	جاز هدف ذكي
	0.8643	6.480	م البيئة
	0.7598	6.392	حشد الموارد
يا	1.034	6.335	سيادة الاستراتيجية
	0.7276	6.176	طقة النفوذ
	1.3403	6.493	كوين التنافسي

المصدر: من اعداد الباحثان باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.25

ثالثا: اختبار الفرضيات:

تتضمن هذه الخطوة الأخيرة في الجانب العملي استكشاف مستوى علاقة الارتباط بين متغيرات البحث واختبار مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد وما يشار إليه بهذا الصدد ان النموذج العلمي الذي يسعى الباحثان لاختباره هو النموذج البسيط اذ يتكون من المتغير المستقل ممثلاً بـ (المنظمة الذكية) والمتغير المعتمد ممثلاً بـ (السيادة الاستراتيجية) وكالاتي:

أ. فرضية الارتباط الرئيسة الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية) ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد استخدم الباحثان اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى اذ يظهر الجدول (٤) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية . وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (٤) يشير الى حجم العينة (77) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكما في جدول (٤) الاتي :

جدول (٤) قيم ومستويات علاقة الارتباط

متوى علاقة الارتباط	معامل ارتباط
لا علاقة ارتباط منخفضة	من (0.10)
لا علاقة ارتباط معتدلة	من (0.10) الى (0.30)
لا علاقة ارتباط قوية	من (0.30)

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد الادبيات

إذ يشير الجدول (٥) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية, إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**.578). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلا عن علاقة ابعاد المنظمة الذكية في السيادة الاستراتيجية التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية عدا متغير حشد المواد كانت بمستوى ضعيف والجدول (٥) يوضح تلك العلاقة, اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية

Correlation					
زيادة استراتيجية	نظامية	د إر	ن ة	از هدف	
	.578	.25	.573	.594	Pearson Correlation
	.0	.0	.0	.0	Sig. (2-tailed)
زيادة استراتيجية					

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ب. اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

ان الهدف الاساسي لهذه الفقرة هي اختبار فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث والتي تتمحور حول التأثير المباشر بين تلك المتغيرات، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات. ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحثان أيضاً اختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) وباستخدام برنامج spss (v.25)

١. الفرضيات الرئيسية الثانية : التي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية بأبعادها) وللتأكد من مدى صحتها قام الباحثان اجراء اختبار الانحدار وعلى النحو الاتي :-

اولاً:- إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (40.799) عند مستوى دلالة (0.01) . و بناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمنظمة الذكية في السيادة الاستراتيجية وبدرجة ثقة (99%) كما موضح في الجدول (٦).

جدول (٦) قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية (77=n)

ANOVA				
Model	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.

Regression	21.3		21.3	40.7	.0
Residual	39.2		.5		
Total	60.5				

a. Dependent Variable: السيادة الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant) المنظمة الذكية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ثانياً:- يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.35). يتضح بان المنظمة الذكية قادر على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء عينة البحث. أما النسبة البالغة (65%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة .

جدول (٧) قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية
(77= n)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.59	.35	.35	.723

a. Predictors: (Constant) المنظمة الذكية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

ثالثاً:- يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.59). بان زيادة مستويات توافر المنظمة الذكية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة السيادة الاستراتيجية بنسبة (59%) من وحدة انحراف معياري واحد كما موضح في الجدول (٨) اذاً تقبل الفرضية.

جدول (٨) قيمة B المحسوبة لعلاقة التأثير بين متغير المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية
(77=n)

Coefficient				
Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	S
		Std. Error	Beta	

(Consta	.8	.8	1.0	.3
ظمة الذكية	.8	.1	6.3	.0

a. Dependent Variable: السيادة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج SPSS V. 25

اما على مستوى اختبار تأثير ابعاد المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية توضح نتائج الجدول (٩) قيمة التأثير بين بعد انجاز هدف ذكي في متغير السيادة الاستراتيجية التي بلغت (57). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (36.647) اذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغيرا في بعد انجاز هدف ذكي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسيادة الاستراتيجية بمقدار (57%). كما يوضح جدول (٩) قيمة التأثير بين بعد فهم البيئة ومتغير السيادة الاستراتيجية التي بلغت (26). وهو مستوى تأثير ايجابي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (5.376) اذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (95%) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغيرا في بعد فهم البيئة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسيادة الاستراتيجية بمقدار (26%).

كما يوضح جدول (٩) قيمة التأثير بين بعد حشد الموارد ومتغير السيادة الاستراتيجية التي بلغت (58). وهو مستوى تأثير ايجابي عالي ويدعم هذا التأثير معنويته اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي (37.683) اذ تشير نتائج المعنوية الى معنوية التأثير بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على ثبوت معنوية التأثير أي ان تغيرا في بعد حشد الموارد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير بالسيادة الاستراتيجية بمقدار (58%).

جدول (٩)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ابعاد المنظمة الذكية السيادة الاستراتيجية n= 77

سيادة الاستراتيجية				
Sig.		R		
.00	36.64	.32	.573	د انجاز هدف ذكي
.02	5.37	.06	.259	د فهم البيئة
.00	37.68	.33	.578	د حشد الموارد

المصدر: اعداد الباحثان وفقا لمخرجات SPSS V.25

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات:

يعرض هذا المبحث أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها الجهد الاحصائي فضلا عما استشفه الباحثان من استنتاجات ميدانية جرى الاطلاع عليها ،وهي كالآتي :

١. ادراك المديرية العامة لتربية كربلاء المقدسة لماهية المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية .
المنظمة الذكية قادرة على تفسير التغيرات التي تطرأ على السيادة الاستراتيجية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة.
٢. اثبتت التحليلات الاحصائية امكانية اعتماد الابعاد الرئيسية والفرعية بالنسبة لخصائص المنظمة الذكية (انجاز هدف ذكي , فهم البيئة ,حشد الموارد) والسيادة الاستراتيجية (منطقة النفوذ , والتكوين التنافسي) بوصفها تمثل الابعاد المؤثرة في المنظمات الذكية الامر الذي يفسر الحاجة الى الاهتمام بمتغيرات البحث
٣. ظهر انه يوجد ترابط حقيقي بين المنظمة الذكية والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي .
٤. توجد علاقة ذات دلالة معنوية قوية بين ابعاد المنظمة الذكية في السيادة الاستراتيجية عدا متغير حشد المواد كانت العلاقة ضعيفة .
٥. يوجد تأثير معنوي للمنظمة الذكية للسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والفرعي .

ثانياً :التوصيات :

١. ضرورة استحداث عمليات تعلم وتدريب مستمر للعاملين في المديرية مما يتيح لهم فرصة المشاركة في مختلف المستويات التنظيمية لسهولة الحصول على المعلومات واعتماد التفكير المنظم في حل مشكلات العمل .
٢. ينص للمديرية ان تعمل على بناء قاعدة بيانات متطورة لسهولة تبادل المعلومات بين العاملين والوحدات المختلفة .
٣. من الضروري العمل على منح المكافآت المادية والمعنوية للعاملين المجدين لتشجيعهم في تبادل المعلومات والمساهمة في اتخاذ القرارات وفق معايير واضحة تشمل مبادئ المنظمة الذكية .
٤. ينبغي الاهتمام الوافي بالطرق والوسائل التي تساعد على تهيئة الكوادر الوظيفية لمفاهيم العمل ومراعاة مبادئ العمل لاستبعاد الاشخاص السيئين وحل المشكلات التي تواجههم من خلال استخدام مبدأ التغذية العكسية ونقل مفاهيم الاداء بشكل واضح ومستمر بين العاملين .

٥. من الضروري للمديرية العمل على تطبيق التحليل البيئي على اسس علمية صحيحة بما يسهم في توليد معرفة مستقبلية بالتغيرات التي تحدث في البيئة بوصفه اداة رئيسة في عملية التخطيط الاستراتيجي بعيدا عن الاجتهادات الشخصية او التحليل السطحي .
٦. ضرورة اهتمام المديرية بتعزيز نقاط الضعف او القضاء عليها من خلال تسخير مواردها لتحسين جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها .
٧. الاهتمام بتجسيد شعور المشاركة بين العاملين وتنمية شعور الانتماء والاخلاص والتضحية لتشجيعهم على كل الممارسات التي يتخللها الابداع .

المصادر:

اولاً : المصادر العربية :

١. العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي (٢٠٠٩) ، (إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
٢. الشريفي ، علي كاظم حسين محل (٢٠١٨) ، (التجديد الاستراتيجي وانعكاساته في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي : دراسة تحليلية لاراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية) اطروحة دكتوراه ، جامعة كربلاء.
٣. الموسوي، هاشم مهدي هاشم(٢٠١٤) ، (توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق) ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٤. الساعدي ، مؤيد ، علوان ، يعرب جبر،(٢٠١٤) ، " التقارب الجدلي التنظيمي لنظريتي الفوضى والتعقيد في منظمات الأعمال العراقية "، بحث اختباري في عينة من الكليات الأهلية ،مجلة التقني ،مجلد (٢٧) ، العدد(٥).
٥. الطائي، يوسف حليم؛ الصائغ، محمد جبار وهادي، علي قيصر (٢٠١٣) ، (صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات) ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، (٩) (٢٥) ١١٩-١٥٠ .
٦. الخالدي ،عواد كاظم ، العنزي ،سعد علي و فرعون، محمد ثابت(٢٠١٥)، (بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير انموذج المنظمات الذكية : بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق) مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٣ ، العدد ٣٦ .
٧. الكناني ، حيدر حسن كاظم والنجار ،شهناز فاضل احمد(٢٠٢١)، (دور الافصاح في تحقيق السيادة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال) ، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الانسانية ، المجلد ٢ ، العدد ١ .

٨. سلطان رشيد ، الباشقالي ، محمود محمد أمين (٢٠٢١)، (دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية) : دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ١٤ ، عدد ١ ، ٩٥-١٢٦ .
٩. حسن، حنين قاسم و الشихلي ، عبد الرزاق ابراهيم (٢٠٢٠)،(تاثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي : دراسة حالة في محافظة ذي قار) مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية.
١٠. الياسري، اكرم محسن مهدي ، الطائي ، فيصل علوان ، و الشريف ، علي كاظم حسن (٢٠١٧)،(الدعم المنظمي واثره في تعزيز السيادة الاستراتيجية : دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا للشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية) ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد ١٤ ، العدد ٥٦.

ثانياً : المصادر الاجنبية:

11. Rivett P.,(1992), "Principle Model Building", New York John Wiley & Sons.
12. Bratton ,J., & Gold ,J., (2003) , "Human Resource Management: Theory and Practice" ,3rd ed., London, Palgrave Macmillan.
13. Filos, E. and Banahan, E. (2001), Towards the Smart Organization: An emerging organizational paradigm And the contribution of The European RTD Programs. Journal of Intelligent Manufacturing12, 101-119
14. Schwaninger, M. (2009). Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management. 2 nd Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany
15. Finkelstein, Sydney and Jackson, Eric M., (2005), " Immunity From Implosion: Building Smart leadership ". Ivey Business Journal, Vol. (70) Issue (1).
16. Wiig, K. (2000), The Intelligent Enterprise And Knowledge Management. Knowledge Research Institute Inc. prepared for UNESCO's Encyclopedia of Life Support Systems

17. Cronquist, B. (2005). "Organizational Intelligence: A dynamic knowledge Creating Activity embedded in organizational routines " Working paper, Informatics research group, Kristianstad university Sweden
18. Sarlak, M. A. (2010), The New Faces of Organizations in the 21st Century: A Management and Business Reference Book, Volume 2, NAISIT Publishers
19. Atos,(2011), "Smart Organization Consulting", World line, Atos World Grid and the fish itself are registered trademarks of Origin SA, p7.
20. Banerjee, Santo, & Erçetin, Sefika, Sule 2014 "Chaos, Complexity and Leadership 2012", Leadership in Teaching and Management in Classroom Settings, Springer Proceedings in Complexity, International Science Association, Springer Dordrecht Heidelberg New York London, Springer Science + Business Media Dordrecht 2014.
21. Bakhshian.A,hamidi.f,ezati.m,(2011)," Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", The Journal of Mathematics and Computer Science Vol .3 No.4 ,p.415-418
22. Matheson, David and Matheson, James E.(2001)." Smart Organizations Perform Better." Research-Technology Management; Vol. 44 Issue pp 49-54.
23. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2002), "Strategic Management And Business Policy th edition. Prentice-Hall, Pearson Education International.p.8
24. Matheson, David and Matheson, James E.(1998), The Smart Organization Creating Value through Strategic R&D. Harvard

Business School Press. Boston USA.

25. Jones, B. (2015). "A climacteric Of Corporate crisis And over-reach". In Corporate Power and Responsible Capitalism?: Towards Social Accountability. . Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
26. D'Aveni, R. (2001). Strategic Supremacy: How Industry Leaders Create Growth, Wealth and Power through Spheres of Influence . New York: The Free Press
27. Depperu, Donatella and Cerrato, Daniele. (2005). Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures , Working Paper No. 32, Department Science Social.
28. Alzoubi ,Haitham M. ,Khafajy .Neama A.(2015)," THE IMPACT OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT ON BUSINESS PERFORMANCE SUPERIORITY "4International Journal of Business and Management Review, Vol.3, No.2, pp.17-34.
29. Zee, Han van der and Strikwerda, Hans. (2003). How to Think and Act Strategically in Times of Economic Uncertainty. Copyright Nolan, Norton & Co, www.nolannorton.com.
30. Bartelson, Jens, (2006), "The concept of sovereignty Revisited", the European journal of international law, vol (17), No (2).
31. Strikwerda, J.,Rijnders, D.,(2005),Possible End Games in the European Postal Market : Qui Bone ?,in: M.A.Crew ,& P.R. Kleindorfer (Eds,),Regulatory and Economics changes in the Postal and Delivery Sector. Amsterdam : Kluwer Academic Publishers.
32. Khatib, Ohoud, and Alshawabkeh , Khaled (2022)"Digital Transformation and Its Impact on Strategic Supremacy Mediating Role of Digital HRM: an Evidence From Palestine" WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS ..19.20

33. Economou Victoria Pekka Chatzikonstantinou G.Pantelis , (2009)"Gaining Company's Sustained competitive Advantage , Is Really a Necessary precondition for Improved organizational performance ? The case of TQM ," European Research studies Volume 12 ,No.(3).
34. Strikwerda, Hans, (2002), "Strategic Supremacy_Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy", Nolan, Norton & Co., All rights reserved.
35. D,Aveni Richard A.(1999) ,Strategic Supremacy Through Disruption And Dominance , MIT Massachusetts , Institute of technology ,volume-40, number-3,managemeut Review .