

## دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية

دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك

أقين محمد صالح أحمد و جگر مصطفى اسماعيل

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان - العراق

(تاريخ استلام البحث: 24 تشرين الاول، 2017، تاريخ القبول بالنشر: 8 كانون الثاني، 2018)

### الخلاصة

يسعى البحث إلى التحقق من علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية لدى المدراء في منظمات الأعمال في محافظة دهوك. واستند البحث على الأدبيات السابقة في تقديم الإطار النظري لمتغيرات البحث (التمكين وأبعاده وخصائص المنظمة الذكية). ولتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحثان في الجانب الميداني استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات البحث. وتم تحليل (57) الاستمارة التي تم الإجابة عليها من قبل المدراء في المنظمات عينة البحث. وبعد التأكد من مصداقية قياس الاستبانة تم تحليل البيانات باستخدام العديد من الأدوات الإحصائية من خلال البرمجية الاحصائية (SPSS). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين في المنظمة الذكية. وقدم البحث عدد من المقترحات للمنظمات عينة البحث ومنها ضرورة توافر معلومات تتصف بالدقة والموضوعية بما يضمن للمنظمة خصائص تمكنها من مواجهة البيئة الحالية والمستقبلية .

الكلمات الدالة: التمكين، أبعاد التمكين، المنظمة الذكية، خصائص المنظمة الذكية.

### المقدمة

وضرورة إيجاد طرق واساليب ابتكارية ذكية ساهمت في إحداث تغيرات جذرية في ممارسات الإدارة والابتعاد عن الإجراءات التقليدية، مما دعت إلى ضرورة تمكين العاملين وإعطائهم الحرية والصلاحيه اللازمة بكيفية التحرك بشكل استباقي والموائمة بين الأحداث البيئية لتحقيق النجاح المستدام. خاصة أن التمكين يعد عنصراً أساسياً لكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين ومن ثم المساهمة في توثيق العلاقة بينهم وتحفيز العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، ويتطلب من المنظمات المبحوثة إيجاد قادة إداريين لهم القدرة على بناء وتحقيق المنظمة الذكية اعتبارها المورد الأساس للبقاء ضمن بيئة الأعمال التنافسة والمفتاح الرئيسي للإستدامة واليقظة والاستشعار و

تشهد منظمات الأعمال المعاصرة تحديات وضغوطات وتحولات وتغيرات بيئية؛ نتيجة الانفجار المعرفي والتكنولوجي والانفتاح والشفافية العالمية، مما زادت الفرص أمام المنظمات للبحث عن خصائص وقدرات ذكية قادرة على مواجهة هذه التحديات والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وبالتالي المساهمة على تحقيق القيمة للمنظمة التي يضمن لها النجاح الريادي والتميز الاستراتيجي. إذ أدركت منظمات الأعمال أن استمرارها وبقائها وديمومة نجاحها في المستقبل مرهون بكيفية الاستجابة بأسلوب إبداعي وذكي للتحديات والتغيرات البيئية،

في إيجاد وتحقيق المنظمة الذكية ، يمكن تصوير مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل يمتلك المنظمات المبحوثة أبعاد التمكين؟
2. هل تتوفر في المنظمات المبحوثة خصائص المنظمات الذكية؟
3. هل التمكين يقود نحو تحقيق خصائص المنظمات الذكية؟

#### ثانياً- أهمية البحث:

تنبثق أهمية الدراسة ميدانياً من أهمية سعي المنظمات لتحقيق خصائص المنظمة الذكية بما يعزز الفرص أمام المنظمات لتحقيق التقدم والريادة من خلال المامها بعدد ومحتوى المنظمة الذكية وكيفية بنائها. مما يتطلب اعتماد اليات معاصرة في التنظيم منها منح التمكين للأفراد العاملين، حيث أن دراسة هذه المفاهيم ميدانياً يمكن أن ينتج عنها مقترحات تفيد المنظمات المبحوثة في البيئة المعاصرة في محافظة دهوك . كما تكمن أهمية الدراسة في الجانب الأكاديمي كونها إحدى المواضيع المعاصرة التي ترتبط بعقل الإدارة، وبالتالي يساهم هذا البحث في إغناء الجانب النظري من خلال طرح آراء الكتاب والباحثين فضلاً عن الوصول إلى العلاقة بين هذه المتغيرات بحيث تكون إضافة متواضة في حقل الإدارة.

#### ثالثاً- أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى معرفة دور التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تحديد أبرز هذه الأهداف وعلى النحو الآتي:

- 1- توضيح مفهوم التمكين وأبعادها والمنظمة الذكية من وجهة نظر عدد من الباحثين الذين تناولوا الموضوع.
- 2- التعرف على مستوى توافر عناصر التمكين وخصائص المنظمة الذكية في المنظمات عينة البحث.
- 3- اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين والمنظمة الذكية في المنظمات عينة البحث.
- 4- صياغة مقترحات للمنظمات عينة البحث بخصوص كيفية العمل على تمكين الأفراد لتحقيق خصائص المنظمة الذكية.

الريادة في مجال عملها، وبالتالي المساهمة في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

ونتيجة لما سبق ولأهمية أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية لمنظمات الأعمال المعاصرة جرى اختيارها ليكونا المتغيرين الرئيسين للبحث الحالي ومن أجل إظهار الدور الذي يقوم به التمكين في تحقيق المنظمة الذكية. وقدم الباحثان إطاراً نظرياً لمتغيرات البحث ليشكلان الإطار الفكري للبحث ، ووضع نموذجاً افتراضياً يهدف إلى بيان العلاقة بين (المتغير المستقل) التمكين و (المتغير المعتمد) المنظمة الذكية ، ويتضمن أربعة مباحث : أولاً الاطار المنهجي للبحث وثانياً الإطار النظري للمتغيرات الرئيسة التمكين والمنظمة الذكية اما الثالث فيتناول الاطار الميداني للبحث، ورابعاً يتضمن الاستنتاجات والمقترحات.

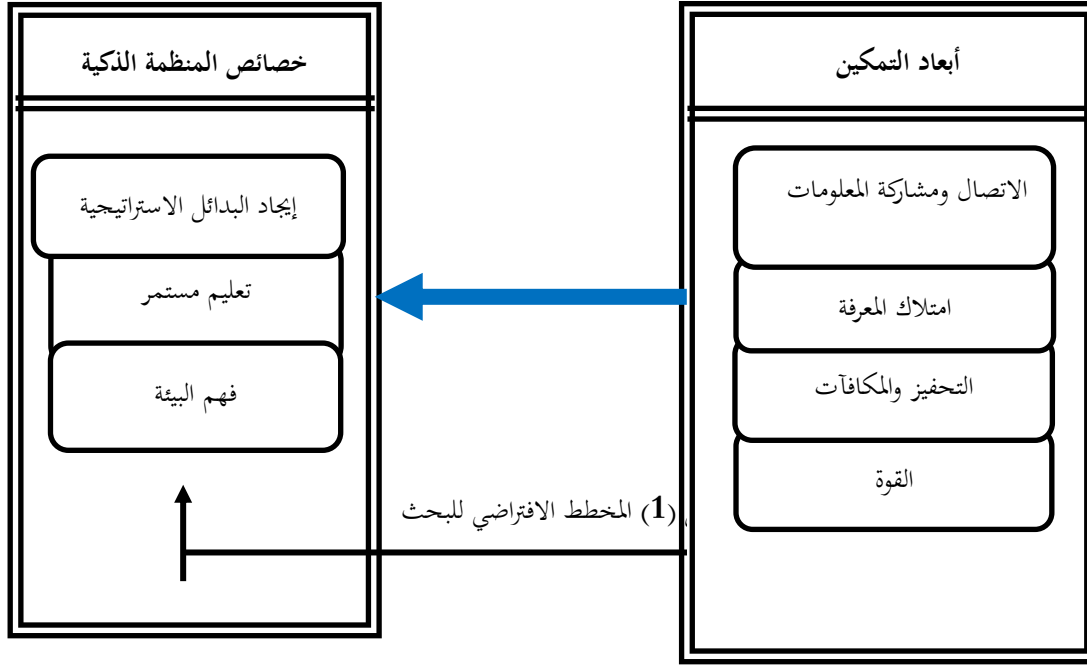
#### المبحث الاول: الإطار المنهجي

##### أولاً- مشكلة البحث:

نتيجة لبيئة الأعمال المعاصرة والانفتاح العالمي وجبت على المنظمات زيادة قدرتها على تعزيز وتطوير واستغلال مواهب الأفراد العاملين من أجل المحافظة على بقائها واستمرارها وتعزيز موقعها التنافسي ومن ثم تحقيق النجاح والتميز الاستراتيجي(معراف، 2015: 2). ويعتبر المنظمة الذكية أحد مقومات بقاء واستمرار ونجاح منظمات الأعمال المعاصرة، مما فرضت على المنظمات المعاصرة امتلاك خصائص ذكية قادرة على تحقيق الريادية والاستباقية في عالم المنافسة والتحويلات والضغطات والتغيرات البيئية، حيث تشكل المنظمة الذكية مدخلاً لزيادة المواهب والقدرات والذكاء في المنظمة وكذلك الموازنة بين بين المنظمة والبيئة المحيطة بيها (Nunamake, 2010: 38 ; Siriwardanage& Oduor, 1989: 28; ; وردايدة، 2016: 4). وبناء على ما سبق فان مشكلة البحث تتمحور حول مدى ممارسة التمكين لدى المدراء في عدد من منظمات الأعمال في محافظة دهوك ومدى مساهمتها

#### رابعاً- انموذج البحث وفرضياته:

يوضح الشكل الآتي الانموذج الافتراضي للبحث الذي يعبر عن المتغيرات الرئيسة أبعاد التمكين (المتغير المستقل) وخصائص المنظمة الذكية (المتغير المعتمد).



#### خامساً: فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث ، يفصح أنموذج البحث عن فرضيتين رئيسيتين وعدد من الفرضيات الفرعية، وعلى النحو الآتي:

##### 1.الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية في منظمات الأعمال المبحوثة.

##### 2.الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية في منظمات الأعمال المبحوثة.

خامساً- حدود البحث: تتمثل حدود البحث وفق الآتي:

1- الموضوعية: وتشمل: التمكين وأبعادها المتمثلة في (الاتصال ومشاركة المعلومات، امتلاك المعرفة، التحفيز والمكافآت، والقوة).

أ- المنظمة الذكية المتمثلة في: (إيجاد البدائل الاستراتيجية تعلم المستمر، فهم البيئة).

2- الحدود الزمانية: بدأت مدة الدراسة من (آذار/ 2017) ولغاية(تموز/ 2017).

3- الحدود المكانية: إن حدود هذا البحث يتمثل بعدد من منظمات الأعمال الصغيرة في محافظة دهوك وكما هو موضح في الملحق (2).

## سادساً- أداة جمع البيانات والتحليل الإحصائي:

استخدم الباحثان في الجانب الميداني استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء المختصين في المجالات المختلفة وذلك لاختبار قياس الصدق الظاهري والشمولي لاستمارة الاستبانة، وتم تحليل هذه البيانات بالاستناد إلى العديد من الأدوات الإحصائية وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط.

## سابعاً - مجتمع البحث وعينته:

إن المجتمع المختار في هذا البحث يتمثل بالمدراء في عدد من منظمات الأعمال الصغيرة، وتم اختيار (12) منظمة استناداً إلى مدى توافر هياكل إدارية فيها، وبلغ عينة البحث (57) من المدراء في تلك المنظمات وهم مدراء ومدراء الوحدات الإدارية في تلك المنظمات تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم. يظهر في جدول (1) الذي يمثل الخصائص الفردية للأفراد المبحوثين بأن نسبة (100%) من المستجيبين هم الذكور، وهذا يعني أن هذه المنظمات المبحوثة تعين الذكور في منظماتهم فقط، ويعود ذلك

إلى عدم تقبل المجتمع للمرأة لتولي المناصب الإدارية في مثل تلك المنظمات. ويلاحظ في الجدول أن العمر الذي يمثل إحدى الخصائص الديموغرافية للأفراد المبحوثين الذي يؤثر بصورة ملحوظة على إجاباتهم ومدى قدرتهم على فهم استمارة الاستبانة بصورة سلسة وواضحة، وإن أعلى نسبة كانت ضمن الفئة العمرية (30-40) إذ بلغت نسبتهم (45.6%). ومن خلال النظر إلى الجدول (1) يظهر لنا بأن غالبية نسبة المستجيبين هم من حملة شهادة بكالوريوس الذين بلغت نسبتهم (45.6%)، وهذه النسبة الجيدة تؤكد إمتلاك هذه المنظمات لقدرات ومؤهلات إدارية قادرة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. أما فيما يتعلق بخدمة الافراد المبحوثين في المنظمة فإن الغالبية هم من ضمن الفئة الذين بلغت خدمتهم في المنظمة من (5-10 سنوات) وذلك بنسبة (38.6%) وهذا مؤشر جيد للإستجابة على استمارة الاستبانة وبيان مدى قدراتهم وكفاءتهم الإدارية في طبيعة الأعمال الإدارية الموكلة إليهم في هذه المنظمات عينته البحث.

جدول(1): الخصائص الفردية للأفراد المبحوثين

ت	خصائص الفردية	الفئة	عدد	%
1.	الجنس	ذكر	57	100
		أنثى	-	-
		<b>مجموع</b>	<b>57</b>	<b>100</b>
2.	العمر	أصغر من 30 سنة	13	22.8
		30-40 سنة	26	45.6
		أكبر من 40 سنة	18	31.6
		<b>المجموع</b>	<b>57</b>	<b>100</b>
3.	التحصيل الدراسي	إعدادية فما دون	8	14
		دبلوم	15	26.3
		بكالوريوس	26	45.6
		ماجستير	8	14
		<b>المجموع</b>	<b>57</b>	<b>100</b>
4.	مدة الخدمة في المنظمة	سنوات 3 أقل من	3	5.3
		3-5 سنوات	11	19.3
		5-10 سنوات	22	38.6
		15 سنة فأكثر	21	36.8
		<b>المجموع</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

## المبحث الثاني: الإطار النظري

### أولاً- التمكين

#### 1. مفهوم وأهمية التمكين:

يعد التمكين من المفاهيم الحديثة التي تبلورت في حقل الإدارة، إلا أن صياغة الملامح الأساسية لهذا المفهوم يعود إلى فترة التسعينات من القرن العشرين (معراج، 2015: 10). ويعتبر التمكين احد معايير القدرة التنافسية لدى المنظمات المعاصرة، ومصدر لاكتساب واستخدام القوة لاتخاذ القرارات الإدارية (الدوري وصالح، 2009: 27). في حين بين (بديري، 2013: 10) بأن التمكين هي إحدى الوسائل الإدارية الحديثة، ومصدر رئيسي لتحفيز الافراد وتشجيعهم على تطبيق مبدأ الإدارة الحديثة.

كما أن وجهات نظر الباحثين تعددت وتباينت حول تحديد تعريف دقيق لهذا المفهوم؛ نتيجة لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون اليها، والتي تعني حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة ومنحهم حرية المشاركة وابداء الرأي (ملحم، 2006: 285). وعرفه (Ugbor & Beng، 2000: 247) بأنها تعني تقديم الدعم ومكافئة الافراد العاملين على المبادرة والريادة في تقديم الأعمال الإبداعية وبالتالي المساهمة في تحقيق الاستدامة للمنظمة. ويرى (الشهراني، 2009: 32) بأن التمكين هي قدرة المنظمة على زيادة مسؤوليات وصلاحيات وسلطات الافراد العاملين وتزويدهم بكافة الموارد اللازمة من معلومات ومعارف تمكنهم للعمل على تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي المساهمة في زيادة قدرة المنظمة للاستجابة السريعة للتقلبات الحاصلة في بيئة الأعمال. فيما أشار (الساعدي، 2010: 35) ان التمكين هو إعطاء الصلاحية والمسؤولية للفرد العامل في اتخاذ القرارات وقدرتهم على تحمل النتائج المترتبة عن هذه القرارات بدلاً عن الإدارة. ويرى كل من (عريقات وآخرون، 2011: 162) بأنها إحدى السياسات الاستراتيجية للإدارة المعاصرة التي تعني مشاركة الافراد العاملين في تحديد الرؤى والخطط المستقبلية لمنظمتهم، وذلك

من خلال توسيع صلاحياتهم ومسؤولياتهم، علماً أن بقاء المنظمة في بيئة الأعمال المرهون بمدى توافق رؤية المنظمة وأهدافها مع حاجات أفرادها.

وبين (حسوني، 2012: 34) ان التمكين فلسفة إدارية معاصرة تهتم بالافراد العاملين من خلال وضعهم في الخطوط الاشرافية والقيادية في المنظمة؛ وذلك بسبب ارتباطهم بواقع الاعمال ومن ثم تعزيز قدرة الفرد العامل على مواجهة المواقف والمشكلات الحرجة. ولخص (عفانة، 2013: 22) التمكين بأنها منح العاملين السلطة والصلاحيات للمشاركة في اتخاذ القرارات وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعرفتهم.

في حين يرى (حليمة وبمينة، 2015: 8) على ان التمكين هي تقديم الدعم والقوة والطاقة اللازمة للأفراد العاملين لتحفيزهم ومنحهم الثقة بطاقتهم وامكاناتهم ومؤهلاتهم المعرفية التي تعززهم لاتخاذ القرارات الرشيدة والريادية.

فيما عرفه (معراج، 2015: 12) بأنه تعني الأهتمام والتركيز بالموارد البشرية من أجل زيادة رفع مستوى مشاركتهم ومسؤولياتهم في الخطط الاستراتيجية وزيادة تطوير قدراتهم ومعارفهم بهدف تحقيق الولاء التنظيمي للمنظمة والنضج الوظيفي لدى الافراد العاملين. وأكد (صالح، 2016: 39) بأنها قدرة المنظمة على منح قياداتها السلطة والصلاحيات والمسؤولية والثقة لتحفيزهم ودعمهم وتزويدهم بالمعرفة والمؤهلات اللازمة للمبادرة في تحديد رؤيتهم المستقبلية والقرارات الريادية التي تؤدي إلى تحقيق النجاح الريادي. وبناءً على التمكين تعني يرى الباحثان بأن التمكين تعني وجود قاعدة معلومات لكل الافراد في المنظمة من اجل دعمهم وتحفيزهم وزيادة قدرتهم على التعلم والابداع والتميز في العمل.

**وبصدد أهمية التمكين** يرى (حليمة وبمينة، 2015:

40) بأن أهمية التمكين برزت كمفهوم إداري حديث بهدف استغلال الطاقات البشرية من خلال العمل الجماعي ومنح السلطة والصلاحيات للعاملين والذي يساهم في خلق الإبداع الوظيفي، وبالتالي تحديد الرؤى والخطط المستقبلية لاعمال

استراتيجية التمكين والخطوة الاولى لبناء منظمة متمكنة تمكن من إتاحة المعلومات عن أهداف المنظمة واستراتيجيتها، علماً أن قدرة المنظمة على إيجاد الموارد اللازمة وايصالها من معلومات ومعارف ومؤهلات وقدرات كفوءة يعتبر المصدر الرئيس لتحقيق وتطبيق مبدأ التمكين (عبدالحسين، 2012: 265). ويرى (البلوي، 2008: 15) بأن الاتصال ومشاركة المعلومات تعني نقل وتبادل المعلومات والتي من خلالها يتم فهم المعلومات وتوحد المفاهيم وتتخذ القرارات، وبالتالي تساهم في سرعة التنبؤ بنوعية القرارات التي تتخذها. ويؤكد (الرشودي، 2009) بأن الاتصال ومشاركة المعلومات يعد المفتاح الاساسي لتمكين العاملين من خلال قدرتهم على الاطلاع على المعلومات والمشاركة والثقة بالمعلومات الموجودة في المنظمة. ولخص (بدير، 2013: 15) بأن الاتصال الفاعل في المنظمة يعزز مبدأ الابداع والابتكار وسهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل وفهم المعلومات في المنظمة، أي بمعنة قدرة القائد على نقل توجهاته واراته وافكاره بالدقة والخفة المطلوبة.

**2.2- امتلاك المعرفة:** تعد المعرفة من الموارد الاساسية للمنظمة، فهي مصدر الثروة والميزة التنافسية بل واصبحت القاعدة الاساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة وتميزها الاستراتيجي (عريقات، 2014: 13). وإن المعرفة تعني بصيرة الخبراء نتيجة الخليط المتراكم من الخبرات والمعلومات التي تمنحهم القدرة لدمج وتقييم معلومات ومعارف جديدة (Bulter، 1: 2006). ويرى (عزيز، 2011: 53) بأن أهم عنصر يعزز عملية التمكين يتم من خلال زيادة معرفة الافراد العاملين بعملهم وزيادة فهمهم ودافعيتهم تجاه العمل، وبالتالي استخدام تلك المعارف والقدرات والقابليات الفردية في المنافسة، وخاصة أن تمكين العاملين لا يتم دون تنمية مهاراتهم وقدراتهم وقابلياتهم اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة.

**3.2- القوة:** أن البعد الثاني من أبعاد التمكين تعتمد على الرغبة والقدرة في تغيير هيكلية القوة في المنظمة، من خلال منح العاملين المزيد من الحرية والتصرف في مجال عملهم، وبالتالي تساهم في تشجيع العاملين على الشعور بالقوة والنجاح والرغبة

المنظمة. وأوضح (Njie. et.al، 2: 2008) بأن التمكين يساهم في زيادة ولاء وانتماء العاملين أي بمعنى المساهمة في زيادة النضج الوظيفي وبالتالي تقليص معدل دوران العمل. وأشار (عفانة، 2013: 12) بأن أهمية التمكين ظهرت من خلال ثلاث قنوات وهي المنظمة والعاملين والزبائن، فالنسبة للمنظمة ترجع اهميتها إلى زيادة ارباح المنظمة والقدرة على الابداع والابتكار وتحسين جودة العمليات وهذا يعود إلى أهمية تمكين العاملين من خلال منحهم الثقة والحرية والقوة الرافعة لتطوير وتحسين مستوى اداء العاملين وكذلك إكسابهم المعرفة والمهارة والمحافظة على مكانتهم الوظيفية والقدرة على تنمية السلوك الإبداعي لديهم، وبالتالي المساهمة في إكساب الزبائن وشعور الزبائن بالرضا والارتياح للعامل الممكن وظيفياً. وبين (معراج، 2015: 17) أن أهمية التمكين ترجع إلى قوة وتحمل المنظمة على مواجهة التغيرات والتقلبات في البيئة المعاصرة للاعمال وذلك بالاعتماد على خفة الحركة والاستجابة السريعة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية؛ نتيجة لمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات في قراراتهم المستقبلية ومدى إسهام العاملين في نجاح المنظمة واستدامتها في بيئة الأعمال المعاصرة. أما (صالح، 2016: 41) يرى بأن التمكين هو حافز معنوي لزيادة الرضا الوظيفي ومدخل للتفكير الإبداعي وخفة الحركة في معالجة مشكلات المنظمة، وعامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها وبقائها في عالم الأعمال.

## 2. أبعاد التمكين:

تعددت آراء الباحثين حول تحديد أبعاد التمكين نظراً لأختلاف البيئة والمنظور الذي ينظرون إليها، إلا أن أغلب الدراسات أكدت على أن أبعاد التمكين هي (الاتصال ومشاركة والمعلومات، امتلاك المعرفة، التحفيز والمكافآت، والقوة) (Daft & Noi، 2001؛ عفانة، 2013: 14؛ صالح، 2015: 77). وهذه الأبعاد تتلائم مع متطلبات البحث الحالي وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:-

**1.2- الاتصال ومشاركة المعلومات:** يعد الاتصال ومشاركة المعلومات أحد الابعاد الاساسية للتمكين والعنصر الرئيس في



من المسميات المختلفة) (العبادي، 2012: 859؛ ردايدة، 2016: 16).

في حين يرى (الكرعاوي، 2015: 192) أن وجود رأس المال فكري قادر وتمكن وتمتيز هي المفتاح والباب الاساسي لنجاح وتطوير المنظمة الذكية وكذلك تحقيق التميز الاستراتيجي والريادي للمنظمة؛ لأن تلك العقول لديها القدرة والقابلية على التكيف والاستجابة الاستباقية مع البيئة المتغيرة. وبين (2000: Wiig 5) أن إدارة المعرفة وحسن استخدامها تعو للمنظمة بالقدرة على الاستباقية والتغير والمبادرة في البيئة و التحول إلى منظمة ذكية. وأشار (Albrecht، 7: 2002) إلى أن المنظمة الذكية هي المنظمة التي تستغل الإمكانية الحقيقية للقوى العقلية الكلية التي تمتلكها. وحدد كل من (Jackson & Finkelstein، 2: 2005) بأنها منظمات التي تمتلك الأداء العالي وهدفها الأساس هو تحقيق المرونة والمعرفة والمهارة عند العاملين هي منظمات ذكية.

وبين (Filos 2005: 5) على أن المنظمة الذكية هي التي تمتلك القدرة على خفة الحركة والرشاقة في إيجاد المعرفة واستخدامها في تحقيق أهداف المنظمة. وأكد (الصالح والعززي، 2009: 172) بأن المنظمة الذكية تعني الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعرفة من خلال الاعتماد على الابداع والمبادرة والشفافية واحترام الآخرين. بينما وضحتها كل من (الفرج والزبير، 2011: 16) بأنها خليط أو مزيج من ذكاء الافراد واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

ويعرف (Azam، et.al، 102: 2012) المنظمة الذكية بأنها المنظمة القادرة على توزيع المعرفة في جميع مستويات المنظمة لتنسيق العمل الذي يمثل الحد الأقصى للتعلم التنظيمي .

ويشير (عجيلات ، 2013: 13) إلى أن المنظمة الذكية هي المنظمات التي تقتنص أفضل الفرص وتوليد القيمة المعرفية للمحافظة على أداؤها المتميز والاستدامة في عالم الأعمال . وحددها (الطائي وآخرون، 2013: 132) بأنها وحدة إجتماعية هادفة يمتلك مديريها مستوى عال من المعرفة والحكمة للتعامل مع الأحداث الطارئة والمستجدة. . فيما لخص (Nasiri،

في التطور والتنمية) (الجعبري، 2010). ويرى (عفانة، 2013: 16) بأن الأفراد العاملين الذين يرغبون في السيطرة والقيادة يكونون أكثر اندماجاً ونضجاً ومتابعة لفرص التمكين، بالإضافة إلى أن القوة ينبغي أن تتوفر لدى الأفراد العاملين من خلال الرغبة في زيادة صلاحياتهم ومسؤولياتهم وتغييرهم وتطويرهم المستمر في مجال عملهم، أما في حالة العكس أي عدم الرغبة فإن ذلك يؤدي إلى فشل عملية تحول القوة. .

**4.2- التحفيز والمكافأة:** تعد التحفيز والمكافأة الارضية التي يعتمد عليها في تطبيق ونجاح مبدأ التمكين، وتعد القوى الدافعة في تحقيق أهداف المنظمة (راضي وحسين، 2010: 65). إن الحوافز تعني حزمة من القابليات والقدرات والمؤهلات التي تحفز وتحرك الافراد العاملين لتحقيق الأداء والنتائج المتميزة ، علماً إن الحوافز تلعب دوراً اساسياً في تحسين أداء العاملين وتعزيز العلاقات بين المستويات الإدارية، وإن فهم حاجات ودوافع الأفراد يضمن نجاح وفاعلية عملية التحفيز (روستم، 2012: 28). ويؤكد (معراج، 2015: 22) أن نظام الحوافز والمكافآت المنتظم والجيد يسهم في زيادة الاندماج الوظيفي وتحقيق الولاء التنظيمي وبالتالي إثارة المنافسة بين الأفراد العاملين، مما يعزز فرص لتحسين الأداء وتحقيق الابداع نتيجة لشعورهم بالرضا الوظيفي داخل المنظمة.

## ثانياً- خصائص المنظمة الذكية

### 1. مفهوم وأهمية المنظمة الذكية:

ظهرت المنظمة الذكية كمفهوم معاصر في حقل الإدارة الحديثة، الذي أكد على عمليات البحث والتطوير والتحسين المستمر؛ وذلك من خلال تطوير الأفراد الأذكياء داخل المنظمة ثم تطوير المنظمة ككل (الطائي وآخرون، 2013: 132). وتختلف المنظمات الذكية عن غيرها من منظمات الأعمال؛ نتيجة لإختلاف الطرق والاساليب والإجراءات والممارسات المتبعة لإنجاز أعمالها، وبالتالي ظهرت مسميات متنوعة لهذا المفهوم منها (منظمات الأعمال عالية الأداء، منظمات متميزة، منظمات موهوبة، منظمات خبيرة ، منظمات مستدامة وغيرها

فيما ذكر كل من (Arthar & Poulsen، 77: 2005) ( 2005) بأن هناك ثلاثة خصائص للمنظمة الذكية وهي القدرات والمؤهلات، الثقافة وعلاقات العمل. فيما حدد (Artos، 2011:7) إلى أن المنظمة الذكية تستند على عدة خصائص وهي تنمية وتطوير المعرفة، الاتصالات والعمليات. أما في الدراسة الحالية فإن تحديد المنظمة الذكية لخصائصها مرتبط بمدى توافقها مع متطلبات هذه الدراسة هي (إيجاد البدائل الاستراتيجية، تعلم مستمر وفهم البيئة) بالاستناد على رأي كل من (Schwaninger، 2009؛ الطائي وآخرون، 2013؛ النواصرة، 2015؛ والرديدة، 2016) وفيما يلي توضيح لكل خاصية من هذه الخصائص:

**1.2- التعلم المستمر:** ويطلق عليه أيضاً بالتعلم مدى الحياة والتعلم الدائم، ويقصد بها العملية المستمرة لتغيير سلوك الافراد نتيجة لاكتسابهم للخبرات والمعارف المتجددة، ومن ثم استخدام تلك المعرفة للموائمة بين المنظمة وبيئتها، بالإضافة الى أن التعلم المستمر مدخل لزيادة معارف وقدرات الافراد العاملين (Wheelen & Buchanan، 2004:110؛ Hunger، 8: 2010). وأكد (أبو عفش، 2014: 37) بأن التعلم المستمر ليس فقط شرطاً ضرورياً للتوظيف وإنما ضرورة حتمية للعمل في منظمات الأعمال المعاصرة، والذي يقصد بالتعلم المستمر بأنها فكرة تعديل السلوك أو هي عملية إيجاد واكتساب المعرفة والتغير الدائم في سلوك الفرد نتيجة للخبرات المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة. والتعلم المستمر في المنظمة الذكية هي بشكل دائم ومستمر من أجل توليد قيمة أكبر في مواجهة التغيرات البيئية، ويعود سبب الاهتمام بالتعلم المستمر إلى التغير المتسارع في بيئة الأعمال وكذلك تفوق الشركات اليابانية في رصد المعلومات عن الاسواق والمنافسين.

**2.2- إيجاد البدائل الاستراتيجية:** أن البدائل الاستراتيجية هي أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية والتي تعني تطوير وإيجاد مداخل جديدة تمنح المنظمة الفرصة لتحديد وتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية (النواصرة، 2015: 33). وعليه إن إيجاد البدائل الاستراتيجية للمنظمة الذكية تعني تنمية وتطوير حزمة

(et.al، 239: 2014) بأن نجاح المنظمة الذكية وبقائها واستمرارها مرهون بكيفية مواصلة النجاح في بيئتها. وإن المنظمة التي تقوم على إيجاد المعرفة وتعمل على الاستخدام الاستراتيجي لتلك المعرفة (Mohammadi & Babae، 216: 2015). في حين يرى (شاكرا، 2016: 37) على أنها المنظمة القادرة على اتخاذ القرارات الذكية بالاستناد إلى المعرفة التي تمتلكها أو تكتسبها ومن ثم نشرها لغرض التكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات البيئية. أما (رديدة، 2016: 17) فقد عرفها بأنها القدرة اللاحدوة للمنظمة الذكية للتعامل والسيطرة على التغيرات في بيئة عملها.

وتكمن أهمية المنظمة الذكية إلى الكيفية التي يتم فيها التوافق والتنسيق بين استثمار الاصول الفكرية وتكنولوجيا المعلومات التي تمتلكها، بالإضافة إلى المبادرة والاستباقية في مواجهة التغيرات البيئية؛ نتيجة ما تمتلكه من من معارف وقدرات قادرة على فهم المستجدات البيئية (العنزي وصالح، 2009: 173). فيما أشار (Mohammadi & Babae، 218: 2015) إلى أن أهميتها تعود إلى الكيفية التي يتم فيها إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ونشرها على الافراد العاملين، علماً أن المعرفة هي مصدر من مصادر الثروة وأساس التنافس في البيئة المعاصرة. كما أن أهمية المنظمة الذكية ترجع إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء نتيجة للتطوير والتحسين المستمر والتدريب المتواصل للمورد البشري، ومن ثم المساهمة في اقتناص واستغلال الفرص في بيئة الأعمال (رديدة، 2016: 20).

## 2. خصائص المنظمة الذكية:

تظهر الادييات السابقة إلى إختلاف وتباين وجهات نظر الباحثين في تحديد خصائص المنظمة الذكية، ويعود السبب إلى إختلاف الظروف البيئية التي تم فيها دراسة هذه الخصائص. حيث بين (Mohammadi & Babae، 216: 2015) أن خصائص المنظمة الذكية هي خفة الحركة، الاستجابة السريعة، الاستباقية والقدرة على الاستشعار البيئي. في حين يرى (حمه ره ش، 2015: 83) أن هذه الخصائص هي القابلية على التكيف، التعلم، الإبداع، الفاعلية، القوة الذهنية والاستدامة.



التغيرات البيئية هي مسألة تتعلق بكيفية حسن إدارة المعرفة. ويرى (ردايدة، 2016: 24) أن بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات هي المصدر الاساسي والجوهري في تحقيق وبناء المنظمة الذكية والدافع والداعم الرئيسي في ممارسة هذه المنظمات لأعمالها، على اعتبار بأن الاتصال الفعال في مشاركة المعلومات يعد من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة وتساعد على الاستدامة والنجاح الريادي في بيئة الأعمال المعاصرة.

### المبحث الثالث

#### الإطار الميداني

يهدف هذا البحث إلى بيان وقياس آراء الافراد المبحوثين وكذلك التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ويتفرع من هذا المبحث الفروع الآتية:-

#### أولاً- وصف قياس متغيرات البحث:

يهدف هذا الفرع عرض آراء الافراد المبحوثين والنتائج التي تضمنتها استمارة الاستبانة وذلك باستخدام المقياس الخماسي (Likert) والاعتماد على الادوات والاساليب الاحصائية من الانحراف المعياري والوسط الحسابي لكل متغير من متغيرات البحث وذلك على النحو الآتي:-

#### 1- وصف أبعاد التمكين:

أ- يظهر في الجدول (2) الفقرات الخاصة بـبُعد الاتصال ومشاركة المعلومات من (X1-X5) ، أن إجابات المدراء عينة البحث تميل الى الاتفاق بنسبة (88.36%)، وذلك بوسط حسابي (4.133) وانحراف معياري (0.892)، في حين أن نسبة (8.8%) هم غير متفقون مع فقرات هذا البعد وبلغت نسبة إجابة المحايدين (2.84%) ، أما على المستوى الجزئي كان المؤشر (X3) النسبة الأكثر اتفاقاً عليها من قبل الافراد المبحوثين وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (4.333) وبانحراف معياري (0.763)، والمتعلق بأن العاملون في المنظمة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم ، أما اقل قيمة ظهرت عند المؤشر (X2) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.947)

من البدائل والخيارات والمداخل المتطورة والمستجدة لتحديد المنظمة احتياجاتها من بين هذه البدائل افضل القرارات المستقبلية (Wheelen & Hunger، 2010: 51).

**3.2- فهم البيئة :** يعد البيئة من أهم المؤثرات على عمل المنظمة واستدامتها، ولهذا تعمل المنظمة على تشخيص وتحليل بيئتها باستمرار، وكلما زاد معرفة المنظمة بتحليل بيئتها ومعرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك الى الاستجابة السريعة والاستباقية والمبادرة في التكيف مع البيئة وتحقيق أهدافها(راضي وحسين، 2010: 8). وقد عرفه (Hunger & Wheelen، 2010: 52) بأنها رصد المنظمة للمعلومات في البيئة ومن ثم توزيعها وايصالها من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يساهم في تجنب المنظمة للمفاجآت على المستوى الاستراتيجي لبيئة أعمال المنظمة. وقد أشار(الردايدة، 2016: 23) إلى أن المنظمة الذكية تمتلك مبادئ أساسية للبيئة وفهمها وهي التفكير المنظمي وفهم حالات الالاتأكد البيئي ووضوح الرؤية الاستراتيجية.

#### ثالثاً- العلاقة النظرية بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية:

إن التوجه المعاصر في بيئة الأعمال تتجه نحو كيقية تحقيق المنظمة الذكية، وكذلك مدى مساهمة أبعاد التمكين في تحقيق هذه المنظمة الذكية وماهي متطلباتها وخصائصها المستقبلية، باعتبارها مدخل من مداخل تحقيق التميز المستدام والنجاح الريادي؛ نتيجة لقدرة هذه المنظمات على المواجهة والاستجابة الاستباقية للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة.ومن خلال الاطلاع على الادبيات السابقة للإدارة ظهر للباحثان عدم وجود دراسة سابقة بين متغيرات البحث الرئيسة معاً، إلا أن الدراسات السابقة أشارت إلى وجود علاقة ارتباط ضمني بين أبعاد التمكين والمنظمة الذكية.

فقد أشار (شاكر، 2016: 37) على أن المفتاح الاساسي لنجاح المنظمة الذكية هي إمتلاك المعرفة وكيفية إدارة تلك المعرفة على اتخاذ القرارات الذكية ، علماً أن المعرفة ليست العنصر الوحيد في تحقيق المنظمة الذكية إلا أن الدور الكبير في تحويل المنظمة إلى منظمة ذكية قادرة على الاستباقية والمبادرة مع

الإدارية في المنظمة وما بين المستويات الإدارية غير كفاءة في تبادل الآراء والافكار في الوقت المناسب .

ت- يشير في الجدول أدناه أن الفقرات الخاصة بـتعدد التحفيز والمكافآت من (X1-X5) ، أن إجابات المدراء عينة البحث تميل الى الاتفاق بنسبة (91.16%)، وذلك بوسط حسابي (4.375) وانحراف معياري (0.828)، في حين أن نسبة (6.7%) هم غير متفقون مع فقرات هذا البعد وبلغت نسبة المحايدين (2.14%) ، أما على المستوى الجزئي كان المؤشر (X13) النسبة الاكثر اتفاقاً عليها من قبل الافراد المبحوثين و ذلك بوسط حسابي مقداره (4.473) وبانحراف معياري (0.629)، والمتعلق بنظر المدراء في المنظمات المبحوثة إلى تلقي مكافآت مادية أو معنوية عندما يقومون بأعمال إبداعية، أما اقل قيمة ظهرت عند المؤشر (X11) وذلك بوسط حسابي (4.140) وانحراف معياري (0.971)، ويبين لنا هذه النسبة بأن نظام الحوافر والمكافآت في المنظمات المبحوثة غير عادلة ولا تحقق العدالة التنظيمية.

وانحراف معياري (0.914)، وهذا يشير إلى أنه كلما كانت المعلومات المقدمة للمدراء شفافة وموضوعية ودقيقة كلما أدى ذلك إلى اتخاذ قرارات رشيدة.

ب- يلاحظ من معطيا الجدول أدناه أن الفقرات الخاصة بـتعدد امتلاك المعرفة من (X6-X10) ، أن إجابات المدراء عينة البحث تميل الى الاتفاق بنسبة (91.53%)، وذلك بوسط حسابي (4.199) وانحراف معياري (0.837)، في حين أن نسبة (6.7%) هم غير متفقون مع فقرات هذا البعد وبلغت نسبة المحايدين (1.77%) ، أما على المستوى الجزئي كان المؤشر (X8) النسبة الاكثر اتفاقاً عليها من قبل الافراد المبحوثين و ذلك بوسط حسابي مقداره (4.263) وبانحراف معياري (0.791)، والمرتبط على ان يتم الاعتماد على المعلومات الموثوقة لحل المشكلات التي تواجه المدراء في المنظمة، أما اقل قيمة ظهرت عند المؤشر (X7) وذلك بوسط حسابي (4.105) وانحراف معياري (0.880)، وهذا يشير إلى ان الاتصالات

جدول (2): أبعاد التمكين (التوزيع التكراري، الوسط الحسابي والانحراف المعياري)

الرمز	البعد	مقياس الاستجابة									
		الاتفاق بشدة		الاتفاق		محايد		الاتفاق		لا اتفاق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
X1	الاطصال ومشاركة المعلومات	38.6	22	45.6	26	5.3	3	63.2	36	1.8	1
X2		22.8	13	63.2	36	1.8	1	63.2	36	1.8	1
X3		43.9	25	50.9	29	1.8	1	50.9	29	1.8	1
X4		42.1	24	45.6	26	1.8	1	45.6	26	1.8	1
X5		29.8	17	59.6	34	3.5	2	59.6	34	3.5	2
	المعدل	135.4		552.9		2.84				7.02	
X6	خصائص القيادة العادة	40.4	23	45.6	26	3.5	2	61.4	35	1.8	1
X7		29.8	17	61.4	35	1.8	1	61.4	35	1.8	1
X8		38.6	22	56.1	32	0	0	56.1	32	0	0
X9		42.1	24	49.1	28	1.8	1	49.1	28	1.8	1
X10		33.3	19	61.4	35	1.8	1	61.4	35	1.8	1
	المعدل	36.81		54.72		1.77				4.92	
X11	التحفيز والمكافآت	40.4	23	45.6	26	3.5	2	61.4	35	1.8	1
X12		50.9	29	35.1	20	1.8	1	35.1	20	12.3	7
X13		52.6	30	43.9	25	1.8	1	43.9	25	0	0
X14		59.6	34	33.3	19	1.8	1	33.3	19	1.8	1
X15		64.9	37	29.8	17	1.8	1	29.8	17	0	0

0.828	4.375	0.72	5.98	2.14	37.52	53.64	النعدل					
0.947	4.315	3.5	2	3.5	2	1.8	1	40.4	23	50.9	29	X16
0.867	4.456	1.8	1	3.5	2	3.5	2	29.8	17	61.4	35	X17
0.822	4.298	1.8	1	3.5	2	1.8	1	49.1	28	43.9	25	X18
0.796	4.386	1.8	1	1.8	1	3.5	2	42.1	24	50.9	29	X19
0.921	4.386	3.5	2	1.8	1	3.5	2	35.1	20	56.1	32	X20
<b>0.870</b>	<b>4.368</b>	<b>2.48</b>	<b>2.82</b>	<b>2.82</b>	<b>39.1</b>	<b>52.60</b>	المعدل					

جدول إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

## 2- وصف خصائص المنظمة الذكية

يظهر في الجدول (3) الفقرات الخاصة بخاصية العلم المستمر من (X21-X35)، أن إجابات المدراء عينة البحث تميل الى الاتفاق بنسبة (92.3%)، وذلك بوسط حسابي (4.318) وأنحراف معياري (0.821)، في حين أن نسبة (2.56%) هم غير متفقون مع فقرات هذا البعد وبلغت نسبة المحايدون (4.6%)، أما على المستوى الجزئي كان المؤشر (X30) النسبة الاكثر اتفاقاً عليها من قبل الافراد المبحوثين وجاء ذلك بوسط حسابي مقداره (4.526) وبأنحراف معياري (0.629)، والمتعلق بأن المنظمة توفر الدعم التحليلي لتقييم البدائل المحددة في المنظمة، أما اقل قيمة ظهرت عند المؤشر (X27) وجاء ذلك بوسط حسابي (4.157) وأنحراف معياري (1.065)، وهذا يعود إلى عامل الخوف من التغيير وعدم تقبل أو مشاركة جميع المستويات الإدارية في تحدد الخطة الاستراتيجية وبالتالي يؤدي إلى عدم وجود أعمال ريادية وإبداعية.

ث- يلاحظ في الجدول أعلاه بأن الفقرات الخاصة ببعده القوة من (X16-X20)، أن إجابات المدراء عينة البحث تميل الى الاتفاق بنسبة (91.88%)، وذلك بوسط حسابي (4.368) وأنحراف معياري (0.870)، في حين أن نسبة (5.3%) هم غير متفقون مع فقرات هذا البعد وبلغت نسبة المحايدون (2.82%)، أما على المستوى الجزئي كان المؤشر (X17) النسبة الاكثر اتفاقاً عليها من قبل الافراد المبحوثين و ذلك بوسط حسابي مقداره (4.456) وبأنحراف معياري (0.867)، والمتعلق بأن المنظمة تثق بأداء الموظفين وقدرتهم على أداء اعمالهم بكفاءة، أما اقل قيمة ظهرت عند المؤشر (X18) وذلك بوسط حسابي (4.298) وأنحراف معياري (0.822)، وهذا يؤكد بأن معلومات وقدرات المدراء في هذه المنظمات المبحوثة لا تساعدهم على الاستجابة والتكيف السريع للتحديات والتغيرات البيئية.

جدول (3): خصائص المنظمة الذكية (التوزيع التكراري، الوسط الحسابي والانحراف المعياري)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.871	4.245	1.8	1	5.3	3	1.8	1	49.1	28	42.1	24	X21
0.848	4.315	1.8	1	3.5	2	3.5	2	43.9	25	47.4	27	X22
0.839	4.280	1.8	1	3.5	2	3.5	2	47.4	27	43.9	25	X23
0.881	4.210	1.8	1	5.3	3	3.5	2	49.1	28	40.4	23	X24
0.812	4.350	1.8	1	1.8	1	5.3	3	42.1	24	49.1	28	X25
0.883	4.403	1.8	1	3.5	2	5.3	3	31.6	18	57.9	33	X26
1.065	4.157	1.8	1	12.3	7	1.8	1	36.8	21	47.4	27	X27
0.863	4.403	1.8	1	3.5	2	3.5	2	35.1	20	56.1	32	X28
0.779	4.438	1.8	1	1.8	1	1.8	1	40.4	23	54.4	31	X29

0.629	4.526	0	0	1.8	1	1.8	1	38.6	22	57.9	33	<b>X30</b>
0.808	4.245	1.8	1	3.5	2	1.8	1	54.4	31	38.6	22	<b>X31</b>
0.789	4.193	1.8	1	3.5	2	1.8	1	59.6	34	33.3	19	<b>X32</b>
0.837	4.368	1.8	1	3.5	2	1.8	1	42.1	24	50.9	29	<b>X33</b>
0.763	4.333	0	0	3.5	2	7	4	42.1	24	47.4	27	<b>X34</b>
0.848	4.315	1.8	1	3.5	2	3.5	2	43.9	25	47.4	27	<b>X35</b>
<b>0.821</b>	<b>4.318</b>		<b>1.16</b>	<b>1.40</b>		<b>4.6</b>		<b>44.7</b>		<b>47.6</b>		المعدل العام

جدول إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

التمكين وخصائص المنظمة الذكية في منظمات الاعمال المبحوثة.

ويتبين الجدول (4) بأن هناك ارتباط معنوية قوية على المستوى الكلي والجزئي بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية، إلا أن العلاقة بين بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات والمنظمة الذكية كانت الأقوى، إذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.836) وعند مستوى دلالة معنوية (0.00). ويدل ذلك على أنه كلما كلما سعت المنظمات إلى توفير أبعاد التمكين لدى المدراء في المنظمات المبحوثة، كلما ساعدها على أن تتجه المنظمة لتكون منظمة ذكية اي لها القدرة على ايجاد البدائل الاستراتيجية والتعلم المستمر وفهم بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا يشير إلى صحة الفرضيات التي تتفرع من ضمن الفرضية الرئيسة الأولى .

## ثانياً- قياس علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية:

إن لهذا المحور هدف اساسي وهو قياس مقدار الترابط بين أبعاد التمكين والمنظمة الذكية، وذلك باستخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation). وعند مقارنة علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل بأبعاد التمكين وبين المتغير المعتمد المتمثل بخصائص المنظمة الذكية نلاحظ النتائج التالية والمعروضة في الجدول (4).

1- يظهر الجدول (4) درجة الترابط على المستوى الكلي بين أبعاد التمكين (المتغير المستقل) وخصائص المنظمة الذكية (المتغير المعتمد) هي علاقة معنوية موجبة بلغت (0.868) عند مستوى دلالة معنوية (0.00)، وبناءً على ماسبق قبول نص الفرضية الرئيسة الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد

جدول (4): علاقة الارتباط بين أبعاد التمكين وخصائص المنظمة الذكية

درجة المعنوية	المتغير المعتمد	
	المتغير المستقل	خصائص المنظمة الذكية
0.00	أبعاد التمكين	<b>0.868**</b>
0.01	الإتصال ومشاركة المعلومات	<b>0.836**</b>
0.00	إمتلاك المعرفة	<b>0.750**</b>
0.00	التحفيز والمكافآت	<b>0.574**</b>
0.00	القوة	<b>0.798**</b>

مصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS) ، N = 57 ، p ≤ 0.01 \*\*

## ثالثاً- قياس تأثير أبعاد التمكين في المنظمة الذكية:

إنّ الهدف من هذا المحور هو بيان تأثير أبعاد التمكين في المنظمة الذكية ، وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط للتعرف على درجة التأثير بين متغيرات البحث، وعند عرض نتائج علاقة تأثير ابعاد التمكين في المنظمة الذكية نلاحظ النتائج التالية:-

**1-** يظهر نتائج التحليل على المستوى الكلي في الجدول (5) إلى أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين(المتغير المستقل) في المتغير المعتمد (المنظمة الذكية) مجتمعة، إذ أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.768) ، وهذا يشير إلى أن أبعاد التمكين تؤثر في خصائص المنظمة الذكية في منظمات الأعمال المبحوثة بنسبة (76.8%) ، أما باقي النسبة ترجع إلى خصائص اخرى لم يذكر في نموذج هذا البحث، ويدعم ذلك قيمتها الجدولية التي بلغت (4.016) وهي أصغر من القيمة المحسوبة (F) والتي بلغت (127.757)، وعند درجتي حرية (1،55) ، أما قيمة المؤشر ( $\beta_1$ ) الذي يقصد به الميل الحدي ويؤكد بان تغيير أبعاد التمكين ايجابياً بمقدار (1) يعني وجود تغير مقدار (83.6%) من خصائص المنظمة الذكية ، ويدعم ذلك القيمة المحسوبة (t) التي بلغت (11.303) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (t) البالغة (1.673) ، ويدل ذلك على أن المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة ذات خصائص ذكية يجب عليها العمل على استحضار أبعاد التمكين، لما لهذه الابعاد من تأثير على تبنى أو تحقيق خصائص المنظمة الذكية، ونتيجة لما توصلت اليه نتائج البحث والتي تدعم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية مبدئياً والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين في المنظمة الذكية.

**2-** أما نتائج التحليل على المستوى الجزئي كما مبين في الجدول (5) إلى أن أبعاد التمكين ومنها الاتصال ومشاركة المعلومات تؤثر في المنظمة الذكية معنوياً، ويبين النتائج في الجدول أدناه أن ( $R^2$ )معامل التحديد يؤكد بأن بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات تؤثر في خصائص المنظمة الذكية بنسبة (69.9%) ، ويدعم ذلك قيمتها الجدولية التي بلغت (4.016) وهي أصغر من

القيمة المحسوبة (F) والتي بلغت (127.757)، وعند درجتي حرية (1،55) ، أما قيمة المؤشر ( $\beta_1$ ) الذي يقصد به الميل الحدي ويؤكد بان تغيير بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات ايجابياً بمقدار (1) يعني وجود تغير مقدار (83.6%) من خصائص المنظمة الذكية ، ويدعم ذلك القيمة المحسوبة (t) التي بلغت (11.303) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (t) والبالغة (1.673).

**3-** يظهر الجدول (5) نتائج التحليل إلى أنّ البعد الثاني لأبعاد التمكين أي إمتلاك المعرفة تؤثر في المنظمة الذكية معنوياً، ويبين النتائج في الجدول أدناه أن ( $R^2$ )معامل التحديد يؤكد بأن بُعد امتلاك المعرفة تؤثر في خصائص المنظمة الذكية بنسبة (56.2%) ، ويدعم ذلك قيمتها الجدولية التي بلغت (4.016) وهي أصغر من القيمة المحسوبة (F) والتي بلغت (70.659)، وعند درجتي حرية (1،55) ، أما قيمة المؤشر ( $\beta_1$ ) الذي يقصد به الميل الحدي ويؤكد بان تغيير بُعد امتلاك المعرفة ايجابياً بمقدار (1) يعني وجود تغير مقدار (75%) من خصائص المنظمة الذكية ، ويدعم ذلك القيمة المحسوبة (t) التي بلغت (8.406) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (t) والبالغة (1.673).

**4-** يبين الجدول (5) نتائج تحليل البحث إلى أنّ البعد الثالث لأبعاد التمكين أي التحفيز والمكافآت تؤثر في المنظمة الذكية معنوياً، ويبين النتائج في الجدول أدناه أن ( $R^2$ )معامل التحديد يؤكد بأن بُعد التحفيز والمكافآت تؤثر في خصائص المنظمة الذكية بنسبة (45.4%) ، ويدعم ذلك قيمتها الجدولية التي بلغت (4.016) وهي أصغر من القيمة المحسوبة (F) والتي بلغت (45.802)، وعند درجتي حرية (1،55) ، أما قيمة المؤشر ( $\beta_1$ ) الذي يقصد به الميل الحدي ويؤكد بان تغيير بُعد التحفيز والمكافآت ايجابياً بمقدار (1) يعني وجود تغير مقدار (67.4%) من خصائص المنظمة الذكية .

**5-** يبين الجدول (5) نتائج تحليل البحث إلى أنّ البعد الرابع والاحير لأبعاد التمكين أي بُعد القوة تؤثر في المنظمة الذكية معنوياً، ويبين النتائج في الجدول أدناه أن ( $R^2$ )معامل التحديد

يؤكد بأن بُعد القوة تؤثر في خصائص المنظمة الذكية بنسبة (63.7%)، ويدعم ذلك قيمتها الجدولية التي بلغت (4.016) وهي أصغر من القيمة المحسوبة (F) والتي بلغت (96.308)، وعند درجتي حرية (1،55) ، أما قيمة المؤشر ( $\beta_1$ ) الذي يقصد به الميل الحدي ويؤكد بان تغيير بُعد القوة ايجابياً بمقدار (1) يعني وجود تغير مقدار (79.8%) من خصائص المنظمة الذكية . ويدعم ذلك القيمة المحسوبة (t) التي بلغت (9.814) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (t) والبالغة (1.673).

جدول (5): علاقة التأثير أبعاد التمكين في خصائص المنظمة الذكية

خصائص المنظمة الذكية				المتغير المعتمد	المتغير المستقل
المحسوبة F	R <sup>2</sup>	$\beta_1$	$\beta_0$		
43.155	0.768	0.332 (3.595)	1.193	أبعاد التمكين	
127.757	0.699	0.836 (11.303)	0.507	الإتصال ومشاركة المعلومات	
70.659	0.562	0.750 (8.406)	0.711	إمتلاك المعرفة	
45.802	0.454	0.674 (6.768)	0.484	التحفيز والمكافآت	
96.308	0.637	0.798 (9.814)	0.738	القوة	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS).

f: 55, n = 57

F الجدولية = (4.016) T الجدولية = (1.673) d

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً- الاستنتاجات:

توصل الباحثان إلى حزمة من الاستنتاجات وهي كالآتي:

والتمكين في المستوى الثاني، وهذا يشير إلى تواجد خصائص المنظمة الذكية في المنظمات المبحوثة.

3. أشارت النتائج على أن إجابات المبحوثين في هذه المنظمات تؤكد على أن العاملون في المنظمة أكثر فهما لادوارهم نتيجة إتاحة المعلومات لهم وقت الحاجة لها، وفي نفس الوقت بينت النتائج وجود تقصير من قبل المنظمة في إتاحة هذه المعلومات نتيجة عدم وصفها بالدقة والموضوعية.

4. إن قياس آراء المستجيبين كشفت على أن المنظمات المبحوثة تعتمد على المعلومات الموثوقة لحل المشكلات التي تواجههم ، وبالمقابل فقد ظهرت نتائج البحث أن أن المدراء في المنظمات المبحوثة تحرص على تبادل الأفكار أثناء حضور اللقاءات الدورية بين أقسام المنظمة. ويدل ذلك على أن المدراء في هذه المنظمات تعتمد على المعلومات الدقيقة والموثوقة في حل المشاكل

1. إن مفهوم المنظمة الذكية هي من المفاهيم الحديثة للإدارة في بيئة الأعمال المعاصرة ، وهي تمثل خليط أو مزيج من ذكاء الافراد واستخدام التكنولوجيا الحديثة ، كما تؤكد الدراسات السابقة بأن هناك ثلاثة خصائص للمنظمة الذكية وهي تعلم مستمر، إيجاد البدائل الاستراتيجية، وفهم البيئة.

2. وبينت النتائج أن إجابات الافراد المبحوثين في الجانب الوصفي للتحليل تؤكد على ان مستويات الاتفاق توافر أبعاد التمكين كانت جيدة جداً، وفي نفس الوقت كانت نسبة الاتفاق في المنظمات المبحوثة للمنظمة الذكية بنسبة جيدة، أما فيما يتعلق بأهمية تسلسلها كانت المنظمة الذكية في المرتبة الاولى



من ضرورة توضيح الرؤى والحظوظ والتوجهات المستقبلية للمنظمات المبحوثة وبالتالي يحقق مبدء الافصاح والشفافية للافراد العاملين في المنظمة.

3. نتيجة للتقلبات والتغيرات التي تشهدها منظمات الاعمال المبحوثة، تقترح الدراسة منح الصلاحيات والمسؤوليات للافراد العاملين من اجل مواجهة التغيرات والقدرة على الاستجابة السريعة لها مما يعزز قدرة المنظمة للتحويل الى منظمة ذكية وذات خصائص متميزة .

4. ينبغي على المدراء في هذه المنظمات عينة البحث التركيز على ابعاد التمكين والتوسع في كل مايتعلق بهذا المبدأ لما له من قدرة في منح الثقة والتحفيز والدعم للافراد العاملين في المنظمة وبالتالي قدرة الافراد على تقبل المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة .

5. تقترح الدراسة بتوسيع الدراسات المستقبلية عن ابعاد التمكين ودورها في تحقيق خصائص المنظمة الذكية من حيث اختلاف البيئة وحجم العينة ومجتمع البحث، بحيث تكون فيها المنظمة الذكية أحد متطلبات السيادة الاستراتيجية.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- أبوغفش، مؤيد علي.(2014). دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الابداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.رسالة ماجستير منشورة. أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة\_ فلسطين.

- الجعري، دعاء.(2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير. جامعة الخليل، فلسطين.

- حسوني، أنير عبد الأمير.(2012). تأثير ثقافة التمكين في منظمات التعلم. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد2، العدد3، العراق.

- حليمة، عبدالمؤمن وعيمينة، قوفي.(2015). استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أو لحاج، البويرة، الجزائر.

الا أنها لا تهتم بتبادل الآراء والافكار أثناء حضور الاجتماعات الدورية مما ينعكس سلباً على مستوى الاداء الكلي للمنظمة.

5. نستنتج من قياس آراء المستجيبين بوجود نسبة جيدة من الاتفاق على أن المنظمات المبحوثة تستخدم نظام الحوافز ، وبالمقابل يؤكد نسبة من المدراء عينة البحث أن نظام الحوافز المعمول به لا يحقق العدالة للجميع. ونستنتج من ذلك إن إدارة المنظمة تعتمد على نظام للحوافز والمكافآت إلا أن هذا النظام لا يحقق العدالة التنظيمية في المنظمة.

6. أظهرت النتائج على المستوى الكلي لتحليل بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد التمكين (المتغير المستقل) والمتغير التابع (المنظمة الذكية) ، أما على المستوى الجزئي جاء بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات هي الأكثر ارتباطاً في المنظمة الذكية، وهذا يدل على أن أبعاد التمكين السائدة في المنظمات المبحوثة لها علاقة ببناء وتحقيق المنظمة الذكية. وهذا يدل على أن نظام الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات السائد بالمنظمات المبحوثة هي من أهم أبعاد التمكين التي لها ارتباط بتحقيق المنظمة الذكية.

7. أظهرت النتائج على المستوى الكلي للبحث بوجود علاقة تأثير لابعاد التمكين في المنظمة الذكية ، أما على المستوى الجزئي جاء بُعد الاتصال ومشاركة المعلومات هي الأكثر تأثيراً في بناء وتحقيق خصائص المنظمة الذكية، وهذا يشير الى ان لابعاد التمكين قدرة التأثير في المنظمة الذكية وتحقيق خصائصها.

### ثانياً-المقترحات:

يتضمن هذا المحور بعض المقترحات لمنظمات الأعمال المبحوثة والتي قدمت نتيجة للاستنتاجات التي توصلت اليه الدراسة، وهي كالتالي:

1. ترى الدراسة بضرورة توافر قاعدة معلومات تتصف بالدقة والموضوعية في المنظمات المبحوثة، بما يضمن للمنظمة وجود مورد قادر لحل وفهم ومواجهة التحديات المستقبلية .

2. ضرورة إهتمام منظمات الأعمال المبحوثة على تبادل الأفكار أثناء حضور اللقاءات الدورية بين أقسام المنظمة للتأكد

- حمه ره ش، دنيا طارق.(2015). الاثر التتابعي لخصائص المعلومات ومقدرات الابداع الاستراتيجي في تحقيق متطلبات المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لأراء مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة صلاح الدين، اربيل.
- الدوري، زكريا مطلق و صالح، احمد علي.(2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة. الطبعة الأولى، دار يازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- راضي، جواد محسن.(2010). التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين : دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 ، العدد 01 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- ردايدة، ايناس محمد أمين.(2016). أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. رسالة ماجستير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الرشودي، خالد سليمان.(2009). مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها للتطبيق. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- روستم، كاوه محمد.(2012). التحفيز ودوره في زيادة الانتاج في معامل الاسمنت في إقليم كردستان العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس\_ لبنان.
- الساعدي، مؤيد.(2010). السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية"، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- شاكر، ريناس أبابكر.(2016). الاستشعر البيئي ودوره في تحقيق أبعاد المنظمة الذكية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة زاخو، دهوك.
- الشهراني، عبدالله عوض.(2009). دور التمكين في تحقيق الانشطة الرياضية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- صالح، سكفان علي.(2016). دور تمكين القيادات الادارية في التغيير الاستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان.
- الطائي، يوسف حجيم. الصائغ، محمد جبار، وهادي، قيصر علي.(2013). صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في
- بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات. مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، السنة التاسعة، العدد26.
- العبادي، هشام فوزي.(2012). الذكاء التنظيمي كممارسة اعمال نحو بناء منظمة ذكية : منظور مفاهيمي المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ، ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، العراق.
- عبد الحسين، باسم.(2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد31، العراق.
- عجيلات، دانا نادر سليم.(2013). أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني: دراسة تطبيقية على شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الاردن. رسالة ماجستير منشورة، إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان\_ الاردن.
- عريقات، أحمد، وآخرون.(2011). قضايا إداري معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان\_ الأردن.
- عريقات، احمد.(2011). دور التمكين في إدارة الازمات في منظمات الاعمال. المؤتمر العلمي السابع، تداعيات الازمة الاقتصادية على منظمات الاعمال، التحديات، الفرص، الرقابة، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- عريقات، زكية محمود أحمد.(2014). دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في ظل إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس\_ لبنان.
- عفانة، حسن مروان.(2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر، فلسطين.
- العنزلي، سعد علي و صالح، أحمد علي.(2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الفرج، محمد سمير، الزبير، عثمان.(2011). المنظمة الذكية والأعمدة الخمسة لمنظمة المستقبل، المجلة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، العدد16.
- الكرعاوي، محمد ثابت فرعون.(2015). استراتيجية ريادة الأعمال لتبني نموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية: دراسة ميدانية فش شركات الاتصالات المتنقلة في العراق(زين العراق، اسيا سيل، كورك). رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء\_ العراق.

- Firuzjaeyan، Ali. A. ، Firuzjaeyan، Mojtaba، Bakhshian، Alieh & Nasiri ، Sepide (2014.) "Structural modeling of organizational intelligence and (With an emphasis on creativity)" *International Journal of Economy، and Social Sciences* ، Vol(3)، No (4).
- Mohammadi، Hamed ، Babaei Mohammad (،2015،) A survey on the components affecting organizational intelligence and assessing the status of these components (case study: Mazandaran Gas Company) ، *visi Journal akademik*، (5).
- Njie، Thaddeus L & et al. (2008): "Top management commitment and Empowerment of employees in TQM implementation."، thesis comprises 15 ECTS credits and is a compulsory part in the Master of Science with a major in Industrial Engineering-Quality and Environmental management.
- Nunamaker، Jay F; Weber، E. Sue; Chen، Minder. (1989). *Organizational Crisis Management Systems: Planning for Intelligent Action. Journal of Management Information Systems*، 5 (4).
- Poulsen، K.M & Arthur، M.B. (2005). *Intelligent Career Navigation. American Society for Training and Development*، 59 (5).
- Schwaninger، M. (2009). *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. 2nd Ed، Springer-Verlag Berlin Heidelberg، Germany.
- Siriwardanage، N & Oduor، E. (2010). *Intelligent Interface for Crisis management. Master Thesis، Chalmers University of Technology*، Sweden.
- Ugboro، I & Obeng، K. (2000): "Top Management Leadership"، Employee Empowerment، Job Satisfaction، and Customer Satisfaction in TQM Organization: An Empirical Study، *Journal of Quality Management*.
- Wheelen، T & Hunger، D. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. 13th ed، Pearson: Prentice Hall، Upper Saddle River، U.S.A.
- Wiig ، Ksrt M، (2000)، The Intelligent Enterpris And Knowledge management I .Article Prepared For UNESCO S Encyclopedia of Life Support Systems.
- معراج، قدری أحمد. (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- ملحم، يحيى سليم. (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- النواصرة، مصطفى. (2016). جدارات القيادة الاستراتيجية وأثرها في بناء المنظمات الذكية: دراسة ميدانية على مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير (كادبي). أطروحة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان: الأردن.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

- Albrecht، K. (2002). " Organizational intelligence & Knowledge Management :Thinking Outside the Silos " Executive white paper.
- Albrecht، K. (2002)، "intelligence Organizational & Knowledge Management:Thinking Outside the Silos"، Executive white paper.
- Atos، A. (2011). *Smart Organization Consulting*. World line، Atos World Grid and the fish itself are registered trademarks of Origin SA.
- Azma، Fereydoon - mostafapour، Mohammad Ali & Rezaeic، Hamid (2012) "The application of information technology and its relationship with organizational intelligence" Published by Elsevier Ltd، *Procedia Technology*، Vol 1 .
- Buchanan، D and Huczynski، A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5th edition. Prentice-Hall، Financial Time.
- Butler، T. (2006): "Anti- Foundational Knowledge Management، In: Schwartz، D، *Encyclopedia Of Knowledge Management*"، Idea Group Reference.
- Daft، Richard، L. (2001): "Organization Theory and Design"، South – Western College Publishing، Ohio، U.S.A.
- Filos، Erastos; Dec. (2005). *Smart Organizations In The Digital Age*. European Commission، Directorate-General Information Society and Media.
- Finkelstein، Sydney and Jackson، Eric M.; Sep/Oct (2005) *Immunity from implosion: Building smart leadership*. Ivey Business Journal; Vol. 70 Issue 1.

جامعة زاخو

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم الإدارية

م/ استمارة الاستبانة

السادة المستجيبون... المحترمون

إن استمارة الاستبانة هذه هي جزء من البحث الموسوم ((دور أبعاد التمكين في تحقيق خصائص المنظمة الذكية: دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الأعمال في محافظة دهوك)). ولغرض استكمال البحث العلمي تستخدم هذه الاستمارة مقياساً للتحليل، لذلك نطلب من حضرتكم اختيار الإجابة المناسبة وبموضوعية تامة يدعم البحث على الوصول على النتائج المرجوه وتحقيق أهداف البحث الحالي. نرجوا وضع علامة (✓) في جميع الخانات لأن ترك أي خانة بدون إشارة تعني تلف الاستمارة وعدم صلاحيتها للتحليل.

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية

الباحثان

م. أفين محمد صالح أحمد

م. جگر مصطفى اسماعيل

أولاً: بيانات تعريفية:

1. جنس : ذكر  ، أنثى
2. عمر : أقل من 30 سنة  30-40 سنة  ، 40 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: إعدادية فما دون  ، دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
4. مدة خدمة العمل في المنظمة: أقل من 3 سنوات  ، 3-5 سنوات  ، أكثر من 10 سنوات

ثانياً: التمكين: مجموعة ممارسات إدارية لتزويد العاملين بالسلطة والمعرفة وزيادة دافعيتهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة (تشمل المدراء لأغراض هذا البحث كل القيادات الإدارية في منظمات الأعمال المبحوثة).

نرجوا دراسة الفقرات بدقة قبل الاجابة عليها وذلك من خلال وضع إشارة (✓) امام الخانة التي تمثل رأيك.

ت الاتصال ومشاركة المعلومات

تتفق بشدة    أتفق    محايد    لا أتفق    لا أتفق بشدة

1 أحصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في أي وقت أشاء.

2 تتصف المعلومات المتاحة للمدراء الإداريين في المنظمة بالدقة والموضوعية.

3	العاملون في المنظمة أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.
4	مهارات الاتصال لدى العاملين عالية، وتسهم في تسهيل إنجاز المهام.
5	الاتصالات ما بين المستويات الإدارية تتسم بالبطء في نقل المعلومات.
ت	امتلاك المعرفة
	أُتفق بشدة      أُتفق      محايد      لا أُتفق      لا أُتفق بشدة
6	تمتلك القيادات الإدارية في المنظمة الخبرات والمعارف اللازمة في مجال عملهم.
7	تركز القادة الإداريين في المنظمة على ان يكون اجتماعات القسم الوقت المناسب لاقتراح الآراء والافكار.
8	تمتلك المنظمة قاعدة معلومات تتصف بالدقة والموثوقية لمواجهة المواقف الحرجة.
9	تسعى القيادات الإدارية في المنظمة على إضافة خبرة إلى خبراتهم عن طريق الاستفادة من تجارب الآخرين.
10	تستفيد منظمتنا من نجاح وتجارب المنظمات الأخرى.
ت	التحفيز والمكافآت
	أُتفق بشدة      أُتفق      محايد      لا أُتفق      لا أُتفق بشدة
11	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع.
12	تعتمد منظمتنا على أنظمة التحفيز والمكافأة في استقطاب الموارد البشرية.
13	أُتلقى مكافآت مادية أو معنوية عندما أقوم بأعمال إبداعية.
14	تساهم برامج التحفيز والمكافأة في دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
15	تحرص منظمتنا على ربط نظام التحفيز والمكافأة بالأعمال المبدعة والمميزة في المنظمة.
ت	القوة
	أُتفق بشدة      أُتفق      محايد      لا أُتفق      لا أُتفق بشدة
16	تتوفر لدي المهارات الضرورية للقيام بمهام وظيفتي.
17	هناك ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.
18	لدي من المهارات والمعلومات ما يمكنني من التعامل مع مسؤوليات وأعباء وظيفتي.

19	مهام عملي لها معنى وقيمة بالنسبة لزملائي في العمل ورتبتي المباشر
20	أسيطر بدرجة كبيرة على الطرق التي أؤدي بها
<b>ثالثاً: خصائص المنظمة الذكية:</b> وتعرف بأنها المنظمة التي تقوم بتوليد المعرفة والاستخدام الاستراتيجي لتلك المعرفة لغرض التنسيق مع المنطقة المحيطة بها.	
ت	التعلم المستمر
	أنفق بشدة    أتفق    محايد    لا أتفق    لا أتفق بشدة
21	تهدف منظمتنا للتعليم المستمر من خلال الاجراءات العملية في بيئة الأعمال، من اجل الاستجابة والتكيف مع التقلبات في بيئة الأعمال.
22	إن استراتيجية التعلم المستمر تساهم في ايجاد اعلى قيمة للمنظمة ولزبائنها.
23	تحدد منظمتنا الفرص بناءً المزايا التنافسية.
24	تعتبر منظمتنا ان العملية المريحة للمنظمة هي نتيجة للتغير الايجابي .
25	توفر منظمتنا لموظفيها الموارد والفرص اللازمة للتعلم.
ت	إيجاد البدائل الاستراتيجية
	أنفق بشدة    أتفق    محايد    لا أتفق    لا أتفق بشدة
26	تقوم منظمتنا بايجاد الكثير من البدائل الاستراتيجية وتقييمها للوصول الى القرارات الرشيدة .
27	ترحب منظمتنا بالاراء الإبداعية المتميزة والمستجدة.
28	لايجاد البدائل الاستراتيجية تستخدم منظمتنا التقنيات الحديثة لاتخاذ القرارات .
29	تقوم منظمتنا بايجاد حزمة من البدائل من اجل القرارات الاستراتيجية وبشكل روتيني.
30	إن الركيزة الاساسية لتقييم البدائل الاستراتيجية لدى منظمتنا هي التحليل.
ت	فهم البيئة
	أنفق بشدة    أتفق    محايد    لا أتفق    لا أتفق بشدة
31	إن حالات عدم التأكد تأثير واضح عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة .
32	لدى منظمتنا القدرة على معالجة حالات عدم التأكد البيئي المرتبط بالقرارات الاستراتيجية للمنظمة.
33	لدى منظمتنا مختصين في معالجة اثار تقييم عدم التأكد في البيئة .
34	تمتلك منظمتنا رؤية عقلانية على تشخيص حالات عدم التأكد في البيئة.
35	تعمل منظمتنا عند اتخاذ أية قرارات بتحديد مصادر حالات عدم التأكد في البيئة.



#### **ABSTRACT**

The research aim to investigate the role of empowerment dimensions on smart organization characteristics among managers in business organizations in Duhok Governorate. The research variables was based on previos literature to provide a theoretical framework for the research variables (empowerment and its dimension and the characteristics of smart organization).

In order to achieve the objective of the research, The researchers based on the questionnaires as a main tool to collect the research data (57) questionnaires were analyzed by the managers as the sample, after testing the reliability of the questionnaire. The data were analyzed using many statistical tools and (SPSS), the research found number of suggestions for the organizations of the research sample, including the need for accurate and objective information to insure that the organization has the characteristics of the organization. Enabling them to face the current and future environment.