



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط

رسالة ماجستير مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

سجى جواد حسين الكرعاوي

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

جواد محسن راضي

2016م

1438هـ

شهادة الخبير اللغوي

لقد قوّمت (رسالة) الطالبة (سجي جواد حسين) الموسومة (تأثير القيادة
الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي) لغوياً، وأجد
أنّها صالحة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم:

الدرجة:

مكان العمل:

التاريخ: 2016/ /

شهادة الخبير العلمي

لقد اطلعت على (رسالة) الطالبة (سجي جواد حسين) الموسومة (تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي) ، وقومتها علمياً، وأجد أنّها صالحة للمناقشة .

التوقيع:

الاسم:

الدرجة:

مكان العمل:

التاريخ:

2016/ /

إقرار المشرف

أشهد أنّ إعداد الرسالة الموسومة (تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي) والمقدمة من الطالبة (سجى جواد حسين) قد تمت تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال .

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

جواد محسن راضي

2016/ /

توصية رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصية الأستاذ المشرف أشرح الرسالة للمناقشة.

الأستاذ الدكتور

صالح عبد الرضا رشيد

رئيس لجنة الدراسات العليا

في قسم إدارة الأعمال

2016/ /

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية الأستاذ المشرف والسيد رئيس لجنة الدراسات العليا أشرح الرسالة للمناقشة.

الأستاذ المساعد الدكتور

اسيل علي مزهر

رئيس قسم إدارة الأعمال

2016/ /

إقرار لجنة المناقشة

نشهد أننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة قد أطلعنا على الرسالة الموسومة (تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من جامعات الفرات الأوسط) وقد ناقشنا الطالبة (سجى جواد حسين) في محتوياتها وفيما له علاقة بها , وقد وجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في فلسفة إدارة الأعمال بتقدير (جيد جداً) .

رئيس لجنة المناقشة
أ.د. ليث علي الحكيم
٢٠١٦ / /

عضو لجنة المناقشة
أ.م.د. فاضل راضي غباش
٢٠١٦ / /

المشرف
أ.م.د. جواد محسن راضي
٢٠١٦ / /

عضو لجنة المناقشة
أ.م.د. غني دحام تنائي
٢٠١٦ / /

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية على قرار لجنة المناقشة .

الأستاذ المساعد الدكتور
مجيد عبد الحسين هاتف
عميد كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة القادسية
٢٠١٦ / /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كما أرسلنا فيكم رسولاً منكم يتلو عليكم آياتنا

ويزكيكم ويعلمكم الكتاب والحكمة ويعلمكم

ما لم تكونوا تعلمون

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة : الآية (151)

الإهداء

إلى والدتي الحبيبة التي تعهدتني برعايتها واهتمامها وباركت أيامي بدعائها ..

ذكري والدي... فيض المحبة.. طيب الله ثراه واسكنه فسيح جناته ..

إلى زوجي الذي شاركني المشقة والعناء...

إلى أخواتي وإخوتي وجميع اقربائي ..

إلى المصاييح التي أضأت بنورها سبيل العلم والمعرفة... أساتذتي ..

إلى زملاء الدراسة ..

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ..

الباحثة



شكر وعرفان

اما قبل فالحمد لله رب العالمين حمداً لا يحصىه الا هو والصلاة والسلام على النبي المختار وآله الاطهار .

اما بعد ، في مستهل هذه الدراسة وعرفانا مني بالجميل ، أتقدم بجزيل شكري لأستاذي الدكتور (جواد محسن راضي) لقبوله الاشراف على الرسالة ومتابعته لها منذ الخطوات الأولى وعلى ما منحني من صدر واسع وتوجيهات وإرشادات قيمة ساعدت على إخراج هذا العمل بهذه الصورة . ويسعدني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور محمد حبيب الشاروط عميد كلية الإدارة والاقتصاد ، والأستاذ المساعد الدكتور احسان دهش جلاب معاون العميد للشؤون العلمية والان الدكتور احمد كاظم لرعايتهم العلمية لطلبة الدراسات العليا جزاهم الله خير الجزاء . وللأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أتقدم بخالص تقديري على تفضلهم قبول قراءة الرسالة ومناقشة هذا الجهد العلمي المتواضع وإغنائها بملاحظاتهم القيّمة ، كما أتقدم بالشكر والامتنان لرئيس قسم ادارة الاعمال الدكتور الاستاذ المساعد (ماجد عبد الامير محسن) وأساتذة قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية ، وللأساتذة الذين تواصلوا معنا نبراساً للعلم أثناء الجانب التحضيري لبرنامج الماجستير ، كما أسجل امتناني لجميع الأساتذة الذين أسهموا في تقويم الاستبانة الخاصة بالدراسة . وأود أن أتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى كل زملائي طلبة الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال وكذلك أشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومدّ لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

المستخلص

تناولت الدراسة بعنوان (تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي) البحث في مدى امكانية تأثير ابعاد القيادة الذكية والتي شملت (الذكاء الشعوري والعقلاني والروحي) في المنظمة الذكية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة بالتغيير، القلب، الانسجام والتوافق، تطوير المعرفة وضغط الاداء) ومن خلال التعلم التنظيمي الذي يشمل (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية) وبناء على ما سبق ولمحدودية الدراسات التي تناولت هذه الموضوعات بخاصة في البيئة العراقية، فقد سعت الباحثة إلى تناول الدراسة في عينة من جامعات الفرات الاوسط. فتضمنت جانباً تطبيقياً استندت على فرضيات رئيسة وفرعية اختص قسم منها بتحليل وتشخيص علاقة الارتباط بين القيادة الذكية وأبعاد المنظمة الذكية من خلال ابعاد التعلم التنظيمي، في حين اختص القسم الاخر بتحليل وتشخيص علاقة الأثر، وتبنت الباحثة أسلوب العينة القصدية (العمدية) والتي ضمت مجموعة من رؤساء الاقسام في مختلف الكليات، وقد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة (116) استمارة من مجموع (150) استمارة موزعة، واستخدمت الدراسة أدوات إحصائية متنوعة لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام الحزم الإحصائية اللازمة من خلال مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة وبرنامج (SPSS V.19)، وبرنامج (Amose vr,20) وتوصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات اهمها (يسهم امتلاك القيادات الجامعية لمستوى عال من الذكاء في زيادة قدرتهم على تحويل كلياتهم الى منظمات ذكية من خلال اهتمام تلك الكليات بأبعاد التعلم التنظيمي). وفي ضوء الاستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات اهمها دعوة الجامعات المبحوثة إلى نشر مفهوم القيادة الذكية بين أعضاء الكليات من رؤساء الاقسام، وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة إلى التوعية بدور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات وصولاً الى المنظمات الذكية.

الكلمات الدلالية: القيادة الذكية، التعلم التنظيمي، المنظمة الذكية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الإهداء	1
ب	الشكر والعرفان	2
ت	المستخلص	3
ث	قائمة المحتويات	4
ج - خ	قائمة الجداول	5
د	قائمة الأشكال	6
2-1	المقدمة	7
26-3	الفصل الأول: منهجية الدراسة و الدراسات السابقة	8
16 -4	المبحث الأول: منهجية الدراسة	9
26-17	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	10
81-27	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	11
44-28	المبحث الأول : القيادة الذكية	12
57-45	المبحث الثاني : التعلم التنظيمي	13
80-58	المبحث الثالث : المنظمة الذكية	14
85-81	المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات	15
140-86	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة	16
101-87	المبحث الأول : فحص بيانات الدراسة والتحقق من صدق المقاييس وثباتها	17
129-102	المبحث الثاني : الوصف الإحصائي : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها	18
140-130	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات	19
147-141	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	20
145-142	المبحث الأول : الاستنتاجات	21
147-146	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات لبحوث مستقبلية	22
160-148	المصادر	23
-	الملاحق	24
-	المستخلص باللغة الانكليزية	25

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
10	المحاور التي عالجتها الاستبانة	1
11	عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة	2
12	التكرارات ونسبها لكل نوع اجتماعي	3
13	التكرارات ونسبها لكل فئة عمرية	4
13	التكرارات ونسبها لكل لقب علمي	5
14	التكرارات ونسبها لكل فئة سنوات خدمة	6
14	التكرارات ونسبها لكل شهادة	7
17	بعض الدراسات المتعلقة بالقيادة الذكية	8
20	بعض الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي	9
23	بعض الدراسات المتعلقة بالمنظمة الذكية	10
28	تعريفات القيادة وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	11
29	النتائج المتوقعة عن رأس المال القيادي	12
31	تعريفات الذكاء وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	13
34	تعريفات القيادة الذكية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	14
44	مقارنة بين القيادة الذكية القيادة التقليدية	15
47	تعريفات التعلم التنظيمي وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	16
59	تعريفات المنظمة الذكية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	17
88	التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الذكية	18
89	التوزيع الطبيعي لمتغير التعلم التنظيمي	19
90	التوزيع الطبيعي لمتغير المنظمات الذكية	20
90	الترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة	21
85	المؤشرات وقرار الباحثة	22
87	القيم التقديرية للأوزان الانحدارية لفقرات وابعاد محور القيادة الذكية	23
87	الارتباطات الافتراضية بين ابعاد محور القيادة الذكية	24
88	مربع الارتباطات المتعددة لفقرات محور القيادة الذكية	25
88	المؤشرات المتعلقة بمحور التعلم التنظيمي وقرار الباحث	26
90	قيم الاوزان الانحدارية المعيارية لكل فقرة من فقرات محور التعلم التنظيمي	27
90	الارتباطات الافتراضية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي ((ORLE))	28

29	مربع الارتباطات المتعددة لفقرات محور التعلم التنظيمي (ORLE)	90
30	المؤشرات الخاصة بمقياس المنظمات الذكية	91
31	قيم الاوزان الانحدارية المعيارية لكل فقرة من فقرات مقياس المنظمات الذكية	93
32	الارتباطات الافتراضية بين ابعاد محور المنظمات الذكية	93
33	مربع الارتباطات المتعددة لفقرات محور المنظمات الذكية (INOR)	94
34	معاملات الفا كرونباخ وتجزئة كوتمان النصفية	94
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الذكاء الشعوري (N=116)	96
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الذكاء العقلاني (N=116)	98
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الذكاء الروحي (N=116)	99
38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها لمحور القيادة الذكية	100
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء اكتساب المعرفة (N=116)	101
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء توزيع المعلومات (N=116)	102
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء تفسير المعلومات (N=116)	103
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الذاكرة التنظيمية (N=116)	104
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها لمحور التعلم التنظيمي	105
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الرؤية الاستراتيجية (N=116)	105
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء المصير المشترك (N=116)	106
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الرغبة في التغيير (N=116)	107
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء القلب (N=116)	108
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية	109

	النسبية لبعء الانسجام والتوافق (N=116)	
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء تطوير المعرفة (N=116)	49
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء ضغط الاداء (N=116)	50
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها لمحور المنظمات الذكية	51
114	مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الذكية وابعاد التعلم التنظيمي	52
116	مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الذكية وابعاد المنظمات الذكية	53
118	مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد التعلم التنظيمي وابعاد المنظمات الذكية	54
120	التأثير المباشر لابعاد القيادة الذكية في التعلم التنظيمي	55
122	التأثير المباشر لأبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) في ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR)	56
124	التأثير المباشر لابعاد التعلم التنظيمي في المنظمات الذكية	57
125	معايير معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء اكتساب المعرفة	58
126	التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR)) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء اكتساب المعرفة	59
126	التأثيرات غير المباشرة ومعنويتها باستخدام (Bootstrapping) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء اكتساب المعرفة	60
129	معايير معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء توزيع المعلومات	61
130	التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR)) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء توزيع المعلومات	62
130	التأثيرات غير المباشرة ومعنويتها باستخدام (Bootstrapping) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء توزيع المعلومات	63
133	معايير معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء تفسير المعلومات	64
134	التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR)) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء تفسير المعلومات	65
134	التأثيرات غير المباشرة ومعنويتها باستخدام (Bootstrapping) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء تفسير المعلومات	66
138	معايير معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء تفسير المعلومات	67

	ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء الذاكرة التنظيمية	
138	التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR)) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء الذاكرة التنظيمية	68
139	التأثيرات غير المباشرة ومعنويتها باستخدام (Bootstrapping) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء الذاكرة التنظيمية	69

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
7	مخطط الدراسة الفرضي	1
41	ابعاد القيادة الذكية	2
46	وظائف التعلم التنظيمي	3
51	إطار عملية التعلم التنظيمي حسب وجهة نظر (Huber,1991)	4
52	نموذج (Smith ,1999) للتعلم التنظيمي	5
53	نموذج (Pawlowsky,2001) للتعلم التنظيمي	6
65	مبادئ المنظمات الذكية	7
66	خصائص المنظمة الذكية	8
67	خصائص المنظمة حسب منظور (Bakhshian et al.,2011)	9
69	الأنظمة الفرعية الخمسة للمنظمة الذكية	10
72	نموذج (Schwaninger,2000) لاطار عمل المنظمة الذكية	11
73	نموذج (Hanedeck,2002) عمليات تطوير المنظمة الذكية	12
76	نموذج (Albrecht, 2002) لاطار عمل المنظمة الذكية	13
78	الركائز الثلاث "للمنظمة الذكية"	14
79	نموذج (Fields,2006) لاطار عمل المنظمة الذكية	15
80	نموذج (Gonyea & Kuh , 2009) لاطار عمل المنظمة الذكية	16
86	المخطط البنائي لمقياس القيادة الذكية (INLE)	17
89	المخطط البنائي للتعلم التنظيمي ((ORLE))	18
92	المخطط البنائي للمنظمات الذكية (INOR)	19
119	معادلة النمذجة الهيكلية ((SEM) للتأثير المباشر لأبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) في متغير التعلم التنظيمي))	20
122	معادلة النمذجة الهيكلية ((SEM) للتأثير المباشر لأبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) في ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR))	21
124	معادلة النمذجة الهيكلية ((SEM) للتأثير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي في المنظمات الذكية)	22
125	المخطط البنائي للنموذج المفترض لمعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعد اكتساب المعرفة	23
129	المخطط البنائي للنموذج المفترض لمعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعد توزيع المعلومات	24
133	المخطط البنائي للنموذج المفترض لمعادلة النمذجة الهيكلية ((SEM) لتأثير ابعاد القيادة	25

	الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء تفسير المعلومات	
137	المخطط البنائي للنموذج المفترض لمعادلة النمذجة الهيكلية ((SEM لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء الذاكرة التنظيمية	26

المقدمة

يعد الذكاء هدفا أساسيا تسعى المنظمات المعاصرة كافة الى تحقيقه، وقد اشارت الدراسات النظرية بان القيادة الذكية تؤثر في المنظمات الذكية من خلال التعلم التنظيمي وانطلاقا من ذلك فان البحث الحالي هو محاولة لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات لقد أصبح الحكم على تميز المنظمات وفعاليتها ينطلق من مدى قدرة المنظمات على جذب الافراد والذكاء وإدارة أدائهم بشكل يضمن فارقاً في تنفيذ الأعمال المطلوبة من جهة وقدرتها على إنتاج معرفة والمعلومات الاستراتيجية بالدقة والتوقيت المطلوبين التي تشترك في دعم متخذي القرار في اتخاذ القرارات الصائبة من جهة أخرى ، لذا أرغم التقدم التكنولوجي المنظمات على تطوير نفسها وتجديدها من خلال التعلم ولاسيما في الوقت الراهن استجابة للتغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة.

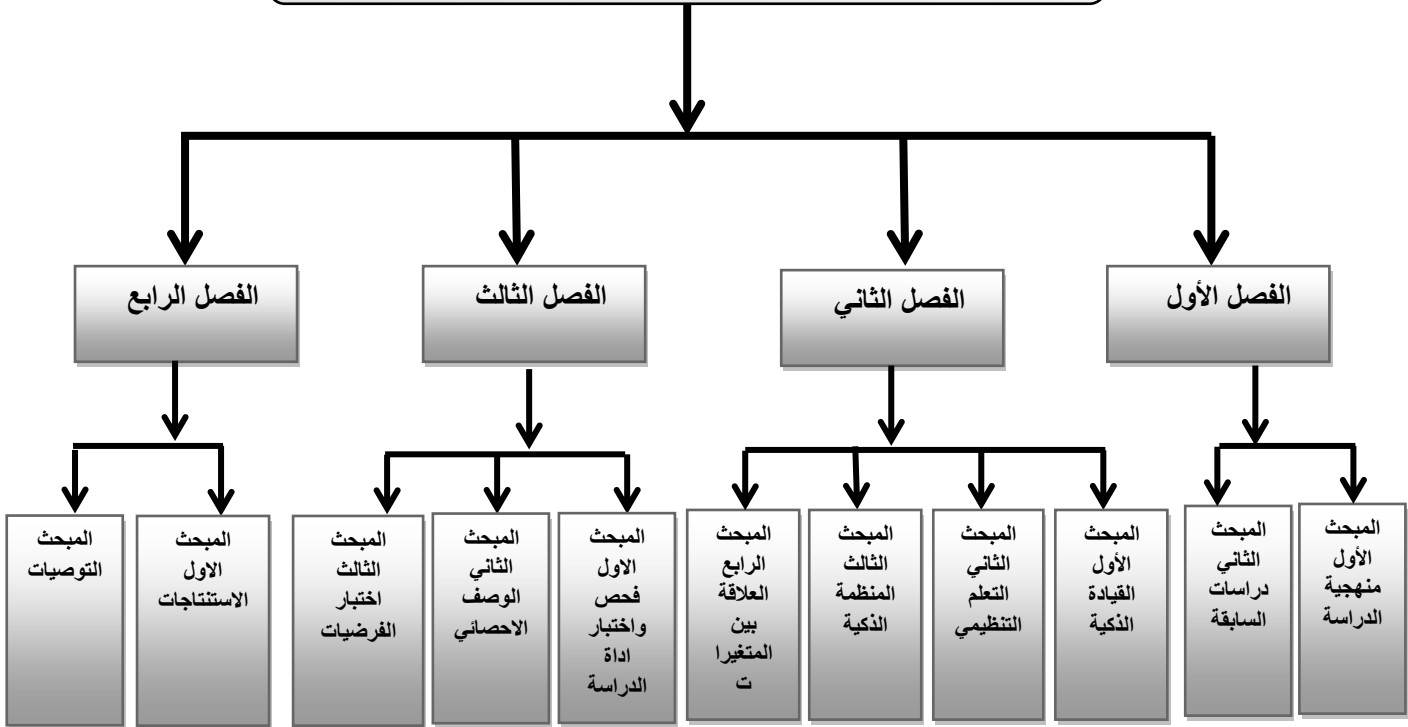
ومن هنا فإنّ هذه الدراسة تأتي لمعالجة مشكلة يعاني منها القطاع التعليمي في البيئة العراقية وهي قلة الاهتمام بالموهوبين والذكاء ، وعدم الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لتحقيق التفوق على المنافسين .

ونظرا لمحدودية الدراسات العراقية التي تطرقت الى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (القيادة الذكية ، والتعلم التنظيمي والمنظمة الذكية) سعت الدراسة الحالية إلى تقديم أطر نظرية للمفاهيم بالاستناد إلى ما قدمه الباحثون في مجال إدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي .ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية إذ تسعى إلى إثارة اهتمام الجامعات بصورة عامة والمبحوثة بصورة خاصة إلى أهمية الدور الذي تلعبه متغيرات الدراسة في تحقيق أهداف هذه الجامعات .

وانطلاقا من ذلك فان الدراسة الحالية هي محاولة لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات ومن اجل ذلك، تم التعبير عن القيادة الذكية بأبعاد(الذكاء الشعوري،الذكاء العقلاني والذكاء الروحي) وعن التعلم التنظيمي بأبعاد(اكتساب المعرفة ، تفسير المعلومات، توزيع المعلومات والذاكرة التنظيمية) فيما تم التعبير عن المنظمة الذكية بأبعاد(الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير . القلب، الانسجام والتوافق، تطوير المعرفة وضغط الاداء) ، وتوزعت محتويات الدراسة على أربعة فصول، خصص الفصل الأول لعرض الاطار المنهجي حيث تضمن مبحثين الاول منه عرض منهجية الدراسة و المبحث الثاني اختص بالدراسات السابقة . أما الفصل الثاني فقد تم تقسيمه على أربعة مباحث خصص المبحث الأول منها لتقديم نظري حول مفهوم القيادة الذكية وابعادها . في حين خصص المبحث الثاني عرضاً لوجهات نظر بعض الباحثين حول موضوع التعلم التنظيمي واهميته ومتطلبات تحقيقه ، أما المبحث الثالث فتضمن الإشارة إلى المنظمة الذكية واهم نماذجها واختص المبحث الرابع بالعلاقة بين المتغيرات. أما الفصل الثالث من الدراسة فقد خصص

للجانبي التطبيقي ، وتناول اختبار فرضيات الدراسة . واختتمت الدراسة بالفصل الرابع حيث عرضت الاستنتاجات في المبحث الأول منه ، أما في المبحث الثاني فقدمت التوصيات .

تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي



الفصل الأول

منهجية الدراسة

ودراسات سابقة

Methodology of the study
and previous studies

المقدمة

يسعى هذا الفصل الى تأسيس أطار فكري عن المسار المنهجي للدراسة واستعراض أهم ماجاء من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت أحد المتغيرات ومدى الاستفادة من تلك الدراسات السابقة بما يخدم منهجية أو عمل الباحثة. يعتمد توضيح معالم دراسة معينة بالأساس على منهجيتها التي تعد بمثابة الموجه لها ، وينقسم الفصل على مبحثين هما :

المبحث الاول

منهجية الدراسة

يهدف هذا المبحث الى توضيح المنهجية المعتمدة في الدراسة وهي خطوات منتظمة ومتسلسلة من حيث طبيعتها المعرفية والميدانية والأهمية التي تضيفها على مستوى الإطار النظري والتطبيقي . ويتم تناول منهجية الدراسة وفق الفقرات التالية :

اولا : مشكلة الدراسة :

تتبع مشكلة الدراسة من خلال المحاور الاتية

أ- المعضلة الفكرية

تتضمن مشكلة الدراسة الحالية دوافع فكرية على محورين وعلى النحو الاتي:

1- ادرك الباحثون والعلماء ان العامل الاساسي للنجاح والبقاء في بيئة الاعمال الحالية والمضطربة وسريعة التغيير هي المعرفة ، والتي اذا ما وظفت بشكل فاعل من قبل المنظمة فأنها تستطيع تحقيق الذكاء التنظيمي الذي يعد مدخلا جوهريا الى المنظمات الذكية.

ان بناء وتحقيق مستلزمات، ومتطلبات المنظمات الذكية يحتاج الى توفر عناصر عديدة من ابرزها القيادة الذكية والتعلم التنظيمي، لذلك تحتاج المنظمات الى نوع جديد من القيادة التي تستطيع توفير مستلزمات ومتطلبات الوصول الى المنظمات الذكية وقد اشارت دراسات متعددة على سبيل المثال (Mazadai&Mohammaadi,2012,Boyatzis et al ,2012 Sydanmaanlakka, 2003, Derderman etal,2012) إلى أن القائد يحتاج الى الذكاء لتحقيق الفاعلية في القيادة في ظل بيئة الاعمال في القرن الحادي والعشرين. ان توفر الذكاء الشعوري والعقلاني والروحي للقائد شرط اساسي لنجاح القائد في المنظمة وتحقيق متطلبات المنظمات الذكية .

ولذلك فان الانماط القيادية التقليدية اصبحت لا تصلح للمنظمات المعاصرة التي تعمل وفق خصائص بيئة الأعمال في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، وان هناك حاجة الى نوع من القادة الذاكيات القادرين على صنع المنظمات الذكية التي تستطيع التكيف مع البيئة من خلال توفير بيئة عمل مثالية ، والقدرة على خلق بيئة تعلم تنظيمي فاعل، فضلا عن الاستجابة بطريقة استباقية للتغيرات السريعة في البيئة وادارة المستقبل وتنمية راس المال البشري والفكري، وهذا بحد ذاته يشكل دافعا بحثياً قوياً على وجه الخصوص في ظل ندرة الدراسات العربية والعراقية في مجال القيادة الذكية.

2- حاجات الجامعات المبحوثة عينة الدراسة الى امتلاك قدرات متقدمة تتفوق بها على منافسيها وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن من اجل الاستحواذ على قيمة اكبر، وباختصار فان المنظمات تحتاج الى ان تعمل بذكاء وتسعى الى امتلاك المبادئ التي تقودها التي تحقيق القيمة الاكبر لزيائنها ويمكنها تحقيق ذلك من خلال امتلاك مبادئ المنظمة الذكية ، ويمثل هذا الجانب الدافع الفكري الثاني للتعرف على اهم المبادئ للمنظمات الذكية والتعرف على مستوى توافرها في منظماتنا المحلية .

ب- المشكلة العملية :

تعاني معظم المنظمات من نقص في توافر القيادة الفاعلة التي تستطيع ان تتلاءم مع متطلبات بيئة العمل الحالية. وعلى الرغم من وجود بعض العناصر القيادية الفاعلة ولكن هذه القيادات تعمل وفق النظريات التقليدية التي لا تتلاءم مع خصائص بيئة الاعمال الحالية مما انعكس ذلك على اداء المنظمات العراقية ، ونتيجة لقصور الادراك بأهمية القيادة الذكية في منظماتنا العراقية وفي جامعات الوسط عينة البحث فان ذلك أنعكس سلبا في عدم قدرة هذه الجامعات على تحقيق متطلبات المنظمة الذكية وانخفاضاً في عملية التعلم التنظيمي الذي شكل الدافع الاساسي للدراسة وفقاً لمشكلة الدراسة أعلاه يمكن طرح التساؤلات الأساسية التي تسعى الدراسة للإجابة عليها، على النحو أدناه:

- 1- ما مدى اهتمام المنظمات المبحوثة بأبعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني والذكاء الروحي).
- 2- هل تتوافر أبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، تفسير المعلومات، توزيع المعلومات والذاكرة التنظيمية) في الجامعات المبحوثة.
- 3- هل تتوافر أبعاد المنظمات الذكية (الرؤية الاستراتيجية ،المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، الانسجام والتوافق ، تطوير المعرفة وضغط الاداء) في الجامعات المبحوثة ؟
- 4- هل يوجد تأثير لعمليات القيادة الذكية والتعلم التنظيمي في المنظمة الذكية ؟
- 5- هل يزداد مستوى توافر خصائص المنظمات الذكية في الجامعات المبحوثة عندما تمتلك القيادات الجامعية أبعاد وخصائص القيادة الذكية والتعلم التنظيمي ؟

ثانيا : أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من النقاط الآتية:

- 1- تناولت بالبحث والتحليل العلاقة والتأثير بين ثلاثة متغيرات وهي القيادة الذكية التي يمكن ان تتكامل أبعادها في تحقيق المنظمة الذكية من خلال التعلم التنظيمي الدور الوسيط، وهي من المواضيع الحديثة في مجال الادب الاداري مما يكسبها أهمية كبيرة .
- 2- يعد موضوع القيادة الذكية والتعلم التنظيمي وآثارهما المحتملة في متغيرات كثيرة ومنها المنظمة الذكية من المسائل التي تشغل تفكير إدارات المنظمات المعاصرة والباحثين المهتمين في الكثير من دول العالم لان النقاش الفكري حولها مازال حديثا لحد الآن ويحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة

المنظمة فضلاً عن دورهما في ظل اقتصاد تجاوز الإطار التقليدي القائم على التكاليف والحجم الاقتصادي إلى اقتصاد قائم على المعرفة وعلى التعلم المستمر.

3- تعمل على تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات في الجامعات المبحوثة بضرورة امتلاكها أبعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني والذكاء الروحي) كونها تمثل خصائص القيادة الحديثة في الالفية الثالثة وتمثل عاملاً أساسياً في تحقيق التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات الذكية.

4- تعد هذه الدراسة مساهمة في رفد المكتبة العراقية لغرض زيادة التراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.

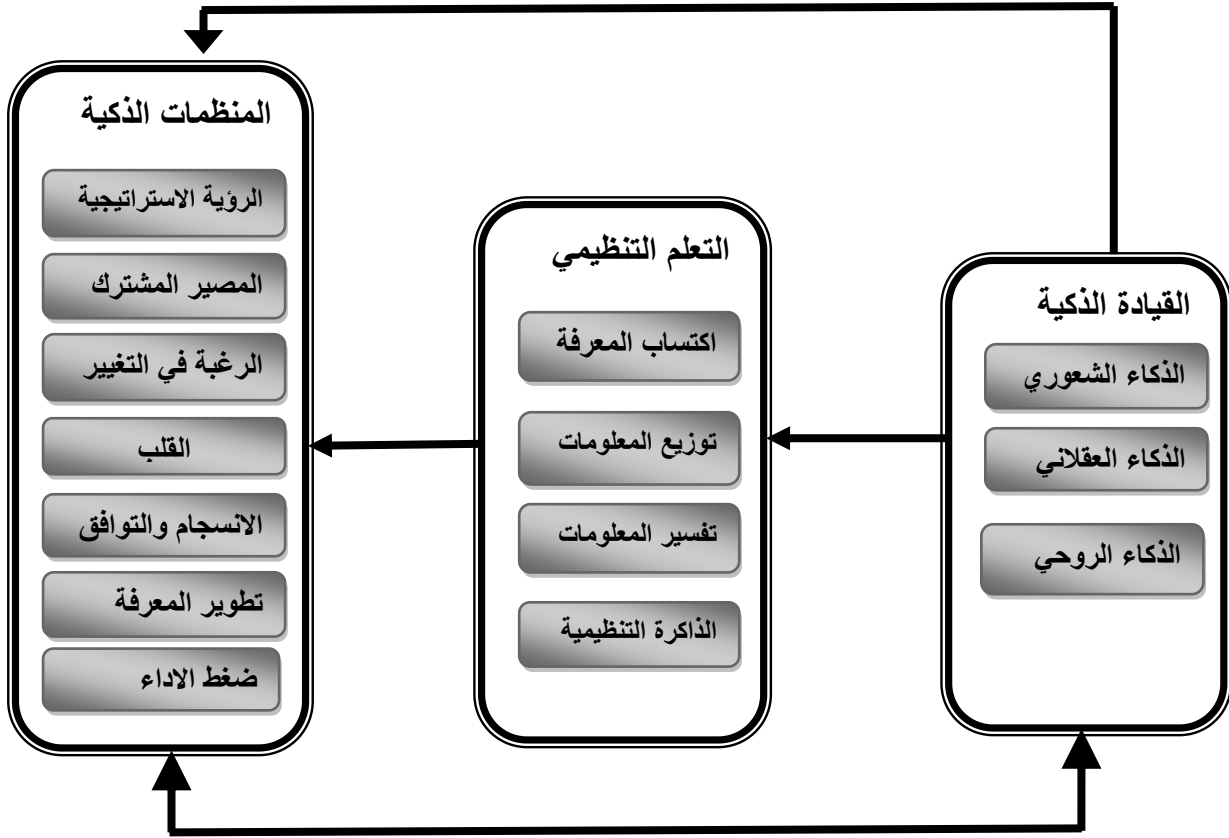
ثالثاً: أهداف الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فان الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بتعريف الدور الذي تلعبه أبعاد القيادة الذكية ومن خلال دور التعلم التنظيمي في المنظمة الذكية ، وكما ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أخرى هي :-

- 1- تحديد مستوى إدراك عينة البحث لمدى توافر أبعاد القيادة الذكية الثلاث المتمثلة بالذكاء الشعوري والذكاء العقلاني والذكاء الروحي في الجامعات المبحوثة .
- 2- تحديد مستوى توافر أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة باكتساب المعرفة وتفسير المعلومات وتوزيع المعلومات والذاكرة التنظيمية في الجامعات المبحوثة .
- 3- التعرف على مستوى توافر أبعاد المنظمات الذكية المتمثلة (الرؤية الاستراتيجية ،المصير المشترك ،الرغبة بالتغيير ،القلب ،الانسجام والتوافق ، تطوير المعرفة وضغط الاداء) للجامعات المبحوثة .
- 4- اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الذكية والتعلم التنظيمي.
- 5- اختبار تأثير أبعاد القيادة الذكية في المنظمة الذكية .
- 6- اختبار تأثير أبعاد القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي.
- 7- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للجامعات عينة الدراسة عن مدى إسهام أبعاد القيادة الذكية والتعلم التنظيمي في تحقيق المنظمة الذكية .

رابعاً: مخطط الدراسة:

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للدراسة والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ يلاحظ بان أبعاد القيادة الذكية تؤثر في سلوك المنظمة الذكية وهذا التأثير مشروط بوجود التعلم التنظيمي، وكالاتي:



الشكل (1)

المخطط الافتراضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحثة

خامسا : فرضيات الدراسة :

من اجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :-

1-الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وأبعاد

التعلم التنظيمي وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وبعد اكتساب المعرفة .
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وبعد توزيع المعلومات .
- ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وبعد تفسير المعلومات .
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وبعد الذاكرة التنظيمية .
- ج-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية مجتمعة وأبعاد التعلم التنظيمي مجتمعة .

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وأبعاد

المنظمات الذكية .

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وبعد الرؤية الاستراتيجية .
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وبعد الرغبة في التغيير .
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وبعد القلب .
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وبعد الانسجام والتوافق .
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وبعد تطوير المعرفة .
- ح- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية وبعد ضغط الاداء .
- خ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الذكية ومجتمع وأبعاد المنظمات الذكية مجتمعة .

3- **الفرضية الرئيسية الثالثة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد متغير التعلم التنظيمي وأبعاد محور المنظمات الذكية .

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وبعد الرؤية الاستراتيجية .
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وبعد المصير المشترك .
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وبعد الرغبة في التغيير .
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وبعد القلب .
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وبعد الانسجام والتوافق .
- ح- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وبعد تطوير المعرفة .
- خ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي وبعد ضغط الاداء .
- د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم التنظيمي ومجتمع وأبعاد المنظمات الذكية مجتمعة .

الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القيادة الذكية (INLE) في التعلم التنظيمي (ORLE) . وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في التعلم التنظيمي (ORLE).
 - ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في التعلم التنظيمي (ORLE).
 - ح- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في التعلم التنظيمي (ORLE).
- الفرضية الرئيسية الخامسة**: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية .

الفرضية الرئيسية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية . وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي:

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية اكتساب المعرفة ACKN في التحول الى منظمات ذكية (INOR).
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية توزيع المعلومات DIIN في التحول الى منظمات ذكية (INOR).

ح- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تفسير المعلومات ININ في التحول الى منظمات ذكية (INOR).
 خ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الذاكرة التنظيمية ORME في التحول الى منظمات ذكية (INOR).
الفرضية الرئيسية السابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي .

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي:

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعدها اكتساب المعرفة .
 ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعدها توزيع المعلومات .
 ت- . يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعدها تفسير المعلومات .
 ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعدها الذاكرة التنظيمية .

سادسا : حدود الدراسة :

- 1- الحدود المكانية: لقد وقع اختيار الباحثة على جامعات الفرات الاوسط (القادسية ، الكوفة ، المثنى ، وكربلاء) لتمثل موقع الدراسة لعدة اسباب ، اهمها:
 أ- القرب الجغرافي للباحثة مما يسهل من مهمة انجاز الدراسة .
 ب- ابداء الجامعات اعلاها المساعدة في مجال تزويدها بالمعلومات المطلوبة للدراسة
 ج- تميز القيادات الإدارية فيها وهم من أصحاب الكفاءات العلمية لدرجة متقدمة مما ينعكس على النتائج العملية للدراسة .

2- الحدود الزمانية للدراسة: تتمثل مدة جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي للدراسة في الجامعات عينة الدراسة والتي امتدت من (2015/5/1 – 2015/6/30).

3- الحدود البشرية للدراسة: وتمثل بالعينة القصدية من القيادات الجامعية والمتمثلة برؤساء الاقسام العلمية في الجامعات المبحوثة والذي بلغ عددهم (116) رئيس قسم.

سابعاً : ادوات الدراسة :

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة فقد اعتمدت الدراسة على الادوات الاتية:

- 1- **الاطار النظري :** تم الاعتماد على اسهام الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر العلمية من الكتب والمجلات والرسائل والاطاريح والبحوث والدراسات باللغتين العربية والاجنبية ، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).

2- الجانب العملي : تم الاعتماد على عدد من الوسائل الضرورية لتغطية الجانب العملي للدراسة والمتمثلة بالاتي :

أ- المقابلات الشخصية : تم اجراء عدد من المقابلات الشخصية ملحق (2) مع عينة الدراسة بغية توضيح بعض الفقرات الخاصة بالاستبانة من اجل الحصول على اجابات واقعية .

ب- الاستبانة : تعد الاستبانة الاداة الرئيسة لجمع البيانات التي استندت فقراتها على عدد من الدراسات ذات الصلة وقد روعي في صياغة الاستبانة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة لسد الثغرات أو المعقوات التي يمكن أن تواجه عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانة ، وقد تم اعتماد مقياس (Likert الخماسي والذي يعد من اكثر الاساليب المستخدمة في العلوم الادارية والاجتماعية وقد حددت قيم المقياس بالشكل الاتي :

5 اتفق بشدة

4 اتفق

3 محايد

2 لا اتفق

1 لا اتفق بشدة

وتضم الاستبانة المحاور الاتية :

المحور الاول : ويتضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة (كالنوع الاجتماعي ، الفئة العمرية ، مكان العمل ، الشهادة ، اللقب العلمي ، عدد سنوات الخدمة ، التخصص ، وعدد الدورات التدريبية) .

المحور الثاني : ويشمل هذا المحور أبعاد القيادة الذكية الثلاث (الذكاء الشعوري ، الذكاء العقلاني والذكاء الروحي) والذي يتضمن (8) اسئلة للذكاء الشعوري ، و(8) اسئلة للذكاء العقلاني ، و(8) اسئلة للذكاء الروحي ، اي بعدد اجمالي (24) سؤالاً .

المحور الثالث : ويشمل التعلم التنظيمي بأبعاده (اكتساب المعرفة ، تفسير المعلومات ، توزيع المعلومات ، والذاكرة التنظيمية ، والذي يتضمن (5) اسئلة لاكتساب المعرفة و(5) اسئلة لتفسير المعلومات ، و(5) اسئلة لتوزيع المعلومات و(5) اسئلة للذاكرة التنظيمية اي بمجموع اجمالي (20).

المحور الرابع : ويشمل خصائص المنظمات الذكية بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية ، المصير المشترك ، الرغبة في التغيير ، القلب ، الانسجام والتوافق ، تطوير المعرفة ، وضغط الأداء) والذي يتضمن (5) اسئلة لكل بعد من الأبعاد اي بمجموع اجمالي(35) والجدول ادناه يوضح هذه المحاور :

جدول (1)

المحاور التي عالجتها الاستبانة

المحاور	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	الفقرات	المصادر
المحور الاول	المعلومات الخاصة بمجيب استمارة الاستبيان	النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، مكان العمل، الشهادة، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة، التخصص، عدد الدورات التدريبية	8	من إعداد الباحثة
المجموع			8	
المحور الثاني	القيادة الذكية	1- الذكاء الشعوري 2- الذكاء الروحي 3- الذكاء العقلاني	8 8 8	Daderman, et al, 2013
المجموع			24	
المحور الثالث	التعلم التنظيمي	1- اكتساب المعرفة 2- تفسير المعلومات 3- توزيع المعلومات 4- الذاكرة التنظيمية	5 5 5 5	Huber, 1991 Lopes et al, 2004
المجموع			20	
المحور الرابع	المنظمة الذكية	1- الرؤية الاستراتيجية 2- المصير المشترك 3- الرغبة في التغيير 4- القلب 5- الانسجام والتوافق 6- تطوير المعرفة 7- ضغط الاداء	5 5 5 5 5 5 5	Albrecht, 2002
المجموع			35	
المجموع الكلي			75	

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

ثامنا : توزيع الاستبانة :

يشير الجدول (2) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من لدن المستجيبين، إذ كان عدد الاستمارات الموزعة (150) استمارة ، وعدد المسترجعة (116) استمارة ، وهذا يعني إن نسبة الاسترجاع كانت (77%) .

جدول (2)

عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستمارات			حجم العينة	مجتمع الدراسة
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة		
%85	34	40	116	جامعة القادسية
%92	46	50		جامعة الكوفة
%47	14	30		جامعة كربلاء
%73	22	30		جامعة المثنى
	116	150	المجموع	

المصدر :- من إعداد الباحثة

عاشراً : وصف مجتمع وعينة الدراسة :

أ- مجتمع الدراسة

يكتسب تحديد مجتمع الدراسة أهمية كبيرة، إذ جاء اختيار جامعات الفرات الاوسط كمجتمع للدراسة لأنها تعد مؤسسات علمية تزود مؤسسات الدولة وباقي حلقات المجتمع بملاكات مؤهلة علمياً تأخذ دورها في تحقيق الأهداف والغايات لهذه المؤسسات وبالتالي تلبية حاجات المجتمع ورغباته. والتي اختيرت جامعة (الكوفة وكربلاء والقادسية والمثنى) كميدان لإجراء الدراسة، إذ بلغ عدد الكليات في جامعة الكوفة (21) كلية بعدد اقسام (96) قسم وفي جامعة كربلاء (16) كلية وبعدد اقسام (54) وفي جامعة القادسية (18) كلية و (68) قسم اما جامعة المثنى فكانت تحتوي على (15) كلية وبعدد اقسام (33) قسم اي بمجموع (70) عميد و(251) رئيس قسم ، وبذلك يكون مجتمع الدراسة يتكون من (251) رئيس قسم.

ب- عينة الدراسة

لما كان من الصعوبة في الكثير من الأحيان القيام بالبحث على جميع مفردات المجتمع الأصيل نظرا للصعوبات التي تتعرض لها الباحثة في الوصول إلى كل مفردة من مفردات المجتمع والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك، لذا تلجأ الباحثة إلى اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وإذا أمكن الحصول على عينة ممثلة للمجتمع، إذ تم اختيار بعض جامعات الفرات الأوسط (جامعة كربلاء ، جامعة المثنى، جامعة الكوفة ، جامعة القادسية)، ومن الكليات المذكورة في أعلاه تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصديه شملت (150) فرد من القيادات الإدارية والمتمثلة ب (رؤساء الأقسام) وذلك لكونهم أصحاب قرار، ويمتلكون رؤية واضحة عن كلياتهم بالإضافة إلى الخبرة العلمية التي تسهم في تطوير الأداء ، وقد تم تحديد هذا العدد ووفقا للطريقة الاحصائية، إذ ان الطريقة الاحصائية تشير الى ان الحد الادنى لحجم العينة يجب ان لا يقل عن (10%) من المجتمع وبذلك فان الحد الادنى

المطلوب من مجتمع يتكون من (251) عنصر هو (25.1) عنصر ، وفي هذه الدراسة تم اختيار عينة تتكون من (150) عنصر لكي يكون تمثيل المجتمع قريب جداً من الحقيقي وبالتالي صحة النتائج المستخلصة ، وبهذا تكون العينة الحالية تمثل ما يقارب (60%) من المجتمع الاصلي. والجدول (3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7) توضح خصائص عينة هذه الدراسة

1- وصف عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي :-

ويتضح من الجدول (3) ان نسبة الاستمارات التي وزعت على الذكور كانت الاعلى بنسبة مئوية بلغت 81.9 بينما نسبة الاستمارات التي وزعت على الاناث كانت الاقل بنسبة 18.1 وهي نسبة منخفضة جداً قياساً مع نسبة الذكور ، وان دلت هذه النسبة على شيء فإنما تدل على أن أغلب القيادات الإدارية ضمن الجامعات عينة الدراسة هم من الذكور .

جدول (3)

التكرارات ونسبها لكل نوع اجتماعي

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	95	81.9
انثى	21	18.1
المجموع	116	100.0

المصدر:- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

2- وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية :-

ويتضح من الجدول (4) ان عدد الاستمارات التي وزعت على الفئة العمرية الاقل من 30 سنة بنسبة مئوية 7.8 ، وعدد الاستمارات التي وزعت على الفئة العمرية 31-40 سنة كانت استمارات بنسبة مئوية 28.4 ، وعدد الاستمارات التي وزعت على الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة مئوية 45.7 ، وعدد الاستمارات التي وزعت على الفئة العمرية 51-60 سنة كانت بنسبة مئوية 14.7 ، وعدد الاستمارات التي وزعت على الفئة العمرية الاكثر من 61 سنة بنسبة مئوية 3.4 ، وتعد هذه النسب مؤشراً جيداً وذلك لأنها تعكس درجة النضج الفكري لدى أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة الدقيقة عن فقرات الاستبانة نظراً لما يتمتعون به من خبرات متراكمة وكونهم بنكاً للمعلومات والأفكار فضلاً على ما يوفره النضج الفكري من إسناد لمستوى أداء الفرد لزيادة قدرته على العمل بما يكتسب من خبرة وممارسة .

جدول (4)

التكرارات ونسبها لكل فئة عمرية

العينة	التكرار	النسبة المئوية
-30	9	7.8
31-40	33	28.4
41-50	53	45.7

14.7	17	51-60
3.4	4	61-
100.0	116	المجموع

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

3- وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :-

ويتضح من الجدول (5) ان عدد الاستمارات التي وزعت على الحاصلين على لقب استاذ بنسبة مئوية 14.7، وعدد الاستمارات التي وزعت على الحاصلين على لقب الاستاذ المساعد بنسبة مئوية 45.6، وعدد الاستمارات التي وزعت على الحاصلين على لقب مدرس بنسبة مئوية 39.7 . ومن خلال النسب أعلاه نجد ان العينة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للدراسة

جدول (5)

التكرارات ونسبها لكل لقب علمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة
14.7	17	استاذ
45.6	53	استاذ مساعد
39.7	46	مدرس
100.0	116	المجموع

المصدر :- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

4- وصف عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة :-

ويتضح من الجدول (6) ان عدد الاستمارات التي وزعت على فئة سنوات الخدمة الاقل من 5 بنسبة مئوية 10.3%، وعدد الاستمارات التي وزعت على فئة سنوات الخدمة 6-10 سنة بنسبة مئوية 24.1%، وعدد الاستمارات التي وزعت على فئة سنوات الخدمة 11-15 سنة بنسبة مئوية 27.6%، وعدد الاستمارات التي وزعت على فئة سنوات الخدمة 16-20 سنة بنسبة مئوية 14.7%، وعدد الاستمارات التي وزعت على فئة سنوات الخدمة 21-25 سنة بنسبة مئوية 14.7%، وعدد الاستمارات التي وزعت على فئة سنوات الخدمة 26-30 سنة بنسبة مئوية 4.3%، وعدد الاستمارات التي وزعت على الفئة العمرية الاكثر من 31 سنة بنسبة مئوية 4.3%، وهذا مؤشر جيد يلائم حاجة الجامعات إلى أفراد يمتلكون المعرفة والخبرة والممارسة والنهوض بمهام التدريس وأداء الواجبات المهنية الأخرى للإفراد لعينة الدراسة.

جدول (6)

التكرارات ونسبها لكل فئة سنوات خدمة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
10.3	12	5-
24.1	28	6-10
27.6	32	11-15
14.7	17	16-20
14.7	17	21-25
4.3	5	26-30
4.3	5	31-
100.0	116	المجموع

المصدر:- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

5- وصف عينة الدراسة الشهادة:-

ويتضح من الجدول (7) ان عدد الاستمارات التي وزعت على الحاصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة مئوية 79.3، وعدد الاستمارات التي وزعت على الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة مئوية 16.4 ، وعدد الاستمارات التي وزعت على الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي بنسبة مئوية 4.3 . ومن خلال النسب أعلاه نجد ان العينة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للدراسة .

جدول (7)

التكرارات ونسبها لكل شهادة

النسبة المئوية	التكرار	العينة
79.3	92	دكتوراه
16.4	19	ماجستير
4.3	5	دبلوم عالي
100.0	116	Total

المصدر:- من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبانة

اثنا عشر : أساليب تحليل البيانات:

1- الأساليب الإحصاء الوصفي: ويشمل الادوات الاتية:

أ- الوسط الحسابي.

ب- الانحراف المعياري

ج- الاهمية النسبية

2- اختبار الفرضيات: اعتمدت الدراسة على عدد من الادوات الاحصائية وهي:

أ- معامل الارتباط البسيط (pearson)

ب- معادلة (SEM) وذلك من خلال البرامج الاحصائية (Spss vr.20) و (Ams vr.20) .

ثلاثة عشر: نبذة عن الجامعات مكان اجراء الدراسة :-

1. جامعة كربلاء (<http://www.uokerbala.edu.iq>)

تأسست جامعة كربلاء في مدينة كربلاء بقرار من وزارة التعليم العالي والبحث المرقم 15 لعام 2002 ومنذ ذلك الوقت أخذت الجامعة بالأتساع لتصبح واحدة من الجامعات الرفيعة ليس فقط داخل القطر بل على الصعيد الاقليمي ككل. وتعد جامعة كربلاء من المؤسسات الأولى في التعليم العالي والمعرفة من طريقتها الابتكارية للإدارة الأكاديمية وتطوير الموارد البشرية والعمل للرفي بإمتياز في البحث والتعليم على أصعدة مختلفة من العلم والفن والإنسانيات والطب والعلوم الاجتماعية . تقدم جامعة كربلاء تعلم نوعي للطلبة العراقيين والأجانب حيث توفر دراسات أولية وفق المعايير الدولية وبضمان النوعية ، تعني الدراسة في جامعة كربلاء أن هنالك أكاديميون يمثلون قادة وطنيين ودوليين في تخصصاتهم وهم يقومون بالإشراف على الطلبة ، ضمت جامعة كربلاء في بداية تأسيسها اربع كليات هي : كلية التربية وكلية الإدارة والاقتصاد وكلية العلوم وكلية القانون ، تم استحداث كليات الطب والزراعة وكلية الهندسة والصيدلة للعام الدراسي 2005 - 2006 أي أنها تضم احدى عشرة كلية ويذكر أن كلية التربية والإدارة والاقتصاد أسست سنة 1996 وكانت تابعيتين إلى جامعة بابل وانفصلتا عنها وألحقتا بجامعة كربلاء عند التأسيس.

2. جامعة الكوفة (<http://ar.wikipedia.org>)

أسست جامعة الكوفة في 23 كانون الأول ديسمبر عام 1987 وكانت تضم كليتي الطب والتربية للنبات، وجدير بالذكر أن كلية الطب كانت قد أسست قبل ذلك وكانت تابعة للجامعة المستنصرية ، وفي عام 1989 تم تأسيس كلية الآداب وكانت تشتمل على قسمين فقط هما: قسم اللغة العربية وقسم التاريخ ، وفي عام 1991 ألغيت الجامعة ولكن بعد سنتين أعيد تأسيسها لتبدأ مسيرة التوسع الأفقي والعمودي في كلياتها وأقسامها العلمية، فأسست كليات الإدارة والاقتصاد والعلوم والهندسة عام 1993، ثم كلية الزراعة عام 1997، تبعتها الصيدلة عام 1999، وفي عام 2004 أصبح القانون كلية مستقلة بعد أن كان قسما تابعا لكلية الإدارة والاقتصاد ، وفي عام 2006 تم إعادة فتح كلية الفقه التي كانت قد أسست عام 1958 وألغيت بقرار سياسي عام 1991، وفي عام 2008 أسست كليتي الرياضيات والحاسبات وكلية التربية الرياضية ، وبهذا صارت جامعة الكوفة اليوم تضم العديد من الكليات في اختصاصات مختلفة ومتنوعة والتي بلغت (20) كلية ، وتشتمل على (61) قسماً علمياً. وتتطلع الجامعة لتحقيق المزيد من الانجازات والمكتسبات لطلبتها وأساتذتها من خلال العمل الدؤوب على تحقيق التوسع في كلياتها وأقسامها العلمية لتشمل التخصصات النادرة التي يحتاجها سوق العمل العراقي، تطمح جامعة الكوفة لتكون واحدة من جامعات العالم الرائدة في مجال الاصاله والاستكشاف والبحث العلمي ، ولها القدرة على التواصل مع المعايير العالمية من حيث التعليم وتطبيق المعرفة

والابحاث العلمية ذات المردود المجتمعي محليا وإقليميا وعالميا، وبما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

3. جامعة القادسية (<http://ar.wikipedia.org>)

أسست جامعة القادسية في شهر كانون الأول عام 1987 كانت نواتها كليتين هما التربية والإدارة والاقتصاد وبدأت توسعها منذ العام الثاني للتأسيس بافتتاح كلية الآداب واستمرت بخطوات ثابتة ورسينة في بناء كليات أخرى في مركز محافظة الديوانية وفي محافظة المثنى ومحافظة واسط إذ أصبحت كل منها جامعة وعلى مدى سنوات عمرها ازدادت كلياتها وتمت أقسامها وتطورت مختبراتها وتضم العديد من الكليات ومجموع كلياتها (18) ، وتحقق في العام الدراسي 1994 - 1995 استحداث الدراسات المسائية لتلبي حاجة كانت مطلوبة لدى الكثير وفيما يتعلق بالدراسات العليا فأنها قد بدأت في جامعة القادسية منذ العام 1993 من خلال كلية التربية لنيل شهادة الماجستير ثم توسعت لتشمل كليات الإدارة والاقتصاد والآداب والتربية الرياضية والطب البيطري أما الدراسات العليا للحصول على شهادة الدكتوراه فقد افتتحت في العام الدراسي 1998-1999 في أقسام علوم الحياة والتاريخ في كليات التربية وشملت كليات الإدارة والاقتصاد والآداب بأقسامها الاقتصاد واللغة العربية والجغرافية وعلم الاجتماع وهي مستمرة في جهودها لترتقي بخططها المستقبلية بما يليق بها صرحا علميا ثقافيا واجتماعيا ينير ظلام الجهل ويحاصر هوامش التخلف ويقضي عليها بما يعكس حضارة العراق وتاريخه المشرق ومستقبله الزاهر بواقع المجتمع ولا يفوتنا هنا إن نذكر إن جامعة القادسية أخذت على عاتقها أيضا توسيع القاعدة الثقافية والإعلامية لها من خلال تشييد المركز الثقافي والاجتماعي في لجامعة واعتمادها ذوي خبرة والاختصاص في المجالات الإعلامية من المتمرسين في العمل الصحفي والإعلامي لتنفيذ خططها المتنوعة بعد ما تعرضت له جامعة القادسية سنة 2003 من عمليات تدمير وتخريب نتيجة الحرب والاضواغ السياسية وفي بداية 2005 وضعت رئاسة الجامعة خطة طموحة وشاملة للأعمار ومازال الاعمار متواصل الى الان.

4. جامعة المثنى (<https://ar.wikipedia.org>)

جامعة المثنى هي إحدى أفضل الجامعات العراقية واحدها وتقع في شمال مدينة السماوة مركز محافظة المثنى إحدى محافظات جنوب العراق. وسميت بهذا الاسم لكونها تقع ضمن الحدود الإدارية لمحافظة المثنى. أسست في العام 2007، حيث تأسست أول كلية وهي كلية التربية. تسعى جامعة المثنى بكوادرها المتميزة إلى تقديم أفضل وسائل التعليم حيث توجد في هذه الجامعة اخر ما توصلت اليه التكنولوجيا الحديثة من اجهزة ومختبرات علمية ومكتبات غنية بالكتب في مختلف التخصصات العلمية والإنسانية. وكذلك تتميز بنايات الجامعة بالحداثة والتصميم المريح للطلبة في جميع مجالات الترفيه والراحة.

رابع عشر : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

1- القيادة الذكية : القدرة على تطوير وتعزيز المهارات والكفاءات سواء كانت مهارات خاصة بالقائد نفسة او خاصة بالأفراد العاملين .

الذكاء الشعوري : هو القدرة على مراقبة المشاعر الذات ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام المعلومات لتوجيه تفكيرك وأفعالك.

الذكاء العقلاني : اتخاذ التحرك المناسب في ضوء أهداف المرء ومعتقداته.

الذكاء الروحي : القدرة على فهم العالم والذات، ومدعومة ببيئة الطفولة لتكسبه قدرات روحانية .

2- التعلم التنظيمي : حلقة أو عملية تسهل اكتساب المعرفة للتفاعل مع البيئة .

اكتساب المعرفة : القدرة على العمل من اجل خلق الفرص جديدة تسمح للمنظمات بتحقيق المزايا التنافسية وتقدم بنمو اعماله .

توزيع المعلومات : توزيع المعلومات هي العملية التي تشارك من خلالها بالمعلومات بين وحدات المنظمة ، وينتج عنها المعرفة أو الفهم الجديد.

تفسير المعلومات : اشترك العاملين في ادراك معنى المعرفة الجديدة وبذات الرؤية المتعلقة بالمهمة الموجودة

الذاكرة التنظيمية : عملية التجمع وتنظيم وحفظ وربط وتبادل المعرفة ودعم المنظمات لضمان التعلم التنظيمي وزيادة الكفاءة والمرونة .

3- المنظمة الذكية : منظمات موجهة بالمعرفة وأشكال شبكية قابلة للتكيف بشكل حيوي بين ممارسات التعلم فضلا عن المرونة في قدرتها في انشاء واستغلال الفرص المتاحة وتجديد سلوكها واهدافها.

الرؤية الاستراتيجية : تعني تحديد المسار الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها على المدى الطويل والقصير في ظل الظروف البيئة المحيطة والمنافسة.

المصير المشترك : ادراك جميع الأفراد في المنظمة، بما في ذلك أصحاب المصلحة مثل الموردين والشركاء وغيرهم بحاجة إلى معرفة ماهية مهمة ورسالة المنظمة من اجل تحقيقها .

الرغبة بالتغيير : فرصة لتجارب وممارسات جديدة وقائمة أو فرصة لإحداث تغيير جذري.

القلب : الاستعداد لتقديم المزيد من الجهود، أي فوق المستوى المطلوب لتحقيق النجاح التنظيمي .

الانسجام والتوافق : مجموعة من القواعد والسياسات لتقسيم الوظائف والمسؤوليات، وبالنتيجة فإن العاملين سيتمكنون من تحقيق الرسالة فضلا عن توفير التفاعل مع بعضهم البعض .

تطوير المعرفة : تطبيق المعلومات بالشكل الذي يسمح بصنع قرارات أفضل وإعطاء مدخلات فاعلة للحوار والإبداع في المنظمات .

ضغط الاداء : انغماس الافراد مع أداء المنظمة، أي تحقيق للأهداف الاستراتيجية المحددة ونتائجها

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

The theoretical framework
for the study

تجريد

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث ، يخصص الاول منها لمفهوم القيادة الذكية واهميتها وابعادها، في حين يخصص المبحث الثاني لمفهوم التعلم التنظيمي واهم متطلبات تحقيقه ، بينما خصص المبحث الثالث منه لتناول مفهوم المنظمة الذكية ونماذجها ومعوقات بنائها.

المبحث الاول

القيادة الذكية

تعد القيادة من المحددات التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل المنظمة، اذ لا بد من وجود الفرد (القائد) الذي يعمل على تنظيم شؤون افراد المنظمة وتنسيق جهودها من اجل تحقيق الاهداف. ومع ازديار التطور التكنولوجي الذي تواجهه منظمات الاعمال والمنافسة الشديدة والتغيير البيئي السريع كل هذا فرض ضرورة أن تمتلك قيادة ذكية، وتبني النمط القيادي المناسب الذي يعد عاملاً مهماً لنجاح المنظمة.

اولاً: مفهوم القيادة الادارية **Concept of managerial leadership** :

يقدم هذا المبحث مفهوماً نظرياً عن القيادة الذكية ويبدوها بمفهوم القيادة واهميتها واهم انماطها ومن ثم مفهوم القيادة الذكية واهميتها وخصائصها ومن اهم ابعادها .

1- مفهوم القيادة

تعددت المفاهيم الخاصة بالقيادة تبعاً لاختلاف مداخل دراستها، ، فهناك العديد من التعاريف القيادية مساو لعدد الباحثين الذين تناولوا المفهوم . ويعود سبب تعدد التعاريف الى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الكتاب او الباحثون الى مفهوم القيادة إلا أن التباين في وجهات النظر حول المفهوم لا يصل إلى الاختلاف في أساسياته، إذ يُظهر الكتاب والباحثون قدراً كبيراً من الاتفاق على تأكيد أهمية مدلولاته على مستوى المنظمة، ومن هنا سوف يتم تقديم عدة تعريف لعدد من الباحثين في الجدول التالي :

جدول (11)

تعريفات القيادة وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

المفهوم	المؤلف	ت
القيادة محاولة لاستخدام التأثير لتحفيز الأفراد نحو تحقيق بعض الأهداف	Gibson et al, 2012 :314	1
ممارسة النفوذ من قبل عضو واحد من مجموعة أو منظمة على الأعضاء الآخرين لمساعدة جماعة أو منظمة على تحقيق أهدافها .	George& Jones, 2012 :339	2
القيادة هي القدرة على التأثير على مجموعة من الافراد نحو تحقيق مجموعة من الأهداف او الرؤية الخاصة بالمنظمة.	Lunenburg,2012:1	3

محاولات التأثير على الاخرين في تحقيق الاهداف التنظيمية

Hit et al.,2012

4

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على المصادر اعلاه

وأنة في أي بيئة اجتماعية لا تستقيم الحياة ، ولا تتحقق أهداف الأفراد داخل هذه البيئة على اختلاف الأزمنة والأمكنة دون وجود قيادة تقودهم للطريق الذي من خلاله يحققون أهدافهم وتمكنهم من إشباع حاجاتهم ، فالقيادة هي المحور الأساسي لكافة النشاطات في مختلف المنظمات. وتعرف الباحثة القيادة بأنها النشاط الذي يؤثر في مجموعة من افراد المنظمة لتحقيق الهدف من خلال العلاقات الايجابية والتفاعلية بين القائد والمرؤسين . ومن خلال مهارات القائد مثل ادارة الوقت ، ادارة الذات، ادارة الاجتماعات ، ادارة ضغوط العمل والصراعات .

2- اهمية القيادة :

في اقتصاد المعرفة والموارد اللاملموسة اليوم، يجري الحديث عن القيادة كاحد مكونات راس المال البشري (Human capital) ، الذي يمثل مع رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ، ورأس المال الزبوني المكونات الثلاث لراس المال الفكري، وهذا ما يجعلنا نتحدث في سياق اهتمامنا بالقيادة عن رأس المال القيادي اي معاملة القيادة وكانها ذات قيمة سوقية ضمن مايسمى رسملة القيادة ، من خلال دور القادة الناجحين بما يمتلكونه من خبرات ومعارف بما يجعل المنظمة متميزة بتحقيق اهدافها وتمتلك الميزة التنافسية وتحقيق النتائج الايجابية التي يوضحها الجدول التالي :

جدول (12)

النتائج المتوقعة عن رأس المال القيادي

المجال	المنافع المتوقعة
1-الرؤية الاستراتيجية	- تقدم رؤية واضحة تساعد على تركيز موارد الشركة وتحقق التفوق على المنافسين
2-القدرة على التأثير	- ان جوهر القيادة هو القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم للعمل من اجل اهداف المنظمة .
3-القدوة الأخلاقية	- ان القيادة الاخلاقية تمثل ضمانة ضد النتائج التي اصبحت العامل السلبي الاكثر ايداء لسمعة الشركات وعلاقتها بالعاملين فيها . وأصحاب المصلحة في خارج المنظمة .
4-العلاقات الخارجية	- ان نجاح القيادة يجعلها محل ثقة المؤسسات المالية والحكومة والمجتمع المحلي ، وهذا كلها تعمل من اجل دعم سياسات وخطط المنظمة باقل قدر من التوترات والمشكلات الخارجية .
5- نتائج الاعمال	- ان القيادة تترك جيداً ان النجاح الحقيقي الاخير هو البقاء في السوق اولا ثم النمو والتوسع ثانيا . وهذا يتطلب ان يظهر ذلك في حسابات الشركة وميزانياتها في نهاية السنة .

6- تطوير القيادات من اجل المستقبل	- ان القيادة الفعالة تدرك جيدا ان النجاح لا يمكن ان يقتصر على فترة بقاء القائد في الشركة وانما ايضا على قدرته على تحقيق الاستمرارية نجاح وابداء ضمانات لذلك من خلال اعداد وتهيئة وتطوير القادة الجدد ، قادة المستقبل.
-----------------------------------	---

المصدر: (النعمي ، ونجم 2012 : 10)

3- بعض انماط او انواع القيادة الحديثة :

اهتم العديد من الكتاب الباحثين بموضوع الانماط القيادية وانواعها وذلك لاهميتها في العملية الادارية وقد ظهرت في الونة الاخيرة العديد من الانماط الحديثة وهي: القيادة الكارزمية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الرقمية، القيادة الاستراتيجية، القيادة الرؤيوية، القيادة الاخلاقية، القيادة الخادمة، القيادة الروحية، القيادة الذكية، وفيما يأتي يجري تناول هذه الانماط باختصار:

أ- القيادة التحويلية : مجموعة من السلوكيات المترابطة التي يمتلكها القائد مثل التأثير المثالي، والدافعية الالهامية والتحفيز الفكري للتأثير في سلوك تابعيه لتجاوز الواقع الذي يزر بالاطاء محاولا تغييره نحو الاحسن من خلال التابعين (Dust et al,2013:414) .

ب- القيادة الكارزمية: يصف هذا النمط بان القادة يتميزون بصفات استثنائية (Levine,2010 :579) . ويتمتعون بشعبية عالية . بحكم توفر الثقة والارتياح من قبل المرؤسين للقائد والشعور بالهوية التنظيمية والجماعية (Conger,2000:747) .

ت- القيادة الاستراتيجية: إن مصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية، حيث إن أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية (48 :2005, Sosik et al) . وأتخاذ القرارات اليومية لتحسين الاداء طويل الامد للمنظمة، والمحافظة في الوقت ذاته على الاداء المالي قصير الامد .

ث- القيادة الاخلاقية: وعرفت بأنها القيادة الاخلاقية بالسلوب يحترم حقوق وكرامة الاخرين (Ponnu& Tennakoon:2009) .

ج- القيادة الريادية: يعرفها (Gupta et al, 2004: 242) بأنها القيادة التي تعمل على جمع جهود التابعين باتجاه تحقيق مستويات عالية من الأداء، وتشكلية مبتكرة من الموارد المتاحة واستباقية في استغلال الفرص التي تساعدها على التكيف في البيئات ذات القدرة التنافسية العالية والتغير المستمر .

ح- القيادة الخادمة : بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد العامل ويعلي من شأنه ويومض فيه ما امكن من نزعتة الابداعية فيكون فيها الفرد الهم الاول وشؤون المنظمة وقضاياها الهم الثاني (ابو تينة واخرون،2007: 142) .

خ- القيادة الرؤيوية: أن أفضل المدراء ليسوا فقط مُنظّمون، بل إنهم يوحدون رؤية الأعمال ولديهم مهارات الاتصال ومهارات إدارة هادئة وفتنة تقنية، مع القدرة على التخطيط والتنسيق والتنفيذ (Augustine & Woodcock, 2003, www.ccpa.com).

د- القيادة الروحية: يرى (Parameshwar,2005:690) أن القيادة الروحية هي القيادة التي تمتلك القدرة على توجيه واحداث التغيير التنظيمي وتطوير المنظمات من خلال العمل على إبقاء رفاهية العاملين في حالة ايجابية والإهتمام بها، وجعل الصحة النفسية والأداء التنظيمي في أقصى المستويات الممكنة .

ذ- القيادة الذكية : تعد القيادة الذكية إحدى الأنماط القيادية الحديثة، وستتطرق إليها الباحثة بشيء من التفصيل في المحور اللاحق لكونه المتغير الرئيسي للدراسة الحالية.

وهناك العديد من الأنماط القيادية للقائد الإداري مثل القائد المنتج، وتكون لديه القدرة على الاندماج مع أهداف المنظمة ، والقائد الفاعل وتكون لديه القدرة على التأثير المستمر في معالجة المشكلات، وكذلك القائد الناجح والذي تكون لديه القدرة على حل المشكلات والتغيير في السلوك الإداري (العمرات،2014: 179)

ثانيا: مفهوم القيادة الذكية **Concept of intelligent leadership** :

يسعى هذا المحور إلى تعريف الذكاء، وبيان أهم أنواعه، والتعرف على مفهوم القيادة الذكية وأهميتها وذلك في ضوء النقاط الآتية:

1- مفهوم الذكاء وأنواعه :

يختلف الافراد في مقدار الذكاء الذي يولدون به ، كذلك يختلفون في طبيعته الذكاء الذي يمتلكونه ، ويختلفون في الكيفية التي يطورون بها ذكاءهم اذ ان معظم الافراد يسلكون وفق المزج بين اصناف الذكاء لحل مختلف المشكلات التي تعترضهم في الحياة (كريدي،2009: 127) ويمتاز الشخص الذكي بانه:

أ- الاشد يقظة، والاسرع في الفهم من غيره.

ب-اقدر على التعلم، واسرع فيه واقدر على تطبيق ماتعلمه لحل المشكلات.

ت-اقدر على ادراك ما بين الاشياء والالفاظ والاعداد من علاقات.

ث-اقدر على الابتكار، وحسن التصرف، واصطناع البدائل لبلوغ اهدافه .

ج- اقدر على التبصر في نتائج اعماله.

يمكن تعريف **الذكاء Intelligence** حسب قاموس ويبستر Webster: بأنه القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة. ويوضح الجدول(13) عددا من التعاريف للذكاء

جدول (13)

تعريفات الذكاء وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	المؤلف	المفهوم
1	Engelbrecht , 2007 3 ,	القدرة على الإدراك، والاستفادة من الخبرة ، التفسير ، والاستنتاج والتفكير
2	كريدي،2009: 126	القدرة على التفكير المجرد

القدرة على خلق منتج فاعل أو تقديم خدمة. من خلال مجموعة من المهارات التي تجعل من الممكن حل للمشاكل . او إمكانية إيجاد أو خلق حلول للمشاكل، التي تنطوي على جمع المعارف الجديدة	Singh & Sinha, 2013:1	3
القدرة على تكيف الفرد على البيئة المتوفرة له مع الأساليب لمواجهة المشاكل والصعوبات	Esmaili,et al,2014: 164	4

المصدر: اعداد الباحثة اعتمادا على المصادر اعلاه

وترى الباحثة ان الذكاء هو السلوك او القدرة على ايجاد حل للمشكلات بادراك الحقيقة والتكيف مع البيئة بالشكل الذي يؤدي الى التصرف السليم في المواقف الحالية والمستقبلية.

من واجب القائد (سواء كان مديرا في المنظمة خاصة أو منظمة عامة أو مشروع) أن ينمي القدرات القيادية لدى من يعرف فيهم الكفاءة والإبداع والاستعداد ليتمكن هؤلاء في الوقت المناسب من تنمية القدرات القيادية لدى العاملين معهم من خلال العديد من انواع الذكاء، وبصدد الحديث عن أنواع الذكاء توجد تصنيفات متعددة لها . الذكاء ليس موحداً أو عاماً ، وإنما يتضمن العديد من الانواع التي يمكن أن يمتلكها الإنسان أو يمتلك بعضاً منها ليمنحها الى المجتمع . أن الذكاء يجب ألا يعتبر مجرد سمة للأفراد، لكن الذكاء يمكن تصويره على أنه نتاج العملية الديناميكية التي تتضمن الكفاءة الفردية والقيم والفرص.

لقد قدم "Howard Gardner" نظرية الذكاء المتعدد عام (1983)، وحاول توضيح وترسيخ وجود انواع متميزة من الذكاء، والذي قام بتفصيل ثمانية أنواع مختلفة من الذكاء كما يأتي Singh & (Sinha,2013,1) :

- أ-الذكاء اللغوي Linguistic intelligence : القدرة على استخدام الكلمات بكفاءة شفهيًا.
- ب-الذكاء المنطقي/الرياضي Logical- mathematical intelligence :القدرة على استخدام الأرقام بكفاءة مثل (الرياضيات – الاحصاء) وكذلك القدرة على التفكير المنطقي.
- ج- الذكاء المكاني Spatial intelligence : القدرة على التفكير بشكل بصري، والقدرة على تصور الأفكار المكانية والبصرية بدقة .
- د- الذكاء الموسيقي Musical intelligence : القدرة على تذوق الأشكال الموسيقية المتنوعة، بالإضافة إلى استخدام الموسيقى كوسيلة للتعبير.
- هـ- الذكاء الجسمي الحركي Bodily- Kinesthetic intelligence : القدرة على استخدام الجسم بمهارة كوسيلة للتعبير أو للعمل بمهارة مع الأشياء والأنشطة التي تتضمن المهارات الحركية الدقيقة والواضحة.
- و- الذكاء في العلاقة مع الآخرين Intelligence in the relationship with other : ويعني هذا النوع من الذكاء بأنه القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم .

ز- الذكاء الشخصي Intrapersonal intelligence: القدرة على معرفة الذات بشكل دقيق بما في ذلك معرفة نقاط القوة الذاتية والأهداف والمشاعر.

ح- الذكاء الطبيعي Natural Intelligence: و يتمثل في القدرة على التمييز بين الكائنات الحية سواء كانت حيوانات أو نباتات أو طيور أو أسماك أو غيرها و كذلك التمييز بين الجمادات الموجودة في البيئة المحيطة سواء كانت بحاراً أو غير ذلك.

وأما في مجال إدارة الأعمال فيمكن أن نحدد أنواعاً أخرى للذكاء نذكر منها ما يأتي:

أ- الذكاء العملي Practical intelligence: عرف (Sternberg,1988) كقدرة - متميزة من الذكاء العام أو الأكاديمي - للأداء بنجاح في الإعدادات الطبيعية بطريقة تتسق مع احد الأهداف . (Cianciolo,2006:236). الذكاء العملي هو ما يسميه معظم الناس الحس السليم هو القدرة على التكيف مع، الشكل، واختيار البيئات اليومية (Gottfredson,2003:347)

ب- الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence : هي الممارسات التي تهدف إلى المساعدة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال توفير المعلومات عن بيئة الأعمال. أنه يمثل جمع وتصنيف وتحليل ونشر المعلومات ذات الصلة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (Seitovirta, 2011: 5).

ج- الذكاء التنافسي Competitive intelligence: هو عملية تنطوي على جمع وتحليل، والوصول للمعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Dishman &Calof, 2008: 767).

د- ذكاء الأعمال Business Intelligence (BI): هو فئة واسعة من البرامج التطبيقية والتقنية لجمع وتخزين وتحليل وتوفير إمكانية الوصول للبيانات لمساعدة المستخدمين في المؤسسة لاتخاذ قرارات أفضل الأعمال (Ranjan, 2009,61) ذكاء الأعمال هو نشاط لمراقبة البيئة الخارجية للمنظمة للحصول على المعلومات ذات الصلة لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة .

هـ- الذكاء التنظيمي organizational Intelligent : يشير إلى عملية تحويل البيانات إلى المعرفة والمعرفة الى عمل لتحقيق مكاسب تنظيمية. الذكاء التنظيمي، والذي هو حصيلة الذكاء البشري الفعال والذكاء الاصطناعي، لتوفير التسهيلات الأخرى للمنظمة واتخاذ قرارات مهمة وعقلانية لتحسين أداء وكفاءة المنظمة. (Kahkha, 2015 : 396)

و- الذكاء التسويقي marketing Intelligence : بأنه مجموعة من الإجراءات والمصادر المستخدمة من قبل المدراء في الحصول على المعلومات اليومية حول التطورات ذات الصلة بمعلومات التسويق، وتعمم هذه الحقائق حول التنمية في البيئة وعلى المدراء التنفيذيين استخدامها كأساس لاتخاذ قرار التسويق. (Igbaekemen,2014:24).

1- القيادة الذكية :

يرجع التطور الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب لمنظمات الأعمال لمجابهة اللاتأكد والأحداث غير متوقعة، وهذا ما يتطلب أيضاً وجود قادة إنكفاء وعلى مستوى عالٍ من الإبداع والتفكير الخلاق

ليتصوروا مستقبل منظماتهم ويحددوا بدقة درجة اتجاه الأعمال فيها، ويعتمد نجاح المنظمات على مدى توفر القيادات الذكية في المنظمات عموماً، فهي المحرك الأساسي للمنظمة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة مما يجعلها قادرة على تحقيق النجاح والحفاظ على الميزة التنافسية التي تساعدها على النجاح المستمر. والذكاء مهم جداً في ممارسة القائد لمهارات القيادة لأن يتكون من الفضاء الخارجي وفهم داخلي للعاملين. والجدول (14) الآتي يوضح بعض مفاهيم الخاصة بالقيادة الذكية عن نخبة من الباحثين.

جدول (14)

تعريفات القيادة الذكية وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	المفهوم	المصدر
1	Sydänmaanla kka , 2003 : 78	القيادة الذكية هي الحوار المشترك بين القائد واتباعه من أجل تحقيق الرؤية المشتركة لمستقبل المنظمة ووضع الأهداف، على نحو فاعل، هذه العملية تتم ضمن فريق واحد منظم يتقاسم القيم والثقافة التنظيمية نفسها، كما وتتأثر هذه العملية بالبيئة العامة المحيطة بالمنظمة، ومن ضمنها الصناعة والمجتمع.
2	Konrath & Guldenberg, 2004: 16	بأنها النمط القيادي الذي يقوم على تصميم الهيكل التنظيمي الفاعل وتوجيه المنظمة استراتيجياً لتحقيق أهدافها من خلال القيادة بالمشاركة والذكاء الاجتماعي مع الأخذ بالاعتبار ثقافة المنظمة والقدرات الفردية .
3	Finkelstein & Jackson, 2005 : 3	مجموعة من المهارات الأساسية التي يتبعها القادة في المنظمات الذكية وأولى هذه المهارات تجنب المخاطر و الاستباقية أجل تحقيق متطلبات أصحاب المصلحة للمنظمة ، والتفكير الوقائي و المسؤولية الشخصية والاعتراف بالأخطاء وتصحيحها .
4	Buzan et al., 2005 : 153	القدرة على تطوير وتعزيز المهارات والكفاءات سواء كانت مهارات خاصة بالقائد نفسة او خاصة بالافراد العاملين
5	Yakoboski ,2010:1	القدرة على الكشف عن استراتيجيات جديدة في بيئة متغيرة ومحدودة الموارد لمواجهة التحديات وانجاز المهام في سوق العمل بالصورة التي تحقق النتائج المتميزة
6	نجم والنعيمي، 2012 : 6	تلك القيادة التي لديها القدرة في تميز الادارة المتكيفة بفاعلية والتحولية والموقفية في بيئة سريعة التغير، وهي القدرة المرنة التي تميز الادارة الناجحة في تحقيق اهداف المنظمة في الظروف الهادئة او ظرف التحدي ، ثمكّنها من حصد المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات .
7	Garcia, 2012: 5	أن القيادة الذكية هي القيادة التي تستخدم مزيجاً من الذكاءات الاربعة (ذكاء الحكمة والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي والذكاء الروحي) في أي

وقت بالتزامن مع القدرات العقلية الخاصة بالقائد للحصول على المزايا الاستراتيجية واختيار البديل الافضل .		
القيادة التي تبث الحيوية والنشاط في عمليات المنظمة من خلال إمتلاكها قدرات ذكائية تُمكنها من إيجاد أو تكوين ثقافة منظمة قوية مشجعة على التعلم والإبداع، والمشاركة الفعلية للتابعين في العملية القيادية، والعمل كفريق واحد نحو بناء طاقة منظمة قادرة على تحقيق التميز والتكيف السريع مع تغيرات بيئة الأعمال المعاصرة وتعميقها.	السليفاني ، 2013 : 12	8
عملية اشتراك المعرفة والمعلومات والمهارات التي تقوم على ثلاث انواع من الذكاء (الشعوري ، والروحي ، العقلاني) التي تتوفر في عملية حل المشاكل واتخاذ القرار داخل المنظمة .	Daderman,2013: 46	9
بانها عملية صنع القرارات الخاصة بكيفية التفاعل مع العاملين لتحفيزهم ومن ثم ترجمة هذه القرارات الى نشاطات فاعلة تحقق الميزة التنافسي	Mattone ,2013	10

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه

وفي مجال العمل المنظمي، على القادة الانكفاء في المنظمة، البحث عن فرص الحصول على اكبر قدر من المعلومات المفيدة والمقترحات والآراء والافكار التي تعينهم في مجال تكوين رؤية واضحة بشأن المعلومات المفيدة والمقترحات والآراء والافكار .

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن القيادة الذكية هي: مزيج من القدرات الابداعية وانواع متعددة من الذكاء الخاصة بقدرة القائد على معالجة المعلومات وايصالها بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحديات البيئية واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الامد البعيد .

ثالثا : اهمية القيادة الذكية **Importance of intelligent leadership** :

ان القيادة الذكية تعني ان القائد يمتلك ذكاء ديناميكاً ويواجه تحديات غير مسبوقه، وهذا مايتجاوز اي اختبار من اختبارات الذكاء. لهذا تحتاج القيادة الذكية الى انواع اخرى من الذكاء بما يتجاوز كل اختبارات الذكاء القياسية لتصل الى الذكاء الكلي الذي يغطي جوانب المنظمة كلها ، وهو ايضا ذكاء الحياة المفعمة بالحيوية، والتحديات غير المألوفة والمنافسة التي تستهدف المنظمات عموما في كل اجراءاتها الذكية وغير المألوفة والابتكارية.

ويبرز اليوم بوضوح غياب القائد المؤثر ، اذ ان القائد الفاعل الذي يتمكن من النجاح في بيئة الاعمال الماضية قد لاينجح في بيئة الاعمال الحالية، وتغيرت كذلك ظروف ومواقف مختلفة في العقود الاخيرة ، ولم ينجح القادة في التكيف مع هذه التغيرات ، ولذلك هناك حاجة ملحة لوجود قادة اذكياء ومبدعين لأنه لايمكن ممارسة العمل حسب القواعد القديمة (Mazdai & Mohammadib ,2012:83) .وتكمن اهمية القيادة الذكية في ان القادة لايمكنهم ممارسة القيادة لوحدهم، اذ ان القيادة تتطلب المشاركة اذ ان القيادة الذكية لديها عشرة اركان مهمة وهي (Sydanmaanlakka, 2003: 146-147) :

1. مدخل بسيط وشامل لعملية القيادة.
2. تستند إلى النموذج مابعد الصناعة postindustrial.
3. تستند إلى مفهوم شامل للفرد بما في ذلك الحالة المهنية والمادية والعقلية والاجتماعية والروحية.
4. تضع الأفراد في قلب المنظمة.
5. تم تطوير هذا النموذج من القيادة خصيصا للمنظمات الذكية.
6. تقوم على نظرية النظام.
7. القيادة الذكية كعملية مشتركة وتعاونية.
8. وينبغي إيلاء اهتمام الى التدريب على القيادة ويشمل كلاً من القادة والأتباع.
9. القيادة ذات بعد أخلاقي قوي .
10. تساعد على حل المشاكل الكبيرة التي نواجهها في الوقت الحاضر على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمع.

وتكمن اهمية القيادة الذكية في خلق وادامة والهام الرؤية وتطبيق هذه الرؤية بالمشاركة مع الفريق ، وهذا النوع من القيادة يسهم في حل الكثير من المشاكل التي خلفتها الحقبة الصناعية في العالم ، ويساعد هذا النموذج الجديد من القيادة على حل المشاكل الضخمة سواء كان اقتصادية او سياسية او تكنولوجية ، وغيرها مما نواجهه اليوم .

كما يمكن توضيح اهمية القيادة الذكية باهتمامها بمستقبل المجتمع البشري في المنظمات وادامة العمليات الاساسية للتغيير المنشود من اجل رسم المستقبل من خلال القيادة المشتركة مع العاملين وتطوير المعرفة من اجل تطوير وتحسين القدرات الأساسية للعاملين بإدخال التحسينات في ثقافة المنظمة لتنفيذ التغيرات الضرورية لتحقيق أهدافها، كما تعد القيادة الذكية عملية حيوية لإدارة المنظمة التي ينتج عنها آثار كبيرة في سلوك الفرد ومساعدته على التفكير السليم المنظم والمبدع، بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة لذلك من الضروري للمنظمات الاهتمام بدور القيادة الذكية في عملية صنع القرار، فالقيادة مرتبطة بالعمليات الداخلية للإدراك والقدرة والمحفزات والمواقف، وهي مرتبطة أيضا ببعض العوامل الخارجية ذات العلاقة بالبيئة والعلاقات والمكافآت والعقاب . لذلك فالقيادة الذكية هي عملية فردية واجتماعية (GüldenberG & Konrath, 2004: 21) .

ومن وجهة نظر (Reason, 2011:2) فإن القيادة الذكية تعد مطلباً لثقافة الأعمال الحالية، والتي تشير إلى ضرورة تحقيق الفارق في النتائج على مستوى التفوق الحالي والمستقبلي، ويأتي دور القيادة الذكية في ذلك من خلال قدرتها على بناء ثقافة منظمة تحرك جميع الأفراد نحو التعلم والتعاون والتحسين المستمر والإبتكار(السليفاني ، 2013: 16)

ونظرا لحتمية المحافظة على الابتكار تبرز أهمية القيادة الذكية بوصفها عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية ، وتمكن

المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر إحداث تحسينات تدريجية أو إجراء تغييرات جذرية لاساس المعرفي وللسياقات التنظيمية (Yakoboski, 2010)

رابعا : **خصائص القيادة الذكية characteristics of intelligent leadership**

القائد الناجح هو ذلك القائد الذي تتوفر فيه تلك الصفات من أجل إنجاز عمل معين. فالذكاء وسعة التفكير أمران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تناسب الظروف التي يعمل فيها، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها ويمكن التعرف على صفات القائد من تجارب الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها، ومما كتبه المؤلفون والمؤرخون ، وكذلك هناك كتب كثيرة منها القديم والحديث ما يتحدث عن صفات القائد الناجح .

يرى(نجم والنعمي ،2012 : 83) أن خصائص القيادة الذكية تدل على ذكائها من خلال طريقة تفكيرها وطريقة عملها وليس فقط من خلال السهولة في التنبؤ بالمستقبل ولكن في عملية الاختبار الذهني فيمكن تحديد بعض خصائص القيادة الذكية كالآتي :

1- **انها ذكاء متعدد ومركب** : لان الاعمال هي مزيج من كل الافراد والاموال والبيئات ، والافراد مزيج من قدرات وعواطف ، الى جانب البيئات والموارد والمنافسين .. الخ . من اجل ذلك كله فان القيادة تتسم بالتعدد والتنوع في ذكائها القيادي الذي هو ذكاء مادي - حسابي ، وذكاء انساني - عاطفي ، وذكاء اجتماعي _ جماعي .. الخ .

2- **انها ذكاء متجاوز** : لان الذكاء قدرة متميزة فانه يتخطى بتجلياته وحالاته السابقة فكانه في كل مرة يواجه فيها مشكلة او تحدياً في بيئة الاعمال الزاخرة بالجديد من الظروف والمنافسين وتحدياتهم ، عليه ان يقدم الحلول الملائمة الجديدة باستمرار. ففي بيئة الاعمال اليوم حيث المؤكد الوحيد هو التغير ، فأن القادة لاينزلون الى السوق التنافسي مرتين، وانما في كل مرة بمفهوم او طريقة او تحد جديد .

3- **انها ذكاء تنافسي** : ان القيادة الذكية هي الذكاء التنافسي ولا يقف عند الاستجابة ومعالجة المشكلات والتحديات التي يفرضها المنافسون. لذا هي ذكاء يبادر في ايجاد التحديات للمنافسين بمفاهيم غير مألوفة .

4- **ذكاء انشاء القيمة للمنظمة** : بما يحقق لها مفهوم راس المال القيادي (leadership Capital) بما يجعل القيادة موردا لاملوساً من الموارد اللاملوسة التي ازدادت اهميتها في اقتصاد المعرفة واصبحت تساهم بالقسم الاكبر من قيمة الشركة في السوق .

استاداً الى ماتقدم فان القيادة الذكية والفاعلة لا تحصل على انجازاتها من قوة الشركة المالية ومن سمعتها السابقة ولا من اخطاء منافسيها ، وانما هي وقبل كل شي مولدة للفرص الجديدة وصانعة لقواعد اللعبة الجديدة ومنشئة الميزة التنافسية بما تمتلك من قدرة ذكائية على مواجهة تحديات المنافسين وبما توجد للمنافسين من تحديات تمكنها من كسب المزايا في ظل انشغال منسافيا بتلك التحديات .

والقادة بحد ذاتهم اشخاص يمتلكون الخصائص التي يستطيعون من خلالها التأثير في سلوكيات الاخرين من دون الاعتماد على الاكراه بل الاعتماد على تقبل العاملين لهم، ويمتاز كل نمط قيادي بخصائص معينة ، وأن القيادة الذكية كنمط قيادي حديث يمتاز بمجموعة من الخصائص، فيرى (Mattone,2013:16) خصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب عليه القيام بها :

- 1- التفكير الناقد: إن التفكير يمثل أسلوب لتحليل المواقف التي تواجه المنظمة تتميز بالتحدي والتغيير، والتعامل معها من خلال التصور والنوافذ لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها .
- 2- اتخاذ القرار: اتخاذ القرارات يتم وفق اساليب علمية مدروسة للوصول الى قرارات صحيحة.
- 3- التفكير الاستراتيجي: فالتفكير الإستراتيجي ينتج عنه إستراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة .
- 4- الذكاء الشعوري للقائد: قدرة القائد على ادارة مراقبة مشاعره ومشاعر الاخرين والتاثير عليهم.
- 5- مهارات الاتصال : أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها القائد في عمله فيجب على القادة التواصل باستمرار مع التابعين وتشجيعهم على التواصل مع الاخرين والتواصل بفاعلية يتحقق من خلال انشاء علاقات حقيقية مع الاخرين، التواصل بوضوح وايصال المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، الاستماع الكامل للاخرين وغيرها.
- 6- القيادة الموهوبة: القدرة على التحديد بين المهارت المتوفرة ومتطلبات المستقبل.
- 7- ادارة الفريق : القدرة على اختيار الاسلوب الافضل لقيادة الفريق لتحقيق الاهداف المشتركة وتحقيق الاداء العالي من خلال وضع الهيكل المناسب والعمليات الفاعلة
- 8-تغيير القيادة: القدرة على التغيير،اذ اصبح الاضطراب والتغيير هو اسلوب المنظمات الذكية.
- 9- تحقيق النتائج : يحتاج القائد الذكي الى ايلاء اهتمام بالنتائج وهناك ست طرق لتحقيق نتائج ممتازة :

- تحديد الاتجاه العام ووضه اهداف مشتركة .
- وضع خطط قابلة للتطبيق .
- تعيين المهام بكل فاعل .
- توقع وقياس ومكافأة الاداء العالي .
- تقديم رعاية مستمرة .
- تقييم النتائج والاستفادة من التقييم .

ويشير (Buzan et al., 2005) الى خصائص القيادة الذكية بانها:

- 1- القدرة على خلق أفكار حديثة من نوعها.
- 2- قدرتهم في خلق روح العمل الجماعي بين اعضاء الفريق، بما في ذلك الذين يشعرون بفقدان الثقة في انفسهم .

- 3- تعليم وتدريب الأفراد أي الاستفادة القصوى من خبرات ومهارات ومعارف الأفراد المتميزة 0
- 4- التشجيع على التعلم المستمر للوصول إلى تحقيق الأهداف حيث يرى ان اكتساب بالمعرفة والمعلومات تساعد الفرد على التقدم والابداع في العمل.
- 5- التشجيع على تغيير برامج المنظمة لاعادة الهيكلة والبقاء اطول مدة لتحقيق النتائج المرجوة من خلال عمليات الابتكار والعمل بروح الفريق .
- 6- القدرة على معالجة المعلومات في عالم ملئ بالمعلومات بصورة اكثر كفاءة
- 7- السماح بفتح قنوات الحوار مع العاملين والاستماع لهم بالشكل الذي يمكن العاملين من المشاركة وبناء الثقة في العمل والشعور بالاستقرار الوظيفي .

خامسا : ابعاد القيادة الذكية Dimensions of intelligent leadership :

يشير (Sydanmaanlakka, 2003 : 78-83) إلى أن نمط القيادة الذكية يتكون من الابعاد الاساسية التالية:

- 1- تقاسم الرؤية والاهداف المشتركة: هي نقطة الانطلاق لعملية القيادة فالقائد يجب ان يعطي رؤية وهدف ذو معنى للعمل.
- 2- القيادة التشاركية: القادة بالتأكيد هم من الأعضاء الأساسيين في عملية القيادة، التي يمكن ان يكون فيها اكثر من قائد والذي تقع على عاتقهم انشاء العملية بشكل جيد، وهناك حالات إدارية يكون فيها لكل فرد عدة أدوار بحيث يكون قائداً في مواقف معينة، ويكون تابعاً في مواقف أخرى (Sydanmaanlakka, 2003 : 79).
- 3- التابعين: عندما تمنح القادة مجالاً للمشاركة في بيئة العمل، فهذه المشاركة تعمل على اثاره القوى الذهنية والحركية للفرد والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته.
- 4- التفاعل(الحوار): حدد مجموعة من الباحثين عملية القيادة باعتبارها القدرة في التأثير في الآخرين، وضمن هذا التصور يبين (Lopes et al,2004: 1018) ومن اجل الحصول على تفاعل ايجابي فاعل داخل المنظمة يكون من خلال العلاقات اجتماعية التي هي السلوك المتبادل بين افراد المنظمة نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض في اطار البيئة المحيطة ، التي تكون هناك دوافع وراء هذه الروابط الاجتماعية والاقتصادية او السياسية او قانونية او حتى الاخلاقية.
- 5- فرق العمل: فرق العمل جماعات لها الحرية على العمل واحداث التغيير في الانتاج، وتتبنى العديد من المهمات التي تنفذ تقليدياً من قبل مشرفي الخط الامامي على سبيل المثال تخصيص وتنسيق العمل بين عاملين مختلفين.
- 6- الموقف: هناك العديد من العوامل الظرفية ، التي تؤثر في عملية التفاعل، وهذه العوامل هي من مطالب العمل او المهمة والوقت فأستعداد التابعين والقادة لهذه الظروف يعني استعداد القادة ان

يكونوا راغبين وذوي مرونة في استخدام الاساليب القيادية المختلفة، وان يكون التابعون على استعداد ورغبة في تقاسم المسؤوليات القيادية والمهام.

7- النتائج: قدرة واصرار القادة والتابعين في تحقيق النتائج الحقيقية .

8- الثقافة التنظيمية : القيم والثقافة التنظيمية لها دور بالغ الاهمية في القيادة الذكية فالقيادة لها بعد اخلاقي وينبغي ان تقوم على مبادئ اساسية مثل الاحترام والخدمة والعدالة والدقة و المشاركة
9- المنظمة : ينبغي اختيار منظمة ذات موصفات ملائمة للقيادة الذكية تستقبل الشبكات الافتراضية والتكنولوجية والاقرب هي المنظمات الذكية

10-الصناعة والمجتمع والعالم: عملية القيادة التي تحدث في المنظمة هي جزء من الصناعة التي هي جزء من المجتمعات والبلدان والقارات التي هي جزء من القرية العالمية وهي نظام اكبر ضمن البيئة التي نعمل بها .

وقد اثمرت المراجعة التي اجريت من قبل الباحثين لادبيات القيادة الذكية عن تحديد انواع الذكاء التي يتطلب امتلاكها من قبل قادة المنظمات التي تساعد على اعطاء نظرة موضوعية لهم وفق رؤية واضحة، فحدد(Garcia, 2012:1) اربع انواع من الذكاء كأبعاد للقيادة الذكية هي:

1- ذكاء الحكمة Wisdom Intelligence : ذكاء الحكمة يعني وجود فهم عميق لواقع الافراد والاشياء والاحداث والمواقف ، مما يؤدي الى القدرة على الأختيار لتحقيق افضل النتائج او التصرف بنحو افضل وعقلاني .

2- ذكاء الشخصية Character Intelligence: هو القدرة على متابعة وتطوير التفوق الاخلاقي للقائد بالشكل الذي يؤدي الى التمكن الذاتي من خلال تبني اعلى مبادئ السلوك والاصرار على التغيير والتصحيح الذاتي، وهو الشخص الذي يبدأ التغيير من نفسه بغض النظر عن الاخرين .

3- الذكاء الاجتماعي Social Intelligence : قدرة الفرد على خلق اتجاهات ايجابية في العلاقات الاجتماعية المعقدة والبيئات المختلفة بفاعلية من خلال تقديم فوائد نفسية وجسدية .

4- الذكاء الروحي Spiritual Intelligence: الذكاء الروحي هو القدرة على البناء والمحافظة على العلاقة مع (الله عز وجل) ، لكي يحصل على عطاياه بحيث تطغى على حياته، فالآخرون يميلون الى خصائص هؤلاء الافراد مثل الثقة والالتزام والتعاون معهم .

بينما حدد كل من (Güldenber&Konrath,2004:8)بعدين رئيسيين للقيادة الذكية هما:

1-القيادة بالمشاركة : اي انسجام القائد مع المنظمة برمتها ، ولايعد القائد فقط مسؤولا فقط عن تحسين وضع المنظمة ، فيتم تعين كل عضو قائد ليمثل المنظمة في الخارج ويكون مجرد عضو في الفريق كغيره داخل المنظمة، ان القيادة بالمشاركة تسهل الوصول الى القادة والاحتكاك بهم .

2-الذكاء الاجتماعي: يعتمد الانسجام على المستويين الفردي والتنظيمي على قدرة القادة الفرديين على خلق نماذج ذهنية مشتركة وقيم مشتركة.

أن ابعاد القيادة الذكية تدل على ذكاء المنظمة من خلال طريقة تفكيرهم وطريقة عملهم وليس فقط من خلال القدرة على التنبؤ بالمستقبل، ولكن في عملية الاختبار الذهنية ان الابعاد الأساسية للقيادة الذكية لها القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، اما (Daderman, et al, 2013:62) يرى أن هناك ثلاثة أبعاد تتمتع بها القيادة الذكية في حالتها المثالية والتي تعتبر مفاتيح أساسية تعكس ثقافة المنظمة وهذه الابعاد هي (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني والذكاء الروحي) وكما في الشكل (2)



شكل (2) ابعاد القيادة الذكية وفق منظور (Daderman, et al, 2013)

المصدر: من اعداد الباحثة

1- الذكاء الشعوري: Emotional intelligence

على الرغم مما تمتلكه التقانة والتكنولوجيا من دور مهم في كفاءة المنظمات وفعاليتها ، ألا أن الاعتبارات الإنسانية تبقى ركيزة أساسية للمنظمات باتجاه النجاح والتفوق ، وهذا التوجه نحو المجال الإنساني والتقليل من تمجيد الآلة قاد إلى عدد من الدراسات والبحوث التي أثمرت عن عدداً من النتائج والحقائق التي كانت غائبة ، حيث كان من بين هذه الحقائق الإنسانية هو ظهور مفهوم الذكاء الشعوري (Emotional Intelligence) أو ما يسميه بعضهم بـ (الذكاء العاطفي) (العطوي ، 2005: 2) .

إن المهمة الأساسية لقيادة اليوم تكمن في احداث انطباع جيد لدى المرؤسين، وهذا لا يحصل إلا عندما يخلق القائد نوعاً من المساهمة الايجابية لدى المرؤسين، من خلال تحرير افضل ما يمتلك من طاقات، لذلك تُعد القيادة في الأساس وظيفة عاطفية، انفعالية او شعورية، وهو أمر الذي يقود الى نماذج جديدة في الادارة تدعو الاداريين الى وقفة تامل، والذكاء الشعوري هو احد هذه النماذج الذي حظي باهتمام العديد من الناس في مختلف جوانب الحياة، وقد كان لمنظمات الاعمال الجانب الاكبر من هذا الاهتمام وعلى وجه الخصوص مما يتعلق بجوانب القيادة الادارية(العزني والطائي، 2007: 1). ان الذين يتمتعون بالذكاء الشعوري يمتلكون القدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية والسيطرة على الاندفاعات وتنظيم الأمزجة بما يسهم في تجنب الأسى والقلق كي لا يؤثر في عملية التفكير. ان تعريف الذكاء الشعوري يتمثل بقدرة الشخص على أدراك

مشاعره وتوجهاته مما يساعده على ادراك مشاعر وتوجهات الآخرين وقيادتهم وتحفيزهم (Mayer et al., 2000:268). او "القدرة على التصور بدقة، والتقييم، والتعبير عن المشاعر، والقدرة على الوصول إلى و/أو تولد المشاعر عندما تكون الأفكار سهلة، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم العواطف و تعزيز النمو العاطفي والفكري Stanescu& (Cicei,2012:108)

ويرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بالذكاء الشعوري إلى أنه يساعد القائد على اكتساب مصادر متعددة القوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدواره القيادية بفاعلية (Landy,2005:412). ولتحقيق قيمة النجاح التنظيمي والشخصي. يجب تكامل مفاهيم القيادة الذكية مع الذكاء الشعوري مع التركيز بوجه خاص على العاملين بالشكل الذي يسمح لقادة المنظمة باتباع منهج أكثر شمولية لفهم تنمية المهارات القيادية للتابعين Haber et al, (2012:248). والقائد الذي يتمتع بذكاء شعوري يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزاماً للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله، وذو أداء أفضل في العمل، ولديه القدرة في استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة، والبهجة والثقة، والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية بهم .

أما أهمية الذكاء الشعوري فتتمثل بالتالي (Dulewicz & Higgs,2004:346) :

- 1- ادراك وتنظيم مشاعر الاعضاء الفردية .
- 2- تقوية العلاقات بين العاملين مما يجعل عملية اتخاذ القرار اكثر جودة .
- 3- التأثير في قابلية الفريق من اجل انجاز الاهداف بالشكل الذي يتوافق مع ثقافة المنظمة.

2- الذكاء العقلاني : Rational intelligence

اما الذكاء العقلاني إن العقلانية تعني تحديد أهداف مناسبة، واتخاذ التحرك المناسب في ضوء أهداف المرء ومعتقداته، وتبني المعتقدات التي تتناسب مع الأدلة المتوفرة. وهذا يعني تحقيق المرء لأهدافه في الحياة بالاستعانة بأفضل السبل الممكنة. والذكاء العقلاني بالنسبة للقائد يشبه مدخل الإدارة بالاهداف من خلال قدرته على خلق وادامة والهام الرؤية وتطبيق هذه الرؤية بمعوية الفريق . تتصف المنظمات التي تمتلك قائداً ذا ذكاء عقلاني بخصائص مختلفة عن المنظمات ذات الأداء التقليدي ، إن تميز المنظمة في اهدافها هو انعكاس للأداء الفردي . (, Sydänmaanlakka 2003). ان الذكاء العقلاني يمكن ان يكون مكتسبا وغير وراثي ويمكن أن يتحسن ويتطور وفقا للظروف الخاصة والبيئية . ويتحسن و يتطور و ينضج الذكاء العقلاني من خلال عمليات التعلم في مواقف الحياة عموما ؛ فضلا عن ما يمكن اكتسابه بمزيد من التعلم الذاتي والنظامي

3- الذكاء الروحي: Spiritual intelligence

الروح هي سر من اسرار الله سبحانه وتعالى كونه تفرد بماهيتها ولقد حاول الكثير من علماء الامة اعطاء اجابة تقرب الروح الى الازهان ، كذلك حاول الكثير من الباحثين معرفة محتوى الروحانية من خلال المناهج الدراسية واكدوا بأنها "ضرورية" أو "مهمة جدا" فمن أهداف الحياة التي تضمنت تحقيق الحكمة، ليصبح الفرد أكثر حبا، وتحسين حالة الفرد، وتطوير فلسفة مغزى الحياة. (Green & Noble, 2010; 28) كل الافراد لديهم قدرات روحية وراثية. أوصى (Martin, & 249: Hafer, 2009) أن الروحانية باعتبارها عنصرا من عناصر الذكاء لأنه يتوقع انها تؤدي الى تحسين الأداء والتكيف مع الموجودات، وتوفر القدرات التي تمكن الافراد في حل المشاكل وتحقيق الأهداف.

ويعرف الذكاء الروحي بانه القدرة على فهم العالم والذات، ومدعومة ببيئة الطفولة لتكسبه قدرات روحانية تمكنه من الدخول في حالات من النمو تساعد على التركيز والسيطرة على العمليات العقلية والجسمية بما يحقق له إمكانية توجيه علاقاته الاجتماعية ومواجهة الصدمات النفسية والعاطفية وتزيد من حدسه،"او انه " القدرة الأساسية التي تشكل وتوجه جميع القدرات الأخرى . (Ronel & Ramat, 2008:100) وهناك تعريف اخر للذكاء الروحي انه القدرة على الفهم العميق للمسائل المتمثلة بالنظرة الثاقبة لمستويات متعددة من الوعي (Vaughan, 2002: 16). فالذكاء الروحي يفتح القلب وينير العقل ويلهم الروح ويربط النفس البشرية بالأرض. وقد عرف الذكاء الروحي باعتباره مجموعة من القدرات والإمكانيات التي تمكن الفرد من حل المشاكل وتحقيق الأهداف في الحياة اليومية (Hyde, 2004: 47). وعرف الذكاء الروحي ايضا بأنه القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل، والتصور للوصول إلى المعرفة المرء الداخلية من أجل حل المشاكل ذات الطابع العالمي (Sisk, 2008: 24).

وعرفه (Garcia, 2012: 5) بأنه افاضة من الخالق على المخلوق لتطلق عنان تأثيره من خلاله بحيث ينصاع الافراد ويتعاونوا مع هذا المخلوق، وبهذا الشيء فانه نعمة تصيب الفرد دون غيره لتطلق العبقرية لديه والتهديب ، هذه الصفات التي تمكن الفرد المنعم عليه من جذب الافراد والتاثير عليهم ، ويحتاج القائد نفحة من هذه النعم ، لانه اذا كان الرب معك لن يستطيع ان يقف احد ضدك.

سادسا: مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الذكية Comparison between

: Traditional leadership and intelligent leadership

سرعان ما حظي مفهوم القيادة الذكية باهمية استثنائية في عالم الاعمال اليوم اكثر من اي مضي، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود الى التغيرات البيئية المتسارعة ، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الاعمال نفسها ، ويوضح الجدول (15) الفروقات بين القيادة التقليدية والقيادة الذكية

جدول (15)

مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الذكية

القيادة الذكية Intelligent leadership	القيادة التقليدية Traditional leadership	ت
تعمل على زيادة القيمة السوقية الى المنظمة	تعمل على زيادة الارباح فقط	1
الموارد المعرفية والخبرات هي المكون الرئيسي	الموارد المادية هي المكون الرئيسي	2
الاهتمام بالبيئة الداخلية الخارجية معاً	الاهتمام بالبيئة الداخلية	3
نظرتها بعيدة الامد	نظرتها قصيرة الامد	4
التركيز على تطوير وتدريب مهارات العاملين	التركيز على الانتاج	5
الاعتماد على السلطة الغير رسمية واللامركزية في الهيكل التنظيمي	الاعتماد على السلطة الرسمية المركزية في الهيكل التنظيمي	6
تعامل الفرد بذكاء اجتماعي وشعوري وروحي	تعامل الفرد كألة .	7
التركيز على التغير التنظيمي في الاعمال	التركيز على الاعمال الروتينية	8
المشاركة في اتخاذ القرار في جميع المستويات	عملية اتخاذ القرار لدى الادارة العليا فقط	9
بارعون في الخلق والابتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية	بطئ الاستجابة للتغيرات البيئية	10
تمكين العاملين	السيطرة على العاملين	11

المصدر : من إعداد الباحثة

المبحث الثاني

التعلم التنظيمي

تزايد الاهتمام في السنوات الاخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه قضية استراتيجية ملحة لضمان استمرار المنظمات وبقائها، اذ يسهم التعلم التنظيمي بشكل حاسم في التعامل مع التغيير المستمر وعدم التأكد البيئي، ويخلق فرصا في الوقت نفسه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يجعل المنظمة تبدو كيانا تنظيمي للتعلم، ويمكنها ذلك من بلوغ المنظمة المتعلمة ، ولأجل ذلك فان منظمات الاعمال تبحث باستمرار عن مداخل واساليب مبتكرة لرفع مستويات الاداء لعاملها من خلال عمليات التعلم التنظيمي وبدا يصبح التعلم التنظيمي قضية استراتيجية تمارسه منظمات اليوم من اجل تحقيق ما تصبوا اليه من اهداف وكذلك من اجل مواجهة الضغوطات والتغيرات البيئية .

استنادا الى ما جاء اعلاه فان هذا البحث يسلط الضوء على التعلم التنظيمي من حيث المفهوم ، والاهمية والنماذج والمبادئ .

اولا : مفهوم التعلم التنظيمي Concept of organizational learning :

قبل تناول مفهوم التعلم التنظيمي لابد من توضيح مفهوم التعلم او معناه (Learn) تعني كلمة (تعلم) في اللغة العربية بمعنى عرف واستعلم ، واعلم (المرعشي ،1974: 15).

ووفقا الى قاموس (Oxford,2007:521) فان مفهوم التعلم يعني الحصول على المعرفة، اما قاموس (Webster"s ,1988:443) فقد عرف التعلم وكلمة (learn) بانه تعلم ، فهم ، حفظ ، معرفة، ومصطلح التعلم في اللغة الانكليزية يدل على اكتساب المعرفة او المهارة عن طريقة الدراسة والخبرة والتفكير والحفظ.

ولابد من التمييز بين مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة التي غالبا ما تستخدم بشكل متبادل اذ يرى بعض الباحثين ان الفرق بين المصطلحين يتعلق بالفرق بين العملية والهيكل و اشار (Martinette et al 11 :2002) الى ان التعلم التنظيمي يساعد على كيفية تكامل الخبرات والاهداف بين الافراد من اجل ضمان تحقيق الاهداف، اما منظمة التعلم وهي منظمة تعليمية لديها القدرة على جمع وتخزين ونقل المعرفة بالتالي تحقيق النجاح وتمكن الافراد من الحصول على المعرفة الداخلية والخارجية والتكنولوجيا لتحسين والانتاجية ووفقا (Emami et al.,:2012) . منظمة التعلم تشير الى مبادئ وخصائص انظمة المنظمة وتعلم الجماعات بشكل عام.

ووفقا الى (Aggestam,2006: 296) فان هناك اختلافا بين هذين المجالين فتميل المنظمات المتعلمة (LO) الى التركيز على التهديدات الخارجية كوسيلة لتعزيز التعلم اما (OL) فيميل الى الاكثر على المشاكل الداخلية للتعلم والاداء كجزء من حالة الافراد ضمن اعدادهم وتهيئتهم للعمل. اما (Li et al.,2000:417) اشاروا الى ان التعلم التنظيمي يعزز من عمليات التعلم من أجل تحسين المعرفة الفردية والجماعية في المنظمة والتفاهم. بينما تركز منظمة التعلم على تصميم المنظمات لتسهيل التعلم بين أعضاء

المنظمة وبالتالي تحسين التكيف الجماعي. ويرى (نجم، 2008: 259) ان التعلم التنظيمي يعني عملية تحسين الانشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل في اطار ملائم هي المنظمات المتعلمة وهي تلك المنظمات التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لان جميع اعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل . وقد اقترح (Britton,2000) نموذج الثماني وظائف للتعلم التنظيمي والذي يؤكد على ان المنظمة يجب ان تتفنن وتتفهم لتتعلم بشكل فاعل (البغدادي والعبادي ، 2010: 103) والشكل (3) يوضح الوظائف الثماني الرئيسة والتي من خلالها يمكن ان تكون المنظمة متعلمة :

شكل (3) وظائف التعلم التنظيمي
المصدر : (البغدادي والعبادي ، 2010 : 103)

شكل (3) وظائف التعلم التنظيمي
المصدر : (البغدادي والعبادي ، 2010 : 103)

وتعد عملية التعلم واحدة من ابرز العمليات التي تستند اليها المنظمات في التعامل مع الفرص والتهديدات وتحسين ادائها وتحقيق اهدافها (Salim& Sulaiman, 2011:119). ويؤكد (Ansari& Kalantari,2013:764) على قضية ان عملية التعلم التنظيمي مهمة جدا يعتمد عليها هيكل المنظمة. واول من اشار الى التعلم التنظيمي (Sayeret & march) في دراساتهم الاولية (السمات السلوكية لاتخاذ القرار التنظيمي). و اشار (الساعدي، 2006: 47) الى ان التعلم التنظيمي يساعد المنظمات على زياد ميزتها التنافسية المستدامة وابداعها وتفوقها ويجعل المنظمات مستعدة سريعة الاستجابة لتغيرات البيئية. ان

ما تم ذكره سابقا على رغم من كثرة الادبيات التي تناولت مفهوم التعلم التنظيمي الا انه لا يوجد نظرية او نموذج متفق عليه ولعل من ابرز المؤلفين الذي تناولوا التعلم التنظيمي هم: (Cyert & March (1963) (Huber(1991) , (Levitt& March (1988) , (March&Alsen(1976) وغيرهم. يوضح الجدول (16) تعاريف متعددة للتعلم التنظيمي وهي كما يأتي :

جدول (16)

تعريفات التعلم التنظيمي وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	المؤلف	المفهوم
1	Argris & Schon, 1978	عملية اكتشاف الاخطاء وتصحيحها.
2	March & Levert, 1988:320	هي العملية التي تدرس كيفية قدرة المنظمة على تطوير المعرفة من اجل توجيه تصرفاتها
3	Huber,1991:22	هي مجموعة من السلوكيات المحتملة المكونة من اكتساب المعرفة وتوزيعها وتفسيرها والذاكرة التنظيمية .
4	Lee et al.,1992	وينظر إلى عملية التعلم التنظيمي باعتباره احد حلقات الإجراءات الفردية التي تؤدي إلى تفاعلات في المنظمة مع البيئة، ويتم تفسير الاستجابات البيئية من قبل الأفراد الذين يتعلمون عن طريق تحديث معتقداتهم حول علاقات السبب - والاثر .
5	Croosan et al.,1999:524	انه وسيلة او مبدأ يحقق التجديد الاستراتيجي داخل المنظمة.
6	Clarke&Wilcockson, 2001:264	احد اطراف المنظمة المهمة لتحسين استخدام المعرفة بشكل مستدام.
7	Wang& Ahmed, 2003	هي عملية قائمة على خلق وتعلم المعرفة والمعلومات.
8	دهام، 2005: 42	عملية تتم داخل المنظمة لإدامة او تحسين للأداء استنادا الى الخبرة.
9	Morales&Montes, 2006 :23	عملية ديناميكية لخلق واقتناء تكامل المعارف التي تهدف الى تطوير الموارد والقدرات التي تسهم في اداء تنظيمي افضل.
10	Cho,2007:134	انها القدرات او العميات داخل المنظمة للمحافظة على الاداء المستند على الخبرة وتحسينه من خلال المعرفة او الفهم الافضل .
11	Barrette et al., 2007:335	حلقة أو عملية تسهل اكتساب المعرفة التفاعل مع البيئة
12	الخشالي والتميمي، 2008 :196	مجموعة من الانظمة والاليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الافراد بشكل مستمر للوصول الى اهداف محددة تتعلق بالافراد والمنظمة.
13	الضالمي، 2010: 52	هي تلك العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق قدراتها التنافسية والتكيف مع بيئتها وظروفها الداخلية والخارجية واكتساب المعرفة التنظيمية والقيم والمهارات وتوظيفها لغرض تحقيق الميزة التنافسية .

قدرة المنظمة على خلق واكتساب ونقل واستيعاب المعرفة وكذلك تغيير سلوكها من اجل التحسين المستمر للمنظمة.	Li et al.,2011 :162	14
عملية اكتساب المعرفة الجديدة او فهم الخبرة المكتسبة لضبط معايير المنظمة والاجراءات بطرق مصممة لتقليل الفجوات في الاداء وتحقيق اقصى قدر من النجاحات في المستقبل.	Olav,2012:271	15
عملية يتم من خلالها تغيير المنظمات أو التعديل على النماذج العقلية والقواعد والعمليات أو المعرفة، المحافظ على أدائها أو تحسينه.	Chiva, 2013:3	16

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر اعلاه

وعموما ينظر الى التعلم على انه عملية تستند على مشاركة الرؤى وما يتصل بها من معارف ونماذج عقلية تبني على الخبرة والمعرفة السابقة الموجودة في الذاكرة التنظيمية للمنظمة (الحوري ويونس،2010)، ومن هنا كان تعريف الباحثة للتعلم التنظيمي بأنه الية المنظمة في اكتساب المعرفة ونشرها وجعلها جزءا من ثقافتها والوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل افراد المنظمة.

ثانيا : أهمية التعلم التنظيمي **Importance of organizational learning** :

إن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المنظمات الإدارية، يظهر من خلال تركيز الجهود على إنجازات الموظفين العاملين ، وبسبب سرعة التغيرات التي تواجهها المنظمات وهو أمراً يحتم على المديرين تطوير وتحسين قدرات المنظمة الجوهرية التي تعطي ميزة تنافسية تتلاءم مع التحديات التنافسية . وزاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي، كونه قدرة من قدرات المنظمة على تحسين الاداء وكذلك لتكون مستجيبة بشكل افضل من المنافسين، مما يجعلها قادرة على اكتساب المعلومات من اصحاب المصلحة للاستجابة بالوقت المناسب (Ansari & Kalantari,2013:764).

ويشير (Rezaie & Bagheri,2014:149) الى ان التعلم التنظيمي يعد ميزة تنافسية الى المنظمة ويدعم الابتكار والفاعلية مما يؤدي الى توليد المعارف والافكار الجديدة ، ويزيد من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق لهذه المعرفة. واستخدامها لمواجهة بيئة الاعمال ذات التغيير السريع في ظل زيادة العولمة وتكنولوجيا المعلومات مما يتطلب من المنظمة تنمية مواردها البشرية وزيادة مقدار المعلومات والمعارف المتاحة من خلال عمال المعرفة الذين يعتبرون اثن من مواردها (Arbani& Asgari,2014:147) ، وهذا يساعدها على البقاء في المنافسة لفترة طويلة .

والتعلم التنظيمي لم يجذب اهتمام العلماء والاداريين، والمدراء في عالم الاعمال فقط بل في جميع التخصصات لأنه يحسن من قدرات الموارد البشرية ويعزز القدرات الفكرية للعاملين في مواجهة الضغوط التنافسية وهو شرط اساسي من اجل التغيير التنظيمي والاداء المتميز وتحقيق الرضا الوظيفي ويجعل المنظمة مستجيبة للتغيرات البيئية من خلال انشاء المعلومات والمعرفة والتنبؤ بها، وتفسير المعلومات. (Wang&Huang,2013:57) فالتعلم التنظيمي الإنتاجي مهم لكلا من المنظمات ولجودة حياة العمل

(Kurland et al,2010: 9) يشير (Berends et at,2003) الى اهمية التعلم التنظيمي من خلال الفوائد التي يحققها للأفراد وهي كما يأتي :

- 1- يمنح الفرد الثقة بنفسه على انجاز العمل دون الاعتماد على الآخرين.
 - 2- يعمل على اكساب الفرد خبرات جديدة وتطوير القدرات الحالية.
 - 3- يسهل من عملية تنفيذ التغييرات الضرورية في الحياة العملية للفرد.
 - 4- تنمية النواحي السلوكية التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، التي تفتح امامه ابواب المستقبل.
- ويشير كل من (Bontis&Crossan,2000:2) الى ان اهمية التعلم التنظيمي مهم لعدة اسباب:
- 1- التعلم يسمح للمنظمات بتجديد نفسها ويساعدها على الابتكار.
 - 2- وسيلة لتوليد المعارف الجديدة وهذا يؤدي الى كفاءة المنظمة .
 - 3- التعلم امر ضروري لتمييز منتجات وخدمات المنظمة من تلك التي يعرضها المنافسين، وبالتالي فان التعلم التنظيمي هو مصدر للميزة التنافسية .
 - 4- يساعد المنظمات على تبادل المعرفة وحل مشاكلها.
 - 5- تحتاج المنظمات الى تكامل الموارد والقابليات وهذا يتم عن طريق التعلم سواء كان ذلك التكاملا داخليا وخارجيا.

واشار (Lopez,et al:2005:228) ان المدراء يمكنهم من خلال التعلم التنظيمي ان يحسنوا من قدرات العاملين من اجل ادارة وفهم المنظمة وبيئتها وذلك يؤدي الى قرارات مقبولة واداء تنظيمي متفوق. وتهتم المنظمات بالتعلم التنظيمي لأنه يسمح لها بتطوير القدرات التي تعزز الابداع وهذا يؤثر ايجابا على الاداء، وكذلك يوفر ويساعد على الابتكار ويعزز التطوير ويحسن الاتصالات ويجعل المنظمة اكثر تكيفا من اجل استيعاب التغييرات في اجراءات العمل والهيكلة التنظيمي (Cho,2007) . نجاح اي منظمة يتم من خلال التعلم التنظيمي ، وان قدرة اي منظمة على التعلم بشكل اسرع من المنافسين هي من السمات الوحيدة للمحافظة على الميزة التنافسية في المستقبل، وهذا ما يحققه التعلم التنظيمي .ووفقا الى ذلك يضطر المدراء الى تحسين القدرة التنافسية من خلال مواجهة متطلبات الزبائن ، وابتكار منتجات جديدة وتبني تكنولوجيا جديدة ، ومن اجل البقاء في طليعة المنافسة تحتاج المنظمات الى تطوير القدرات الحالية والمستقبلية ، وبهذا فان التعلم بشكل اسرع هو السبيل الوحيد للبقاء وتحقيق الميزة التنافسية) .

ثالثا: نماذج التعلم التنظيمي **Models of Organizational Learning** :

تمثل هذه النماذج مقدمات اساسية لكيفية الحصول على التعلم التنظيمي ولقد حاولنا ان نضع ما هو متوافراً حسب التسلسل الزمني الاتي:

1- نموذج Huber 1991

ان عملية التعلم التنظيمي تتضمن مجموعة من العمليات الفرعية فتشمل على اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية ، وترى الباحثة بان هذه العمليات هي الاقرب للواقع التطبيقي ،

وتخدم درستنا الحالية والسبب في ذلك يعود الى ان هذه الدراسة قد تناولت التعلم التنظيمي لذا سوف تتناول الباحثة هذا النموذج بشي من التفصيل .

أ- اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition : ان تعلم اي منظمة يحدث عندما تتمكن المنظمة من تأسيس قاعدة معرفية كفؤة لها، اذ ان تلك القاعدة يتم خلقها واحداثها عن طريق خزن وتفسير ومعالجة المعلومات من داخل وخارج المنظمة .(الضالمي، 2010: 68). والمعرفة هي أحد مكونات رأس المال الفكري من المنظمات ففي الاقتصاد الجديد برزت المعرفة كأحد اصول وموجودات المنظمة، وبذلك تعظيم قيمة المعرفة هي المصدر الجديد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Bogdanowicz & Baitey, 2002:125). اذ يستلزم اكتساب المعرفة القدرة على العمل من اجل خلق الفرص جديدة تسمح للمنظمات بتحقيق المزايا التنافسية وتقدم بنمو اعمالها. والمعرفة كأصل من اصول المنظمة منظمة قد تكون ناتجة عن جهود عمال المعرفة، فقد تكون معرفة الأفراد في رؤوسهم، فيعملوا على نقل المعرفة معهم إلى مكان العمل، او المعرفة التي اكتسبوها من خلال التعليم والتدريب والخبرة، ويذهب (Huber1991:93) الى ان عملية اكتساب المعرفة تتألف من خمسة مكونات هي:(التعلم الفطري "المورث"، التعلم بالخبرة، التعلم عبر التقليد، التعلم على اساس المهارات والبحث والملاحظة).

ب- توزيع المعلومات Information distribution : توزيع المعلومات هي العملية التي تتشارك من خلالها بالمعلومات بين وحدات المنظمة ، وينتج عنها المعرفة أو الفهم الجديد. ولا توجد طريقة توضح كيف يمكن للمنظمات أن تؤكد على نحو أكثر فاعلية كيف يتم تقاسم تلك المعلومات ذات الصلة من قبل وحدات المنظمة. المشكلة هو أن بعض الوحدات قد تحتاج الى المعلومات ولكن قد لا تعرف أنها بحاجة إليها ولا تعرف إن كانت متوفرة في أي مكان آخر في المنظمة. ولكن من شأن نظام المعلومات الذكي أن يدرك الحاجة إلى المعلومات ويكون قادراً على الوصول إليها حتى لو كانت في وحدة تنظيمية أخرى فيكون في الواقع تطبيقاً لتكنولوجيا المعلومات . و اشار (حسين، 2011: 55) الى أن توزيع المعلومات من شأنه ان يؤدي الى التعلم التنظيمي الاكثر توسعا ويبني هذا النوع من التعلم على اساس التشارك بالمعلومات وفي العادة تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في التشارك بالمعلومات التي يتبادل فيها الافراد المعرفة كأساس لبناء معارف جديدة، وقد اصبحت وسائل الاتصالات والشبكات وفي مقدمتها الانترنت تسهل عملية توزيع المعلومات بين الافراد داخل المنظمة الواحدة وخارجها مع المنظمات الاخرى او الافراد في مواقعهم المختلفة حول العالم . و اشار (Amitay et al , 2005: 61) من أجل التعلم، تتطلب المنظمات وجود آليات لجمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات في جميع أنحاء المنظمة.

ت- تفسير المعلومات Information interpretation : وتعني ان يشترك العاملين في ادراك معنى المعرفة الجديدة وبذات الرؤية المتعلقة بالمهمة الموجودة (عبد الحسين، 2007: 4). و اشار (Huber,1991) الى أنها العملية التي من خلالها يتم اعطاء معنى للمعلومة وايضا عملية ترجمة الاحداث وتطوير المفاهيم المشتركة . وبين (الضالمي ، 2011: 68) أن تعلم المنظمة يحدث عندما تتمكن

المنظمات من تفسير المعلومات الموجودة لديها وأن المنظمات التي تواجه الغموض عند تعاملها مع البيئة يكون نتيجة عدم تفسيرها المعلومات بشكلها الصحيح، وأن هذا الغموض يتم تخفيفه عن طريق الحصول على هذه المعلومات ومعالجتها بشكلها الصحيح . أي أن المعلومات التي تعاني من الغموض تخفض عن طريق إجراء مناقشات واجتماعات وجها لوجه أي كلما كانت وسائل الإعلام واضحة غير غامضة كان التفهم في المعلومات أفضل. أن المناقشات وجهاً لوجه يمكن أن تساعد في تفسير المعلومات بشكلها الصحيح، كذلك يمكن لهذه المناقشات أن تفعل بموجب أنظمة وإجراءات مثل المؤتمرات التي تمكن أعضاء الوحدة التنظيمية أو المشروع عبر اختصار الوقت والمسافة للذين يجلسون بشكل مريح في أماكنهم .

ث- الذاكرة التنظيمية Organizational memory : ليس كل تعلم يجب أن يكون مهما للمنظمة المتعلمة ، فتعلم الافراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالهم لن يكون له دلالة تنظيمية، ولا تعلماً تنظيمياً من دون ذاكرة تنظيمية (الفتلاوي ، 2013: 30) ونتيجة تطور الاحداث وتسارع التغيرات البيئية اصبحت المنظمات بأمس الحاجة الى الاستغلال الامثل لبياناتها ومعلوماتها والمعرفة الموجودة الذاكرة التنظيمية، والذاكرة التنظيمية قد تكون في عقول الافراد كمستودعات للمعلومات ولكن في الغالب غير مرضية نتيجة تعرض الافراد للعديد من السلوكيات والنوع الثاني هو الذاكرة التنظيمية الخاصة بالمنظمة نفسها فقد تكون على شكل سجلات او كتب وحاسبات وغيرها وعرفها (Ochoa et al.,2009:2644) بانها عملية التجمع وتنظيم وحفظ وربط وتبادل المعرفة ودعم المنظمات لضمان التعلم التنظيمي وزيادة الكفاءة والمرونة.والهدف منها هو تسهيل وتنظيم المعرفة وادرتها ضمن مسار معين لغرض الحصول على المهارات والكفاءات التنظيمية .

شكل (4) إطار عملية التعلم التنظيمي حسب وجهة نظر (Huber,1991)

المصدر : من اعداد الباحثة

2- نموذج Smith 1999

يصف هذا النموذج استراتيجية توضح للعاملين كيفية انجاز وظائفهم بأفضل طريقة وهذه الاستراتيجية تبدأ بإنجاز ما هو مطلوب من العاملين من خلال الخبرة التي يمتلكها العامل، ومن ثم يتم قياس النتائج من خلال استعراض الخبرات المكتسبة ورسم استنتاجات عن النتائج المتحققة وصولاً الى مرحلة تطوير الامكانيات عن طريق التخطيط للمرحلة القادمة مع الاخذ بنظر الاعتبار النتائج المتحققة وتحسين الطريقة ليتم تطوير و مراجعة الدور نفسه من اجل انجاز الدور في المرحلة القادمة .

تنفيذ الدور

امتلاك الخبرة

عرض
الخبرة

طبيعة دورة التعلم

التخطيط الى
المرحلة القادمة

رؤية النتائج

تطوير المقدرات

رسم الاستنتاجات
من الخبرة

شكل (5) نموذج (Smith ,1999)

شكل (5) نموذج (Smith ,1999)

Source: Smith , Peter,"The learning organization ten years on: A case study", The learning organization ,1999, vol.6, No.5,p:24.

3- نموذج Pawlowsky 2001

يتم وصف التعلم التنظيمي في هذا النموذج من خلال أربع مراحل وليست بالضرورة ان تكون هذه الخطوات متعاقبة (متسلسلة) وهي :

1- تحديد المعلومات التي تبدو مناسبة الى التعلم او التكوين (انشاء) معرفة جديدة من خلال التوحيد او الدمج.

2- تحديد الوسائط تبادل ونشر المعرفة سواء على المستوى الفردي او الجماعي او التنظيمي.

- 3- تكامل المعرفة الجديدة مع أنظمة المعرفة القائمة على المستويين الفردي والجماعي أو في القواعد الإجرائية للمنظمة ، إذا كان التكامل للنظام المعتمد هذا يمكن له أن يحدث في المنظمة.
- 4- وأخيرا لا بد من تحويل المعرفة أو نقلها الى عمل، وتطبيقها في الروتين التنظيمي من أجل ان يكون لها تأثير على السلوك التنظيمي على سبيل المثال تطوير انماط جديدة للقيادة ، أو منتجات وخدمات جديدة.

الشكل (6) نموذج (Pawlowsky,2001)

Source: pawlowsky, ' management science & organizational learning ',A review to Hand Book Of Organizational Learning And Knowledge , Edited By Dierk et al ,Oxford,2001

4- نموذج Mulholland 2001

أما (Mulholland ، 2001 :356) فإنه يرى في نمودجة ان عملية التعلم التنظيمي تتكون من ست مراحل وعلى افراد المنظمة الالتزام بها كجزء من عملهم والمراحل كالآتي :

1- تصميم الأداة / الوثيقة Design the tool/document

التي تشكل تحليل المتطلبات للحصول على فكرة يجب ان تدعمها المنظمة، وتحديد الاداة او الوثيقة التي تستند اليها الفكرة.

2- اختيار نطاق التعلم للعاملين (التخصص) .Select scope of each Employees

وهنا يتم اختيار المشروع الذي يطبق فيه التعلم، وغالبا ما يرتبط بمشكلة محددة والتي عندما تحل يتم ارشفتها.

3- Determine interrelations in work العمل العلاقات المتبادلة في العمل

وهذا يعتمد على طبيعة العمل فقد يكون نظام العمل للعامل مستقلاً، او يكون مرتبطاً مع اعمال اخرى وهذا يتطلب تقسيم العمل الى عدة اجزاء من اجل تحقيق مزايا التعلم.

4- Determine the method of work performance العمل طريقة اداء العمل

فقد تكون خطة التعلم كبيرة جدا مما يستوجب تقسيمه الى اقسام منفصلة لكي يستطيع العامل ان يبحر في القسم الملائم له .

5- Decide how the asynchronous discussion tool is to be used .

يلعب النقاش غير المتزامن دورا كبيرا في اقسام العمل المختلفة .

6- Decide how discussion threads are divided

هنا يتم تحديد المجالات الرئيسية للعمل ووضع هيكل مناسب لأغراض التعلم.

رابعا: مستويات التعلم التنظيمي Levels of Organizational Learning

لقد كان التوجه الاساسي لدى المنظمات بانه يجب ان تعمل على الربط بين المعرفة الشخصية التي يكتسبها العامل خلال الفترة الزمنية وتلك التي تحتفظ بها المنظمة بشكل موثق في الهيكل والثقافة والنظم الخاصة بها او في عقول اعضائها اذ ان المنظمة المتعلمة تجمع التجارب وتستفيد من الخبرات الماضية لحل مشكلاتها الآنية ، لذلك ينبغي تحويل التعلم الشخصي الى تعلم جماعي وتعلم تنظيمي ، فضلاً عن التعلم المنتشر بين كل المستويات في عملية مستمرة . وهذه العملية مستندة الى صياغة تجميعية للأهداف والمهام والآراء .

وصنف (Bontis and et al.,2000) التعلم التنظيمي الى عدة مستويات الذي يفترض ان يتم التركيز عليها لإيجاد منظمة متعلمة وهي :

1 - التعلم الفردي : اشار (Bontis and ,2000:4) الى ان التعلم على المستوى الفردي هو عملية تطوير رؤى ومعرفة جديدة ومعرفة كيفية تطوير الافكار الجديدة وكيفية تقاسمها مع الاخرين ، والمهم في هذا المستوى هو كيفية بلورة هذه الافكار من خلال عملية التفسير وهذه العملية (التفسير) تتطلب المقدرة والكفاءة من الافراد، وكذلك توفير نظام للتحفيز والتركيز على ما يمكن القيام به (القدرة) وبين ما يريدون القيام (الدافع) ومايعتبن القيام به (التركيز) الذي يعزز التعلم التنظيمي، وأشار (Jones,2010:364) نقلا عن (الفتلاوي،2012: 14) إلى أن هذا المستوى من التعلم يحتاج المدراء إلى عمل أقصى الجهود لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة ،وادوار، وأعراف ، وقيم ، وهكذا فإن القابليات والمهارات الفردية تساعد في بناء قدرات اساسية للمنظمة ، وهذا يحتاج إلى تطوير المهارة الشخصية والتي تعني السماح للعاملين وتمكينهم من تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون وهذا يتطلب وجود النماذج الذهنية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء .

2 - التعلم الجماعي : اوضح (Bontis and et al,2000:7) ان التعلم على مستوى المجموعة يمكن ان يحدث في المنظمة التي تركز على فرق التعلم والمجموعات التي تكتسب المعلومات ومشاركتها ونقلها من خلال التفاعلات المستمرة بين اعضاء المنظمة ، و اشار (Huber,1991) الى اهمية توزيع المعلومات بين الاعضاء بالصورة الصحيحة بدون أي غموض ، ثم الى المنظمة .اي انه مجموعة المشاركين الذين يعملون على أساس معرفة مشتركة ، ويشير (Senge) الى ان هذا النوع من التعلم يدعى تعلم الفريق (Team Learning) من خلال مجموعة من المبادئ الخمس الذي اكد عليها لعملية التعلم التنظيمي وهي (الاجادة الفردية ، النماذج الذهنية، الرؤية التنظيمية المشتركة، فرق التعلم، وتفكير النظم) .

3- التعلم على مستوى المنظمة : أشار (Bontis, et al:2000:8) إلى أن هذا المستوى من التعلم ذو نطاق واسع، واهمية كبيرة يجري من خلال ترجمة الافكار والمعارف والتشارك فيها وتحويلها الى منتجات جديدة اذ ينطوي هذا النوع من التعلم على جوانب التعلم الفردي والتعلم الجماعي مثل الهياكل والاستراتيجية والنظم والاجراءات.

خامسا : انواع التعلم التنظيمي: Types of organizational learning:

لم يشر الباحثون والكتاب الى تصنيف محدد من انواع التعلم التنظيمي ، الا انهم اشاروا الى تصنيفات للتعلم منها ما ترتبط بمستويات التعلم او تبعا الى التزام المنظمة او على اساس المستوى التنظيمي ، وهنا سوف يتم تصنيف التعلم التنظيمي بحسب الاسهامات الفكرية للكتاب والباحثين الى عدة انواع ، وان التصنيف الاول للتعلم الذي قدمه الذي قدمه (T.kuhn) في كتابه (بنية الثورة العلمية) والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي(الاستثنائي) .

التعلم الاعتيادي (normal learning) هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي، في حين ان التعلم الاستثنائي (العالي high learning) الذي يظهر في فترات التغيير التنظيمي والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة حيث يترافق معه ادخال المفاهيم والمبادئ الجديدة (نجم،2008: 202). يصنف (Senge) التعلم التنظيمي الى نوعين (Salim & Sulaiman ,2011) ، (Kamya,2012) و (الخشالي والتيمي،2008)

1- التعلم التكيفي Adaptive Learning: أن هذا النوع يركز على التعامل والتكيف مع البيئة والاستجابة الى محددات المنظمة، ويحاول ان يجعل نتائج وقواعد المنظمة هي الافضل، ويحسن من الاستراتيجيات القائمة ويعزز من المعايير والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ، ويكشف عن وجود الاخطاء ويصححها، وان هذا النوع من التعلم يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار، لكنه لا يوفر لها ميزة تنافسية.

2- التعلم التوليدي Generative Learning: التعلم التوليدي يشجع على التغييرات في القيم والمعتقدات والذي يحفز الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويؤكد هذا النوع من التعلم على استخدام التغذية العكسية لإجراءات المنظمة السابقة لخلق التغيير التحولي في مواجهة التحديات السائدة لوضع المنظمة، ويكون ذلك

ضروريا في الجانب التشغيلي للمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة التغير، ويترتب على هذا النوع من التعلم تكاليف عالية.

والتصنيف الثالث الذي اتفق فيه كل من (نجم،2008) مع (Wang & Sheddn et al.,2010) و (Huang,2013), على ان انواع التعلم على انه نوعان الذي جاء بهما كل من (Argyris&schon 1978), وهما كالآتي:

1- التعلم ذو الحلقة المفردة Single-Loop Learning: وهو مجموعة من العمليات تهدف الى معرفة الاخطاء داخل المنظمة والتعامل معها ، وهذا النوع من التعلم تتعامل معه المنظمات عندما تكون قادرة على الكشف عن الاخطاء والقضايا التصحيحية داخل هياكل وعمليات وانشطة المنظمة من اجل الاستمرار في السياسات الحالية او الهياكل الادارية تمهيدا الى التغيير ، وهذا النوع يتشابه مع التعلم على المستوى الادنى الذي جاء به (Fiol&Lyles) الذي يشير الى تعديل جزء من المنظمة.

2- التعلم ذو الحلقة المزدوجة Double- Loop Learning: يتعلق هذا النوع من التعلم بحل مشاكل المنظمة الناتجة عن عدم التأكد البيئي في الآلية الأساسية للمنظمة مثل القواعد والاجراءات والسياسات التنظيمية بما يؤدي الى تغيير القواعد القديمة عن طريق اعادة التفكير في الانظمة والسياسات التي سببت مثل هذه المشاكل، وفيه تذهب المنظمة الى ما هو ابعد من الحل الفوري واستخدام منهج التجديد.

ويصنف (الدهام،2005: 52) انواع التعلم التنظيمي على وفق المسميات الآتية :

1- انواع التعلم بحسب المداخل ، ويشتمل على:

أ-التعلم الفردي في اطار المنظمة ، ويمكن ان يقسم بدوره إلى الانواع الآتية :

- التعلم الاشتراطي الكلاسيكي: وهنا يربط الفرد بين قدراته الشخصية والصور الذهنية فيؤدي الى صياغة السلوك الملائم للبيئة.

- تعلم الاشتراطي العامل : يركز على تعلم السلوك الايجابي فقط .

- التعلم الاجتماعي : هو الذي يحصل من خلال تفاعل الفرد مع الاخرين والبيئة.

- التعلم المعرفي : يحدث التعلم هنا نتيجة الربط بين افكار الفرد وادراكه المعرفي وبين التوقعات.

ب-التعلم الاجتماعي على مستوى المنظمة والجماعات المختلفة .

ج- التعلم المعرفي على مستوى المنظمة.

2- أنواع التعلم المنظمي بحسب مستوى التعلم والذي يتضمن ثلاثة انواع كالآتي:

أ- تعلم المستوى الاول: وهناك مرادفات كثيرة لهذا النوع من التعلم مثل، التعلم ذو الحلقة المفردة ، التعلم التكيفي ، التعلم غير الاستراتيجي، التعلم المضاف والتعلم التحسيني.

ب- تعلم المستوى الثاني : ويسمى ايضا، تعلم ذو الحلقة المزدوجة ، التعلم التوليدي ، التعلم الاستراتيجي، التعلم الجذري والتعلم الانتقالي.

ث- تعلم المستوى الثالث: وقد اطلقت عليه تسمية التعلم ثلاثي الحلقة.

3- أنواع التعلم التنظيمي بحسب مجال التعلم ، ويشتمل على :

أ- التعلم المفاهيمي: وهو ينطوي على تصميم مفهوم مجرد(نظري) لتوضيح خبرة او تجربة معينة ويستند الى معرفة - لماذا Know-Why .

ب- التعلم العملياتي: وهو ينطوي على تنفيذ التغييرات وملاحظة النتائج اي كيفية التعامل مع الاحداث ويستند الى معرفة - كيف Know-How .

سادسا: مبررات التعلم التنظيمي : Justifications Organizational Learning

اوجز (الساعدي ، 2006 : 62) المبررات الرئيسة للتعلم التنظيمي بما يأتي :

1- الضغط المتزايد للتغيير على المنظمات ، إذ تجد تلك المنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة نفسها بين الخاسرين مستقبلاً ، اذ ان التعلم التنظيمي فقط سيكون ذا ميزة تنافسية مستدامة إذ تمسكت به المنظمة . وبذلك فان حاجتها لان تكون تنافسية ، فان التعلم التنظيمي يمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية ومواكبتها .

2- حاجة المنظمة لزيادة عملية التغيير الإبداعي الضروري للتعامل مع المواقف والممارسات غير الملائمة ، ولبناء كفاءات اكثر ملاءمة.

3- قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية ، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية ، تتمثل بالقدرة على التعلم اسرع من المنافسين .

4- حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والانجاز الذاتي.

5- تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور .

6- رغبة المنظمة في ايجاد شراكة ناجحة ومبدعة مع الزبائن ، من خلال ذهابها الى ما وراء اقتناعها بمنتجاتها وخدماتها وجعلهم زبائناً دائماً دائمين ، وهذا يجري من خلال تغيير المنظمة لنفسها وزبائنها ، بطريقة تبادلية نافعة ، يشكل زبائنها احد مصادر التعلم .

7- الانسجام مع القواعد والقوانين ، ولاسيما وان هناك منظمات عالمية كثيرة اخذت تطالب بمعاييرية أعمال المنظمات على وفق مواصفات عالمية ، مثل نظم الايزو (ISO) ، وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

8- تقادي انعكاسات دوران العمل ونقص الخبرة جراء انتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية.

9- الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية ، لحل مشاكل الانتاج المتعلقة بالجودة والكلفة والكمية والتسليم .

10- تمكين العاملين من الانجاز في اطار ظروف معقدة وصعبة.

11- الدور المتميز للتعلم التنظيمي يعد المبرر الأخير لزيادة الميزة التنافسية وتحسين والإبداع والوصول

إلى التفوق والتميز

المبحث الرابع

العلاقة بين المتغيرات

تحتاج أي دراسة أن تقدم نوعين من الأدلة لإثبات صحة فرضياتها المقترحة، الإثبات الأول هو الإثبات النظري والمنطقي أما الإثبات الثاني فهو الإثبات الإحصائي. المبحث الحالي خصص ليتناول عملية الإثبات النظري حول العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة. يتناول كيفية تفعيل القيادة الذكية والتعلم التنظيمي بالمنظمة الذكية ورغم قلة الأدبيات المختلفة التي تناولة عملية الموائمة بين المتغيرات ، إلا أن الباحثة سعت جاهدة إلى جمع وتوحيد الأفكار والآراء من مختلف الكتاب والباحثين في عملية تحقيق الترابط بين القيادة الذكية والمنظمة الذكية وكالاتي:

إن القيادة والمنظمة الذكية مكون معرفي مرتبط ويتبادل التأثير مع الإدراك والتعلم وبهذا ينتج حدس وتصور، والقيادة الذكية تغذي العقل وتتفاعل مع ما تخزنه من خبرات وقدرات لتخلق الإبداع في الذاكرة بعيدة الأمد لدى العاملين. اذا كان العاملين هم بمثابة الاطراف في كل ادارة فان القادة يشكلون دماغها ، فهم الذين يوجهون المنظمات الى تحقيق اهدافها ، بعد التخطيط الاستراتيجي لهذه الاهداف ، والتنسيق بينها، ثم متابعة تنفيذها ، وقياس مدى تحقيق الاهداف المرسومة مسبقا . أولا وقبل كل شيء، فإنه سيتم التركيز على المنظمات الذكية المستقبلية.

المنظمة الذكية قادرة على التجديد المستمر، وقادرة على تتبؤ التغيرات والتعلم بسرعة. والمنظمة ذكية قادر على تحقيق التوازن بين الكفاءة والتعلم والرفاه. أي ان بعادها تمثل الكفاءة و القدرة على التعلم(التجديد) والرفاه ، فالمنظمة ال ذكية لديها القدرة على تجديد نفسها باستمرار، وتتوقع التغيرات البيئية وتتعلم بسرعة (أسرع من المنافسين). وتستند هذه الأفكار التي وراء

المنظمة ذكية على افكار منظمة التعلم (Senge 1990 & Marquardt 1996)، ولكن حاول Quinn (1992) and Tuomi (1999) أن يذهب إلى أبعد من ذلك مع مفهوم منظمة ذكية. الشيء الجديد في مفهوم التنظيم الذكي هو أيضا محاولة لتجاوز الاستخبارات عقلانية، وتعلم كيفية استخدام الذكاء العاطفي والروحي في منظماتنا. (Sydänmaanlakka :73, 2003).

في الأساس، فإن نجاح المنظمات يعتمد على القيادة الذكية من الدرجة الأولى، فعلى قادة تعزز رغبة العاملين التمسك برؤية المنظمة، وخلق شعور من الغرض او الرؤية، والتزام بعضهم البعض، وتشجيعهم على الانخراط في التعلم المستمر. تعتبر القيادة والرؤية والتعلم التنظيمي المفتاح لتحسين المنظمات. ومع ذلك، فإن الأدلة التجريبية للمنظمة للعلاقة المباشرة بين القيادة المنظمة والتعلم التنظيمي محدودة ولرغم الفجوة بين ما تملكه القيادات الذكية في المنظمة الذكية من مواهب وقدرات ومهارات وبين تطوير الاداء والتعلم التنظيمي وذلك بتمكين من الاستجابة الاستراتيجية للمتغيرات البيئية والتكيف للحاضر والمستقبل والقدرة على التطور الذاتي وتنمية مواردها البشرية وتطوير عملياتها وبناء الانسان المتمكن والمتعلم واستثمار طاقاتها المتجددة وحيث ان القيادة الذكية تمت احد الانماط القيادية الحديثة الملائمة لاحداث التغيير بما تحويه من ذكاء روحي وشعوري وعقلي . (Konrath& Guldenberga,2004) .

القدرة التنظيمية على التعلم تمثل الحد الاقصى لقيمة المنظمة الذكية (Hanedeck,2000:30) فمنذ ان بدأت المنظمات تتغير بشكل مستمر نحو عصر المعرفة والمعلومات الذي يهتم باستثمار الموجودات الفكرية ، فأنها يجب ان تتعلم من الماضي ، ومن المنافسين و الخبراء لغرض ان تبقى في سوق المنافسة . فعلمية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها

المنظمة في تحقيق أهدافها ، وكلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف المستويات التنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية . وقد وصف (Stonehouse& Pemberton,1999) المنظمة الذكية بكونها المبدعة وتستخدم وتنقل المعرفة وتحولها لتغيير سلوكها لتشارك بالمعرفة ، والخبرة والمعلومات التي أصبحت عادة المنظمة الذكية . والقادة الانكياء بالإضافة لقيادتهم المنظمة ، يمكن ان يخلقوا ويسهموا في بيئة التعلم . فالبناء والحفاظ ودعم وتعزيز المنظمة الذكية يتطلب التزاماً بالتعلم، وتوليد افكار مبدعة وتنفيذها والرغبة في بناء التعلم وبناء فرق عمل يتم من خلال مجموعة من النشاطات مثل تنفيذ برامج التحسين المستمر، وجعل التعلم احد مكونات الرؤيا والاهداف الاستراتيجية (Konrath & Güldenberga,2004) .

يعتبر التعلم التنظيمي جوهر القيادة الذكية الذي يبدأ على المستوى الفردي، ويعني هو عملية اكتساب المعرفة ونشر المعلومات وتوزيعها وتسييرها (Senge, 1990) ، فتخلق القيادة الذكية من خلاله الشعور بالهدف الذي يربط الافراد معا وتدفعهم لتحقيق أعمق تطلعاتهم وللوصول إلى الأهداف الطموحة . القيادة الذكية تبدأ في المنظمة الذكية من خلال عملية التكيف الخلاق او التكيف الابداعي الذي يأتي من رؤية واضحة لما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل ، وبدون رؤية لا يمكن ان يتحقق التكيف الإبداعي، ويجب ان تعمل المنظمة الذكية على انشاء ثقافة التعلم لفريقها وتطوير قدرات فريق العمل لخلق نتائج في صالح المنظمة. والنقطة الأساسية في ذلك التزام الفرد برؤية المنظمة ، كما لاحظ (Senge,1990) بان التعلم التنظيمي يمكن أن يتحقق إذا كان الافراد من الذين يعملون في منظمة لديها رؤية مشتركة ، وبنفس الاتجاه أكدت دراسة (Mazdai & Mohammadi,2012) على وجود علاقة قوية للقيادة الذكية بإبعاها

(ذكاء اليد "مهارة صنع الاشياء "ذكاء الراس" التفكير المنطقي" وذكاء القلب "حقيقة المشاعر" وذكاء الروح" اليقين بالقيم التي تقود الى الافعال") في بناء المنظمة الذكية للتأثير بمنظور (الرؤية الاستراتيجية والمصير المشترك) عن طريق المعرفة التي حصلت عليها المنظمات من خلال القدرة على خلق المعرفة وحل المشكلات التي أصبحت قدرة جوهرية لأغلب المنظمات المتعلمة. إضافة للتأثير على (الرغبة في التغيير والقلب، المصير المشترك) بين الأفراد لهذه المنظمات لتوحيد جهودهم نحو هدف واحد. لذا نحن نحتاج الى القيادة الذكية وهي بالتأكيد ذكاء يتجاوز كل اختبارات الذكاء القياسية الى الذكاء الكلي الذي يغطي المنظمة بكاملها، وهي ايضا ذكاء الحياة المفعمة بالحيوية والتحديات الغير مألوفة وبالمنافسة التي تستهدف المنظمة بالتحديد في كل اجراءاتها الذكية وغير المألوفة والابتكارية (النعمي، 2012: 80) ولذلك يستدعي الأمر +ادراكاً عالياً لبيئة العمل والعلاقات الاجتماعية لتشجيع الابداع والمبدعين المجددين بشكل واع يراعى هذه العملية الضرورية لتجديد دورة حياة المنظمة واستمراريتها وتقدمها ، وهو لا يتم الا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل ايجابي وذكي (البغدادي، 2006) المنظمة الذكية تتسم بالميزة التنافسية القائمة على المعرفة سواء أكانت باكتسابها من البيئة الخارجية أم توليدها من داخل المنظمة، وذلك يتم بالعلاقة مع المنافسين فعلى المنظمة أن تتعلم بسرعة أكبر وآليات أفضل وحرمة معرفية أوسع من المنافسين لها. (Schwaninger& Boyatzis& Oosten,2003))) وبذلك فان استراتيجية التعلم التنظيمي هي مجموعة من إجراءات القيادة الذكية التي يختارها القائد مسبقا والتي يخطط لاستخدامها في أثناء تنفيذ الاجراءات التنظيمية وبما يحقق الأهداف المنظمة الذكية. ومن الأهمية أن تكون الأبعاد التي تشكل القيادة الحديثة على مستوى عالٍ من العلاقات التبادلية والاعتمادية فيما بينها، وهنا تبرز فعالية التعلم التنظيمي (Kurland,et al.2010) في تحقيق هذه العلاقات من خلال اعتمادها وتركيزها على

تشجيع التابعين في المنظمة الذكية ومنحهم المشاركة الفعلية في صياغة وتنفيذ رؤية المنظمة (وخاصة الرؤية والأهداف المرتبطة ببناء المنظمة الذكية)، وبالتالي تقديم رؤية وأهداف ذكية وواضحة مما يسهل تنفيذها.

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتناول المبحث الثاني في الدراسة الوصف الاحصائي لنتائج الدراسة مع تحليل وتفسير هذه النتائج. ويتضمن ثلاثة جوانب اساسية، الاول يتضمن المتغير المستقل المتمثل بالقيادة الذكية بأبعادها الثلاث (الذكاء الشعوري للقائد، الذكاء العقلاني للقائد، الذكاء الروحي للقائد)، اما الجانب الثاني فيتعرض الى المتغير الوسيط المتمثل بالتعلم التنظيمي بأبعاده الاربعة (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية)، اما الجانب الثالث فهو المتغير المعتمد الذي يشمل سبعة ابعاد هي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، الانسجام والتوافق، تطوير المعرفة، ضغط الاداء). ويتضمن هذا المبحث عرضا للمتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات الاستبانة واتجاه الاجابة ومستواها والاهمية النسبية.

وقد حددت الدراسة مستوى الاجابة في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة، وقد اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما-لا اتفق تماما) لذلك فان هناك خمس فئات، وتحدد الفئات من خلال ايجاد المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4/5=0.80)، وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس، وتكون الفئات كالآتي (Dewberry,2004:15) :

1-1,80: منخفض جدا

1.81 - 2.60 : منخفض

2.61-3.40 : معتدل

3.41-4.20: مرتفع

4.21-5 : مرتفع جدا

اولا: القيادة الذكية (INLE)

يتكون متغير القيادة الذكية من ثلاث ابعاد رئيسة وكالاتي:

1- الذكاء الشعوري (EMIN):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعد الذكاء الشعوري.

جدول (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الذكاء
الشعوري (N=116)

ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف cv	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عميدا لكلية:
4	مرتفع	اتفق	.23	.948	4.07	1. يتفاعل مع رؤساء الاقسام العلمية والتدريسيين بسهولة.
5	مرتفع	اتفق	.21	.858	4.06	2. يظهر فهما لحاجات رؤساء الاقسام العلمية والتدريسيين.
1	مرتفع	اتفق بشدة	.20	.843	4.25	3. يعطي وقتا كافيا للاستماع الى رؤساء الاقسام والتدريسيين.
8	مرتفع	اتفق	.23	.894	3.91	4. يعطي تغذية عكسية بناءة لرؤساء والتدريسيين.
3	مرتفع	اتفق	.25	1.009	4.09	5. يخلق الحماس لدى رؤساء الاقسام والتدريسيين لإنجاز المهام.
6	مرتفع	اتفق	.25	.991	3.97	6. يلهم رؤساء الاقسام العلمية والتدريسيين ليكونوا خلاقين (مبتكرين)
2	مرتفع	اتفق	.24	.999	4.10	7. يجعل رؤساء الاقسام يشعرون بالمسؤولية تجاه تطوير التدريسيين.
7	مرتفع	اتفق	.25	1.003	3.95	8. يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لرؤساء الاقسام العلمية والتدريسيين.
	مرتفع	اتفق	.20	.79592	4.0541	المعدل العام

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (عميد الكلية يتفاعل مع رؤساء الاقسام العلمية والتدريسيين بسهولة) هو الرابع بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.948) ومعامل اختلاف (0.23) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (عميد الكلية يظهر فهما لحاجات رؤساء الاقسام العلمية والتدريسيين) هو الخامس بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.858) ومعامل اختلاف (0.21) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (عميد الكلية يعطي وقتا كافيا للاستماع الى رؤساء الاقسام والتدريسيين) هو الاول بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.843) ومعامل اختلاف (0.20) وباتجاه اجابة اتفق بشدة ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (عميد الكلية يعطي تغذية عكسية بناءة لرؤساء الاقسام والتدريسيين) هو الثامن بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.894) ومعامل اختلاف (0.23) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (عميد الكلية يخلق الحماس لدى رؤساء الاقسام والتدريسيين لإنجاز المهام) هو الثالث بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.009) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع،

وترتيب اهمية الفقرة السادسة (عميد الكلية يلهم رؤساء الاقسام العلمية والتدريسيين ليكونوا خلاقين(مبتكرين)) هو السادس بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.991) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، اما ترتيب اهمية الفقرة السابعة (عميد الكلية يجعل رؤساء الاقسام يشعرون بالمسؤولية تجاه تطوير التدريسيين) هو الثاني بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.999) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثامنة (عميد الكلية يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لرؤساء الاقسام العلمية والتدريسيين) هو السابع بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.003) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام (4.0541) بانحراف معياري مساوٍ الى (0.79592) ومعامل اختلاف (0.20) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الذكاء الشعوري بلغ (4.05) وبانحراف معياري عام بلغ (0.79) وبمستوى اجابة مرتفع، فيتضح من النتائج أعلاه أن عينة الدراسة تعتمد وبشكل رئيس على بعد الذكاء الشعوري من خلال تفاعل رؤساء الاقسام بطريقة إبداعية والشعور بالمسؤولية .

2- الذكاء العقلاني (RAIN):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعده الذكاء العقلاني.

جدول (36)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده الذكاء

العقلاني (N=116)

ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف cv	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عميد الكلية:
4	مرتفع	اتفق	.25	.973	3.96	1. يضع اهدافاً قابلة للقياس.
5	مرتفع	اتفق	.23	.911	3.93	2. يتابع كيفية تحقيق الاهداف.
6	مرتفع	اتفق	.25	.965	3.87	3. يضع اجراءات نمطية للأعمال والنشاطات والمهام بطريقة فاعلة.
7	مرتفع	اتفق	.25	.966	3.84	4. يستطيع اكمال المهام التي بدء بها.
8	مرتفع	اتفق	.28	1.047	3.78	5. يمتلك دائماً خطة لتحقيق الاهداف الموضوعية.
1	مرتفع	اتفق بشدة	.19	.797	4.21	6. يضع الاستراتيجيات لتحقيق الاهداف المحددة.
2	مرتفع	اتفق	.21	.874	4.19	7. يحدد جدولاً زمنياً لتحقيق الاهداف المحددة.
3	مرتفع	اتفق	.24	.959	3.97	8. يتابع القرارات التي اتخذت في

						مجلس الكلية.
	مرتفع	اتفق	.19	.75146	3.9701	المعدل العام

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (عميد الكلية يضع اهدافاً قابلة للقياس) هو الرابع بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.973) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (عميد الكلية يتابع كيفية تحقيق الاهداف) هو الخامس بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.911) ومعامل اختلاف (0.23) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (عميد الكلية يضع اجراءات نمطية للأعمال والنشاطات والمهام بطريقة فاعلة) هو السادس بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.965) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (عميد الكلية يستطيع اكمال المهام التي بدء بها) هو السابع بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.966) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (عميد الكلية يمتلك دائماً خطة لتحقيق الاهداف الموضوعية) هو الثامن بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.047) ومعامل اختلاف (0.28) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة السادسة (عميد الكلية يضع الاستراتيجيات لتحقيق الاهداف المحددة) هو الاول بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.797) ومعامل اختلاف (0.19) وباتجاه اجابة اتفق بشدة ومستوى اجابة مرتفع، اما ترتيب اهمية الفقرة السابعة (عميد الكلية يحدد جدول زمني لتحقيق الاهداف المحددة) فهو الثاني بوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.874) ومعامل اختلاف (0.21) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثامنة (عميد الكلية يتابع القرارات التي اتخذت في مجلس الكلية) هو الثالث بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.959) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعده الذكاء العقلاني (3.9701) بانحراف معياري مساوٍ الى (.75146) ومعامل اختلاف (0.19) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الذكاء العقلاني بلغ (3.97) وبانحراف معياري عام بلغ (0.75) وبمستوى اجابة مرتفع ، فيتضح من النتائج اعلاه ان عينة الدراسة من رؤساء الاقسام تتابع عملية تحقيق الاهداف من خلال وضع استراتيجيات متطورة وفاعلة ، لأن ذلك سوف يسهم في جعل الجامعة ذكية.

3. الذكاء الروحي (SPIN):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعده الذكاء الروحي.

جدول (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الذكاء الروحي (N=116)

ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف cv	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عميد الكلية:
3	مرتفع	اتفق	.23	.908	3.90	1. يتحمل المسؤولية عن الاعمال وخاصة عندما يحدث امرٌ صعبٌ وخطراً.
1	مرتفع	اتفق	.23	.909	4.01	2. لديه الاستعداد للتعلم من اخطائه.
7	مرتفع	اتفق	.25	.931	3.78	3. يعيد النظر في افكاره وافكار رؤساء الاقسام العلمية والتدريسيين
2	مرتفع	اتفق	.24	.955	3.96	4. يقوم بتمكين رؤساء الاقسام.
5	مرتفع	اتفق	.25	.970	3.88	5. يتقبل التغذية العكسية من رؤساء الاقسام والتدريسيين.
6	مرتفع	اتفق	.26	1.001	3.82	6. يؤكد على المدخل الاخلاقي في العمل.
4	مرتفع	اتفق	.26	.994	3.89	7. يتصرف وفقاً للقيم التي يؤمن بها.
1	مرتفع	اتفق	.24	.974	4.01	8. يعتبر نموذجاً للدور بالنسبة لرؤساء الاقسام على فهم طريقة عمل الكلية.
	مرتفع	اتفق	.21	.80774	3.9076	المعدل العام

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (عميد الكلية يتحمل المسؤولية عن الاعمال والنشاطات والمهام، وخاصة عندما يحدث امرٌ صعباً وخطراً) هو الثالث بوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.908) ومعامل اختلاف (0.23) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (عميد الكلية لديه الاستعداد للتعلم من اخطائه) هو الاول بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.909) ومعامل اختلاف (0.23) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (عميد الكلية يعيد النظر في افكاره وافكار رؤساء الاقسام العلمية والتدريسيين) هو السابع بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.931) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (عميد الكلية يقوم بتمكين رؤساء الاقسام) هو الثاني بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.955) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (عميد الكلية يتقبل التغذية العكسية من رؤساء الاقسام والتدريسيين) هو الخامس بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.97) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة السادسة (عميد الكلية يؤكد على المدخل الاخلاقي في العمل) هو السادس بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.001) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، اما ترتيب اهمية الفقرة السابعة (عميد الكلية يتصرف وفقاً للقيم التي يؤمن بها) هو الرابع بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.994) ومعامل اختلاف (0.26)

وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثامنة (عميد الكلية يعتبر نموذجاً للدور بالنسبة لرؤساء الاقسام على فهم طريقة عمل الكلية) هو الاول بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.974) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعده الذكاء الروحي (3.9076) بانحراف معياري مساوي الى (0.80774) ومعامل اختلاف (0.21) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده الذكاء الروحي بلغ (3.90) وبانحراف معياري عام بلغ (0.80) وبمستوى اجابة مرتفع، فيتضح من النتائج اعلاه ان عينة الدراسة من رؤساء الاقسام لديهم القدرة والاستعداد بلاعتراف بأخطائهم وتحملهم المسؤولية من خلال التصرف وفق المدخل الاخلاقي .
وفيما يتعلق بمحور القيادة الذكية (INLE) فكان الوسط الحسابي العام له (3.9776) والانحراف معياري (0.73894) اما معامل الاختلاف فكان (0.19) وباتجاه اجابة اتفق وبمستوى اجابة مرتفع والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (38)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها لمحور القيادة الذكية

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
القياد الذكية INLE	3.9776	.73894	.19	اتفق	مرتفع

وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة الذكية (3.97) وبانحراف معياري عام بلغ (0.73). يتضح من الجدول السابق، أن الكليات عينة الدراسة تهتم بتطوير الذكاء الشعوري في أنشطتها وعملياتها وهذا واضح من خلال إجابات عينة البحث حول هذا المتغير، بينما تؤكد العينة أن ضعف الاهتمام بالذكاء الروحي هو أقل المؤشرات ظهوراً فيها، ويتخلص من ذلك وبشكل عام على وعي إدارة الكلية بأبعاد القيادة الذكية لأنها سوف تسهم وبشكل كبير في المنظمات الذكية.

ثانياً: التعلم التنظيمي (ORLE):

يتكون متغير التعلم التنظيمي من اربعة ابعاد رئيسة وكالاتي:

1- اكتساب المعرفة (KNAC) :

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعده اكتساب المعرفة.

جدول (39)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها اكتساب المعرفة
(N=116)

الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف cv	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1. تروج الكلية اتفاقات التعاون مع الجامعات والكليات الاخرى.	3.77	1.041	.28	اتفق	مرتفع	2
2. الكلية على تواصل مع المتخصصين والخبراء التقنيين في مجال اختصاصاتها.	3.70	.962	.26	اتفق	مرتفع	3
3. تشجع الكلية التدريسيين للارتباط بشبكات رسمية وغير رسمية تتألف من تدريسيين من خارج الكلية.	3.69	1.008	.27	اتفق	مرتفع	4
4. يحضر التدريسيين المؤتمرات والندوات بانتظام.	3.78	.883	.23	اتفق	مرتفع	1
5. يوجد في الكلية استراتيجيات واضحة لتحقيق اهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي.	3.65	1.015	.28	اتفق	مرتفع	5
المعدل العام	3.7172	.82613	.22	اتفق	مرتفع	

ويتضح من الجدول اعلاه ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (تروج الكلية اتفاقات التعاون مع الجامعات والكليات الاخرى) هو الثاني بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.041) ومعامل اختلاف (0.28) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (الكلية على تواصل مع المتخصصين والخبراء التقنيين في مجال اختصاصاتها) هو الثالث بوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.962) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (تشجع الكلية التدريسيين للارتباط بشبكات رسمية وغير رسمية تتألف من تدريسيين من خارج الكلية) هو الرابع بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.008) ومعامل اختلاف (0.27) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (يحضر التدريسيون المؤتمرات والندوات بانتظام) هو الاول بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.883) ومعامل اختلاف (0.23) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (يوجد في الكلية استراتيجيات واضحة لتحقيق اهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي) هو الخامس بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.015) ومعامل اختلاف (0.28) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعدها اكتساب المعرفة (3.7172) بانحراف معياري مساوي الى (0.82613) ومعامل اختلاف (0.22) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعدها اكتساب المعرفة بلغ (3.71) وبانحراف معياري عام بلغ (0.82) وبمستوى اجابة مرتفع، فيتضح من النتائج اعلاه ان عينة الدراسة من رؤساء الاقسام تعتمد وبشكل نسبي

على بعد اكتساب المعرفة. ولا بد من التنويه هنا، إلى ضرورة اعتماد الكلية وبشكل رئيسي على اكتساب المعرفة التي تشجع العاملين على تقديم الجهود والمخرجات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في جعل المنظمة نكية.

2- توزيع المعلومات (INDI):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعده توزيع المعلومات.

جدول (40)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده توزيع المعلومات (N=116)

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف cv	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1. يتم ابلاغ جميع التدريسيين بأهداف الكلية.	3.97	.884	.22	اتفق	مرتفع	1
2. تعقد الكلية اجتماعات دورية لإبلاغ التدريسيين عن احدث الابداعات في العلوم والتي تصل من الموفدين والانترنت والبحوث.	3.65	1.129	.31	اتفق	مرتفع	4
3. تمتلك الكلية اليات رسمية لضمان مشاركة افضل الممارسات بين اقسام الكلية.	3.72	1.020	.27	اتفق	مرتفع	2
4. هنالك تدريسيون في الكلية يشتركون بأكثر من فريق عمل او قسم ويعملون كحلقة ارتباط بين الاقسام.	3.67	1.037	.28	اتفق	مرتفع	3
5. هنالك جهة مسؤولة عن جمع وتوزيع مقترحات التدريسيين داخليا.	3.32	1.131	.34	غير متأكد	معتدل	5
المعدل العام	3.665	.8775	.24	اتفق	مرتفع	

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (يتم ابلاغ جميع التدريسيين بأهداف الكلية) هو الاول بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.884) ومعامل اختلاف (0.22) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (تعقد الكلية اجتماعات دورية لإبلاغ التدريسيين عن احدث الابداعات في العلوم والتي تصل من الموفدين والانترنت والبحوث) هو الرابع بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.129) ومعامل اختلاف (0.31) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (تمتلك الكلية اليات رسمية لضمان مشاركة افضل الممارسات بين اقسام الكلية) هو الثاني بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.02) ومعامل اختلاف (0.27) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (هنالك تدريسيون في الكلية يشتركون بأكثر من فريق عمل او قسم ويعملون كحلقة

ارتباط بين الاقسام) هو الثالث بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.037) ومعامل اختلاف (0.28) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (هنالك تدريسيون في الكلية يشتركون بأكثر من فريق عمل او قسم ويعملون كحلقة ارتباط بين الاقسام) هو الخامس بوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.131) ومعامل اختلاف (0.34) وباتجاه اجابة غير متأكد ومستوى اجابة معتدل، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعده توزيع المعلومات (3.6655) بانحراف معياري مساوي الى (0.87785) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده توزيع المعلومات بلغ (3.66) وبانحراف معياري عام بلغ (0.87) وبمستوى اجابة مرتفع، فيتضح أنها تهتم بتوفير تقنيات المعلومات بوصفها إحدى الوسائل المهمة في نقل المعلومات و بناء المعارف عند أفراد عينة الدراسة، مما يمنحهم المزيد من المعرفة والخبرة والمعلومات إذ تساعد على رفع المستوى العلمي .

3- تفسير المعلومات (ININ):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعده تفسير المعلومات.

جدول (41)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده تفسير المعلومات

(N=116)

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1. يشترك جميع التدريسيين في الكلية بنفس الهدف ويشعرون بالالتزام نحوه.	3.33	1.037	.31	غير متأكد	معتدل	4
2. يتشارك التدريسيين المعرفة والخبرة من خلال التحدث مع بعضهم البعض.	3.72	.871	.23	اتفق	مرتفع	1
3. العمل الفرقي ممارسة شائعة في الكلية.	3.41	.987	.29	اتفق	مرتفع	2
4. تطور الكلية برامج تدوير داخلية للتدريسيين لتسهيل انتقال التدريسيين من قسم الى اخر .	3.16	1.068	.34	غير متأكد	معتدل	5
5. تعرض الكلية فرص اخرى للتعليم (زيارة للأقسام الاخرى في الكليات المناظرة، برامج تدريب داخلية).	3.36	1.160	.35	غير متأكد	معتدل	3
المعدل العام	3.3966	.82525	.24	غير متأكد	معتدل	

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (يشترك جميع التدريسيين في الكلية بنفس الهدف ويشعرون بالالتزام نحوه) هو الرابع بوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.037) ومعامل اختلاف (0.31) وباتجاه اجابة غير متأكد ومستوى اجابة معتدل، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (يتشارك التدريسيين المعرفة والخبرة من خلال التحدث مع بعضهم البعض) هو الاول بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.871) ومعامل اختلاف (0.23) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (العمل الفرقي ممارسة شائعة في الكلية) هو الثاني بوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.987) ومعامل اختلاف (0.29) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (تطور الكلية برامج تدوير داخلية للتدريسيين لتسهيل انتقال التدريسيين من قسم الى اخر) هو الخامس بوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.068) ومعامل اختلاف (0.34) وباتجاه اجابة غير متأكد ومستوى اجابة معتدل، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (تعرض الكلية فرص اخرى للتعلم (زيارة للأقسام الاخرى في الكليات المناظرة، برامج تدريب داخلية)) هو الثالث بوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.16) ومعامل اختلاف (0.35) وباتجاه اجابة غير متأكد ومستوى اجابة معتدل، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعده تفسير المعلومات (3.3966) بانحراف معياري مساوي الى (0.82525) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة غير متأكد ومستوى اجابة معتدل. ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده اكتساب المعرفة بلغ (3.66) وبانحراف معياري عام بلغ (0.87) وبمستوى اجابة مرتفع، ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده تفسير المعلومات بلغ (3.39) وبانحراف معياري عام بلغ (0.82) وبمستوى اجابة مرتفع، وبهذا يتضح أن الجامعة تستعمل ما لديها من وسائل وتقنيات لتوضيح المعلومات المتوفرة لديها وان القرارات المتخذة في الجامعة مبنية على توافر معلومات واضحة ومدروسة وأن تعلم المنظمات يحدث عندما تتمكن من تفسير المعلومات المتوفرة لديها بشكلها الصحيح

4. الذاكرة التنظيمية (ORME):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعده الذاكرة التنظيمية.

جدول (42)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده الذاكرة التنظيمية

(N=116)

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف cv	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1. للكلية قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها لكي تتمكن من استخدامها لاحقا.	3.83	.972	.25	اتفق	مرتفع	1
2. تمتلك الكلية دليل هاتف وبريد الكتروني مصنفة طبقا للمجالات المتخصصة ليسهل ايجاد خبير في قضية معينة في اي وقت.	3.72	1.078	.29	اتفق	مرتفع	2

3	مرتفع	اتفق	.37	1.267	3.45	3. تسمع الكلية بالوصول الى قاعدة بياناتها ووثائقها من خلال بعض الانواع من الشبكات (الانترنت وغيره).
4	معتدل	غير متأكد	.38	1.291	3.39	4. يمتلك جميع التدريسيين وسائل تمكنهم من الوصول الى قواعد البيانات الخاصة بالكلية.
4	معتدل	غير متأكد	.33	1.102	3.39	5. يسهل نظام الترميز وادارة المعرفة في الكلية عمل التدريسيين.
	مرتفع	اتفق	.27	.94927	3.5534	المعدل العام

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (للكلية قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها لكي تتمكن من استخدامها لاحقا) هو الاول بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.972) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (تمتلك الكلية دليل هاتف وبريد الكتروني مصنفة طبقا للمجالات المتخصصة ليسهل ايجاد خبير في قضية معينة في اي وقت) هو الثاني بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.078) ومعامل اختلاف (0.29) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (تسمح الكلية بالوصول الى قاعدة بياناتها ووثائقها من خلال بعض الانواع من الشبكات (الانترنت وغيره)) هو الثالث بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.267) ومعامل اختلاف (0.37) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (يمتلك جميع التدريسيين وسائل تمكنهم من الوصول الى قواعد البيانات الخاصة بالكلية) هو الرابع بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.291) ومعامل اختلاف (0.38) وباتجاه اجابة غير متأكد ومستوى اجابة معتدل، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (يسهل نظام الترميز وادارة المعرفة في الكلية عمل التدريسيين) هو الرابع مشاركة مع الفقرة السابقة بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.102) ومعامل اختلاف (0.33) وباتجاه اجابة غير متأكد ومستوى اجابة معتدل، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعدهم الذاكرة التنظيمية (3.5534) بانحراف معياري مساوي الى (0.94927) ومعامل اختلاف (0.27) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع. ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعدهم الذاكرة التنظيمية بلغ (3.55) وانحراف معياري عام بلغ (0.94) وبمستوى اجابة مرتفع، ويدل ذلك على تبني الجامعة للفقرات أعلاه، وهو ما يعني وجود أنظمة خبيرة في الكليات تدعم عملها الحالي و إستفادة أعضاء الكلية من قواعد البيانات في الجامعة .

جدول (43)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها لمحور التعلم التنظيمي

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
التعلم التنظيمي ORLE	3.5832	.78582	.22	اتفق	مرتفع

وفيما يتعلق بمحور التعلم التنظيمي (ORLE) بشكل عام فكان الوسط الحسابي له (3.5832) والانحراف معياري (0.78582) اما معامل الاختلاف فكان (0.22) وباتجاه اجابة اتفق وبمستوى اجابة مرتفع والجدول التالي يبين ذلك ان الكليات تسعى إلى إعطاء المناصب القيادية للأساتذة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء في العملية التعليمية فيها .

ثالثا: المنظمات الذكية (INOR) :

يتكون متغير المنظمات الذكية من سبعة ابعاد رئيسة وكالاتي:

1- الرؤية الاستراتيجية (STVI):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعدها الرؤية الاستراتيجية.

جدول (44)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها الرؤية الاستراتيجية (N=116)

الفرق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1. تجري الكلية مراجعة منتظمة لبيئتها من اجل تحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتحديات.	3.60	1.037	.29	اتفق	مرتفع	3
2. تمتلك الكلية دليل واضح ومفيد للتعليمات والارشادات يوجه عملها.	3.74	.961	.26	اتفق	مرتفع	2
3. تصرح القيادات الجامعية في الكلية بمصادقية عن التوجهات الاستراتيجية.	3.77	.963	.26	اتفق	مرتفع	1
4. للكلية عملية فاعلة في تحديد وتطوير وترقية قادتها المستقبليين ومفكريها الاستراتيجيين.	3.58	1.048	.29	اتفق	مرتفع	4
المعدل العام	3.6724	.87564	.24	اتفق	مرتفع	

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (تجري الكلية مراجعة منتظمة لبيئتها من اجل تحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتحديات) هو الثالث بوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (1.037) ومعامل اختلاف (0.29) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (تمتلك الكلية دليل واضح ومفيد للتعليمات

والارشادات يوجه عملها) هو الثاني بوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.961) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (تصرح القيادات الجامعية في الكلية بمصادقية عن التوجهات الاستراتيجية) هو الاول بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.963) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (للكلية عملية فاعلة في تحديد وتطوير وترقية قاداتها المستقبلين ومفكريها الاستراتيجيين) هو الرابع بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.048) ومعامل اختلاف (0.29) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعد الرؤية الاستراتيجية (3.6724) بانحراف معياري مساوي الى (0.87564) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد الرؤية الاستراتيجية بلغ (3.67) وبانحراف معياري عام بلغ (0.87) وبمستوى اجابة مرتفع ، ويدل ذلك إلى ضرورة اهتمام الجامعة عينة الدراسة بالرؤية الإستراتيجية لان المنظمات الذكية التي لا تمتلك رؤية إستراتيجية ثابتة وواضحة لا يمكنها ان تحقق أهدافها على الأمد البعيد.

2- المصير المشترك (SHFA):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعد المصير المشترك.

جدول (45)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد المصير المشترك

(N=116)

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1. تقوم الكلية باشارك التدريسيين بعملية وضع الخطط والاستراتيجيات.	3.70	.980	.26	اتفق	مرتفع	1
2. يفهم التدريسيين في جميع الاقسام استراتيجية الكلية.	3.61	.940	.26	اتفق	مرتفع	3
3. يساعد التدريسيين بعضهم البعض ويتبادلون المعلومات والافكار طوعا.	3.61	.930	.26	اتفق	مرتفع	3
4. يعبر التدريسيون عن الاحساس بالانتماء، ويشعرون بانهم جزء من الكلية وليس مجرد موظفين فيها.	3.57	1.057	.30	اتفق	مرتفع	4
5. يرى اغلب التدريسيون بان علاقتهم مع الكلية هي علاقة شراكة استراتيجية.	3.64	1.099	.30	اتفق	مرتفع	2
المعدل العام	3.6259	.85161	.23	اتفق	مرتفع	

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (تقوم الكلية باشتراك التدريسيين بعملية وضع الخطط والاستراتيجيات) هو الاول بوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.98) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (يفهم التدريسيين في جميع الاقسام استراتيجية الكلية) هو الثالث بوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.94) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (يساعد التدريسيين بعضهم البعض ويتبادلون المعلومات والافكار طوعا) هو الثالث ايضا بوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.93) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (يعبر التدريسيون عن الاحساس بالانتماء، ويشعرون بانهم جزء من الكلية وليس مجرد موظفين فيها) هو الرابع بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.057) ومعامل اختلاف (0.30) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (يرى اغلب التدريسيون بان علاقتهم مع الكلية هي علاقة شراكة استراتيجية) هو الثاني بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.099) ومعامل اختلاف (0.30) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعد المصير المشترك (3.6259) بانحراف معياري مساوي الى (0.85161) ومعامل اختلاف (0.23) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد المصير المشترك بلغ (3,62) وبانحراف معياري عام بلغ (0.85) وبمستوى اجابة مرتفع، يتضح من النتائج أعلاه، أن هذا البعد من أبعاد المنظمة الذكية يمثل تصور واضح لأفراد عينة الدراسة نحو انسجامهم وعلاقتهم في العمل من خلال المشاركة وتبادل الأفكار والآراء والإمكانات الإستراتيجية لأفرادها نحو تحقيق أهداف الشركة

3- الرغبة في التغيير (APCH):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعد الرغبة في التغيير.

جدول (46)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد الرغبة في التغيير

(N=116)

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1. تطور الكلية خدماتها بشكل مستمر بما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل.	3.63	1.051	.29	اتفق	مرتفع	5
2. يشجع التدريسيون على ايجاد طرق افضل لإنجاز اعمالهم.	3.66	.894	.24	اتفق	مرتفع	4
3. يسمح للتدريسيين بطرح الاسئلة والاستفسارات بخصوص صيغ العمل المقبولة.	3.87	.829	.21	اتفق	مرتفع	1
4. تتمسك عمادة الكلية بالحد الأدنى من	3.72	.842	.23	اتفق	مرتفع	3

		الممارسات البيروقراطية (ضوابط وسياسات واجراءات العمل).				
2	مرتفع	اتفق	.26	.967	3.78	5. تروج عمادة الكلية لمناخ العمل الذي يتسم بالصرحة وقبول التغيير والتفكير بطرق جديدة للإعمال.
	مرتفع	اتفق	.20	.75709	3.7328	المعدل العام

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (تطور الكلية خدماتها بشكل مستمر بما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل) هو الخامس بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.051) ومعامل اختلاف (0.29) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (يشجع التدريسيون على ايجاد طرق افضل لإنجاز اعمالهم) هو الرابع بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.894) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (يسمح للتدريسيين بطرح الاسئلة والاستفسارات بخصوص صيغ العمل المقبولة) هو الاول بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.829) ومعامل اختلاف (0.21) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (تتمسك عمادة الكلية بالحد الأدنى من الممارسات البيروقراطية (ضوابط وسياسات واجراءات العمل)) هو الثالث بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.842) ومعامل اختلاف (0.23) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (تروج عمادة الكلية لمناخ العمل الذي يتسم بالصرحة وقبول التغيير والتفكير بطرق جديدة للإعمال) هو الثاني بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.967) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعد الرغبة في التغيير (3.7328) بانحراف معياري مساوي الى (0.75709) ومعامل اختلاف (0.20) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد المصير المشترك بلغ (3.73) وبانحراف معياري عام بلغ (0.75) وبمستوى اجابة مرتفع يتضح من النتائج أعلاه، أن الجامعة عينة الدراسة تولي اهتمامها بالدرجة الأولى برغبتها بالتغيير نظراً للبيئية الديناميكية السريعة التغيير واللاتأكد والعمل على مواكبة هذه التغييرات والتطورات في بيئة العمل بما ينسجم وتحقيق الأهداف من خلال الأفراد والتكنولوجيا الجديدة والإدارة والقيادة الحكيمة.

4- القلب (HE):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعد القلب.

جدول (47)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده القلب (N=116)

ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف CV	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
5	مرتفع	اتفق	.30	1.050	3.53	1. يشعر التدريسيون بجودة عالية لحياة العمل داخل الكلية.
4	مرتفع	اتفق	.30	1.079	3.59	2. يشعر التدريسيون باهتمام عمادة الكلية بهم.
1	مرتفع	اتفق	.25	.983	3.87	3. يعبر التدريسيون عن الفخر لانتمائهم للكلية.
2	مرتفع	اتفق	.26	1.012	3.84	4. التدريسيون مستعدون لبذل جهود اضافية لمساعدة الكلية على النجاح وتحقيق الاهداف.
3	مرتفع	اتفق	.27	1.034	3.79	5. يعبر التدريسيون عن التفاؤل بخصوص فرصهم المهنية مع الكلية.
	مرتفع	اتفق	.24	.88368	3.7259	المعدل العام

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (يشعر التدريسيون بجودة عالية لحياة العمل داخل الكلية) هو الخامس بوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.05) ومعامل اختلاف (0.30) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (يشعر التدريسيون باهتمام عمادة الكلية بهم) هو الرابع بوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.079) ومعامل اختلاف (0.30) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (يعبر التدريسيون عن الفخر لانتمائهم للكلية) هو الاول ايضا بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.983) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (التدريسيون مستعدون لبذل جهود اضافية لمساعدة الكلية على النجاح وتحقيق الاهداف) هو الثاني بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.012) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (يعبر التدريسيون عن التفاؤل بخصوص فرصهم المهنية مع الكلية) هو الثالث بوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.034) ومعامل اختلاف (0.27) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعده القلب (3.7259) بانحراف معياري مساوي الى (0.88368) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده القلب بلغ (3.72) وبانحراف معياري عام بلغ (0.88) يتضح من النتائج أعلاه، أن الجامعة عينة الدراسة لديها وعي عالٍ بخصوص القلب لأفرادها وانتماءهم وولائهم للعمل لان هذا البعد يمثل عنصر أساسي من عناصر المنظمات الذكية من خلال اندماج الأفراد بشكل كبير في الجامعة وتطابق قيم الفرد مع قيم الشركة بما يحقق أهدافها .

5- الانسجام والتوافق (ALCO):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعده الانتظام والتوافق.

جدول (48)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده الانسجام والتوافق

(N=116)

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف cv	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1. الهيكل التنظيمي للكلية يتناسب مع رسالتها.	3.75	.883	.24	اتفق	مرتفع	2
2. تنسجم سياسات واجراءات ونظم العمل في الكلية مع اولويات العمل الرئيسية.	3.72	.912	.25	اتفق	مرتفع	3
3. تسهل اجراءات العمل في الكلية من اداء التدريسيين لأعمالهم ومهامهم.	3.66	.866	.24	اتفق	مرتفع	4
4. تمكن انظمة المعلومات التدريسيين من تحسين قيمة الخدمات التي يقدمونها لزيائهم(الطلبة، سوق العمل، اولياء الامور).	3.52	.937	.27	اتفق	مرتفع	5
5. تنسجم رسالة الاقسام مع رسالة الكلية ومع بعضها البعض وتسهل جهود التعاون والتنسيق بدلا من الصراع.	3.80	.925	.24	اتفق	مرتفع	1
المعدل العام	3.6879	.76819	.21	اتفق	مرتفع	

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (الهيكل التنظيمي للكلية يتناسب مع رسالتها) هو الثاني بوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.883) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (تنسجم سياسات واجراءات ونظم العمل في الكلية مع اولويات العمل الرئيسية) هو الثالث بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.912) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (تسهل اجراءات العمل في الكلية من اداء التدريسيين لأعمالهم ومهامهم) هو الرابع ايضا بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.866) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (تمكن انظمة المعلومات التدريسيين من تحسين قيمة الخدمات التي يقدمونها لزيائهم(الطلبة، سوق العمل، اولياء الامور)) هو

الخامس بوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.937) ومعامل اختلاف (0.27) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (تنسجم رسالة الاقسام مع رسالة الكلية ومع بعضها البعض وتسهل جهود التعاون والتنسيق بدلا من الصراع) هو الاول بوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.925) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام للبعد (3.6879) بانحراف معياري مساوي الى (0.76819) ومعامل اختلاف (0.21) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعد للانسجام والتوافق بلغ (3.68) وبانحراف معياري عام بلغ (0.76) يتضح من النتائج أعلاه، اهتمام عينة البحث بهذا البعد لأنه ينظم سياستها وإجراءاتها وهو مرتبط بشكل كبير بخطط الجامعة على الأمد البعيد.

6- تطوير المعرفة (KNDE):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعد تطوير المعرفة.

جدول (49)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد تطوير المعرفة

(N=116)

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف cv	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1. تمتلك الكلية ثقافة تشجع التدريسيين على المشاركة بالمعرفة وتبادل معلومات العمل المهمة.	3.89	.967	.25	اتفق	مرتفع	2
2. تبدي القيادات الجامعية في الكلية احتراماً وتقديراً للمؤهلات العلمية والمعرفة ويعتبرونها موارد رئيسة ومهارات عمل.	3.97	.879	.22	اتفق	مرتفع	1
3. الهيكل التنظيمي للكلية يتيح للتدريسيين حرية الاتصال وتبادل المعلومات.	3.84	.904	.24	اتفق	مرتفع	3
4. تدعم أنظمة المعلومات في الكلية التدفق الحر والتوافر الواسع للمعلومات المفيدة.	3.66	.950	.26	اتفق	مرتفع	5
5. تفهم القيادات الجامعية وتقدر كل الخبرات والمهارات المتنوعة للتدريسيين في اقسام الكلية.	3.67	.949	.26	اتفق	مرتفع	4
المعدل العام	3.8069	0.78549	0.21	اتفق	مرتفع	

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (تمتلك الكلية ثقافة تشجع التدريسيين على المشاركة بالمعرفة وتبادل معلومات العمل المهمة) هو الثاني بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.967) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (تبدي القيادات الجامعية في الكلية احتراماً وتقديراً للمؤهلات العلمية والمعرفة ويعتبرونها موارد رئيسة ومهارات عمل) هو الاول بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.879) ومعامل اختلاف (0.22) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (الهيكل التنظيمي للكلية يتيح للتدريسيين حرية الاتصال وتبادل المعلومات) هو الثالث بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.904) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (تدعم انظمة المعلومات في الكلية التدفق الحر والتوافر الواسع للمعلومات المفيدة) هو الخامس بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.95) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (تفهم القيادات الجامعية وتقدر كل الخبرات والمهارات المتنوعة للتدريسيين في اقسام الكلية) هو الرابع بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.949) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعده تطوير المعرفة (3.8069) بانحراف معياري مساوي الى (0.78549) ومعامل اختلاف (0.21) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده تطوير المعرفة بلغ (3.80) وبانحراف معياري عام بلغ (0.78) يتضح من النتائج أعلاه، لا بد للجامعة أن تنظم دورات مستمرة لكسب المعرفة سواء كانت هذه المعرفة ضمنية أم ظاهرية من خلال امتلاك الأفراد العاملين في الشركة الخبرات والمعارف الضرورية لنقل عمليات إدارة المعرفة من خلال توليدها و تخزينها ونشرها وتطبيقها على أرض الواقع.

7. ضغط الاداء (PEPR):

يتضمن الجدول ادناه الاحصاءات المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها واهميتها لبعده ضغط الاداء.

جدول (50)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده ضغط الاداء (N=116)

ال فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
1. يفهم التدريسيون في جميع اقسام الكلية ادوارهم ومسؤولياتهم، وما المساهمات المتوقعة منهم.	3.70	.916	.25	اتفق	مرتفع	3
2. تنقل القيادات الجامعية باستمرار وبوضوح اهداف الاداء، وتوقعاته.	3.60	.864	.24	اتفق	مرتفع	4
3. تعمل القيادات الجامعية على حل مشاكل	3.60	.995	.28	اتفق	مرتفع	4

الاداء بسرعة.						
1	مرتفع	اتفق	.26	1.021	3.86	4. تقوم عمادة الكلية بإعادة تأهيل واستبعاد رؤساء الاقسام غير الكفوئين، واشتراط مستوى عالي من المقدرات الادارية في كل المناصب القيادية.
2	مرتفع	اتفق	.27	1.007	3.77	5. يعتقد التدريسيون بان تعويضاتهم ونجاحهم المهني يتحدد بشكل عادل من خلال اداء عملهم.
	مرتفع	اتفق	.21	.77232	3.7069	المعدل العام

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (يفهم التدريسيون في جميع اقسام الكلية ادوارهم ومسؤولياتهم، وما المساهمات المتوقعة منهم) هو الثالث بوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (0.916) ومعامل اختلاف (0.25) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وترتيب اهمية الفقرة الثانية (تنقل القيادات الجامعية باستمرار وبوضوح اهداف الاداء، وتوقعاته) هو الرابع بوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.864) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (تعمل القيادات الجامعية على حل مشاكل الاداء بسرعة) هو الرابع ايضا بوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.995) ومعامل اختلاف (0.28) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، بينما ترتيب اهمية الفقرة الرابعة (تقوم عمادة الكلية بإعادة تأهيل واستبعاد رؤساء الاقسام غير الكفوئين، واشتراط مستوى عالي من المقدرات الادارية في كل المناصب القيادية) هو الاول بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.021) ومعامل اختلاف (0.26) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (يعتقد التدريسيون بان تعويضاتهم ونجاحهم المهني يتحدد بشكل عادل من خلال اداء عملهم) هو الثاني بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.007) ومعامل اختلاف (0.27) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعده ضغط الاداء (3.7069) بانحراف معياري مساوي الى (0.77232) ومعامل اختلاف (0.21) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع.

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعده ضغوط الأداء بلغ (3.70) وبانحراف معياري عام بلغ (0.77). ويتضح من خلال هذا البعد قدرة القيادات على حل المشاكل والمتابعة للاهداف والوضوح فيه.

جدول (51)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واتجاه الاجابة ومستواها لمحور المنظمات الذكية

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
المنظمات الذكية INOR	3.7084	.73171	.20	اتفق	مرتفع

وفيما يتعلق بمحور المنظمات الذكية (INOR) بشكل عام فكان الوسط الحسابي له ((3.7084 وانحراف معياري بلغ 0(73171. اما معامل الاختلاف فكان (0.20) وباتجاه اجابة اتفق وبمستوى اجابة مرتفع والجدول (51) يبين ذلك. يتضح من الجدول السابق، أن الجامعات عينة الدراسة دائماً ما تفضل أن تهتم برغبتها في تطوير المعرفة لمواكبة متطلبات بيئة العمل المتغيرة والدينامية، وهذا يدل على إدراك ووعي إدارة الجامعة بهذا المؤشر بسبب طبيعة العمل الجامعة الرائدة في هذا المجال التعليمي في العراق.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

اعتمدت الباحثة لغرض اختبار الفرضيات على وسيلتين احصائيتين هما مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط Pearson) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية وكالاتي :

اولا: اختبار فرضيات الارتباط :

اعتمدت الدراسة معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار فرضيات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة الذكية) والمتغير الوسيط (ابعاد التعلم التنظيمي)، والمتغير المعتمد (ابعاد المنظمات الذكية).
الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE). وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد اكتساب المعرفة (KNAC). يظهر الجدول (49) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد محور القيادة الذكية وابعاد محور التعلم التنظيمي.

جدول (52)

مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الذكية وابعاد التعلم التنظيمي

INLE	SPIN	RAIN	EMIN		
.774**	.715**	.761**	.712**	Pearson Correlation	KNAC
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.771**	.753**	.723**	.700**	Pearson Correlation	INDI
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.633**	.614**	.613**	.560**	Pearson Correlation	ININ
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.641**	.617**	.631**	.562**	Pearson Correlation	ORME
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.778**	.746**	.754**	.700**	Pearson Correlation	ORLE
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (49) ان هنالك علاقات ارتباط طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي) (EMIN, RAIN & SPIN) وبعد اكتساب المعرفة (KNAC). اذ بلغت قيم معامل الارتباط البسيط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.712; 0.761; 0.715) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) .

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد توزيع المعلومات (INDI). يظهر جدول مصفوفة الارتباط (49) ان هنالك علاقات ارتباط طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي) (EMIN, RAIN SPIN) وبعد توزيع المعلومات (INDI) . اذ بلغت قيم معامل الارتباط البسيط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.700; 0.723;0.753). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) .

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد تفسير المعلومات (ININ). يشير جدول مصفوفة الارتباط (49) ان هنالك علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى(1%) بين ابعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي (EMIN,RAIN& SPIN) وبعد تفسير المعلومات (ININ) . وقد بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.560; 0.613;0.614). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3) .

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد الذاكرة التنظيمية (ORME) يشير جدول مصفوفة الارتباط (49) ان هنالك علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى(1%) بين ابعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي (EMIN,RAIN& SPIN) وبعد الذاكرة التنظيمية (ORME). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.562; 0.631;0.617). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4).

5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية مجتمعة (INLE) وابعاد التعلم التنظيمي مجتمعة (ORLE) يبين جدول مصفوفة الارتباط (49) ان هنالك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى(1%) ظاهرة بين متغير القيادة الذكية بأبعاده مجتمعة (INLE) ومتغير التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة (ORLE). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.778) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وابعاد محور المنظمات الذكية (INOR) وتتفرع من هذه الفرضية ثمان فرضيات فرعية هي:

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد الرؤية الاستراتيجية (STIV). يوضح الجدول (50) مصفوفة الارتباط بين ابعاد متغير القيادة الذكية وابعاد متغير المنظمات الذكية.

جدول (53)

مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد القيادة الذكية وابعاد المنظمات الذكية

INLE	SPIN	RAIN	EMIN		
.793**	.760**	.761**	.717**	Pearson Correlation	STIV
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.704**	.660**	.700**	.628**	Pearson Correlation	SHFA
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.737**	.669**	.750**	.664**	Pearson Correlation	APCH
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.708**	.674**	.695**	.631**	Pearson Correlation	HEA
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.744**	.732**	.732**	.636**	Pearson Correlation	ALCO
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.696**	.630**	.703**	.635**	Pearson Correlation	KNDE
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.736**	.675**	.746**	.661**	Pearson Correlation	PEPR
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	
.813**	.763**	.807**	.727**	Pearson Correlation	INOR
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	N	

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (50) ان هنالك علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي (EMIN,RAIN& SPIN) وبعدها الرؤية الاستراتيجية (STIV). اذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.717 ; 0.760 ; 0.761). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد المصير المشترك (SHFA) يعكس جدول مصفوفة الارتباط (50) علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي (EMIN,RAIN& SPIN) وبعد المصير المشترك (SHFA). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد (0.628; 0.700 ; 0.660) على التوالي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد الرغبة في التغيير (APCH) يشير جدول مصفوفة الارتباط (50) الى ان هنالك ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي (EMIN,RAIN& SPIN) وبعد الرغبة في التغيير (APCH). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بينها (0.664; 0.669 ; 0.750) على التوالي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد القلب (HEA) يوضح جدول مصفوفة الارتباط (50) ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي (EMIN,RAIN& SPIN) وبعد القلب (HEA). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.631; 0.695 ; 0.674). على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4).

5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد الانسجام والتوافق (ALCO) يشير جدول مصفوفة الارتباط (50) ان هنالك علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي (EMIN,RAIN&RAIN) وبعد الانسجام والتوافق (ALCO). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الابعاد على الترتيب (0.636; 0.732; 0.732). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).

6- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد تطوير المعرفة (KNDE) يعكس جدول مصفوفة الارتباط (50) علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي (EMIN, RAIN& SPIN) وبعد تطوير المعرفة (KNDE). وقد بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الابعاد (0.635; 0.703 ; 0.630) على التوالي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (6).

7- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية (INLE) وبعد ضغط الاداء (PEPR) يوضح جدول مصفوفة الارتباط (50) ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، والذكاء العقلاني، والذكاء الروحي (EMIN,RAIN& SPIN) وبعد ضغط الاداء (PEPR). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.661; 0.746 ; 0.675). على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (7).

8- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور القيادة الذكية مجتمعة (INLE) وابعاد المنظمات الذكية مجتمعة (INOR) يبين جدول مصفوفة الارتباط (50) ان هنالك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين متغير القيادة الذكية بأبعاده مجتمعة (INLE) ومتغير المنظمات الذكية بأبعاده مجتمعة (INOR). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.813) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (8).

الفرضية الرئيسية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (ORLE) وابعاد محور المنظمات الذكية (INOR) استخرجت الباحثة الارتباطات بين ابعاد المحورين التعلم التنظيمي (ORLE) وابعاد محور المنظمات الذكية (INOR) وكما موضحة في الجدول ادناه والتي استخرجت باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS vr. 20) وتتفرع من هذه الفرضية ثمان فرضيات فرعية هي:

1-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد الرؤية الاستراتيجية (STIV)

جدول (54)

مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد التعلم التنظيمي وابعاد المنظمات الذكية

ORLE	ORME	ININ	INDI	KNAC		
.832**	.764**	.689**	.789**	.761**	Pearson Correlation	STIV
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	
.848**	.730**	.789**	.794**	.758**	Pearson Correlation	SHFA
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	
.807**	.673**	.682**	.754**	.814**	Pearson Correlation	APCH
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	
.760**	.594**	.716**	.685**	.767**	Pearson Correlation	HEA
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	
.798**	.664**	.690**	.776**	.759**	Pearson Correlation	ALCO
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	
.780**	.666**	.672**	.734**	.750**	Pearson Correlation	KNDE
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	

.805**	.675**	.729**	.749**	.765**	Pearson Correlation	PEPR
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	
.894**	.757**	.789**	.839**	.853**	Pearson Correlation	INOR
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	

يبين جدول مصفوفة الارتباط (51) ان هنالك علاقة طردية وذات دلالة معنوية بمستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (KNAC, INDI, ININ & ORME)) وبعد الرؤية الاستراتيجية (STIV). اذ بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الابعاد (0.764; 0.689; 0.789 ; 0.761) على التوالي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد المصير المشترك (SHFA) يوضح جدول مصفوفة الارتباط (51) ان هنالك علاقة طردية وذات دلالة معنوية بمستوى (1%) بين ابعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (KNAC, INDI, ININ & ORME)) وبعد المصير المشترك (SHFA) وقد بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الابعاد (0.730 ; 0.789 ; 0.794 ; 0.758) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد الرغبة في التغيير (APCH) يشير جدول مصفوفة الارتباط (51) الى ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (KNAC, INDI, ININ & ORME)) وبعد الرغبة في التغيير (APCH). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.673; 0.682 ; 0.754 ; 0.814) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد القلب (HEA).

يبين جدول مصفوفة الارتباط (51) ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (KNAC, INDI, ININ & ORME)) وبعد القلب (HEA). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.594; 0.716 ; 0.685 ; 0.767) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4).

5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد الانسجام والتوافق (ALCO) يظهر جدول مصفوفة الارتباط (51) ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (KNAC, INDI, ININ & ORME)) وبعد الانسجام والتوافق (ALCO). وقد بلغت قيم معامل

الارتباط بينها (0.759; 0.776; 0.690; 0.664) على التوالي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).

6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد تطوير المعرفة (KNDE) يعكس جدول مصفوفة الارتباط (51) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (KNAC, INDI, ININ&ORME) وبعد تطوير المعرفة (KNDE). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.666; 0.672; 0.734; 0.750) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (6).

7- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد ضغط الاداء (PEPR) يبين جدول مصفوفة الارتباط (51) ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (KNAC, INDI, ININ&ORME) وبعد ضغط الاداء (PEPR). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.675; 0.749; 0.729; 0.765) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (7).

8- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي مجتمعة (ORLE) وابعاد المنظمات الذكية مجتمعة (INOR) يوضح جدول مصفوفة الارتباط (51) ان هنالك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين متغير التعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة (ORLE) ومتغير المنظمات الذكية بأبعاده مجتمعة (INOR). وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.894). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (8).

ثانيا: اختبار فرضيات التأثير:

ان المحور الرئيس الذي تتمركز حوله الرسالة هو بيان دور متغير التعلم التنظيمي (ORLE) وابعاده الذي يعد هنا متغيرا وسيطا (Mediation Variable) لبحث علاقة الاثر الذي تتركه القيادة الذكية (INLE) في التحول الى المنظمات الذكية (INOR) ، وبالاتي تم بناء مجموعة من النماذج التي تنتمي الى اسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) لغرض اكتشاف تلك العلاقات وبيان اهمية الابعاد العائدة الى محور التعلم التنظيمي (ORLE) مقارنة بعضها البعض الاخر في كشف ذلك التأثير ومعنويته من خلال فرضيات احصائية صيغت لهذا الغرض والتي تعتمد على استخراج معاملات التأثير المباشر وغير المباشر واختبار تلك المعاملات من خلال اختبارات النسبة الحرجة (CR) واسلوب اعادة المعاينة (bootstrapping) الذي يعتمد على سحب عينات جزئية من العينة الرئيسة للبحث وبأعداد كبيرة ومن ثم حساب الحدود الدنيا والعليا للقيمة المقدرة للتأثير غير المباشر ومن ثم حساب والحكم بمعنويتها .

وفي هذا الجزء من البحث سيتم كشف علاقة التأثير لإبعاد القيادة الذكية (INLE) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) بدون وجود اي متغير وسيط لغرض المقارنة بين هذه النتائج والنتائج المستحصلة من خلال وجود المتغير الوسيط (ORLE) لذلك تم صياغة الفرضية الآتية لهذا الغرض.

الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القيادة الذكية (INLE) في التعلم التنظيمي (ORLE). ان هناك فرضيات فرعية اخرى تتبع من هذه الفرضية التي تمثل الابعاد التابعة لمتغير القيادة الذكية (INLE) و متغير التعلم التنظيمي (ORLE) وهذه الفرضيات الفرعية هي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في التعلم التنظيمي (ORLE).
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في التعلم التنظيمي (ORLE).
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في التعلم التنظيمي (ORLE).

بعد صياغة الفرضيات المطلوبة في تحليل الاثر المباشر لإبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) في متغير التعلم التنظيمي (ORLE) تمت صياغة شكل معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) والموصوف في الشكل () ادناه.

الشكل (20)

معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) للتأثير المباشر لأبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) في متغير التعلم التنظيمي (ORLE) الجدول الآتي يوضح نتائج النموذج اعلاه من خلال الاعتماد على البرنامج الاحصائي (AMOS vr.20).

جدول (55)

التأثير المباشر لأبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) في متغير التعلم التنظيمي (ORLE)

	Estimate	S.E..	C.R.	P
ORLE <--- EMIN	.768	.057	5.552	***
ORLE <--- RAIN	.140	.051	2.362	.023
ORLE <--- SPIN	.296	.062	3.221	.017

اعتمادا على قيمة النسبة الحرجة CR وعمود المعنوية P-value يتم الحكم بوجود او عدم وجود تأثير بين الابعاد المدروسة، اذ نلاحظ معنوية علاقة التأثير لبعد الذكاء الشعوري EMIN في التحول الى المنظمات الذكية INOR اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.768 وبنسبة حرجة مقدارها 5.552 وهي قيمة معنوية حسب p-value التي كانت قيمتها 0.000 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%، ونلاحظ وجود علاقة تأثير لبعد الذكاء العقلاني RAIN في التحول الى المنظمات الذكية INOR اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.140

وبنسبة حرجة مقدارها 2.362 وهي قيمة معنوية حسب p-value التي كانت قيمتها 0.023 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%، ووجود علاقة تأثير لبعدها الذكاء الروحي SPIN في المنظمات الذكية INOR اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.296 وبنسبة حرجة مقدارها 3.221 وهي قيمة معنوية حسب p-value التي كانت قيمتها 0.017 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القيادة الذكية (INLE) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) ان هناك فرضيات فرعية اخرى تتبع من هذه الفرضية التي تمثل الابعاد التابعة لمتغير القيادة الذكية (INLE) وابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) وهذه الفرضيات الفرعية هي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في الرؤية الاستراتيجية (STIV).
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في المصير المشترك (SHFA).
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في الرغبة في التغيير (APCH).
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في القلب (HEA).
5. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في الانسجام والتوافق (ALCO).
6. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في تطوير المعرفة (KNDE).
7. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في ضغط الاداء (PEPR).
8. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في الرؤية الاستراتيجية (STIV).
9. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في المصير المشترك (SHFA).
10. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في الرغبة في التغيير (APCH).
11. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في القلب (HEA).
12. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في الانسجام والتوافق (ALCO).
13. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في تطوير المعرفة (KNDE).
14. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في ضغط الاداء (PEPR).
15. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في الرؤية الاستراتيجية (STIV).
16. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في المصير المشترك (SHFA).
17. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في الرغبة في التغيير (APCH).
18. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في القلب (HEA).
19. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في الانسجام والتوافق (ALCO).
20. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في تطوير المعرفة (KNDE).
21. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في ضغط الاداء (PEPR).

بعد صياغة الفرضيات المطلوبة في تحليل الاثر المباشر لإبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) في ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) تمت صياغة شكل معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) والموصوف في الشكل ادناه.

شكل (20)

معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) للتأثير المباشر لأبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) في ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) الجدول الآتي يوضح نتائج النموذج اعلاه من خلال الاعتماد على البرنامج الاحصائي (AMOS vr.20).

جدول(56)

التأثير المباشر لأبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) في ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR)

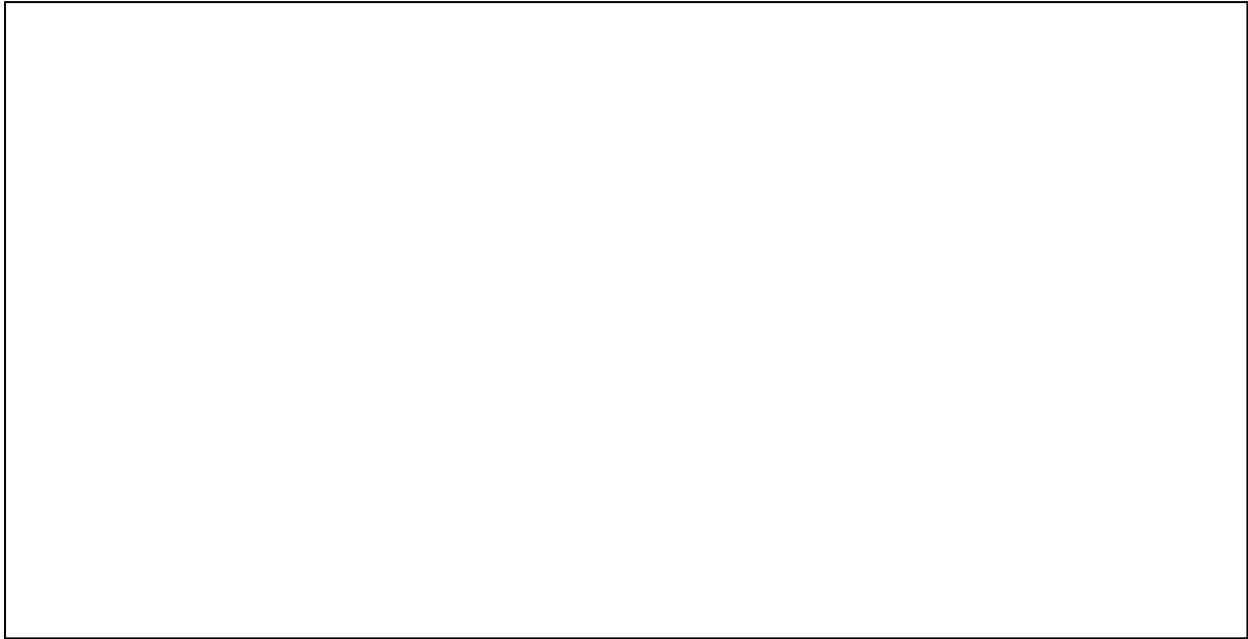
path	Estimate	C.R.	P-value
STIV <--- EMIN	.160	1.490	.136
SHFA <--- EMIN	.089	.710	.478
APCH <--- EMIN	.115	.989	.323
HEA <--- EMIN	.086	.690	.490
ALCO <--- EMIN	-.043	-.369	.712
KNDE <--- EMIN	.149	1.192	.233
PEPR <--- EMIN	.106	.901	.368
STIV <--- RAIN	.336	2.818	.005
SHFA <--- RAIN	.455	3.296	***
APCH <--- RAIN	.596	4.620	***
HEA <--- RAIN	.396	2.880	.004
ALCO <--- RAIN	.420	3.292	***
KNDE <--- RAIN	.527	3.802	***
PEPR <--- RAIN	.564	4.353	***
STIV <--- SPIN	.345	3.006	.003
SHFA <--- SPIN	.203	1.525	.127
APCH <--- SPIN	.070	.563	.573
HEA <--- SPIN	.269	2.027	.043
ALCO <--- SPIN	.410	3.343	***
KNDE <--- SPIN	.063	.470	.638
PEPR <--- SPIN	.111	.888	.374

اعتمادا على قيمة النسبة الحرجة (CR) وعمود المعنوية (P-value) يتم الحكم بوجود او عدم وجود تأثير بين الابعاد المدروسة، اذ نلاحظ معنوية علاقة التأثير لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الرؤية الاستراتيجية (STIV)، اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (0.336) ونسبة حرجة مقدارها (2.818) وهي قيمة معنوية حسب (p-value) التي كانت قيمتها (0.005) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%)، ونلاحظ وجود علاقة تأثير لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد المصير المشترك (SHFA)، اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (0.455) ونسبة حرجة مقدارها (3.296) وهي قيمة معنوية حسب (p-value) التي كانت قيمتها (0.00) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%)، ووجود علاقة تأثير لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الرغبة في التغيير (APCH)، اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (0.596) ونسبة حرجة مقدارها (4.62) وهي قيمة معنوية حسب (p-value) التي كانت قيمتها (0.005) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%)، ونلاحظ وجود علاقة تأثير لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد القلب (HEA)، اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (0.396) ونسبة حرجة مقدارها (2.88) وهي قيمة معنوية حسب (p-value) التي كانت قيمتها (0.004) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%)، ايضا وجود علاقة تأثير لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الانسجام والتوافق (ALCO)، اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (0.42) ونسبة حرجة مقدارها (3.292) وهي قيمة معنوية حسب (p-value) التي كانت قيمتها (0.00) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%)، ونلاحظ وجود علاقة تأثير لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد تطوير المعرفة (KNDE) اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (0.527) ونسبة حرجة مقدارها (3.802) وهي قيمة معنوية حسب (p-value) التي كانت قيمتها (0.00) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%)، ووجود علاقة تأثير لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد ضغط الاداء (PEPR)، اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (0.564) ونسبة حرجة مقدارها (4.353) وهي قيمة معنوية حسب (p-value) التي كانت قيمتها (0.00) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%)، ونلاحظ وجود علاقة تأثير لبعد الذكاء الروحي (SPIN) في بعد الرؤية الاستراتيجية (STIV)، اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (0.345) ونسبة حرجة مقدارها (3.006) وهي قيمة معنوية حسب (p-value) التي كانت قيمتها (0.003) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%)، ووجود علاقة تأثير لبعد الذكاء الروحي (SPIN) في بعد القلب (HEA)، اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (0.269) ونسبة حرجة مقدارها (2.027) وهي قيمة معنوية حسب (p-value) التي كانت قيمتها (0.043) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%)، ونلاحظ وجود علاقة تأثير لبعد الذكاء الروحي (SPIN) في بعد الانسجام والتوافق (ALCO)، اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار (0.41) ونسبة حرجة مقدارها (3.343) وهي قيمة معنوية حسب (p-value) التي كانت قيمتها (0.00) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%)، اما بقية الابعاد فليس هناك تأثير او علاقة بينهما كون قيم (p-value) لها كانت قيمها اكبر من مستوى الدلالة (5%)، وتقدم النتائج اعلاه دعما جزئيا لصحة الفرضية الرئيسية الرابعة ولفرضياتها الفرعية المشتقة منها.

الفرضية الرئيسية السادسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد التعلم التنظيمي (ORLE) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) . ان هناك فرضيات فرعية اخرى تتبع من هذه الفرضية التي تمثل الابعاد التابعة لمتغير التعلم التنظيمي (ORLE) ومتغير المنظمات الذكية (INOR) وهذه الفرضيات الفرعية هي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية اكتساب المعرفة ACKN في التحول الى منظمات ذكية (INOR).
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية توزيع المعلومات DIIN في التحول الى منظمات ذكية (INOR).
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تفسير المعلومات ININ في التحول الى منظمات ذكية (INOR).
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية الذاكرة التنظيمية ORME في التحول الى منظمات ذكية (INOR).

بعد صياغة الفرضيات المطلوبة لتحليل التأثير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي **ORLE** في التحول الى منظمات ذكية **INOR** تمت صياغة شكل معادلة النمذجة الهيكلية كما في الشكل ادناه:



الشكل ()

معادلة النمذجة الهيكلية للتأثير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي ORLE في التحول الى المنظمات الذكية INOR

و لقد تم الحصول على النتائج اعلاه من خلال الاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS vr.20 وكما في الجدول التالي:

الجدول (57)

تأثير ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى المنظمات الذكية

	Estimate	S.E.	C.R.	P-value
INOR <--- ACKN	.432	.067	5.737	***
INOR <--- DIIN	.193	.073	2.207	.027
INOR <--- ININ	.235	.062	3.361	***
INOR <--- ORME	.132	.051	1.983	.047

اعتمادا على قيمة النسبة الحرجة CR وعمود المعنوية P-value يتم الحكم بوجود او عدم وجود تأثير بين الابعاد المدروسة، اذ نلاحظ معنوية علاقة التأثير لبعء اكتساب المعرفة ACKN في التحول الى المنظمات الذكية INOR اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.432 وبنسبة حرجة مقدارها 5.737 وهي قيمة معنوية حسب p-value التي كانت قيمتها 0.000 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%، ونلاحظ وجود علاقة تأثير لبعء توزيع المعلومات DIIN في التحول الى المنظمات الذكية INOR اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.193 وبنسبة حرجة مقدارها 2.207 وهي قيمة معنوية حسب p-value التي كانت قيمتها 0.027 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%، ووجود علاقة تأثير لبعء تفسير المعلومات ININ في المنظمات الذكية INOR اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.235 وبنسبة حرجة مقدارها 3.361 وهي قيمة معنوية حسب p-value التي كانت قيمتها 0.000 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%، ونلاحظ وجود علاقة تأثير لبعء الذاكرة التنظيمية ORME في التحول الى المنظمات الذكية INOR اذ بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.132 وبنسبة حرجة مقدارها 1.983 وهي قيمة معنوية حسب p-value التي كانت قيمتها 0.047 وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%.

الفرضية الرئيسية السابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القيادة الذكية (INLE) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي ((ORLE)

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القيادة الذكية (INLE) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء اكتساب المعرفة (KNAC).

ان هناك ثلاث فرضيات جزئية اخرى تتبع من هذه الفرضية الفرعية والتي تمثل الابعاد الثلاثة التابعة لمحور للقيادة الذكية (INLE) وهذه الفرضيات الجزئية هي:

1-1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء اكتساب المعرفة (KNAC).

2-1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء اكتساب المعرفة (KNAC).

3-1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في التحول الى منظمات ذكية (ORLE) من خلال الدور الوسيط لبعء اكتساب المعرفة (KNAC).

بعد صياغة الفرضيات التي يتطلبها البحث لغرض تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر، لابد من تشكيل نموذج بنائي اعتمادا على اسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) لغرض ايجاد كافة المعاملات الانحدارية المطلوبة وتحديد معنويتها لغرض اكتشاف مدى تأثير وجود الدور الوسيط، لذلك تم تشكيل النموذج الآتي الذي يعتمد على بعء اكتساب المعرفة (KNAC) كمتغير وسيط بين ابعاد القيادة الذكية (INLE) وتأثيرها في التحول الى منظمات ذكية (INOR).

شكل (21)

المخطط البنائي للنموذج المفترض لمعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعدها اكتساب المعرفة
من خلال النموذج المشكل لمعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وكما مبين في الشكل اعلاه تم ايجاد معايير اختبار قبول او رفض النموذج وكما في الجدول ادناه.

جدول (58)

معايير معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعدها اكتساب المعرفة

AGFI	GFI	RMSEA
0.74	0.76	0.00

وتبين النتائج وحسب قيم المعايير اعلاه بانه يمكن الاعتماد على النموذج البنائي المشكل لاستخلاص النتائج وتحليلها والاعتماد على ما تفرزه تلك النتائج من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بالاعتماد على المسارات التي المفترضة مسبقا بين ابعاد محاور البحث. ان التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR) هي كما موصوفة في الجدول الآتي.

جدول (59)

التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعدها اكتساب المعرفة

	Estimate	C.R.	P-value
KNAC <--- EMIN	.207	1.858	.063
KNAC <--- RAIN	.450	3.653	***
KNAC <--- SPIN	.166	1.398	.162
PEPR <--- KNAC	.765	12.725	***
KNDE <--- KNAC	.750	12.168	***
ALCO <--- KNAC	.759	12.486	***
HEA <--- KNAC	.767	12.807	***
APCH <--- KNAC	.814	15.033	***
SHFA <--- KNAC	.758	12.444	***
STIV <--- KNAC	.761	12.578	***

ان النتائج اعلاه تعطي صورة واضحة بعدم وجود تأثير مباشر لأبعاد محور القيادة الذكية (INLE) في بعد اكتساب المعرفة (KNAC) عدا بعد الذكاء العقلاني (RAIN) الذي بلغت قيمة معلمة التأثير المباشر له (0.45) وبقيمة نسبة حرجة (CR) مساوية الى (3.653) ، بينما كان هناك تأثير مباشر لبعد اكتساب المعرفة (KNAC) على جميع ابعاد محور المنظمات الذكية (INOR) السبعة.

اما التأثيرات غير المباشرة لإبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) الثلاثة على ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) السبعة عن طريق البعد الوسيط لاكتساب المعرفة (KNAC) لمتغير التعلم التنظيمي (ORLE) حيث تم استخراج تلك التأثيرات ومعنويتها باستخدام اسلوب (Bootstrapping) لمسارات المخطط البنائي في الشكل اعلاه باستخراج الحدود العليا والدنيا ومعنوية كل معلمة تأثير غير مباشر وكما في الجدول الآتي.

جدول رقم (60)

التأثيرات غير المباشرة ومعنويتها باستخدام (Bootstrapping) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعد اكتساب المعرفة

Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Significance
EMIN <--- APCH	.168	.017	.314	.049
EMIN <--- STIV	.157	.016	.295	.046
EMIN <--- SHFA	.157	.017	.301	.046
EMIN <--- HEA	.158	.025	.304	.038
EMIN <--- ALCO	.157	.021	.298	.041
EMIN <--- KNDE	.155	.023	.292	.038
EMIN <--- PEPR	.158	.024	.294	.038
RAIN <--- APCH	.366	.185	.528	.007
RAIN <--- STIV	.342	.167	.493	.008
RAIN <--- SHFA	.341	.154	.486	.012
RAIN <--- HEA	.345	.158	.492	.012
RAIN <--- ALCO	.341	.157	.487	.011
RAIN <--- KNDE	.338	.154	.487	.012
RAIN <--- PEPR	.344	.159	.489	.012
SPIN <--- APCH	.135	-.059	.316	.306
SPIN <--- STIV	.126	-.053	.315	.261
SPIN <--- SHFA	.126	-.051	.310	.261
SPIN <--- HEA	.127	-.053	.305	.294
SPIN <--- ALCO	.126	-.054	.304	.306
SPIN <--- KNDE	.124	-.053	.306	.283

Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Significance
SPIN ←--- PEPR	.127	-.052	.321	.261

ان التأثير غير المباشر (عن طريق البعد الوسيط اكتساب المعرفة (KNAC)) لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) على بعد الرغبة في التغيير (APCH) بلغت قيمته (0.168)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.049) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد الرؤية الاستراتيجية (STIV) بلغت قيمته (0.157)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.046) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد المصير المشترك (SHFA) بلغت قيمته (0.157)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية بلغت (0.046) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد القلب (HEA) بلغت قيمته (0.158)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية بلغت (0.038) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد الانسجام والتوافق (ALCO) بلغت قيمته (0.157)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية بلغت (0.041) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد تطوير المعرفة (KNDE) بلغت قيمته (0.155) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.038) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد ضغط الاداء (PEPR) بلغت قيمته (0.158) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.038) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الرغبة في التغيير (APCH) بلغت قيمته (0.366) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.007) وهي قيمة اقل من 5(%)، وتقدم هذه النتيجة دعماً للفرضية الجزئية (1-1).

اما التأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الرؤية الاستراتيجية (STIV) بلغت قيمته (0.342) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.008) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد المصير المشترك (SHFA) بلغت قيمته (0.341) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.012) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد القلب (HEA) بلغت قيمته (0.345) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.012) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الانسجام والتوافق (ALCO) بلغت قيمته (0.341) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.011) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الرغبة في التغيير (KNDE) بلغت قيمته (0.338) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.012) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد ضغط

الاداء (PEPR) بلغت قيمته (0.344) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.012) وهي قيمة اقل من 5(%) . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الجزئية (1-2).

اما فيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) على ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) عن طريق البعد الوسيط لاكتساب المعرفة (KNAC) فقد كانت جميعها غير معنوية كون جميع القيم كانت قيمتها اعلى من مستوى الدلالة (5%) . وبناء على ذلك ترفض الفرضية الجزئية (1-3).

2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القيادة الذكية (INLE) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء توزيع المعلومات (INDI).

ان هناك ثلاث فرضيات جزئية اخرى تتبع من هذه الفرضية الفرعية والتي تمثل الابعاد الثلاثة التابعة لمحور للقيادة الذكية (INLE) وهذه الفرضيات الجزئية هي:

1-2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء توزيع المعلومات (INDI).

2-2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء توزيع المعلومات (INDI).

2-3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء توزيع المعلومات (INDI).

بعد صياغة جميع الفرضيات التي يتطلبها البحث لغرض تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر، لابد من تشكيل النموذج البنائي باستخدام اسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) لغرض ايجاد كافة المعاملات الانحدارية المطلوبة وتحديد معنويتها لغرض اكتشاف مدى تأثير وجود الدور الوسيط لبعء توزيع المعلومات (INDI)، لذلك تم تشكيل النموذج الآتي الذي يعتمد على بعد توزيع المعلومات (INDI) كمتغير وسيط بين ابعاد القيادة الذكية (INLE) وتأثيرها في التحول الى منظمات ذكية (ORLE).

شكل (22)

المخطط البنائي للنموذج المفترض لمعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء توزيع المعلومات

من خلال النموذج المشكل لمعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وكما مبين في الشكل اعلاه تم ايجاد معايير اختبار قبول او رفض النموذج وكما في الجدول ادناه.

جدول (61)

معايير معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء توزيع المعلومات

AGFI	GFI	RMSEA
0.72	0.74	0.00

وتبين النتائج في الجدول اعلاه وحسب قيم المعايير اعلاه انها يمكن ان تعتمد على النموذج البنائي المشكل لاستخلاص النتائج وتحليلها والاعتماد على ما تفرزه تلك النتائج من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بالاعتماد على المسارات المفترضة مسبقا بين ابعاد المتغيرات. ان التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام معيار النسبة الحرجة (CR) هي كما موصوفة في الجدول الآتي.

جدول (62)

التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعد توزيع المعلومات

	Estimate	C.R.	P-value
INDI <--- EMIN	.177	1.573	.116
INDI <--- RAIN	.212	1.705	.088
INDI <--- SPIN	.430	3.591	***
PEPR <--- INDI	.749	12.118	***
KNDE <--- INDI	.734	11.583	***
ALCO <--- INDI	.776	13.189	***
HEA <--- INDI	.685	10.087	***
APCH <--- INDI	.754	12.311	***
SHFA <--- INDI	.794	14.018	***
STIV <--- INDI	.789	13.794	***

ان النتائج اعلاه تعطي صورة واضحة بعدم وجود تأثير مباشر لإبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) على بعد توزيع المعلومات (INDI) عدا بعد الذكاء العقلاني (RAIN) الذي بلغت قيمة معلمة التأثير المباشر له (0.43) وبقيمة نسبة حرجة (CR) مساوية الى (3.591) ، بينما كان هناك تأثير مباشر لبعد توزيع المعلومات (INDI) على جميع ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) السبعة.

اما فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة لإبعاد محور القيادة الذكية (INLE) الثلاثة في ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) السبعة عن طريق البعد الوسيط لمتغير توزيع المعلومات (INDI)، تم استخراج تلك التأثيرات ومعنويتها باستخدام اسلوب (Bootstrapping) لمسارات المخطط البنائي في الشكل اعلاه باستخراج الحدود العليا والدنيا ومعنوية كل معلمة تأثير غير مباشر وكما في الجدول الآتي.

جدول (63)

التأثيرات غير المباشرة ومعنويتها باستخدام (Bootstrapping) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعد توزيع المعلومات

Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Significance
EMIN <--- APCH	.133	-.002	.253	.102
EMIN <--- STIV	.139	.007	.261	.092

Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Significance
EMIN <--- SHFA	.140	.011	.272	.078
EMIN <--- HEA	.121	.012	.243	.070
EMIN <--- ALCO	.137	.011	.268	.078
EMIN <--- KNDE	.130	.011	.257	.074
EMIN <--- PEPR	.132	.013	.263	.070
RAIN <--- APCH	.324	.131	.483	.012
RAIN <--- STIV	.339	.167	.519	.008
RAIN <--- SHFA	.341	.148	.514	.010
RAIN <--- HEA	.294	.129	.445	.009
RAIN <--- ALCO	.333	.157	.517	.008
RAIN <--- KNDE	.315	.157	.499	.008
RAIN <--- PEPR	.322	.152	.486	.008
SPIN <--- APCH	.160	-.006	.301	.117
SPIN <--- STIV	.167	-.016	.305	.129
SPIN <--- SHFA	.168	-.016	.309	.129
SPIN <--- HEA	.145	-.006	.266	.122
SPIN <--- ALCO	.165	-.016	.303	.129
SPIN <--- KNDE	.156	-.016	.284	.129
SPIN <--- PEPR	.159	-.002	.297	.105

ان التأثير غير المباشر (عن طريق البعد الوسيط لتوزيع (INDI)) لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد الرغبة (APCH) بلغت قيمته (0.133) وهو تأثير ليس ذا دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.102) وهي قيمة اكبر من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد الرؤية الاستراتيجية (STIV) بلغت قيمته (0.139) وهو تأثير ليس ذا دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.092) وهي قيمة اكبر من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد المصير المشترك (SHFA) بلغت قيمته (0.14) وهو تأثير ليس ذا دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.078) وهي قيمة اكبر من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد القلب (HEA) بلغت قيمته (0.121) وهو تأثير ليس ذا دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.07) وهي قيمة اكبر من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد الانسجام والتوافق (ALCO) بلغت قيمته (0.137) وهو تأثير ليس ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.078) وهي قيمة اكبر من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد تطوير المعرفة (KNDE) بلغت قيمته (0.13) وهو تأثير ليس ذا دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.074) وهي قيمة اكبر من (5%)، والتأثير غير المباشر

لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في بعد الانسجام والتوافق (PEPR) بلغت قيمته (0.132) وهو تأثير ليس ذا دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.07) وهي قيمة اكبر من 5(%). وبآلاتي ترفض الفرضية الجزئية (1-2).

اما التأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الرغبة (APCH) بلغت قيمته (0.324) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.012) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الرؤية الاستراتيجية (STIV) بلغت قيمته (0.339) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.008) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد المصير المشترك (SHFA) بلغت قيمته (0.341) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.01) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد القلب (HEA) بلغت قيمته (0.294) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.009) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الانسجام والتوافق (ALCO) بلغت قيمته (0.333) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.008) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد تطوير المعرفة (KNDE) بلغت قيمته (0.315) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.008) وهي قيمة اقل من 5(%)، والتأثير غير المباشر لبعد الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد ضغط الاداء (PEPR) بلغت قيمته (0.322) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون قيمته المعنوية بلغت (0.008) وهي قيمة اقل من 5(%). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الجزئية (2-2).

اما فيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لبعد الذكاء الروحي (SPIN) في ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) عن طريق البعد الوسيط لمتغير توزيع المعلومات (INDI) فقد كانت جميعها غير معنوية كون جميع قيم المعنوية كانت قيمها اعلى من مستوى الدلالة (5%). وفي ضوء ما تقدم ترفض الفرضية الجزئية (2-3).

3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القيادة الذكية (INLE) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعد تفسير المعلومات (ININ).

ان هناك ثلاثة فرضيات جزئية اخرى تتبع من هذه الفرضية الفرعية والتي تمثل الابعاد الثلاثة التابعة لمحور للقيادة الذكية (INLE) وهذه الفرضيات الجزئية هي:

3-1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعد تفسير المعلومات (ININ).

3-2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعد تفسير المعلومات (ININ).

3-3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعد تفسير المعلومات (ININ).

بعد ان صاغت الباحثة جميع الفرضيات التي يتطلبها البحث لغرض تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر، لا بد لنا هنا ان نشكل نموذجاً بنائياً اعتماداً على اسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) لغرض ايجاد كافة المعاملات الانحدارية المطلوبة وتحديد معنويتها لغرض اكتشاف مدى تأثير وجود الدور الوسيط، لذلك تم تشكيل النموذج الآتي الذي يعتمد على بعد تفسير المعلومات (ININ) كمتغير وسيط بين ابعاد القيادة الذكية (INLE) وتأثيرها في التحول الى منظمات ذكية (ORLE).

جدول (23)

المخطط البنائي للنموذج المفترض لمعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعده تفسير المعلومات ومن خلال النموذج المشكل لمعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وكما مبين في الشكل اعلاه تم ايجاد معايير اختبار قبول او رفض النموذج وكما في الجدول ادناه.

جدول (64)

معايير معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعده تفسير المعلومات

AGFI	GFI	RMSEA
0.63	0.65	0.00

وتبين النتائج وحسب قيم المعايير اعلاه انه يمكن الاعتماد على النموذج البنائي المشكل لاستخلاص النتائج وتحليلها والاعتماد على ما تفرزه تلك النتائج من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بالاعتماد على المسارات التي المفترضة مسبقاً بين ابعاد متغيرات البحث. ان التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR) هي كما موصوفة في الجدول الآتي.

جدول (65)

التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعده تفسير المعلومات

	Estimate	C.R.	P-value
ININ <--- EMIN	.062	.454	.650
ININ <--- RAIN	.299	1.978	.048
ININ <--- SPIN	.310	2.127	.033
PEPR <--- ININ	.729	11.425	***
KNDE <--- ININ	.672	9.741	***
ALCO <--- ININ	.690	10.212	***
HEA <--- ININ	.716	11.000	***
APCH <--- ININ	.682	10.005	***

	Estimate	C.R.	P-value
SHFA <--- ININ	.789	13.750	***
STIV <--- ININ	.689	10.182	***

ان النتائج اعلاه تعطي صورة واضحة بوجود تأثير مباشر لا بعدد متغير القيادة الذكية (INLE) في بعد تفسير المعلومات (ININ) عدا بعد الذكاء الشعوري (EMIN) الذي بلغت قيمة معلمة التأثير المباشر له (0.062) وبقية نسبة حرجة (CR) مساوية الى (0.454)، بينما كان هناك تأثير مباشر لبعده تفسير المعلومات (ININ) في جميع ابعاد محور المنظمات الذكية (INOR) السبعة.

نأتي الان الى التأثيرات غير المباشرة لإبعاد محور القيادة الذكية (INLE) الثلاثة في ابعاد محور المنظمات الذكية (INOR) السبعة عن طريق البعد الوسيط لتفسير المعلومات (ININ)، حيث تم استخراج تلك التأثيرات ومعنويتها باستخدام اسلوب (Bootstrapping) لمسارات المخطط البنائي في الشكل اعلاه باستخراج الحدود العليا والدنيا ومعنوية كل معلمة تأثير غير مباشر وكما في الجدول الآتي.

جدول (66)

التأثيرات غير المباشرة ومعنويتها باستخدام (Bootstrapping) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعده تفسير المعلومات

Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Significance
EMIN <--- APCH	.042	-.128	.175	.803
EMIN <--- STIV	.043	-.125	.174	.822
EMIN <--- SHFA	.049	-.130	.205	.803
EMIN <--- HEA	.044	-.129	.177	.803
EMIN <--- ALCO	.043	-.121	.171	.803
EMIN <--- KNDE	.042	-.123	.172	.783
EMIN <--- PEPR	.045	-.128	.186	.783
RAIN <--- APCH	.211	.063	.433	.026
RAIN <--- STIV	.213	.062	.440	.024
RAIN <--- SHFA	.244	.062	.477	.029
RAIN <--- HEA	.222	.057	.452	.028
RAIN <--- ALCO	.214	.065	.454	.023
RAIN <--- KNDE	.208	.052	.426	.028
RAIN <--- PEPR	.226	.074	.450	.023
SPIN <--- APCH	.204	.054	.356	.018
SPIN <--- STIV	.206	.044	.342	.024
SPIN <--- SHFA	.236	.062	.387	.018

Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Significance
SPIN <--- HEA	.214	.060	.361	.016
SPIN <--- ALCO	.206	.055	.345	.018
SPIN <--- KNDE	.201	.053	.352	.017
SPIN <--- PEPR	.218	.048	.363	.022

ومن خلال دراسة معطيات الجدول اعلاه نلاحظ ان التأثير غير المباشر لبعء الذكاء الشعوري (EMIN) في ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) عن طريق البعد الوسيط لتفسير المعلومات (ININ) كانت جميعها غير معنوية كون جميع القيم كانت قيمتها اعلى من مستوى الدلالة (5%). وبناء على ذلك ترفض الفرضية الجزئية (1-3).

والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الرغبة في التغيير (APCH) بلغت قيمته (0.211) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.026) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الرؤية الاستراتيجية (STIV) بلغت قيمته (0.213)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.024) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد المصير المشترك (SHFA) بلغت قيمته (0.244)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.029) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد القلب (HEA) بلغت قيمته (0.222)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.028) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) على بعد الانسجام والتوافق (ALCO) بلغت قيمته (0.214)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.023) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد الرغبة في التغيير (KNDE) بلغت قيمته (0.208) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.028) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعد ضغط الاداء (PEPR) بلغت قيمته (0.226)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.023) وهي قيمة اقل من (5%). وتدعم هذه النتائج صحة الفرضية الجزئية (2-3).

اما فيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في ابعاد محور المنظمات الذكية (INOR) عن طريق البعد الوسيط لمتغير لتفسير المعلومات (ININ) فقد كان التأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعد الرغبة في التغيير (APCH) بلغت قيمته (0.204) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.018) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعد الرؤية الاستراتيجية (STIV) بلغت قيمته (0.206) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.024) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعد الرغبة في التغيير (SHFA) بلغت قيمته (0.236) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.018) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعد القلب

(HEA) بلغت قيمته (0.214) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.016) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعء الانسجام والتوافق (ALCO) بلغت قيمته (0.206) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.018) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعء تطوير المعرفة (KNDE) بلغت قيمته (0.201) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.017) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعء ضغط الاداء (PEPR) بلغت قيمته (0.218) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.022) وهي قيمة اقل من (5%). وتقدم هذه النتائج دعماً لصحة الفرضية الجزئية (3-3).

4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد القيادة الذكية (INLE) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء الذاكرة التنظيمية (ORME).

ان هناك ثلاث فرضيات جزئية اخرى تتبع من هذه الفرضية الفرعية والتي تمثل الابعاد الثلاثة التابعة لمحور للقيادة الذكية (INLE) وهذه الفرضيات الجزئية هي:

4-1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري (EMIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء الذاكرة التنظيمية (ORME).

4-2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العقلاني (RAIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء الذاكرة التنظيمية (ORME).

4-3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي (SPIN) في التحول الى منظمات ذكية (INOR) من خلال الدور الوسيط لبعء الذاكرة التنظيمية (ORME).

ان هذه الفرضية وما يتبعها من فرضيات جزئية، تعتمد في حساب معاملات التأثير غير المباشرة باعتماد بعء الذاكرة التنظيمية (ORME) كبعء وسيط بين ابعاد متغير القيادة الذكية (INLE) وابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR)

بعد ان صاغت الباحثة جميع الفرضيات التي يتطلبها البحث لغرض تحديد علاقات التأثير المباشر وغير المباشر، لا بد لنا هنا ان نشكل نمودجا بناثيا اعتمادا على اسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) لغرض ايجاد كافة المعاملات الانحدارية المطلوبة وتحديد معنويتها لغرض اكتشاف مدى تأثير وجود الدور الوسيط لبعء الذاكرة التنظيمية، لذلك تم تشكيل النمودج الآتي الذي يعتمد على بعء (ORME) كمتغير وسيط بين ابعاد القيادة الذكية (INLE) وتأثيرها في التحول الى منظمات ذكية (ORLE).

جدول (24)

المخطط البنائي للنمودج المفترض لمعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعء الذاكرة التنظيمية

من خلال النموذج المشكل لمعادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وكما مبين في الشكل اعلاه تم ايجاد معايير اختبار قبول او رفض النموذج وكما في الجدول ادناه.

جدول (67)

معايير معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعد الذاكرة التنظيمية

AGFI	GFI	RMSEA
0.60	0.61	0.00

وتبين النتائج وحسب قيم المعايير اعلاه انه يمكن الاعتماد على النموذج البنائي المشكل لاستخلاص النتائج وتحليلها والاعتماد على ما تفرزه تلك النتائج من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بالاعتماد على المسارات التي المفترضة مسبقا بين ابعاد متغيرات البحث. ان التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR) هي كما موصوفة في الجدول الآتي.

جدول (68)

التأثيرات المباشرة ومعنويتها باستخدام النسبة الحرجة (CR) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعد الذاكرة التنظيمية

	Estimate	C.R.	P-value
ORME <--- EMIN	.033	.244	.807
ORME <--- RAIN	.368	2.461	.014
ORME <--- SPIN	.279	1.937	.053
PEPR <--- ORME	.675	9.819	***
KNDE <--- ORME	.666	9.577	***
ALCO <--- ORME	.664	9.533	***
HEA <--- ORME	.594	7.913	***
APCH <--- ORME	.673	9.762	***
SHFA <--- ORME	.730	11.452	***
STIV <--- ORME	.764	12.698	***

ان النتائج اعلاه تعطي صورة واضحة بعدم وجود تأثير مباشر لإبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) في بعد الذاكرة التنظيمية (ORME) عدا بعد الذكاء العقلاني (RAIN) الذي بلغت قيمة معلمة التأثير المباشر له (0.368)، وبقيمة نسبة حرجة (CR) مساوية الى (2.461)، بينما كان هناك تأثير مباشر لبعد الذاكرة التنظيمية (ORME) في جميع ابعاد متغير (INOR) السبعة.

نأتي الان الى التأثيرات غير المباشرة لإبعاد متغير القيادة الذكية (INLE) الثلاثة على ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) السبعة عن طريق البعد الوسيط لمتغير الذاكرة التنظيمية (ORME)، حيث تم

استخراج تلك التأثيرات ومعنويتها باستخدام اسلوب (Bootstrapping) لمسارات المخطط البنائي في الشكل اعلاه باستخراج الحدود العليا والدنيا ومعنوية كل معلمة تأثير غير مباشر وكما في الجدول الآتي.

جدول (69)

التأثيرات غير المباشرة ومعنويتها باستخدام (Bootstrapping) لتأثير ابعاد القيادة الذكية في التحول الى منظمات ذكية من خلال الدور الوسيط لبعد الذاكرة التنظيمية

Path	Estimate	Lower Bounds	Upper Bounds	Significance
EMIN <--- APCH	.022	-.125	.168	.792
EMIN <--- STIV	.025	-.158	.180	.793
EMIN <--- SHFA	.024	-.153	.170	.812
EMIN <--- HEA	.020	-.120	.136	.792
EMIN <--- ALCO	.022	-.131	.149	.792
EMIN <--- KNDE	.022	-.141	.143	.832
EMIN <--- PEPR	.022	-.139	.156	.812
RAIN <--- APCH	.188	.063	.421	.011
RAIN <--- STIV	.213	.063	.467	.012
RAIN <--- SHFA	.203	.058	.449	.011
RAIN <--- HEA	.165	.053	.412	.009
RAIN <--- ALCO	.185	.047	.428	.008
RAIN <--- KNDE	.186	.080	.437	.010
RAIN <--- PEPR	.188	.055	.425	.011
SPIN <--- APCH	.248	.090	.428	.019
SPIN <--- STIV	.281	.106	.493	.023
SPIN <--- SHFA	.268	.101	.462	.023
SPIN <--- HEA	.218	.098	.390	.019
SPIN <--- ALCO	.244	.106	.440	.025
SPIN <--- KNDE	.245	.092	.440	.016
SPIN <--- PEPR	.248	.085	.437	.023

ومن خلال دراسة معطيات الجدول اعلاه نلاحظ ان التأثير غير المباشر لبعد الذكاء الشعوري (EMIN) في ابعاد متغير المنظمات الذكية (INOR) عن طريق البعد الوسيط الذاكرة التنظيمية (ORME) كانت جميعها غير معنوية كون جميع القيم كانت قيمتها اعلى من مستوى الدلالة (5%). وبناء على ذلك ترفض الفرضية الجزئية (1-4).

والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعء الانسجام والتوافق (APCH) بلغت قيمته (0.188)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.011) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعء الرؤية الاستراتيجية (STIV) بلغت قيمته (0.213) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.012) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعء المصير المشترك (SHFA) بلغت قيمته (0.203) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.011) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعء القلب (HEA) بلغت قيمته (0.165) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.009) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعء الانسجام والتوافق (ALCO) بلغت قيمته (0.185) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.008) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) في بعء تطوير المعرفة (KNDE) بلغت قيمته (0.186) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.01) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء العقلاني (RAIN) على بعء ضغط الاداء (PEPR) بلغت قيمته (0.188) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.011) وهي قيمة اقل من (5%). وتقدم هذه النتائج دعماً لصحة الفرضية الجزئية (2-4).

اما فيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في ابعاد المتغير الرئيس المنظمات الذكية (INOR) عن طريق البعد الوسيط لمتغير الذاكرة التنظيمية (ORME) فقد كان التأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعء الرغبة في التغيير (APCH) بلغت قيمته (0.248) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.019) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعء الرؤية الاستراتيجية (STIV) بلغت قيمته (0.281) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.023) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعء المصير المشترك (SHFA) بلغت قيمته (0.268) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.023) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعء القلب (HEA) بلغت قيمته (0.218) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.019) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعء الانسجام والتوافق (ALCO) بلغت قيمته (0.244) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.025) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعء تطوير المعرفة (KNDE) بلغت قيمته (0.245) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.016) وهي قيمة اقل من (5%)، والتأثير غير المباشر لبعء الذكاء الروحي (SPIN) في بعء (PEPR) بلغت قيمته (0.248) وهو تأثير ذو دلالة معنوية كون القيمة المعنوية له بلغت (0.023) وهي قيمة اقل من (5%) وتدعم النتائج اعلاه صحة الفرضية الجزئية (3-4).

المبحث الثاني

التوصيات

تأسيساً على ما تقدم من استنتاجات واستكمالاً لمستلزمات الدراسة الحالية نعرض بعض التوصيات والمقترحات التي وضعت لمعالجة ما توصلت إليه دراستنا من استنتاجات:

- 1- العمل على تطوير مهارات القيادات الجامعية، وتعزيز ما تمتلكه من مهارات وقدرات عن طريق تحسين قدراتهم ومهاراتهم في مجال الذكاء الشعوري والذكاء العقلائي والذكاء الروحي، وذلك من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية التي تكون فيها الذكاء وانواعه المتمثلة بالشعوري والروحي والعقلائي الموضوع الرئيس لها.
- 2- اخضاع جميع العاملين في الكليات الى دورات تدريبية مكثفة في التعلم التنظيمي، لغرض زيادة معرفتهم بالعناصر والمكونات الاساسية للتعلم التنظيمي.
- 3- العمل على غرس مفهوم التعلم بين جميع العاملين في الكليات، وبصورة لا تجعلهم يشعرون بانه عمل اضافي، من خلال توفير الاليات المناسبة لتبادل المعلومات وتوزيعها بين جميع العاملين في الكلية.
- 4- اهتمام الكليات بالوسائل والاساليب التي يمكن ان تستفيد منها في التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية كأسلوب الفحص البيئي، واجراء المناقشات الاستراتيجية المستمرة لتلك التغييرات للاستفادة منها في رسم الاتجاهات المستقبلية لكلياتهم.
- 5- ضرورة اهتمام الكليات بغرس وتطوير القيم الثقافية التي تؤكد على اهمية الشعور بالمصير المشترك لدى جميع العاملين في الكلية وخلق الانتماء والاحساس بان مصيرهم يرتبط بنجاح كليتهم وبقائها واستمرارها في العمل.
- 6- تهيئة بيئة العمل التي تسهل عملية التغيير وتشجع العاملين على تقديم المبادرات التي يمكن ان تحدث تغييرا استراتيجيا يمكن ان تستفيد منه الكلية في اعمالها المستقبلية.
- 7- ضرورة اهتمام الكلية بتطوير المعرفة من خلال تأسيس الاجراءات الضرورية التي تضمن اكتساب وتبادل ونشر وتخزين المعرفة وتطبيقها في جميع انحاء وميادين الكلية وبين العاملين.
- 8- ينبغي على الكليات الاهتمام بجودة حياة العمل داخل الكلية، بالشكل الذي يشجع العاملين فيها على تقديم جهود اضافية طوعية وخلق الالتزام العالي لديهم.

9- انشاء مركز خاص لتدريب القيادات الجامعية في كل جامعة لغرض تزويدهم بأحدث المفاهيم والنظريات في مجال القيادة، وذلك لان القائد يلعب دورا حيويا في نجاح الكلية والجامعة.

10- اعتماد معيار الكفاءة في اختيار القيادات الجامعية على ان يجري تغيير القيادات الجامعية وفق الفترات الزمنية المحددة لغرض ضخ دماء جديدة للمؤسسات التعليمية وتخليصها من الممارسات البيروقراطية.

التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية:

1. العلاقة بين القيادة الذكية والاداء المتميز في ظل المدخل المعرفي.
2. ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية الذكاء التنظيمي وعلاقتها باداء المنظمة المعرفية.
3. القيادة الذكية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية.
4. تأثير مقدرات القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي في بناء المنظمات الذكية.

Abstract

The study dealt entitled (the influence of intelligent leadership in intelligent organizations by enhancing organizational learning) research in the possibility of the influence of the dimensions of intelligent leadership, which included (intelligence emotional and rational and spiritual) in intelligent organization its dimensions (strategic vision, shared fate, the appetite for change, the heart, harmony and compatibility , development of knowledge and performance pressure) and through organizational learning, which includes (acquisition of knowledge, the distribution of information and Interpreting information organizational memory) Based on the foregoing and the limited studies that have addressed these subjects in particular in the Iraqi environment, the researcher has pursue to address the study in a sample of universities the Middle Euphrates. Vtdment aside applied based on assumptions Prime and subset specialized some of them analyzed and diagnosed association relationship between intelligent leadership and the dimensions of intelligent organization through the dimensions of organizational learning, while the other section specialized the analysis and diagnosis effect relationship, and adopted a researcher purposive sample technique (intentional), which included a group of heads departments in different colleges, Number of questionnaires recovered has reached (116) form of the total (150) form a distributed, the study used a variety of statistical tools for analyzing and processing data and information using the necessary statistical packages through a simple correlation matrix and analysis of simple modeling regression and structural equation to test the hypotheses of the study program (SPSS V.19), and the program (Amose vr, 20) and the findings of this study on the conclusions of the most important)Contributes university leaders possess a high level of intelligence in increasing their capacity to transform their college to intelligent organizations through attention to those colleges with dimensions organizational learning). In the light of the conclusions have been formulation a group of recommendations including a call universities surveyed to spread the concept of intelligent leadership among the college members of the department heads, and through holding conferences and symposiums and work training programs aimed to raise awareness of the role of organizational learning in enhancing the competitiveness of the universities down to intelligent organizations.

Keywords: intelligent leadership, organizational learning, intelligent organization