

دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية

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

The role of the dimensions of organizational learning in the transition to intelligent organizations

An analytical study of the views of a sample of department heads in some universities the Middle Euphrates

سجى جواد حسين

أ. م. د جواد محسن راضي

طالبة ماجستير/ كلية الادارة والاقتصاد

جامعة القادسية/كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة اعمال

قسم إدارة الأعمال

المستخلص

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة عديداً من التحديات التي تهدد نجاحها وبقائها، والتي تتمثل بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية الناتجة عن تحديات العولمة ، وانفتاح السوق وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي، اذ ان المنظمات تحتاج الى امتلاك قدرات تحقق لها التفوق بها على منافسيها وتقودها الى تحقيق القيمة للوصول لهدفها الاساس المتمثل في النجاح والبقاء . وقد استندت الدراسة الحالية على متغيرين (التعلم التنظيمي، المنظمة الذكية) لتشكيل الاطار النظري لها .

بناء على ما سبق ولمحدودية الدراسات التي تناولت هذه الموضوعات وبخاصة في بيئة العراقية، فقد سعى الباحثان إلى تناول دراسة التعلم التنظيمي ودوره في التحول الى منظمة ذكية في عينة من جامعات الفرات الاوسط . كما تضمنت جانباً تطبيقياً استندت على فرضيات رئيسة وفرعية اختص قسم منها بتحليل وتشخيص علاقة الارتباط بين ابعاد التعلم التنظيمي وإبعاد 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 الاستثمارات الموزعة (116) استمارة من مجموع (150) ، وتوصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات يعد التعلم التنظيمي من المتغيرات الرئيسية التي تناولتها البحوث في مجال الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ، لما له من دور حيوي في نجاح المنظمة، واصبحت قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على طاقتها في التعلم.

Abstract

Contemporary business organizations face many of the challenges that threaten its success and survival, which is the economic, social and regulatory changes resulting from the challenges of globalization and the opening up of the market and the challenges of technological development and information, as the organizations need to acquire capabilities check her superiority by its competitors and led to the achievement of value to reach the goal of the foundation of success and survival. The present study was based on two variables (organizational learning, smart organization) to form a theoretical framework .

Based on the foregoing and the limited studies that have addressed these issues, especially in the Iraqi environment, the researcher has sought to address the study of organizational learning and its role in the transition to a smart organization in a sample of universities Euphrates. It also included aside applied based on assumptions Prime subset singled out some of them analyzed and diagnosed the correlation between the dimensions of organizational learning and keep smart organization through the dimensions of organizational learning, while the other section singled out the analysis and diagnosis effect relationship, and adopted a researcher purposive sample technique (intentional), which included a group heads of departments at various colleges, has reached a number of distributed questionnaires (116) form of the total (150), this study reached conclusions is organizational learning of the main

variables that dealt with research in the field of strategic management organization theory, because of its vital role in the success of organization, and it became the organization's ability to achieve competitive advantage depends on the capacity to learn.

مقدمة

ان التحولات المتسارعة التي شهدتها اقتصاديات الاعمال خلال العقد الماضي والطبيعة الحركية لبيئة الاعمال الكونية، وديناميات السوق الزمت العديد من منظمات الاعمال بإعادة النظر في اليات عمل المنظمة المعاصرة لمسارات بناء وتطوير نشاطاتها وعملياتها لتكون موجهة بالمعرفة بوصفها المورد الاستراتيجي الالهم في تكوين المنظمة الذكية من خلال أدراكها بأهمية التعامل مع افراد متعلمين لتكون أكثر قدرة على التحكم بمصيرها، وتأكيد شعورها بقدرتها على التوجه المستقبلي المرغوب. وبذلك فان التعلم التنظيمي يعطي المنظمة امكانية تشخيص وفهم البيئة، وبالتالي يمنح العاملين في المنظمة قابلية العمل مع بيئة متغيرة ومعقدة لأنها تمثل مرشدا من خلال التعلم التنظيمي لهم وتوفر بيئة عمل أكثر انسجاما وتفاعلا ، ومحفزة على التعلم . إن الاهتمام بالمنظمات الذكية قد أزداد بتأثير الحاجة إلى أن تكون المنظمات أكثر قدرة على التنافس والاستمرار، لأنه ومن خلال التعلم ستمكن المنظمة من تحقيق اهدافها وتحقيق الاداء المتميز لعملياتها وهذه من اهم اسباب تحقيق المنظمة الذكية .

المبحث الاول: منهجية البحث

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 البحث

حظي موضوع التعلم التنظيمي باهتمام كبير من قبل المنظمات الذكية بسبب الدور الذي يلعبه في نجاح هذا النوع من المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية لها وعليه فأن الاسئلة التي ينتظر ان يجيب عليه البحث الحالي في جانبه الميداني هي :

1-هل تتوفر أبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، تفسير المعلومات، توزيع المعلومات والذاكرة التنظيمية) في الجامعات المبحوثة .

2-هل تتوفر أبعاد المنظمات الذكية (الرؤية الاستراتيجية ،المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق ،الاداء) في الجامعات المبحوثة ؟

3- ما طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمات الذكية .

4-هل يوجد تأثير لعمليات التعلم التنظيمي في المنظمة الذكية ؟

ثانيا: اهمية الدراسة

تأتي اهمية الدراسة من النقاط الاتية:

1- تناولت بالبحث والتحليل العلاقة والتأثير بين المنظمة الذكية و التعلم التنظيمي، وهي من المواضيع الحديثة في مجال الادب الاداري مما يكسبها اهمية كبيرة .

2- يعد موضوع التعلم التنظيمي وآثاره 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 .

3- تعمل على تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات في الجامعات المبحوثة بضرورة امتلاكها أبعاد التعلم التنظيمي وابعاد المنظمات الذكية.

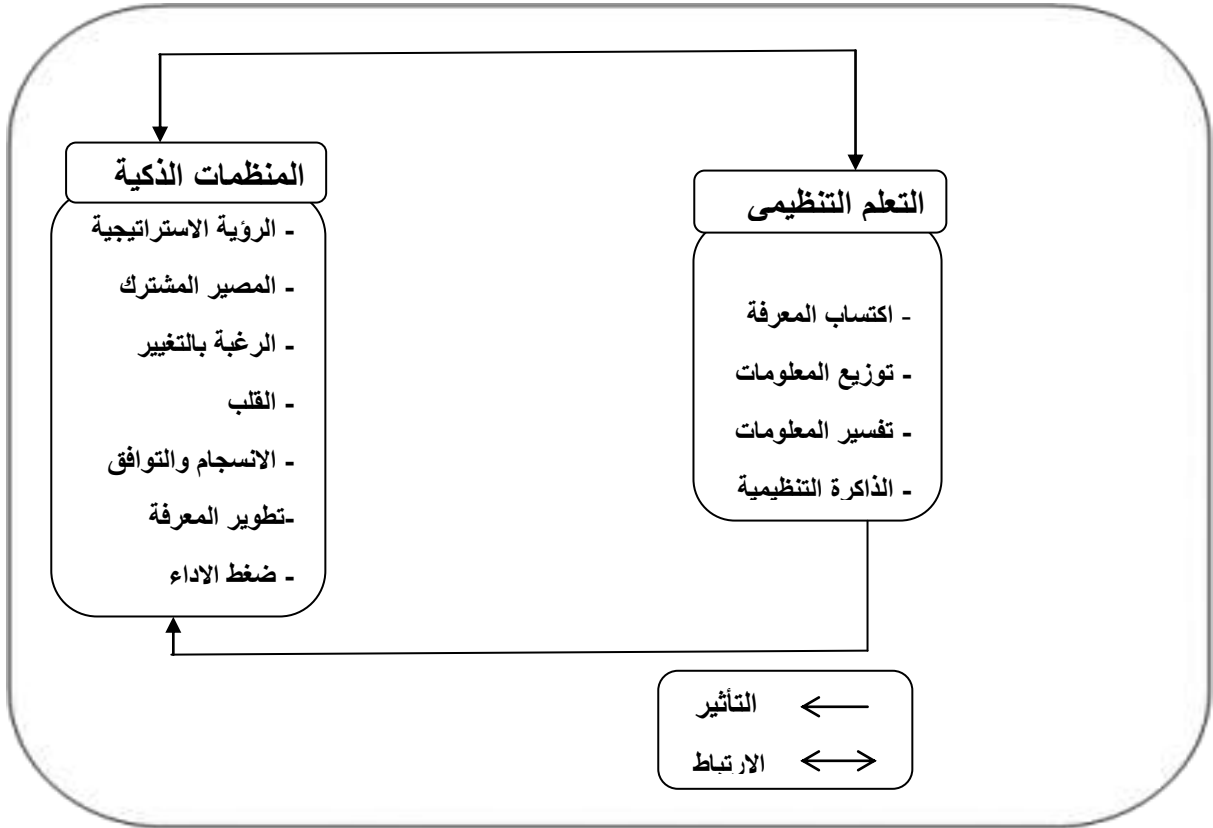
4- تعد هذه الدراسة مساهمة في رفد المكتبة العراقية لغرض زيادة التراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.

ثالثا: اهداف الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فان الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بتعريف الدور الذي تلعبه أبعاد التعلم التنظيمي في المنظمة الذكية ، وكما ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أخرى هي :-
- 1- تحديد مستوى توافر أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة باكتساب المعرفة وتفسير المعلومات وتوزيع المعلومات والذاكرة التنظيمية في الجامعات المبحوثة .
 - 2- التعرف على مستوى توافر ابعاد المنظمات الذكية للجامعات المبحوثة .
 - 3- اختبار تأثير أبعاد التعلم التنظيمي في ابعاد المنظمات الذكية في الجامعات المبحوثة .
 - 4- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للجامعات عينة الدراسة عن مدى إسهام أبعاد التعلم التنظيمي في تحقيق المنظمة الذكية .

رابعا: مخطط الدراسة:

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



اشكل (1)

المخطط الفرضي للدراسة

خامسا : فرضيات الدراسة :

- من اجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي :
- 1- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد متغير التعلم التنظيمي وأبعاد محور المنظمات الذكية.
 - 2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد التعلم التنظيمي والمنظمة الذكية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: التعلم التنظيمي

1- مفهوم التعلم التنظيمي

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 (نجم، 2008: 259) .

وتعد عملية التعلم واحدة من ابرز العمليات التي تستند اليها المنظمات في التعامل مع الفرص والتهديدات وتحسين ادائها وتحقيق اهدافها (Salim& Sulaiman, 2011:119). وأشار (الساعدي، 2006:47) الى ان التعلم التنظيمي يساعد المنظمات على زياد ميزتها التنافسية المستدامة وابداعها وتفوقها ويجعل المنظمات مستعدة سريعة الاستجابة لتغيرات البيئة. ان ماتم ذكره سابقا على رغم من كثرة الادبيات التي تناولت مفهوم التعلم التنظيمي لانه لا يوجد نظرية او نموذج متفق عليه ولعل من ابرز المؤلفين الذي تناولوا التعلم التنظيمي هم: Levitt (1976) , March&Alsen (1976) Cyert&March(1963) Huber (1988) , March (1991) وغيرهم. ذكر (Olav,2012: 271) ان التعلم التنظيمي يعني 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. بينما ذكر (Li et al.,2011 :162) قدرة المنظمة على خلق واكتساب ونقل واستيعاب المعرفة وكذلك تغيير سلوكها من اجل التحسين المستمر للمنظمة. او انه حلقة أو عملية تسهل اكتساب المعرفة والتفاعل مع البيئة ومن هنا كان تعريف الباحثة للتعلم التنظيمي بأنه الية المنظمة في اكتساب المعرفة وجعلها جزءا من ثقافتها والوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل افراد المنظمة.

2- اهمية التعلم التنظيمي

يشير (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 اثنان مواردها (Arbani& Asgari,2014:147) ، وهذا يساعدها على البقاء في المنافسة اطول مدة. واوز (Lopez,et al:2005:228) ان المدراء من خلال التعلم التنظيمي يزدوا من قدرات العاملين من اجل ادارة وفهم المنظمة وبيئتها وذلك يؤدي الى قرارات مقبولة واداء تنظيمي مستمر. 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 والهيكل

3- نماذج التعلم التنظيمي

تمثل هذه النماذج مقدمات اساسية لكيفية الحصول على التعلم التنظيمي ولقد تم طرح تلك النماذج حسب التسلسل الزمني الاتي

1-3 نموذج Huber 1991

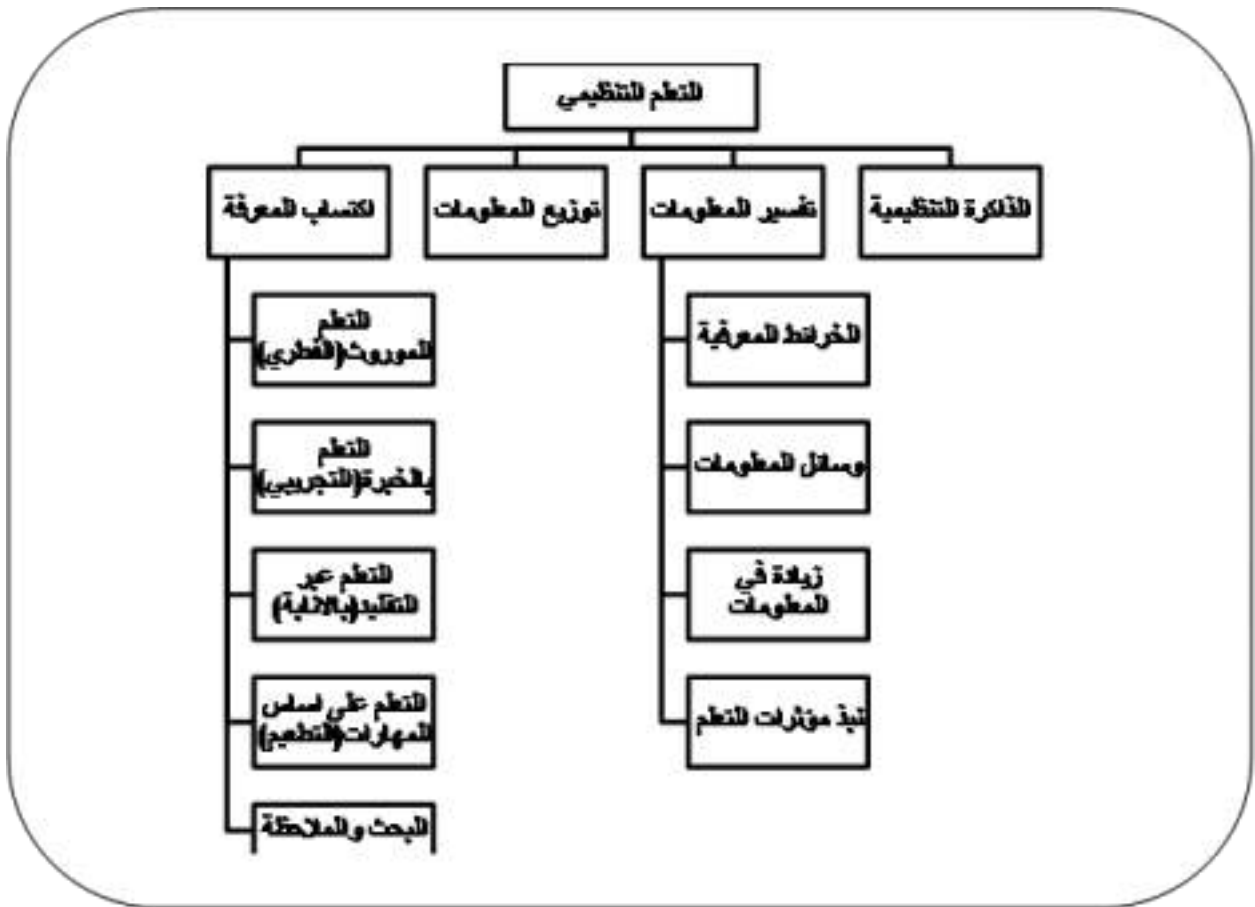
ان عملية التعلم التنظيمي تتضمن مجموعة من العمليات الرئيسية الفرعية وتشمل على اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية ويرى الباحثان بان هذه العمليات هي الاقرب للواقع التطبيقي ، وتخدم درستنا الحالية والسبب في ذلك يعود الى ان هذه الدراسة قد تناولت التعلم التنظيمي لذا سوف تتناول الباحثة هذا النموذج بشي من التفصيل . وكما يأتي نموذج (Hubur,1991:93) :

أ- اكتساب المعرفة : ويتطلب التعلم التنظيمي من الافراد اكتساب المعرفة على ثلاث مراحل ، الفهم وتعني تعلم مفاهيم جديدة والسلوك وتطوير المهارات والقدرات الجديدة والقيام بالعمل الفعلي. . 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: هي العملية التي تتشارك من خلالها المنظمة المعلومات فيما بين وحداتها، وبالتالي ينتج المعرفة أو الفهم الجديد.

ت- تفسير المعلومات: (Huber,1991) بانها العملية التي من خلالها يتم اعطاء معنى للمعلومة وايضا عملية ترجمة الاحداث وتطوير المفاهيم المشتركة والمخططات المفاهيمية .

ث- الذاكرة التنظيمية : 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 .



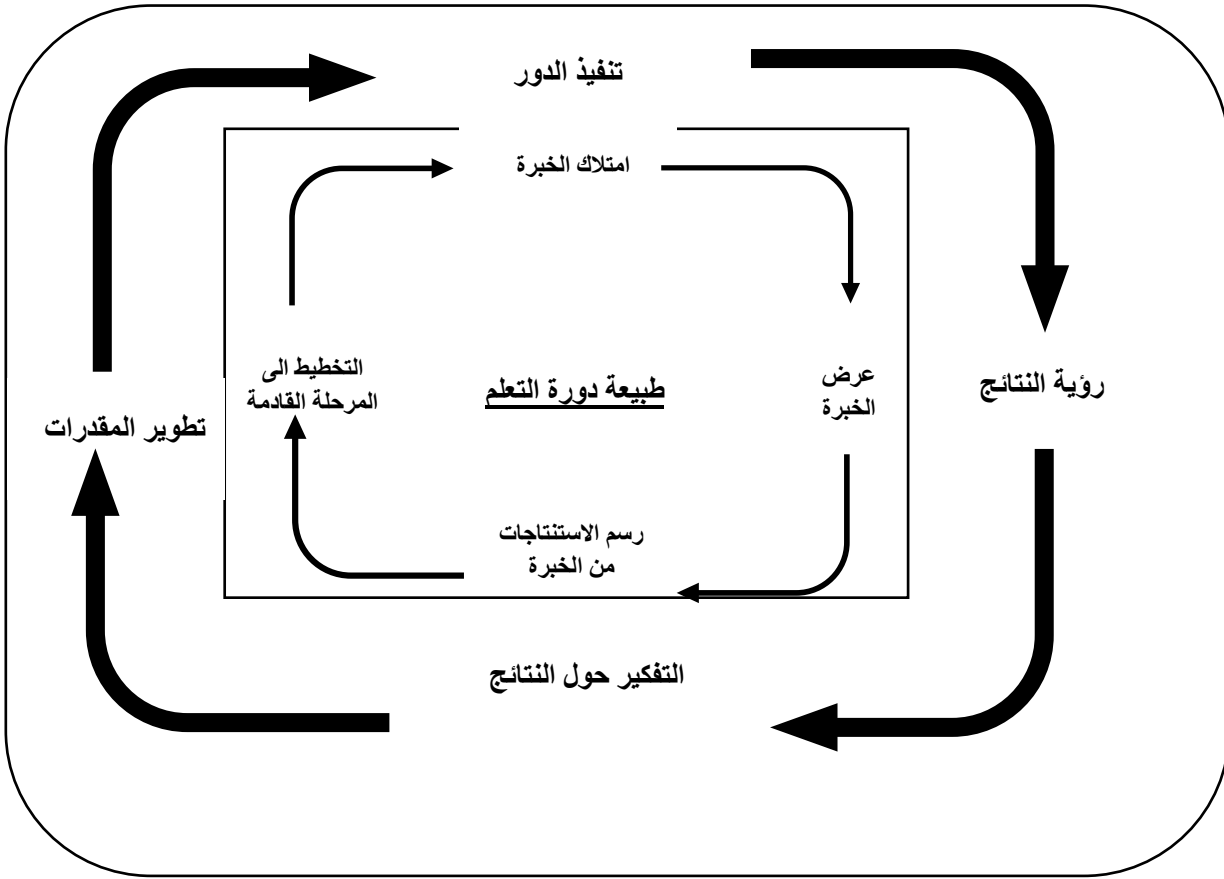
شكل (2) إطار عملية التعلم التنظيمي حسب وجهة نظر (Huber,1991)

المصدر : من اعداد الباحثة

2-3 نموذج Smith 1999

يصف هذا النموذج استراتيجية توضح للعاملين كيفية انجاز وظائفهم بافضل طريقة وهذه الاستراتيجية تبدأ بانجاز 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 .

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)



شكل (3) 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.

4- أنواع التعلم التنظيمي

لم يشير الباحثون والكتاب الى تصنيف محدد لانواع التعلم التنظيمي ، الا انهم اشاروا الى تصنيفات للتعلم منها ما ترتبط بمستويات التعلم او تبعا الى التزام المنظمة او على اساس المستوى التنظيمي ، وان التصنيف الاول للتعلم الذي تقدمه 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)

بينما يصنف (Senge) التعلم التنظيمي الى نوعين (Salim & Sulaiman,2011) هما :

- التعلم التكيفي (Adaptive Learning) ان هذا النوع يركز على التعامل والتكيف مع البيئة والاستجابة الى محددات المنظمة، ويحاول ان يجعل نتائج وقواعد المنظمة هي الافضل.

- التعلم التوليدي (Generative Learning) التعلم التوليدي يشجع على التغييرات في القيم والمعتقدات الذي يحفز الأهداف والاستراتيجيات والسياسات .

والتصنيف الثالث الذي اتفق فيه (نجم، 2008) (Argyris&schon ,1978) على ان انواع التعلم على انه نوعان وهما نوعين الاول منه هو تعلم ذو الحلقة المفردة وهو مجموعة من العمليات تهدف الى معرفة الاخطاء داخل المنظمة والتعامل معها اما

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

الثاني منه هو تعلم ذو الحلقة المزدوجة ويعني يتعلق هذا النوع من التعلم بحل مشاكل المنظمة الناتجة عن عدم التأكد البيئي بما يؤدي الى تغيير القواعد القديمة عن طريق اعادة التفكير في الانظمة والسياسات التي سببت مثل هذه المشاكل .

5- مبررات التعلم التنظيمي

واوجز (الساعدي ، 2006 : 62) المبررات الرئيسية للتعلم التنظيمي بما يأتي :

- أ- يمنح التعلم التنظيمي المنظمات القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية ومواكبتها .
- ب- حاجة المنظمة لزيادة عملية التغيير الإبداعي الضروري للتعامل مع المواقف والممارسات غير الملائمة ، ولبناء كفاءات أكثر ملائمة.
- ت- قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية ، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية ، تتمثل بالقدرة على التعلم اسرع من المنافسين .
- ث- حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والانجاز الذاتي.
- ج- تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته .
- ح- رغبة المنظمة في ايجاد شراكة ناجحة ومبدعة مع الزبائن ، من خلال ذهابها الى ما وراء اقتناعها بمنتجاتها وخدماتها وجعلهم زبائناً دائماً ، وهذا يجري من خلال تغيير المنظمة لنفسها وزبائنها ، بطريقة تبادلية نافعة ، يشكل زبائنها احد مصادر التعلم .
- خ- 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.
- د- تفادي انعكاسات دوران العمل ونقص الخبرة جراء انتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية.
- ذ- الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية ، لحل مشاكل الانتاج المتعلقة بالجودة والكلفة والكمية والتسليم .
- ز- تمكين العاملين من الانجاز في اطار ظروف معقدة وصعبة.

ثالثاً : المنظمة الذكية

1- مفهوم المنظمة الذكية

لمواجهة التغيرات السريعة فإن على المنظمات ان تعمل بقوة لمواجهة تلك التغيرات من خلال خلق بيئة ابتكار وأبداع للأفراد العاملين بحيث يمكن استيعابها والاستفادة منها اكثر من البرامج التنظيمية الاخرى (Kayman & Ercetin, 2014: 24). وقد برز دور المنظمات الذكية كمفهوم معاصر والذي يؤكد على اليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة وذلك من خلال تطوير الافراد الانكياء داخل المنظمة ثم تطوير المنظمة ككل. حيث ان المعرفة المسبقة بالبيئة المحيطة هي الاساس لاتخاذ القرارات او القيام بالأنشطة لتحقيق الاهداف) . (فيذكر (Azma et al ., 2012: 102) ان المنظمة الذكية تعني مجموعة واسعة من المهارات في تحليل تركيبية المنظمة لتسهيل التواصل في اشكال المنظمة الجديدة ومستوى الدعم الداخلي والخارجي لها . او المنظمة القادرة على توزيع المعرفة في جميع انحاءها لتنسيق العمل الذي يمثل الحد الاقصى لقيمة التعلم التنظيمي (Hanebeck, 2000: 29). ومن هنا يبرز دور المنظمة الذكية هو مواصلة النجاح في بيئتها (et al., 2014: 239). ويستخلص (الكرعاوي، 2015: 192) ان تطوير المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الاساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم لان تلك العقول لها القابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة . وان الاهمية الكبيرة لهذا النوع من المنظمات جاء نتيجة لسد الاحتياجات الاساسية التي تواجه المنظمات .

2- مبادئ المنظمة الذكية

المنظمة الذكية تعمل على تكوين ائتلافات للعاملين فيها ضمن السياق الذي يعملون به. وقد حدد (Matheson & Matheson 2001: 50) على ثلاث مبادئ رئيسية للمنظمة الذكية يضم كل منها ثلاث مبادئ فرعية اساسية وهي :

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

أ-تحقيق الغرض: ويقصد بتحقيق الغرض قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها (Matheson & Matheson ,1998:11) فمن خلال هذا المبدأ تقوم المنظمة بالموائمة بين الاهداف المختلفة وتحديد ايها اكثر قيمة ومن ثم محاولة تغطيتها وانجازها (الغالبى وادريس ،2007: 227).المهام التي يمكن للمنظمة من خلالها تحقيق غرضها تتم من خلال (ثقافة خلق القيمة، خلق البدائل والتعلم المستمر) .

ب-فهم البيئة: البيئة من اهم المؤثرات على حركة المنظمة ولهذا تعمل المنظمة على تشخيص وتحليل البيئة التي تعتبر من المكونات الرئيسية والمهمة للإدارة الاستراتيجية ، وكلما زاد الالمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها كلما ادى ذلك الى الاستجابة لتحقيق اهداف المنظمة بفاعلية. وتشمل فهم البيئة ثلاث مهام (تغطية حالات عدم التأكد، انظمة التفكير والمنظور الاستراتيجي من الداخل - الى الخارج) .

ت- تعبئة الموارد: تهدف المنظمة الى تخصيص وتوظيف وتقييم الموارد المختلفة في المنظمة ويتم ذلك من خلال (الانضباط في اتخاذ القرار، المحاذرة والتمكين والتدفق المفتوح للمعلومات) .
في حين يشير (Finkelstein & Jackson , 2005:2) الى ان المنظمة الذكية تنطوي على المبادئ الاتية :

- الذكاء الاجتماعي

- الفريق الاستراتيجي

- الخفة والرشاقة

3- خصائص المنظمة الذكية

يتميز الاشخاص على انهم اذكياء عن طريق تفكيرهم وطريقة عملهم ، وليس فقط من خلال سرعتهم في حل الاحجيات البسيطة (العطوي ،2009:62) كما في اختبارات معامل الذكاء الذهني (Veryard, 2000). فقام فريق البحث في معهد IBM لقيمة الاعمال (institute for business value) بدراسة عميقة، وحدد من خلال تقرير تنفيذي السمات الفاعلة لخصائص رئيسية للمنظمات الذكية وهي (Levall.2009:7) :

- الادراك: المنظمة الذكية تكون واعية ويقضه نحو بيئتها ومدركة لها ، حيث تجمع وتستخدم المعلومات المنظمة والغير منظمة عن كل حالة ضمن البيئة التي تعيش فيها.

-الارتباط: تقوم المنظمة الذكية بربط الوظائف الداخلية والخارجية وعلى جميع المستويات وكذلك على الصعيد الجغرافي بطريقة المحاذرة المؤدية الى تحقيق النتائج المرجوة من الاعمال .

-الدقة: تستخدم المنظمة الذكية المعلومات ذات الصلة والدقيقة فقط لدعم قراراتها في الوقت المناسب وتستخدم الاجراءات التي هي اقرب الى نقطة التأثير والنتيجة .

-الاستجواب: تواجه المنظمة الذكية تحديات الوضع الراهن فتحفظ لنفسها الحق في الحصول على اكثر محاولة في خلق الفرص الجديدة .

-التمكين: تمكن المنظمة الذكية صورة واضحة عن بصيرة ورؤية وذاكرة المنظمة للعاملين وكذلك تمكينهم من الوصول الى المعلومات فضلا عن السلطة في اتخاذ القرار.

-التوقع: تتوقع المنظمة الذكية وتستعد للمستقبل وبدلا من ان تكون لديها مجرد ردة فعل او تصحيح الاجراءات فهي ترسم وتقييم المفاضلات (المبادلات).

4- الانظمة الفرعية للمنظمة الذكية

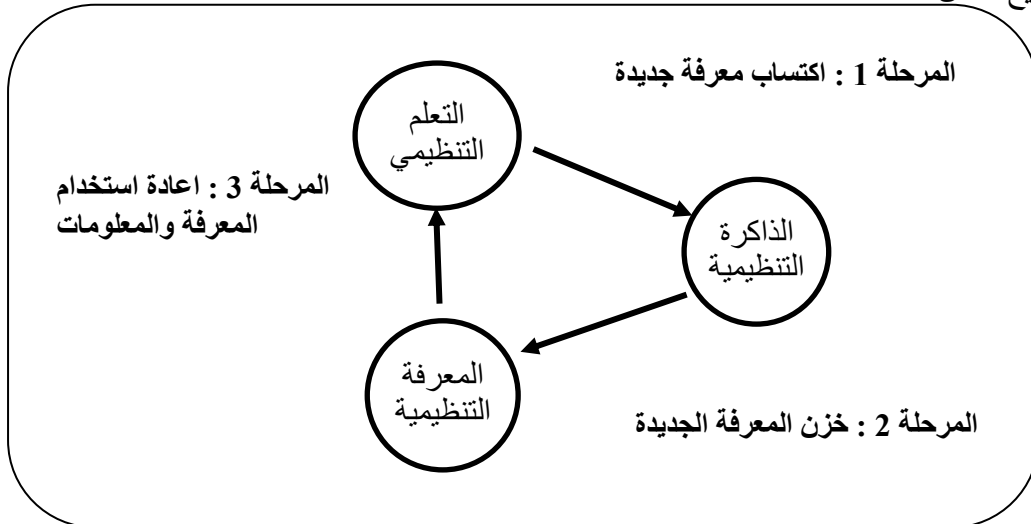
الاقتصاد الجديد اقتصاد قائم على ثورة من المعلومات ويتميز بثلاث صفات اذ انه يفضل الاشياء الاملموسة والأفكار والمعلومات والعلاقات وأمور اخرى مرتبطة (Filos& Bahahan,2001:101) وعموما ان المنظمات لا تحل مشاكلها فقط بالذكاء العقلاني ولكن ايضا من جوانب اخرى من الذكاء الشعوري للأفراد ولقد وجد ان حل المشاكل للمنظمات هي احد وظائف نظام المعرفة في المنظمات الذكية التي تشمل النظم الفرعية الخمسة التالية ،(yaghoubi, et al,2012:2628) :

- الهيكل التنظيمي : القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل المنظمة .
- الثقافة التنظيمية : اشارة الى المناخ والقيم والممارسات التي تضعها المنظمة .
- العلاقات مع اصحاب المصلحة الى اي مدى يتم تبادل المعلومات بين مختلف المجموعات. --ادارة المعرفة : نوع وكمية المعرفة المتوفرة التي تخلق ميزة تنافسية للمنظمة
- العمليات الاستراتيجية : كيف تؤدي هذه المعلومات الى التواصل والعمل الجماعي.
- واوضح الباحثان (Poulsen & Arthur,2005) ان "المنظمة الذكية" تحركها المعرفة المثالية وسوف نجد ثلاث انظمة رئيسية وهي:
- ثقافة المنظمة
- قدرات المنظمة
- الاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة
- 5- نماذج المنظمة الذكية
- أ- نموذج (Hanedek,2000)

يشير (Hanedek,2000) ان هناك منظمات تعمل على توزيع المعرفة في جميع انحاء المنظمة ، وبذلك فيجب على المنظمة ان تفهم كيف تحافظ على المعرفة الحالية وتطوير قدرتها على تعلم المعارف الجديدة ومن ثم تطبيق هذه المعرفة في جميع الحالات لمواجهة المنافسين وهذه المنظمات هي التي تتمتع بالذكاء التنظيمي فتصبح من خلاله رائدة في المستقبل، ووفقا الى (Hanedek) تتكون المنظمة الذكية من ثلاث ابعاد رئيسية (القدرة على التعلم، والذاكرة والمعرفة).

اذ ترتبط هذه العناصر مع بعضها البعض في دورة مستمرة فالمنظمة تكتسب التجربة ومن ثم التعلم وهذه التجربة لا بد من تخزينها من اجل استعادتها في وقت لاحق من الزمن، ومع التعلم وتخزين التجربة تصبح جزءا من المعرفة التنظيمية ويمكن استخدامها لجمع خبرات التعلم اذ الدورة التالية تعيد نفسها القدرة التنظيمية على التعلم تمثل الحد الاقصى للقيمة فالتعلم التنظيمي على غرار التعلم الفردي فانه يشير الى الزيادة في الخبرة والمعرفة ضمن سياق المنظمة، والتعلم التنظيمي سوف يكون اكبر من مجموع الخبرات الفردية لان الافراد سوف يؤثرون بعضهم البعض وبالتالي يمكن ان يحققوا الافضل للمنظمة وفي بعض الاحيان الأسوء . والذاكرة التنظيمية هي نقطة البداية ونتيجة التعلم التنظيمي وهي على العكس من الدماغ البشري ولا توجد في مكان واحد في المنظمة بل في اماكن متعددة داخل المنظمة، اي يجب ان تكون هناك اليات تخزين داخل المنظمة لتخزين الخبرات والمعارف التنظيمية بحيث تصبح المعرفة التنظيمية هي التي تؤثر في سلوك وتصرفات الجميع داخل المنظمة .

وتصرفات الجميع داخل المنظمة .



شكل (4) نموذج (Hanebeck) عمليات تطوير المنظمة الذكية

Source :Hanebeck, H., Ch., (2000). " Business processes for a distributed learning environment " , Turkish online journal of distance education – TOJDE , January , 2000 ISSN 1302-6488 , Vol. 1 , No. 1 , Article No.: 4 , P.P. 26-36.

ب- نموذج (Albrecht, 2002)

ان تسمية ذكاء الاعمال (الذكاء التنظيمي) متأنية من حقيقة ان هذا النمط من الذكاء يؤدي الى استخلاص نتائج ذكاء مفيدة يمكن تطبيقها في اتخاذ قرارات الاعمال، وان هذا النوع من الذكاء متأني في الاصل من نشاطات انظمة المعلومات التنفيذية (Systems Executive Information) وهو يستعمل في الوقت الحاضر لوصف معالجة البيانات المباشرة او نشاطات تنقيب البيانات (Data Mining) وقام (Albrecht, 2002) بوضع سبعة ابعاد للذكاء التنظيمي التي تعمل على تحقيق المنظمات الذكية و هو مقياس كمي لفعالية المؤسسة في توزيع المعلومات وصنع القرار والتنفيذ (Marjani& Soheilipour,2012:152) وهذه الابعاد هي:

1- الرؤية الاستراتيجية : تعني الرؤية الاستراتيجية تحديد المسار الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها على المدى الطويل والقصير في ظل الظروف البيئية المحيطة والمنافسة. تتطلب كل منظمة وجود فكرة، مفهوم، مبدأ تنظيمي أو تعريف لماهية مهامها (Boudlaie and et al,2014:101).

2 - المصير المشترك: ترتبط المنظمة بالعديد من الاطراف ذوي المصالح مثل الموردين وشركاء الاعمال ، وغيرهم وقد يمتد الامر الى بعض عوائل الاعضاء العاملين فهم بحاجة إلى معرفة ماهية رسالة المنظمة لان ذلك يخلق احساس لدى الجميع انهم في مركب واحد يخلقون قوتهم بالعمل المشترك، وانهم جزء من نجاح المنظمة (Abbaspour:2015:682).

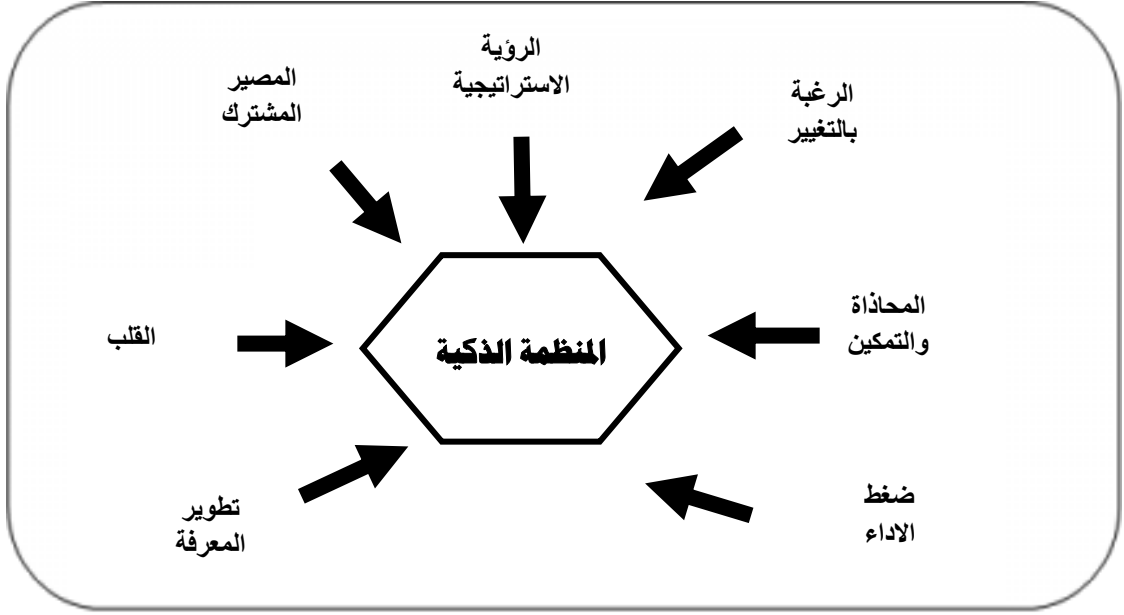
3- الرغبة بالتغيير: وهي رغبة المنظمة في التغيير الجذري بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية .

4- القلب : القلب عنصر مستقل عن المصير المشترك، وعنصر القلب ينطوي على الاستعداد لتقديم المزيد من الجهود، أي فوق المستوى المطلوب (Firuzjaeyan,et al,2014:180)،

5- الانسجام والتطابق : ان أي مجموعة او فريق في المنظمة يبدؤون بتصادم والتعارض مع بعضهم البعض من دون مجموعة من القواعد للعمل محددة من قبل. فيجب أن ينظموا أنفسهم لمهمة المنظمة، من خلال تقسيم الوظائف والمسؤوليات، وبالنتيجة فإن العاملين سيتمكنون من تحقيق الرسالة فضلا عن توفير التفاعل مع بعضهم البعض .

6- تطوير المعرفة: وتمثل المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة في عالم الفكر المتقدم اذ تسهم المعرفة في تحقيق مرونة المنظمات وأصبحت المعرفة المورد التنظيمي الذي يحقق التحدي الحاسم للمنظمات .

7- ضغط الاداء : ولا يكفي للمدراء بان يكونوا منغمسين مع أداء المنظمة، أي تحقيق للأهداف الاستراتيجية المحددة ونتائجها. ففي المنظمة ذكية، يجب على كل فرد يكون مالك لفكرة الاداء، أي بمعنى معرفة ما يجب تحقيقه في المنظمة .



شكل (5) نموذج (Albrecht, 2002)

Source : Albrecht, K. (2002), "intelligence Organizational & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos", Executive white paper, p 7

المبحث الثالث : الاطار العملي للبحث

1: الترميز والتوصيف:

تتكون اداة الدراسة من ثلاثة اجزاء اساسية، الجزء الاول يتمثل بالقيادة الذكية (INLE)، والجزء الثاني التعلم التنظيمي (ORLE)، اما الجزء الثالث فانه يتعلق بالمنظمات الذكية (INOR) . والجدول (1) يوضح ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات.

جدول (1)

الترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة

المصدر	الرمز	عدد الفقرات	البعد	
Huber, 1991	ACKN	5	1- اكتساب المعرفة	التعلم التنظيمي (ORLE)
	DIIN	5	2- توزيع المعلومات	
	ININ	5	3- تفسير المعلومات	
	ORME	5	4- الذاكرة التنظيمية	
Albrecht, 2002: 12	VIST	4	1- الرؤية الاستراتيجية	المنظمات الذكية (INOR)
	SHFA	5	2- المصير المشترك	
	DECH	5	3- الرغبة في التغيير	
	HEA	5	4- القلب	
	ALCO	5	5- الانتظام والتوافق	
	DEKN	5	6- تطوير المعرفة	
	PRWO	5	7- ضغط العمل	

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

2: اختبار اداة القياس:

تمثل الاستبانة الاداة الاساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية، ولذا يتطلب الامر اجراء الاختبارات الاتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها.

أ- صدق اداة قياس اداة الدراسة:

يتضمن هذا الجانب اختبارين مهمين هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي.

- الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يتطلب في الدراسات التي تعتمد على الاستبانة تحديد قوة الارتباط وانتماء الفقرات الى الابعاد التابعة لها، والابعاد الى المحاور التابعة لها وبالتالي تحديد قوة النموذج من خلال استخدام ما يدعى بمعادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) (SEM) ، وهل ان هذا النموذج ملائم للظاهرة، وتدرج ضمن هذه التسمية مجموعة من الاساليب التي تعد حالة خاصة من معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) منها التحليل العاملي (Factor Analysis) الذي يتعامل مع مجموعة كبيرة من المتغيرات ومحاولة تقليصها الى مجموعة اقل اضافة الى تحديد قوة انتماء فقرات معينة الى بعد او انتماء ابعاد معينة الى محور، ومن الاساليب الاخرى تحليل المسار (Path Analysis) الذي يتعامل مع تحديد العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار (Regression Analysis) الذي يدرس علاقات الاثر بين متغيرات مستقلة ومتغير معتمد.

ان التحليل العاملي التوكيدي يعطي نظرة تتعلق بمدى انتماء الفقرات التي تدعى في هذا التحليل بالمتغيرات الداخلية (Endogenous variables) الى الابعاد التي تنتمي اليها والتي تدعى في هذا التحليل بالمتغيرات الكامنة (latent variable)، وعند بناء النموذج لا بد من معرفة مدى دقة هذا النموذج لغرض الحكم بقبوله او رفضه من خلال مجموعة من الاختبارات والمؤشرات اذ يوجد هناك عدد من تلك المؤشرات اعتمدت الباحثة على بعض منها وهي مؤشر النسبة بين قيمة χ^2 ودرجات الحرية (df) الذي هو عبارة عن قسمة قيمة مربع كاي χ^2 على درجات الحرية التي حسبت من ذلك النموذج ويستدل بملائمة النموذج اذا كان الناتج اقل من (5) بينما يستدل بان النموذج مطابق بشكل كبير للبيانات اذا كان الناتج اقل من (2). كذلك استخدمت الباحثة معيارا اخر هو جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSE) A Root Mean Square Errors of Approximation ويعتمد هذا المؤشر على مقارنة قيمة المعنوية التي يتم الحصول عليها من التحليل مع (0.05) فاذا كانت اقل فيدل ذلك على افضلية النموذج المستخدم ومطابقته تماما لبيانات العينة، بينما اذا كانت القيمة اقل من (0.08) فيدل ذلك على افضلية النموذج المستخدم ومطابقته بشكل كبير لبيانات العينة. اما المؤشر الاخر المستخدم من قبل الباحثة فهو مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index) (GFI) الذي يقيس التباين في المصفوفة التي يتم تحليلها للنموذج المبني من قبل الباحثة وتقع قيمته بين الصفر والواحد الصحيح والقيمة القريبة من الواحد الصحيح تعطي دليلا على تطابق النموذج مع بيانات العينة، اضافة الى ذلك استخدمت الباحثة مؤشر حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية (AGFI) وهو عبارة عن تطوير للمؤشر السابق GFI. واخيرا وعند اجتياز النموذج المشكل المؤشرات اعلاه نستنتج انتماء الابعاد الى المحاور والفقرات الى الابعاد من خلال قيم الاوزان الناتجة من تحليل النموذج الذي يسمى ايضا معاملات الصدق او تشبعات الفقرات للمتغير الكامن (الابعاد) وهي تمثل قوة تأثير الفقرة في البعد او البعد في المحور. وتقسم الدراسة هذا الاجراء على خطواتي كما يأتي :

أ. الصدق البنائي لمقياس التعلم التنظيمي (ORLE):

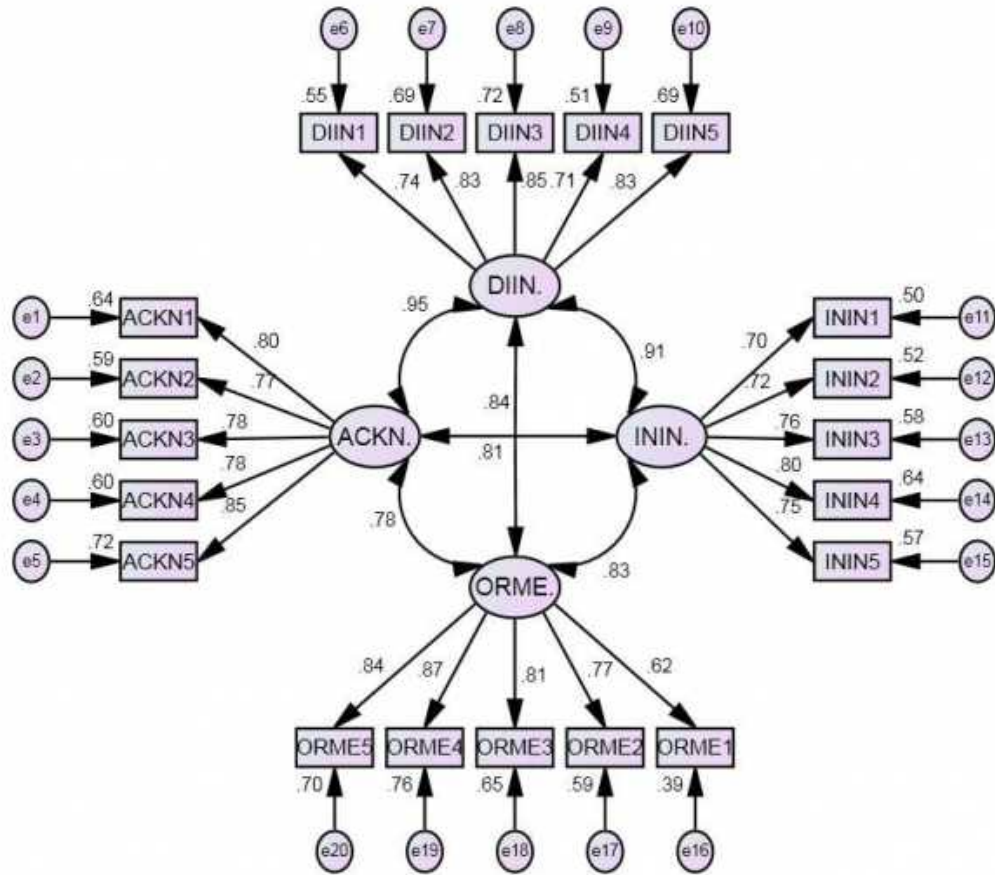
بعد تصميم المخطط البنائي التوكيدي لمحور التعلم التنظيمي (ORLE) باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS) 20. تم استخراج المؤشرات المتعلقة بهذا النموذج وكما في الجدول التالي.

جدول (2)

المؤشرات المتعلقة بمحور التعلم التنظيمي وقرار الباحث

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة	قرار الباحث
X ² / df	305.632/ 164=1.86	اقل من 5	يقبل النموذج
GFI	0.80	اكبر من 0.50	يقبل النموذج
AGFI	0.75	اكبر من 0.50	يقبل النموذج
RMSEA	0.00	اقل من 0.08	يقبل النموذج

ان الفقرات التابعة لأبعاد هذا المحور قادرة على قياس الابعاد والمحور من خلال النموذج البنائي الذي تم تصميمه باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS vr.20)، وان هذا القياس يختلف من فقرة الى فقرة اخرى تبعا لقوة قياسها ، والمخطط البنائي الذي تم تصميمه هو كما موصوف في الشكل الآتي.



شكل (2)

المخطط البنائي للتعلم التنظيمي (ORLE)

ان الاوزان التي تم ذكرها سابقا ممثلة هنا بالخطوط المستقيمة المتجهة من الابعاد الى الفقرات في الشكل البنائي اعلاه لمحور التعلم التنظيمي (ORLE)، والتي تمثل قوة مشاركة تلك الفقرات في تفسير الابعاد التابعة له، وبالتالي تفسير المحور بشكل عام، اذ يتضح ان الفقرة الاولى (ORME1) شاركت في تفسير بعد الذاكرة التنظيمية (ORME) بمقدار (0.62)، هذا يعني ان الزيادة في قيمة الفقرة بمقدار (0.62) انحراف معياري يؤدي الى رفع قيمة بعد الذاكرة التنظيمية (ORME) بمقدار انحراف معياري واحد، وان الفقرة الاولى (ININ1) شاركت في تفسير بعد تفسير المعلومات (ININ) بمقدار (0.70)، هذا يعني ان الزيادة في قيمة الفقرة بمقدار (0.70) انحراف معياري يؤدي الى رفع قيمة بعد تفسير المعلومات (ININ) بمقدار انحراف معياري واحد وهكذا.

اما الارتباطات الافتراضية فتمثلها الاسهم الرابطة بين الابعاد اذ يتضح ان الارتباط بين بعدي الذاكرة التنظيمية (ORME) وتفسير المعلومات (ININ) بلغت (0.83) وهكذا بالنسبة لبقية الارتباطات الافتراضية.

وتمثل القيم على جانب الفقرات مربع الارتباطات المتعددة Squared Multiple Correlations ، وهي عبارة عن حاصل طرح النسبة بين التباين المقدر لأخطاء الفقرة والتباين المقدر للفقرة ذاتها من الواحد الصحيح فعندما ترتفع قيمة تفسير الفقرة للبعد ترتفع هذه القيمة.

ب- الصدق البنائي لمقياس المنظمات الذكية (INOR):

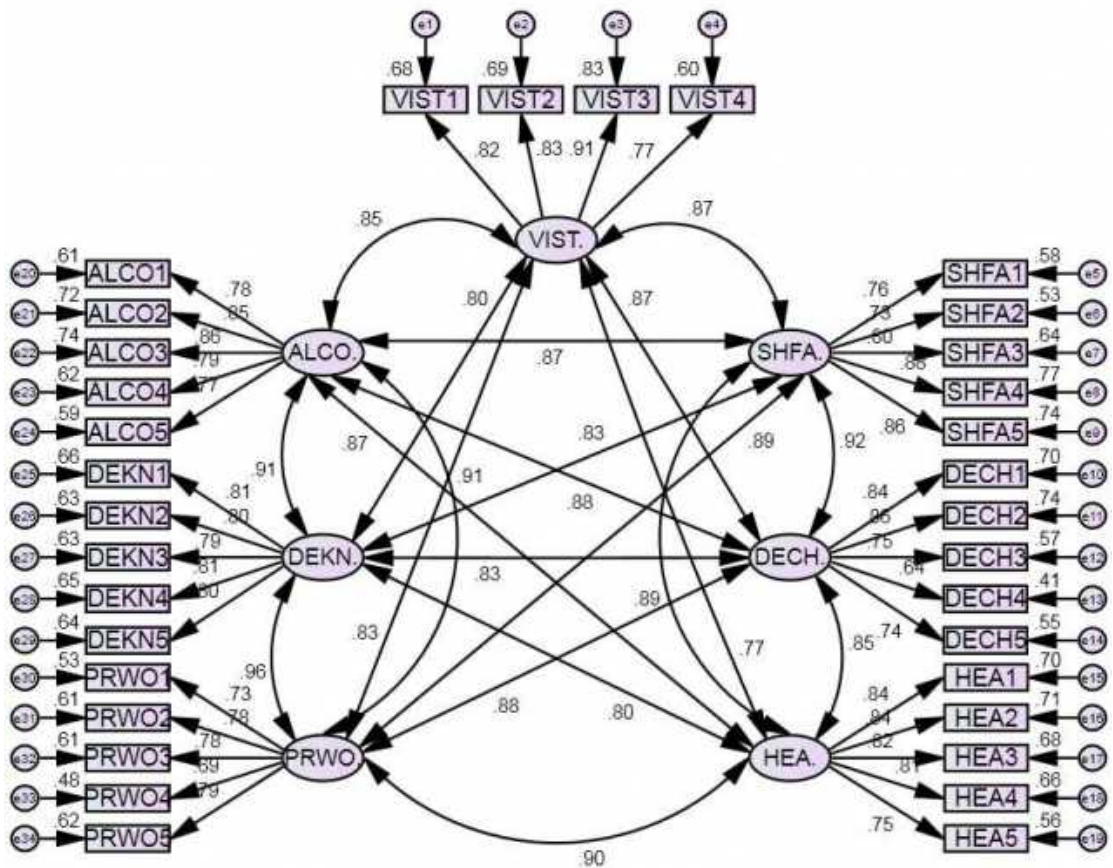
بعد تصميم المخطط البنائي التوكيدي لمحور المنظمات الذكية (INOR) باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS vr.20 تم استخراج المؤشرات المتعلقة بهذا النموذج وكما في الجدول التالي.

جدول (3)

المؤشرات الخاصة بمقياس المنظمات الذكية

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة	قرار الباحث
X^2/ df	$977.032/506=1.93$	اقل من 5	يقبل النموذج
GFI	0.68	اكبر من 0.50	يقبل النموذج
AGFI	0.62	اكبر من 0.50	يقبل النموذج
RMSEA	0.00	اقل من 0.08	يقبل النموذج

ان الفقرات التابعة لأبعاد هذا المحور قادرة على قياس الابعاد والمحور من خلال النموذج البنائي الذي تم تصميمه باستخدام البرنامج الاحصائي (AMOS vr.20)، وان هذا القياس يختلف من فقرة الى فقرة اخرى تبعا لقوة قياسها ، والمخطط البنائي الذي تم تصميمه هو كما موصوف في الشكل التالي.



شكل (3)

المخطط البنائي للمنظمات الذكية (INOR)

ان الاوزان ممثلة هنا بالخطوط المستقيمة المتجهة من الابعاد الى الفقرات في الشكل البنائي اعلاه لمحور المنظمات الذكية (INOR)، والتي تمثل قوة مشاركة تلك الفقرات في تفسير الابعاد التابعة له وبالتالي تفسير المحور بشكل عام، اذ يتضح ان الفقرة الاولى (VIST1) شاركت في تفسير بعد الرؤية الاستراتيجية (VIST) بمقدار (0.82)، هذا يعني ان الزيادة في قيمة الفقرة بمقدار (0.82) انحرافاً معيارياً يؤدي الى رفع قيمة بعد الرؤية الاستراتيجية (VIST) بمقدار انحراف معياري واحد، وهكذا بالنسبة لبقية الفقرات.

اما الارتباط الافتراضي فتمثله الاسهم الرابطة بين الابعاد اذ يتضح ان الارتباط بين البعدين الرؤية الاستراتيجية (VIST) والمصير المشترك (SHFA) بلغت (0.87) وهكذا بالنسبة لبقية الارتباطات الافتراضية.

وتمثل القيم على جانب الفقرات مربع الارتباطات المتعددة Squared Multiple Correlations وهي عبارة عن حاصل طرح النسبة بين التباين المقدر لأخطاء الفقرة والتباين المقدر للفقرة ذاتها من الواحد الصحيح فعندما ترتفع قيمة تفسير الفقرة للبعد ترتفع هذه القيمة.

5. ثبات اداة قياس الدراسة:

الجدول الآتي يتضمن قيم معياري الفا كرونباخ وتجزئة كوتمان النصفية للتحقق من مصداقية وثبات اداة القياس وفقراتها المستخدمة لكل محور والابعاد التابعة له.

جدول (4)

معاملات الفا كرونباخ وتجزئة كوتمان النصفية

المحور او البعد	عدد الفقرات	الفا - كرونباخ	تجزئة كوتمان النصفية
ACKN	5	0.90	0.83
DIIN	5	0.90	0.84
ININ	5	0.86	0.79
ORME	5	0.88	0.90
VIST	4	0.90	0.88
SHFA	5	0.90	0.83
DECH	5	0.88	0.78
HEA	5	0.91	0.82
ALCO	5	0.90	0.85
DEKN	5	0.90	0.85
PRWO	5	0.86	0.78
INLE	24	0.97	0.93
ORLE	20	0.96	0.91
INOR	34	0.98	0.95
الكلي	78	0.99	0.95

ان الجدول اعلاه يعطي نظرة واضحة بان اداة قياس الدراسة (الاستبانة) تتميز بالثبات والمصداقية العالين، هذا ما تثبته قيم هذان المعيارين للأبعاد والمحاور اضافة الى فقرات الاستبانة الكلية وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج المستحصلة من خلال العينة التي تم درستها.

2- 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 العقلائي 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، الانتظام والتوافق، تطوير المعرفة، ضغط العمل). 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) $(5/4=0.80)$ ، 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. التعلم التنظيمي (ORLE):

يتكون متغير التعلم التنظيمي من اربعة ابعاد رئيسة وكالاتي:

أ. اكتساب المعرفة (ACKN):

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

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها اكتساب المعرفة

(N=115)

الترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف CV	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع	اتفق	.28	1.041	3.77	1. تروج الكلية اتفاقات التعاون مع الجامعات والكليات الاخرى.
3	مرتفع	اتفق	.26	.962	3.70	2. الكلية على تواصل مع المتخصصين والخبراء التقنيين في مجال اختصاصاتها.
4	مرتفع	اتفق	.27	1.008	3.69	3. تشجع الكلية التدريسيين للارتباط بشبكات رسمية وغير رسمية تتألف من تدريسيين من خارج الكلية.

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

1	مرتفع	اتفق	.23	.883	3.78	4. يحضر التدريسيين المؤتمرات والندوات بانتظام.
5	مرتفع	اتفق	.28	1.015	3.65	5. يوجد في الكلية استراتيجيات واضحة لتحقيق اهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي.
	مرتفع	اتفق	.22	.82613	3.7172	المعدل العام

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 لبعد اكتساب المعرفة (3.7172) بانحراف معياري مساوي الى (0.82613) ومعامل اختلاف (0.22) وباتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع.

ب. توزيع المعلومات (DIIN):

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

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد توزيع المعلومات (N=115)

الفرقات	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	3.67	1.037	.28	اتفق	مرتفع	3

						يشتركون بأكثر من فريق عمل او قسم ويعملون كحلقة ارتباط بين الاقسام.
5	معتدل	غير متأكد	.34	1.131	3.32	5. هنالك جهة مسؤولة عن جمع وتوزيع مقترحات التدريسيين داخليا.
	مرتفع	اتفق	.24	.8775	3.665	المعدل العام

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.

ت. تفسير المعلومات (ININ):

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

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده تفسير المعلومات (N=115)

الفرقات	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 للتعلم)	3.36	1.160	.35	غير متأكد	معتدل	3

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

		متأكد				زيارة للأقسام الأخرى في الكليات المناظرة، برامج تدريب داخلية).
	معتدل	غير متأكد	.24	.82525	3.3966	المعدل العام

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 الأخرى 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 لبعد تفسير المعلومات (3.3966) بانحراف معياري مساوي الى (0.82525) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة غير متأكد ومستوى اجابة معتدل.

ث. الذاكرة التنظيمية (ORME):

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

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد الذاكرة التنظيمية
(N=115)

الترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف CV	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
1	مرتفع	اتفق	.25	.972	3.83	1. للكلية قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها لكي تتمكن من استخدامها لاحقا.
2	مرتفع	اتفق	.29	1.078	3.72	2. تمتلك الكلية دليل هاتف وبريد الكتروني مصنفة طبقا للمجالات المتخصصة ليسهل ايجاد خبير في قضية معينة في اي وقت.
3	مرتفع	اتفق	.37	1.267	3.45	3. تسمح الكلية بالوصول الى قاعدة بياناتها ووثائقها من خلال بعض الانواع من الشبكات (الانترنت وغيره).

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

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) وبتجاه 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) وبتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الثالثة (تسمح الكلية بالوصول الى قاعدة بياناتها وثائقها من خلال بعض الانواع من الشبكات (الانترنت وغيره)) هو الثالث بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.267) ومعامل اختلاف (0.37) وبتجاه 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) وبتجاه 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) وبتجاه اجابة غير متأكد ومستوى اجابة معتدل، وبلغ الوسط الحسابي العام لبعد الذاكرة التنظيمية (3.5534) بانحراف معياري مساوي الى (0.94927) ومعامل اختلاف (0.27) وبتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة 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) وبتجاه اجابة اتفق وبمستوى اجابة مرتفع والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (9)

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

ثانيا. المنظمات الذكية (INOR):

يتكون متغير المنظمات الذكية من سبعة ابعاد رئيسة وكالاتي:

أ. الرؤية الاستراتيجية (VIST):

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

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الرؤية الاستراتيجية
(N=115)

الفرقات	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 والتهديدات.	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 ومفكرها 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 والتهديدات) 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 قادتها المستقبليين ومفكرها 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 لبعء الرؤية الاستراتيجية (3.6724) بانحراف معياري مساوي الى (0.87564) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع.

ب. المصير المشترك (SHFA):

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

جدول (11)

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

(N=115)

الفرقات	الوسط	الانحراف	معامل	اتجاه	مستوى	ترتيب
---------	-------	----------	-------	-------	-------	-------

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

ويتضح ان ترتيب اهمية الفقرة الاولى (تقوم الكلية باشارك 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.

ت. الرغبة في التغيير (DECH):

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

جدول (12)

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

(N=115)

الفرقات	الوسط	الانحراف	معامل	اتجاه	مستوى	ترتيب
---------	-------	----------	-------	-------	-------	-------

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعليم التنظيمي)

الاهمية	الاجابة	الاجابة	الاختلاف CV	المعياري	الحسابي	
5	مرتفع	اتفق	.29	1.051	3.63	1. تطور الكلية خدماتها بشكل مستمر بما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل.
4	مرتفع	اتفق	.24	.894	3.66	2. يشجع التدريسيون على ايجاد طرق افضل لإنجاز اعمالهم.
1	مرتفع	اتفق	.21	.829	3.87	3. يسمح للتدريسيين بطرح الاسئلة والاستفسارات بخصوص صيغ العمل المقبولة.
3	مرتفع	اتفق	.23	.842	3.72	4. تتمسك عمادة الكلية بالحد الأدنى من الممارسات البيروقراطية (ضوابط وسياسات واجراءات العمل).
2	مرتفع	اتفق	.26	.967	3.78	5. تروج عمادة الكلية لمناخ العمل الذي يتسم بالصراحة 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) وبتجاه 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) وبتجاه 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) وبتجاه 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) وبتجاه اجابة اتفق ومستوى اجابة مرتفع، وان ترتيب اهمية الفقرة الخامسة (تروج عمادة الكلية لمناخ العمل الذي يتسم بالصراحة وقبول التغيير والتفكير بطرق جديدة للإعمال) هو الثاني بوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.967) ومعامل اختلاف (0.26) وبتجاه 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) وبتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع.

ث. القلب (HEA):

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

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد القلب (N=115)

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية

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 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 لبعد القلب (3.7259) بانحراف معياري مساوي الى (0.88368) ومعامل اختلاف (0.24) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة مرتفع.

ج. الانتظام والتوافق (ALCO):

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

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعد الانتظام والتوافق

(N=115)

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. تتسجم سياسات واجراءات ونظم	3.72	.912	.25	اتفق	مرتفع	3

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

						العمل في الكلية مع اولويات العمل الرئيسية.
4	مرتفع	اتفق	.24	.866	3.66	3. تسهل اجراءات العمل في الكلية من اداء التدريسيين لأعمالهم ومهامهم.
5	مرتفع	اتفق	.27	.937	3.52	4. تمكن انظمة المعلومات التدريسيين من تحسين قيمة الخدمات التي يقدمونها لزيائهم(الطلبة، سوق العمل، اولياء الامور).
1	مرتفع	اتفق	.24	.925	3.80	5. تنسجم رسالة الاقسام مع رسالة الكلية ومع بعضها البعض وتسهل جهود التعاون والتنسيق بدلا من الصراع.
	مرتفع	اتفق	.21	.76819	3.6879	المعدل العام

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.

ح. تطوير المعرفة (DEKN):

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

جدول (15)

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

(N=115)

الفرق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

2	مرتفع	اتفق	.25	.967	3.89	1. تمتلك الكلية ثقافة تشجع التدريسيين على المشاركة بالمعرفة وتبادل معلومات العمل المهمة.
1	مرتفع	اتفق	.22	.879	3.97	2. تبدي القيادات الجامعية في الكلية احتراما وتقديرا للمؤهلات العلمية والمعرفة ويعتبرونها موارد رئيسة ومهارات عمل.
3	مرتفع	اتفق	.24	.904	3.84	3. الهيكل التنظيمي للكلية يتيح للتدريسيين حرية الاتصال وتبادل المعلومات.
5	مرتفع	اتفق	.26	.950	3.66	4. تدعم انظمة المعلومات في الكلية التدفق الحر والتوافر الواسع للمعلومات المفيدة.
4	مرتفع	اتفق	.26	.949	3.67	5. تفهم القيادات الجامعية وتقدر كل الخبرات والمهارات المتنوعة للتدريسيين في اقسام الكلية.
	مرتفع	اتفق	0.21	0.78549	3.8069	المعدل العام

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 احتراما وتقديرا 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.

خ. ضغط العمل (PRWO):

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

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعده ضغط العمل (N=115)

الاهمية	ترتيب	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
---------	-------	---------------	---------------	----------------	-------------------	---------------	---------

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

			CV			
3	مرتفع	اتفق	.25	.916	3.70	1. يفهم التدريسيون في جميع اقسام الكلية ادوارهم ومسؤولياتهم، وما المساهمات المتوقعة منهم.
4	مرتفع	اتفق	.24	.864	3.60	2. تنقل القيادات الجامعية باستمرار وبوضوح اهداف الاداء، وتوقعاته.
4	مرتفع	اتفق	.28	.995	3.60	3. تعمل القيادات الجامعية على حل مشاكل الاداء بسرعة.
1	مرتفع	اتفق	.26	1.021	3.86	4. تقوم عمادة الكلية بإعادة تأهيل واستبعاد رؤساء الاقسام غير الكفؤين، 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 الكفؤين، 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 لبعد ضغط الاداء (3.7069) بانحراف معياري مساوي الى (0.77232) ومعامل اختلاف (0.21) وباتجاه اجابة موافق ومستوى اجابة 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 التالي يبين ذلك.

جدول (17)

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

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة

مرتفع	اتفق	.20	.73171	3.7084	المنظمات الذكية INOR
-------	------	-----	--------	--------	----------------------

3- اختبار الفرضيات

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

أ. 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 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).

جدول (18)

مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد التعلم التنظيمي وابعاد المنظمات الذكية

ORLE	ORME	ININ	DIIN	ACKN		
.832**	.764**	.689**	.789**	.761**	Pearson Correlation	VIST
.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	DECH
.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	DEKN
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	
.805**	.675**	.729**	.749**	.765**	Pearson Correlation	PRWO
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

.894**	.757**	.789**	.839**	.853**	Pearson Correlation	INOR
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
116	116	116	116	116	N	

وتتفرع من هذه الفرضية ثمان فرضيات فرعية هي:

أ. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد الرؤية الاستراتيجية (VIST)).
يبين جدول مصفوفة الارتباط (18) ان هنالك علاقة طردية وذات دلالة معنوية بمستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (ACKN, DIIN ,ININ&ORME)) وبعد الرؤية الاستراتيجية (VIST). اذ بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الابعاد (0.761 ; 0.789 ; 0.689;0.764) على التوالي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).

ب. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد المصير المشترك (SHFA)).
يوضح جدول مصفوفة الارتباط (18) ان هنالك علاقة طردية وذات دلالة معنوية بمستوى (1%) بين ابعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (ACKN, DIIN ,ININ&ORME)) وبعد المصير المشترك (SHFA). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بين هذه الابعاد (0.758 ; 0.794 ; 0.789 ; 0.730) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).

ت. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد الرغبة في التغيير (DECH)).
يشير جدول مصفوفة الارتباط (18) 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 (ACKN, DIIN ,ININ&ORME)) وبعد الرغبة في التغيير (DECH). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.754 ; 0.682 ; 0.673 ; 0.814) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).

ث. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد القلب (HEA)).
يبين جدول مصفوفة الارتباط (18) ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (ACKN, DIIN ,ININ&ORME)) وبعد القلب (HEA). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.767 ; 0.685 ; 0.716; 0.594) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4).

ج. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد الانتظام والتوافق (ALCO)).
يظهر جدول مصفوفة الارتباط (18) ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (ACKN, DIIN ,ININ&ORME)) وبعد الانتظام والتوافق (ALCO). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.690 ; 0.776; 0.759) على التوالي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).

خ. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد تطوير المعرفة (DEKN)).
يعكس جدول مصفوفة الارتباط (18) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (ACKN, DIIN ,ININ&ORME)) وبعد تطوير المعرفة (DEKN). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.734 ; 0.672; 0.666) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (6).

ح. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE) وبعد ضغط العمل (PRWO)).

يبين جدول مصفوفة الارتباط (18) ان هنالك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد متغير التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية (ACKN, DIIN) وبعده ضغط العمل (PRWO). وقد بلغت قيم معامل الارتباط بينها (0.729; 0.749; 0.675) ; (0.765) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (7).

د. (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد محور التعلم التنظيمي مجتمعة (ORLE) وابعاد المنظمات الذكية مجتمعة (INOR).

يوضح جدول مصفوفة الارتباط (18) 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).

ب. اختبار فرضيات التأثير:

سنحاول في هذا الجزء من البحث اختبار علاقة التأثير لأبعاد التعلم التنظيمي ORLE في التحول الى منظمات ذكية

INOR لذلك تمت صياغة الفرضية الآتية:

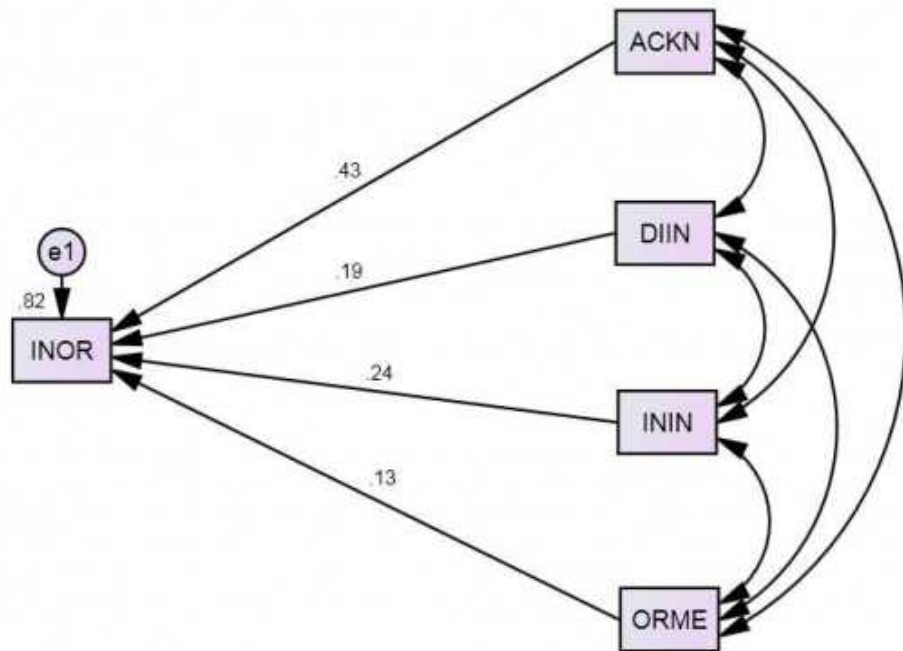
يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ORLE اثر في التحول الى المنظمات الذكية INOR

وقد تمت صياغة الفرضيات الجزئية الآتية التي تندرج كفرضيات فرعية للفرضية الرئيسية :

- . الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده اكتساب المعرفة ACKN في التحول الى المنظمات الذكية INOR .
- . الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده توزيع المعلومات DIIN في التحول الى المنظمات الذكية INOR .
- . الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده تفسير المعلومات ININ في التحول الى المنظمات الذكية INOR .
- . الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الذاكرة التنظيمية ORME في التحول الى المنظمات الذكية 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:



شكل (4)

معادلة النمذجة الهيكلية للتأثير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي ORLE في التحول الى المنظمات الذكية INOR
لقد تم الحصول على النتائج اعلاه من خلال الاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS vr.20 وكما في الجدول التالي:

جدول (19)

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 لبعد 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 لبعد 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 لبعد 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 لبعد 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%.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

أ- يعد التعلم التنظيمي من المتغيرات الرئيسية التي تناولتها البحوث في مجال الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة ، لما له
من دور حيوي في نجاح المنظمة، واصبحت قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد على طاقتها في التعلم.
ب- يعد موضوع المنظمات الذكية من بين المواضيع التي املتها التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، المتمثلة
بالتغيير المستمر في الاسواق، وحدة المنافسة العالمية، وقصر دورة حياة المنتجات والخدمات، والتغيرات المفاجئة في
البيئة التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية، فضلا عن توافر المعلومات.
ت- اتفاق الأغلبية على أن الكليات المبحوثة تمتلك مستوى مرتفعاً من ابعاد التعلم التنظيمي المتمثلة باكتساب
المعلومات، وتوزيع المعلومات، والذاكرة التنظيمية، ووجود مستوى معتدل من عملية تفسير المعلومات في تلك الكليات.
ث- اظهرت الكليات عينة الدراسة اهتماما عاليا بأبعاد المنظمات الذكية، اذ ان هناك اهتماماً بمستوى مرتفع نحو تطوير
الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب، والانتظام والتوافق، وتطوير المعرفة، وضغط
العمل.

ج- تبين ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التعلم التنظيمي المتمثلة (اكتساب المعلومات، توزيع
المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية) وابعاد المنظمات الذكية (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك،

الرغبة في التغيير، القلب، الانتظام والتوافق، تطوير المعرفة، ضغط العمل)، اذ ان حرص الكليات عينة الدراسة على اكتساب المعلومات، وتوزيعها وتفسيرها بشكل مشترك، وبناء الذاكرة التنظيمية له علاقة بقدرة تلك الكليات على رسم توجهاتها المستقبلية بشكل واضح، وتكوين علاقات شراكة استراتيجية مع العاملين فيها، وتطويرها لخدماتها بشكل مستمر، واشاعة ثقافة الشعور بالفخر وجودة عالية لحياة العمل، وتطوير المعرفة وتبادل معلومات العمل المهمة.

2- التوصيات

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

- أ- اخضاع جميع العاملين في الكليات الى دورات تدريبية مكثفة في التعلم التنظيمي، لغرض زيادة معرفتهم بالعناصر والمكونات الاساسية للتعلم التنظيمي.
- ب- 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.
- ت- 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 واستمرارها في العمل.
- ث- 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.
- ج- 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.
- ح- ينبغي على الكليات الاهتمام بجودة حياة العمل داخل الكلية، بالشكل الذي يشجع العاملين فيها على تقديم جهود اضافية طوعية وخلق الالتزام العالي لديهم.

المصادر :

الكتب

- 1- الغالبي ، طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الاردن.
- 2- نجم ، نجم عبود (2008) " إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان.

الرسائل

- 1- أساعدي ، مؤيد يسف نعمة (2006) ، " التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استخدام الموارد البشرية ، " دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ،
- 2- الكرعوي ، محمد ثابت فرعون " استراتيجية ريادية الاعمال لتبني انموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية " دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق، اسياسيل، كورك) ،رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء .

المجلات

- 1- العطوي ، عامر علي حسين(2009) "نحو منظمات ذكية" دراسة مسحية لأراء مدراء عينة من المنظمات الصناعية العراقية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، ص 62.

Journals

* البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور القيادة الذكية في التحول الى منظمة ذكية من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي)

- 1- Abbaspour, Abbas , Golabdoust, Alireza , Golabdoost, Naeimeh & Golabdoust, Tayebah (2015)" **A Study on the Relationship between Organizational Intelligence and Organization Agility in Tehran University of Medical Sciences** " International Journal of Asian Social Science, , vol. 5, issue 11, pp 626 – 640 .
- 2- Albrecht, K. (2002), “**intelligence Organizational & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos**”, Executive white paper, p 7 .
- 3- Arbani, Zahra Namvar & Asgari, Mohammad hadi (2014)" **Determination of Organizational Learning Based on Aspects of Education Organization Structure of Guilan**" Vol3, No4, p147-150 .
- 4- Azma, Fereydoon - mostafapour, Mohammad Ali & Rezaeic, Hamid (2012) "**The application of information technology and its relationship with organizational intelligence**" Published by Elsevier Ltd, Procedia Technology, Vol 1 , pp 94 – 97 .
- 5- Boudlaie, Hasan-Golabdoust , Alireza -Golabdoust, Tayebah " **An Analysis of Organizational Intelligence and Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences**" International Business and Management Vol. 9, No. 2, 2014, p 100-109 .
- 6- Eikeland, Olav (2012)" **Action research and organisational learning: a Norwegian approach to doing action research in complex organisations**" Educational Action Research, Vol20, No 2, p 267-290.
- 7- Filos, E., Banahan, E. (2001)," **Towards the Smart Organization. An Emerging Organizational Paradigm and the Contribution of the European RTD Programs**", Journal of Intelligent Manufacturing, Vol12 , N 2, p 101-119.
- 8- Finkelstein, Sydney & Jackson, Eric M. (2005), **Immunity from implosion: Building smart leadership**. Ivey Business Journal; Vol. 70 , no3, p:3.
- 9- Finkelstein, Sydney & Jackson, Eric M., (2005), **Immunity from implosion: Building smart leadership**, Ivey Business Journal, University of Western Ontario, London, No. (6).
- 10- Firuzjaeyan, Ali. A. , Firuzjaeyan, Mojtaba, Bakhshian, Alieh & Nasiri , Sepide (2014.) "**Structural modeling of organizational intelligence and (With an emphasis on creativity)**" International Journal of Economy, and Social Sciences , Vol(3), No (4), pp. 238-242 .
- 11- Firuzjaeyan, Mojtaba , Amoli, Morteza Kouchak & Fereiduni, Ahmad Mohammad Nataj (2014) "**A Survey of the Effect of Organizational Intelligence on Motivation of the Employees**" International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Vol3, No 2, 2014, p 176-184 .
- 12- Hanebeck, Hanns-Christian., (2000). "**Business processes for a distributed learning environment**" , Turkish online journal of distance education – TOJDE , January , 2000 ISSN 1302-6488 , Vol. 1 , No. 1 , Article No.: 4 , P. 26-36 .
- 13- Huber, George P (1991)" **Organizational Learning : The Contribution Processes And Literatures**" Organization Science , Vol2 ,No1, P.88-115.
- 14- Kayman , Esen Arzu & Erçetin, Sefika , Sule (2014)" **Survival of the Fittest: Intelligent Organizations as Intelligent Complex Adaptive Systems**" Springer Science Business Media Dordrecht . pp 241-246 .
- 15- LaValle, Steve, (2009), **Business analytics and optimization for the intelligent enterprise**, IBM Global Business Services, Executive Report, USA.
- 16- Li, Yuan, Wang, Longwei and Liu, Yi (2011)" **Organisational learning, product quality and performance: the moderating effect of social ties in Chinese cross-border outsourcing**" International Journal of Production Research, Vol 49, No1, p 159–182 .
- 17- Lopez, Susana Perez, Peon, Jose Manuel Montes & Ordas, Camilo Jose Vazquez (2005)" **Organizational learning as a determining factor in business performance**" Eraerald Group Publishing limited, Vol 12 N 3 , p 227-245 .
- 18- Marjani , Amir Babak & Soheilipour, Mojdeh (2012)" **The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht (The case of Iran**

- Branch, China National Petroleum Company)"**International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 4, p 152.
- 19- Matheson, David and Matheson, James E. (2001)," **Smart Vickers, Margaret; Aug. Clever Versus Intelligent Organizations**", Cases from Australia. Academy of Management Executive Available, p23 - 50.
- 20- Matheson, David and Matheson, James E.,(1998)," **The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D**", Harvard Business School Press. Boston.p.121-110.
- 21- Ochoa,Sergio F. - Herskovic,Valeria -Pineda, Edgard&Pino, José A. (2009)"**A transformational model for Organizational Memory Systems management with privacy concerns**" journal Information Sciences ,Vol 179,pp 2643–2655.
- 22- Rezaie, Alireza&Bagheri, Ghodratollah(2014)" **Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches)**" International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol1, No 2 , p 149 .
- 23- Salim, Islam Mohamed &Sulaiman, Mohamed (2011)" **Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises**" International Journal of Business and Management, Vol6, No12, p119.
- 24- Smith , Peter,(1999) "**The learning organization ten years on: A case study**", **The learning organization**, vol6, No5,p 23 .
- 25- Yaghoubi.n.m &jad.e.b&gholami.s.andarmsh.h,(2012)," **The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence**", African Journal of Business Management Vol 6, No 7 , p2626-2633.

E. Internet

- 1 – Poulsen, Kirsten M. & Arthur, Michael B. (2005) " **Intelligent Career Navigation** " KMP & Partners ApS, www.kmp-partners.com & www.kmp-partners.dk
http://www.erhvervskvinder.dk/download/Koebenhavn/Artikel_Intelligent_Career_Navigation_Arthur_Poulsen_June05.pdf