

دور مقدرات الموارد البشرية في بناء المنظمات الذكية
دراسة تحليلية لآراء عينة من المنتسبين في الكليات الاهلية في محافظة
النجف الاشرف

The role of human resources capabilities in building smart
organizations An analytical study of the artistic opinions of
members of private colleges in the Najaf Governorate

أ.م.د. حسين علي عبد الرسول الجنابي
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية
الباحث مرتضى طعمه سلطان الموسوي
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية
الباحث سيف علي جاسم المفرجي
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تقصي دور مقدرات الموارد البشرية في بناء المنظمات الذكية. وقد تم اختيار عينة من من المنتسبين في الكليات الاهلية في محافظة النجف الاشرف لإجراء الدراسة بلغت (٨١) منتسب، وتقوم الدراسة على فرضية رئيسية مفادها (يمكن بناء منظمات ذكية من خلال امتلاك تلك المنظمات لموارد بشرية ذات مقدرات عالية). وقد تم الاعتماد على مقاييس تجريبية من دراسات سابقة للتحقق من هذه الفرضيات، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الادوات الاحصائية لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باستخدام الحزم الإحصائية اللازمة من خلال مصفوفة الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وبرنامج (SPSS vt.19). وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين مقدرات الموارد البشرية بإبعادها المختلفة والمنظمات الذكية بإبعادها). وفي ضوء الاستنتاجات تم صياغة مجموعة من التوصيات كان من اهمها (ضرورة العمل على تطوير مقدرات الموارد البشرية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية موضوع البحث من خلال دورات تطويرية وصحية).

الكلمات المفتاحية: مقدرات الموارد البشرية ، المنظمات الذكية

Abstract

The current research aims to investigate the role of Human resource competencies in building intelligent organizations. It has been selected a sample of employees in private colleges in the province of Najaf Ashraf to conduct the study amounted to (81) employees, the study is based on a key hypothesis Its content (Intelligent organizations can be built by owning those organizations human resources with high capabilities). It has been dependence on empirical measurements from previous studies to verify these hypotheses , and that using a variety of statistical tools for the analysis and processing of data and information by using the necessary statistical packages through simple correlation matrix, the simple and multiple regression analysis to test the hypotheses of the study and (SPSS vr.19) program . The research found to a set of conclusions was the most important (there is a correlation relationship and effect With significant significance between the human resources competencies with different dimensions and intelligent organizations with dimensions). and in the light of the conclusions have been formulation a set of recommendations was the most important (necessity work on developing human resources capabilities of employees in educational institutions search topic through the developmental and health courses).

Keywords: Human Resources competencies, intelligent organizations.

المقدمة

تُعد وظيفة ادارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة في خلق القيمة والمحافظة عليها في منظمات اليوم بوصفها احد الانشطة الساندة في سلسلة القيمة التي اقترحها بورتر منذ عقد الثمانينيات من القرن الماضي.اذ اصبحت هنالك حاجة ضرورية للاهتمام بالموارد البشري باعتباره المورد الاساس الذي تعتمد عليه الادارة في سير عملياتها الداخلية. اذ تُمارس إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في توفير المناخ المناسب للنهوض بمستوى المنظمات من خلال الاهتمام بموضوعة مقدرات الموارد البشرية والتركيز على استحداث مقدرات جديدة من اجل الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها قدر المستطاع. اذ تستطيع المنظمات من خلال مقدرات الموارد البشرية المتنوعة التحول الى منظمات ذكية تستجيب للتغير البيئي والتكنولوجي لان هذه المقدرات البشرية تساعد على تعزيز وتطوير الاداء من خلال مساعدة المدراء التنفيذيين في معرفة مدى مساهمة وحداتهم في خلق القيمة المضافة للزبائن وتلبية توقعاتهم وكسب رضاهم من خلال تحديد العمليات الداخلية المناسبة وصولاً إلى تحقيق المكاسب الاقتصادية المرغوبة.

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لتسليط الضوء على بيان نوع وطبيعة العلاقة بين مقدرات الموارد البشرية والمنظمات الذكية وذلك ضمن أربعة مباحث، تمثل المبحث الأول في منهجية البحث، وخُصص المبحث الثاني للإطار النظري للبحث، وجاء المبحث الثالث لعرض الجانب التطبيقي للبحث، وأخيرا تناول المبحث الرابع الذي أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

ساهمت التطورات البيئية المتسارعة والقفزات الكبيرة في عالم الاعمال وبشكل متزايد على توليد قناعة لدى متخذي القرار في منظمات اليوم بشأن عدم واقعية الاعتماد على المؤشرات المالية في تقييم نجاح الادارة الاستراتيجية لأنشطتها الرئيسية والمساعدة. اذ لاحظ القائمين على ادارة المنظمات اهمية الاهتمام بالموارد البشري وضرورة تنمية انواع معينة من المقدرات التي يؤدي امتلاكها الى رفع مستوى المنظمات الذكية، وان امتلاك وتوظيف هذه المقدرات بالشكل المطلوب له نتائجها الطيبة على اداء المنظمات الذكية وعلى مخرجات ونتائج هذه للمنظمات. وعليه يمكن ايجاز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١- تحديد مستوى توافر مقدرات الموارد البشرية المتمثلة ب (معرفة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات، وجودة حياة العمل والعائلة، والإدارة الاستراتيجية، وعلاقة العاملين، وإدارة الموهبة) في الكليات المبحوثة.

٢- تحديد مستوى اهتمام ادارات الكليات على اهمية امتلاك مقدرات الموارد البشرية لدى القائمين على ادارة هذا النشاط.

٣- تحديد درجة مساهمة مقدرات الموارد البشرية في رفع مستوى الاداء لدى المنظمات الذكية.

٤- تحديد مستوى توافر أبعاد المنظمات الذكية (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، الانسجام والتوافق ، تطوير المعرفة وضغط الاداء) في الكليات المبحوثة.

ثانياً : أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الآتي:

أ. يستمد البحث الحالي أهميته الميدانية من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف الإدارات الجامعية بالمفاهيم الإدارية الحديثة لاسيما مقدرات الموارد البشرية التي من شأنها المساهمة في تحسين مستوى المنظمات الذكية. وبالتالي إمكانية توظيف هذه المفاهيم في رفع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة لأبناء المحافظة والمحافظات القريبة.

ب. تزايد الاهتمام بامتلاك مقدرات موارد بشرية عالية المستوى. لما تحققة المقدرات من نتائج طيبة للكليات المبحوثة.

ثالثاً : أهداف البحث

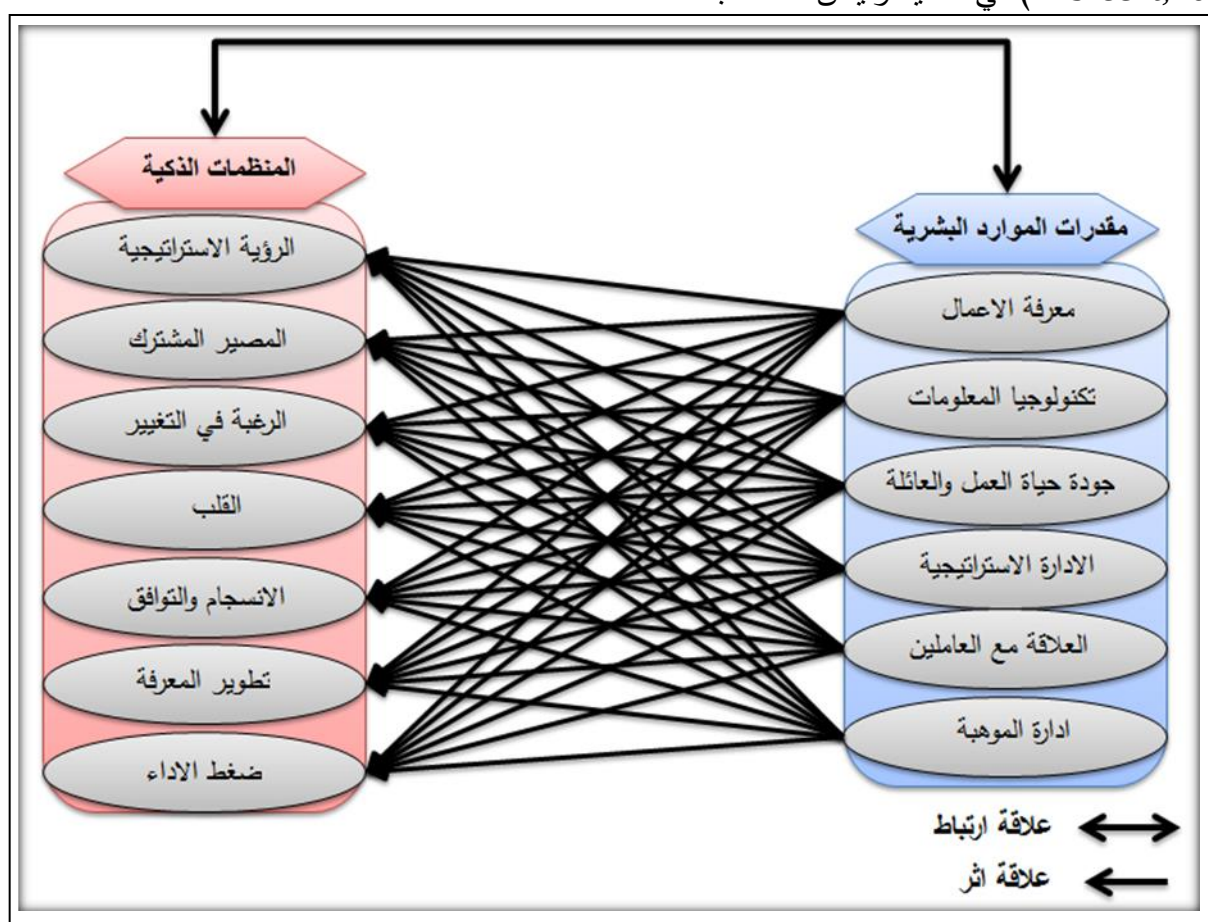
يمكن تحديد أهداف هذا البحث بالآتي :

- ١- معرفة مستوى توفر مقدرات الموارد البشرية في الكليات المبحوثة؟
- ٢- تحديد مستوى اهتمام الكليات المبحوثة بالرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب، والانسجام والتوافق ، وتطوير المعرفة، وضغط الاداء ؟
- ٣- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين ابعاد مقدرات الموارد البشرية وابعاد المنظمات الذكية؟

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر الشكل (١)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي: -

- ١- المتغير المستقل : ويتمثل بمقدرات الموارد البشرية (معرفة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات، وجودة حياة العمل والعائلة، والإدارة الإستراتيجية، وعلاقة العاملين، وإدارة الموهبة)، وتم اعتماد مقياس (Zareei et al.,2014) في تحديد وقياس هذه الابعاد.
- ٢- المتغير التابع : المنظمات الذكية والتي تمثلت بـ (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب، والانسجام والتوافق ، وتطوير المعرفة، وضغط الاداء) وتم اعتماد مقياس (Albrecht,2002) في تحديد وقياس هذه الابعاد.



الشكل (١)
المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد مقدرات الموارد البشرية وابعاد المنظمات الذكية.
- ٢- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد مقدرات الموارد البشرية والمنظمات الذكية.

سادساً : مجتمع وعينة البحث

يمثل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة احد المتطلبات الاساسية لنجاح اي دراسة بوصفها المصدر الرئيس للحصول على المعلومات المطلوبة للتوصل الى نتائج دقيقة. وقد تم في هذه الدراسة اختيار بعض الكليات الأهلية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في محافظة النجف الأشرف المتمثلة بـ (الجامعة الاسلامية، وكلية الشيخ الطوسي، وكلية الدراسات الانسانية). ليمثل منتسبها مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٢٤) منتسب. أما عينة الدراسة فقد استخدمت الدراسة اسلوب العينة العشوائية في اختيار العينة، إذ تم توزيع (١٠٠) استمارة على منتسبي الكليات المبحوثة، واسترجع منها (٨٨) استمارة، وبعد تفحص الاستمارات المسترجعة استبعدت (٩) استمارات لعدم صلاحيتها وعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستمارات الصالحة للدراسة والتحليل (٨١) استمارة ، وهذا يعني إن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل كانت (٨١%).

سابعاً : أدوات جمع البيانات والمعلومات

- أدوات الجانب النظري :
من اجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت).
- أدوات الجانب الميداني :
من اجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، انظر الملحق (١)، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين تم توضيحهما في الجدول (١).

الجدول (١)

محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها وترميزها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	كرونباخ الفا	المصادر
المحور الاول	مقدرات	معرفة الاعمال (AA)	٥	٠,٩٨٦	Zareei et al., 2014
	الموارد	تكنولوجيا المعلومات (BB)	٥	٠,٩٨٥	
	البشرية	جودة حياة العمل والعائلة (CC)	٤	٠,٩٨٨	

	٠,٩٨٤	١٠	الادارة الاستراتيجية (DD)	(HRC)	
	٠,٩٨٧	٦	العلاقة مع العاملين (EE)		
	٠,٩٨٤	٧	ادارة الموهبة (FF)		
	٠,٩٨٨	٣٧	المجموع		
Albrecht, 2002	٠,٩٨٥	٥	الرؤية الاستراتيجية (XX)	المنظمات الذكية (OH)	المحور الثاني
	٠,٩٨٥	٥	المصير المشترك (YY)		
	٠,٩٨٤	٥	الرغبة في التغيير (ZZ)		
	٠,٩٨٦	٥	القلب (VV)		
	٠,٩٨٦	٥	الانسجام والتوافق (MM)		
	٠,٩٨٥	٥	تطوير المعرفة (NN)		
	٠,٩٨٥	٥	ضغط الاداء او العمل (GG)		
	٠,٩٨٧	٣٥	المجموع		
	٠,٩٩٩	٧٢	المجموع الكلي		

ثامناً : حدود البحث

١. الحدود الزمانية : امتد البحث من ٢٠١٦ / ١٢ / ١٩ وحتى ٢٠١٧ / ٣ / ١٥.
٢. الحدود المكانية : ان مكان اجراء الجانب التطبيقي في الكليات الأهلية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في محافظات النجف الاشرف المتمثلة بـ (الجامعة الاسلامية، وكلية الشيخ الطوسي، وكلية الدراسات الانسانية).

تاسعاً : أساليب تحليل البيانات

- تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS :
- ١- الوسط الحسابي الموزون : لقياس مستوى توافر أي من الابعاد الفرعية للبحث في الكليات المبحوثة.
 - ٢- الانحراف المعياري : لقياس مستوى تشتت القيم عن أوسطها الحسابية.
 - ٣- معامل الارتباط Spearman : لقياس طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
 - ٤- معادلة الانحدار الخطي البسيط المتعدد : - لقياس مستوى ونوع تأثير مقدرات الموارد البشرية في ابعاد المنظمات الذكية.

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

أولاً : مقدرات الموارد البشرية

❖ مفهوم مقدرات الموارد البشرية

ساهمت النظريات الإدارية في بلورة توجه واضح نحو الاهتمام بالموارد البشري. فالتكنولوجيا لوحدها مهما بلغت درجة تطورها لا تستطيع أن تحقق أهداف المنظمات بعيداً عن المورد البشري، لان هذا المورد هو الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، فمقدرات الموارد البشرية هي عبارة عن القيم والعادات والتقاليد والمعرفة

والقدرات التي يمتلكها مدراء الموارد البشرية (Ulrich et al., 2007:2). وادعى (Ulrich et al., 2010: 1) إلى أن مقدرات الموارد البشرية تتمخض في القيم والمعرفة والقدرات التي يمتلكها مدراء الموارد البشرية والتي تمكنهم من اداء الاعمال بكفاءة وفاعلية عالية. بينما (Long, 2008:259) فيعتقد ان مفهوم مقدرات الموارد البشرية يتمخض في مجموعة من الخصائص التي تسهم في الأداء الفاعل للموارد البشرية والتي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجيات اعمالها في سوق المنافسة بشكل افضل.

في حين (Darvish et al., 2012:257) يرى أن مقدرات الموارد البشرية تتمحور في السلوكيات التي تشمل المعرفة والمهارات والصفات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح والمتفوق. ويعتقد (Dullyaphut & Untahai, 2013: 62) أن مقدرات الموارد البشرية هي محصلة من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمارس من خلال العمليات التنظيمية والتي تمكن المنظمات من تنسيق أنشطتها والاستفادة من الموجودات التي تمتلكها من اجل اداء مهامها بشكل افضل. بينما تتمثل مقدرات الموارد البشرية لدى (Ahmad et al, 2015: 206) بالعوامل الداخلية للأفراد والتي تتضمن المعرفة والمهارات والقيم التي يعتمد عليها الافراد لإنجاز اعمالهم بشكل كفوء.

ومما تقدم يمكن القول ان مقدرات الموارد البشرية هي " مزيج معقد من المهارات والمعرفة والقيم والعادات والمعتقدات والخصائص والسلوكيات والمعرفة المتراكمة التي تؤدي بتفاعلها الى اداء الاعمال المنظمة بشكل كفوء وبجودة عالية"

❖ أبعاد مقدرات الموارد البشرية

١- **معرفة الأعمال (business knowledge)** : ان إدارة المعرفة تعني تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة الأفراد والعمليات والأنظمة في المنظمة لضمان المحافظة على الموجودات المعرفية التي يتم من خلالها تحسين وعمل المنظمة بشكل فاعل (King, 2009:4). بينما (Lau, 2007:29) يعتقد ان إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تسهم بإنشاء ونشر واستعمال مختلفة العلوم وتبادلها من اجل تحسين وتحقيق الاهداف المنظمة. ويعتقد (Lertputtarak, 2012:88) أن معرفة الأعمال تتمثل في (سلسلة الربحية، والهيكل التنظيمي، والصناعة، واستراتيجيات المنظمة على الأمدن القريب والبعيد، والأدوار الوظيفية، ومسؤوليات الإدارات الأخرى داخل المنظمة، والمعرفة عن البيئة الخارجية للمنظمات وتشغيل أعمال المنظمة العامة).

٢- **تكنولوجيا المعلومات (information technology)** : تسهم تكنولوجيا المعلومات في الحد من المنافسة القائمة على تحسين الإنتاجية، والربحية، وجودة العمليات (Devaraj&Kohli, 2003:273). ويعتقد (Ruel et al., 2007:280) أن التطبيق الفاعل لتكنولوجيا المعلومات له تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية من خلال الاسهام في تخفيض التكاليف، وتحسين مستوى خدمات الموارد البشرية مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية لتصبح شريكا استراتيجياً. واکد ذلك (March&Smith, 1995:251) اسهام التكنولوجيا في تقديم البيانات التي تم تجهيزها في صيغة تحقق الفائدة والقيمة الحقيقية في الإجراءات المتخذة الآن وفي

المستقبل. وادعى (Garman, 2006:82) أن إدارة المعلومات في المنظمات امر ضروري من ناحية توظيف تطبيقات الحاسب الآلي، والبرمجيات، وتقديم الخدمات الصحية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. ومن جانبه (Legris et al., 2003:191) اكد أن إدارة المعلومات في المنظمات تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا الزبون.

٣- **جودة حياة العمل والعائلة (quality of work-family life)** : أي تقديم المساعدة من أجل تحديد وتطوير المسار الوظيفي للعاملين. وجودة حياة العمل ذات بنية ديناميكية متعدد الأوجه تغطي مفاهيم مثل الأمن الوظيفي، ونظم المكافآت والتدريب وفرص التقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار (Zareei et al., 2014:7)

٤- **الإدارة الاستراتيجية (strategic management)** : تتمثل الإدارة الاستراتيجية على أنها فن وعلم وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الإدارية في الوظائف المتعددة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكل يسر وسهولة (David.F, 2011:6). بينما (Armstrong, 2006:115) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تمثل مدخل لاتخاذ القرارات حول اهداف وخطط المنظمة بشكل سياسات وبرامج وممارسات متعلقة بعلاقة العمل، والموارد، والتعلم والتطوير، وإدارة الأداء، والمكافأة، والعلاقة مع الموظف. وادعى (Mat , 2008 : 114) ان الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية عبارة مجموعة منسقة من الإجراءات الهادفة إلى خلق التكامل بين ثقافة المنظمة، والتنظيم، والأفراد، والأنظمة. ويعتقد (Armstrong, 2006:30) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي العملية التي تقتصر على استعمال مداخل شاملة لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل عمودياً مع استراتيجيات الأعمال، وأفقياً مع بعضها البعض. وهذه الاستراتيجيات تحدد الأهداف والخطط المتعلقة بالاعتبارات التنظيمية العامة مثل الفاعلية التنظيمية، والموارد، والتعلم، والتطوير، وعلاقات العاملين.

٥- **العلاقة مع العامل (employee relation)** : ويشير هذا البعد إلى بناء العلاقات مع العاملين من اجل الاسهام بخلق ميزة تنافسية بالاستعانة بالتدريب والتطوير وتحسين الاداء وبمساعدة من القوى العاملة المتنوعة، من أجل تحسين السياق التنافسي للمنظمة (Firooz, 2012:674 ; Zareei et al., 2014:7). ووصف (Xesha, 2014:313) انه من دون علاقات قوية مع أصحاب المصالح يصبح من الصعب تحقيق النجاح لأصحاب الأعمال. ويرى (Odhong&Omolo, 2014:147) أن العلاقة مع العامل تقتصر في التفاعل بين العاملين أنفسهم وكذلك مع أصحاب العمل وهذا التفاعل يمكن أن يكون رسمي أو غير رسمي، ويشمل جميع مجالات الإدارة بما فيها علاقات العمل، ومشاركة العاملين، وتعزيز تواصل العاملين، والعلاقات الصناعية.

٦- **إدارة الموهبة (talent management)** : أن إدارة الموهبة تتطوي على مجموعة واسعة من وظائف إدارة الموارد البشرية لاسيما الاستقطاب والمحافظة على الأفراد، والإدارة، وتطوير المورد البشري بجودة عالية، وإدارة الأداء، والتوظيف، والتعويض، وإدارة التعلم، وتطوير الموظفين، وتخطيط إحلال الموظفين (Sireesha&Ganapavarapu , 2014:50 ; Khatri et al., 2010:39). وتوصل

(Lewis&Hechman, 2006:141) إلى أن إدارة الموهبة تقتصر على الاجراءات و الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأنشطتها المتمحورة في إدارة التعيين، والاختيار، والتوظيف، والبحث والتطوير. ومن وجهة نظر (Armstrong,2009:168) أن إدارة الموهبة تتضمن تحديد وتطوير واستقطاب والمحافظة على القابليات الموجودة لدى الأفراد ذو الموهبة واستثمارها بشكل أمثل من اجل تحقيق أهداف المنظمة واهداف العاملين لديها. بينما وصف (Dries, 2013:274) ادارة الموهبة بانها مجموعة متكاملة من العمليات والبرامج والمعايير والادوار لتصميم وتنفيذ ثقافة المنظمة بما في ذلك استقطاب وتوظيف وتطوير ونشر المواهب والمحافظة عليها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وتلبية احتياجات العمل المستقبلية.

ثانياً : المنظمات الذكية

❖ مفهوم المنظمات الذكية

حضي مفهوم المنظمات الذكية بأهمية كبيرة في الاوان الاخيرة كون هذا المفهوم يعد من الافكار الادارة التي نالت اهتمام الباحثين والكتاب والممارسين، اذ توصل (Matheson & Matheson ,1998) الى ان المنظمات الذكية هي المنظمات التي تقوم باتخاذ قرارات صائبة وذات جودة عالية ومميزة من اجل تحقيق نتائج ومخرجات كفوءة. بينما يعتقد (Hanebeck,2000:29) ان المنظمات الذكية هي المنظمات القادرة على نشر المعرفة المتراكمة على جميع اقسام المنظمة والتنسيق بين هذه الاقسام من اجل اداء الاعمال بمستوى عالي. بينما (Vickers,2000: 135) فيرى ان المنظمات الذكية تتمثل بقدرة المنظمة على استعمال المعارف المتراكمة والمعلومات بشكل امثل من اجل تعزيز نقاط القوى على الامد البعيد في البيئة المنافسة للمنظمة. وتوصل (Filos,2006) الى ان المنظمات الذكية تتمخض في قدرة المنظمة على ادارة الموارد المتمثلة (بالافراد، والمعلومات، والمعرفة، والابداع) واستعمالها بذكاء من اجل توليد قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية التي تتعرض لها المنظمة. واوزر (Nasabi & Safarponnr, 2009: 3492) على ان المنظمات الذكية تتمحور في قدرة المنظمة على استثمار القدرات النفسية والمعرفة المتراكمة من اجل تحسين اداء المنظمة. بينما (معة،2012: 91) فتري ان المنظمات الذكية هي المنظمات التي توفر لأفرادها العاملين الادوات اللازمة لانجاز اعمالهم بنجاح وبكل يسر وسهولة الامر الذي يحفزها على البقاء في عالم الأعمال المتقلب. واكد (الكرعاوي،2015: 128) ان المنظمات الذكية هي المنظمات التي تمتلك مجموعة واسعة من الافراد المبدعين والتميزين بالخفة والرشاقة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

❖ ابعاد المنظمات الذكية

أ- الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision : يشير هذا البعد الى القدرة على خلق والتطور والتعبير عن غرض المنظمة واهدافها التنظيمية ، وان القادة هم الذين يقومون بصياغة الرؤية الاستراتيجية او لهم القدرة على تشكيل وتطوير هذه الرؤية (Stalinski,2004:64) ، (Bakhshian et al,2011:414) .

ب- **المصير المشترك Shared Fate** : معظم الأفراد في المنظمة، بما في ذلك أصحاب المصالح مثل الموردين والشركاء وغيرهم الذين هم بحاجة ماسة إلى معرفة ماهية مهمة ورسالة المنظمة من أجل تحقيقها (Abbaspour: 2015:682). الأمر الذي يجعلهم يشعرون أن لديهم أهداف مشتركة ويتحمل كل واحد منهم مسؤولية نجاح المنظمة بشكل الزامي (Ranjbor& Ahmadi ,2013:1311) .

ت- **الرغبة بالتغيير Appetite for Change**: فإدارة التغيير هي عبارة عن عملية متجددة ومستمرة للمنظمة من حيث الاتجاه، والبنية التحتية، والقدرات لتلبية حاجات الزبائن الدخيلين والخارجيين (Todnem.R, 2000:66; Moran&Brightman, 2005:369). إذ توصل (Vakola&Nikolaou,2005:162) إلى أن صمود الأفراد أمام التغييرات التي تواجهها المنظمات سوف يساعدها على التكيف بالسرعة المرغوبة من خلال امتلاك مقدرة إدارة عمليات التغيير، وبدوره يمكن أن يساعد موظفي الموارد البشرية أعضاء المنظمة الآخرين على إدارة التغيير. وأوجز (Armenakis&Bedeian,1999:301) أن تنفيذ عملية إدارة التغيير يتطلب اكتساب سلوكيات جديدة تغيير الوضع الراهن إلى الحالة المرغوب فيها، وتعزيز وتحسين السلوكيات الجديدة (Ibbs et al., 2001:159).

ث- **القلب Heart** : القلب هو حجر الزاوية في أي منظمة، فالمنظمة التي تكون معدومة أي لا تمتلك قلب فانها لا تمتلك القدرة على اداء مهامها وفق المستوى المطلوب، وبالتالي فالقلب هو الاساس في كل منظمة. فالقادة من خلال هذا العنصر يستطيعون كسب قدر عالي من الجهود التقديرية من خلال استعداد الموظفين على الاسهام بشيء أكثر مما كان متوقعا، لأنهم يحددون نجاحهم مع نجاح المنظمة التي تسعى للنجاح (Albrecht, 2002: 12).

ح- **الانسجام والتوافق Alignment & Congruence**: يشير هذا البعد إلى مجموعة من القواعد والمعايير التي تضعها المنظمة لفرق العمل من أجل اداء اعمالهم بانسجام وتوافق عالي، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة عن طريق تفاعل الفرق المنظمة مع بعضها البعض. وفي المنظمة ذكية النظم، تقوم ادارتها بتمكين الافراد من اجل تحقيق مهامها. حيث يعمل المصممين وقادتها على ازالة التناقضات الهيكلية ، وتعزيز محاذاة الطاقات الفردية نحو هدف مشترك (Albrecht, 2002: 12).

خ- **تطوير المعرفة Knowledge Deployment** : يشير هذا البعد إلى أن المعرفة هي مجموعة من الحقائق ووجهات النظر أو الآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة فضلا عن أن المعرفة تستعمل لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف محدد أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو الحالة. ويوجد مصدرين للحصول على معرفة الأعمال هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي، يتمثل المصدر الداخلي بالمعرفة الضمنية مثل الخبرات، والمعتقدات، والافتراضات، والذكريات، ومذكرات الأفراد، كما يشمل المصدر الداخلي لمعرفة الأعمال الوثائق وقواعد البيانات. أما المصدر الخارجي لمعرفة الأعمال فيتمثل بالمعرفة الصريحة وتشمل المقارنة، والمشاركة

في المؤتمرات، والاستعانة بالموظفي، والصحف والمجلات والمقالات المنشورة على الشبكة الدولية (الأنترنت)، ومشاهدة التلفاز والفيديو، والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وبناء التحالفات والمشاريع المشتركة (Hijazi&Al-hroot, 2013:63).

د-ضغط الاداء او العمل Performance Pressure: يشير هذا البعد الى الأداء كونه وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل (Dobrin et al.,2012:311).

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

أولاً : الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث : تتناول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث، وقد تم تحديد مستوى الاستجابة في ضوء المتوسطات الحسابية المحسوبة من خلال تحديد انتمائها إلى أي فئة من الفئات الواردة في الجدول (٢).

الجدول (٢)

مقياس المقارنة لمستوى توافر مقدرات الموارد البشرية والمنظمات الذكية

طول الفئة	مستوى التوافر
١-٨٠	منخفض جداً
٨١-٢٠٠	منخفض
٢٠١-٣٠٠	معتدل
٣٠١-٤٠٠	مرتفع
٤٠١-٥٠٠	مرتفع جداً

١- مقدرات الموارد البشرية (HRC)

أ- الإدارة الاستراتيجية (DD) :

يتضح من نتائج الجدول (٣) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة السابعة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤,٠٧) وبانحراف معياري قدرة (٠,٩١٨). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الاولى وبوسط حسابي قدرة (٣,٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٨٦). وعليه يمكن التعويل انه على الكليات المبحوثة إدراك تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال تبني مدخل شامل للمعرفة الحديثة.

الجدول (٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لقرارات بعد الإدارة الاستراتيجية N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	3.8	0.886	اتفق	مرتفع	١٠
٢	3.95	0.893	اتفق	مرتفع	٥

٣	3.86	0.832	اتفق	مرتفع	٩
٤	3.91	0.868	اتفق	مرتفع	٧
٥	3.89	0.866	اتفق	مرتفع	٨
٦	3.93	0.821	اتفق	مرتفع	٦
٧	4.07	0.918	اتفق	مرتفع	١
٨	4.01	0.858	اتفق	مرتفع	٢
٩	4	0.894	اتفق	مرتفع	٣
١٠	3.99	0.844	اتفق	مرتفع	٤

معرفة الأعمال (AA): يتضح من نتائج الجدول (٤) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤,٠٦) وبانحراف معياري قدرة (٠,٨٨٥). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثانية وبوسط حسابي قدرة (٣,٨٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٨٣). وبالتالي يتعين على الكليات المبحوثة إدراك للخدمات المقدمة الامر الذي يعني ان اكتساب طرق معرفية جديدة بشأن اوصول الخدمة الى الزبون وتحقيق الرضا الوافي له.

الجدول (٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لقرارات بعد معرفة الأعمال N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	4.01	0.901	اتفق	مرتفع	٢
٢	3.83	0.983	اتفق	مرتفع	٥
٣	4.06	0.885	اتفق	مرتفع	١
٤	3.99	0.844	اتفق	مرتفع	٣
٥	3.84	0.928	اتفق	مرتفع	٤

ب- إدارة الموهبة (FF): يتضح من نتائج الجدول (٥) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة السادسة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤,١٢) وبانحراف معياري قدرة (٠,٧٩٦). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثالثة وبوسط حسابي قدرة (٣,٧٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٦). أي يمكن القول انه يتعين على الكليات المبحوثة تقييم مستوى مهارات العاملين وبما يؤمن تحقيق أهداف العمل من خلال اكتساب القدرة على تعليم وتحسين المواهب المناسبة.

الجدول (٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعيد إدارة الموهبة N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	3.86	0.904	اتفق	مرتفع	٥
٢	3.96	0.993	اتفق	مرتفع	٢
٣	4.12	0.796	اتفق	مرتفع	١
٤	3.95	0.878	اتفق	مرتفع	٣

٥	3.94	0.953	اتفق	مرتفع	٤
٦	3.79	0.876	اتفق	مرتفع	٦
٧	3.95	0.893	اتفق	مرتفع	٣

ج- العلاقة مع العاملين (EE) :

يتضح من نتائج الجدول (٦) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤) وبانحراف معياري قدرة (٠,٨٣٦). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الرابعة وبوسط حسابي قدرة (٣,٨٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٨٦). الامر الذي يعني انه على الكليات المبحوثة المحافظة على توقعاتها المستقبلية بشأن الاحتياجات التعليمية.

الجدول (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعدها العلاقة مع العاملين N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	3.89	0.894	اتفق	مرتفع	٥
٢	4	0.836	اتفق	مرتفع	١
٣	3.94	0.871	اتفق	مرتفع	٣
٤	3.86	0.786	اتفق	مرتفع	٦
٥	3.9	0.860	اتفق	مرتفع	٤
٦	3.98	0.757	اتفق	مرتفع	٢

د- جودة حياة العمل والعائلة (CC) :

الجدول (٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعدها جودة حياة العمل والعائلة N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	3.77	0.952	اتفق	مرتفع	٤
٢	3.91	0.964	اتفق	مرتفع	٣
٣	3.98	0.907	اتفق	مرتفع	٢
٤	4.04	0.980	اتفق	مرتفع	١

يتضح من نتائج الجدول (٧) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٣,٧٧) وبانحراف معياري قدرة (٠,٩٥٢). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الرابعة وبوسط حسابي قدرة (٤,٠٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٨٠). أي ينبغي على الكليات المبحوثة المحافظة على تبني مدخل شامل لتحديد ساعات العمل الخلاقة من اجل توفير التوازن بين العمل وحياة العائلة.

هـ- تكنولوجيا المعلومات (BB) :

الجدول (٨)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعدها تكنولوجيا المعلومات N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	3.73	0.866	اتفق	مرتفع	٤
٢	4.04	0.993	اتفق	مرتفع	١
٣	3.77	0.965	اتفق	مرتفع	٣
٤	4.04	0.901	اتفق	مرتفع	١
٥	3.86	0.996	اتفق	مرتفع	٢

يتضح من الجدول (٨) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرتين الثانية، والرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤,٠٤) وانحراف معياري قدرة (٠,٩٩٣ ، ٠,٩٠١) على التوالي. بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الاولى وبوسط حسابي قدرة (٣,٧٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦٦). الامر الذي يؤدي الى قيام الكليات المبحوثة بتوفير شبكة من خدمات الاتصالات مثل الأنترنت لتسهيل أخطار أنشطة الموارد البشرية. ومما تم تقديمه في الجداول (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨) يمكن صياغة الجدول (٩) لعرض خلاصة بالأوساط الحسابية العامة لمقدرات الموارد البشرية المعتمدة في هذا البحث.

الجدول (٩)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لأبعاد مقدرات الموارد البشرية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	معرفة الاعمال (AA)	٣,٩٥	٠,١٠٦	اتفق	مرتفع	١
٢	تكنولوجيا المعلومات (BB)	٣,٨٩	٠,١٤٦	اتفق	مرتفع	٥
٣	جودة حياة العمل والعائلة (CC)	٣,٩٢	٠,١١٦	اتفق	مرتفع	٤
٤	الادارة الاستراتيجية (DD)	٣,٩٤	٠,٠٨٠	اتفق	مرتفع	٢
٥	العلاقة مع العاملين (EE)	٣,٩٣	٠,٠٥٣	اتفق	مرتفع	٣
٦	ادارة الموهبة (FF)	٣,٩٤	٠,١٠٢	اتفق	مرتفع	٢

يتضح من الجدول (٩) ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب مقدرة معرفة الاعمال بوسط حسابي قدرة (٣,٨٩) وانحراف معياري بلغ (٠,١٤٦). وتمخضت ادنى فقرة في مقدرة تكنولوجيا المعلومات بوسط حسابي بلغ (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,١٠٦). الامر الذي يفرض على الكليات المبحوثة استعمال برامج الكمبيوتر وحزم البرمجيات من اجل تقييم الأداء وغيرها من الأنشطة في إدارة الموارد البشرية.

٢- المنظمات الذكية

أ- الرؤية الاستراتيجية (XX)

الجدول (١٠)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعد الرؤيا الاستراتيجية N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	4.01	0.٩٤٥	اتفق	مرتفع	١
٢	3.81	0.853	اتفق	مرتفع	٥

٣	3.83	0.984	اتفق	مرتفع	٤
٤	3.95	0.823	اتفق	مرتفع	٢
٥	3.94	0.885	اتفق	مرتفع	٣

يتضح من نتائج الجدول (١٠) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤,٠١) وبانحراف معياري قدرة (٠,٩٤٥). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثانية وبوسط حسابي قدرة (٣,٨١) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٥٣). يتعين على الكليات المبحوثة تحديد الاتجاهات الرئيسة والفرص والتحديات من اجل استثمار الفرص والتصدي للتهديدات.

ب- المصير المشترك (YY)

يتضح من نتائج الجدول (١١) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤,٠١) وبانحراف معياري قدرة (٠,٨٨٧). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثانية وبوسط حسابي قدرة (٣,٨١) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٩٥). الامر الذي بموجبه ينبغي على الكليات المبحوثة القيام بتحفيز التدريسيين على المشاركة بعملية وضع الخطط والأولويات والمقترحات.

الجدول (١١)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعد المصير المشترك N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الالهمية
١	4.01	0.887	اتفق	مرتفع	١
٢	3.81	0.895	اتفق	مرتفع	٥
٣	3.94	0.966	اتفق	مرتفع	٢
٤	3.91	0.868	اتفق	مرتفع	٣
٥	3.83	0.959	اتفق	مرتفع	٤

ج- الرغبة في التغيير (ZZ)

الجدول (١٢)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعد الرغبة في التغيير N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الالهمية
١	3.83	0.84838	اتفق	مرتفع	٤
٢	3.98	0.90796	اتفق	مرتفع	٣
٣	4.05	0.90693	اتفق	مرتفع	١
٤	3.98	0.92162	اتفق	مرتفع	٣
٥	4.04	0.88663	اتفق	مرتفع	٢

يتضح من نتائج الجدول (١٢) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤,٠٥) وبانحراف معياري قدرة (٠,٩٠٦٩٣). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الاولى وبوسط حسابي قدرة (٣,٨٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٤٨٣٨). وبالتالي فان على الكليات المبحوثة السماح للتدريسيين وفي جميع الاقسام بطرح الاسئلة والاستفسارات بخصوص صيغ العمل المقبولة.

د- القلب (VV)

الجدول (١٣)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعء القلب N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	4.07	0.848	اتفق	مرتفع	١
٢	3.9	0.888	اتفق	مرتفع	٤
٣	3.99	0.782	اتفق	مرتفع	٢
٤	3.91	0.868	اتفق	مرتفع	٣
٥	3.85	0.909	اتفق	مرتفع	٥

يتضح من نتائج الجدول (١٣) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤,٠٧) وبانحراف معياري قدرة (٠,٨٤٨). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الخامسة وبوسط حسابي قدرة (٣,٨٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٠٩). الامر الذي يعني السماح للتدريسيون بالتعبير عن التفاؤل بخصوص فرصهم المهنية بحرية عالية.

هـ- الانسجام والتوافق (MM)

الجدول (١٤)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعء الانسجام والتوافق N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	3.84	0.914	اتفق	مرتفع	٥
٢	3.94	0.677	اتفق	مرتفع	٣
٣	4	0.881	اتفق	مرتفع	١
٤	3.93	0.984	اتفق	مرتفع	٤
٥	3.98	0.821	اتفق	مرتفع	٢

يتضح من نتائج الجدول (١٤) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة الثالثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤) وبانحراف معياري قدرة (٠,٨٨١). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الاولى وبوسط حسابي قدرة (٣,٨٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٩١٤). يتعين على الكليات المبحوثة وضع رؤيا واضحة للاساتذ بشأن القيام بمهامهم على اكمل وجه.

و- تطوير المعرفة (NN)

الجدول (١٥)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعء تطوير المعرفة N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى	ترتيب
---	---------------	-------------------	---------------	-------	-------

الاهمية	الاجابة	المعياري	الحسابي	
١	مرتفع	0.839	4.09	١
٢	مرتفع	0.851	4.02	٢
٤	مرتفع	0.861	3.9	٣
٣	مرتفع	0.901	3.96	٤
٥	مرتفع	0.861	3.85	٥

يتضح من نتائج الجدول (١٥) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٤,٠٩) وبانحراف معياري قدرة (٠,٨٣٩). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الخامسة وبوسط حسابي قدرة (٣,٨٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦١). يتعين على الكليات المبحوثة المحافظة على الثقافات التي تمتلكها لان هذا يشجع التدريسيين على المشاركة بالمعرفة وتبادل معلومات العمل المهمة.

ز- ضغط الاداء او العمل (GG)

الجدول (١٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لبعـد ضغط الاداء N=81

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	3.98	0.894	اتفق	مرتفع	١
٢	3.8	0.927	اتفق	مرتفع	٣
٣	3.7	0.954	اتفق	مرتفع	٤
٤	3.98	0.961	اتفق	مرتفع	١
٥	3.9	0.845	اتفق	مرتفع	٢

يتضح من الجدول (١٦) ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة الاولى، والرابعة اذ بلغ الوسط الحسابي لهما (٣,٩٨) وبانحراف معياري قدرة (٠,٨٩٤ ، ٠,٩٦١). بينما ادنى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثالثة وبوسط حسابي قدرة (٣,٧) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٤). يتعين على الكليات المبحوثة تفعيل دور القيادات الجامعة على حل مشاكل الاداء بسرعة.

ومما تقدم من الجداول (١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦) يمكن صياغة الجدول (١٧) لعرض خلاصة بالأوساط الحسابية العامة لإبعاد المنظمات الذكية المعتمدة في هذا البحث.

الجدول (١٧)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لأبعاد المنظمات الذكية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
١	الرؤية الاستراتيجية (XX)	٣,٩١	٠,٠٨٥	اتفق	مرتفع	٤
٢	المصير المشترك (YY)	٣,٩٠	٠,٠٨٢	اتفق	مرتفع	٥
٣	الرغبة في التغيير (ZZ)	٣,٩٧	٠,٠٨٨	اتفق	مرتفع	١
٤	القلب (VV)	٣,٩٥	٠,٠٨٧	اتفق	مرتفع	٢
٥	الانسجام والتوافق (MM)	٣,٩٤	٠,٠٦١	اتفق	مرتفع	٣
٦	تطوير المعرفة (NN)	٣,٩٧	٠,٠٩٤	اتفق	مرتفع	١

٧	ضغط الاداء او العمل (GG)	٣,٨٧	٠,١١٨	اتفق	مرتفع	٦
---	--------------------------	------	-------	------	-------	---

يتضح من نتائج الجدول (١٧) ان اعلى وسط حسابي لإبعاد المنظمات الذكية تمخض في بُعد الرغبة في التغيير اذ بلغ (٣,٩٧) وانحراف معياري قدرة (٠,٠٨٨). بينما تمخض ادنى وسط حسابي في بُعد ضغط الاداء او العمل اذ بلغ (٣,٨٧) وانحراف معياري بلغ مستواه (٠,١١٨)، وعلي يمكن القول ان الكليات المبحوثة تسعى الى احداث التغيير والتوصل الى طرق واساليب وادوات جديدة من اجل ذلك من اجل خلق نتائج طيبة بين الكليات المقارنة.

ثانياً : علاقة الارتباط بين أبعاد مقدرات الموارد البشرية وابعاد المنظمات الذكية

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية وبوصفها المتغير المستقل، والمنظمات الذكية بوصفها المتغير المعتمد وقد بلغت قوة الارتباط ما يقارب (٠,٩٩٦)، من خلال اختبار فرضية البحث التي تنص على " انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقدرات الموارد البشرية والمنظمات الذكية" وفرضياتها الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط البسيط.

الجدول (١٨)

مصنوفة الارتباط بين مقدرات الموارد البشرية وابعاد المنظمات الذكية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	الرؤية الاستراتيجية (XX)	المصير المشترك (YY)	الرغبة في التغيير (ZZ)	القلب (VV)	الانسجام والتوافق (MM)	تطوير المعرفة (NN)	ضغط الاداء (GG)
معرفة الاعمال (AA)		.874**	.875**	.910**	.868**	.879**	.952**	.914**
تكنولوجيا المعلومات (BB)		.959**	.926**	.956**	.899**	.901**	.937**	.947**
جودة حياة العمل والعائلة (CC)		.957**	.943**	.915**	.889**	.869**	.877**	.928**
الادارة الاستراتيجية (DD)		.943**	.971**	.978**	.943**	.864**	.941**	.943**
العلاقة مع العاملين (EE)		.936**	.918**	.909**	.917**	.928**	.874**	.908**
ادارة الموهبة (FF)		.900**	.903**	.935**	.876**	.914**	.971**	.929**

** معنوي عند مستوى دلالة ٠,٠١

نستنتج من الجدول (١٨) ما النقاط الآتية :

- ١- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية موجبة بين مقدرة معرفة الاعمال وابعاد المنظمات الذكية، وتتراوح هذه العلاقة بين (٠,٨٦٨) لبُعد القلب ، الى (٠,٩٥٢) لبُعد تطوير المعرفة وتحت مستوى دلالة ٠,٠١.
- ٢- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية موجبة بين مقدرة تكنولوجيا المعلومات وابعاد المنظمات الذكية، وتتراوح هذه العلاقة بين (٠,٨٩٩) لبُعد القلب ، الى (٠,٩٥٩) لبُعد الرؤية الاستراتيجية وتحت مستوى دلالة ٠,٠١.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية موجبة بين مقدرة جودة حياة العمل والعائلة وابعاد المنظمات الذكية، وتتراوح هذه العلاقة بين (٠,٨٦٩) لبُعد الانسجام والتوافق ، الى (٠,٩٥٧) لبُعد الرؤية الاستراتيجية وتحت مستوى دلالة ٠,٠١.

٤- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية موجبة بين مقدرة الادارة الاستراتيجية وابعاد المنظمات الذكية، وتتراوح هذه العلاقة بين (٠,٨٦٤) لبُعد الانسجام والتوافق، الى (٠,٩٧٨) لبُعد الرغبة في التغيير وتحت مستوى دلالة ٠,٠١.

٥- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية موجبة بين مقدرة العلاقة مع العاملين وابعاد المنظمات الذكية، وتتراوح هذه العلاقة بين (٠,٨٧٤) لبُعد تطوير المعرفة، الى (٠,٩٣٦) لبُعد الرؤية الاستراتيجية وتحت مستوى دلالة ٠,٠١.

٦- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية موجبة بين مقدرة ادارة الموهبة وابعاد المنظمات الذكية، وتتراوح هذه العلاقة بين (٠,٨٧٦) لبُعد القلب، الى (٠,٩٧١) لبُعد تطوير المعرفة وتحت مستوى دلالة ٠,٠١.

ثالثاً : علاقة الاثر بين أبعاد مقدرات الموارد البشرية والمنظمات الذكية

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والقائلة (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمقدرات الموارد البشرية في المنظمات الذكية) ولأجل ذلك تمت الاستعانة بمعادلة الانحدار الآتية:

$$Y = a + B_1X$$

$$Y=0.019+0.996 X$$

الجدول (١٩)

تأثير ابعاد مقدرات الموارد البشرية على المنظمات الذكية

المنظمات الذكية						المتغير المعتمد
T المحسوبة	F المحسوبة	R ²	B	a	B ₁	المتغير المستقل
٢٨,٤١٣	٨٠٧,٣١١	٠,٩١	٠,٩٥٤	0.319	0.915	معرفة الاعمال (AA)
٤٣,٠٩٣	١٨٥٦,٩٨	٠,٩٥٩	٠,٩٧٩	0.426	0.901	تكنولوجيا المعلومات (BB)
31.223	974.891	0.925	0.962	0.517	0.870	جودة حياة العمل والعائلة (CC)
56.172	3155.306	0.976	0.988	0.050	0.984	الادارة الاستراتيجية (DD)
33.716	1136.754	0.935	0.967	-0.119	1.031	العلاقة مع العاملين (EE)
38.699	1497.628	0.95	0.975	0.118	0.967	ادارة الموهبة (FF)
145.894	21285.165	0.996	0.998	0.019	0.996	مقدرات الموارد البشرية

نستنتج من الجدول (١٩) النقاط المهمة الآتية :

١- وجود علاقة اثر احصائية موجبة بين مقدرة معرفة الاعمال على المنظمات الذكية والمتمثلة بالكليات المبحوثة، ومعادلة الانحدار تفسر ذلك والتي تفرض ان (Y=0.319+0.915 X)، الامر الذي يعني ان تغيير مقدرة معرفة الاعمال بمقدار وحدة واحدة سوف ينعكس ايجاباً بالزيادة على فاعلية الكليات المبحوثة بمقدار (٠,٣١٩). وبما ان قيمة R² قد بلغت (٩١%) والتي تعني انها تفسر (٩١%) من متغيرات البيئة التعليمية،

بينما النسبة المهملة والبالغة (٩%) فإنها تعود لمتغيرات خارج اطار الدراسة الحالية، فضلا عن هذا فان قيمتي F,T المحسوبة المبينة في الجدول اعلى اكبر من قيمة F,T الجدولية

٢- وجود علاقة اثر احصائية موجبة بين مقدرة تكنولوجيا المعلومات على المنظمات الذكية والمتمثلة بالكليات المبحوثة، ومعادلة الانحدار $(Y=0.426+0.901 X)$ ، تفسر ذلك والتي تعني ان تغير مقدرة تكنولوجيا المعلومات بمقدار وحدة واحدة سوف يؤثر ايجاباً بالزيادة على الكليات المبحوثة بمقدار (٠,٤٢٦). وبما ان قيمة R^2 قد بلغت (٩٥,٦%) والتي تعني انها تفسر (٩٥,٦%) من متغيرات البيئة التعليمية، بينما النسبة المهملة والبالغة (٤,٤%) فإنها تعود لمتغيرات خارج اطار الدراسة الحالية، فضلا عن هذا فان قيمتي F,T المحسوبة المبينة في الجدول اعلى اكبر من قيمة F,T الجدولية

٣- وجود علاقة اثر احصائية موجبة بين مقدرة جودة حياة العمل والعائلة على المنظمات الذكية والمتمثلة بالكليات المبحوثة، ومعادلة الانحدار تفسر ذلك والتي تفرض ان $(Y=0.517+0.870 X)$ ، والتي تعني ان مقدار التغير في مقدرة جودة حياة العمل والعائلة والبالغ (٠,٨٧٠) سوف ينعكس ايجاباً بالزيادة على الكليات المبحوثة بمقدار (٠,٨٧١). وبما ان قيمة R^2 قد بلغت (٩٢,٥%) والتي تعني انها تفسر (٩٢,٥%) من متغيرات البيئة التعليمية، بينما النسبة المهملة والبالغة (٧,٥%) فإنها تعود لمتغيرات عشوائية خارج اطار الدراسة الحالية، فضلا عن هذا فان قيمتي F,T المحسوبة المبينة في الجدول اعلى اكبر من قيمة F,T الجدولية

٤- وجود علاقة اثر احصائية موجبة بين مقدرة الادارة الاستراتيجية على المنظمات الذكية والمتمثلة بالكليات المبحوثة، ومعادلة الانحدار تفسر ذلك $(Y=0.050+0.984 X)$ ، وبما ان قيمة R^2 قد بلغت (٩٧,٦%) والتي تعني انها تفسر (٩٧,٦%) من متغيرات البيئة التعليمية، بينما النسبة المهملة والبالغة (٢,٤%) فإنها تعود لمتغيرات خارج اطار الدراسة الحالية، فضلا عن هذا فان قيمتي F,T المحسوبة المبينة في الجدول اعلى اكبر من قيمة F,T الجدولية

٥- وجود علاقة اثر احصائية موجبة بين مقدرة العلاقة مع العاملين على المنظمات الذكية والمتمثلة بالكليات المبحوثة، وان معادلة الانحدار $(Y=-0.119+1.031 X)$ والتي تفسر ان تغير مقدرة العلاقة مع العامل بمقدار وحدة واحدة سوف ينعكس سلباً على الكليات المبحوثة بالنقصان بمقدار (٠,١١٩)، وبما ان قيمة R^2 قد بلغت (٩٣,٥%) والتي تعني انها تفسر (٩٣,٥%) من متغيرات البيئة التعليمية، بينما النسبة المهملة والبالغة (٦,٥%) فإنها تعود لمتغيرات عشوائية خارج اطار الدراسة الحالية، فضلا عن هذا فان قيمتي F,T المحسوبة المبينة في الجدول اعلى اكبر من قيمة F,T الجدولية

٦- وجود علاقة اثر احصائية موجبة بين مقدرة ادارة الموهبة على المنظمات الذكية والمتمثلة بالكليات المبحوثة، وان معادلة الانحدار $(Y=0.118+0.967 X)$ تفسر ذلك أي ان مقدار الزيادة في مقدرة ادارة الموهبة سيؤثر على الكليات المبحوثة بمقدار (٠,١١٨)، وبما ان قيمة R^2 قد بلغت (٩٥%) والتي تعني انها تفسر (٩٥%) من

متغيرات البيئة التعليمية، بينما النسبة المهيمنة والبالغة (٥٠%) فإنها تعود لمتغيرات خارج إطار الدراسة الحالية، فضلا عن هذا فإن قيمتي F,T المحسوبة المبينة في الجدول اعلى اكبر من قيمة F,T الجدولية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- ١- اثبت التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط واثر ذات دلالة احصائية قوية بين مقدرات الموارد البشرية المتمثلة بـ (الادارة الاستراتيجية، ومعرفة الاعمال، وادارة الموهبة، والعلاقة مع العاملين، وجودة حياة العمل والعائلة، وتكنولوجيا المعلومات). والمنظمات الذكية (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب، والانسجام والتوافق ، وتطوير المعرفة، وضغط الاداء). الامر الذي يعني ان هنالك مشاركة في تنظيم وتنسيق وتنفيذ لاستراتيجية المتبعة من قبل الكليات المبحوثة.
- ٢- هناك اهتمام واضح من قبل ادارة الكليات المبحوثة بامتلاك مهارات تحليلية وعلمية ونظرية على الامد البعيد.
- ٣- هنالك تأكيد واضح من قبل الكليات المبحوثة على ادامة العلاقات من اجل عملية توصيل برامج الموارد البشرية.
- ٤- تحرص الكليات المبحوثة على المحافظة المحافظة على المواهب المناسبة من اجل تحقيق التكامل بين معلومات الموارد البشرية وحاجات المدراء التنفيذيين المتعلقة بالمهارات المطلوبة.
- ٥- تحرص الكليات المبحوثة على ضمان استعمال المواهب المناسبة من خلال تطوير المعايير المناسبة لقياس مستوى أنشطة الأفراد في علاقتها مع الأهداف الاستراتيجية.
- ٦- تحرص الكليات المبحوثة على تبني مدخل شامل لتحديد ساعات العمل الخلاقة من اجل توفير التوازن بين العمل وحياة العائلة، اذ ان للكليات المبحوثة عملية فاعلة في تحديد وتطوير وترقية قادتها المستقبليين ومفكرها الاستراتيجيين
- ٧- تحرص الكليات المبحوثة على استعمال برامج الكمبيوتر وحزم البرمجيات من اجل تقييم الأداء وغيرها من الأنشطة في إدارة الموارد البشرية
- ٨- تحرص الكليات المبحوثة على الاهتمام بمبدأ التعاون بين منتسبيها، اذ يساعد المنتسبين في جميع اقسام الكليات المبحوثة بعضهم البعض ويتبادلون المعلومات والأفكار طوعا ويدعم بعضهم البعض في اداء اعمالهم.
- ٩- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد مقدرات الموارد البشرية وأبعاد المنظمات الذكية.
- ١٠- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد مقدرات الموارد البشرية والمنظمات الذكية ، وهذا يدل على ان امتلاك المنظمات لموارد ذات مقدرات عالية يساهم بشكل كبير في بناء المنظمات الذكية.

ثانياً : التوصيات

- ١- ضرورة قيام الكليات على تطور خدماتها بشكل مستمر بما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل، الامر الذي يعني المحافظة على مكانة وسمعة الكلية مقارنةً بالكليات الاخرى.
- ٢- ضرورة الاهتمام الكليات المبحوثة بتسهيل اجراءات العمل من اجل تسهيل اداء الاعمال والمهام المطلوبة من منتسبيها.
- ٣- ضرورة قيام الكليات بالتاكيد على الاهتمام بالخدمات التي تقدمها لمنتسبيها.
- ٤- ضرورة قيام الكليات بالتاكيد على امتلاك مقدرات عالية المستوى من اجل تقييم مستوى مهارات العاملين وبما يؤمن تحقيق أهداف العمل.
- ٥- يتعين على الكليات المبحوثة تحديد المؤشرات والمتطلبات والمقدرات الرئيسة لتحقيق الأداء الأمثل.
- ٦- ضرورة تركيز الكليات على توفير الوسائل اللازمة لتطوير منتسبيها من خلال البرامج التعليمية والصحية.
- ٧- ضرورة قيام الكليات المبحوثة على حث منتسبيها من اجل الاسهام في ازالة المشاكل الشخصية وتطوير المسار الوظيفي للمنتسبين.

المصادر والمراجع

اولاً : العربية

١. معلقة ، قيصر علي هادي " الاستراتيجية المستدامة ودورها في بناء المنظمات الذكية " دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة (٢٠١٢).
٢. 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، اسيا سيل، كورك) ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء.

ثانياً : الاجنبية

1. Zareei.E, Zamani.A, and Tanaomi.M, (2014) "A conceptual model of human resources competencies (HRC) using structural equation modelling: a case study" Journal International Business Innovation and Research, Vol. 8, No. 1, pp.1–19.
2. Xesha.D, Iwu.C, Slabbert.A, Nduna.J,2014 "The Impact of employer-employee relationships on business growth" Journal of Economics, VOL.5, NO.3:PP. 313-324.
3. Vickers,Margaret (2000) "Clever Versus Intelligent Organizations: Cases from Australia "Academy of Management Executive., Vol. 14, No. 3.
4. Ulrich.Dave , Brockbank.Wayne ,Johnson.Dani &Younger.Jon, 2010" Human Resource Competencies" the RBLGroup, pp1-7.
5. Ulrich.D ,Brockbank.W , Johnson.D , Younger.J, 2007 "Human resource competencies: responding to increased expectations" © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com), pp1-12 . DOI 10.1002/ert.20159.
6. Todnem.R, 2005" Organisational Change Management: A Critical Review" Journal of Change Management ,Vol. 5, No. 4, PP369–380.

7. Stalinski,,Sherryl(2004) **"Organizational Intelligence: A Systems Perspective"** Vol 22 • No 2 • pp 55-66.
8. Sireesha.P&Ganapavarapu.L,2014 **"Talent management: A critical review"** IOSR Journal of Business and Management,Volume 16, Issue 9, PP 50-54.
9. Ruel.H, Bondarouk.T, Velde.M, 2007 **"The Contribution of e-HRM to HRM effectiveness: results from a quantitative study in dutch ministry"**, Employee Relation ,Vol.(29), Issue(3), pp 280-291.
10. Odhong.E&Omolo.J,2014 **"An analysis of the factors affecting employee relations in the flower Industry in kenya, a case of waridi Ltd, athi river"** International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No.11,PP.147-160.
11. Nasabi,Narjes Al-sadat &Safarpour , Ali Reza(2009) **"Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008"** Australian Journal of Basic and Applied Sciences,Vol 3, No 4)pp 3492-3499 .
12. Moran.J&Brightman.B, 2000 **"Leading organizational change"** Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today ,Volume 12 . Number 2 , pp. 66-74.
13. Matheson, David and Matheson, James E.,(1998)," **The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D**", Harvard Business School Press. Boston.p.121-110.
14. Mat , Johari . (2008) ," **The influence of leadership style on internal marketing in retailing**" dissertation of philosophy , Untversity of Stirling.
15. March.S&Smith.G,1995" **Design and natural science research on information technology "** Decision Support Systems 15, pp.251-266.
16. Long.C, 2008. **Examining Human Resource Competencies And Their Relationship To The Success Factors Of HR Profession.** Journal Serv. Sc. Management 1: PP.259-265.
17. Lewis.R&Hechman.R, 2006 " **Talent management a critical review**", Human Resources Management Review, vol.16, PP.139–154.
18. Lertputtarak.S, 2012,"**The Influence of HR, IT, and market knowledge competencies on the performance of HR managers in food exporting companies in thailand**" International Business Research, Vol. 5, No. 1, pp.87-97.
19. Legris.P, Ingham.J,Collette.P,2003"**Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model**" Journal Information & Management, PP.191–204,
20. Lau.R, Kong.H ,2007"**Fuzzy domain ontology discovery for business knowledge management**" IEEE Intelligent Informatics Bulletin November ,Vol.8 No.1.PP. 29-41.
21. King.W,2009"**Knowledge management and organizational learning "** Annals of Information Systems 4, PP. 3-`13.
22. Khatri.P, Gupta.S, Gulati.K Chauhan.S,2010"**Talent management in HR**"Journal of Management and Strategy ,Vol. 1, No. 1, PP.39-46.
23. Ibbs.C,Wong.C&Kwak.Y, 2001" **Project Change Management System**" Journal of Management in engineering, Vol. 17, No. 3.PP159-165.
24. Hijazi.H&Al-hroot.H, 2013 **"Measuring the Effect of the Perception of Knowledge Management on its Utilization in Public Sector in Jordan: A comparative Study to Determine the Change in the Utilization of Knowledge Management Between 2004 – 2013"** Information and Knowledge Management,Vol.3, No.11. PP.63-74.

25. 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 .
26. Garman.A, 2006 "**Business knowledge and skills**"Journal of Healthcare Management,PP.81-85.
27. Firooz, A,2012," **Investigate and explain the relationship between human resource competency dimensions with organizational performance**" Life Science Journal, vol.9, NO.4, pp 673-678.
28. Filos.E,(2006)," **smart organizations in the digital iage**",European Commission, Directorate-General Information Society and Media, 25 July, p.3. www.cetim.de/.../54_Smart_Orgs_in_Dig_Age_Filo...
29. Dullayaphut.P,&Untachai.S, 2013" **Development the Measurement of Human Resource Competency in SMEs in Upper Northeastern Region of Thailand**"4th , Procedia - Social and Behavioral Sciences 88.
30. Dries.N, 2013"**The psychology of talent management: A review and research agenda**" journal Human Resource Management Review 23 ,pp.272–285.
31. Dobrin.C, Popescu.G, Popescu.V, Popescu.C,2012"**The concept of performance in business organization – case study on the employee performance in Romanian business organizations**" performance of the 6th bucharest, romania,PP.310-316.
32. Devaraj.S&Kohli.R, 2003 "**Performance Impacts of Information technology: Is actual usage the missing link?**" Management Science, Electronic ,Vol. 49, No. 3,pp. 273–289.
33. David.F,2011 "**Strategic management: concepts and cases**" 3th ed. p. cm.,
34. Darvish.H,Moogali.A, Moosavi.M&Panahi.B, 2012," **Survey Relationship between Human Resources Roles and Human Resources Competencies**" International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 9.pp254-265.
35. Bakhshian.A,hamidi.f,ezati.m,(2011)," **Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers**", The Journal of Mathematics and Computer Science Vol 3, No 4 ,p 415-418 .
36. Armstrong, M., 2009"**Strategic human resource management A guide location**", 4th edition, koganpage, great britain, cambridge university press.
37. Armstrong , M . (2006) , " **Strategic human resource management**" RD edition , London and Philadelphia , United Kingdom USA : Kogan Page.
38. Armenakis.A&Bedeian.A,1999 "**Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s**" Journal of Management, Vol. 25, No. 3,PP. 293–315.
39. Albrecht, K. (2002), "**intelligence Organizational & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos**", Executive white paper,p 7 .
40. Ahmadi, Mohammad & Ranjbari, Meisam (2013)"**Organizational Intelligence effect on entrepreneurship improvement (A case study research)**" "Technical Journal of Engineering and Applied Sciences , Vol 3 , No13, p 1311-1317 .
41. Ahmad.A, Kausar.A&Azhar.S, 2015 "**HR Professionals Effectiveness And Competencies: A Perceptual Study In The Banking Sector Of Pakistan**" International Journal of Business and Society, Vol. 16 No. 2, pp201 – 220,
42. .Armstrong, M. (2006), "**Human resource management Practice**",10th edition, London and Philadelphia, United Kingdom USA Kogan Page.

الملاحق

ملحق (١)

استمارة الاستبيان
متغيرات الدراسة

أولاً : مقدرات الموارد البشرية : أنها محصلة من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمارس من خلال العمليات التنظيمية والتي تمكن المنظمات من تنسيق أنشطتها والاستفادة من الموجودات التي تمتلكها من أجل أداء مهامها بشكل أفضل.

١. الإدارة الاستراتيجية

ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١	في كليتنا يتم استعمال المعرفة الخاصة بتوجهات الصناعة.					
٢	يجري التحقق من البيانات التي تم الحصول عليها من التحليل البيئي.					
٣	هناك مشاركة في تنظيم وتنسيق استراتيجية المنظمة.					
٤	نمتلك مهارات تحليلية على المدى البعيد.					
٥	نمتلك مهارات العملية والنظرية على المدى الطويل.					
٦	يتم اعتماد النمط القيادي الملائم.					
٧	يتم إدراك تأثير الثقافة التنظيمية على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
٨	يتم اللجوء إلى المهارات التفاعلية لتسهيل المهام.					
٩	يتم إدامة العلاقات من أجل عملية توصيل برامج الموارد البشرية.					
١٠	تصميم استراتيجيات الموارد البشرية بشكل ملائم.					

٢. معرفة الاعمال

١١	هناك معرفة شاملة لمهام الموارد البشرية.					
١٢	هناك معرفة عامة للأعمال في الكلية.					
١٣	هناك إدراك للخدمات التي تقدمها الكلية					
١٤	يتم تشخيص المنافسين بشكل دقيق					
١٥	يجري تفسير المعرفة الخاصة بالتقارير المالية					

٣. إدارة الموهبة

١٦	يتم إنشاء وإدارة المقدرات وفقاً لإستراتيجية المنظمة					
١٧	هناك قدره على استيعاب المواهب المناسبة					
١٨	توجد قدرة على تعليم وتحسين المواهب المناسبة					
١٩	نمتلك قدرة على المحافظة على المواهب المناسبة					
٢٠	يتم التركيز على التكامل بين معلومات الموارد البشرية وحاجات المدراء التنفيذيين المتعلقة بالمهارات المطلوبة					
٢١	يجري تقييم مستوى مهارات العاملين وبما يؤمن تحقيق أهداف العمل					
٢٢	يتم تحديد المؤشرات والمتطلبات الرئيسة لتحقيق					

					الأداء الأمثل	
٤. العلاقة مع العاملين						
٢٣					تتوافر فرص لتطوير الأفراد من خلال البرامج التعليمية.	
٢٤					هناك توقع للاحتياجات التعليمية المستقبلية.	
٢٥					يجري تطوير معايير لقياس مستوى أنشطة الأفراد في علاقتها مع الأهداف الاستراتيجية.	
٢٦					لا يوجد تحفظ على تنوع الأفراد من حيث السكن، واللغة، والعرق	
٢٧					تصمم العمليات لضمان استعمال المواهب عند مختلف قوى العمل.	
٢٨					توجد عقلية تتعدى الحدود الوطنية من أجل التواصل مع مختلف الأفراد ذوي الثقافات المختلفة.	
٥. جودة الحياة والعمل						
٢٩					يتم تبني مدخل شامل لتحديد ساعات العمل الخلاقة من أجل توفير التوازن بين العمل وحيات العائلة.	
٣٠					هناك تعزيز للبرامج الصحية التي تقوم على إقامة توازن بين العمل والحياة الشخصية	
٣١					يجري المساهمة في إزالة المشاكل الشخصية والمساهمة في تطوير المسار الوظيفي للمنتسبين	
٣٢					هناك تعاون مع المدراء التنفيذيين من أجل الحصول على رسائل توصية لتحديد تطور المسار الوظيفي مع الأخذ بالاعتبار واجبات ومسؤوليات العائلة.	
٦. تكنولوجيا المعلومات						
٣٣					يوجد متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات لا سيما في مجال الموارد البشرية	
٣٤					يتم استعمال خدمات الاتصالات مثل الأنترنت لتسهيل أخطار أنشطة الموارد البشرية	
٣٥					يتم اللجوء إلى التقنية لا سيما أجهزة الاستجابة الآلية لأعلام العاملين بالتغيرات الأخيرة في برامج العمل	
٣٦					يتم اللجوء إلى قاعدة بيانات الكمبيوتر من أجل جمع السيرة الذاتية للمتقدمين	
٣٧					يجري استعمال برامج الكمبيوتر وحزم البرمجيات من أجل تقييم الأداء وغيرها من الأنشطة في إدارة الموارد البشرية.	
ثانياً : المنظمات الذكية : هي قدرة المنظمة على ادارة الموارد المتمثلة (بالافراد، والمعلومات، والمعرفة، والابداع) واستعمالها بذكاء من اجل توليد قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية التي تتعرض لها المنظمة.						
١. الرؤية الاستراتيجية						
١					تجري الكلية مراجعة منتظمة لبيئتها من اجل تحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتهديدات .	
٢					تمتلك الكلية دليل واضح ومفيد للتعليمات والإرشادات	

					يوجه عملها .
٣					تصرح القيادات الجامعية في الكلية بمصادقية عن التوجهات الاستراتيجية أي (الرؤية والرسالة او المبادئ الاساسية التي توجه عملها) .
٤					للكلية عملية فاعلة في تحديد وتطوير وترقية قاداتها المستقبلين ومفكريها الاستراتيجيين .
٢. المصير المشترك					
٥					تقوم الكلية بإشراك التدريسيين بعملية وضع الخطط والأولويات والمقترحات .
٦					يفهم التدريسيين في جميع اقسام الكلية الفكرة الاساسية وإستراتيجية الكلية .
٧					يساعد التدريسيين في جميع اقسام الكلية بعضهم البعض ويتبادلون المعلومات والأفكار طوعا ويدعم بعضهم البعض في اداء اعمالهم .
٨					يعبر التدريسيين عن الاحساس بالانتماء ، أي يشعرون بأنهم جزء من الكلية وليس مجرد موظفين فيها .
٩					يرى اغلب التدريسيون بان علاقتهم مع الكلية هي علاقة شراكة استراتيجية .
٣. الرغبة في التغيير					
١٠					تطور الكلية خدماتها بشكل مستمر بما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل .
١١					يشجع التدريسيون على ايجاد طرق افضل لانجاز اعمالهم .
١٢					يسمح للتدريسيون وفي جميع الاقسام بطرح الاسئلة والاستفسارات بخصوص صيغ العمل المقبولة .
١٣					تتمسك عمادة الكلية بالحد الأدنى من الممارسات البيروقراطية ،مثل(ضوابط وسياسات وإجراءات العمل) .
١٤					تروج عمادة الكلية لمناخ العمل الذي يتسم بالصراحة وقبول التغيير والتفكير بطرق جديدة للأعمال .
٤. القلب					
١٥					يشعر التدريسيون بجودة عالية لحياة العمل داخل الكلية .
١٦					يعتقد التدريسيون باهتمام عمادة الكلية بهم .
١٧					يعبر التدريسيون عن الفخر لانتمائهم للكلية .
١٨					التدريسيون مستعدون لبذل جهود اضافية لمساعدة الكلية على النجاح وتحقيق الاهداف .
١٩					يعبر التدريسيون عن التفاؤل بخصوص فرصهم المهنية مع الكلية .
٥. الانسجام والتوافق					

٢٠	الهيكل التنظيمي للكلية يتناسب مع رسالتها .				
٢١	تنسجم سياسات ، وإجراءات ونظم العمل في الكلية مع اولويات العمل الرئيسية .				
٢٢	تسهل اجراءات العمل في الكلية من اداء التدريسيين لإعمالهم ومهامهم .				
٢٣	تمكن انظمة المعلومات التدريسيين من تحسين قيمة الخدمات التي يقدمونها لزيائهم (الطلبة ، سوق العمل ، اولياء الامور) .				
٢٤	تنسجم رسالة الاقسام مع رسالة الكلية ومع بعضها البعض وتسهل جهود التعاون والتنسيق بدلا من الصراع بين الاقسام .				
٦. تطوير المعرفة					
٢٥	تمتلك الكلية ثقافة تشجيع التدريسيين على المشاركة بالمعرفة وتبادل معلومات العمل المهمة .				
٢٦	تبدي القيادات الجامعية في الكلية احتراماً وتقديراً للمؤهلات العلمية والمعرفة ويعتبرونها موارد رئيسة ومهارات عمل .				
٢٧	الهيكل التنظيمي للكلية يتيح للتدريسيين في مختلف الاقسام حرية الاتصال وتبادل المعلومات .				
٢٨	تدعم انظمة المعلومات في الكلية التدفق الحر والتوافر الواسع للمعلومات التشغيلية المفيدة .				
٢٩	تفهم القيادات الجامعية وتقدر كل الخبرات والمهارات المتنوعة للتدريسيين في اقسام الكلية .				
٧. ضغط الاداء او العمل					
٣٠	يفهم التدريسيون في جميع اقسام الكلية وبوضوح ادوارهم ومسؤولياتهم ، وما المساهمات المتوقعة منهم .				
٣١	تنقل القيادات الجامعية باستمرار وبوضوح اهداف الاداء ، وتوقعاته .				
٣٢	تعمل القيادات الجامعية على حل مشاكل الاداء بسرعة .				
٣٣	تقوم عمادة الكلية بإعادة تأهيل واستبعاد رؤساء الاقسام غير الكفؤين ، واشتراط مستوى عالي من المقدرات الادارية في كل المناصب القيادية .				
٣٤	يعتقد التدريسيون بان تعويضاتهم ونجاحهم المهني يتحدد بشكل عادل من خلال اداء عملهم .				