



فرائض للعلوم الاقتصادية والإدارية
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND
ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363 (Print)
ISSN: 3007-9020 (Online)



Organizational Intelligence as an Approach to Reducing Organizational Inertia An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Nineveh

Omar Abdulwahid Nouri Yassin Arabo¹

Prof Dr. Alaa Haseeb Abdulhadi Al-Jalili²

^{1,2} College of Administration and Economics, University of Mosul, Mosul, Iraq

omar.24bap11@student.uomosul.edu.iq

Alaa_haseeb@40mosul.edu.iq

Abstract The study aimed to measure the correlational and causal relationship between the independent variable—organizational intelligence—with its dimensions: willingness to change, strategic vision, harmony and alignment, shared destiny, knowledge dissemination, contribution, and work pressure; and the dependent variable—organizational inertia—represented by three dimensions: insight inertia, psychological inertia, and action inertia, within the Nineveh Health Directorate. The study adopted a descriptive-analytical approach to present theoretical and conceptual ideas and to process, analyze, and interpret the data. The research field was defined as the Nineveh Health Directorate, with the study population consisting of all employees working within it. A random sample of these employees was selected for the study. A questionnaire was used to collect primary data from the 235 participants. The study employed various statistical methods to analyze and process the data, aiming to understand participants' views on the questionnaire items. These methods included frequencies, percentages, arithmetic means, and standard deviations. Based on the analysis, the study reached several findings, the most significant being that organizational intelligence is inversely correlated with organizational inertia. This means that possessing dimensions of organizational intelligence within the researched field contributes to reducing organizational inertia.

Keywords: Organizational intelligence, organizational inertia, statistical analysis, Nineveh Health Directorate.

DOI: [10.69938/Keas.25020315](https://doi.org/10.69938/Keas.25020315)

الذكاء التنظيمي كمدخل للحد من الجمود التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين

في دائرة صحة نينوى

عمر عبد الواحد نوري ياسين عربو¹
^{1,2} كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل ، العراق

omar.24bap11@student.uomosul.edu.iq

Alaa_haseeb@40mosul.edu.iq

المستخلص. استهدفت البحث قياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل الذكاء التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـ (الرغبة في التغيير، الرؤية الاستراتيجية، الانسجام والتطابق، المصير المشترك، نشر المعرفة، العطاء، ضغط العمل) والجمود التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً ممثلاً بالأبعاد الثلاثة الآتية: (جمود البصيرة، الجمود النفسي، جمود العمل) في دائرة صحة نينوى. تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي في تقديم الأفكار النظرية والمفاهيمية ومعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها، وقد تم تحديد ميدان البحث بدائرة صحة نينوى، وتمثل مجتمع البحث بكافة الأفراد العاملين في الدائرة، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة بالأفراد العاملين فيها. وقد استخدمت الاستبانة لغرض جمع البيانات الأولية من الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (235) فرداً، استخدم البحث العديد من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات ومعالجتها سعياً للوصول إلى آراء الأفراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة، ومن هذه الأساليب (التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والأحرف المعيارية). وفي ضوء ذلك توصل البحث إلى العديد من النتائج، وكان من أهمها: إن الذكاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً عكسياً بالجمود التنظيمي. وهذا يعني أن امتلاك الميدان المبحوث لأبعاد الذكاء التنظيمي إنما يسهم في الحد من الجمود التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي، الجمود التنظيمي، التحليل الإحصائي، دائرة صحة نينوى

Corresponding Author: E-mail: omar.24bap11@student.uomosul.edu.iq

1 المقدمة

تشهد بيئة منظمات الأعمال في العصر الراهن، تحولات وتغييرات جذرية وسريعة، وقد أصبحت الأنشطة والممارسات والمجالات الوظيفية في المنظمات تتأثر بشكل مباشر بتلك التغييرات. وفي هذا السياق الديناميكي تجد المنظمات نفسها مضطرة إلى أن تكون أكثر مرونة وابتكاراً واستجابة للتحديات والفرص لكي تضمن نجاحها وبقاؤها وعدم تعرضها إلى نتائج الأعمال السلبية كالفشل والاختناق والانهيار والجمود التنظيمي. ويُعد الجمود التنظيمي حالة من التصلب داخل المنظمات، إذ تفقد قدرتها على التكيف مع التغييرات والتحديات الجديدة، ويهدف بشكل سلبي في الحفاظ على الاستقرار وتقليل ما يعتبره مخاطر إذ يؤدي إلى انخفاض الابتكار وتراجع الأداء بشكل تدريجي يظهر في مقاومة التغيير بالاعتماد على إجراءات تقليدية غير فاعلة ويخفض المرونة في اتخاذ القرارات كما أنه يتسبب في ضعف تحفيز الأفراد العاملين وخفض قدرتهم التنافسية وتراجع الارتباطات في بيئة العمل والبيئة الخارجية ومن أجل التغلب عليه يتطلب قيادة واعية واستراتيجيات مبتكرة وثقافة تنظيمية تشجع التغيير والتطوير المستمر لضمان استدامة النجاح والتكيف مع المتغيرات.

تضمن البحث أربعة مباحث أساسية فقد شمل مبحثها الأول الإطار المنهجي للبحث ومجتمع البحث وعينته، بينما تمثل المبحث الثاني للبحث بالإطار النظري والذي يشمل الذكاء التنظيمي والجمود التنظيمي، في حين تضمن المبحث الثالث من البحث الإطار العملي لميدان البحث، وأخيراً فقد تمثل المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات

2 المنهجية

أولاً : مشكلة البحث:

يُظهر واقع الحال أن في المنظمات الذكية يتكلم الجميع لكن بذكاء، وعلى النقيض من الحال في المنظمات الجامدة يكون الجميع صامتين، حتى لو كانوا عباقرة فما الذي يقود ببينة تحضن الأفكار وأخرى تؤدها حية. إذ بين الذكاء التنظيمي والجمود التنظيمي تقف قرارات تصنع الفارق بين النجاح التنظيمي والزوال المحتوم. وهنا وفي ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة في مختلف المجالات والتخصصات، تظهر تحديات جسيمة تواجه المنظمات من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية والاستجابة الفاعلة لمتطلبات التطور في الميدان. إذ تواجه العديد من المنظمات، ولاسيما في القطاع العام ظاهرة "الجمود التنظيمي" الذي بطبعه لا يخاف الفشل بقدر ما يخاف التغيير وهي ظاهرة بطبعها تُعيق تفاعلها مع التحديات البيئية الداخلية والخارجية، مما يقود إلى تراجع مستمر في كفاءتها وتهديد استدامتها. ومن هذا السياق، تُعد دائرة صحة نينوى أنموذجاً للمنظمات التي تواجه صعوبات في التكيف مع التحولات الحديثة، حيث تُظهر مؤشرات ميدانية عدة تدل على وجود "جمود تنظيمي"، ولغرض تحديد معالم مشكلة الدراسة. بناءً على الزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحث لتأطير المشكلة الميدانية من خلال طرح عدد من التساؤلات على الأفراد العاملين في ميدان الدائرة المبحوثة، بهدف استقصاء آرائهم. هذا الإجراء يهدف إلى فهم التحديات والفرص بشكل أكثر دقة من خلال استماع أصيل للأصوات الميدانية وتحليل انطباعاتهم وخبراتهم العملية. وكما موضح في (الملحق 2) إذ تبين وجود الحالات الآتية:

1. مقاومة في التغيير: عندما يتحصن العاملون خلف جدران الإجراءات التقليدية، يرفضون بإصرار تبني أساليب عمل جديدة، على الرغم من النداء الملح لتحسين وتطوير الخدمات الصحية. هذه المقاومة ليست مجرد تحدٍ، بل هي عقبة تُعيق الابتكار وتكبل الإمكانيات..
2. اندام المرونة الهيكلية: هيمنة الهياكل التنظيمية الهرمية الصارمة على المشهد، يجعل المعلومات حبيسة المسارات المعقدة، وتتبدد الفرص لاتخاذ قرارات فورية. هذا التصلب يضعف الكفاءة، ويحد من القدرة على مجاراة التحديات المتسارعة في بيئة العمل.

3. ضعف التعلم التنظيمي إذ يظهر ضيق بقنوات تبادل المعرفة بين الأقسام، ويغيب التوثيق المنهجي للخبرات، وتصبح المنظمة عالقة في دائرة من الجمود. هذا القصور لا يحرم المنظمة من فوائد الخبرات الماضية فحسب، بل يحد أيضاً من قدرتها على الابتكار ومواكبة التحولات السريعة.
 4. ضعف التواصل: يتم فيها ملاحظة الاسلاك المقطوعة بين العقول النابضة بالأفكار ومن يضع القرار على طاولة العمل. والذي يجعل ظلام الجمود يخيم على أروقة المنظمة.
 5. تراجع الابتكار: في غياب المبادرات الإبداعية لتحسين الأداء، يصبح النهج السائد مجرد رد فعل للأحداث بدلاً من استباقها. هذا الجمود يحد من فرص التطور، ويعيق تحقيق التقدم في مواجهة التحديات المتجددة.
 6. المحسوبية: إذ تصبح العلاقات غير الرسمية هي البوصلة الموجهة لقرارات النقل والتكليف، ويتراجع دور الكفاءة والاستحقاق. حينها النهج لا يؤثر فقط على عدالة توزيع الفرص، بل يضعف أيضاً الروح المعنوية للعاملين، ويؤدي إلى تآكل الثقة بين من يحيى في المنظمة.
- هذه العوامل مجتمعة تُهدد قدرة دائرة صحة نينوى على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة خاصة في ظل تزايد الضغوط لتحسين جودة الخدمات الصحية وتلبية توقعات المجتمع. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لمعالجة هذه القضايا، تظل الحلول المقترحة جزئية ولا تلامس الجذور الهيكلية والثقافية للمشكلة. لذلك يمكن صياغة التساؤل الرئيس المعبر عن مشكلة الدراسة بالآتي: هل يمكن اعتماد الذكاء التنظيمي بوصفه مدخلاً يسهم في الحد من ظاهرة الجمود التنظيمي في دائرة صحة نينوى؟
- تحديد التساؤلات الفرعية بالآتي:

1. ما طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والجمود التنظيمي في دائرة صحة نينوى؟
2. هل تؤثر أبعاد الذكاء التنظيمي (الرغبة في التغيير، الرؤية الاستراتيجية، الانسجام والتوافق، المصير المشترك، العطاء، نشر المعرفة، ضغط العمل) في تخفيف حدة الجمود التنظيمي في دائرة صحة نينوى؟
3. هل يتباين تأثير أبعاد الذكاء التنظيمي في الحد من الجمود التنظيمي في ميدان دائرة صحة نينوى؟

ثانياً : أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية للبحث:

1. تبرز أهمية البحث الحالي من خلال التعمق في موضوعات ومضامين لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، لإضافة بُعداً جديداً إلى المعرفة العلمية.
2. تتضح الأهمية النظرية في تناول الذكاء التنظيمي بوصفه موضوعاً حديثاً ذا تأثير مباشر، حيث يعزز هذا التوجه من معالجة المشكلات التنظيمية بطرائق مبتكرة.

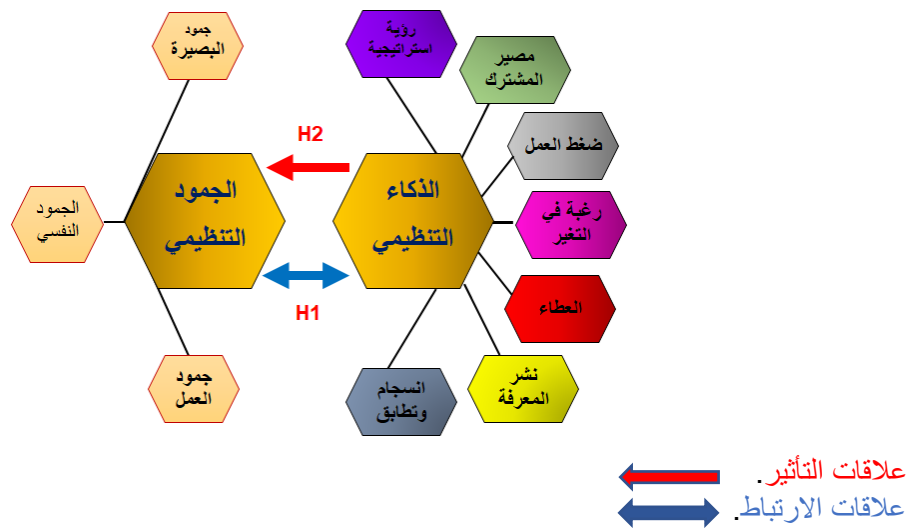
ب. الأهمية الميدانية للبحث:

1. تسهم في صياغة مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى معالجة التحديات التي يعاني منها الميدان المبحوث.
2. تتضح معالم الأهمية الميدانية لدائرة صحة نينوى من خلال حجم الدور الحيوي الذي تؤديه، إذ تضم هذه الدائرة تشكيلات مختلفة.
3. يسهم البحث الحالي في تمكين القيادات في الميدان المبحوث من تطوير مهاراتها للتعامل بفاعلية مع حالات الجمود التنظيمي.

ثالثاً : أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة، انطلاقاً من مشكلتها البحثية وتساولاتها وأهميتها، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها:
1. تحليل المنطلقات الفلسفية والمفاهيمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتوضيح أبرز ما توصل إليه الباحثون حولها، لغرض استكشاف إمكانيات التطبيق الفعلي والتي تسهم في معالجة الأعراض والتحديات التي تواجه المنظمة محل الدراسة.
 2. تعزيز الجانب النظري من خلال تقديم رؤية واضحة وشاملة تسهم في إثراء المكتبات للباحثين والقراء، والذي يقود إلى توسيع فهمهم لهذه المتغيرات وتطوير دراسات مستقبلية قائمة على أسس أكاديمية وعلمية قوية.
 3. تحليل العوامل المؤثرة في الجمود التنظيمي داخل المنظمة محل الدراسة، بهدف تحديد الأسباب الجوهرية واتخاذ كل الإجراءات المناسبة لمعالجتها وتحسين كفاءة العمل.
 4. تقييم مدى توفر متغيرات الدراسة، والتي تشمل الذكاء التنظيمي، الجمود التنظيمي، إلى جانب أبعادهما الفرعية داخل المنظمة.
 5. اختبار العلاقة بين المتغيرات الأساسية، من خلال دراسة تأثير الذكاء التنظيمي على الجمود التنظيمي، مما يساعد في فهم التفاعلات بين هذه العوامل.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث:



خامساً : فرضيات البحث:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: H1 : هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي والجمود التنظيمي في مديرية صحة نينوى.
الفرضيات الفرعية:
❖ يوجد علاقة ارتباط بين أبعاد الذكاء التنظيمي كل على حدة مع الجمود التنظيمي.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: H2 : يوجد تأثير عكسي للذكاء التنظيمي في الجمود التنظيمي للميدان المبحوث.
الفرضيات الفرعية:
❖ يوجد تأثير عكسي لأبعاد الذكاء التنظيمي كل على حدة في الجمود التنظيمي.

سادساً : منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجوانب النظرية والميدانية للبحث، بهدف الوصول إلى استنتاجات وتوصيات مدروسة.

سابعاً : حدود البحث:

1. الحدود المعرفية: يغطي البحث موضوعات ضمن طيف إدارة الاعمال بشكل عام وفي إدارة المنظمة بشكل خاص، إذ تنتمي موضوعات الذكاء التنظيمي والجمود التنظيمي الى حقل نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.
2. الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية للبحث على دائرة صحة نينوى واقسامها.
3. الحدود الزمانية: امتد اجراء البحث من (2025\2\16) ولغاية (2025\4\1).
4. الحدود البشرية: شملت عينة البحث العاملين بمختلف المستويات الإدارية والفنية.

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

شمل مجتمع البحث العاملين في رئاسة صحة نينوى، وقسم الصيدلة. ومن خلال التقصي بلغ عدد الأفراد في مجتمع البحث (3456) موظفاً. اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية لاختيار الأفراد المبحوثين، إذ تم توزيع (250) استبانة بشكل مباشر من قبل الباحث. ومع ذلك، تم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح العدد النهائي للاستمارات الصالحة للتحليل (235) استمارة.

المبحث الثاني/ الاطار النظري

الذكاء التنظيمي

أولاً: مفهوم الذكاء التنظيمي

يُعد الذكاء التنظيمي من القضايا الحيوية التي تفرضها التحديات الراهنة التي تواجه المنظمات. وعلى عكس العديد من المواضيع الأخرى، الذكاء التنظيمي لا يقدم حلولاً سريعة أو تخديراً لمشكلات المنظمات، بل يطرح منظوراً استباقياً يعزز من كفاءة استغلال الموارد المعرفية (العبادي، 2013، 374). وقد حظي مفهوم الذكاء التنظيمي باهتمام كبير في نظريات الإدارة، إذ قام العديد من الباحثين بدراسته في سياق منظمات الأعمال. كما نوقش هذا المفهوم على مدار عقود عدة. ويؤكد (Akgün, & et al, 2007) بصورة عامة أن مصطلح "الذكاء التنظيمي" يستخدم بشكل متنوع وعلى النحو الآتي:

1. وصف لقدرات معالجة المعلومات.
2. وصف لذكاء الناس وتصنيفهم وفق تجمعات.
3. استعارة لفهم المنظمة وممتلكاتها.

يستعرض الجدول (1) بعض المفاهيم المتعلقة بالذكاء التنظيمي.

(الجدول 1) مفاهيم الذكاء التنظيمي:

المصدر	المفهوم
(محيسن، 2024: 71)	نوع من القدرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة. كما يمكن أن يعزز التكيف الوظيفي للأفراد من خلال تعزيز معرفتهم المهنية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
(ابراهيم، 2024: 92)	عملية تنمية مخططة تشمل جميع جوانب المنظمة، يتم تنفيذها تحت إشراف الإدارة العليا، بهدف تعزيز القدرات والكفاءة التنظيمية. ويعتمد هذا المفهوم على تطبيق تدخلات مدروسة ومبنية على أسس العلوم السلوكية لتحقيق الأهداف المرجوة.
(Hussein et al, 2023:4)	تلك القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة والتكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الخارجية، مما يُعد ميزة تنافسية رئيسة. تمتلكها المنظمات التي تعمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية القدرة في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، كما يمكنها تطبيق الإجراءات والتدابير اللازمة لتعزيز قدراتها وتحقيق التحول إلى منظمة ذكية

ثانياً: أهمية الذكاء التنظيمي: (Golabdoust, et al, 2014:101) و (عباس، 2019: 205) و (السالم، 2021: 20).

1. تبرز أهمية الذكاء التنظيمي في السياق الاقتصادي والاجتماعي الأوسع، حيث تكتسب المنظمات الذكية قيمة تتجاوز الجوانب الاقتصادية لتشمل أيضاً القيمة الإنسانية.
2. يسهم الذكاء التنظيمي في تعزيز التعاون بين الأفراد، مما يقلل من المشاعر السلبية.
3. يسهم الذكاء التنظيمي في استثمار الخبرات والمعارف المتاحة داخل المؤسسة.

ثالثاً: أبعاد الذكاء التنظيمي:

ذكر (Dan, 2024:1) أن مفهوم الذكاء التنظيمي يمتد إلى ما هو أبعد من مجرد تجميع مستويات ذكاء الأفراد داخل المنظمة، فهو يعكس القدرة الجماعية للمنظمة على استغلال المعرفة، والتعلم من التجارب، والتكيف مع البيئات المتغيرة. لقد تم تناول هذا المجال المثير للدراسة من قبل عدد كبير من الباحثين على مر السنين، مما أظهر كيف يمكن للمنظمات التنقل بفاعلية عبر تعقيدات عالم الأعمال المعاصر. من بين الأسماء البارزة في هذا المجال، يأتي (Karl Albrecht)، الذي قدم مصطلح "الذكاء التنظيمي" في عمله الصادر عام 2003. وقد افترض (Karl Albrecht) أن الذكاء التنظيمي هو مقياس لقدرة المنظمة على توحيد جميع مواردها العقلية واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية. أما بالنسبة لـ (Abbaspour et al, 2015: 628) فيحتوي الذكاء التنظيمي على مجموعة من الخصائص أو السلوكيات الهيكلية أو الممارسات والعمليات أو الطريقة المحددة. ولكل من هذه الخصائص أسبابها وتاريخها. وقد تتضمن السجلات الهياكل التنظيمية والإدارات والمنتجات والعمليات لكي تناسب احتياجات بيئة العمل والمهام والأهداف الواضحة والقيم الأساسية المختلفة للسياسات التي تحدد وظائف الموظفين وحقوقهم. وهنا يأتي دور عناصر الذكاء التنظيمي في الأعمال. أما بالنسبة لما طرحه (Kimiagary & Haghighi, 2014:1773) وفيما ظهر أنه يعتمد تعريف (Karl Albrecht) للذكاء التنظيمي كذلك على الحجة القائلة بأن تجمع الأفراد ذوي الذكاء العالي في منظمة واحدة يمكن أن يؤدي إلى ظهور الغباء الجماعي وانخفاض مستوى الذكاء. وهنا يبرز نوعان من الغباء الجماعي: أحدهما متعلم والآخر مصمم. يظهر الغباء الجماعي المتعلم عندما يُحرم الأفراد من القدرة على التفكير أو عندما يُشكك في قيمتهم بوصفها عنصراً فكرياً ضمن المنظمة. أما الغباء الجماعي المصمم، فيحدث عندما تجعل القواعد والأنظمة من الصعب أو المستحيل تحقيق التفكير الإبداعي في المستقبل. بناءً على ذلك، يُعرّف الذكاء التنظيمي بأنه القدرة والموهبة التي تمتلكها المنظمة لتمكين التفكير العقلاني وتركيز تلك القدرة لتحقيق رسالتها. وهذا ما أشار إليه (Karl Albrecht). إن الذكاء التنظيمي مصطلح يشير إلى القدرة على استخراج النتائج المفيدة من الذكاء، مما يسهل اتخاذ قرارات فاعلة في مجال الأعمال. يتبنى هذا النوع من الذكاء أساساً على أنشطة نظم المعلومات التنفيذية. وقد وضع (Karl Albrecht) في عام 2002 سبعة أبعاد للذكاء التنظيمي، وتعد هذه الأبعاد قياساً كمياً لمدى فاعلية المنظمة في توزيع المعلومات وصنع القرار وتنفيذها، تم اختيار نموذج (Albrecht) لأنه مستخدم على نطاق واسع في العديد من الدراسات والأبحاث، ويعتبر من أكثر النماذج شمولية كما أنه ملائم للبيئة العملية في العراق، ويتألف من سبعة أبعاد

1. الرغبة في التغيير: بعض الثقافات التنظيمية حسب رأي (Matin et al, 2010:216)، التي غالباً ما يقودها فرقها التنفيذية، تصبح متجذرة بشكل كبير في طرائق تشغيلها وتفكيرها واستجابتها للبيئة، لدرجة أن التغيير يمثل نوعاً من الانزعاج النفسي أو حتى الضيق. في المقابل، في ثقافات أخرى، يُنظر إلى التغيير على أنه تحدٍ وفرصة لتجارب جديدة ومثيرة، وفرصة لمواجهة شيء جديد.
2. الرؤية الاستراتيجية: تحتاج كل منظمة بطرائق مختلفة، إلى إطار تنظيمي وفق ما طرحه (Ismail & Al-Assa'ad, 2020: 5) إذ يحدد الاتجاه الذي تسعى لتحقيقه. حيث على قادة المنظمات أن يمتلكوا إجابات شاملة عن أسئلة جوهرية مثل: من نحن؟ ولماذا نحن موجودون؟ وما هي فلسفتنا التي تجعل المواطنين وأفراد المجتمع يقدرونا ويعترفون بقيمتنا ويستثمرون فيما نقدمه؟ تجدر الإشارة إلى أن الرؤية الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة على وضع أهدافها وتطويرها والتعبير عنها بفاعلية.
3. الانسجام والتوافق: يؤكد (أحمد سالم و بدر محمد، 2017:16) إذ يعبر عن الأسس والإجراءات التي تنظم عمل الأفراد والمجموعات داخل المنظمة لضمان التكامل وتجنب التداخل، وتوزيع المهام والمسؤوليات لتحقيق الأهداف العامة وتذليل الصعوبات.
4. المصير المشترك: يشير (Awamleh & Ertugan, 2021:3) إلى ارتباط غالبية الأفراد، بما في ذلك الأطراف ذات المصالح مثل الموردين والشركاء التجاريين، بالمنظمة. هذا الشعور ينبع من وعي الجميع بأنهم جزء من كيان واحد، ما يعزز روح التعاون والعمل الجماعي.
5. العطاء: يؤكد (Awamleh & Ertugan, 2021:3) مفهوم العطاء إمكانيات الطاقة المستخدمة لتقييم طاقة الفرد كأتباع للمنظمة للمساهمة من خلال التركيز على مستويات التفاعل والعلاقات بين الأفراد العاملين من أجل الحصول على تقدير.
6. نشر المعرفة: يوضح (Yaghoubi et al, 2012:2630) أنه في العصر الحالي، يعتمد نجاح أو فشل المنظمات بشكل كبير على الاستخدام الفاعل للمعرفة والمعلومات والبيانات. وتعتمد تقريباً كل منظمة أعمال على المعرفة المكتسبة والخبرات والحكم والحكمة والشعور المشترك بالكفاءة الذي يمتلكه أفرادها بعد اكتسابهم لها.
7. ضغط العمل: يؤكد (Yaghoubi et al, 2012:2630) في هذا السياق أنه ليس كافياً أن ينشغل المدراء بأداء المنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة والنتائج التكتيكية. حيث إنه في المنظمة الذكية يتحمل الجميع مسؤولية ضغط العمل، مما يعني وجود فهم لما يجب تحقيقه والأيمان بالأهداف.

الجمود التنظيمي

أولاً: مفهوم الجمود التنظيمي:

يوضح كل من (الجنابي والحسناوي، 2023:189) في عالم الفيزياء، يمثل مفهوم الجمود أو "القصور الذاتي" تجسيداً لقانون الطبيعة الذي يصف طبيعة التغيير في حالتها المحددة. فالمادة، ما لم تؤثر عليها بشكل مستقيم، تظل في حالة سكون أو تستمر في حركتها الخارجية وبراعة السرعة. هذا المفهوم الفيزيائي، الذي يبدو بسيطاً في ظاهره، قد يجد صعوبة في تغيير كل شيء تنظيمياً في هذا السياق، يُصبح الجمود أكثر من مجرد خاصية فيزيائية، حيث يمثل استعارة لحالة من الركود الفكري والتنظيمي. عندما يتغلغل الجمود في التنظيم. وقد أطلق على الجمود التنظيمي عدة تسميات قبل أن يستقر العلماء على هذا المفهوم ومنها التسميات التي تشمل الجمود الهيكلي والتغير في قوى التنفيذ وعدم الاستعداد التنظيمي والزخم التنظيمي وازدواجية التنظيم والاستجابة التنظيمية وصعوبات التعلم التنظيمي ومقاومة التغيير، فضلاً عن حواجز التعلم التنظيمي والخمول التنظيمي. ويستعرض (الجدول 2) بعض المفاهيم المتعلقة بالجمود التنظيمي:

(الجدول 2) مفاهيم الجمود التنظيمي

ت	المصدر	المفهوم
1.	(Ebrahimi et al, 2024:162)	هو المصطلح المستخدم لوصف النفور من التغيير، وكذلك الرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن.
2.	(Liu, Li, & Zhong, 2025) (6-5)	يشير إلى ميل المنظمة إلى مواصلة العمل في طريقة معتادة، ومقاومة التغيرات استجابة للتحويلات البيئية من أجل الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من اعتماد التغيرات الاستراتيجية
3.	(Elzek et al, 2024: 326)	الجمود التنظيمي يشير إلى ميل المنظمة لتصبح متصلبة في طرائق عملها مع تثبيت الإجراءات والروتينيات والموارد والثقافة.

ثانياً: آثار الجمود التنظيمي: (رزيقة، & نبيلة، 2021، 53-54):

1. جمود التطوير التنظيمي: يُعتبر الجمود التنظيمي من الظواهر السلبية التي تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة على التكيف والتطور. مع مرور الوقت، يؤدي هذا الجمود إلى فقدان القدرة على الابتكار، مما يهدد استقرار المنظمة الداخلي. نتيجة لذلك، تصبح المنظمة غير قادرة على التفاعل بفاعلية مع البيئة الخارجية، مما يعرضها لخطر الانهيار والفشل.

2. **جمود فرص التغيير:** يُشكل الجمود التنظيمي عقبة رئيسة للفاعلية داخل المنظمة، إذ يؤثر سلباً على عمليات التغيير ويحد من قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة أو مواجهة نقاط الضعف. كما يؤدي هذا الجمود إلى تراجع مستويات الإبداع والابتكار داخل المنظمة.
 3. **الجمود الهيكلي:** يظهر هذا النوع من الجمود عندما تكون سرعة إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي أقل من معدل تغيير الظروف البيئية. تعيق القدرة المحدودة للهيكل التنظيمية على التكيف من عملية التغيير، وغالباً ما تكون مقاومة التغيير ناتجة عن الصعوبة في إعادة تصميم الهيكل بشكل فاعل، مما يجعل هذه الهياكل صعبة التغيير.
 4. **جمود الموارد:** يُشير إلى حالة الاستقرار المفقود الذي تُعاني منه المنظمة، مما يتسبب في نوعين من الجمود: جمود الموارد وجمود الروتين الإداري. يعود سبب جمود الموارد إلى عدم رغبة المنظمة في الاستثمار أو تنويع الأعمال، في حين ينشأ الجمود الروتيني نتيجة عدم جدية المنظمة في تنفيذ التغييرات اللازمة للتكيف مع المنافسة.
- ثالثاً: أبعاد الجمود التنظيمي**

أنموذج (Huang et al, 2013)

1. **الجمود البصري: (insight inertia):** يرى (Godkin & Allcorn, 2008: 2) أن الجمود البصري هو انقطاع لدورة التعلم التنظيمية. وقد لا تلاحظ الإدارة وتفسر الإشارات من البيئة الخارجية (أو الداخلية) في الوقت المناسب لتحديد وتعديل السلوك التنظيمي لتلبية المتطلبات البيئية والسوقية والمدفوعة داخلياً للتغيير.
1. **جمود العمل: (Action Inertia):** يطرح (Godkin & Allcorn, 2008: 9-10) بقوله الجمود في العمل ينشأ عندما تكون عملية جمع المعلومات الإدارية والاستجابة للسياقات التشغيلية المتغيرة بطيئة جداً، مما يمنع المنظمة من التكيف.
2. **الجمود النفسي: (Psychological Inertia):** يشير (Elzek et al, 2024: 328) إلى أن الجمود النفسي يقود إلى المقاومة التي يواجهها الأفراد العاملون في المنظمة بسبب عوامل نفسية مثل التوتر والقلق وآليات الدفاع التي تحفزها التغييرات.

المبحث الثالث الإطار العملي

أولاً: وصف متغيري البحث وتشخيصهما:

أ. **وصف الذكاء التنظيمي وتشخيصه:** يعد الذكاء التنظيمي المتغير المستقل، إذ يتضمن سبعة أبعاد فرعية وهي: (الرغبة في التغيير، الرؤية الاستراتيجية، الانسجام والتطابق، المصير المشترك، نشر المعرفة، العطاء، ضغط العمل)، ومن خلال المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) تبين بأن الوسط الحسابي للذكاء التنظيمي ولكافة أبعادها أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغة (3)، وهذا بدوره يفسر بأنه دائرة صحة نينوى تمتلك ذكاء تنظيمي، ويبين الوسط الحسابي بأن أبعاد الذكاء التنظيمي الأكثر توافراً في الميدان المبحوث هو بعد ضغط العمل والذي حصل على أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.810)، في حين أن أقل بعد من أبعاد الذكاء التنظيمي توافراً في الميدان المبحوث هو بعد الرغبة في التغيير الذي حقق أقل وسط حسابي والبالغ (3.230) وكما موضح في الجدول (3) وكالاتي:

جدول (3) المؤشرات الإحصائية لأبعاد الذكاء التنظيمي

المصدر من اعداد الباحث

ب. **وصف الجمود التنظيمي وتشخيصه:** يعد متغير الجمود التنظيمي متغيراً معتمداً للبحث الحالية، إذ يتضمن المتغير هذا

ت	الابعاد	نسب الاتفاق	نسبة محايد	نسب عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
1	الرغبة في التغيير	51.82	15.73	32.45	3.230	1.329	64.610
2	الرؤية الاستراتيجية	62.53	20.65	16.82	3.599	1.107	71.986
3	الانسجام والتطابق	54.55	18.50	26.95	3.412	1.249	68.241
4	المصير المشترك	56.40	20.77	22.83	3.477	1.172	69.532
5	نشر المعرفة	55.98	25.72	18.30	3.454	1.117	69.089
6	العطاء	58.00	23.35	18.65	3.495	1.110	69.901
7	ضغط العمل	68.02	22.04	9.94	3.810	0.969	76.204

ثلاثة أبعاد فرعية وهي (جمود البصيرة، الجمود النفسي، جمود العمل) وكانت قيمة الوسط الحسابي للجمود التنظيمي ولجميع أبعاده أقل من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وهذا يعني عدم وجود جمود تنظيمي وأبعاده في الميدان المبحوث، فقد حصل بعد جمود العمل على أعلى قيمة وسط حسابي والبالغة (2.823) فيما حصل بعد جمود البصيرة على أقل قيمة للوسط حسابي والبالغة (2.577) كما في الجدول (4)

جدول (4) المؤشرات الإحصائية لأبعاد الجمود التنظيمي

المصدر من اعداد الباحث

ثانياً: التحقق من فرضيات البحث:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي والجمود التنظيمي في

ت	الابعاد	نسب الاتفاق	نسبة محايد	نسب عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
1	جمود البصيرة	27.15	19.05	53.80	2.577	1.235	51.532
2	الجمود النفسي	26.80	20.73	52.47	2.625	1.204	52.490
3	جمود العمل	30.78	24.85	44.37	2.823	1.202	56.468

مديرية صحة نينوى. تم اختبار الفرضية والنتائج موضحة في (الجدول 36):

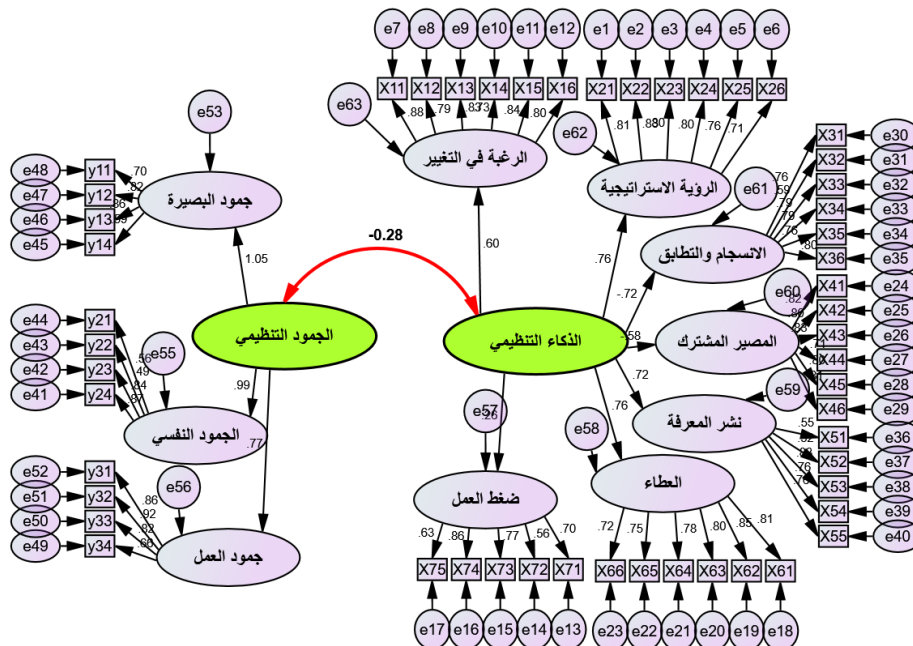
(الجدول 36) علاقة الارتباط بين الذكاء التنظيمي والجمود التنظيمي

المقاييس/المتغيرات	الذكاء التنظيمي	الجمود التنظيمي
قيمة الارتباط		-0.28
القيمة الاحتمالية P-value		0.009

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V.27 n=235

من خلال (الجدول 36) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (-0.28) وهي قيمة الارتباط بين متغير الذكاء التنظيمي ومتغير الجمود التنظيمي، وتشير إلى وجود علاقة عكسية، وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل. كما وأن هذا الارتباط هو ارتباط ذو دلالة معنوية وذلك من خلال القيمة الاحتمالية P-value والتي تساوي (0.009) وهي أقل من 0.05 لهذه العلاقة. وهذا يعني (كلما امتلكت المنظمة المبحوثة الذكاء التنظيمي أدى ذلك إلى الحد من وصولها إلى الجمود التنظيمي)

و(الشكل 12) يوضح علاقة الارتباط بين متغير الذكاء التنظيمي والجمود التنظيمي:



(الشكل 12) الارتباط بين متغير الذكاء التنظيمي والجمود التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V27 n=235
وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

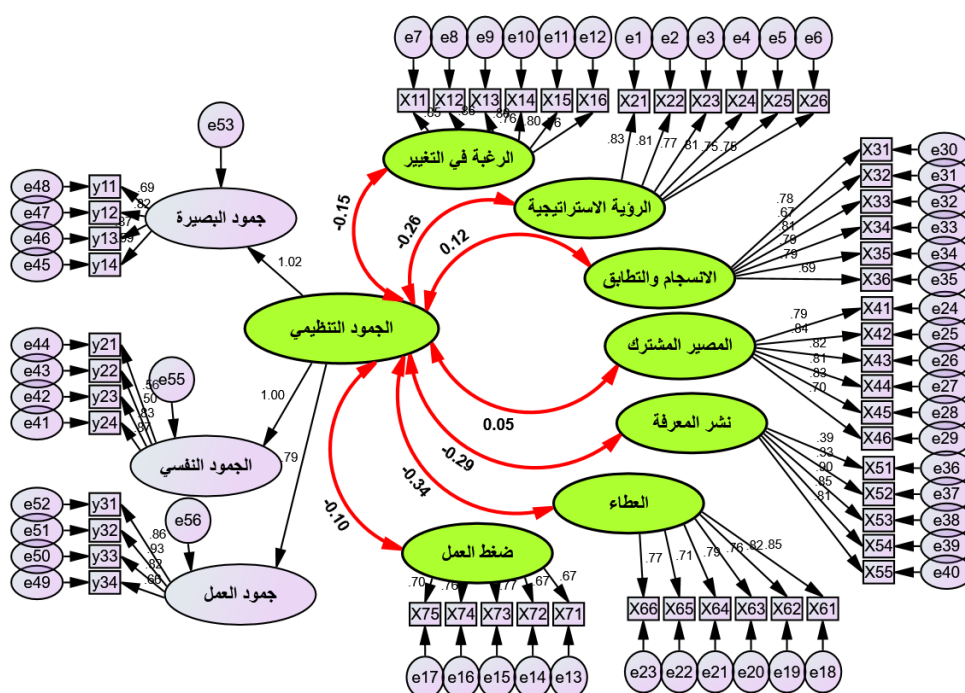
الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الذكاء التنظيمي كل على حدة مع الجمود التنظيمي. تم اختبار الفرضية والنتائج موضحة في (الجدول 37):
(الجدول 37) علاقة الارتباط بين أبعاد متغير الذكاء التنظيمي ومتغير الجمود التنظيمي

المقاييس/المتغيرات	الرتبة في التغير	الجمود التنظيمي
قيمة الارتباط	-0.15	
P-value القيمة الاحتمالية	0.043	
المقاييس/المتغيرات	الرؤية الاستراتيجية	الجمود التنظيمي
قيمة الارتباط	-0.26	
P-value القيمة الاحتمالية	0.004	
المقاييس/المتغيرات	الانسجام والتطابق	الجمود التنظيمي
قيمة الارتباط	0.12	
P-value القيمة الاحتمالية	0.183	
المقاييس/المتغيرات	المصير المشترك	الجمود التنظيمي
قيمة الارتباط	0.05	
P-value القيمة الاحتمالية	0.475	
المقاييس/المتغيرات	نشر المعرفة	الجمود التنظيمي
قيمة الارتباط	-0.29	
P-value القيمة الاحتمالية	0.003	
المقاييس/المتغيرات	العطاء	الجمود التنظيمي
قيمة الارتباط	-0.34	
P-value القيمة الاحتمالية	0.004	
المقاييس/المتغيرات	ضغط العمل	الجمود التنظيمي
قيمة الارتباط	-0.10	
P-value القيمة الاحتمالية	0.197	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V.27 n=235

1. من خلال (الجدول 37) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تساوي (-0.15) وهي قيمة الارتباط بين بُعد الرغبة في التغير ومتغير الجمود التنظيمي، وتشير إلى وجود علاقة عكسية، وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل. كما وأن هذا الارتباط هو ارتباط ذو دلالة معنوية، وذلك من خلال القيمة الاحتمالية P-value والتي تساوي (0.043) وهي أقل من 0.05 لهذه العلاقة. وهذا يعني (كلما امتلكت المنظمة المبحوثة الرغبة في التغير أدى ذلك إلى الحد من وصولها إلى الجمود التنظيمي).
2. كذلك يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط تساوي (-0.26) وهي قيمة الارتباط بين بُعد الرؤية الاستراتيجية ومتغير الجمود التنظيمي، وتشير إلى وجود علاقة عكسية وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل. كما وأن هذا الارتباط هو ارتباط ذات دلالة معنوية، وذلك من خلال القيمة الاحتمالية P-value والتي تساوي (0.004) وهي أقل من 0.05 لهذه العلاقة. وهذا يعني (كلما امتلكت المنظمة المبحوثة الرؤية الاستراتيجية أدى ذلك إلى الحد من وصولها إلى الجمود التنظيمي).
3. ويمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.12) وهي قيمة الارتباط بين بُعد الانسجام والتطابق ومتغير الجمود التنظيمي، وتشير إلى وجود علاقة طردية، وذلك من خلال الإشارة الموجبة لقيمة هذا المعامل. إلا أن هذا الارتباط هو ارتباط ذو دلالة غير معنوية، وذلك من خلال القيمة الاحتمالية P-value والتي تساوي (0.183) وهي أكبر من 0.05 لهذه العلاقة. وتشير هذه النتائج إلى (عدم أهمية الانسجام والتطابق كبعد من أبعاد الذكاء التنظيمي في الحد من الجمود التنظيمي).
4. ويمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.05) وهي قيمة الارتباط بين بُعد المصير المشترك ومتغير الجمود التنظيمي، وتشير إلى وجود علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لقيمة هذا المعامل. إلا أن هذا الارتباط هو ارتباط ذو دلالة غير معنوية وذلك من خلال القيمة الاحتمالية P-value والتي تساوي (0.475) وهي أكبر من 0.05 لهذه العلاقة. إذ تشير هذه النتائج إلى (عدم أهمية المصير المشترك كبعد من أبعاد الذكاء التنظيمي في الحد من الجمود التنظيمي).

5. ويمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط تساوي (-0.29) وهي قيمة الارتباط بين بُعد نشر المعرفة ومتغير الجمود التنظيمي، وتشير إلى وجود علاقة عكسية وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل. كما أن هذا الارتباط هو ارتباط ذو دلالة معنوية وذلك من خلال القيمة الاحتمالية P-value والتي تساوي (0.003) وهي أقل من 0.05 لهذه العلاقة. وهذه النتائج تعكس أنه (كلما تمكن الميدان المبحوث من نشر المعرفة أدى ذلك إلى الحد من الجمود التنظيمي).
6. ويمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط تساوي (-0.34) وهي قيمة الارتباط بين بُعد العطاء ومتغير الجمود التنظيمي، وتشير إلى وجود علاقة عكسية وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل. كما أن هذا الارتباط هو ارتباط ذو دلالة معنوية وذلك من خلال القيمة الاحتمالية P-value والتي تساوي (0.004) وهي أقل من 0.05 لهذه العلاقة. وهذا يعني أنه (كلما زاد العطاء في الميدان المبحوث تمكنت الإدارة من الحد من الجمود التنظيمي).
7. وأخيراً يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط تساوي (-0.10) وهي قيمة الارتباط بين بُعد ضغط العمل ومتغير الجمود التنظيمي، وتشير إلى وجود علاقة عكسية وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل. كما أن هذا الارتباط هو ارتباط ذو دلالة غير معنوية وذلك من خلال القيمة الاحتمالية P-value والتي تساوي (0.197) وهي أكبر من 0.05 لهذه العلاقة. الأمر الذي يعكس (عدم أهمية بعد ضغط العمل في الوصول إلى الجمود التنظيمي في الميدان المبحوث).
- و(الشكل 13) يوضح علاقة الارتباط بين أبعاد متغير الذكاء التنظيمي ومتغير الجمود التنظيمي:



(الشكل 13) الارتباط بين أبعاد متغير الذكاء التنظيمي ومتغير الجمود التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V27 n=235

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير عكسي للذكاء التنظيمي في الجمود التنظيمي للميدان المبحوث.

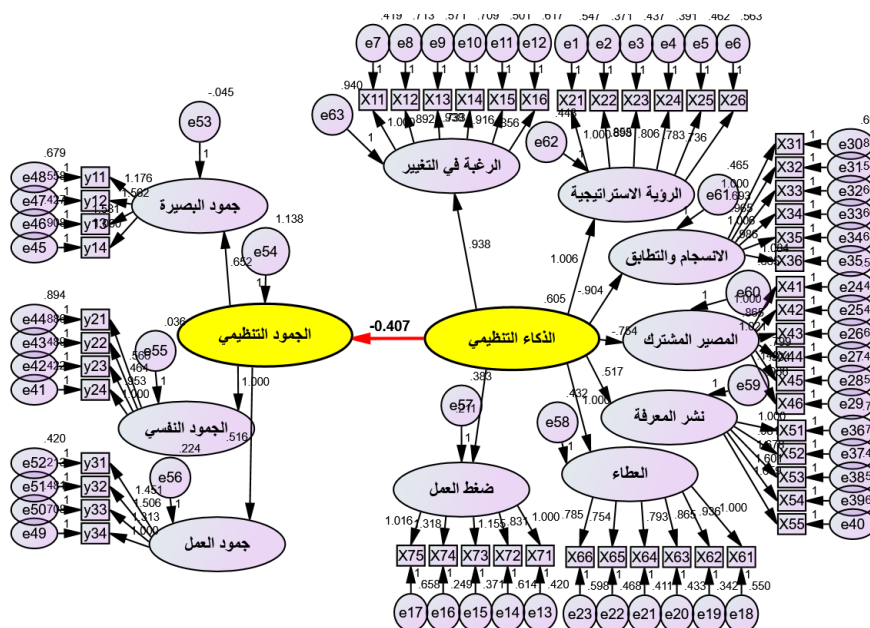
تم اختبار الفرضية المذكورة آنفاً والنتائج موضحة في (الجدول 39):
من خلال (الجدول 39) يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (Estimate(β)) تساوي (-0.407) حيث تدل هذه القيمة على مقدار التأثير لمتغير الذكاء التنظيمي في الجمود التنظيمي، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة عكسية، وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل وبخطأ معياري (0.129). كما أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.007) وهي أقل من (0.05)، كما يلاحظ أن القيمة الحقيقية لمعلمة الانحدار المقدره تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا -0.615 و-0.184 على التوالي لحدود الثقة 95% Confidence Interval. وهذا يعني (إذا ما ارادت المنظمة المبحوثة الحد من الجمود التنظيمي فأنها تتمكن من ذلك عبر تبني الذكاء التنظيمي في كافة مجالات عملها).

(الجدول 39) نتائج تأثير متغير الذكاء التنظيمي في الجمود التنظيمي

Confidence Interval 95%		P-value	S.E.	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
Upper Bound	Lower Bound						
-0.184	-0.615	0.007	0.129	-0.407	الجمود التنظيمي	←	الذكاء التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.27) n=235

(والشكل 15) يوضح علاقة التأثير لمتغير الذكاء التنظيمي في الجمود التنظيمي:



(الشكل 15) تأثير متغير الذكاء التنظيمي في الجمود التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V27 n=235

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير عكسي لأبعاد الذكاء التنظيمي كل على حدة في الجمود التنظيمي.

تم اختبار الفرضية المذكورة آنفاً والنتائج موضحة في (الجدول 40):

1. من خلال (الجدول 40) يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (Estimate(β)) تساوي (-0.143) حيث تدل هذه القيمة على مقدار التأثير لبعد الرغبة في التغيير في الجمود التنظيمي، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة عكسية، وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل وبخطأ معياري (0.068). كما أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.037) وهي أقل من (0.05)، كما يلاحظ أن القيمة الحقيقية لمعلمة الانحدار المقدره تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا -0.273 و-0.006 على التوالي لحدود الثقة 95% Confidence Interval. وهذا يعني أنه (إذا ما ارادت المنظمة المبحوثة أن تحد من حالة الجمود التنظيمي فإن عليها أن تلجأ إلى تبني الرغبة في التغيير في مجال عملها وخاصة المجالات المتقدمة منها أو التي تحتاج إلى تطوير).
2. كذلك يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (Estimate(β)) تساوي (-0.284) حيث تدل هذه القيمة على مقدار التأثير لبعد الرؤية الاستراتيجية في الجمود التنظيمي، وتشير هذه القيمة إلى وجود علاقة عكسية، وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل وبخطأ معياري (0.089). كما أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.003) وهي أقل من (0.05)، كما يلاحظ أن القيمة الحقيقية لمعلمة الانحدار المقدره تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا -0.449 و-0.097 على التوالي لحدود الثقة 95% Confidence Interval. ومن هنا نستنتج أنه (إذا ما أراد الميدان المبحوث أن يحد من الجمود التنظيمي فإنه بإمكانه ذلك عبر الاهتمام بصياغة الرؤية الاستراتيجية الخاصة به).

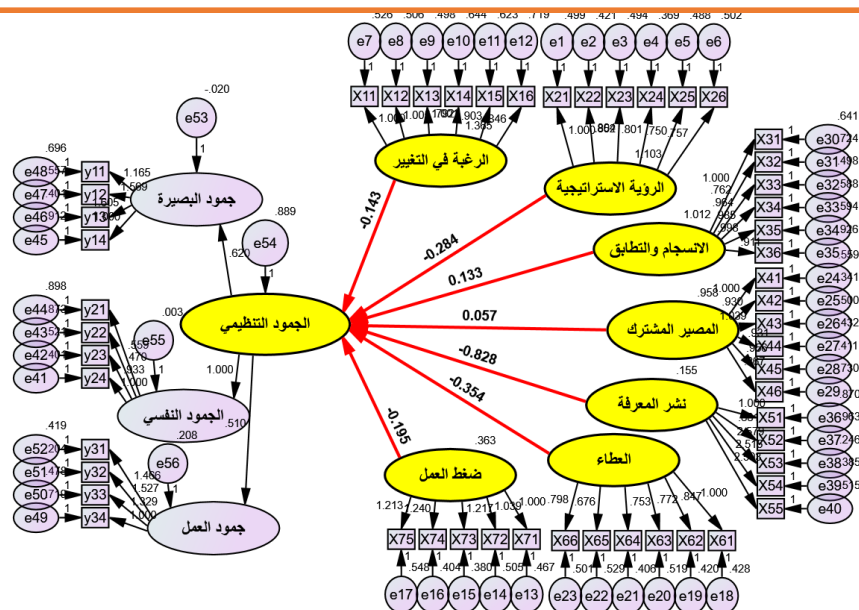
3. كذلك يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (β) Estimate تساوي (0.133) حيث تدل هذه القيمة على مقدار التأثير البُعد الانسجام والتطابق في الجمود التنظيمي، وتشير هذه القيمة الى وجود علاقة طردية، وذلك من خلال الإشارة الموجبة لقيمة هذا المعامل وبخطأ معياري (0.091). إلا أن هذا التأثير ذو دلالة غير معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.177) وهي أكبر من (0.05).
4. وهذا يعكس لنا أن (الإدارة في الميدان المبحوث عندما تتجه نحو الحد من الجمود التنظيمي فان عليها الاهتمام بالعديد من الأمور أكثر من تحقيق الانسجام والتطابق).
5. كذلك يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (β) Estimate تساوي (0.057) حيث تدل هذه القيمة على مقدار التأثير البُعد المصير المشترك في الجمود التنظيمي، وتشير هذه القيمة الى وجود علاقة عكسية، وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل وبخطأ معياري (0.088). إلا أن هذا التأثير ذو دلالة غير معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.474) وهي أكبر من (0.05). وهذه النتائج تشير الى (عدم أهمية تحقيق المصير المشترك في الحد من الجمود التنظيمي وان هناك أبعاداً أخرى تؤثر أكثر من هذا البعد).
6. كذلك يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (β) Estimate تساوي (-0.828) حيث تدل هذه القيمة على مقدار التأثير البُعد نشر المعرفة في الجمود التنظيمي، وتشير هذه القيمة الى وجود علاقة عكسية، وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل وبخطأ معياري (0.575). كما أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.004) وهي أقل من (0.05)، كما يلاحظ أن القيمة الحقيقية لمعلمة الانحدار المقدره تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا -2.028 و -0.217 على التوالي لحدود الثقة 95% Confidence Interval. وهذا يعني أنه (عندما تتجه الإدارة في الميدان المبحوث نحو الحد من الجمود التنظيمي عليها أن تلجأ بالاهتمام بالمعرفة التنظيمية عبر نشرها في الميدان التنظيمي والاستفادة منها قدر الإمكان وايصالها الى كل من يحتاج اليها في العمل).
7. كذلك يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (β) Estimate تساوي (-0.354) حيث تدل هذه القيمة على مقدار التأثير البُعد العطاء في الجمود التنظيمي، وتشير هذه القيمة الى وجود علاقة عكسية، وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل وبخطأ معياري (0.088). كما أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.002) وهي أقل من (0.05)، كما يلاحظ أن القيمة الحقيقية لمعلمة الانحدار المقدره تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا -0.533 و -0.179 على التوالي لحدود الثقة 95% Confidence Interval. وهذا يعني أنه (عندما تتجه الإدارة في الميدان المبحوث نحو الحد من الجمود التنظيمي عليها أن تلجأ الى الاهتمام بتحقيق العطاء وذلك عبر توفيره بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين وبما يحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم من العطاء).
8. واخيراً يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (β) Estimate تساوي (-0.195) حيث تدل هذه القيمة على مقدار التأثير البُعد ضغط العمل في الجمود التنظيمي، وتشير هذه القيمة الى وجود علاقة عكسية، وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة هذا المعامل وبخطأ معياري (0.136). إلا أن هذا التأثير ذو دلالة غير معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) والتي بلغت (0.170) وهي أكبر من (0.05). وتشير هذه النتائج الى أنه (عندما يكون لدى إدارة الميدان المبحوث رغبة في الحد من الجمود التنظيمي فان عليها أن تركز اهتمامها على متغيرات أكثر أهمية من ضغط العمل، لأنه تبين عدم معنويته في التأثير على الحد من الجمود التنظيمي).

(الجدول 40) نتائج تأثير أبعاد متغير الذكاء التنظيمي في متغير الجمود التنظيمي

Confidence Interval 95%	P-value	S.E.	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
Upper Bound	Lower Bound					
-0.006	-0.273	0.037	0.068	-0.143	الجمود التنظيمي	الرغبة في التغيير
-0.097	-0.449	0.003	0.089	-0.284		الرؤية الاستراتيجية
0.300	-0.048	0.177	0.091	0.133		الانسجام والتطابق
0.232	-0.121	0.474	0.088	0.057		المصير المشترك
-0.217	-2.028	0.004	0.575	-0.828		نشر المعرفة
-0.179	-0.533	0.002	0.088	-0.354		العطاء
0.105	-0.459	0.170	0.136	-0.195		ضغط العمل

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS V.27) n=235

و(الشكل 16) يوضح علاقة التأثير لأبعاد متغير الذكاء التنظيمي في متغير الجمود التنظيمي:



(الشكل 16) تأثير أبعاد متغير الذكاء التنظيمي في متغير الجمود التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V27 n=235

3 النتائج والمناقشة

1. وجود علاقتي ارتباط وتأثير عكسيتين معنويتين بين الذكاء التنظيمي والجمود التنظيمي، ويمكن تفسير هذه العلاقات بأن تبني الذكاء التنظيمي في الميدان المبحوث يسهم وبشكل معنوي في الحد من الجمود التنظيمي، وتُفسر هذه العلاقة بأنه عندما تمتلك ادارة الميدان المبحوث القدرة على حل المشكلات التنظيمية عبر توحيد قدراتها الفنية والبشرية فذلك سيؤدي الى الحد من الجمود التنظيمي.
2. سجلت اقوى علاقتي ارتباط عكسية معنوية بين العطاء والجمود التنظيمي، تعزى هذه النتيجة إلى أنه سعي الادارة في الميدان المبحوث للحد من الجمود التنظيمي يتطلب منها تهيئة جميع العاملين وشحذ همهم لبذل الجهود الاضافية والاستثنائية لتقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق الاهداف التنظيمية، فضلاً عن أن ذلك يطلب من الادارة سعي حثيث للاهتمام بمصالح الأفراد العاملين كأولوية في أجندتها.
3. ظهرت باقل علاقتي ارتباط عكسية معنوية بين نشر المعرفة والجمود التنظيمي، وتترجم هذه العلاقة بان كلما توفرت بيئة عمل مشجعة على نشر المعرفة وضمان تدفقها بسهولة في المستويات الادارية المختلفة، وكلما تبني الميدان المبحوث ثقافة تنظيمية تشجع مشاركة المعرفة وتدعم عملية التشارك هذه عبر توفير آليات نشر المعرفة والتشارك بها أسهم ذلك في الحد من الجمود التنظيمي في الميدان المبحوث.
4. وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنويتين بين كل من الروية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير مع الجمود التنظيمي وهذا يعني كلما تبنت الإدارة رؤية واضحة وهادفة وكان لديها رغبة واستعداد عالي للتغيير أدى ذلك للحد من الجمود التنظيمي
5. عدم وجود علاقتي ارتباط وتأثير معنويتين بين الانسجام والتطابق، المصير المشترك، ضغط العمل كل على حدة والحد من الجمود التنظيمي اذا لم تثبت التحليلات الاحصائية في الميدان دوراً يذكر للانسجام والتطابق والمصير المشترك وضغط العمل في الحد من الجمود التنظيمي.

4 توصيات البحث

1. تعزيز العمل بتبني أبعاد الذكاء التنظيمي ومحاولة توظيفها واستثمارها بشكل فاعل في القضاء على الظواهر السلبية التنظيمية والتي تظهر في ميدان العمل مثل الجمود التنظيمي.
2. توعية الأفراد العاملين بأهمية تنفيذ التغير في بعض مجالات عملهم كحالة استجابة ضرورية للتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية فليس المهم ان يكون لديهم رغبة في التغير بل الأهم من ذلك ان تقترن هذه الرغبة بقبول حقيقي وواقع لتنفيذ مضامين التغير.
3. اهتمام الميدان المبحوث بالرؤية الاستراتيجية بنعكس في تحقيقه لنتائج اعمال مهمة على الصعيد التنظيمي إذ لا بد من تعزيز صياغة الرؤية بالتالي ستسهل في تحقيق التطور ومجاراة المستجدات في البيئة المعاصرة والية تنفيذ ذلك تكون الاستعانة بخبراء استراتيجيين يشاركون إدارة الميدان المبحوث في صياغة توجه استراتيجي.

المصادر

1. آلاء عارف سليم السالم. (2021). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس. الاردن: جامعة الشرق الأوسط.
2. بلال جاسم القيسي، سعدون حمود جثير، و هاشم فوزي العبادي. (2013). صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*.
3. حسن علي محيسن. (كانون الثاني، 2024). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات المهنية لمدراء المؤسسات الرياضية. *مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة*.
4. هانم أحمد أحمد سالم، و أميرة محمد بدر محمد. (ديسمبر، 2017). النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يدركه المعلمون. *مجلة الإرشاد النفسي*.
5. هشام سيد عباس. (2019). تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير. *مجلة كلية التربية*.
6. محمد كاظم ابراهيم. (30 اذار، 2024). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء. *مجلة نسق*.
7. Abbaspour, A., Golabdoust, A., Golabdoost, N., & Golabdoust, T. (2015, 5 11). A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATION AGILITY IN TEHRAN UNIVERSITY OF MEDICAL SCIENCES. *International Journal of Asian Social Science*.
8. Akgün, A. E., Lynn, G. S., Byrne, J. C., & Keskin, H. (2007, March 7). ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE: A STRUCTURATION VIEW. *Journal of Organizational Change*.
9. Awamleh, F. T., & Ertugan, A. (2021, 1 14). The Relationship Between Information Technology Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Advantage. *journals.sagepub*.
10. Dan. (2024, apr 10). The Intelligence of Organizations: An Overview. Retrieved from OrgIQ: <https://orgiq.org/blog/the-intelligence-of-organizations-an-overview/>.
11. Elzek, Y., Ibrahim, G., & Elsawalhy, H. (2024, June). The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*.
12. Ebrahimi, M., Zaer, H. K., & Nabi, M. D. (2024, June). Innovation and Technology for Neutralizing Organizational Inertia: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach. *Advances in Industrial Engineering*.
13. Godkin, L., & Allcorn, S. (2008). Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change. *Journal of Applied Business and Economics*.
14. Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen , C. T. (2013, October 14). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective. *Organizational Change Management*.
15. Hussein, Y. A., Nassif, A., Jassim, S. H., & Abdulateef, Y. (2023). Availability of smart characteristics of organization in university: a survey of sample of employees opinions at Tikrit University Introduction. *Academy of Entrepreneurship*.
16. Ismail, H., & Al-Assa'ad, N.-A. (2020, February 22). The Impact of Organizational Intelligence on Organizational Agility: An Empirical study in Syrian Private Banks. *ACADEMIC RESEARCH IN BUSINESS & SOCIAL SCIENCES*.
17. Kimiagary, R., & Haghighi, M. (2014, March 5). Relationship of Corporate Entrepreneurship with Different Dimensions of Organizational Intelligence. *Applied Sciences, Engineering and Technology*.
18. Liu, B., Li, C., & Zhong, Y. (2025, February 3). Challenging to Change? Examining the Link Between Public Participation and Greenwashing Based on Organizational Inertia. *MDPI Journals*.
19. Matin, H. Z., Jandaghi, G., Hamidizadeh, A., & Karimi, F. H. (2010, Number). Studying Status of Organizational Intelligence in Selected Public Offices of Qom. *European Journal of Social*
20. Yaghoubi, N. m., Behtarinejad, E., Gholam, S., & Armesh, H. (2012, February 22). The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence. *African Journal of Business Management*.

(الملحق 2)

الزيارة الاستطلاعية الى الدائرة المبحوثة:

كانت الإجابات بحسب النسب على النحو التالي:

ت	سؤال	نعم	لا
1	هل يحد رفض العاملين تبني أساليب عمل جديدة نوعاً من مقاومة التغيير	%46	%54
2	هل يتسم الهيكل التنظيمي غير المرن بالتعقيد العالي في اضعاف الكفاءة التنظيمية	%77	%23
3	هل تدعم الإدارة عمليات التعليم بشكل مستمر في دائرة صحة نينوى	%81	%19
4	هل يوجد ضعف في عملية التواصل بين أصحاب الأفكار ومتخذي القرار	%22	%78
5	هل تستغل الإدارة الابتكارات والمبادرات الإبداعية من الافراد العاملين	%15	%85
6	هل يوجد نوع من المحسوبية في بيئة العمل	%52	%48