

**تأثير المنظمات الذكية في رشاقة القوى العاملة
دراسة تحليلية**

**أ. د. رشا مهدي صالح
جامعة البصرة**

**كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال**

د تأثير المنظمات الذكية في رشاقة القوى العاملة
دراسة تحليلية

Abstract

The study aimed to identify the nature of the correlation between intelligent organizations and workforce agility. To achieve this, the study was conducted on a random sample of (129) individuals. In light of this, data were collected and analyzed, and hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Several statistical methods were employed to achieve the research objectives, including regression analysis. The results showed a statistically significant effect between intelligent organizations and workforce agility.

Keywords: intelligent organization, workforce agility, sensing agility, decision-making agility, employee empowerment, flexibility

المستخلص

هدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المنظمات الذكية ورشاقة القوى العاملة. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (129) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث منها تحليل الانحدار. أظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية معنوية بين المنظمات الذكية ورشاقة القوى العاملة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة الذكية، رشاقة القوى العاملة، رشاقة الاستشعار، رشاقة عملية اتخاذ القرار، تمكين العاملين، المرونة

المقدمة:

يعد موضوع المنظمات الذكية ورشاقة القوى العاملة من الموضوعات المتجددة نسبياً والمهمة في المرحلة الحالية بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات والتغيرات السريعة. إذ تواجه المنظمات العديد من الفرص والتحديات مع تغير بيئة العمل بمعدل أسرع من أي وقت مضى. تختلف المنظمات الذكية عن غيرها من منظمات الأعمال، إذ أنها تتكون من مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالعاملين لانجاز أعمال المنظمة المختلفة. توجد هناك مفاهيم متعددة ومتنوعة للمنظمات الذكية. فقد عرفت المنظمة الذكية على أنها المنظمة القادرة على الحصول على المعلومات ومعالجتها واستخدامها بشكل أفضل من المنظمات الأخرى (Godlewsk Majkowska, 2013, p.11). وأنها منظمة متعلمة لديها القدرة على إنشاء المعرفة وتنظيمها واكتسابها ومشاركتها واستخدامها لتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية(Krawczyk-Sołtys,2016:69)، (Wereda&&Wozniak,2017:478).

ترجع رشاقة القوى العاملة إلى (Breu(2001 وفريقه الذي أوضح ان رشاقة القوى العاملة من الموارد المهمة التي تساهم في تحقيق رشاقة المنظمة حيث أشار إليها بالقدرة على الاستجابة بطريقة مرنة وفي الوقت المناسب للتغيرات الداخلية والخارجية غير المتوقعة في البيئة والتعلم منها وإنشاء حلول مبتكرة باعتبارها عنصراً حاسماً في الرشاقة التنظيمية حيث يظهر الفرد الرشيق سلوكين مهمين هما: أنه يستطيع الاستجابة والتكيف بشكل مناسب وفي الوقت المناسب مع التغيرات البيئية، كما يتمتع الفرد الرشيق بالقدرة على الاستفادة من تلك التغيرات وتحويلها إلى فرص للمنظمة(Khambayat and Bakare(2019 وهذا ما

يؤكد (Muduli, 2016) بأن القوى العاملة الرشيقة هي الوحيدة القادرة على التعامل مع العديد من التغييرات في بيئة الأعمال غير المؤكدة وبشكل استباقي (Taboli&Bahmanyari, 2017:81-82).

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

من خلال مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية التي تناولت المنظمات الذكية ورشاقة القوى العاملة أتضح اهتمام العديد من الباحثين بتناول هذه المفاهيم. إذ تسعى المنظمات اليوم إلى تحسين عملياتها وجودة منتجاتها وخدماتها لتتفوق على منافسيها أو تحافظ على مكانتها في البيئة التي تتنافس فيها. أتضح بالرغم من وجود اهتمام متزايد من قبل الباحثين بهذه المفاهيم إلا أنه لا تزال هذه الأدبيات لديها ندرة في تناول أبعاد هذه المفاهيم المتجددة نسبياً. كما أتضح قصور في الدراسات التي تناولت أثر المنظمات الذكية على رشاقة القوى العاملة. تأسيساً على ما سبق صيغت مشكلة الدراسة في عددٍ من التساؤلات على النحو الآتي:-

1. هل تتوافر أبعاد المنظمات الذكية ورشاقة القوى العاملة في المنظمات المبحوثة؟ وما هي مستوياتها؟
2. ما طبيعة العلاقة بين المنظمات الذكية ورشاقة القوى العاملة؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد المنظمات الذكية على رشاقة القوى العاملة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة بما يأتي:-

- 1- التعرف على مستوى تأثير أبعاد المنظمات الذكية في رشاقة القوى العاملة.
- 2- كما جسدت الدراسة الحالية حالة من الترابط الفكري والمعرفي بين المنظمات الذكية ورشاقة القوى العاملة الذي تفتقده المنظمات عامةً في الوقت الحالي.
- 3- تقديم توصيات ومقترحات التي من شأنها أن تعزز توجه المديرين نحو نجاح رشاقة القوى العاملة من خلال التعرف على مستوى تأثير أبعاد

خامساً: فرضية الدراسة

تؤثر أبعاد المنظمات الذكية (المجال الشخصي، نماذج عقلية، رؤية مشتركة، التعلم الجماعي، إدارة المعرفة، مراقبة البيئة، الإبداع) تأثيراً ايجابياً في رشاقة القوى العاملة، ومنها تتفرع الفرضيات الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر بعد المصير المشترك تأثيراً ايجابياً في رشاقة القوى العاملة.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر بعد ضغط الأداء تأثيراً ايجابياً في رشاقة القوى العاملة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بعد الرؤية المشتركة تأثيراً ايجابياً في رشاقة القوى العاملة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر بعد التعلم الجماعي تأثيراً ايجابياً في رشاقة القوى العاملة.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر بعد إدارة المعرفة تأثيراً ايجابياً في رشاقة القوى العاملة.

6- الفرضية الفرعية السادسة: يؤثر بعد مراقبة البيئة تأثيراً ايجابياً في رشاقة القوى العاملة.

7- الفرضية الفرعية السابعة: يؤثر بعد الإبداع تأثيراً ايجابياً في رشاقة القوى العاملة.

سادساً: مقاييس الدراسة

1- المنظمة الذكية: تم التعبير عن المنظمة الذكية باستعمال مقياس (Degraives & Marquina, 2012)، الذي يتضمن (7) أبعاد تم تفسيره في (21) فقرة.

2- رشاقة القوى العاملة: تم التعبير عن رشاقة القوى العاملة باستعمال مقياس (Petermann & Zacher, 2022)، الذي يتضمن (4) أبعاد تم تفسيره في (12) فقرة.

سابعاً: مجتمع الدراسة وأساليب التحليل

أُتصف مجتمع الدراسة بالأشخاص العاملين في الشركات موضوع الدراسة (شركة نفط البصرة، شركة غاز البصرة، شركة مصافي الجنوب)، ومن لهم علاقة إدارية أو تنظيمية أو تنفيذية بالموارد البشرية، واشتمل المجتمع على مسؤولي الشعب

والإداريين والفنيين المسؤولين عن الموارد البشرية العاملة في أقسام المنظمة المختلفة، تم اختيار عينة الدراسة وفق طريقة الاختيار القسدي من مجتمع الدراسة وبواقع (129) مفردة. واستخدمت لأغراض التحليل الأساليب الإحصائية الآتية:

المقاييس الاتجاهية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري).
مقاييس العلاقات الارتباطية (معاملات الارتباط البسيط)
مقاييس التباين (F) باستخدام تحليل التباين ذي الطريقة الواحدة.
مقاييس التأثير (R^2) معامل التفسير باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

الإطار النظري

1. المنظمة الذكية:-

يعد مفهوم المنظمة الذكية مفهوماً جديداً نسبياً للإدارة الحديثة ظهر استجابة لعمليات تحول الاقتصاد آنذاك إلى اقتصاد قائم على المعرفة. هي منظمة تعليمية لديها القدرة على توليد المعرفة وتنظيمها واكتسابها ومشاركتها واستخدامها لتحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية (Krawczyk- (Sotys,2016:69)، (Wereda&Wozniak,2017:478)،

(Majkowska&Komor,2019:292

البعض يشير إلى ذكاء الأفراد بأنه القدرة على التفكير والتخطيط وحل المشكلات والتعلم (Gottfredson, 1997)، (Runsten,2017:9-10). عرف Williams(1997) المنظمة الذكية بأنها "المنظمة التي تتعلم وتكيف بيئة عملها، مع التركيز على قيمة المسح الخارجي المنظم للبيئة الخارجية، وان على المنظمة ان تتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم، في حين عرفها Teresko(1998) على انها المنظمة التي تطور وعلى أساس مستمر منتجات وخدمات متفرقة عالمية وبأسعار تحقق قيادة القيمة. وعرف Wiig(2000) المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تتصرف بفاعلية في الحاضر ولديها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل، ومهتمة جداً بحيوتها ونجاحها، وتتطلع إلى ما وراء العمل اليومي إلى الأداء المستدام على المدى الطويل، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة. كما أنها تهتم بتقديم الخدمات بمستوى عالي إلى أصحاب المصالح. وفقاً لـ (McBreen,

Silson, and Bedford (2022) المنظمة الذكية هي المنظمة التي لديها القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات واستجابتها للبيئة الداخلية والخارجية؛ وقدرتها على الابتكار والإبداع. من خلال تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Chatterjee,2023:4-5).

مما تقدم ذكره ان المنظمة الذكية هي المنظمة التي تمتلك القادة التي لديهم القدرة على استخدام الموارد البشرية واستثمارها استثماراً أفضل في حل المشكلات واتخاذ القرارات واستغلال الفرص وتجنب التهديدات بالتكيف المستمر مع الظروف البيئية المضطربة والمتغيرة.

2. خصائص المنظمة الذكية:

وفيما يلي ثلاث خصائص رئيسية للمنظمات الذكية: (Poulsen&Arthur,2005:77) (Bratianu, et al.,2006:77-78)

أ. الثقافة: تساعد في صياغة علاقات الأفراد من داخل المؤسسة وخارجها، وطريقة عملهم مع بعضهم البعض.
ب. القدرات: حيث تقوم المنظمة بتوظيف جميع المهارات والمعارف والإمكانات المتوفرة لديها لتقديم المنتجات والخدمات إلى زبائنها.
ت. الارتباطات: حيث ترتبط المنظمة بمجموعة صناعاتها من خلال علاقات داخلية (العاملين) وخارجية (الموردين، والزبائن، والشركاء).
3. أبعاد المنظمة الذكية:-

تحددت الدراسات الحالية بالأبعاد الآتية:-
(Degraives&Marquina,2012:109-118)

المصير المشترك:

ان الهدف من ظهور هذا المصطلح هو القضاء على التفاوت العرقي بين الأفراد في المجتمع في جميع المجالات وعبر جميع الفئات والفصول (Lamont,2007:509).

ضغط الأداء:

عرف على أنه التجربة الذاتية للفرد، والتي تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها، بما في ذلك المنظمة (Robert,2009:20).

رؤية مشتركة:

يمكن تعريف الرؤية على انها الإدراك الذي يسبق عمل المنظمة والذي تبني عليه خطوات العمل (Shapiro,2000:30). وأن القدرة على تكوين هذه الرؤية وتطويرها تحتاج إلى أفراد لديهم نظرة ثاقبة للمستقبل من ذوي الخبرة، وأن الأهداف تحدد التغييرات المطلوبة نحو رؤيتها لتحريك المنظمة (Wells, 2000:6).

التعلم الجماعي:

ونقصد هنا الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي العاملين إلى تطوير معرفتهم بالعلاقات التي تربط الأعمال بالنتائج وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على تلك العلاقات. وهذا يتطلب ان تتصف تلك المعرفة بطبيعة تشاركية بين الأفراد العاملين في المنظمة، وانها تقيم من قبلها باستمرار، مما ينتج عن ذلك كله تكامل في المعرفة والنظرة بينهم(السالم، 2009: 69). التعلم الجماعي هو عملية مواءمة وتطوير قدرة الفريق على تحقيق النتائج التنظيمية. (León, Tejada (and Yataco, 2003

إدارة المعرفة:

الجهود التي تبذلها المنظمة من اجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري الموجود لديها في جميع أنشطة الأعمال التي تقوم بها. انها عملية منهجية منظمة تسعى إلى معرفة القدرات والقابليات المنغرسه في عقول الأفراد وتنميتها باستمرار لتكون نوعاً من الموجودات التنظيمية وتمكين العاملين من الوصول إليها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة الرامية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية على أحسن وأسرع ما يكون. ويمكن فهم إدارة المعرفة على انها تدقيق إداري في الممتلكات الفكرية المتاحة للمنظمة والعاملين يركز على الموارد الفريدة ووظائفها الأساسية. ويمكن فهمها أيضا على انها مجموعة الأساليب التي تستخدمها المنظمة والرامية إلى تجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة واستثمارها في القرار والعمل(السالم، 2009: 55)

مراقبة البيئة:

وهي تمثل جميع العناصر والقوى المحيطة بالمنظمة(قوى اجتماعية، اقتصادية، سياسية، الخ) والتي تؤثر في عملها. ونقصد بها معرفة البيئة التي تعمل بها المنظمة وذلك من خلال المنظور الاستراتيجي، والتفكير المنظمي، واستيعاب حالات عدم التأكد (Matheson&Matheson,2001:50)، ويمكن فهم مراقبة البيئة على أنها مراقبة المعلومات وتوزيعها من البيئة الداخلية والخارجية للأشخاص المعنيين في المنظمة(Wheelen&Hunger,2010:52).

الإبداع:

هو الطريقة التي تلجأ فيها المنظمة أو الفرد إلى الابتكار في تحقيق الربح، فالمنظمات ورؤسائها والعاملين فيها يسعون جاهدين لخلق أفكار ومفاهيم جديدة تماماً يمكن ان تمثل في النهاية إبداعات، مثل المنتجات والخدمات الجديدة أو المطورة، أو العمليات التي ترفع مستوى الكفاءة أو الحملات

التسويقية التنافسية، أو الإدارة البارعة. الإبداع هو العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى (هيجنز، 2008: 21).

4. رشاقة القوى العاملة

تعد الرشاقة واحدة من أهم القدرات التي ينبغي أن يمتلكها الأفراد العاملون، تعتبر رشاقة القوى العاملة بمثابة ضرورة بقاء المنظمات في سوق تنافسي مستمر وغير متوقع التغيير مما يساهم في تعزيز المنظمات الرشيفة حيث تعكس رشاقة القوى العاملة مستوى جماعي من الرشاقة التنظيمية (Taran, 2018). وكما اقترح (Breu et al., 2002) مفهوما في رشاقة القوى العاملة بأنها القدرة على الاستجابة بطريقة مرنة وفي الوقت المناسب للتغيرات الداخلية والخارجية غير المتوقعة في البيئة والتعلم منها، وإنشاء حلول مبتكرة، معتبراً أنها من الموارد المهمة التي تساهم في رشاقة المنظمة. (Al-Kasasbeh et al., 2016).

عرفت رشاقة القوى العاملة بأنها قدرة الأفراد على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكيف معها (Zhang and Sharifi, 2000; Breu et al., 2002). وعرفت من وجهات نظر متعددة: كقدرة هيكلية (Dyer & Shafer, 2003)، ومجموعة من الإجراءات التنظيمية أو العمليات التنظيمية (Worley et al., 2014)، والقدرات القائمة على الممارسات الإدارية (Doz & Kosonen, 2008; Meredith & Francis, 2000; Nejatian & Zarei, 2013)، ومجموعة من الكفاءات التنظيمية (Nijssen & Paauwe, 2012)، ومن خصائصها: الوعي الاستراتيجي، منظمة قابلة لإعادة التشكيل، التعلم التنظيمي، التنفيذ الخالي من العيوب، والقوى العاملة الرشيفة (Virchez, 2015: 7-9).

أشارت الأدبيات إلى الرشاقة بأنها القدرة الإستراتيجية للاستجابة لمتطلبات العملاء الديناميكية والتغيير في بيئة الأعمال (Goldman et al., 1995; Vokurka and Fliedner, 1998; Gunasekaran, 1999; Lengnick-Hall and Beck, 2009). واعتبرها (McGrath, 2013) "إستراتيجية" للمؤسسات التي تتعامل مع بيئة أعمال معقدة وغير مؤكدة ومضطربة بشكل

متزايد وتحتضن حالة الميزة التنافسية العابرة (Azizsafaei,2016:26-27).

كما يعرفها (Qin and Nembhard(2010) بأنها قدرة الأفراد العاملين على الاستجابة بشكل استراتيجي إلى عدم التأكد، بينما عرف Sherehiy and Karwowski(2014) رشاقة القوى العاملة من منظور سلوكي مفترضاً أنها سلوك تفاعلي واستباقي مع ضرورة فهم الخصائص التنظيمية اللازمة لمواجهة التغييرات البيئية (Muduli, 2017). يعرفها (Mburu,2021:1)، (Maina, et al.,2021:51). يعرفها (Muduli(2013) بأنها قوى عاملة مدربة تدريباً جيداً ومرناً، وتتكيف بسرعة وسهولة مع ظروف السوق واستغلال الفرص الجديدة. كما يشير Alavi et al.,(2014) إليها بقدرة الفرد على التكيف مع التغييرات والأفكار والتقنيات الجديدة من خلال الالتزام بالتعلم المستمر، ويعرفها (Muduli(2016) بأنها موهبة منظمة ديناميكية تمكن الفرد من تقديم المهارات والمعارف المناسبة بسرعة وفي الوقت المناسب، وفقاً لما تمليه احتياجات العمل والتكيف مع الفرص الجديدة وظروف السوق، عرفت الرشاقة بأنها القدرة على الاستجابة السريعة للتغييرات البيئية غير المتوقعة (Deksny,2018:19)، واستغلال التغييرات لاستخدامها كفرص مفيدة. تعمل المنظمة الرشيفة على مزامنة العمليات والأفراد مع التكنولوجيا المتقدمة وتلبية احتياجات العملاء بناءً على المنتجات والخدمات عالية الجودة في وقت قصير نسبياً. ولذلك، فإن الافتقار إلى الرشاقة يمكن أن يؤدي إلى خسائر حقيقية كبيرة وضياع الفرص (Goodarzi, et al.,2018:1-2).

5. أبعاد رشاقة القوى العاملة:

اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الآتية: (Harraf, et al.,2015,677)

1-رشاقة الاستشعار: قدرة المنظمة على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وتوقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة (Chen, Wang, Pan,2014:2-3).

2-رشاقة عملية اتخاذ القرار: تعني قدرة المنظمة على جمع وتنقية وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على

الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير. وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة وتقوم رشاقة صنع القرار على العديد من الأنشطة المترابطة، والتي تفسر الأحداث التي تم استشعارها، وذلك بتجميع وهيكلية وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية، ومن خلال هذه الأنشطة تحدد المنظمة الفرص والتهديدات المتعلقة بها، ثم تضع معايير عملية لتحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات(Park,2011:28).

3-تمكين العاملين: هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والأفراد العاملين من خلال السلطة والحكم الذاتي، كما تشير إلى درجة توزيع صلاحيات القادة على العاملين ولا تزال المفاضلة قائمة بين فعالية الاستجابة التي عادةً ما تكون في النظم اللامركزية، وبين توقيت الاستجابة التي تتسم بها النظم المركزية، وعموماً ما تكون اللامركزية الأكثر فاعلية. لكن الميزة في صنع القرار على المستوى الإداري الأقل وهو مستوى العاملين يتمثل في زيادة فاعلية ومعنويات العاملين نتيجة للحكم الذاتي، مما يزيد من الرشاقة التنظيمية الشاملة للمنظمة.

4-المرونة: يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التوجيهي الذي يوجه أداء المنظمة بشكل رئيسي، ويحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر تأثيراً عميقاً على رؤية المنظمة.

الجانب العملي عرض وتحليل النتائج

سيتم في هذه الفقرة تشخيص مستوى متغيرات الدراسة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية: كالوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير التشتت النسبي حول المتغيرات المستقلة والتابعة وكالاتي:-

جدول(1)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

Y4	Y3	Y2	Y1	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	Mean
4.55	4.21	3.53	4.07	3.59	3.79	3.50	3.53	3.80	3.60	3.87	
8	1	2	2	9	5	1	2	3	9	6	
.503	.616	.798	.759	.830	.719	.842	.772	.711	.653	.656	Std. Deviation

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول(1) ان بعد المصير المشترك **X1** حقق وسطاً حسابياً **(3.876)** بانسجام جيد بانحراف معياري **(0.656)**، مما يعني تقوم الإدارة بالحد قدر الإمكان من التفاوت العرقي بين الأفراد العاملين في المنظمة. وحقق بعد ضغط الأداء **X2** وسطاً حسابياً **(3.609)** بانحراف معياري **(0.653)**، والنتيجة هذه تؤكد على الضغوط المختلفة والجهد الكبير للمديرين والعاملين للحفاظ على الموارد. وحقق بعد الرؤية المشتركة **X3** وسطاً حسابياً **(3.803)** بانحراف معياري **(0.711)**، وهذه النتيجة تشير إلى ان هناك رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة، حيث يتمتع أعضاء الفريق بنفس الهوية والشعور بالانتماء والالتزام، ويشعر الجميع بأنهم جزء من كيان مشترك. كما حقق بعد التعلم الجماعي **X4** متوسط حسابي **(3.532)** بانسجام جيد وانحراف معياري **(0.772)**، وهذه النتيجة تدل من خلال التعلم الجماعي يمكن تطوير النماذج العقلية ومشاركة الرؤى وصور المستقبل ما بين أعضاء المنظمة، والعمل الجماعي باتباع المبادئ والاستراتيجيات والأساليب والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وحقق بعد إدارة المعرفة **X5** وسط حسابي **(3.501)** بانسجام جيد بانحراف معياري **(0.842)**، وهذه النتيجة تؤكد ان أساس نجاح المنظمة هو المعرفة ومن خلالها يمكن للمنظمة التكيف مع البيئة المتغيرة. وحقق بعد المراقبة البيئية **X6** متوسط

حسابي(3.795) بانحراف معياري(0.719)، وهذه النتيجة تؤكد على ان المنظمة لديها القدرة على التغيير ومراقبة البيئة من خلال اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات. وحقق بعد الإبداع X7 وسط حسابي(3.599) بانحراف معياري(0.830)، مما يعني الإبداع يولد المعرفة ويسهم في حل المشكلات ويجعل المنظمة في وضع تنافسي أفضل. وحقق بعد أداء المهام Y1 وسط حسابي(4.072) بانحراف معياري(0.759)، وهذه النتيجة تدلل على القدرة على المرونة والتكيف بسرعة ونجاح مع الظروف المتغيرة. كما وحقق بعد اتخاذ القرار Y2 وسط حسابي (3.532) بانحراف معياري(0.798). وهذه النتيجة تؤكد بقدرة الأشخاص على تحمل المخاطر وتحمل المسؤوليات وتحديد الأولويات والتفاعل واتخاذ القرار بسرعة وبشكل استباقي . حقق بعد خلق الشفافية X3 وسط حسابي (4.211) بانحراف معياري(0.616). مما يعني الحصول على المعلومة ومشاركتها بين أعضاء المنظمة والاعتراف بالخطأ وطلب المساعدة من خلال الاتصال والتواصل فيما بينهم. وحقق بعد التنظيم الذاتي Y4 وسط حسابي(4.558) بانحراف معياري(0.503). وهذا يعني الرغبة في إعادة النظر في العلاقات الهيكلية والتنظيمية، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤوليات، وتبادل المعرفة الأمر الذي يحقق التكامل والانسجام بين الوحدات الإدارية.

جدول(2)ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة أبعاد المنظمة الذكية(المصير المشترك X1، ضغط الأداءX2، الرؤية المشتركة X3، التعلم الجماعي X4 ، إدارة المعرفةX5، مراقبة البيئة X6، الإبداع X7)

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	.326 ^a	.106	.054	.73820

a. Predictors: (Constant), x7, x1, x6, x4, x2, x5, x3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول(2) ان معامل الارتباط بين أبعاد المنظمة الذكية(0.326)وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R² قد بلغت(0.106) وهي تشير إلى ان أبعاد المنظمة الذكية تفسر التغيير الحاصل في رشاقة القوى العاملة.كما بلغت قيمة R² المعدلة(0.054)وهي قيمة اقل من قيمة R² العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في الرشاقة.

جدول(3)نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة(المصير المشترك **X1**، ضغط الأداء**X2**، الرؤية المشتركة **X3**، التعلم الجماعي **X4**، إدارة المعرفة**X5**، مراقب البيئة **X6**، الإبداع **X7**) والمتغير المعتمد(قبول التغيير**Y1**)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.831	7	1.119	2.053	.054 ^b
Residual	65.938	121	.545		
Total	73.769	128			

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x7, x1, x6, x4, x2, x5, x3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول(3)نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار **F** المحسوبة قد بلغت(2.053) بمستوى دلالة بلغت(0.054)مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد المنظمة الذكية في رشاقة الاستشعار.

جدول(4)معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة(المصير المشترك **X1**، ضغط الأداء**X2**، الرؤية المشتركة **X3**، التعلم الجماعي **X4**، إدارة المعرفة**X5**، مراقب البيئة **X6**، الإبداع **X7**) والمتغير المعتمد(رشاقة الاستشعار**Y1**)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.897	.486		5.964	.000
x1	-.054	.126	-.047	-.427	.670
x2	.112	.130	.096	.865	.389
x3	-.190	.140	-.178	-1.356	.178
x4	.119	.117	.121	1.019	.310
x5	-.081	.112	-.090	-.724	.470
x6	.346	.122	.328	2.828	.005
x7	.070	.123	.076	.564	.574

a. Dependent Variable: y1

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول(4)ان قيمة اختبار(t) لبعيد المصير المشترك بلغت(-.427-) بمستوى دلالة(0.670)، وان قيمة معامل **B** قد بلغ(-.047-). كما ان قيمة اختبار (t) لبعيد ضغط الأداء بلغت(0.865) بمستوى دلالة(0.389)، وان قيمة معامل **B**

قد بلغ (0.096). وكما ان قيمة اختبار (t) لبعء الرؤية المشتركة بلغت (-1.356) بمستوى دلالة (0.178)، وان قيمة معامل B قد بلغ (-0.178)، وان قيمة اختبار (t) لبعء التعلم الجماعي بلغت (1.019) بمستوى دلالة (0.310)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.121). ان قيمة اختبار (t) لبعء إدارة المعرفة بلغت (-0.724) بمستوى دلالة (0.470)، وان قيمة معامل B قد بلغ (-0.090). وان قيمة اختبار (t) لبعء مراقبة البيئة بلغ (2.828) بمستوى دلالة (0.005)، وان قيمة B بلغ (0.328)، وان قيمة اختبار (t) لبعء الإبداع بلغ (0.564) بمستوى دلالة (0.574)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.076) وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد المنظمة الذكية تؤدي إلى زيادة قيمة قبول التغيير بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل أبعاد المنظمة الذكية في المتغير التابع رشاقة الاستشعار.

جدول (5) ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة أبعاد المنظمة الذكية (المصير المشترك X1، ضغط الأداء X2، الرؤية المشتركة X3، التعلم الجماعي X4، إدارة المعرفة X5، مراقب البيئة X6، الإبداع X7)

Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	.405 ^a	.164	.116	.75113

a. Predictors: (Constant), x7, x1, x6, x4, x2, x5, x3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (5) ان معامل الارتباط بين أبعاد المنظمة الذكية (0.405) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R² قد بلغت (0.164) وهي تشير إلى ان أبعاد المنظمة الذكية تفسر التغير الحاصل في رشاقة القوى العاملة. كما بلغت قيمة R² المعدلة (0.116) وهي قيمة اقل من قيمة R² العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في الرشاقة.

جدول (6) نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة (المجال الشخصي X1، نماذج عقلية X2، الرؤية المشتركة X3، التعلم الجماعي X4، إدارة المعرفة X5، مراقب البيئة X6، الإبداع X7) والمتغير المعتمد (عملية اتخاذ القرار Y2)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13.404	7	1.915	3.394	.002 ^b
Residual	68.267	121	.564		
Total	81.671	128			

a. Dependent Variable: y2

b. Predictors: (Constant), x7, x1, x6, x4, x2, x5, x3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (6) نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار **F** المحسوبة قد بلغت (3.394) بمستوى دلالة بلغت (0.002) مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد المنظمة الذكية في عملية اتخاذ القرار.

جدول (7) معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة (المصير المشترك **X1**، ضغط الأداء **X2**، الرؤية المشتركة **X3**، التعلم الجماعي **X4**، إدارة المعرفة **X5**، مراقب البيئة **X6**، الإبداع **X7**) والمتغير المعتمد (عملية اتخاذ القرار **Y2**)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.578	.494		3.192	.002
x1	.132	.128	.108	1.029	.305
x2	.089	.132	.073	.675	.501
x3	-.130	.143	-.116	-.910	.365
x4	.181	.119	.175	1.515	.132
x5	.148	.114	.156	1.301	.196
x6	.129	.125	.116	1.034	.303
x7	-.008	.126	-.008	-.064	.949

a. Dependent Variable: y2

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (7) ان قيمة اختبار (t) لبعد المصير المشترك بلغت (1.029) بمستوى دلالة (0.305)، وان قيمة معامل **B** قد بلغ (0.108). كما ان قيمة اختبار (t) لبعد ضغط الأداء بلغت (0.675) بمستوى دلالة (0.501)، وان قيمة معامل **B** قد بلغ (0.073). وكما ان قيمة اختبار (t) لبعد الرؤية المشتركة بلغت (-0.910) بمستوى دلالة (0.365)، وان قيمة معامل **B** قد بلغ (-0.116)، وان قيمة اختبار (t) لبعد التعلم الجماعي بلغت (1.515) بمستوى دلالة (0.132)، وان قيمة معامل **B** قد بلغ (0.175). ان

قيمة اختبار (t) لبعدها ادارة المعرفة بلغت (1.301) بمستوى دلالة (0.196)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.156). وان قيمة اختبار (t) لبعدها مراقبة البيئة بلغ (1.034) بمستوى دلالة (0.303)، وان قيمة B بلغ (0.116)، وان قيمة اختبار (t) لبعدها الإبداع بلغ (-0.064). بمستوى دلالة (0.949)، وان قيمة معامل B قد بلغ (-0.008) وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد المنظمة الذكية تؤدي إلى زيادة قيمة قبول التغيير بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل أبعاد المنظمة الذكية في المتغير التابع عملية اتخاذ القرار.

جدول (8) ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة أبعاد المنظمة الذكية (المصير المشترك X1، ضغط الأداء X2، الرؤية المشتركة X3، التعلم الجماعي X4، إدارة المعرفة X5، مراقب البيئة X6، الإبداع X7)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.323 ^a	.104	.053	.60008

a. Predictors: (Constant), x7, x1, x6, x4, x2, x5, x3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (8) ان معامل الارتباط بين أبعاد المنظمة الذكية (0.323) وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد R² قد بلغت (0.104) وهي تشير إلى ان أبعاد المنظمة الذكية تفسر التغير الحاصل في رشاقة القوى العاملة. كما بلغت قيمة R² المعدلة (0.053) وهي قيمة اقل من قيمة R² العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في الرشاقة.

جدول (9) نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة (المصير المشترك X1، ضغط الأداء X2، الرؤية المشتركة X3، التعلم الجماعي X4، إدارة المعرفة X5، مراقب البيئة X6، الإبداع X7) والمتغير المعتمد (تمكين العاملين Y3)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.081	7	.726	2.016	.058 ^b
Residual	43.572	121	.360		
Total	48.653	128			

a. Dependent Variable: y3

b. Predictors: (Constant), x7, x1, x6, x4, x2, x5, x3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (9) نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (2.016) بمستوى دلالة بلغت (0.058) مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد المنظمة الذكية في تمكين العاملين.

جدول (10) معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة (المصير المشترك X1، ضغط الأداء X2، الرؤية المشتركة X3، التعلم الجماعي X4، إدارة المعرفة X5، مراقب البيئة X6، الإبداع X7) والمتغير المعتمد (تمكين العاملين Y3)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.300	.395		8.357	.000
x1	-.120	.102	-.127	-1.170	.244
x2	.266	.105	.282	2.530	.013
x3	.050	.114	.057	.434	.665
x4	.178	.095	.223	1.872	.064
x5	-.049	.091	-.067	-.539	.591
x6	.018	.100	.021	.179	.858
x7	-.083	.100	-.112	-.829	.409

a. Dependent Variable: y3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول (10) ان قيمة اختبار (t) لبعد المصير المشترك بلغت (-1.170) بمستوى دلالة (0.244)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.102). كما ان قيمة اختبار (t) لبعد ضغط الأداء بلغت (2.530) بمستوى دلالة (0.013)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.282). وكما ان قيمة اختبار (t) لبعد الرؤية المشتركة بلغت (0.434) بمستوى دلالة (0.665)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.057)، وان قيمة اختبار (t) لبعد التعلم الجماعي بلغت (1.872) بمستوى دلالة (0.064)، وان قيمة معامل B قد بلغ (0.223). ان قيمة اختبار (t) لبعد إدارة المعرفة بلغت (-0.539) بمستوى دلالة (0.591)، وان قيمة معامل B قد بلغ (-0.067). وان قيمة اختبار (t) لبعد مراقبة البيئة بلغ (0.179) بمستوى دلالة (0.858)، وان قيمة B بلغ (0.021)، وان قيمة اختبار (t) لبعد الإبداع بلغ (-0.829) بمستوى دلالة (0.409)، وان قيمة معامل B قد بلغ (-0.112) وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد المنظمة الذكية تؤدي إلى زيادة قيمة قبول التغيير بوحدة واحدة، مما يشير إلى

قبول الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل أبعاد المنظمة الذكية في المتغير التابع تمكين العاملين.

جدول(11)ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة أبعاد المنظمة الذكية(المصير المشترك X1، ضغط الأداءX2، الرؤية المشتركة X3، التعلم الجماعي X4 ، إدارة المعرفةX5، مراقب البيئة X6، الإبداع X7)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.329 ^a	.108	.056	.48932

a. Predictors: (Constant), x7, x1, x6, x4, x2, x5, x3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول(11)ان معامل الارتباط بين أبعاد المنظمة الذكية(0.329)وهي قيمة مقبولة وتشير إلى وجود علاقة ايجابية طردية ويلاحظ ان قيمة معامل التحديدR² قد بلغت(0.108) وهي تشير إلى ان أبعاد المنظمة الذكية تفسر التغير الحاصل في رشاقة القوى العاملة.كما بلغت قيمة R² المعدلة(0.056)وهي قيمة اقل من قيمة R² العادية بسبب وجود عوامل أخرى تؤثر في الرشاقة.

جدول(12)نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة(المصير المشترك X1، ضغط الأداءX2، الرؤية المشتركة X3، التعلم الجماعي X4 ، إدارة المعرفةX5، مراقب البيئة X6، الإبداع X7) والمتغير المعتمد(المرونةY4)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.509	7	.501	2.094	.049 ^b
Residual	28.972	121	.239		
Total	32.481	128			

a. Dependent Variable: y4

b. Predictors: (Constant), x7, x1, x6, x4, x2, x5, x3

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول(12)نتائج تحليل التباين وجود معنوية لاختبار F المحسوبة قد بلغت(2.094) بمستوى دلالة بلغت(0.049^b)مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد المنظمة الذكية في المرونة.

جدول(13)معاملات الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة(المصير المشترك X1، ضغط الأداءX2، الرؤية المشتركة X3، التعلم الجماعي X4، إدارة المعرفةX5، مراقب البيئة X6، الإبداع X7) والمتغير المعتمد(المرونةY4)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.756	.322		11.666	.000
x1	-.022	.083	-.029	-.267	.790
x2	-.057	.086	-.073	-.659	.511
x3	.081	.093	.115	.872	.385
x4	.131	.078	.201	1.684	.095
x5	-.036	.074	-.059	-.479	.633
x6	.025	.081	.036	.306	.760
x7	.098	.082	.161	1.195	.234

a. Dependent Variable: y4

المصدر: من مخرجات الحاسوب

يتضح من خلال الجدول(13) ان قيمة اختبار (t) لبعد المصير المشترك بلغت (-.267-) بمستوى دلالة (.790)، وان قيمة معامل B قد بلغ (-.029-). كما ان قيمة اختبار (t) لبعد ضغط الأداء بلغت (-.659-) بمستوى دلالة (.790)، وان قيمة معامل B قد بلغ (-.073-). وكما ان قيمة اختبار (t) لبعد الرؤية المشتركة بلغت (.872) بمستوى دلالة (.385)، وان قيمة معامل B قد بلغ (.115)، وان قيمة اختبار (t) لبعد التعلم الجماعي بلغت (1.684) بمستوى دلالة (.095)، وان قيمة معامل B قد بلغ (.074). ان قيمة اختبار (t) لبعد إدارة المعرفة بلغت (-.479-) بمستوى دلالة (.633)، وان قيمة معامل B قد بلغ (-.067-). وان قيمة اختبار (t) لبعد مراقبة البيئة بلغ (.306) بمستوى دلالة (.760)، وان قيمة B بلغ (.036)، وان قيمة اختبار (t) لبعد الإبداع بلغ (1.195) بمستوى دلالة (.234)، وان قيمة معامل B قد بلغ (.161). وهي قيمة تبين الزيادة في أبعاد المنظمة الذكية تؤدي إلى زيادة قيمة قبول التغيير بوحدة واحدة، مما يشير إلى قبول الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية بين المتغير المستقل أبعاد المنظمة الذكية في المتغير التابع المرونة.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات:-

- 1- أظهرت النتائج الإحصائية وجود اتفاق بمستوى عالي في آراء المستجيبين تجاه وصف كل بعد من أبعاد متغير المنظمات الذكية.
- 2- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية واضحة بين أبعاد المنظمات الذكية ورشاقة القوى العاملة.
- 3- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية واضحة بين المتغير المستقل أبعاد المنظمات الذكية والمتغير التابع رشاقة الاستشعار بصفته بعداً من أبعاد رشاقة القوى العاملة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود معنوية عالية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (2.053) بمستوى دلالة بلغت (0.054) مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد المنظمة الذكية في رشاقة الاستشعار. مما يؤكد إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص أمام المنظمة والتقاطها وتفسيرها وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير .
- 4- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية واضحة بين المتغير المستقل أبعاد المنظمات الذكية والمتغير التابع رشاقة عملية اتخاذ القرار بصفته بعداً من أبعاد رشاقة القوى العاملة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود معنوية عالية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (3.394) بمستوى دلالة بلغت (0.002) مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد المنظمة الذكية في عملية اتخاذ القرار. مما يدل على قدرة الأشخاص على تحمل المسؤولية عن أفعالهم وتحمل المخاطر وتحديد الأولويات والتفاعل واتخاذ القرار بسرعة وبشكل استباقي.
- 5- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية واضحة بين المتغير المستقل أبعاد المنظمات الذكية والمتغير التابع تمكين العاملين بصفته بعداً من أبعاد رشاقة القوى العاملة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود معنوية عالية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (2.016) بمستوى دلالة بلغت (0.058) مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد المنظمة الذكية في تمكين العاملين. وهذا يعني تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار بين العاملين بالمنظمة، وتفعيل تبادل المعرفة

والخبرات مما يعزز العمل بروح الفريق والتعاون والشعور بالمسؤولية.
6- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية واضحة بين المتغير المستقل أبعاد المنظمات الذكية والمتغير التابع المرونة بصفته بعداً من أبعاد رشاقة القوى العاملة ، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود معنوية عالية لاختبار F المحسوبة قد بلغت (2.094) بمستوى دلالة بلغت (0.049). مما يشير إلى وجود أثر لأبعاد المنظمة الذكية في المرونة. وهذه النتيجة تؤكد على رغبة الأعضاء في إعادة النظر في العلاقات الهيكلية والتنظيمية، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤوليات، وتبادل المعرفة الأمر الذي يحقق التكامل والانسجام بين الوحدات الإدارية.

التوصيات والمقترحات:-

- 1-قيام إدارة المنظمات بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات من خلال حثهم لتوليد الأفكار والأخذ بنظر الاعتبار لأرائهم ومقترحاتهم.
- 2-تدريب العاملين على متطلبات المنظمة الذكية وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة لانجاز العمل في المنظمات من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لامتلاك أحدث التقنيات .
- 3-تشكيل وحدة متخصصة في كل قسم من أقسام المنظمة لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل المنظمة.
- 4-تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لزيادة قدرة الأفراد العاملين على استشعار التغييرات البيئية وتحسين وتطوير مهاراتهم المتعلقة بتحليل وتفسير وفهم المعلومات التي يتم الحصول عليها.
- 5-عقد ندوات توعوية بأهمية اتخاذ القرارات الاستباقية ودورها في مواجهة التغييرات البيئية المحيطة.
- 6-تدريب وتطوير قيادات المنظمة على وضع آليات مرنة لإعادة ترتيب العاملين وتنظيم العمليات التنظيمية بما يتناسب مع التغييرات المحيطة بالمنظمة.

7-تعديل الهياكل التنظيمية الهرمية إلى هياكل أكثر مرونة تضمن تبادل الخبرات بين جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة.
المصادر العربية:-

-هيجنز، جيمس، (2008)، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، تعريف إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك، ط3، القاهرة.
-السالم، مؤيد سعيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.

المصادر الأجنبية:-

Ángel Adrianis Gómez Degraives, and Kariné del Valle Gómez Marquina, (2012), MEASUREMENT OF THE ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE, www.revistanegotium.org.ve / núm 22 (año 9) pág 108-132.

Al-kasasbeh, A. M., Abdul Halim, M. A. S., & Omar, K. (2016). "E-HRM, Workforce Agility and Organizational Performance: a Review Paper Toward Theoretical Framework", IJABER, 14(15): 10671-10685.

Azizsafaei Farzaneh,(2016), THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ACHIEVING ORGANISATIONAL AGILITY, A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENTS OF BIRMINGHAM CITY UNIVERSITY FOR THE DEGREE OF DOCTOR IN PHILOSOPHY.

Besharat Goodarzi, Khosro Shakeri, Aram Ghaniyoun, Mohammad Heidari, (2018), [Assessment correlation of the organizational agility of human resources with the performance staff of Tehran Emergency Center](#), Journal of Education and Health Promotion, Volume 7 | November 2018.

December 2018, P:1-6.

Brătianu Constantin, Vasilache Simona, and Jianu Ionela, (2006), IN SEARCH OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS, Management & marketing, P:71-82.

Cai,Z., Huang,Q., Liu,H., Wang,X.(2018)." Improving the Agility of Employees through Enterprise Social Media: The Mediating Role of Psychological Conditions", International Journal of Information Management, 38: 52–63.

Chatterjee Sidharta,(2023), On the Development of Organizational Intelligence and Strategic Organizational Competency, *Research Paper*, MPRA Paper No. 117803, posted 05 Jul 2023 13:58 UTC, P:1-17.

Chen, J., Wang, D.and Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). Higher Education Press Limited Company, 8(1), pp73-97.

Constantin Brătianu, Simona Vasilache, and Ionela Jianu,(2014), IN SEARCH OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS, Research Gate, P:71-82.

Deksnys Mindaugas, (2018), ORGANIZATIONAL AGILITY IN HIGH GROWTH COMPANIES, Doctoral Dissertation Social Sciences, Management (03 S), MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY.

Godlewska-Majkowska Hanna, Komor Agnieszka, (2019), Intelligent Organization in a Local Administrative Unit: From Theoretical Design to Reality, *European Research Studies Journal*, Volume XXII, Issue 4, 2019, pp. 290-307

Harraf, A., Wanasika , I., Tate ,k.and Talbott ,k.(2015). Organizational Agility.The Journal of Applied Business Research, 31(2), pp675-686.

HAMMOND H., THOMAS, Intelligence Organizations and the Organization of Intelligence, *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, 23: 680–724, 2010.

Kulikov Gennady, Antonov Vyacheslav, and Konev Konstantin,(2019), Intelligent Organization Management by Means of Categorizing Resources, Processes and Goals, *Advances in Intelligent Systems Research*, volume 169, Vith International Workshop 'Critical Infrastructures: Contingency Management, Intelligent, Agent-Based, Cloud Computing and Cyber Security' (IWCI 2019), ATLANTIS PRESS,P:114-120. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

MBURU PETER MAINA,(2021), WORKFORCE AGILITY PRACTICES AND SERVICE DELIVERY OF POLICEOFFICERS IN NAIROBI CITY COUNTY, KENYA, A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE

AWARD OF THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN BUSINESS (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT) IN KENYATTA UNIVERSITY.

Muduli, A. (2013). "Workforce Agility: A review of literature", *Journal of Management Research*, 12(3): 55-65.

Muduli, A. (2016). Exploring the Facilitators and Mediators of Workforce Agility: An Empirical Study. *Management Research Review*, 39(12): 1567-1586

Maina Peter Mburu, Kiiru David, and Felistus Makhamara,(2021), Influence of Employee Involvement as a Workforce Agility Practice on Service Delivery of Police Officers in Nairobi City County, Kenya, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 23, Issue 9. Ser. VII (September. 2021), PP 51-59.

Moritz K. H. Petermann and Hannes Zacher, (2022), Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure, *Frontiers in Psychology* | www.frontiersin.org, March 2022 | Volume 13 | Article 841862, P:1—15.

Matheson, D., & Matheson, J. (2001), "Intelligent Organizations Perform Better", *Industrial Research Institute, Inc.*, P: 50.

Lamont, Michele,(2007)," Rethinking Expertise", By Harry Collins and Robert Evans. Chicago: Book Reviews University of Chicago Press

Robert, (2009). " Management for Intelligent Organization": The Scanning the Environment. Journal of Academic Librarianship; Vol. 27 Issue 8, p 20

Park, Young, Ki,(2011),"The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments The Role of Information Technologies", A Dissertation Presented to the Usc Graduate School University of Southern California.

Poulsen, K.M & Arthur, M.B. (2005). *Intelligent Career Navigation*. American Society for Training and Development, 59 (5).

Robert, (2009). " Management for Intelligent Organization": The Scanning the Environment. Journal of Academic Librarianship; Vol. 27 Issue 8, p 20

Runsten Philip, (2017), TEAM INTELLIGENCE: THE FOUNDATIONS OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS – A Literature Review, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 2017:2,P:1-96.

Shapiro, Janet,(2000)," Strategic Planning", Strategic Planning Toolkit overview, 16th NW, Suite 540, Washington D.C. USA

Şule Ş. Erçetin, Nihan Potas, M. Ali Hamedoğlu, and Nuray Kisa, (2011), Using multi-dimensional organizational intelligence measurements to determine the institutional and managerial capacities of technical education institutions for

girls, African Journal of Business Management Vol.5 (27), pp. 11256-11264,9 November.

Somaieh Alavi and Dzuraidah Abd. Wahab, (2013), A Review on Workforce Agility, Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology 5(16): 4195-4199, 2013.

Schwaninger Markus, (2001), Intelligent Organizations: An Integrative Framework, Research Paper, Systems Research and Behavioral Science, Syst. Res.18,137^158 (2001).

Teresko, John, (1998), "Rethinking R&D can transform a company", Industry Week, Vol.247, No.6: 52 – 54.

Taboli Hamid and Bahmanyari Hamid, (2017), Organizational intelligence and agility in Shiraz University of Medical Sciences, J Health Man & Info. Jul 2017;4(3):81-86.

Viorel Lefter, Mihaela Prejmerean, and Simona Vasilache,(2008), The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies – A Human Capital Perspective, Theoretical and Applied Economics, P:39-52.

Virchez , Azuara Alejandro,(2015), A human resource perspective on the development of workforce agility, Theses and Dissertations. 665. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Organization Development.

Wells, Denise L,(2000), "Strategic Management for Senior Leaders", A Handbook for Implementation, Total Quality

Leadership Office, Arlington, Virginia, USA.

WEREDA Wioletta, and WOŹNIAK Jacek,(2017),
RISK IN BUILDING THE INTELLIGENT
ORGANIZATION MODEL, Knowledge Economy,
P:477-495.

Wheelen, T & Hunger, D. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. 13th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.

Wiig, Karl M.; Dec.)2000 (“The Intelligent Enterprise and Knowledge Management”. Knowledge Research Institute, Inc. prepared for UNESCO’s Encyclopedia of Life Support Systems.

Williams, Robert V.; Mar. 1997. Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment. *Journal of Academic Librarianship*; Vol. 23 Issue 2, p 146. Cited on 24th May 2006.

