Journal Of the Iraqia University (74-1) August (13-8-2025)
ISSN(Print): 1813-4521 OnIine ISSN:2663-7502
Journal Of the Iraqia University
available online at
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/247

Smart Management as an Approach to Developing Human Resources Skills An Analytical Study at Imam Al-Kadhim College, Diyala Branch

[1] Lecturer Dr. Ali Fakhri Abbas
Imam AlKadhim Univerity College
[2] Assistant Lecturer: Karar Khazal Moger Al-Shamsee
Directorate Baghdad Al-Rusafa Third
3 Lecturer Dr. Ahmed Amer Najaf
Imam AlKadhim Univerity College

الإدارة الذكية كمدخل لتطوير مهارات الموارد البشرية دراسة تحليلية في كلية الامام الكاظم (ع) اقسام ديالى

مدرس دكتور[1]
علي فخري عباس
كلية الامام الكاظم (ع)
karar.muger@uomustansiriyah.edu

مدرس مساعد[2]
كرار خزعل موجر رسن الشمسي
المديرية العامة لتربية بغداد– الرصافة الثالثة
alifakhri@iku.edu.iq

٣مدرس دكتور
احمد عامر نجف
كلية الامام الكاظم (ع)
ahmed_amr@iku.edu.iq

المستخلص:-

يهدف البحث الى التعرف على مستوى الادراك والاهتمام بمتغيرات البحث (الإدارة الذكية ، تطوير مهارات الموارد البشرية) في الكلية المبحوثة كلية الامام الكاظم (ع)اقسام ديالى ، في حين تبرز مشكلة البحث في انخفاض فهم بيئة العمل المحيطة وقلة توفر البدائل الاستراتيجية نتيجة ضعف في التعلم المستمر مما ينعكس بدورة على تطوير إمكانية ومهارات الموارد البشرية ، وكانت أهمية البحث هي نشر ثقافة الإدارة الذكية من قبل الإدارات العليا في الكلية المبحوثة لتطوير إمكانيات وقابليات ومهارات الموارد البشرية ، وقد تم تطبيق البحث في الكلية المبحوثة كلية الامام الكاظم (ع)اقسام ديالى كمجتمع للبحث وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (٣٠) فراداً من مقرري الأقسام والتدريسيين ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية في الكلية المبحوثة . وقد تم اعتماد فرضية التأثير بين متغيرات البحث وقد تم اعداد مخطط فرضي يوضح علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة (الإدارة الذكية وتطوير مهارات الموارد البشرية) وقد تم الاعتماد على برنامج (SPSS) الإصدار 25. في تحليل البيانات ، وتوصل الباحثون الى مجموعة نتائج كان ابرزها هي وجود تأثير معنوي للإدارة الذكية في تطوير مهارات الموارد البشرية. إذ بلغ معامل التأثير (β) قيمة (٠.٧٠٧)، وهو ما يدل على وجود علاقة تأثير إيجابية قوية، بمعنى أنه كلما ازداد تطبيق ممارسات الإدارة الذكية في الكلية المبحوثه ازداد مستوى تطوير مهارات الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية :-الإدارة الذكية ، تطوير مهارات الموارد البشرية ، كلية الامام الكاظم (ع) اقسام ديالى

Abstract:

This research aims to identify the level of awareness and interest in the research variables (smart management and human resource skills development) at the studied college (Imam Al-Kadhim College (PBUH), Diyala branches). The research problem lies in the low understanding of the surrounding work environment and the limited availability of strategic alternatives due to weaknesses in continuous learning, which in turn affects the development of human resource capabilities and skills. The importance of the research lies in disseminating the culture of smart management by the senior management at the studied college to develop the capabilities, skills, and potential of human resources. The research was conducted at the studied college, Imam Al-Kadhim College (PBUH), Diyala branches, as the research population, and a random sample of (30) individuals was selected, including department heads, faculty members, and heads of administrative units and divisions at the studied college. The hypothesis of influence between the research variables was adopted, and a hypothetical scheme was prepared to illustrate the relationship of influence between the study variables (smart management and human resource skills development). The SPSS V25 program was used to analyze the data. The researchers reached a set of results, the most prominent of which was the existence of a significant effect of smart management on developing human resource skills. Humanity. The impact factor (β) reached a value of (0.707), which indicates a strong positive impact relationship, meaning that the more smart management practices are applied in the college under study, the higher the level of human resource skills development. **Keywords:** Smart management, human resource skills development, Imam Al-Kadhim College, Diyala Branch

المقدمة:

نظراً للتطورات الحاصلة في بيئة الاعمال ولاسيما بيئة الاعمال الرقمية تواجه منظمات الاعمال اليوم مجموعة من الضغوط التنافسية مثلا قلة استخدام أساليب وآليات الإدارة الذكية في الممارسة الادارية فضلاً عن ندرة امتلاكها لافراد موهوبين ومهرة ، مما انعكس ذلك عدم قدرة إدارة المنظمات الاعمال اليوم التي تستخدم الأساليب التقليدية ان تكون قادرة على المنافسة والاستمرار في العمل ، فقد تم تقسيم البحث الى اربع مباحث ، حيث يتألف المبحث الأول من منهجية البحث ، وقد ضم المبحث الثاني الاطار النظري للبحث، في حين المبحث الثالث ضم الجانب العملي ، واخيراً تكون المبحث الرابع من الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول :منهجية البحث

أولا: مشكلة البحث:-

تواجه المنظمات العراقية بشكل عام ولاسيما الكلية المبحوثة وهي كلية الامام الكاظم (ع) اقسام ديالى من خلال سعيها في تحقيق أهدافها مجموعة من التحديات البيئية فضلاُ عن الضغوط التنافسية وفي مقدمة تلك التحديات هي كيفية تطبيق متطلبات الإدارة الذكية فضلاً عن وجود ضعف في مستوى المهارات الموارد البشرية مما يؤشر لديها انخفاض في فهم بيئة العمل المحيطة وقلة توفر البدائل الاستراتيجية نتيجة ضعف في التعلم المستمر مما ينعكس بدورة على تطوير إمكانية ومهارات الموارد البشرية ، وقد اثارة مشكلة البحث مجموعة من التساؤلات والتي استفسارات لتحقيق اهداف البحث وكالاتي :-

١. ما مستوى ادراك الكلية المبحوثة لمتغيرات الدراسة (الإدارة الذكية، تطوير مهارات الموارد البشرية) ؟

٢.ما مستوى طبيعة تأثير الإدارة الذكية في تطوير مهارات الموارد البشرية في الكلية ؟

٣.ماهي الوسائل والطرائق المعتمدة للكلية المبحوثة في تطوير مهارات الموارد البشرية ؟

ثانيا :أهمية البحث :-

لبيان الفائدة من اجراء البحث واحداث نقلة نوعية في تطوير مهارات وقابليات الموارد البشرية اذ لابد من تأطير أهمية الدراسة ومعرفة مدى كفاءتها وفاعليتها في الكلية المبحوثة ويمكن اجمالها بالاتي :-

١.عرض متغيرات البحث (الإدارة الذكية ، و تطوير مهارات الموارد البشرية) بأسلوب فكري وفلسفي وباطار نظري وعملي.

٢.اعتماد الأساليب الحديثة من قبل الكلية المبحوثة لتدريب وتطوير الافراد العاملين وتحديد كافة الاحتياجات والمستلزمات الضرورية لتطوير مهاراتهم وكسب مهارات جديدة .

٣.الاستفادة من نتائج البحث في اتخاذ الإجراءات والقرارات المهم التي يكون لها دور فاعل في اعتماد تطبيق الإدارة الذكية في جميع اعمال الكلية المبحوثة .

٤.نشر ثقافة الإدارة الذكية من قبل الإدارات العليا في الكلية المبحوثة لتطوير إمكانيات وقابليات ومهارات الموارد البشرية .

٥.يكمن هذا البحث في تحسين جودة الخدمة المقدمة في كلية الامام الكاظم (ع) بصورة عامة ولاسيما اقسام الكلية في محافظة ديالى .

ثالثا :اهداف البحث :-

لغرض إيجاد الإجابة عن تساؤلات واستفسارات البحث فلابد من تحديد الأهداف التي يسعى الباحثون للوصول اليها وكالاتي :-

١.التعرف على مستوى الادراك والاهتمام بمتغيرات البحث (الإدارة الذكية ، تطوير مهارات الموارد البشرية) في الكلية المبحوثة

٢.التحقق من طبيعة علاقات التأثير والارتباط بين الإدارة الذكية و تطوير مهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة .

٣. بيان ومعرفة الأساليب المعتمدة لتطوير مهارات الموارد البشرية في الكلية المبحوثة .

٤.اختبار نموذج البحث واثبات صحة علاقات التأثير والارتباط المفترضة من عدمها عن طريق اختبار الانموذج الفرضي .

٥.يسعى البحث الى اعتماد الأساليب الحديثة والمتقدمة في نقل العمل داخل الكلية المبحوثة من عمل ورقي الى عمل الكتروني يعتمد على تطبيقات مبادى الإدارة الذكية .

رابعا: فرضيات البحث :-

في ضوء مشكلة البحث واهدافه واهميته يمكن اعتماد الفرضية الاساسية والتي يشتق منها عدة فرضيات فرعية وكالاتي :-

١. **الفرضية الرئيسة :** توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية وتطوير مهارات الموارد البشرية ، وتتفرع منها فرضيات فرعية وكالاتي :-

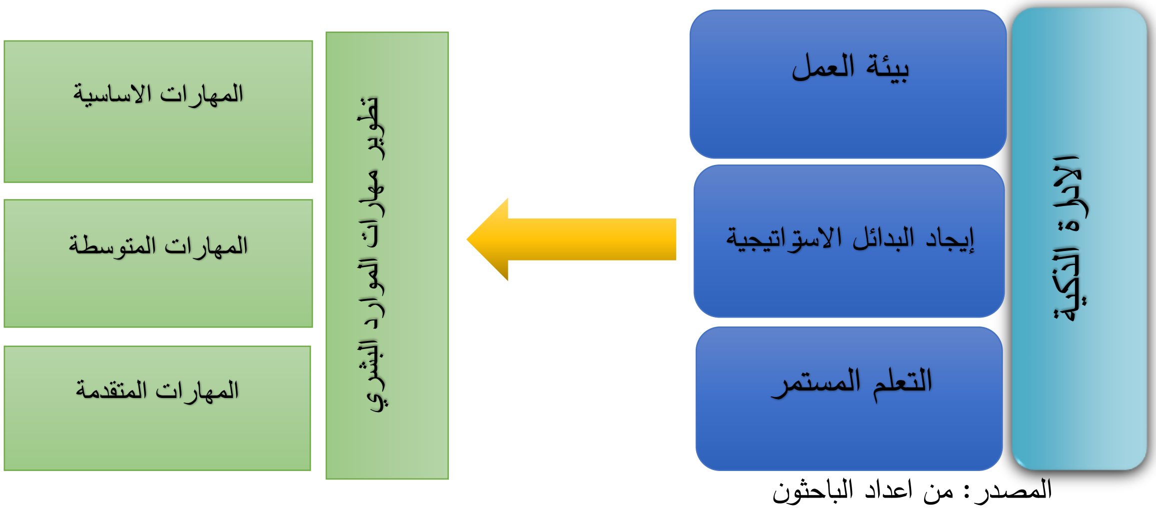
أ. توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية و المهارات الاساسية .

ب. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية و المهارات المتوسطة .

ج. توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الذكية و المهارات المتقدمة

خامسا: المخطط الفرضي للبحث :-

يوضح المخطط الفرضي للبحث علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والمتمثلة بالإدارة الذكية كمتغير مستقل ويضمن ثلاث ابعاد فرعية هي(بيئة العمل ، إيجاد البدائل الاستراتيجية ، والتعلم المستمر) وقد تم الاعتماد على المصدر(Ameen, et al, 2025) و(Dawood, et al ,2022) كمقياس للبحث ، في حين تمثل المتغير التابع بتطوير مهارات الموارد البشرية وقد ضم ثلاث ابعاد فرعية هي (المهارات الأساسية والمهارات المتوسطة والمهارات المتقدمة) ، وقد تم اعتماد المصدر (Sanou, ٢٠١٨:٩) كمقياس للبحث ، وكما موضح في الشكل ادناه .



المصدر : من اعداد الباحثون

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادسا: عينة ومجتمع البحث:-

تم اختيار كلية الامام الكاظم (ع) اقسام ديالى كمجتمع للدراسة والذي تمثل بـ(١٠٠) فردا من مقرري الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات والتدريسين والموظفين في الكلية. وقد تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (٣٠) فردا منهم.

المبحث الثاني /الاطار النظري للبحث

أولا: مفهوم الإدارة الذكية :-

اختلفت وتنوعت اراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم محدد للإدارة الذكية ويرجع هذا التنوع والاختلاف الى وجهات النظر المختلفة وكالاتي :-

فقد أشار (Burkov, et al., V,2016:93) ان الإدارة الذكية وهي مجموعة من الأساليب التي يتم اعتمادها من قبل منظمات الاعمال وتشمل الاساليب الاستراتيجية وأساليب التكيف مع ظروف الأعمال المتغيرة باستمرار فضلاً عن اساليب تحسين الخدمات المقدمة وأساليب اعداد الهيكل التنظيمي الحديث . في حين أوضح (Kryshtanovych, et al. 2022:1765) ان لإدارة الذكية وهي مجموعة من الإجراءات والآليات والتقنيات الحديث ووسائل الاتصالات الرقمية التي تتبعها منظمات الاعمال التي تسعى الى تحسين الأداء بفعالية و التنسيق الجيد بين جميع المستويات الإدارية عن طريق الاستخدام الأمثل لإمكانيات الموارد المتاحة ولتحقيق التميز في بيئة الاعمال المحيطة .وقد بين (Juanjuan , et al2022:3891) ان الإدارة الذكية وهو تصميم إداري يتعلق بالسياسات والآليات والأساليب الحديثة التي تراعي تحقيق أهدافها من جهة واهداف الافراد العاملين من جهة أخرى مما ينعكس اذلك ايجاباً على أداء الاعمال وتعزيز الرضا الوظيفي فضلاً عن امتلاك ميزة تنافسية تمكن المنظمات التي تعتمد الإدارة الذكية من تحقيق التفوق والتميز في بيئة الاعمال المحيطة . وعرف (Lee,etal,2023:1) الإدارة الذكية على انها أسلوب تعتمده منظمات الاعمال والذي يعمل على استخدام التقنيات الحديثة والوسائط الرقمية التي لتحسين أداء اعمالها وتحقيق مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمات الى الوصول اليها فضلاً عن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وبناءا على ما تقدم يرى الباحثون ان" التعريف الاجرائي للادارة الذكية" هي **أسلوب حديث تتبناه منظمات الاعمال لاعتماده على التقنيات الحديثة والوسائط الرقمية ووسائل الاتصالات الحديثة ليمكنها من إدارة اعمالها والانتقال بها من أسلوب اداري تقليدي الى أسلوب حديث يسهم في انجاز الاعمال بالوقت والزمان المناسب ويحقق تفوق في الأداء على المنافسين فضلاً عن تحقيق الرضا الوظيفي وكتساب ميزة تنافسية مستدامة .**

ثانيا :أهمية الإدارة الذكية

تبرز أهمية الادارة الذكية كعاملٍ حاسمٍ لتحقيق مايلي (Al Kurdi,et al:2024:136) :-

١. تُمكّن الإدارة الذكية الإدارات العليا في منظمات الاعمال من التنبؤ بالمخاطر من خلال اعتمادها على أساليب تقنية ورقمية تمكنها من التنبؤ بالمخاطر المستقبلية

٢. تعمل الإدارة الذكية التي تعتمدها منظمات الاعمال من إدارة اعمالها بكفاءة وفاعلية عن طريق إيجاد الحلول الإبداعية والابتكارية للمشاكل التي تواجها

3.تؤدي الإدارة الذكية دوراً أساسيا وبارزاً في عملية الانتقال بأسلوب العمل من اسلوب تقليدي الى أسلوب حديث يعتمد التقنيات والأساليب الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي .

٤.تعمل الإدارة الذكية من تمكين المنظمات على التكيف مع بيئة العمل المحيطة لضمان بقاء في دائرة المنافسة عبر تقديم خدماتها بأسلوب حديث ومبتكر

٥. تؤدي الإدارة الذكية دوراً عاملٍ وحاسمٍ في صناعة القرارات الاستراتيجية وذلك عبر اعتمادها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية ، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، مما تحسين موقعها الريادي في البيئة التنافسية .

ثالثا : ابعاد الإدارة الذكية :-

اتفق كل(Ameen, et al , 2025)و(Dawood, et al ,2022) على ان ابعاد الإدارة الذكية تشمل (فهم البيئة وإيجاد بدائل استراتيجية والتعلم المستمر والعمليات الذكية، وفرق الاستخبارات والتكيف والذكاء الجماعي) سيتم اختيار الابعاد (بيئة العمل ، إيجاد البدائل الاستراتيجية ، والتعلم المستمر) كأبعاد للبحث وذلك لانسجامها مع بيئة مكان التطبيق وكالاتي :-

1.**بيئة العمل :-**

قبل تطبيق الإدارة الذكية في منظمات الاعمال لابد من القيام بفهم البيئة عن طريق تحديد نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة واستثمارها وتشخيص الفرص المتاحة ومواجه التحديات خارجياً ،ويمكن تعريف بيئة العمل على انها مجموعة من العوامل والابعاد والمكونات والتي من الممكن ان يكون لها تأثير بشكل مباشر او غير مباشر على عمل المنظمات لذا لابد من منظمات ان يكون لديها القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة لتحقق بذلك ميزة تنافسية (Ameen, et al, 2025) .

٢. **إيجاد البدائل الاستراتيجية :** – لكي تتمكن المنظمات الساعية لتطبيق متطلبات الإدارة الذكية من ان تكون لديها مجموعة من البدائل والخيارات الجديدة والحيوية، وتقييمها باستمرار، واتخاذ القرار الأنسب بناءً على نتائج التقييم ، أي ان إيجاد البدائل الاستراتيجية هو أيضا قدرة المنظمات المطبقة للإدارة الذكية على إيجاد بدائل وخيارات وأساليب مبتكرة لتحقيق أهدافها الساعية الى الوصول اليها .

٣.**التعلم المستمر:** نظرا للتغيرات والتقلبات الحاصلة في بيئة الاعمال يتطلب من منظمات الاعمال الرامية لتطبيق متطلبات الإدارة الذكية ان تعمل على زيادة تعليم وتدريب الافراد العاملين لديها وبشكل مستمر لغرض تطوير امكانياتهم من خلال توفير عمليات تدريب وتطوير وتعليم وبشكل مستمر (.(Dawood, et al ,2022:1392

رابعا :مفهوم تطوير مهارات الموارد البشرية :-

تتباين اراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم محدد لتنمية مهارات الموارد البشرية ويعود هذا التباين والاختلاف الى المدارس الفكرية التي ينحدر منها كل باحث وكاتب وكالاتي :-

اشار(Rafiei ,et all ,2015: 35) الى ان تطوير مهارات الموارد البشرية هي تلك المهارات والامكانيات التي يمتلكها الافراد العاملين في المنظمة وفي حال استثمارها من قبل منظمات الاعمال سوف تنعكس بشكل ملحوظ على تحسين الأداء المنظمة وزيادة إنتاجية المنظمة . وقد بين (Hoffman, et al ,٢٠١٨:٤) ان مفهوم تطوير الموارد البشرية هو أيضًا عملية يتم من خلالها اكتساب الافراد العاملين داخل المنظمة المهارات والخبرات اللازمة للنجاح في وظائفهم الحالية ومهامهم المستقبلية .

واضح(Zaeni et al , 2021:74) ان تطوير مهارات الموارد البشرية تعبر عن قدرة المنظمات في تنمية وتطوير وتحسين المهارات وأداء الافراد العاملين لغرض مساعدهم على أداء وظائفهم والاعمال الموكلة لهم بالدقة وسرعة العالية مما ينعكس ايجاباً على أداء المنظمات بشكل عام .

وقد عرفها(Briones, et al, 2021:66) على انها تلك المهارات والسمات التي لابد ان يمتلكها الافراد لغرض الحصول والحفاظ على وظائفهم وأداء أعمالهم داخل منظمات الاعمال وتشمل هذه المهارات الأساسية والمتوسطة والمتقدمة والمهارات الرقمية ومهارات حل المشاكل ومهارات الاتصال والتواصل والمهارات الادراكية .

ويرى الباحثون ان التعريف الاجرائي لتطوير مهارات الموارد البشرية **هي تلك المهارات (الأساسية والمتوسطة والمتقدمة) والتي التي تعمل منظمات الاعمال على تطويرها لدى افرادها العاملين لغرض استثمارها وبالتالي تنعكس ايجاباً على أداء الافراد وأداء المنظمة ككل وتحقق بذلك التميز والتفوق على المنافسين وميزة تنافسية مستدامة .**

ثانيا : أنواع تطوير المهارات الموارد البشرية :-

توجد عدة انواع وتصنيفات للمهارات التي يمتلكها الافراد العاملين في المنظمة والتي تساهم بشكل مباشر في تعزيز الموقع الريادي لمنظمات الاعمال ومن هذه الأنواع التي اوضحها (Sanou 2018:9) هي (المهارات الأساسية ، والمهارات المتوسطة ، و المهارات المتقدمة)

١.**المهارات الأساسية** -: أوضح (Rahmiati, et al ٢٠٢٦:٣١) ان المهارات الأساسية هي الحد الأدنى من المهارات التي لابد ان يمتلكها ويتمتع به الافراد العاملين في منظمات الاعمال لتمكنهم من انجاز أعمالهم وتشمل هذه المهارات مهارات العمل على أجهزة الحاسوب كاستخدام لوحة المفاتيح كالطباعة واعداد التقارير الالكترونية وكذلك تشمل المهارات التعامل مع البرمجيات ومعالجة النصوص واعداد الخصوصية والأمان فضلا عن القدرة على استخدام البريد الالكتروني كاستقبال وارسال البريد . في حين عرفها (Awadhiya,2026:75)على انها مجموعة من المهارات الشخصية التي لابد ان تتوفر عند الافراد العاملين في

منظمات الاعمال ويعد امتلاك هذه المهارات مهم جدا للحصول على وظائف والعمل في المنظمات وذلك لكونها أصبحت من ضروريات العمل حيث يحتاج أصحاب العمل إلى افراد يمتلكون مهارات القرن الحادي والعشرين وسمات شخصية قابلة للتطبيق في جميع الوظائف.

١.**المهارات المتوسطة :-** أوضح (Kasinidou , et al, 2025:3) ان المهارات المتوسطة تشير الى تلك المهارات التي تكون اعلى من المهارات الأساسية أي تكون بالمرتبة الثانية بعد (المهارات الأساسية) والتي تعبر عن امتلاك الافراد مجموعة مختلفة من المهارات وهي مهارات الوصول الى البيانات والمعلومات بالوقت وسرعة والدقة العالية فضلاً عن مهارات الاتصال والتواصل ومهارات انشاء المحتويات الرقمية فضلاً عن قدرة الافراد على إيجاد الحلول السريعة والدقيقة في حل المشاكل التي تواجههم في مواقع العمل وقد أشار (Curtain , 2010:2) ان المهارات المتوسطة هي تلك المهارات التي يمتلكها الافراد وتعد اكثر المهارات طلبا من قبل منظمات الاعمال من المهارات الأساسية ولابد من منظمات الاعمال استثمار هذه المهارات التي تكون اكثر ابداع وكفاءة واكثر جاهزية للتعامل مع المتغيرات البيئة المحيطة .

.3**المهارات المتقدمة :-** بين (Pongrac ,٢٠٢٥:١) ان المهارات المتقدمة هي المهارات المتخصصة والتي تكون اعلى فئة من بقية المهارات التي يمتلكها الافراد دخل المنظمات وهي تعبر عن قدرة الأفراد في التكيف مع الاتجاهات والمتطلبات الجديدة بشكل كبير وتكون اكثر استعداد لمواجهة المخاطر المحتملة داخل العمل فضلا عن القدرة على الوصول إلى المعلومات وإدارتها وفهمها ودمجها والتواصل بشأنها وتقييمها وإنشائها بشكل آمن ومناسب باستخدام التقنيات الرقمية ، وكذلك القدرة على التعامل مع التطبيقات الحديثة والالكترونية وووسائل الاتصالات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي ويعد امتلاك المنظمات لأفراد لديهم هذه المهارات ميزة تنافسية مستدامة .

وبناءا على ما تقدم يرى الباحثون ان كل أنواع مهارات الموارد البشرية لابد من توفرها لدى الافراد العاملين في منظمات الاعمال لما لها من دور بارز واساسي في تنمية وزيادة القدرات وامكانيات المنظمات فضلاً عن استثمار هذه المهارات (الأساسية والمتوسطة ، والمتقدمة) لصالح المنظمات مما ينعكس بصورة إيجابية على أداء المنظمة بشكل عام ويمكنها من تحقيق التفوق والتميز على المنافسين في بيئة الاعمال الحالية لكونها من البيئات التي تتطلب مهارات عالية لغرض البقاء والنمو .

المبحث الثالث/ الجانب العملي

يتناول هذا المبحث عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة الذي تكون من ١٠٠ فرد بشأن مستوى توافر متغيرات الدراسة الرئيسة والمتمثلة في **الإدارة الذكية، تطوير مهارات الموارد البشرية**، فضلاً عن أبعادها الفرعية في الكلية المبحوثة. ويشمل هذا التحليل عرض قيم **الأوساط الحسابية الموزونة**، و**الانحرافات المعيارية**، و**معاملات الاختلاف النسبي**، إضافة إلى **الأهمية النسبية** لكل فقرة وبُعد، وذلك بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج(SPSS/V25), بهدف تشخيص مستوى توافر هذه المتغيرات وتحديد درجة أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة البحث التي تكونت من ٣٠ فرد.

أولاً: عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل الإدارة الذكية :-

وبناءً على ذلك، تتضمن هذه الفقرة عرضًا تحليليًا وصفيًا لمتغير الإدارة الذكية من خلال بيان أبعاده وفقراته بصورة تفصيلية، وكما يأتي:-

١. **عرض وتحليل نتائج بُعد بيئة العمل:** تشير نتائج التحليل الإحصائي لبُعد **بيئة العمل** إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول فقراته. فقد جاءت الفقرة "**تتعامل مبدأ الاحترام المتبادل بين الإدارات العليا وبين الافراد العاملين**" في المرتبة الأولى، إذ حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (**4.17**) وبأهمية نسبية (**83.33%**)، مما يدل على اتفاق مرتفع بين أفراد العينة على توافر هذا الجانب داخل الكلية المبحوثه ، ويعكس وجود علاقات تنظيمية إيجابية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل. وفي المقابل، جاءت الفقرة "**تتعامل الكلية بعدالة مساواة في توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (**2.93**) وأهمية نسبية (**58.67%**)، وهو ما يشير إلى انخفاض مستوى الاتفاق بين أفراد العينة بشأن هذه المسألة، فضلاً عن وجود تباين ملحوظ في آرائهم، الأمر الذي قد يعكس الحاجة إلى تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية في توزيع المناصب والمسؤوليات.

أما على مستوى البعد ككل، فقد أظهرت النتائج أن بيئة العمل تحقق مستوى متوسطاً يميل إلى الارتفاع، مما يدل على أن الكلية المبحوثة توفر بيئة عمل مقبولة بشكل عام، مع وجود بعض الجوانب الإيجابية الواضحة، مقابل الحاجة إلى تحسين بعض الممارسات التنظيمية لتعزيز كفاءة بيئة العمل.

الجدول (١): وصف وتشخيص وتحليل لبعد بيئة العمل

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١. تعمل على تهيئة أجواء عمل مناسبة لإفرادها العاملين لغرض الابداع والابتكار	**3.63**	**0.93**	**25.62**	**72.60**
٢. تتعامل الكلية بعدالة مساواة في توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات	**2.93**	**1.29**	**44.03**	**58.60**
٣. اعتماد الأساليب والطرائق الحديثة لمواجه التحديات والمخاطر الخارجية	**3.57**	**0.77**	**21.57**	**71.40**
٤. تتعامل مبدأ الاحترام المتبادل بين الإدارات العليا وبين الافراد العاملين	**4.17**	**0.59**	**14.15**	**83.40**
٥. تعمل الكلية على إيجاد بيئة عمل امنة ومناسبة	**3.83**	**0.91**	**23.76**	**76.60**
المجموع	**3.63**	**0.90**	**25.82**	**72.52**

المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS)

٢. **عرض وتحليل نتائج بُعد إيجاد البدائل الاستراتيجية:** أظهرت النتائج أن الفقرة "**ان القيادات لديهم القدرة على اتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين** " جاءت في **المرتبة الأولى**، إذ سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (**3.90**) وبأهمية نسبية (**78.00%**)، مع معامل اختلاف منخفض نسبياً بلغ (**18.20%**)، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة ويدل على امتلاك الإدارة قدرة جيدة على التعامل مع ال ظروف غير الواضحة واتخاذ قرارات مناسبة في المواقف المعقدة. وفي المقابل، جاءت الفقرة "**تعتمد أساليب إبداعية ومبتكرة في اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة** في **المرتبة الأخيرة** بمتوسط حسابي بلغ (**3.63**) وأهمية نسبية (**72.67%**)، وهو ما يعكس مستوى أقل نسبياً مقارنة ببقية الفقرات، ويشير إلى أن توظيف الوسائط الرقمية في دعم البدائل والقرارات الاستراتيجية ما زال بحاجة إلى مزيد من التطوير.

أما على مستوى البعد بشكل عام، فقد أظهرت النتائج أن بُعد **إيجاد البدائل الاستراتيجية** حقق مستوى **متوسطاً يميل إلى الارتفاع**، إذ تعكس المتوسطات الحسابية تقارباً في تقييم أفراد العينة لممارسات هذا البعد، مما يدل على أن الكلية تمتلك قدرة مقبولة على توليد البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، إلا أن تعزيز استخدام الأدوات والوسائط الرقمية يمكن أن يسهم في تحسين فعالية هذا البعد مستقبلاً.

الجدول (٢): وصف وتشخيص وتحليل لبعد إيجاد البدائل الاستراتيجية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
٦. قيادات لديهم القدرة على اتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين	**3.9**	**0.71**	**18.21**	**78.00**
٧. تأخذ بنظر الاعتبار اراء ومقترحات الافراد العاملين عند اختيار البديل المناسب قبل اتخاذ القرار	**3.73**	**0.83**	**22.25**	**74.60**
٨. تعتمد أساليب إبداعية ومبتكرة في اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة	**3.63**	**0.85**	**23.42**	**72.60**
٩. الأساليب والطرائق الحديثة كالاتصالات والوسائط الرقمية عند اختيار البدائل الاستراتيجية	**3.7**	**0.79**	**21.35**	**74.00**

١٠. تقييم نتائج القرارات المتخذة وبشكل دوري	3.72	0.80	21.51	74.40
المجموع	3.74	0.80	21.35	74.72

المصدر : اعداد الباحثون اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS)

٣. **عرض وتحليل نتائج بُعد التعلم المستمر:** جاءت الفقرة "**تبادل المعلومات والخبرات بين قيادات الكلية والافراد العاملين** " في **المرتبة الأولى** إذ حققت أعلى متوسط حسابي بلغ **(3.77)** وبأهمية نسبية **(75.33%)**، مما يدل على اتفاق جيد بين أفراد عينة البحث بشأن توافر تبادل المعرفة والخبرات داخل الكلية ، وهو مؤشر إيجابي يعكس اهتمام الإدارة بتعزيز التعلم وتطوير الخبرات بين العاملين. وفي المقابل، جاءت الفقرة "**أساليب التعليم والتدريب عن بعد عن طريق اعتماد منصات الإلكترونية للتواصل بين المدربين والمتدربين** " في **المرتبة الأخيرة** بمتوسط حسابي بلغ **(3.57)** وأهمية نسبية **(71.33%)**، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق التدريب الإلكتروني ما يزال أقل نسبياً مقارنة ببقية الفقرات، الأمر الذي يدل على الحاجة إلى تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في عملية التدريب.

أما على مستوى البعد بشكل عام، فقد أظهرت النتائج أن بُعد **التعلم المستمر** جاء بمستوى **متوسط يميل إلى الارتفاع**، مما يعكس وجود اهتمام مقبول بتطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم، مع ضرورة زيادة الاهتمام بأساليب التعليم الحديثة داخل الكلية

الجدول (٣): وصف وتشخيص وتحليل لبعد التعلم المستمر

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١١. أساليب التطوير والتدريب الحديثة لجميع الإفراد العاملين في الكلية	**3.67**	**0.84**	**22.89**	**73.40**
١٢. البرامج التدريبية المعتمدة في الكلية حديثة وتواكب التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال الحالية	**3.6**	**0.86**	**23.89**	**72.00**
١٣. أساليب التعليم والتدريب عن بعد عن طريق اعتماد منصات الإلكترونية للتواصل بين المدربين والمتدربين	**3.57**	**0.9**	**25.21**	**71.40**
١٤. تبادل المعلومات والخبرات بين قيادات الكلية والافراد العاملين	**3.77**	**0.73**	**19.36**	**75.40**
١٥. تحقق البرامج التدريبية والتعليمية المقامة في الكلية أهدافها الاستراتيجية	**3.63**	**0.88**	**24.24**	**72.60**
المجموع	**3.65**	**0.84**	**23.12**	**72.96**

المصدر : اعداد الباحثون اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) .

ثانياً: عرض وتحليل نتائج المتغير التابع تطوير مهارات الموارد البشرية :-

تتضمن هذه الفقرة عرضًا تحليليًا وصفيًا لمتغير التابع مهارات الموارد البشرية من خلال بيان أبعاده وفقراته بصورة تفصيلية، وكما يأتي:-

١. **عرض وتحليل نتائج بُعد المهارات الأساسية:** استناداً إلى نتائج بُعد **المهارات الأساسية** يمكن تفسيرها كما يأتي: جاءت الفقرة "**تمتلك افراد يتمتعون بالمهارات الأساسية** " في **المرتبة الأولى**، إذ سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ **(3.60)** وبأهمية نسبية **(72.00%)**، مما يدل على أن أفراد عينة البحث يتفقون بدرجة جيدة على توافر قدر مقبول من المهارات الأساسية لدى العاملين داخل الكلية المبحوثه. **وفي** المقابل، جاءت الفقرة "**تتشاور إدارة الكلية مع افرادها العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة** " في **المرتبة الأخيرة** بمتوسط حسابي بلغ **(3.37)** وأهمية نسبية **(67.33%)**، مع أعلى معامل اختلاف نسبي، الأمر الذي يشير إلى تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وقد يعكس ذلك محدودية في إشراكهم في الجوانب الإدارية.

أما على مستوى البعد بشكل عام، فتشير النتائج إلى أن بُعد **المهارات الأساسية** جاء بمستوى **متوسط** مقارنة ببقية الأبعاد، مما يدل على وجود مستوى مقبول من المهارات لدى العاملين، إلا أن هذا البعد ما يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير، خصوصاً فيما يتعلق بتعزيز مشاركة العاملين وتطوير قدراتهم الأساسية داخل الكلية المبحوثه.

الجدول (٤): وصف وتشخيص وتحليل لبعد **المهارات الأساسية**

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
١٦. تقدم الدعم الكافي للإفراد الذي يمتلكون المهارات الأساسية	**3.43**	**0.97**	**28.28**	**68.60**
١٧. تعمل على توفير المعلومات والبيانات الضرورية للإفرادها العاملين	**3.5**	**0.94**	**26.86**	**70.00**
١٨. تتشاور إدارة الكلية مع افرادها العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة	**3.37**	**1.02**	**30.27**	**67.40**
١٩. تستخدم التقنيات الحديثة للتواصل مع افرادها العاملين	**3.47**	**0.93**	**26.80**	**69.40**
٢٠. تمتلك افراد يتمتعون بالمهارات الأساسية	**3.6**	**0.88**	**24.44**	**72.00**
المجموع	**3.47**	**0.95**	**27.33**	**69.48**

المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS)

٢. **عرض وتحليل نتائج بُعد المهارات المتوسطة:** جاءت الفقرة "**قاعدة بيانات متكاملة عن منتسبيها من الافراد العاملين والتدريسيين** " في **المرتبة الأولى**، إذ حققت أعلى متوسط حسابي بلغ **(4.07)** وبأهمية نسبية **(81.33%)**، مع معامل اختلاف منخفض نسبياً، مما يدل على وجود اتفاق مرتفع بين أفراد مجتمع الدراسة بشأن توافر قواعد بيانات تساعد في تنظيم المعلومات ودعم العمل الإداري والرقمي داخل الكلية المبحوثه. وفي المقابل، جاءت الفقرة "**افراد لديهم مهارات متوسطة لغرض التواصل داخل وخارج الكلية** " في **المرتبة الأخيرة** بمتوسط حسابي بلغ **(3.70)** وأهمية نسبية **(74.00%)**، وهو ما يشير إلى أن مستوى هذه المهارات جيد لكنه أقل نسبياً مقارنة ببقية الفقرات ضمن هذا البعد.

أما على مستوى البعد بشكل عام، فقد أظهرت النتائج أن بُعد **المهارات المتوسطة** جاء بمستوى **مرتفع نسبياً** مقارنة بالأبعاد الأخرى، إذ تعكس المتوسطات الحسابية إدراك أفراد العينة لوجود قدر جيد من القدرات الرقمية المتوسطة داخل الكلية المبحوثه، الأمر الذي يسهم في دعم الأداء وتسهيل الوصول إلى المعلومات والتكيف مع البيئة الرقمية.

الجدول (٥): وصف وتشخيص وتحليل لبعد **المهارات المتوسطة**

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
٢١. الافراد لديهم مهارات جاهزة للوصول للمعلومات بالوقت وسرعة والدقة العالية	**4.00**	**0.74**	**18.50**	**80.00**
٢٢. افراد لديهم القدرة على انشاء المحتويات الرقمية والالكترونية	**3.80**	**0.89**	**23.42**	**76.00**
٢٣. افراد لديهم القدرة على التكيف مع البيئة الرقمية المحيطة	**3.87**	**0.78**	**20.16**	**77.40**
٢٤. افراد لديهم مهارات متوسطة لغرض التواصل داخل وخارج الكلية	**3.70**	**0.9**	**24.32**	**74.00**
٢٥. قاعدة بيانات متكاملة عن منتسبيها من الافراد العاملين والتدريسيين	**4.07**	**0.69**	**16.95**	**81.40**
المجموع	**3.89**	**0.80**	**20.67**	**77.76**

المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS)

٣. **عرض وتحليل نتائج بُعد المهارات المتقدمة:** جاءت الفقرة "**تمتلك الكلية افراد لديهم مهارات متقدمة لشغل المناصب العليا في الكلية** "في **المرتبة الأولى**، إذ حققت أعلى متوسط حسابي بلغ **(4.10)** وبأهمية نسبية **(82.00%)**، مع معامل اختلاف منخفض نسبياً، مما يدل على اتفاق واضح بين أفراد عينة البحث بشأن توافر القدرات والمهارات المتقدمة اللازمة لتولي المناصب القيادية داخل الكلية المبحوثة. وفي المقابل، جاءت الفقرة "**تمتلك الكلية أنظمة وأساليب رقمية متقدمة كنظام التشفير والامن السيبراني للحد من الاختراقات**

الإلكترونية: في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (**3.10**) وأهمية نسبية (**62.00%**)، إضافة إلى تسجيل أعلى معامل اختلاف، الأمر الذي يشير إلى ضعف نسبي أو تباين في الآراء حول مستوى الاهتمام بمتطلبات الأمن السيبراني داخل الكلية المبحوثه .

أما على مستوى البعد بشكل عام، فتشير النتائج إلى أن بُعد **المهارات المتقدمة** جاء بمستوى **متوسط يميل إلى الارتفاع**، مما يعكس وجود قدر جيد من المهارات الرقمية المتقدمة لدى العاملين، إلا أن بعض الجوانب، ولا سيما ما يتعلق بالأمن السيبراني والدعم التقني، ما تزال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام والتطوير.

الجدول (٦): وصف وتشخيص وتحليل لبعد **المهارات المتوسطة**

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
٢٦ . تمتلك افراد لديهم مهارات متقدمة لهم القدرة الكافية من الذكاء والابداع الرقمي والالكتروني	**4.03**	**0.67**	**16.63**	**80.60**
٢٧ . تمتلك أنظمة وأساليب رقمية متقدمة كنظام التشفير والامن السيبراني للحد من الاختراقات الإلكترونية	**3.10**	**1.1**	**35.48**	**62.00**
٢٨ . تمتلك افراد لديهم مهارات متقدمة لشغل المناصب العليا في الكلية	**4.10**	**0.66**	**16.10**	**82.00**
٢٩ . تقدم الحوافز المادية والمالية للإفراد أصحاب المهارات المتقدمة	**3.93**	**0.74**	**18.83**	**78.60**
٣٠ . تحرص على تقديم كل متطلبات الدعم الفني والتقني للإفراد أصحاب المهارات المتقدمة	**3.63**	**0.95**	**26.17**	**72.60**
المجموع	**3.76**	**0.82**	**22.64**	**75.16**

المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS)

ثانيا: فرضية التأثير:-

فرضية التأثير الرئيسة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للإدارة الذكية في تطوير مهارات الموارد البشرية).

جدول (٧) فرضيات التأثير

المتغير المستقل	معاملβ	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)	النتيجة
تطوير مهارات الموارد البشرية ←الإدارة الذكية---	**0.707**	**0.608**	**43.49**	**6.60**	**0.000**	**معنوي**

المصدر: اعداد الباحثون اعتماداً على نتائج برنامج SPSSV25.

يمكن تفسير النتائج علمياً كما يأتي:-

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للإدارة الذكية في تطوير مهارات الموارد البشرية. إذ بلغ معامل التأثير (β) قيمة (٠.٧٠٧)، وهو ما يدل على وجود علاقة تأثير إيجابية قوية، بمعنى أنه كلما ازداد تطبيق ممارسات الإدارة الذكية في الكلية المبحوثه ازداد مستوى تطوير مهارات الموارد البشرية. وكما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (٠.٦٠٨)، وهذا يعني أن الإدارة الذكية تفسر ما نسبته (٦٠.٨٪) من التغيرات التي تطرأ على مهارات الموارد البشرية، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. أما قيمة (F) المحسوبة البالغة (٤٣.٤٩) فتشير إلى معنوية نموذج الانحدار ككل، أي أن النموذج المستخدم في التحليل قادر على تفسير العلاقة بين المتغيرين بشكل إحصائي مقبول ، كذلك بلغت قيمة (t) المحسوبة (٦.٦٠) وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالقيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. وبما أن مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥)،

فإن ذلك يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة الذكية في تطوير مهارات الموارد البشرية، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي بين المتغيرين.

المبحث الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

١. تمتلك الكلية المبحوثة إدارات لديها القدرة في التعامل مع الظروف غير الواضحة واتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة في ظل الظروف المعقدة.
٢. هناك ضعف لدى الكلية المبحوثة في توظيف الوسائط الرقمية والاتصالات الحديثة في دعم واختيار البدائل والحاجة إلى مزيد من ألاساليب المتطورة
٣. تهتم الكلية المبحوثة بشكل كبير في تبادل المعرفة والخبرات بين افرادها ، وهو مؤشر إيجابي يعكس اهتمام القيادات في الكلية بتعزيز التعلم وتطوير الخبرات بين العاملين.
٤. تبين من خلال نتائج البحث ان الكلية تعتمد أساليب تقليدية في تدريب موظفيها.
٥. تمتلك الكلية المبحوثة افراد لديهم المهارات الأساسية وهذا مؤشر إيجابي.
٦. هنالك محدودية لمشاركة الافراد العاملين في الكلية في عملية اتخاذ القرار .
٧. هناك ضعف نسبي بمستوى اهتمام الكلية المبحوثة باعتماد متطلبات الأمن السيبراني بشكل واضح.

ثانياً: التوصيات:-

١. . ضرورة قيام الكلية المبحوثة بتعزيز إمكانيات الإدارات (العليا ، الوسطى ، الأشرافية)بوسائل حديثة ومتقدمة تمكنهم من التعامل مع ظروف العمل غير الواضحة واتخاذ قرارات الاستراتيجية المناسبة في ظل ظروف البيئية المتقلبة.
٢. ضرورة معالجة الضعف لدى الكلية المبحوثة واعتماد توظيف الوسائط الرقمية والاتصالات الحديثة التي تعزز دعم واختيار البديل المناسب باعتماد أساليب حديثة ومتطورة
٣. ضرورة استمرار الكلية المبحوثة بتعزيز التعلم وتطوير مهارات وخبرات افرادها العاملين من الكادر الإداري والتدريسي .
٤. ضرورة تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في عملية التدريب في الكلية المبحوثة وذلك بتطبيق التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد بالاستفادة من المدربين سواء في ادخل العراق او المدربين الدوليين لتطوير إمكانيات وقابليات افرادها العاملين .
٥. ضرورة قيام الكلية المبحوثة بتعزيز مواردها البشرية بأفراد لديهم المهارات الأساسية والمتوسطة والمتقدمة لغرض انعكاس هذه المهارات لصالح اهداف الكلية المرجوة .
٦. لابد من ضرورة تعزيز مشاركة الافراد العاملين في عملية اتخاذ القرار المهمة في الكلية المبحوثة .
٧. ضرورة تعزيز أساليب الحماية الرقمية واعتماد الأمن السيبراني داخل الكلية المبحوثه لتجنب الاختراق والتهكير الالكتروني .

المصادر :

.١ Al Kurdi, B., Akour, I. A., & Alshurideh, M. T. (2024). Leveraging intelligent information systems for enhanced smart project implementation: A strategic framework. International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP), 4(2), 136-150.
.٢ Ameen. A. A. M, Ali. K. A, Ibrahim. N.H . (2025). The role of smart organizations in organizational Ambidexterity : A study of the perspectives of educational supervisors in Duhok Governorate. International Journal of Industrial Management 19.1: 40-60
.٣ Awadhiya, A.,&Kumar, R. (2026). Employability skills in IT sector: What matters most for graduate success? International Journal of Changes in Education, 3(1), 74–81.
.٤ Briones, G., Abat, E. J., Loreca, D. G., and Valenzuela, M. (2021). Employers' preference for the hiring skills of business administration and accounting graduates. International Journal of Academic and Industrial Research, 2(3), 64-85.
.٥ Burkov, V. N., et al. (2016)"Smart management methods and mechanisms of industrial enterprises and organizations Bulletin of the South Ural State University. Ser. Computer Technologies, Automatic Control, Radio Electronics. vol. 16, no. 3, pp. 93–101

.٦ Dawood, I. R., and S. J. Alkshali. (2022). "The Impact of Intellectual Capital on Smart Organization in AlBashir Hospital." International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 12-1 (2022): 1391-1406.
.٧ Hoffman, M., and Tadellis, S. (2018). People management skills, employee attrition, and manager rewards: an empirical analysis (Working Paper No. 24360). National Bureau of Economic Research.
.٨ Kasinidou , M., Kleanthouis, S., and Otterbacher, J. (2025). Digital skills of Cypriot teachers and their attitudes towards artificial intelligence. Discover Education, 4(1), 1.
.٩ Kryshtanovych, S., Kornieieva, T., Malinovska, A., Sokolik, L., and Portnikova, M. (2022). Smart management of sustainable regional development in the context of globalization. International Journal of Sustainable Development and Planning, 17.(٦)
.١٠ Lee, K. L., Wong, S. Y., Alzoubi, H. M., Al Kurdi, B., Alshurideh, M. T., & El Khatib, M. (2023). Adopting smart supply chain and smart technologies to improve operational performance in manufacturing industry. International Journal of Engineering Business Management, 15, 18479790231200614
.١١ Li. J, Qin. R, and Wang.F . (2022). "The future of management: DAO to smart organizations and intelligent operations." IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. IEEE Systems 53.6 3389-3399
.١٢ Pongrac, D., Ali´c, M., & Cafuta, B. (2025). Digital competencies of the digital generation: measuring skills in a modern technology environment. Informatics, 12(1), 23.
.١٣ Rafiei, N., and Davari, F. (2015). The role of human resource management in enhancing the teaching skills of faculty members. Materia Socio-Medica, 27(1), 35-38.
.١٤ Rahmiati, T., et al. (2026). Basic technical skills course for Pilatehan in the field of automated communications for the state of Depok in Sekitarnia. Professionalism, 7(1), 37-41.
.١٥ Richard.C. (2010). "The intermediate skills pool, new apprenticeships and skill shortages. Curtain Consulting, Melbourne : 1-14
.١٦ Sanou.B .(2018). "Digital Skills Toolkit" the United Nations (UN)Telecommunications Development Sector, ITU
.١٧ Zaeni.N, Shandra .B, and Haeranah . H. (2021). "Skills and Human Resources Development in Improving Employee Performance." Jurnal Manajemen Bisnis 8.1 (2021): 74-83.