

**استراتيجية تطوير الموارد البشرية ودورها في بناء المنظمة الذكية
(بحث استطلاعي لآراء عينة من الإدارات العليا في الجامعات والكليات
الإهلية في محافظة كربلاء المقدسة)**

*The Strategy of Human Resources Development and Its
Role in Building the Smart Organization (A Survey of
Opinions of A Sample of Higher Managements in the
Private Colleges and Universities in Holy Karbala)*

Ahmed S. Salih

Fuad H. Al-Attar

احمد سعيد صالح^(١)

أ.فؤاد حمودي العطار^(٢)

المستخلص

يهدف البحث الى ايجاد علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد المتغير المستقل (تدريب العاملين، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، و توجيه العاملين) وابعاد المتغير المعتمد (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الالتزام الجماعي، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير، الانتظام والتوافق، وضغط الاداء)، وجاءت العينة متناسقة ومتناغمة مع متغيرات البحث لكونها تعد احدى اهم الروافد التي تزود المجتمع بالمعارف والكفاءات البشرية. وعلى وفق ذلك تم صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية بهدف اختبار العلاقة بينهما، وتم توزيع استمارة الاستبانة على عينة البحث (جامعة اهل البيت، كلية الحسين الهندسية، كلية الصفوة، كلية ابن حيان، كلية الطف، جامعة العميد الطبية، جامعة وارث الانبياء) اذ بلغ عدد الاستمارات الموزعة (١١٩) استمارة، استرجع منها (١٠٠) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي شكلت العينة الادارات العليا في الكليات والجامعات المبحوثة (رئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الكليات ومعاونيهم، رؤساء الاقسام ومقرريهم)، واستخدم البحث العديد من الادوات والبرامج الاحصائية كبرنامج (SPSS) للحصول على نتائج دقيقة.

١- جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد.

٢- جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد.

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها: هناك اهتمام ورغبة حقيقية بالتغيير، اذ يتم الاستعانة بالعاملين ذوي الخبرات الذين لهم الدور الكبير في تحويل كلياتهم الى منظمات ذكية من خلال اتباع استراتيجية مناسبة لتطوير المورد البشري. فضلاً عن ذلك قدم البحث مجموعة من التوصيات المناسبة وآليات تنفيذها اهمها: على الادارات العليا وضع مجموعة من المعايير المناسبة لإشراك العاملين بدورات تدريبية وتزويدهم بالمعارف وبث روح التعاون بينهم من خلال التركيز على العمل الجماعي. الكلمات المفتاحية: استراتيجية تطوير الموارد البشرية، المنظمة الذكية.

Abstract

The aim of this research is to find the correlation and influence between the dimensions of the independent variable (training of employees, planning and development of career path, and orientation of employees) and dimensions of the adopted variable (strategic vision, common destiny, collective commitment, knowledge development, desire for change, regularity and compatibility, and performance pressure). The sample was consistent with the research variables because it is one of the most important tributaries that provide society with human knowledge and competencies.

Accordingly, the main and sub hypotheses were formulated with a view to testing the relationship between them, and the questionnaire was distributed to the research sample (Ahl al-Bayt University, Al-Hussein Engineering College, Al-Safwa College, Ibn Hayyan College, Al-Taf College, Al-Ameed Medical University, Warth University of Prophets). Distributed forms (119) questionnaire, retrieved (100) valid form for statistical analysis. On accurate results.

The research reached a number of conclusions, most notably: There is a real interest and desire for change, as the use of experienced workers who have a major role in the transformation of their faculties to smart organizations through an appropriate strategy for the development of human resources. In addition, the research presented a set of appropriate recommendations and the mechanisms for their implementation. The top management should develop a set of appropriate standards to engage employees in training courses, provide them with knowledge and spread the spirit of cooperation among them by focusing on teamwork.

Keywords: Human Resources Development Strategy, Smart Organization

يعد المورد البشري، او كما يسميه البعض "رأس المال الفكري" احد اصول المنظمة المهمة، لدوره الكبير في بناء منظمات ذكية قادرة على مواجهة التحديات واستثمار الفرص المحيطة بها، وتشير معظم الدراسات ان المنظمات التي تركز وتهتم بتطوير مواردها البشرية بصورة مستمرة وواعية تكون أكثر قدرة في مواجهة التغييرات البيئية.

تهدف استراتيجية تطوير الموارد البشرية إلى زيادة معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم من خلال عملية التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، والتوجيه بطريقة متكاملة واستراتيجية من اجل بناء منظمة ذكية. تم هيكله البحث الى اربعة مباحث، تناول المبحث الأول (منهجية البحث)، في حين تناول المبحث الثاني (الإطار المفاهيمي لتغيرات البحث والعلاقة بين متغيرات البحث)، بينما خصص المبحث الثالث للجانب العملي (اختبار فرضيات البحث)، اما المبحث الرابع والاخير فتناول (الاستنتاجات والتوصيات) التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تمت صياغة مشكلة البحث الرئيسة بتساؤل مفاده (هل لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية دور في بناء المنظمة الذكية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة)؟
وينبثق منها عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:
١- هل لتدريب العاملين تأثير في بناء المنظمة الذكية؟
٢- هل لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي تأثير في بناء المنظمة الذكية؟
٣- هل لتوجيه العاملين تأثير في بناء المنظمة الذكية؟
٤- ما مدى اهتمام الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة باستراتيجية تطوير الموارد البشرية وابعادها (تدريب العاملين، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي و توجيه العاملين)؟
٥- ما مدى اهتمام الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة بالمنظمة الذكية وابعادها؟

ثانياً: اهمية البحث

تتمثل اهمية البحث الحالي بالاتي:

١- اهمية متغيراته الرئيسة (استراتيجية تطوير الموارد البشرية، والمنظمة الذكية) خاصة في ظل التطور المتسارع.
٢- معرفة مدى تأثير الموارد البشرية في بقاء واستمرار المنظمات، بعدّه المحرك الاساسي لبقية موجوداتها.
٣- ابراز دور المنظمة الذكية التي تكون قادرة على استثمار الفرص المتاحة واكتشاف الفرص المستقبلية بشكل يجعلها قادرة على مواجهة التحديات، فضلاً عن كونها تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة.

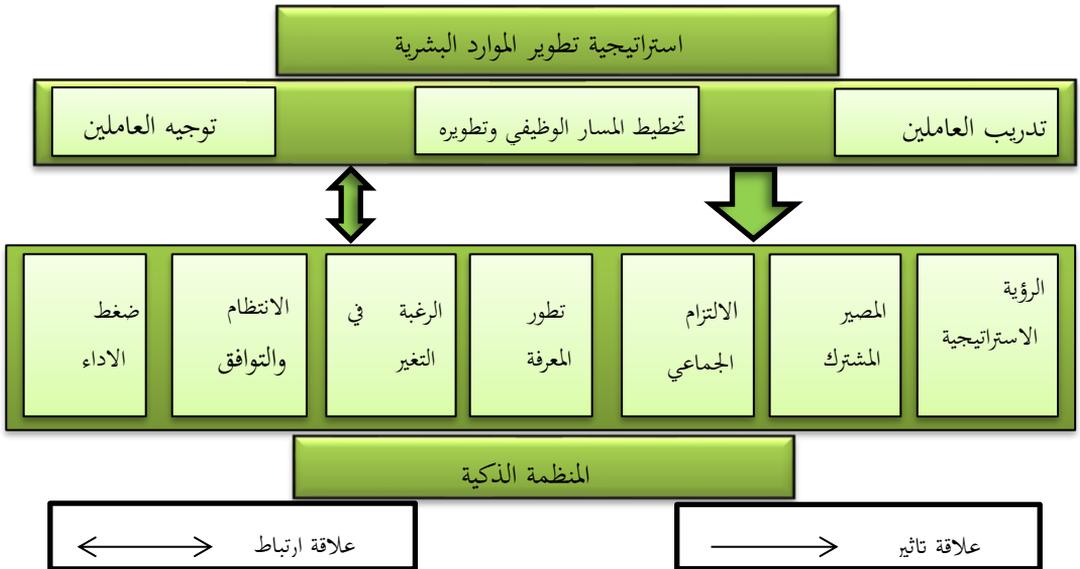
ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى بلوغ الاهداف الآتية:

- ١- تكوين اطار مفاهيمي متكامل يعنى بمتغيرات البحث الرئيسية مجتمعة (استراتيجية تطوير الموارد البشرية و المنظمة الذكية).
- ٢- تشخيص مدى اهتمام المنظمات المبحوثة باستراتيجية تطوير الموارد البشرية بأبعادها (تدريب العاملين، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، و توجيه العاملين) والمنظمة الذكية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الالتزام الجماعي، تطور المعرفة، الرغبة في التغيير، الانتظام والتوافق، و ضغط الاداء).
- ٣- اختبار متغيرات البحث المتمثلة في المنظمات المبحوثة وقياسها.
- ٤- بيان مدى تأثير استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تم تصميم المخطط الفرضي بالاعتماد على الاطر الفكرية لمتغيرات البحث، وكما موضح في الشكل (١).
يبين المخطط الفرضي وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين كل من المتغير المستقل بأبعاده والمتغير المعتمد بأبعاده.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على متغيرات البحث

خامساً: فرضيات البحث

لغرض بلوغ البحث اهدافه فقد تبني صياغة الفرضيات الرئيسية الآتية:

١. الفرضية الرئيسية الاولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية بإبعادها في المنظمة الذكية.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية بإبعادها في المنظمة الذكية بإبعادها.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

١- مجتمع البحث

اختص موضوع البحث الحالي في جانب التعليم الاهلي للجامعات والكليات لكونه تجربة جديدة مستحدثة في محافظة كربلاء المقدسة اذ تأسست اول جامعة اهلية في كربلاء (جامعة اهل البيت -عليه السلام-) عام ٢٠٠٤، وبدأت الجامعات والكليات تفتح ابوابها امام الطلبة تدريجياً حتى بلغ عددها (٧) سبعة بين جامعة وكلية أهلية، تم اختيارها جميعاً مجتمعاً للبحث.

٢- عينة البحث

اشتملت عينة البحث على عدد من العاملين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة ممن يشغلون مناصب ادارية عليا (رئيس جامعة، مساعدي رئيس جامعة، عمداء كليات، رؤساء اقسام، و مقررین). تم التركيز على هذه الفئات، على اساس ان القرار الاستراتيجي لاية منظمة يعد من مهام وصلاحيه الادارة العليا والوسطى فيها، اما حجم العينة فقد بلغ (١٠٠) مفردة من مجتمع البحث الاصلي البالغ (١١٩) مفردة.

٣- وصف عينة البحث:

بملاحظة النتائج الواردة في الجدول (١) يتبين الاتي:

الجدول (١) وصف عينة البحث

ت	الصفة	الفئة	التكرار	النسبة
١	النوع الاجتماعي	ذكر	68	68%
		أنثى	32	32%
		المجموع	100	100%
٢	العمر	٢٥- ٣٤ سنة	٤١	٤١%
		٣٥- ٤٤ سنة	٢٢	٢٢%
		٤٥- ٥٤ سنة	٢٣	٢٣%
		٥٥ سنة فأكثر	١٤	١٤%
		المجموع	100	100%
٣	التحصيل الدراسي	ماجستير	34	34%
		دكتوراه	٦٦	66%
		المجموع	100	100%
٤	المنصب الوظيفي	رئيس جامعة	١	١%

٣%	٣	مساعد رئيس جامعة		
١٢%	١٢	عميد كلية		
١٧%	١٧	معاون عميد		
٣٥%	٣٥	رئيس قسم		
٣٢%	٣٢	مقرر		
١٠٠%	١٠٠	المجموع		
٦٨%	٦٨	اقل من سنة - ٤	سنوات الخدمة	٥
٢٣%	٢٣	٩-٥		
٦%	٦	١٤-١٠		
٣%	٣	١٥ - فاكثر		
100%	١٠٠	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

٤- مقاييس متغيرات البحث:

تضمنت مقاييس استراتيجية تطوير الموارد البشرية (٢١) سؤالاً موزعة على ثلاثة ابعاد بصورة متساوية وتضم ابعاد المنظمة الذكية (٣٥) سؤالاً موزعة على سبعة ابعاد بواقع (٥) اسئلة لكل بعد.، فضلاً عن ذلك فقد استخدم الباحثان مقياس (LIKRT) الحماسي لتحديد الإجابة عن تلك الأسئلة، وفقاً لدرجات المقياس (موافق بشدة- موافق- محايد -غير موافق- غير موافق بشدة)، اذ تراوحت درجة الإجابة من (1- 5) درجات. والجدول (٢) يوضح مقاييس لكل من المتغيرين مع ابعادهم

الجدول (٢) المتغيرات الرئيسة وابعادها وعدد الفقرات لكل بعد

المتغير	البعد	عدد العبارات	الرمز	المصدر
استراتيجية تطوير الموارد البشرية Human resources development strategy (HRDS)	تدريب العاملين Employers training	٧	ET	عاكول: ٢٠١٦
	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي Career path development and planning	٧	PD	
	توجيه العاملين Employers direction	٧	ED	
المجموع		٢١		
المنظمة الذكية Smart organization (SO)	الرؤية الاستراتيجية Vision	٥	V	هادي: ٢٠١٣
	المصير المشترك Common destiny	٥	CD	

	CC	٥	الالتزام الجماعي Collective commitment	
	KD	٥	تطوير المعرفة Knowledge development	
	DC	٥	الرغبة في التغيير Change Desire	
	CO	٥	الانتظام والتوافق Contingence and Organized	
	PP	٥	ضغط الأداء Performance pressure	
		٣٥		المجموع
		٥٦		المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الادارية

المبحث الثاني: التأطير المفاهيمي لمتغيرات البحث

اولاً: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

١- مفهوم استراتيجية تطوير الموارد البشرية

تركز استراتيجية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بدلاً من الأداء الفردي، فضلاً عن الدور المهم الذي تلعبه أنظمة الموارد البشرية كحلول لمشاكل الأعمال. لذلك اصبح من البديهي دمج الموارد البشرية في استراتيجيات الأعمال التنظيمية. للعمل على تصميم وتنفيذ مجموعة من سياسات أو ممارسات الموارد البشرية الاستباقية التي تضمن مساهمة رأس المال البشري للمنظمة في إنجازات أهدافها التنظيمية. (Owosenl & et al,2014:1)

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تحديد مفهومها، ويبين الجدول (3) بعض تلك الاسهامات حسب تسلسلها الزمني:

الجدول (3) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم استراتيجية تطوير الموارد البشرية

ت	الباحث و السنة والصفحة	المفهوم
١	Hamlin&Stewart,2011: 213	الأنشطة المخطط لها و/ أو عمليات التدخل المنظم التي يكون لها تأثير في تعزيز التعلم التنظيمي والفردي لتطوير الإمكانيات البشرية لتحقيق أقصى قدر من الفعالية و الأداء سواء على مستوى فرد أو جماعة و/ أو

على مستوى تنظيمي و/ أو تغييرات فعالة و مفيدة لتغيير السلوك الشخصي أو التنظيمي الحالي والمستقبلي.		
عملية تعمل على زيادة المعرفة والمهارات والقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المنظمة.	نوري و كورتل، ٢٠١١: ٣١٤	٢
مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحسين مؤهلات و/ أو أداء الأفراد عبر العديد من المستويات التنظيمية في التسلسل الهرمي عن طريق التدريب و تطوير المسار الوظيفي للعاملين بما يؤمن تحقيق الأهداف الفردية للعاملين، فضلاً عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	Meifert,2013: 17	٣
عملية يتم من خلالها التركيز على تطوير الامكانيات البشرية من اجل تحقيق الهدف المتمثل بتطوير الموارد البشرية في الجوانب كافة وعلى نحو مستمر.	الغراوي، ٢٠١٤: ٣٩	٤
اكتساب العاملين للمهارات والمعارف والسلوكيات التي تعمل على الارتقاء بقدراته في مواجهة التغيرات الحاصلة في متطلبات العمل والزبون.	الخفاجي، ٢٠١٦: ٦١	٥

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

مما تقدم يمكن القول ان استراتيجية تطوير الموارد البشرية تمثل عملية تحصيل المنظمة بالخبرات والكفاءات البشرية وفق برامج وخطط استراتيجية طويلة الأجل، تعمل على تزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات ليكونوا قادرين على تحقيق الاهداف المطلوبة، في بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد فضلاً عن مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية واستثمار الفرص المتاحة بكفاءة وفاعلية.

٢- اهمية استراتيجية تطوير الموارد البشرية

تتمثل اهمية استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الآتي: (عقيلي، ٢٠٠٩: ٤٣٩)

- انشاء اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه اعمال المنظمة، والعمل على اكسابهم انماط ايجابية تخدم مصالحهم ومصصلحة العمل.
- رفع مستوى مهارات العاملين مما ينعكس على رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة.
- قدرة العاملين على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا او مستقبلا مما يؤدي الى تحقيق مرونة عالية في اداء عمل المنظمة.
- تكييف العاملين مع التغيرات التي تدخلها المنظمة في اعمالها، بدلا من عرقلتها وافشالها.
- بناء القدرة الابداعية والابتكارية لدى العاملين لتقديم كل ما هو جديد.

٣- أهداف استراتيجية تطوير الموارد البشرية

تهدف الموارد البشرية في نشاطاتها وممارساتها الى تكوين وتطوير العنصر البشري والمحافظة عليه داخل المنظمة للمساهمة في رفع كفاءتها وفعاليتها (العبيدي، ٢٠١٤: ٨٧).

فيما اشار (Denisi & Griffin, 2001:345) الى ان استراتيجية تطوير الموارد البشرية تسهم بكل وظائفها في تحقيق اهداف متعددة للمنظمات منها:

أ- الحصول على الافراد الماهرين عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر لتطوير الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات متفق عليها لتحقيق الاستخدام الامثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات التعيين والاختيار.

ب- تطوير الافراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من اجل الاستفادة من جهودهم فضلاً عن تقييم ادائهم.
ت- تحقيق ميزة تنافسية من خلال الادارة الفاعلة للموارد البشرية إذ تقوم بتسهيل قدرة المنظمة على المنافسة.

ث- التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية وخاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لكي تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الافراد.

في ضوء ما تقدم تعد مميزات الموارد البشرية من أهم متطلبات نجاح المنظمة، إذ ان امتلاكها موارد بشرية ذات خبرات ومهارات عالية الكفاءة له الدور الكبير في زيادة كفاءتها وفعاليتها مقارنة بالمنظمات المنافسة.

٤- ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية

درس العديد من الباحثين استراتيجية تطوير الموارد البشرية ووضع مجموعة ابعاد لقياسها، وقد تبينت آراءهم وفقاً للأهداف المنشودة من وراء دراستهم، إذ اتفق البعض ومنهم: (Chiavenato, 2001:17-26)، (المير، ٢٠٠٧: ١٠٢-٩٩)، (الدائبي، ٢٠١٠: ٢٨-٣٢) حول الابعاد الآتية: (استراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري، استراتيجية التمكين والتعلم التنظيمي، استراتيجية التكيف والتغير المستمر، استراتيجية التطور الفني المهاري والإداري، استراتيجية التعلم والتدريب المستمر، استراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي، واستراتيجية إعادة الابتكار وادارة الموارد البشرية) فيما اضاف (الطهراوي، ٢٠١٠: ٥) اربعة ابعاد اخرى (استراتيجيات منهجية ومهنية لتنمية الموارد البشرية، تطور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، المستوى المهني للجهة المسؤولة عن متابعة استراتيجيات تنمية الموارد، و حجم الاستثمار في العنصر البشري) فيما حدد (باجكر، ٢٠١٠: ١١) بالابعاد الاربعة الآتية (برامج التعليم الرسمي، تقييم أداء العاملين، الخبرات الوظيفية، و التعاون مع جماعة العمل) اما (طه، ٢٠١٣: ٦) فحصرها بمجموعتين هما (وظائف التوظيف، والوظائف التطويرية) إذ تشتمل المجموعة الاولى على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، والاختيار والتعيين) اما المجموعة الثانية فتضمنت (تقييم اداء العاملين، تحفيز العاملين، تدريب العاملين، وتطوير العاملين ضمن المسار الوظيفي).

اما الباحثان فقد اتفقا مع ما ذهب اليه الباحثون (Dessler, 1999: 2) و (Decenzo & Robbins, 1999: 9) و (الشبلأوي، ٢٠١٦: ٧) في تحديد ثلاثة ابعاد لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية هي:

أ: تدريب العاملين.

ب: تخطيط المسار الوظيفي وتطويرة.

ت: توجيه العاملين.

وفيما يأتي توضيح موجز لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أ- تدريب العاملين

يعد مصطلح التدريب كبقية المصطلحات الأخرى، التي وضعت له عدة مفاهيم بعضها تتشابه في نقاط معينة الأخرى تختلف نقاط أخرى ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف في وجهات نظر الباحثين من خلال دراستهم للتدريب إذ يعرف بأنه الوسيلة الفعالة التي تمكن العاملين من استثمار طاقاتهم وإمكاناتهم في أحداث تغييرات بالمعلومات والخبرات وطرائق أداء وسلوك العاملين بما يحولهم إلى أفراد ذات كفاءة في مزاوله أعمالهم بصورة منتظمة وبينتاجية عالية (الشنواني، ١٩٩٠: ١٣٨).

وفيما يأتي بعض إسهامات الباحثين حول مفهوم تدريب العاملين وحسب تسلسلها الزمني وكما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) بعض إسهامات الباحثين حول مفهوم تدريب العاملين

ت	الباحث و السنة و الصفحة	المفهوم
١	الطائي و آخرون، ٢٠٠٩: ٢٠٠	تفوق العاملين في أداء وظائفهم ورفع مستوى قابليتهم على أدائها دون إخطاء تذكر.
٢	(العزاوي و جواد، 2010: 224)	عملية منظمة مُستَمرة لتطوير مجالات وإتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء، وإكسابهم الخبرة المنظمة.
٣	(292 : 2011 ، Dessler)	كافة الأساليب المتبعة لتزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم
٤	(Kulkarni, 2013: 136)	عملية تعلم لديها القدرة على إحداث تغييرات إيجابية وصولاً إلى أهداف المنظمة المرجوة
٥	الخفاجي، ٢٠١٦: ٢٩	أحد أنشطة الموارد البشرية يتم من خلالها تزويد العاملين بالمهارات والمعارف والخبرات وسلوكيات أو إتجاهات جديدة أو تعديل على سلوكيات قائمة لجعلها تتلاءم مع متطلبات الأداء الوظيفي.

المصدر: من أعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

مما تقدم يمكن القول ان عملية تدريب العاملين (مجموعة من الأنشطة تتمثل بالمهارات والمعارف التي يتم نقلها من شخص معين إلى آخريين يفتقرون لها، لغرض رفع أو تعديل من مستوى أدائهم الحالي أو لرجهم في مهام جديدة).

ب- تخطيط المسار الوظيفي وتطويره

يشكل تخطيط المسار الوظيفي و تطويره أحد ركائز الوظائف و استراتيجيات المنظمة المهمة في الوقت الحاضر ويجعلها محط اهتمام العاملين دائماً (الكرخي، ٢٠١٣: ١٩٣). وفيما يأتي بعض إسهامات الباحثين حول مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي حسب تسلسلها الزمني وكما موضح في الجدول (5)

الجدول (٥) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

المفهوم	الباحث و السنة والصفحة	ت
عملية يتم بموجبها الموازنة بين احتياجات ورغبات الافراد في التقدم والاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو.	(الطائي والعبادي، ٢٠١٤: ٩٩)	١
عملية مستمرة يتم بواسطتها تحديد اهداف العاملين المهنية والوسائل اللازمة لتحقيقها.	(Mondy & Martocchio, 2016: 189)	٢
قيام العاملين بإنشاء دليل أو خارطة طريق لمستقبلهم وهدفهم الوظيفي بناءً على مصالحهم ونقاط القوة التي يتمتعون بها، فضلاً عن وضع الخطة اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.	(Monton, 2017: 39)	٣

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

مما تقدم يمكن القول ان عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وتطويره (عملية اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب وفق ما يملكه من امكانيات معرفية وخبرات تمكنه من العمل على تحقيق اهداف المنظمة من جهة وتطلعاته من جهة اخرى).

ت-توجيه العاملين

تبدأ عملية التوجيه بقيام ممثل عن المنظمة باصطحاب العامل الجديد الى مكان عمله وتقديمه الى رئيسة المباشر، الذي يقوم بدوره بتعريف هذا العامل الجديد الى مكان عمله وتوضيح محتويات ذلك العمل، وغالبا ما تكون هذه الخطوة هي الاساس الذي يقرر نجاح العامل الجديد او فشله، فاذا كانت اللحظات الاولى من علاقته برئيسة وزملائه ودية فأفأها دون شك تعمل على تأقلمه مع محيطه الجديد بسرعة وسهولة، وبذلك يقوم ببذل اقصى جهوده منذ البداية. (المغربي، ٢٠٠٧: ٤٢). وفيما يأتي بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم توجيه العاملين حسب تسلسلها الزمني وكما موضح في الجدول(6).

الجدول (٦) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم توجيه العاملين

المفهوم	الباحث و السنة والصفحة	ت
عملية تعلم مستمرة لدعم العاملين المهنيين من خلال التحولات المهنية	Smith&Lynch,2014: 3	١
ان اختيار العاملين بعناية لا يكفل اداءهم بشكل فعال فان الاستعداد شيء والاداء شيء اخر اذ ان العاملين ذوي الاستعداد المرتفع لا يمكنهم القيام بوظائفهم ان لم يعرفوا ما يفعلونه او كيف يفعلونه.	ديسلر، ٢٠١٥: ٣٨٦	٢
إرشاد العاملين وتحديد أهداف العمل ووسائل النجاح، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة بين العامل ورئيسه.	بوطة، ٢٠١٥: ٩٣	٣

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

مما تقدم يمكن القول ان توجيه العاملين عملية تعليمية تهدف الى تنفيذ الاعمال المخطط لها للوصول الى الاهداف المنشودة وتتم بين العاملين الجدد والمدير او العاملين الاقدم.

ثانياً: المنظمة الذكية

١ - مفهوم المنظمة الذكية

تعددت المفاهيم المتعلقة بالمنظمة الذكية اذا عرفها (الشماع وحمود، ٢٠٠٢: ١٥) على انها وحدة اجتماعية هادفة تقوم بتحقيق اهداف معينة في ظل الظروف البيئية التي تعمل بها. اما (الفرج و الزبير، ٢٠١١: ١٦) فيرى بانها استخدام الوسائل والاجهزة التكنولوجية، فضلاً عن ذكاء الافراد في المنظمات الناتجة عن التعلم والتدريب. لذلك تعددت وجهات نظر الباحثين واسهاماتهم في تحديد مفهومها، والجدول (7) يوضح بعض تلك الاسهامات حسب تسلسلها الزمني:

الجدول (٧) بعض اسهامات الباحثين حول مفهوم المنظمة الذكية

ت	اسم الباحث و السنة والصفحة	المفهوم
١	العبادي، ٢٠١٢: ٨٦٢	منظمة توفر لأفرادها ادوات النجاح الضرورية لجعل اعمالها أكثر سهولة ومساعدتها على البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال المتغيرة لتصبح أكثر كفاءة.
٢	عجيلات، ٢٠١٣: ١٣	منظمة تتميز بقدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية النوعية، وتنفيذها بشكل فعال للحصول على افضل الفرص لتبقى عالية الاداء، فضلاً عن قدرتها في النمو والتكيف مع البيئة باستمرار.
٣	الطائي واخرون، ٢٠١٣: ١٣٢	وحدة اجتماعية هادفة يمتاز مديروها بامتلاكهم المعرفة والحكمة وعلى مستوى عالي لمواجهة الحالات الطارئة.
٤	(غنيم، ٢٠١٧: ٢٧)	منظمة تمتلك القدرات البشرية والمعرفية المميزة، ولها القدرة على التكيف مع محيطها الخارجي والتعامل بحكمة مع المشكلات التي تواجهها، وتستخدم ادارة المعرفة والجودة الشاملة في تحقيق الاهداف بشكل فعال واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

مما تقدم يمكن تحديد مفهوم المنظمة الذكية بأنها "قدرة الادارة العليا على مزج الموارد البشرية مع تكنولوجيا المعلومات المتوفرة بصورة مثلى ومخطط لها وفق قيم وثقافة المنظمة لاقتناص الفرص البيئية المتاحة لمواجهة التحديات المستقبلية والتي تحقق استدامتها على الأمد البعيد".

١- أهمية المنظمة الذكية

أهمية المنظمة الذكية جاءت كاستجابة للاضطرابات التي تعترض البيئة إذ انها تتضمن عمليات مسح وتكيف مستمرين مع البيئة أكثر من المسح الذي يتم من خلال التخطيط والمراجعة السنوية (العبادي، ٢٠١٢، ٨٦٥)، و اضاف (راضي و حسين، ٢٠١٥: ٢) بان الاهمية تكمن بمدى ادراك المنظمة في التعامل مع افراد متعلمين لتصبح ذات قدرة عالية بالتحكم بمصيرها، فضلاً عن قدرتها على التوجه المستقبلي المرغوب. مما يجعلها أكثر قدرة على التنافس والاستمرار. اما الباحثان فيؤكدان على أن أهمية المنظمة الذكية تكمن في النقاط الآتية:

- أ. قدرتها على تطوير نفسها من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال فضلاً عن مراقبة التغيرات البيئية متوقعة الحدوث او المتنبأ بها.
- ب. متابعتها المستمرة للتطور المعرفي وللأفراد العاملين والسعي المستمر لتطوير مواردها البشرية.
- ج. توفير العقول الماهرة والتكنولوجيا الحديثة يساعدها على استثمار بقية الموارد بصورة مثلى.
- د. قدرتها على سد الاحتياجات الطارئة التي تواجهها.

٢- خصائص المنظمة الذكية

المنظمات التي تقع في الاخطاء بصورة متكررة مع بيئتها الداخلية والخارجية وتكون غير قادرة على التعلم والتكيف والتطور، سوف تكون أكثر عرضة للانهايار والفشل، لكونها لا تعمل في بيئة منعزلة بل انها تعمل داخل بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، ومن اجل الاستمرار والنمو ينبغي على المنظمات ان تكون على مستوى عالٍ من الذكاء وان تتميز بمجموعة من الخصائص تجعلها قادرة على فهم البيئة والاستدامة لمواجهة التهديدات المحتملة والاستعداد لاستثمار الفرص المتاحة فضلاً عن التعلم بشكل مستمر من خبرتها ومن اخطاء منافسيها (Vickers,2000:9) و اشار (الدوري، ٢٠١٠: ٧) أن للمنظمة الذكية ست خصائص هي:

١. الحيوية وتمثل بقدرة المورد البشري على تحقيق التميز المنظمي داخل المنظمة.
٢. المرونة في التعامل مع العاملين للشعور بحرية العمل داخل المنظمة.
٣. التجدد ومواكبة العمليات التي تحدث في بيئة المنظمة.
٤. الانفتاح على البيئة الخارجية لتوطيد العلاقات والتبادل التكنولوجي.
٥. قبول التغير بكافة مستوياته دون المعارضة.
٦. جعل التكنولوجيا من الاعتبارات المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في التكيف مع التغيرات الحاصلة.

٣- ابعاد المنظمة الذكية

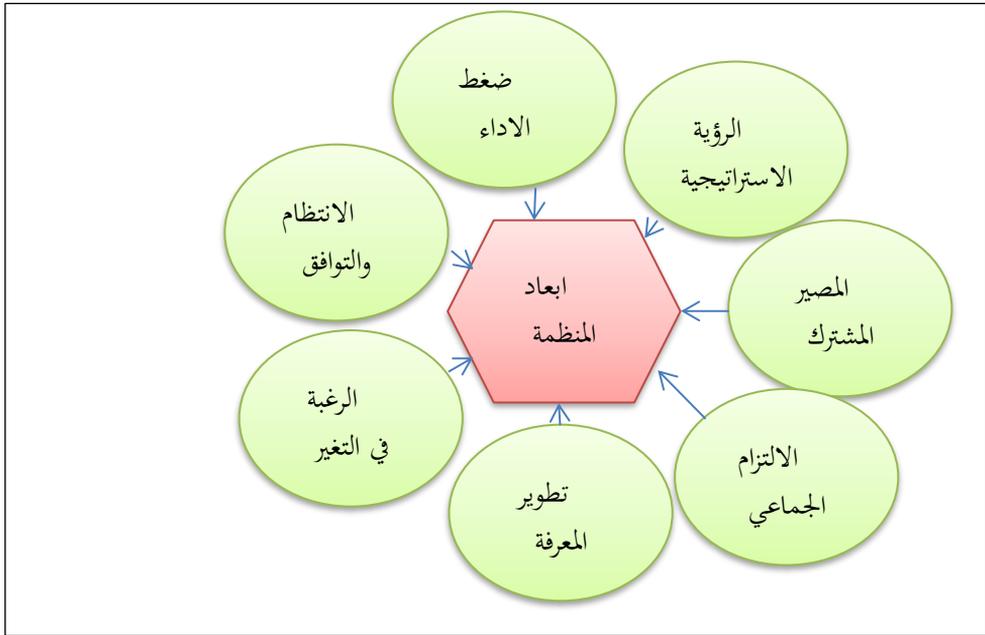
درس العديد من الباحثين المنظمة الذكية ووضع مجموعة ابعاد لقياسها، وقد اختلفت آراءهم باختلاف الاهداف المنشودة من وراء دراستهم إذ أكد.

(Matheson & Matheson,2001:50) على وجود تسعة ابعاد اساسية للمنظمة الذكية مقسمة على ثلاث مجموعات هي: (تحقيق الأهداف، نقل الموارد، وفهم البيئة)، إذ تضمنت المجموعة الاولى (ثقافة توليد

القيمة، تحقيق البدائل، والتعلم المستمر) في حين تضمنت المجموعة الثانية (اتخاذ القرارات الانضباطية، تمكين العاملين، والتدفق المستمر للمعلومات) اما المجموعة الثالثة فشملت (المنظور الاستراتيجي، التفكير النظامي، واستيعاب حالات عدم التأكد).

فيما اضاف (Finkelstein & Jackson,2005:2) مجموعة رابعة اطلق عليها تسمية الذكاء المنظمي وتضمنت (اختيار الافراد المميزون، بناء فريق استراتيجي، والخفة في الاستجابة للمتغيرات)، اما (Filos,2005:5) فقد حددها بخمسة ابعاد استراتيجية تمثلت بالاتي: (التركيز على العملاء، الالتزام بالتعاون المنظمي داخليا مع المنظمات الأخرى، استخدام التنظيم للتحكم في متغيرات البيئة، تعظيم تأثير الافراد، والمعرفة).

اما الباحثان فيتفقان مع ما ذهب إليه الباحثون (Albrecht, 2002:10) (Bakhshian & hamidi,2011) (Meshkani et al,2012) (Marjani,2012) (قيصر، 2013) (الكرعاوي، 2016) في تحديد سبعة ابعاد للمنظمة الذكية وكما موضح في الشكل (2)



الشكل (2) ابعاد المنظمة الذكية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة

وفيما يلي توضيح موجز لكل بعد من تلك الأبعاد:

أ- الرؤية الاستراتيجية

تعد جزءاً من عمليات الادارة الاستراتيجية والتي تتعلق بأهداف المنظمة الأكثر اهمية ورجبة، اذ تصف ما تطمح اليه المنظمة في المستقبل وما الذي تريد ان تصل اليه، اذ تعد مهمة بسبب تصميمها في الحصول على محيالات الافراد العاملين والعمل على حثهم في انجاز الاهداف الكبيرة، وان البعض منها تبحث عنها

المنظمة والتي تستطيع من خلالها التفوق والارتقاء في بعض النشاطات التي يشارك بها جميع افرادها من نواحي مشتركة (8: 1996, Pitts & Lei) اذ ان المديرين في المنظمة يحتاجون الى اعداد مسبق للعملية من خلال الاجابة على التساؤلات الآتية: (Thompson & Strickland, 1999: 29)

١. ما رؤيتنا الحالية للمنظمة؟
٢. ما نوع المنظمة التي نحاول بناؤها؟
٣. ما توجه المنظمة؟
٤. ما الخطة المستقبلية التي تعمل عليها المنظمة؟

ب- المصير المشترك

يعرف بانه الشعور المشترك بنفس الانتماء والرغبة والحماس وبنفس الامل في تخصيص الوضع القائم في المنظمات على تغيير ذلك الوضع وان الطبيعة الفكرية تلعب دورا مهما في هذا المصير (Lamont, 2007: 509) ان الافراد العاملين واصحاب المصالح وفي بعض الاحيان عوائلهم ايضاً عندما يعرفون ماهية المنظمة سوف يتولد لديهم شعور بانهم جزء منها، وان نجاحها يعني نجاحهم وفشلها يعني فشلهم اي يخلق الاحساس بالقوة كمجموعة، ومن مضامين هذا البعد اشتراك الافراد العاملين مع الادارة العليا في وضع الخطط والمشاركة لإحساسهم بالانتماء (Albrecht, 2003: 12)

ت- الالتزام الجماعي

يعد مفهوم الالتزام الجماعي بانه استعداد نفسي ورغبة واقتناع الافراد العاملين كأعضاء في المنظمة والايمان بقيمتها واهدافها وان عمق الاقتناع بهذه القيم والاهداف تجعل من الافراد يرتبطون بها ارتباطاً قويا وينتج شعور بالقوة يؤدي الى بذل اقصى ما يمكنه الفرد من المجهود لإنجاز اهدافها. (الوزان، ٢٠٠٦: ٣٦)

ث- تطوير المعرفة

نشأت المعرفة مع بداية خلق الانسان، اذ قال تعالى ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا﴾ (البقرة: ٣١)، وهي في حالة تطور مستمر، وتميز بأنها تراكمية وقد مرت بمراحل تطور مختلفة على مر الازمنة وفق الظروف المختلفة ابتداءً من عصر الانسان القديم ثم الحضارات السومرية والاشورية والبابلية والفرعونية وكذلك الحضارات الصينية والهندية واليونانية، ونتيجة للصفة التراكمية للمعرفة فانها مكنت الانسان وبشكل كبير من التقدم والرقي (الياسري و الحسنواوي، ٢٠١٥: ١٩).

ح- الرغبة في التغيير

تؤكد الجذور الاولى للخليقة ان الانسان كان ولا يزال يحاول صيانة حياته وتحسينها ضد المخاطر، اذ تراه تارة يتصارع ظاهرياً مع البيئة واخرى باطنا مع ما تحويه من تقلبات ومتغيرات، لذا تراه مرة يتغلب عليها بقوته الذاتية ومرة يكون هو الضحية، فالتغيير يطلق كلما احس بمشاعر الخوف وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات (اسماعيل، ٢٠١١: ٨٤) التغيير يمثل الانتقال من وضع معين الى وضع اخر افضل من السابق اي انه كسر الجمود واعادة توجيه طاقاته (قنديل، ٢٠١٠: ١٧٧).

خ-الانتظام والتوافق

يقصد بالتوافق المواءمة وضبط الاختلافات والتباين بين المقاييس والاساليب والاجراءات المختلفة، اي تفادي العمليات الازدواجية للجهود في العمل. اما الانتظام فهو مجموعة التعليمات والقواعد التي تضعها المنظمة ويلتزم بها العاملون داخل المنظمة من خلال التنسيق فيما بينهم لكي يتجنبوا عملية التصادم مع بعضهم البعض، ويتم تقسيم الوظائف والمسؤوليات والعمل على وضع مجموعة من القواعد للتفاعل مع بعضهم البعض وللتعامل مع بيئة الاعمال من خلال تنظيم ذكي والذي يمكن الافراد من تحقيق الاهداف التي يعملون من اجلها (مؤتمر الاطراف العالمية، ٢٠١٠:١).

ان أي مجموعة في المنظمة تبدأ بالتصادم والتعارض مع بعضها البعض في حالة عدم وجود قواعد تنظم العمل، وبالعكس في حالة وجود قواعد اذ يتم من خلالها تنظيم انفسهم لمهمة المنظمة وتقسيم الوظائف والمسؤوليات وبالنتيجة فان العاملين سيتمكنون من تحقيق الرسالة فضلاً عن توفير التفاعل مع بعضهم البعض (راضي و حسين، ٢٠١٥:١٠).

ج-ضغط الاداء

يتطلب تحقيق اهداف المنظمة الاقتصادية والاجتماعية وجود خطط وبرامج وسياسات تحدد للإدارة كيفية ادارة مواردها بطريقة جيدة والعمل على متابعة النتائج من خلال نظام رقابي يوضح نسبة تنفيذ الاعمال والمشاكل ومدى الصعوبات التي تواجه تنفيذها وكيفية التغلب عليها من خلال بناء انظمة متكاملة لتقويم الاداء الشامل، اذ يمثل الاداء مفهوماً جوهرياً لمنظمات الاعمال، لذلك حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين في العديد من بحوثهم ودراساتهم، ألا انهم لم يتفقوا على وضع مفهوم محدد ومعايير معتمدة لقياسه فضلاً عن اعتباره انعكاساً لسلوك الافراد في المنظمة. مما يدل ذلك على تنوع اهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم له. (الكبيكي، ٢٠٠٦:٣٥).

ثالثاً: العلاقة بين متغيرات البحث

ترتبط عملية تدريب العاملين ارتباطاً قوياً بالمنظمة الذكية من خلال بعد الرؤية الاستراتيجية، اي ان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، يتطلب وضع خطة لتدريب الموارد البشرية وتطويرها تتماشى بعناية مع أهدافها الاستراتيجية. وأن الكليات والجامعات، التي تعمل في مجال التعليم، ركزت الانتباه على تدريب العاملين للحفاظ على حيوية أعضاء هيئة التدريس والإداريين، اذ ان تطوير العاملين في الوسط الأكاديمي يعد أكثر أهمية اليوم من أي وقت مضى. (Allui, Sahni, 2016:364).

فيما اضاف (Sánchez, 2015:142-143) ان استراتيجية تطوير الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظمة الذكية من خلال بُعد تطوير المعرفة وان ممارسات استراتيجية تطوير الموارد البشرية وادارة المعرفة يمكن ان تتفاعل من اجل تحقيق نتائج افضل للمنظمة والتي تضمن استمرارها وبقاؤها. فضلاً عن ذلك اضافة (Allui, Sahni, 2016:365) ان استراتيجية تطوير الموارد البشرية ترتبط بالمنظمة الذكية من خلال الابعاد(التوافق، و الرغبة في التغيير، وضغط الاداء) أي ان لتقييم الأداء علاقة فعالة بالموارد البشرية عبر شقين. الاول: توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تقييم التوافق بين أنظمة استراتيجية تطوير الموارد البشرية الحالية وتلك الأنظمة التي يتطلبها التغيير في الاتجاه الاستراتيجي. والثاني:

إنه نظام تحكم يمكن من خلاله قياس الأداء الفردي مقارنة بالأهداف الاستراتيجية والهدف هو الأداء الوظيفي الفعال.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: الوصف الاحصائي لأبعاد استراتيجية الموارد البشرية

تتناول هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة البحث لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية إذ يبين الجدول (8) الوصف العام لآراء وإستجابات أفراد عينة البحث لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية. الجدول (٨) الأوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري لابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
١	تدريب العاملين	3.75	0.93	الثاني
٢	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	3.83	٢0.9	الاول
٣	توجيه العاملين	3.69	0.88	الثالث
	المعدل الكلي لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية	3.76	0.91	N=100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبانة

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (٨) ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية لبعد التخطيط والتطوير المسار الوظيفي قد حقق اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (٣,٨٣) بانحراف معياري (٠,٩٢)، اما توجيه العاملين فقد حصل على اقل معدل في الاوساط الحسابية الموزونة اذ بلغ (٣,٦٩) وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وعلى الرغم من حصوله على اقل الاوساط الحسابية الموزونة. ويتضح من الجدول السابق، ان المنظمات المبحوثة تهتم بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي في عملياتها بصورة واضحة من خلال الاجابات لعينة البحث، فيما ظهر ضعف اهتمام المنظمات المبحوثة في بعد توجيه العاملين الا انه مازال يتمتع بمستوى اجابة مرتفع لكنه اقل من الفقرات الاخرى، ويدل ذلك على اهتمام المنظمات المبحوثة في ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية لكونها سوف تسهم وبشكل كبير في بناء المنظمة الذكية.

ثانياً: الوصف الاحصائي لابعاد المنظمة الذكية

تتناول هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة البحث لأبعاد المنظمة الذكية إذ يبين الجدول (٩) الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة البحث لأبعاد المنظمة الذكية. الجدول (9) الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لإبعاد المنظمة الذكية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	شدة الاجابة	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية النسبية
1	الرؤية الاستراتيجية	3.77	75.40%	0.84	مرتفع	الثالث
2	المصير المشترك	3.72	74.48%	0.89	مرتفع	الخامس
3	الالتزام الجماعي	3.89	77.72%	0.76	مرتفع	الاول
4	تطوير المعرفة	3.69	73.84%	0.89	مرتفع	السابع
5	الرغبة في التغيير	3.70	74.08%	0.89	مرتفع	السادس
6	الانتظام والتوافق	3.78	75.52%	0.82	مرتفع	الثاني
7	ضغط الاداء	3.75	74.92%	0.80	مرتفع	الرابع
	المعدل الكلي للمنظمة الذكية	3.76	75.14%	0.84	مرتفع	N=100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبانة يتبين من النتائج الواردة في الجدول (٩) ان المعدل العام للمتوسطات الحسابية الموزونة و الانحرافات المعيارية لبعده الالتزام الجماعي قد حقق اعلى وسط حسابي موزون اذ بلغ (٣,٨٩) بانحراف معياري (٠,٧٦)، اما تطوير المعرفة فقد حصل على اقل معدل في الاوساط الحسابية الموزونة اذ بلغ (٣,٦٩) وبانحراف معياري (٠,٨٩) وعلى الرغم من حصوله على اقل الاوساط الحسابية الموزونة ويدل ذلك على عدم اهتمام المنظمات المبحوثة فيه بسبب طبيعة عمل المنظمات الا انه ما زال يتمتع بمستوى اجابة مرتفع ولكنها اقل من الفقرات الاخرى.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

١- الفرضية الرئيسة الأولى: تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والمنظمة الذكية). وانبثق عنها ثلاث فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين والمنظمة الذكية بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين والمنظمة الذكية بأبعادها.

يظهر الجدول (١٠) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) التي تختبر الفرضية الفرعية الأولى، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen, 1977: 79-81)، وكالاتي:

١- علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,١٠ الى ٠,٢٩)

٢- علاقة الارتباط متوسطة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (0.30 الى 0.49)

٣- علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط يتراوح بين (٠,٥ الى ١).

الجدول (١٠) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية والمنظمة الذكية بأبعاده

		V	CD	CC	KD	DC	CO	PP	SOB
تدريب العاملين	Pearson Correlation	.462**	.549**	.٣٠٠**	.559**	.458**	.396**	.379**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000
توجيه العاملين	Pearson Correlation	.730**	.663**	.517**	.629**	.673**	.638**	.570**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	Pearson Correlation	.736**	.691**	.557**	.565**	.644**	.641**	.595**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
استراتيجية تطوير الموارد البشرية	Pearson Correlation	.735**	.729**	.521**	.674**	.678**	.638**	.588**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) N = 100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وفق برنامج spss يظهر الجدول (١٠) ان مصفوفة الارتباط الذي اختبرت الفرضية بأن هناك علاقة ارتباط متوسطة (لأن قيمتها أكبر او يساوي 0.30) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين تدريب العاملين (ET) وكل من (الرؤية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، الرغبة في التغيير، الانتظام والتوافق، وضغط الاداء)، أما علاقة ارتباط تدريب العاملين مع كل من (المصير المشترك، وتطوير المعرفة) فقد كانت علاقة قوية (لان قيمتها أكبر من ٠,٥٠) وموجبة ومعنوية عند مستوى (١%). وبشكل عام كانت هناك علاقة قوية موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين تدريب العاملين ومتغير المنظمة الذكية (SO) اذ بلغت قيمتها (٠,٥٣٥) مما يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين والمنظمة الذكية بأبعاده)، مما يدل على أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يمكنها الاستفادة من تدريب العاملين في مجال بناء منظمات ذكية قادرة على تحقيق أهدافها سواء على صعيد الجامعات والكليات نفسها او على صعيد أصحاب المصلحة والمجتمع بشكل عام.

الفرضية الفرعية الثانية:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط وتطوير المسار الوظيفي والمنظمة الذكية بأبعاده.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط وتطوير المسار الوظيفي والمنظمة الذكية بأبعادها.

يظهر الجدول (١٠) ان مصفوفة الارتباط الذي اختبرت الفرضية بأن هناك علاقة ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (PD)، وجميع ابعاد المنظمة الذكية، أما علاقة الارتباط بين تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (PD) ومتغير المنظمة الذكية (SO) فقد كانت علاقة قوية موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) اذ بلغت قيمتها (٠,٧٥٨)، مما يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تخطيط وتطوير المسار الوظيفي والمنظمة الذكية بأبعادها)، مما يدل على أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يمكنها الاستفادة من تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لعاملها في حال رغبتها التحول نحو المنظمات الذكية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين والمنظمة الذكية بأبعادها.

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين والمنظمة الذكية بأبعادها.

يظهر الجدول مصفوفة الارتباط (١٠) الذي اختبر الفرضية بأن هناك علاقة ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين توجيه العاملين (ED)، وجميع ابعاد المنظمة الذكية، أما علاقة الارتباط بين توجيه العاملين ومتغير المنظمة الذكية (SO) فقد كانت علاقة قوية موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) اذ بلغت قيمتها (٠,٧٥٩)، مما يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين والمنظمة الذكية بأبعادها)، مما يدل على أن الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يمكنها الاستفادة من توجيه عاملها في حال رغبتها التحول نحو المنظمة الذكية.

بعد ان قام الباحثان باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى قام باختبار الفرضية الرئيسة الأولى منطلقاً من الفرضيتين:

الفرضية الرئيسة الاولى

(H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والمنظمة الذكية

بأبعادها

(H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والمنظمة الذكية

بأبعادها

يظهر الجدول مصفوفة الارتباط (١٠) الذي اختبر الفرضية الرئيسة الاولى بأن هناك علاقة ارتباط قوية (لأن قيمتها أكبر من 0.50) وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية (HRDS)، وجميع ابعاد المنظمة الذكية. أما علاقة الارتباط بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية ومتغير المنظمة الذكية (SO) فقد كانت علاقة قوية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). مما

يعني رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) بمعنى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والمنظمة الذكية بأبعادها)، مما يدل على أن الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث يمكنها الاستفادة من استراتيجية تطوير الموارد البشرية بشكل عام في حال رغبتها التحول نحو المنظمات الذكية.

رابعاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

أعتمد الباحثان في إجراء الاختبار على استخدام معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وباستخدام أسلوب الحذف التراجعي (Backward)، ومن اهم مزايا هذه الطريقة انها تقوم بحذف الابعاد التي يكون تأثيرها غير معنوي في المتغير المعتمد (Field,2009:213). وسيتم قياس القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد من خلال قياس معنوية قيم (t) المحسوبة لمعامل الانحدار المتعدد، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) الذي يقيس القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ومن خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V.23). كما في الجدول (١١)

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على (لا يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية بإبعادها في المنظمة الذكية بإبعادها) وينبثق عنها سبع فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى:

(H0) لا يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لإبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الرؤية الاستراتيجية.

(H1) يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لإبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الرؤية الاستراتيجية.

الجدول (١١) اختبار تأثير ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الرؤية الاستراتيجية بأسلوب الحذف

التراجعي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.778	.257		3.029	.003
	تدريب العاملين	-.028	.069	-.032	-.403	.688
	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	.431	.096	.443	4.506	.000
	توجيه العاملين	.391	.091	.420	4.294	.000
2	(Constant)	.750	.246		3.049	.003

تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	.420	.091	.432	4.595	.000
توجيه العاملين	.382	.088	.409	4.356	.000
a. Dependent Variable: الرؤية الاستراتيجية					
R ² =0.617					
F=٧٨					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وفق برنامج spss يتبين من الجدول (١١) أن الانموذج الأول تضمن جميع ابعاد المتغير المستقل، واتضح عدم معنوية بعد تدريب العاملين، الامر الذي أدى الى حذفه، ومن ثم استقر التحليل على الانموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. بلغت قيمة معامل الانحدار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الرؤية الاستراتيجية (٠,٤٢٠)، وهذا يعني ان الرؤية الاستراتيجية ستزداد بمقدار (٠,٤٢٠) اذا ازداد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤,٥٩٥) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
٢. بلغت قيمة معامل انحدار توجيه العاملين على الرؤية الاستراتيجية (٠,٣٨٢)، وهذا يعني ان الرؤية الاستراتيجية ستزداد بمقدار (٠,٣٨٢) اذا ازداد الاهتمام بتوجيه العاملين بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤,٣٥٦) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
٣. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٦١٧)، وهذا يعني ان أنموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٦١,٧%) من التغيرات التي تطرأ على الرؤية الاستراتيجية، اما النسبة المتبقية (٣٨,٣%) فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الأنموذج.
٤. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (٧٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

مما تقدم يتضح صحة فرضية الوجود (H1) للفرضية الفرعية الأولى، بمعنى (يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الرؤية الاستراتيجية)، ونسبة ٦٧%.

الفرضية الفرعية الثانية:

- (H0) لا يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لإبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المصير المشترك.
(H1) يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لإبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المصير المشترك.

الجدول (١٢) اختبار تأثير ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المصير المشترك بأسلوب الحذف

التراجعي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.779	.281		2.768	.007
تدريب العاملين	.145	.076	.166	1.906	.060
تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	.378	.105	.387	3.613	.000
توجيه العاملين	.262	.100	.280	2.626	.010
a. Dependent Variable: المصير المشترك					
R ² =0.٥٤٥					
F=٣٨					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وفق برنامج spss يتبين من الجدول (١٢) أن الانموذج الأول تضمن جميع ابعاد المتغير المستقل، واتضح معنوية تأثير جميع الابعاد وعلى النحو الآتي:

١. بلغت قيمة معامل انحدار تدريب العاملين على المصير المشترك (٠,١٤٥)، وهذا يعني ان المصير المشترك سيزداد بمقدار (٠,١٤٥) اذا ازداد تدريب العاملين بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٦%)، أي بدرجة ثقة (٩٤%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (١,٩٠٦) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٢. بلغت قيمة معامل انحدار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على المصير المشترك (٠,٣٧٨)، وهذا يعني ان المصير المشترك سيزداد بمقدار (٠,٣٧٨) اذا ازداد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣,٦١٣) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٣. بلغت قيمة معامل انحدار توجيه العاملين على المصير المشترك (٠,٢٦٢)، وهذا يعني ان المصير المشترك سيزداد بمقدار (٠,٢٦٢) اذا ازداد الاهتمام بتوجيه العاملين بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢,٦٢٦) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٤. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٥٤٥)، وهذا يعني ان نموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٥٤,٥%) من التغيرات التي تطرأ على المصير المشترك، اما النسبة المتبقية (٠,٤٥٥) فتعود لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

٥. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٣٨) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%) .

مما تقدم يتضح صحة فرضية الوجود (H1) للفرضية الفرعية الثانية، بمعنى (يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المصير المشترك).

الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0) لا يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الالتزام الجماعي.

(H1) يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الالتزام الجماعي.

الجدول (١٣) اختبار تأثير ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الالتزام الجماعي بأسلوب الحذف

التراجعي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.837	.298		6.171	.000
تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	.346	.111	.387	3.126	.002
توجيه العاملين	.196	.106	.229	1.846	.070
a. Dependent Variable: الالتزام الجماعي					
R ² =0.334					
F=24.3					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وفق برنامج spss يتبين من الجدول (١٣) أن الانموذج الأول تضمن جميع ابعاد المتغير المستقل، واتضح عدم معنوية بعد تدريب العاملين، الامر الذي أدى الى حذفه، ومن ثم استقر التحليل على الانموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. بلغت قيمة معامل انحدار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الالتزام الجماعي (٠,٣٤٦)، وهذا يعني ان الالتزام الجماعي سيزداد بمقدار (٠,٣٤٦) اذا ازداد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)،

أي بدرجة ثقة (٩٩%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣,١٢٦) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٢. بلغت قيمة معامل انحدار توجيه العاملين على الالتزام الجماعي (٠,١٩٦)، وهذا يعني ان الالتزام الجماعي سيزداد بمقدار (٠,١٩٦) اذا ازداد الاهتمام بتوجيه العاملين بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (٧%)، أي بدرجة ثقة (٩٣%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (١,٨٤٦) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٣٣٤)، وهذا يعني ان نموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٣٣,٤%) من التغيرات التي تطرأ على الالتزام الجماعي، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج.

٤. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية نموذج الانحدار (٢٤,٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

مما تقدم يتضح صحة فرضية الوجود (H_1) للفرضية الفرعية الثالثة، بمعنى (يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لإبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الالتزام الجماعي)، وبنسبة ٦٧%.

الفرضية الفرعية الرابعة:

(H_0) لا يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لإبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في تطور المعرفة.

(H_1) يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية ل ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في تطور المعرفة.

الجدول (١٤) اختبار تأثير ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في تطور المعرفة بأسلوب الحذف

التراجعي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	.885	.317		2.794	.006
	تدريب العاملين	.284	.087	.298	3.265	.002
	توجيه العاملين	.472	.094	.459	5.032	.000
a. Dependent Variable: تطور المعرفة						
$R^2=0.455$						
$F=40.52$						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وفق برنامج spss

يتبين من الجدول (١٤) أن النموذج الأول تضمن جميع ابعاد المتغير المستقل، واتضح عدم معنوية بعد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، الامر الذي أدى الى حذفه، ومن ثم استقر التحليل على النموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. بلغت قيمة معامل انحدار تدريب العاملين على تطور المعرفة (٠,٢٨٤)، وهذا يعني ان تطور المعرفة ستزداد بمقدار (٠,٢٨٤) اذا ازداد تدريب العاملين بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣,٢٦٥) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
٢. بلغت قيمة معامل انحدار توجيه العاملين على تطور المعرفة (٠,٤٧٢)، وهذا يعني ان تطور المعرفة ستزداد بمقدار (٠,٤٧٢) اذا ازداد الاهتمام بتوجيه العاملين بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٥,٠٣٢) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
٣. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٤٥٥)، وهذا يعني ان نموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٤٥,٥%) من التغيرات التي تطرأ على تطور المعرفة، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج.
٤. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقاس معنوية النموذج الانحدار (٤٠,٥٢) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

مما تقدم يتضح صحة فرضية الوجود (H1) للفرضية الفرعية الرابعة، بمعنى (يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في تطور المعرفة)، ونسبة ٦٧%.

الفرضية الفرعية الخامسة:

(H0) لا يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الرغبة في التغيير.

(H1) يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الرغبة في التغيير.

الجدول (١٥) اختبار تأثير ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الرغبة بالتغيير بأسلوب الحذف

التراجمي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	.626	.321		1.949	.054
	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	.357	.120	.321	2.987	.004

	توجيه العاملين	.463	.115	.434	4.040	.000
a. Dependent Variable: الرغبة في التغيير						
R ² =0.50						
F=48.29						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وفق برنامج spss يتبين من الجدول (١٥) أن الانموذج الأول تضمن جميع ابعاد المتغير المستقل، واتضح عدم معنوية بعد تدريب العاملين، الامر الذي أدى الى حذفه، ومن ثم استقر التحليل على الانموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. بلغت قيمة معامل انحدار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الرغبة في التغيير (٠,٣٥٧)، وهذا يعني ان الرغبة في التغيير ستزداد بمقدار (٠,٣٥٧) اذا ازداد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علماً أن هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١٠٪)، أي بدرجة ثقة (٩٩٪) تقريباً، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢,٩٨٧) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٢. بلغت قيمة معامل انحدار توجيه العاملين على الرغبة في التغيير (٠,٤٦٣)، وهذا يعني ان الرغبة في التغيير ستزداد بمقدار (٠,٤٦٣) اذا ازداد الاهتمام بتوجيه العاملين بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١٠٪)، أي بدرجة ثقة (٩٩٪)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤,٠٤٠) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٥٠)، وهذا يعني ان أنموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٥٠٪) من التغيرات التي تطرأ على الرغبة في التغيير، اما النسبة المتبقية (٥٠٪) فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الأنموذج.

٤. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية أنموذج الانحدار (٤٨,٢٩) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٠٪).

مما تقدم يتضح صحة فرضية الوجود (H1) للفرضية الفرعية الخامسة، بمعنى (يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الرغبة في التغيير)، وبنسبة ٥٦٧٪.

الفرضية الفرعية السادسة:

(H0) لا يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الانتظام

والتوافق.

(H1) يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الانتظام والتوافق.

الجدول (١٦) اختبار تأثير ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الانتظام والتوافق بأسلوب الحذف

التراجعي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1.045	.300		3.478	.001
	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	.377	.112	.373	3.374	.001
	توجيه العاملين	.349	.107	.360	3.256	.002
a. Dependent Variable: الانتظام والتوافق						
R ² =0.47						
F=43						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وفق برنامج spss يتبين من الجدول (١٦) أن الانموذج الأول تضمن جميع ابعاد المتغير المستقل، واتضح عدم معنوية بعد تدريب العاملين، الامر الذي أدى الى حذفه، ومن ثم استقر التحليل على الانموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. بلغت قيمة معامل انحدار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على الانتظام والتوافق (٠,٣٧٧)، وهذا يعني ان الانتظام والتوافق سترتداد بمقدار (٠,٣٧٧) اذا ازداد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣,٣٧٤) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٢. بلغت قيمة معامل انحدار توجيه العاملين على الانتظام والتوافق (٠,٣٤٩)، وهذا يعني ان الانتظام والتوافق سترتداد بمقدار (٠,٣٤٩) اذا ازداد الاهتمام بتوجيه العاملين بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣,٢٥٦) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٤٧)، وهذا يعني ان أنموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٤٧%) من التغيرات التي تطرأ على الانتظام والتوافق، اما النسبة المتبقية (٥٣%) فنعود لعوامل أخرى غير داخلة في الأنموذج.

٤. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٤٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

مما تقدم يتضح صحة فرضية الوجود (H1) للفرضية الفرعية السادسة، بمعنى (يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الانتظام والتوافق)، ونسبة ٦٧%.

الفرضية الفرعية السابعة:

(H0) لا يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في ضغط الاداء.
 (H1) يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في ضغط الاداء.
 الجدول (١٧) اختبار تأثير ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في ضغط الاداء بأسلوب الحذف

التراجعي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1.432	.298		4.805	.000
	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	.357	.111	.382	3.222	.002
	توجيه العاملين	.256	.106	.286	2.410	.018
a. Dependent Variable: ضغط الاداء						
R ² =0.٣٩						
F=٣١						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وفق برنامج spss يتبين من الجدول (١٧) أن الانموذج الأول تضمن جميع ابعاد المتغير المستقل، واتضح عدم معنوية بعد تدريب العاملين، الامر الذي أدى الى حذفه، ومن ثم استقر التحليل على الانموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. بلغت قيمة معامل انحدار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على ضغط الاداء (٠,٣٥٧)، وهذا يعني ان ضغط الاداء سيزداد بمقدار (٠,٣٥٧) اذا ازداد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%) تقريباً، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٣,٢٢٢) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
٢. بلغت قيمة معامل انحدار توجيه العاملين على ضغط الاداء (٠,٢٥٦)، وهذا يعني ان ضغط الاداء سيزداد بمقدار (٠,٢٥٦) اذا ازداد الاهتمام بتوجيه العاملين بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علماً ان هذا التأثير كان معنوياً عند مستوى (١%)، أي بدرجة ثقة (٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٢,٤١٠) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.
٣. بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٣٩)، وهذا يعني ان أنموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٣٩%) من التغيرات التي تطرأ على ضغط الاداء، اما النسبة المتبقية (٠,٣٤) فتعود لعوامل أخرى غير داخلية في الأنموذج.

٤. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية النموذج الانحدار (٣١) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١٠٪).

كما تقدم يتضح صحة فرضية الوجود (H1) للفرضية الفرعية السابعة، بمعنى (يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في ضغط الاداء)، وبنسبة ٦٧٪.

بعد ان اختبر الباحثان الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية سيقوم باختبار الفرضية الرئيسة الثانية بشكل اجمالي وعلى النحو الآتي:

الجدول (١٨) اختبار تأثير ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المنظمة الذكية بأسلوب الحذف

التراجمي

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	1.092	.198		5.513	.000
	تخطيط وتطوير المسار الوظيفي	.361	.074	.434	4.899	.000
	توجيه العاملين	.348	.071	.436	4.929	.000
a. Dependent Variable: المنظمة الذكية						
R ² =0.66						
F=94.14						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية وفق برنامج spss يتبين من الجدول (١٨) ان النموذج الأول تضمن جميع ابعاد المتغير المستقل، واتضح عدم معنوية تدريب العاملين، الامر الذي أدى الى حذف هذا البعد لعدم معنويته بصورة كبيرة، ومن ثم استقر التحليل على النموذج الثاني الذي تضمن الآتي:

١. بلغت قيمة معامل انحدار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على متغير المنظمة الذكية (٠,٣٦١)، وهذا يعني ان المنظمة الذكية ستزداد بمقدار (٠,٣٦١) اذا ازداد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١٠٪)، أي بدرجة ثقة (٩٩٪) تقريبا، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤,٨٩٩) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٢. بلغت قيمة معامل انحدار توجيه العاملين على متغير المنظمة الذكية (٠,٣٤٨)، وهذا يعني ان المنظمة الذكية ستزداد بمقدار (٠,٣٤٨) اذا ازداد الاهتمام بتوجيه العاملين بمقدار وحدة واحدة في الجامعات والكليات المبحوثة. علما ان هذا التأثير كان معنويا عند مستوى (١٠٪)، أي بدرجة ثقة

(٩٩%)، لان قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (٤,٩٢٩) وهي قيمة معنوية في المستوى المذكور.

٣. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠,٦٦)، وهذا يعني ان نموذج الانحدار المتعدد يفسر ما نسبته (٦٦%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المنظمة الذكية، اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج.

٤. بلغت قيمة (F) المحسوبة والتي تقيس معنوية نموذج الانحدار (٩٤,١٤) وهي قيمة معنوية عند مستوى (١%).

كما تقدم يتضح للباحث صحة فرضية الوجود (H1) للفرضية الرئيسة الثانية، بمعنى (يوجد تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المنظمة الذكية)، ونسبة ٦٧%.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. هناك علاقة ايجابية ومعنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية والمنظمة الذكية مما يدل على الدور الكبير للإدارات العليا في الكليات والجامعات المبحوثة في ارساء مبادئ المنظمة الذكية في ممارسات الافراد العاملين فيها.
٢. تعمل الكليات والجامعات المبحوثة على تطوير المهارات من خلال اشتراك العاملين في البرامج التدريبية، بما يتوافق ومتطلبات العمل وتوقيتاته، فضلاً عن توفير المستلزمات الخاصة بالتدريب.
٣. تقوم الكلية والجامعات المبحوثة بتحديد مسار عمل للعاملين الجدد، كما تعمل على تقييم ومتابعة اعمالهم بصورة مستمرة لغرض التطوير او تقويم الاخطاء ان وجدت.
٤. يعد توجيه العاملين من الضرورات التي تركز عليها الكليات والجامعات المبحوثة اذ تعدها التغذية العكسية للخطة المحددة مسبقاً، فضلاً عن كونها الانذار المبكر عندما ينحرف الاداء عن الاهداف المحددة مسبقاً.
٥. شعور العاملين في الكليات والجامعات المبحوثة بالمصير المشترك اتجاه كلياتهم، فضلاً عن سعيهم للتكيف مع بيئات العمل الجديدة، الامر الذي أدى الى وجود رضا عام عن الهياكل التنظيمية الحالية فيها.
٦. تتمتع الكليات والجامعات المبحوثة بمستوى عالٍ من الانتظام والتوافق اذ تنسجم اجراءات وسياسات العمل مع اولويات العمل الرئيسة كما انها تسهل اداء العاملين لمهامهم وتحسن من قيمة الخدمة المقدمة للزبائن.
٧. توضح الادارات العليا للعاملين ادوارهم ومسؤولياتهم، وفي حالة وجود مشاكل بين العاملين تبادر الادارة الى حلها بشكل سريع كما انهم يشعرون بعدالة في تقييم ادائهم، ومن ثم يتم استبعاد غير الكفؤين منهم.

٨. اعتماد المرونة في تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية يؤدي الى بناء منظمة ذكية وهذا ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائية.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة اهتمام الادارات العليا في بناء منظمات ذكية من خلال تبني ابعاد استراتيجية تطوير الموارد البشرية بهدف تحقيق اهداف الكليات والتوصل الى نتائج افضل تساهم في تطوير واستمرار عمل كلياتهم.
٢. الاهتمام بموضوع الأساليب والادوات الحديثة المعتمدة في التدريب وخاصة أساليب التدريب التفاعلية، من خلال استقطاب الافراد ذوي المؤهلات والخبرات والمعرفة والقدرة المميزة على تطبيقها.
٣. تشجيع العاملين على المنافسة من خلال طرح الافكار الجديدة، والسعي المستمر الى غرس مفهوم المنظمات الذكية في عقولهم مع ضرورة مراعاة مشاعرهم.
٤. اشراك العاملين في عملية وضع الخطط الاستراتيجية بصورة أكبر، من خلال اتاحة الفرصة لهم باعطاء ارائهم لتجنب المخاطر واستثمار الفرص، كما يتطلب منها دعم اساليب التحليل لغرض تقييم البدائل المتاحة.
٥. بث روح التعاون والانتماء والرغبة والحماس بين العاملين عن طريق ادخال المنافسة الودية بينهم وجعلهم يشعرون بانهم في قارب واحد، اي نجاح المنظمة من نجاحهم وفشلها من فشلهم.
٦. التأكيد على الالتزام الجماعي بين العاملين اتجاه اعمالهم، من خلال المتابعة والتقييم المستمرة للادارة، فضلا عن ايمانهم بقيم المنظمة واهدافها مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة.
٧. وضع خطط وبرامج وسياسات للإدارات العليا عن كيفية ادارة مواردها والعمل على متابعة النتائج من خلال نظام رقابي يوضح نسبة تنفيذ الاعمال والمشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ وكيفية التغلب عليها من خلال بناء انظمة متكاملة لتقويم الاداء الشامل.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

أ- الكتب العربية والمترجمة

١. اسماعيل، خضر مصباح، ادارة التغيير، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، عمان، ٢٠١١.
٢. بوطة، عبد الحميد، تنمية وتسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم، النظرية، والواقع، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.
٣. ديسلر، جاري، ادارة الموارد البشرية، تعريب ا.د محمد سيد احمد عبد العال، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥.

٤. الشنواني، صلاح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية: مدخل الاهداف: مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ١٩٩٠.
٥. الطائي، يوسف حجيم و العجيلي، محمد عاصي، و الحكيم، ليث علي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
٦. الطائي، يوسف حجيم و العبادي، هاشم فوزي، الموارد البشرية إدارة قضايا معاصرة في الفكرة الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، المطبعة الوطنية، عمان، ٢٠١٤.
٧. العزاوي، نجم عبد الله و جواد، عباس حسين، تطوير ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
٨. عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩.
٩. الفرج، محمد سمير، الزبير، عثمان، المنظمة الذكية والأعمدة الخمسة لمنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠١١.
١٠. قنديل، علاء محمد سيد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر.
١١. الكرخي، مجيد، ادارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣.
١٢. المغربي، كامل محمد، الادارة اصالة المبادئ والاسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي عشر، ط ١، دار الفكر للنشر والتوزيع، السعودية، ٢٠٠٧.
١٣. نوري، منير و كورتل فريد، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
١٤. الياسري، اكرم محسن والحسناوي، صالح مهدي، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الجزء الثالث، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥.

ب- البحوث و المؤتمرات والقوانين:

١. الدوري، حسين، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١٠.
٢. راضي، جواد محسن و حسين، سجي جواد، دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية- دراسة تحليلية لاراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط، بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية- المجلد ١٩ العدد ٣ لسنة ٢٠١٥.
٣. الطائي، يوسف حجيم و الصائغ، محمد جبار و هادي، قيصر علي، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في شركة زين العراق، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، السنة التاسعة، العدد ٢٦، ٢٠١٣.

٤. العبادي، هاشم فوزي، الذكاء التنظيمي كمارسة اعمال نحو بناء منظمة ذكية - منظور مفاهيمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر- ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، ٢٠١٢.
٥. مؤتمر الأطراف في الاتفاقية العالمية، التوحيد القياسي والموائمة في البيانات ومبادرات جمع البيانات، الدورة الرابعة، نوفمبر، ٢٠١٠.

ت- الرسائل والأطاريح الجامعية:

١. باجكر، عبد الرزاق كمال نوري، استراتيجية تطوير الموارد البشرية في جامعة صلاح الدين وانعكاساتها على استثمار رأس المال الفكري، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل، ٢٠١٠.
٢. الخفاجي، زهراء فائز عبد الغني، اثير جودة التدريب على وفق ابعاد المواصفة الدولية (ISO - 10015) في تطوير الموارد البشرية- دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مراكز التدريب في الوزارات العراقية، رسالة ماجستير في تقنيات ادارة الجودة الشاملة، الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الادارية، بغداد، ٢٠١٦.
٣. الدابني، رشاد خضير وحيد، اثر الادارة الالكترونية ودورها في تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال - جامعة الشرق الاوسط، عمان، ٢٠١٠.
٤. الشبلاوي، عباس مزهر عاكول، استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية، دبلوم علي المعادلة للماجستير، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، بغداد، ٢٠١٦.
٥. طه، عدنان، دور تنمية الموارد البشرية في صناعة التامين - حالة دراسة في شركة التامين الوطنية، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، بغداد، ٢٠١٣.
٦. الطهراوي، عبد المنعم رمضان، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الاداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة- الجامعة الاسلامية، غزة، ٢٠١٠.
٧. العبيدي، سارة عبد القادر جبار، فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقا لتحليل العلاقة بين استراتيجيات الاعمال واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، ٢٠١٤.
٨. عجيلات، دانا، اثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، ٢٠١٧.
٩. الغراوي، رضا جبار جاسم، التطوير الاستراتيجي للمورد البشري ودوره في تعزيز الاداء العالي- دراسة ميدانية في وزارة البلديات والاشغال العامة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، ٢٠١٤.
١٠. غنيم، رمزي محمد اسماعيل، اثر استخدام نظم المعلومات الادارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، كلية التجارة، غزة، ٢٠١٧.

١١. الكرعوي، محمد ثابت، استراتيجية ريادة الاعمال لتبني النموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٥.
١٢. الكيكي، غانم محمد احمد، أنشطة التوزيع المادي و أثرها في الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية لعينة مختارة من المنظمات الصناعية العامة في محافظة نينوى رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٦.
١٣. المير، ايهاب خميس، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، ٢٠٠٧.
١٤. الوزان، خالد عمر احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا. الرياض، ٢٠٠٦.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A. Book

1. Chiavenato, Idalberto, "Advance challenges in Human Resource Management in the new Millennium", Public Personnel Management, Vol.30, No.1:17-26,2001.
2. Cohen, J. Statistical power analysis for the behavioral sciences (rev. ed.). New York: Academic Press,1977.
3. Denisi, Angelo.S & Griffin, Ricky W, Human Resource Management, Houghton Mifflinc Company, Bosten,2001.
4. Dessler, Gary "Human Resource Management", Prentice Hall, New Jersey, 1999.
5. Field, A., "Discovering statistics using SPSS", 3rd edition. London: Sage,2009.
6. Filos, Erastos; DecSmart Organizations In The Digital Age. European Commission, Directorate-General Information Society and Media,2005.
7. Lamont, Miche`le,"Rethinking Expertise", By Harry Collins and Robert Evans, Chicago: Book Reviews University of Chicago Press,2007.
8. Matheson, David & Matheson, James E " The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D", Harvard Business School Press. Boston,1998.
9. Meifert, Mathias T. "Strategic Human Resource Development: A Journey In Eight Stages With a Foreword By Dave Ulrich ", Springer - verlag, Berlin, Germany,2013
10. Mondy, R.W., Martocchio, J.J., Human Resource Management, 4th Ed, Pearson Education Limited,2016.

11. Pitts, Robert A. & Lei, David, Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, Printed in United States of America, 1996.
12. Robbins, Stephen P. & Decenzo, David A., Management, 10th ed, Published by Pearson Education, Inc, Upper Saddle, U.S.A, New Jersey, 2004.
13. Thompson, Arthur A., Jr. & Strickland, A.J., (1999), strategic Management Concepts and Cases, Eleventh Edition, the McGraw-Hill, 1999.
14. Vickers, M.. Clever Versus Intelligent Organizations: Cases from Australia. Academy of Management Executive, 2000.

B. Journals & Periodicals:

1. Albrecht, K., A, "The power of mind at work, organizational intelligence in action", a division of American management, association 16101 Broadway. New York 2003.
2. Allui, Alwiya & Sahni, Jolly, Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi, Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016) 361 – 371
3. Bakhshian. A, & Hamidi. F, Ezati. M, "Relationship between Organizational Intelligence and Entrepreneurship among University Educational Managers", The Journal of Mathematics and Computer Science, Vol.3 No.4. 2011
4. Finkelstein, Sydney & Jackson, Eric M, "Immunity from implosion: Building smart leadership", Ivey Business Journal, Vol. 70, No. 1: 1-7, 2005.
5. Hamlin, B. & Stewart, J. "What Is HRD ? : A definitional Review And Synthesis Of The HRD Domain", Journal Of European Industrial Training, Vol. 35, No. 3, 2011.
6. Kulkarni, Pallavi P., "A literature Review On Training & Development And Quality Of Work Life", International Refereed Research Journal, Vol. - IV, Issue 2, 2013
7. Meshkani, M., Gholizadeh, M.H, Ramezani, E., "Analysis the Relationship between Ownership Changing & Intelligence Organizational", Institute of Interdisciplinary Business Research, interdisciplinary journal of contemporary research in business copy right, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 3, No, 2012.
8. Sánchez, Antonio Aragón & Marín, Gregorio Sánchez & Morales, Arleen Mueses, The mediating effect of strategic human resource practices on

knowledge management and firm performance, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa 24 (2015) 138–148

9. Smith, Richard & Lynch, David, "Coaching And Mentoring: A Review Of Literature As It Relates To Teacher Professional Development", International Journal Of Innovation, Creativity And Change, Vol. 1, Issue, 2014.

C. Thesis and dissertation

1. Albrecht, K., "intelligence Organizational & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos", Executive white paper, Online at. 2002.
2. Monton, Danielle, A School Counselor Facilitated Workshop for 9th Grade Latino Students and Families: Creative Career Planning Communication, theses Master of Science in Counseling, School Counseling, California State University, Northridge, 2017.