



الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ. سلوى فتحي الورفلي

salwa1976mf@gmail.com

قسم التخطيط والإدارة التعليمية/ كلية الآداب والعلوم

جامعة بنغازي/ قمينس/ ليبيا

الكلمات المفتاحية:

الذكاء التنظيمي، القيادات الأكاديمية،
جامعة بنغازي، أعضاء هيئة التدريس.

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومكون مجتمع البحث من (2575) عضو هيئة تدريس، وقد تكونت العينة من (335) عضو هيئة تدريس، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و طبقت على (318) عضو هيئة تدريس، ولغرض التحليل الإحصائي، استخدمت الحقيبة الإحصائية (SPSS)، وقد تم التوصل إلى أن مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد بلغ (1.70)، وهو مستوى متوسط، كما يوجد فروقاً دالة إحصائياً بين الذكور والإناث لبعدها (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك) لصالح الإناث، بينما لا يوجد فروق دالة إحصائية لبقية الأبعاد، وتوجد فروق دالة إحصائية لأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، والرغبة في العطاء، وضغوط العمل)، بين الكليات التطبيقية، والإنسانية، لصالح الكليات التطبيقية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير طبيعة الكلية لبقية الأبعاد، ولا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق الذكاء التنظيمي، لدى القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما توجد معوقات تحول دون تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي من أهمها النمطية؛ وضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات.

Organizational Intelligence of the Academic Leaders at the University of Benghazi From the Point of View of Faculty Members

Salwa El-Warfali

salwa1976mf@gmail.com

Department of Planning and Educational Administration
Faculty of Arts and Sciences/ University of Benghazi/ Libya

Abstract:

the aim of the current research is to find out the level of or generational intelligence of the academic leaders at the university of Benghazi from the point of view of the faculty members the research community consisted of (2575) faculty members, while the sample consisted of (335) faculty members, the research used the questionnaire as a data collection tool, it was applied to (318) items for the purpose of statistical analysis the research used the (spss) statistical bag ,and the research concluded that the level of organizational intelligence among a academic leaders at the university of Benghazi from the point of view of faculty members was (1.70), which is an average level, there are also statistically significant differences between males and females for the dimensions (strategic vision, common destiny) in favor of females, while there are no statistically significant differences for the dimensions (strategic vision ,desire to give , work pressures) between applied and humanities faculties, in favor of applied colleges , while there are no differences attributed to the nature of the college variable for the rest of the dimensions , and there are no statistically significant differences between the sample member. Responses to the level of application of organizational intelligence among academic leaders at the university of Benghazi due to the years of experience variable and that there are obstacles that prevent the application of the organizational intelligence university of Benghazi, the most important of which are stereotyped and poor use of communication and information technology means.

Keywords:

Organizational intelligence of the academic leaders, faculty members, University of Benghazi.

مقدمة:

تسعى اغلب المؤسسات إلى استخدام النظم الذكية، وذلك من خلال استغلال الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها، حيث تطمح هذه المؤسسات إلى أن تكون بوابة العبور نحو التطور والديمومة في ظل التغيرات البيئية التي يشهدها العالم اليوم.

وقد أضافت هذه التغيرات بظلالها على مؤسسات التعليم الجامعي، حيث أصبحت كفاءة الجامعات تُقاس بمدى قدرتها على مواجهة هذه التغيرات، ومدى قدرة قيادتها على مواكبة المستجدات بما يضمن للجامعة تطورها واستمرارها.

ويعد الذكاء التنظيمي أحد الأساليب الإدارية المتطورة التي تخلق مؤسسات ذكية، كما تعد هذه الاستراتيجية ضرورية، لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة التنافسية، من خلال مساهمتها في الاستثمار الأفضل للخبرات والمعارف المتوفرة في المؤسسة.

كما إنه يساعد المؤسسات على تعزيز التعاون بين الأفراد، وتقليل المشاعر السلبية، وزيادة إنتاجيتها، ورفع من مستوى أدائها، من إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها.

مشكلة البحث:

يعد تطوير التعليم العالي من الغايات الأساسية التي تسعى إليها الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، باعتبارها مصدراً أساسياً في إعداد وتنمية الموارد البشرية.

ففي ظل البيئة السريعة التغير، أصبح من الضروري على الجامعات أن تستوعب التغيرات في البيئة الخارجية، وتستجيب لها بما يحقق استمراريتها، وذلك من خلال اكتشاف الفرص، وتجنب التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وتبني فلسفة إدارية حديثة تساعدها على تحطّي الصعوبات وإحداث تطوير في إدارتها.

وحيث أن الجامعات هي أحد أهم المؤسسات التعليمية في المجتمع، فإنها بحاجة إلى استثمار قدرات أفرادها، وإلى وجود قيادة فعالة توفر لها المناخ الملائم لتحقيق رسالته (أحمد، 2020، ص 408).

ويعد الذكاء التنظيمي أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية، وأحد المقومات الرئيسية في إحداث تميز الجامعات، حيث تعتمد عليه الجامعات في تنمية رأس المال الفكري، المتمثل في المعارف والخبرات المتراكمة لدى أعضائها (عبد الستار، 2019، ص 196).

وعليه فإن توافر مهارات الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات، يُمكنها من تحسين معدلات الأداء التنظيمية وتحقيق الفعالية الإدارية، حيث يسهم الذكاء التنظيمي بدرجة كبيرة في رفع المستوى المهني والقيادي والإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات.

وانطلاقاً من الدور الذي يؤديه الذكاء التنظيمي في تنمية الجامعة إيجابياً، وفي تطور مستوى أداء الأفراد العاملين فيها، وبالنظر إلى دور الجامعة كإحدى المؤسسات التعليمية التي يعتمد عليها المجتمع في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية، كان لابد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على مستوى الذكاء التنظيمي فيها، ومعرفة المعوقات التطبيقية كمدخل إداري حديث، وذلك في ظل المتغيرات المعاصرة، والتحديات المستقبلية التي تواجهها الجامعة، حيث تظهر الحاجة إلى وجود قيادات أكاديمية تتولى مسؤولية تحول الجامعات اليوم من جامعات تقليدية، إلى جامعات علمية في ظل وجود بيئة تنافسية بين الجامعات.

وفي ضوء ما سبق ولندرة الدراسات التي تناولت واقع الذكاء التنظيمي في الجامعات الليبية بشكل عام، وجامعة بنغازي بشكل خاص (حسب علم الباحثة)، فإن مشكلة البحث تأطرت في التساؤلات التالية:

- 1) ما مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث لمستوى الذكاء التنظيمي تعزى لمتغير (النوع، طبيعة الكلية، سنوات الخبرة)؟
- 3) ما المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث الحالي فيما يلي:

الأهمية النظرية للبحث:

- 1) قلة الدراسات التي تناولت مدخل الذكاء التنظيمي في الجامعات الليبية بشكل عام، وفي جامعة بنغازي بشكل خاص بحسب علم الباحثة.

على التميز والمنافسة مع الجامعات الأخرى. (قرني وآخرون، 2016، ص68).

وعرف أيضاً بأنه " الاستفادة الكلية من إمكانيات الأقسام المختلفة داخل المؤسسة التي تسمح لها بالمحافظة على استمراريتها وبقائها ". (Yaghibi, 2011, 142).

القيادات الأكاديمية: عرفت القيادات الأكاديمية بأنها " الأشخاص المكلفين بالأعمال الإدارية في الجامعة، مع عملهم كأكاديميين، حيث يمتلكون مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات والأساليب التي تؤهلهم للأداء الأمثل للمهام الإدارية، من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة " (سعد، 2020، ص3)

التعريف الإجرائي للذكاء التنظيمي:

عرفت الباحثة الذكاء التنظيمي بأنه " قدرة المؤسسة على إدراك التغيرات البيئية المختلفة والتعامل معها بمرونة، واستثمار الموارد المالية والبشرية المتاحة، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

حدود البحث.

اقتصرت حدود البحث الحالي على الحدود التالية:

- 1) الحدود الموضوعية: اقتصرت البحث الحالي على دراسة مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2) الحدود البشرية: اقتصرت البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي.
- 3) الحدود المكانية: اقتصرت البحث الحالي على جميع كليات جامعة بنغازي.
- 4) الحدود الزمانية: اجري البحث الحالي خلال العام 2022-2023

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الذكاء التنظيمي وتعريفه:

"ظهرت الكلمة اللاتينية (intelligence)، لأول مرة على يد الفيلسوف الروماني (شيشرون)، وتعني لغوياً الذهن (intellect)، والفهم (understanding)، والحكمة (sagacity)، أما فيما يخص الدلالة الاصطلاحية، فقد حملت أكثر من معنى إذ عرف بأنه (مجموعة القدرات اللفظية والإدراكية والاستنباطية والمنطقية وفهم الجمل وترتيبها)". (العبادي، 2012، ص460).

2) أهمية مدخل الذكاء التنظيمي باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي قد يكون لها دور كبير في تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية.

الأهمية التطبيقية للبحث:

- 1) قد تساعد نتائج البحث الحالي القادة الأكاديميين في الجامعات الليبية من إجراء تعديلات وتقديم مقترحات، من شأنها تطوير الجامعة وتقدمها، من خلال إتباع بعض الرؤى الإدارية الحديثة.
- 2) الحاجة الملحة لتمكين القادة الأكاديميين من الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، وذلك من خلال استخدام استراتيجيات إدارية حديثة.
- 3) قد يستفيد الباحثون في مجال الإدارة التعليمية، من نتائج البحث الحالي، في إجراء دراسات مستقبلية تتناول الذكاء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات.

4) قد تساعد نتائج البحث الحالي مخططي السياسات التعليمية والمسؤولين عن تطوير التعليم الجامعي، من تطوير طرق اختيار القادة بما يتناسب مع الاتجاهات الإدارية الحديثة.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1) معرفة مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2) معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة البحث لمستوى الذكاء التنظيمي تعزى لمتغير (النوع، طبيعة الكلية، سنوات الخبرة)؟
- 3) معرفة المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

مصطلحات البحث:

الذكاء التنظيمي: عرف الذكاء التنظيمي بأنه " القدرة الكلية للجامعة أفراداً ووحداً ومنظمات على الابتكار التنظيمي، والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة بها، واستغلال المعرفة الاستغلال الأمثل، وقدرتها العالية على التطور، وتقديم قيمة مضافة تساعدها

والتوافق داخلياً مع ذاتها، وخارجياً مع ما يحيط بها من أزمات. (خفاجي، 2010، ص 63)

أي أن الذكاء التنظيمي هو " مجموعة من الأليات التي تمتلكها القيادات وعلى نحو يمكنها من جذب الأفراد رغم اختلاف ميولهم، وإشاعة روح الحماس والتنافس بينهم "، وبالتالي فإن مفهوم الذكاء التنظيمي يشمل القدرة الإجرائية للمؤسسة التي تؤهلها لمعالجة وقياس وتبرير ودعم اتخاذ القرار بفاعلية وكفاءة، في كل أنشطتها، وخاصة تخطيط وتنظيم وقيادة عمليات المؤسسة. (خليف، 2011، ص 279).

وتعقياً على ما سبق فإن الذكاء التنظيمي يعد واحداً من الأساليب المتطورة التي تخلق منظمات ذكية، تمتلك القدرة الفكرية للمحافظة على المعرفة المتاحة، وتعلم المعرفة الجديدة، وإحداث التقارب والدمج بين الذكاء الإنساني والذكاء الاصطناعي لزيادة الكفاءة التنظيمية لدى الأفراد، بالإضافة إلى استثمار العقول البشرية وتكنولوجية المعلومات المتاحة لديها.

ثانياً: أهمية الذكاء التنظيمي

تنبع الحاجة إلى الذكاء التنظيمي من الحاجة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتنبئ بها، وغير المسبوق والمفاجئة، الحاصلة في بيئة المؤسسة.

فعندما تتغير الظروف البيئية للعمل، تصبح المعرفة المتاحة حالياً واللازمة لتنفيذ أنشطة المؤسسة، قديمة وعديمة الفائدة، وبالتالي لابد من خلق وتطوير وتطبيق معرفة جديدة، تلائم التغيرات الحاصلة في بيئة العمل. (الحاميد، 2015، ص 352)

ومن هنا فإن الذكاء التنظيمي الناتج عن تفاعل المؤسسة وبيئتها، هو من يساعد المؤسسة على بقائها واستمراريتها، ووفقاً لذلك فإن أهمية الذكاء التنظيمي للمؤسسات تكمن فيما يلي:

- 1) يدعم الذكاء التنظيمي جوانب التخطيط وصناعة القرارات، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها، ثم اتخاذ القرارات وتنفيذها، وبالتالي يعزز قدرة الأفراد على اتخاذ القرارات التنظيمية.
- 2) يسهم الذكاء التنظيمي في تطوير وحدات العمل والمؤسسة بأكملها، حيث إنه يساهم في معرفة العقبات التي تواجهها المؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها. (الجبوري، 2014، ص 57).

وقد انتشر استخدام مصطلح الذكاء التنظيمي في تسعينات القرن الماضي، حيث ترجع جذوره إلى نظرية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وتحديدًا عام (1992) في اليابان، على يد (ما تسودا)، في مقالته (الذكاء التنظيمي كعملية ومنتج) التي انتشرت في المؤتمر الاقتصادي الدولي وأكد على أن الذكاء التنظيمي كعملية يهتم بتصميم شبكة من المعلومات، وفي ضوء ذلك أكد (ما تسودا) على أن الذكاء التنظيمي هو " التفاعل والتنسيق بين الذكاء البشري وذكاء الألة " (لظفي، 2022، ص 548).

ومع بداية القرن الحادي والعشرين عام 2002 استخدمت مجموعة (Karl Albrecht) للنشر الدولي مصطلح الذكاء التنظيمي لأول مرة، حيث عرف (Karl Albrecht) الذكاء التنظيمي بأنه " قدرة المؤسسة على تعبئة جميع قدراتها العقلية، وتركيز تلك القدرات العقلية على إنجاز مهامها ". (عبد الستار، 2019، ص 196).

وعرفه (الجبوري، 2014) بأنه " مدى امتلاك المستويات التنظيمية للمعرفة والمهارة والخبرة الكافية، التي تؤهلهم إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعلق بمستقبل المؤسسة ووجودها " (ص 29).

في حين عرفه (M Marjani Amir B Soheli pour) بأنه " استخدام الإمكانيات المتاحة لصنع قرارات سريعة في المواقف المفاجئة التي تحدث نتيجة لتغير وتطور النظام سواء بالتكيف مع هذه التغيرات أو الإبداع وإظهار مهارات مختلفة ". (Marjani, 2011, 153).

أما (قاسم، 2019) فقد عرفه بأنه " المعرفة التراكمية لدى المستويات التنظيمية، التي تولد القدرة لدى المؤسسات للتعامل بمرونة مع المتغيرات البيئية المختلفة، وخلق قيمة مضافة على مختلف العمليات المنجزة في مختلف المستويات التنظيمية، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة " (قاسم وآخرون، 2019، ص 321)

في حين عرفه (Liebowitz, 2000) بأنه " قدرة المؤسسة على المعالجة والتفسير والتمييز والوصول إلى المعلومات بطريقة هادفة، بحيث يمكن زيادة قدرتها على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ". (قرني وآخرون، 2016، ص 68)

وفي السياق ذاته أشارت (خفاجي، 2010)، إلى أن فكرة الذكاء التنظيمي ظهرت من خلال حاجة المؤسسة لأحداث وتحولات وتغيرات جذرية تتطلب قدرات عالية واستعدادات غير مألوفة للتكيف

(3) يسهم الذكاء التنظيمي في تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، المتمثل في الخبرات والمعارف المشتركة لدى أفراد المؤسسة. (عباس، 2019، ص211).

(4) يعتبر الذكاء التنظيمي استراتيجية رئيسية للمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

(5) يساعد الذكاء التنظيمي المؤسسة على مواجهة البيئات المضطربة وغير المؤكدة.

(6) يمكن الذكاء التنظيمي المؤسسة من استشراق المستقبل، والتكيف مع كافة التحديات التي تواجهها، بما يضمن لها البقاء والاستمرارية. (لطفى، 2022، ص584).

(7) يمكن الذكاء التنظيمي المؤسسات من نشر المعرفة، وتحسين كفاءة المؤسسة، من خلال تنمية القدرات العقلية للأفراد العاملين فيها. (الجوري، 2014، ص57)

وتعقياً على ما سبق فإن أهمية الذكاء التنظيمي للمؤسسة تكمن في دعمها، لتحقيق النجاح والتميز للمؤسسة، في ظل ما تواجهه من عوائق وتحديات، وذلك من خلال تنمية القدرات الفكرية للأفراد، أي أن الذكاء التنظيمي يهتم بالدرجة الأولى برأس المال الفكري داخل المؤسسة، ويعمل على استثمار قدراتهم، وتنمية مواهبهم، بما يعكس على كفاءتهم، وبالتالي فإن الذكاء التنظيمي يمثل الأداة الرئيسية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق التغيير، وتحسين كفاءتها، وزيادة إنتاجيتها.

ثالثاً: متطلبات الذكاء التنظيمي:

أشارت العديد من الأدبيات إلى وجود عدة متطلبات للذكاء التنظيمي متمثلة في:

(1) رأس المال الفكري: إن إدارة رأس المال الفكري هي في الحقيقة إدارة الذكاء التنظيمي، حيث يمكن إنشاء وتطوير الذكاء التنظيمي من خلال قبول وخلق رأس المال الفكري في المؤسسة.

(2) إدارة المعرفة: إن تلك المؤسسات التي يمكنها استخدام خصائصها المعرفية بشكل فعال، لها قدرة كبيرة على تحقيق الذكاء التنظيمي، أي أن المؤسسات ذات الذكاء التنظيمي المرتفع هي مؤسسات قائمة على المعرفة، مما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي امتلاك القدرة على التغيير من خلال تطبيق المعرفة بشكل واسع في جميع العمليات التنظيمية. (لطفى، 2022، ص547).

(3) رأس المال الاجتماعي: يعد رأس المال الاجتماعي ظاهرة إدارية تشتمل على عدة خصائص منها، الثقة والقيم والسلوك المشترك وشبكة التعارف والالتزام المتبادل، ويمكن القول إن وجود شبكة التواصل وتطوير التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى زيادة الذكاء التنظيمي، كما تؤدي هذه التفاعلات إلى تبادل المعلومات، وبالتالي امتلاك المؤسسة موهبة وقدرة فكرية عالية (نجم وآخرون، 2018، ص42).

(4) التعلم التنظيمي: هو عملية ديناميكية تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيير بسرعة، وتتضمن هذه العملية معرفة مهارات وسلوكيات جديدة.

(5) الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية العامة، والمتاحة داخل المؤسسة، فتوفر الثقافة التنظيمية الدعم والتحفيز الذي يشجع الأنشطة القائمة على المعرفة، وذلك من خلال خلق بيئة تبادلية للمعرفة. (نجم وآخرون، 2018، ص42).

(6) الهيكل التنظيمي: يشمل الهيكل التنظيمي إطاراً بُنيت على أساسه المؤسسة وتسلسلها الهرمي، بحيث يكون تقسيم العمل بين الوحدات التنظيمية، والتعاون فيما بينها واضح (لطفى، 2022، ص548).

(7) قيادة التغيير: ويعرف التنظيم بأنه " إتباع طرق جديدة في التنظيم والعمل "، وبالتالي فإن القائد القادر على صنع التغيير هو الشخص الذي يمكنه إنشاء علاقة إيجابية مع المرؤوسين، لتعزيز عمل المؤسسة وتشجيع الأفراد العاملين فيها، على تجاوز الاحتياجات الشخصية، والعمل ضمن رغبة المجموعة، وحتى تستطيع المؤسسة التعامل مع كافة التغييرات الداخلية والخارجية، يجب أن تتمتع بذكاء تنظيمي عالٍ لتحقيق أهدافها. (عباس، 2019، ص218).

رابعاً: نماذج الذكاء التنظيمي:

للذكاء التنظيمي العديد من النماذج، اختلف الباحثون في تحديد أبعادها ومن أهمها كما أشار إليها (العنزي، 2011، ص148):

(أ) نموذج (Kull, 2000)، وقد طور Kull نموذجاً ثنائي العوامل، حيث إنه يتناول نوعين من الذكاء التنظيمي، وهما: الذكاء التنظيمي الثابت، والذكاء التنظيمي المتغير، ويتم فيهما تقييم الذكاء التنظيمي للمؤسسة من خلال خمسة أبعاد فرعية تتمثل في التصميم البنائي، الهوية الثقافية، ايدلوجيا واضعي السياسات، رأس المال الفكري،

أن تكون كبيرة بما يكفي لاستيعاب أنواع التغييرات المطلوبة في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

ويذكر (Bakhshin An, 2011)، أن كلمة التغيير تعني " اكتساب خبرات جديدة مثيرة أو فرصة لبدء عمل جديدة)، ومن أهم مؤشرات هذا البُعد الانفتاح وإيجاد الطرق المبتكرة في العمل، والتشجيع على الإبداع. (سالم وآخرون، 2017، ص 15).

البعد الرابع: التطابق والتوافق (Alignment and Congruence) تضع المجموعات داخل المؤسسة مجموعة من القواعد لعملها، وذلك من أجل تقييم أعمالها ومسؤولياتها، إذ أنه بدون ذلك يتعرض هؤلاء الأفراد في المجموعات إلى الاصطدام، فكل هيكل تنظيمي إما أن يفرض محددات وقيود، أو يقدم حالة من التعاون والمشاركة، ومن مؤشرات هذا البعد تلاؤم الهياكل التنظيمية مع رسالة المؤسسة، وتحويل الصلاحيات، وتسهيل أداء العاملين. (العوامل، 2015، ص 25).

البعد الخامس: القلب (الرغبة في العطاء) (Heart): يختلف مفهوم القلب عن المصير المشترك، حيث يشير القلب إلى توفر الرغبة للعطاء أكثر من المعدل المتفق عليه، فهو يمثل الجهد التقديري لأعضاء المؤسسة، بصرف النظر عن الوقت أو الجهد الزائد، فالمدراء الأذكياء هم من لديهم تصور شامل لعواطف ودافعية ومعنويات وروح الفريق، وبالتالي إذا لم يتم التعامل مع هذه العوامل بالاهتمام الكافي، فإن معدل أداء العاملين في هذه المؤسسة سوف ينخفض إلى أدنى مستوى. (العوامل، 2015، ص 25).

البعد السادس: نشر المعرفة (Knowledge Deployment): يعد نشر المعرفة اقتراح إنساني أكثر منه تكنولوجي أو هيكلي، ومن ثم فالذكاء التنظيمي يجب أن يشمل التدفق الحر للمعرفة، في جميع أنحاء الثقافة، والتوازن بين الحفاظ على المعلومات الحساسة، وتوافر المعلومات ذات الحاجة الملحة، فعملية نشر المعرفة هي آلية لها القدرة على التحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية جماعية، ويعتمد نشر المعرفة على آليات رسمية تتمثل في التقارير والتدريب، التعلم أثناء العمل والاجتماعات المخططة، وآليات غير رسمية كاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية. (عبد الستار، 2019، ص 219).

البعد السابع: ضغوط الأداء (Performance Pressure): ويتمثل في امتلاك كل فرد الإدراك العميق لا ينبغي تحقيقه وفق الأهداف الاستراتيجية المحددة، مع وجود آمال وتوقعات مشتركة لدى الأفراد

الخريطة التفسيرية وتقدم الأنظمة الفرعية المعرفية، وذلك من أجل الوصول إلى فهم كيفية التفاعل بين عناصرها لتحقيق التطور المستمر.

ب) نموذج (Mendelsohn & Pziegler, 1999)، ويقس هذا النموذج القدرة السريعة للمؤسسة على تجهيز المعلومات، وصناعة القرارات الفعالة، وتزويد المؤسسة بنتائج قوية، لها أهمية اقتصادية دالة، كما إنها تزيد من الثقة في تطوير المؤسسة.

ج) نموذج (Karl Albrecht, 2002)، ويعد نموذج Karl من أهم نماذج الذكاء التنظيمي التي حددت أبعاده، ضمن (7) أبعاد هي: الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، التطابق والتوافق، القلب (الرغبة في العطاء)، نشر المعرفة وضغوط الأداء، وقد تبنى البحث الحالي أبعاد نموذج (Karl Albrecht).

– البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision): وتعني قيام كل مؤسسة بصياغة الرؤية الاستراتيجية الخاصة بها، والتي توضح أهدافها وتعمل على تحقيقها، وذلك لدعم وجودها تنمية الإبداع والابتكار فيها، كما تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق التكافؤ والتعبير عن أهدافها، ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة أعمال متقلبة وغير مستقرة. حيث تسعى المؤسسات فيها إلى تحقيق النجاح والتميز. وتتسم الرؤية الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص كالوضوح والبساطة، ودقة التعبير والإنجاز، والواقعية والموضوعية والقابلية للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل. (عبد الستار، 2019، ص 219).

– البعد الثاني: المصير المشترك (Shared Fate): عندما يشترك كل الأطراف في فهم وإدراك ماهية الرسالة التي تشكل وجود المؤسسة، فإنه يتولد لديهم مصير مشترك يربط بينهم وبين نجاح المؤسسة. أي أن المصير المشترك يعني العمل المشترك بطريقة تتسم بالتآزر والتعاون بين جميع العاملين في المؤسسة، لتحقيق رسالتها أو غايتها الاستراتيجية، فعندما يشترك جميع العاملين في العمل المؤسسي يجب أن يكونوا على معرفة ودراية جيدة بأن رسالة المؤسسة بمثابة أهداف مشتركة بينهم، يسعون لتحقيقها بأفضل الطرق (سالم، 2017، ص 16).

– البعد الثالث: الرغبة في التغيير (Chang Appetite For): يقصد به قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية، والتكيف مع مختلف التغييرات والتحديات غير المتوقعة، حيث يمثل التغيير تحدياً وفرصة لاكتساب خبرات جديدة، فالرغبة في التغيير يجب

مما يجعلهم تحت ضغط الوصول إلى الأداء المأمول. (عباس، 2019، ص210).

وتعقبها على ما سبق عرضه من نماذج للذكاء التنظيمي فإن الباحثة قد تبنت نموذج ألبريشت كارل، وبررت ذلك من خلال مقارنة نموذج كارل للذكاء التنظيمي مع بقية النماذج والتي قدمت مواصفات للجامعة الذكية، ولكنها اكتفت بالشكل الظاهري للمكونات التي يمكن أن تجعل عمل الجامعة يتسم بالذكاء، إلا أنها أهملت النظر للنواتج وهو ما يدهم استخدام الباحثة لنموذج ألبريشت كارل، والذي يعد من أكثر النماذج شمولية، حيث تتعدد أبعاده وتتنوع مؤشرات، والتي يمكن قياسها من خلال مقياس الذكاء التنظيمي الذي تم اختباره مسبقاً، وحيث يمكن تحقيقه من خلال تطبيق أبعاده السبعة والتي سبق عرضها.

خامساً: معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي:

من أهم المعوقات التي تعوق تطبيق الذكاء التنظيمي داخل المؤسسة كما أشار إليها (لطفي، 2022، ص211) ما يلي:

- ضعف إدارة المعرفة ورغبة كل فرد في الاحتفاظ بمعلوماته.
- قلة الكفاءات البشرية المؤهلة بالعلم والخبرة.
- قلة البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية القدرات الإبداعية.
- مقاومة بعض المدراء للتغيير وضعف القدرة الفنية والعلمية لبعضهم.
- ضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.
- بعض القرارات الاستراتيجية غير فعالة.
- ضعف بيئة العمل المادية (كالتجهيزات والمعدات والمكاتب).

سادساً: وسائل دعم الذكاء التنظيمي في المؤسسات:

من المهم تحديد وإزالة العقبات التي تقف حجر عثر في طريق ممارسة الذكاء التنظيمي في المؤسسات بالوسائل التالية: (عبد الرحيم ومحمد، 2023، ص445):

- 1) استراتيجية الاتصال: ويتم من خلالها توصيف مدى وأهمية الأهداف التي تمت مشاركتها بنجاح.
- 2) ديناميات المجموعة: ويتم من خلالها توضيح كيفية العمل كفريق.

(3) إدارة المعرفة: توضح كيفية تعديل وتطوير الأفكار والمعلومات ورأس المال الفكري للمؤسسة.

(4) إدارة التكنولوجيا: ويتم من خلالها توصيف كيفية تنفيذ هذه التكنولوجيا الجديدة، من قبل المؤسسة، والتجانس وعدم التجانس بين النظم البشرية والتقنية.

(5) إدارة الفضاء: وتتم من خلالها تحديد البيئة المادية التي تعيش فيها المؤسسة.

الدراسات السابقة ومناقشتها:

تستعرض الباحثة، مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الذكاء التنظيمي، واستفادت منها في تغطية الإطار النظري، وفي الجانب الميداني لتطبيق الأداة، وعليه سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة بحسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

ومنها دراسة (عبد الرحيم ومحمد، 2023). (الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية لكليات جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري)، حيث هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على الأسس النظرية للتميز الإداري وللذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وتحديد مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للتميز الإداري والذكاء التنظيمي، ووضع تصور مقترح لتفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية بلغ حجمها (391) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي جاء متوسطاً.

أما دراسة (لطفي، 2022). (مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل ألبريشت)، فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل ألبريشت، ومعرفة معوقاته، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم بناؤها وفق أبعاد نموذج كارل ألبريشت، وتم تطبيقها على عينة بلغ حجمها (127) فرد من العاملين بإدارة الدراسات العليا، وبالاعتماد على الحقيبة الإحصائية (SPSS) تم تحليل البيانات إحصائياً لتتوصل الدراسة إلى

عدة نتائج من أهمها، إن مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، و أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير، (الوظيفة، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، في رؤية أفراد العينة لمستوى الذكاء التنظيمي.

وهدفت دراسة (السالم، 2021) إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان، من وجهة نظر المعلمين، والعلاقة بينهما، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (396) معلم ومعلمة وتم تطوير استبيانين، الأولى تكونت من (42) فقرة حول الذكاء التنظيمي والثانية تكونت من (34) فقرة حول التميز الإداري، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الذكاء التنظيمي جاء مرتفعاً.

أما دراسة (العنزي، 2021)، (مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، فقد هدفت إلى معرفة مستوى الذكاء التنظيمي بكلية التربية والآداب وكلية العلوم بجامعة الحدود الشمالية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء التنظيمي وفق بعض المتغيرات، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها (146) عضو هيئة تدريس، كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، و استخدمت الحقيبة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات إحصائياً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن ترتيب أبعاد الذكاء التنظيمي في كلية الآداب والتربية وكلية العلوم كان متوافقاً، حيث جاءت بعض الأبعاد مرتفعة كبعدها (المصير المشترك وضغط الأداء والرغبة في النجاح)، وانخفاض متوسط ببعدها (الرغبة في التغيير، التوافق والانسجام)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الذكاء التنظيمي تعزى لمتغيري (نوع الكلية، النوع).

وهدفت دراسة (طلب، 2020). (آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل ألبريشت للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم)، إلى التعرف على الأسس النظرية ومدخل الذكاء التنظيمي، والمعوقات التي تواجه تطبيقه من وجهة نظر العاملين في الدراسات العليا وشؤون الطلبة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة

الدراسة التي بلغ حجمها (85) فرد من العاملين والمدراء بإدارة الدراسات العليا وشؤون الطلبة ببعض الكليات بجامعة الفيوم، ولإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات استخدمت الدراسة الحقيبة الإحصائية (SPSS)، وبذلك توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم جاء متوسطاً.

كما هدفت دراسة (عباس، 2019)، (تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء إدارة التغيير)، إلى توضيح ماهية الذكاء التنظيمي وخصائصه ومتطلباته ورصد واقع أبعاده بالكلية واقتراح آليات لتفعيله في ضوء إدارة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة تكونت من القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية، ممثلين في (عمداء الكليات ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية)، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (61) عضواً، وتم معالجة البيانات بالاستعانة بالحقيبة الإحصائية (SPSS)، وتوصلت بذلك الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن واقع ممارسة أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، القلب، نشر المعرفة، التوافق والتوافق، ضغط الأداء)، جاء بدرجة ضعيفة.

وهدفت دراسة (قرني، 2016). (مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة محمد بن سعود الإسلامية في ظل نموذج كارل ألبريشت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كارل ألبريشت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة بلغ حجمها (152) عضواً، وتم معالجة البيانات باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطاً، كما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري (الدرجة العلمية، الكلية) في رؤية أعضاء هيئة التدريس لمستوى الذكاء التنظيمي.

وهدفت دراسة (خليف، 2011). (اثر الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل)، إلى توضيح مفهوم الذكاء التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين،

مجموعة من الأبعاد التي تمثلت في (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، التطابق والتوافق، الرغبة في التغيير، ضغوط الأداء، نشر المعرفة، الرغبة في العطاء).

الإجراءات المنهجية للبحث:

تحقيقاً لأهداف البحث وللإجابة على تساؤلاته، فقد استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، حيث تم الاطلاع على كل ما توصل إليه الأدب الإداري فيما يتعلق بموضوع الذكاء التنظيمي، بالإضافة إلى الاطلاع على كل ما توصلت إليه الباحثة من دراسات سابقة تناولت موضوع البحث، أما فيما يخص الجانب الميداني فقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطوير الأداة وذلك بالاعتماد على دراسة (قربي و أبو سيف، 2016) ودراسة (عباس، 2019) ودراسة (طلب وآخرون، 2020)، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS).

أداة البحث:

(1) وصف أداة البحث: تألفت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على معلومات عامة تمثلت في البيانات الأولية لأفراد عينة البحث وهي: (النوع، طبيعة الكلية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتألف من محورين: المحور الأول ويتناول أبعاد الذكاء التنظيمي، المحور الآخر ويتناول معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي، وخصصت للقسم الثاني من أداة البحث بدائل للإجابة هي: (موافق، محايد، غير موافق).

(2) صدق أداة البحث:

تم الاعتماد على صدق (الاتساق الداخلي) لمحاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه، وكانت النتائج على النحو التالي:

وعرض مؤشرات والكشف عن واقعه ميدانياً، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة بلغ حجمها (90) فرداً من العاملين في كليات جامعة الموصل، ولمعالجة البيانات تم استخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS)، وتوصلت بذلك الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية يمثل صمام الأمان للمنظومات بشكل عام، بالإضافة إلى أهمية مؤشرات الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة الموصل.

مناقشة الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الذكاء التنظيمي، بشكل كبير، مما ساهم في إثراءه سواء كان ذلك في تحديد المشكلة، أو في تقديم الإطار النظري، إلا إن هناك أوجه اختلاف وتشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة، حيث أن أوجه الاختلاف هي التي جعلت هذا البحث يتميز عن غيره من الدراسات السابقة، إذ يلاحظ اتفاق دراسة (لطفى، 2022) ودراسة (العنزي، 2021) ودراسة (قربي، 2016)، ودراسة (عبد الرحيم ومحمد، 2023) مع البحث الحالي في الهدف الرئيسي والذي تمثل في معرفة مستوى الذكاء التنظيمي في الجامعة، بالإضافة إلى اتفاق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدامه للمنهج الوصفي، و استخدامه للاستبانة كأداة لجمع البيانات، وفي اعتماده على الحقيبة الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً، في حين اختلف البحث الحالي مع دراسة كلاً من (لطفى، 2022) ودراسة (طلب، 2020) ودراسة (خليف، 2011)، في عينة البحث، حيث تكونت عينة البحث الحالي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بينما تكونت العينة في الدراسات السابقة من العاملين في إدارة الدراسات العليا و شؤون الطلبة، كما اختلف البحث الحالي مع دراسة (السالم، 2021) والتي شمل مجتمع الدراسة مديري مدارس التعليم الخاص، وقد تميز البحث الحالي عن جميع الدراسات السابقة في تناوله للذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة أهم معوقات تطبيقه لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي، وذلك من خلال

جدول (1): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد محور الدعم

التنظيمي		الأبعاد											
الاستراتيجي	الرؤية	المشارك	المصير	التغيير	الرغبة في	والتوافق	التطابق	العطاء	الرغبة في	المعرفة	نشر	العمل	ضغوط
معامل الارتباط													
1	0.693	6	0.577	11	0.780	16	0.554	20	0.799	24	0.881	28	0.781
2	0.748	7	0.712	12	0.740	17	0.684	21	0.715	25	0.711	29	0.843
3	0.678	8	0.706	13	0.601	18	0.747	22	0.712	26	0.740	30	0.883
4	0.801	9	0.802	14	0.790	19	0.678	23	0.860	27	0.668	31	0.843
5	0.73	10	0.72	15	0.72								
المحاور ككل													0.845

(3) ثبات أداة البحث:

تم حساب معامل الثبات من خلال استخدام معادلة (ألفا كرونباخ)، وكذلك حساب التجزئة النصفية للاستبانة وبين الجدول التالي ذلك:

جدول (3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

أبعاد الذكاء	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
الرؤية الاستراتيجية	0.830	0.748
المصير المشترك	0.717	0.769
الرغبة في التغيير	0.732	0.783
التطابق والتوافق	0.850	0.823
الرغبة في العطاء	0.643	0.878
نشر المعرفة	0.643	0.878
ضغوط العمل	0.801	0.624
المحور ككل	0.799	0.852

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الذكاء التنظيمي تراوحت بين (0.643 - 0.850)، بينما معامل ارتباط بيرسون بين النصف الفردي والزوجي لأبعاد الذكاء التنظيمي تراوح بين (0.624 - 0.878)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات الاستبانة.

جدول (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

المحور الثاني	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي	0.867	0.813

من الجدول السابق نجد أن قيمة ألفا كرونباخ قد بلغت (0.867)، بينما بلغت قيمة التجزئة النصفية، بين النصف الفردي والزوجي لمعوقات تطبيق الذكاء التنظيمي (0.813)، وهي قيم عالية وتشير إلى تحقق الثبات.

مجتمع وعينة البحث:

بلغ حجم مجتمع البحث (2575) عضو هيئة تدريس من جامعة بنغازي وفروعها، حسب الإحصائية الواردة من مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، وتم اختيار عينة عشوائية بالاستناد إلى جدول مورغان بلغ حجمها (335)، تم تطبيق أداة البحث إلكترونياً، وتم جمع (318) استمارة صالحة للتحليل من بين

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً

بين كل فقرة للبعد والدرجة الكلية له، مما يشير إلى صدق وملائمة (المحور الأول "الدعم التنظيمي") لأغراض البحث.

جدول (2): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات معوقات الذكاء

التنظيمي والدرجة الكلية لمحور المعوقات

معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي	رقم الفقرة
معامل الارتباط	معامل الارتباط
0.780	1
0.661	2
0.810	3
0.794	4
0.702	5
0.830	6
0.901	7
0.823	المحور ككل

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين كل فقرة للبعد والدرجة الكلية له، مما يشير إلى صدق وملائمة (المحور الثاني "المعوقات") لأغراض البحث.

الاستجابات التي تم الحصول عليها فيما اعتبرت (17) استمارة غير صالحة.

- الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

- النوع: ويتمثل في الصفات البيولوجية ومقسم إلى (ذكور/ إناث)، كما في الجدول التالي:

جدول (5): النسبة المئوية والتكرارات لعينة البحث حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	107	0.33%
إناث	211	0.66%
المجموع	318	100%

بلغ عدد الذكور في العينة 107 وشكلت نسبتهم من العينة (0.33%)، بينما بلغ عدد الإناث 211 وبلغت نسبتهم في العينة (0.66%)، أي أن نسبة الذكور نصف نسبة الإناث، وبما أن الاستبيان تم توزيعه إلكترونياً، قد يشير ذلك إلى أن تواجد الإناث على منصات التواصل الاجتماعي يفوق تواجد الذكور، أو أن الإناث يمتلكن الرغبة ولديهن الاستعداد في الإجابة على الاستبانة الإلكترونية على نحو يفوق عدد الذكور.

- طبيعة الكلية: تم تقسيم المتغير إلى مجالين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6) النسبة المئوية والتكرارات لعينة البحث حسب متغير طبيعة

الكلية

طبيعة الكلية	التكرارات	النسبة المئوية
العلوم التطبيقية	127	0.40%
العلوم الإنسانية	191	0.60%
المجموع	318	100%

من الجدول السابق يتبين أن نسبة العينة من العلوم التطبيقية بلغت (0.40%)، بينما المستجيبون من العلوم الإنسانية للإجابة على الاستبانة بلغت نسبتهم (0.60%)، أي يفوق عددهم عن العلوم التطبيقية بمقدار (0.20%)،

- سنوات الخبرة العملية: تم تقسيم هذا المتغير إلى متغير فتوي يحتوي على ثلاث فئات موضحة بالجدول أدناه:

جدول (7): النسبة المئوية والتكرارات لعينة البحث فيما يتعلق بسنوات الخبرة العملية

سنوات الخبرة العملية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	119	0.38%
من 10 إلى 20 سنة	168	0.53%
من 21 سنة فأكثر	31	0.09%
المجموع	318	100%

يتضح من الجدول السابق أن أعضاء هيئة التدريس التي تراوحت خبرتهم المهنية من 10 إلى 20 سنة؛ هم الأغلبية في عينة البحث إذ بلغ عددهم (168)، ونسبة (0.53%)، مقارنة بالذين فاقت خبرتهم 21 سنة فأكثر، وكذلك من قلت خبرتهم عن 10 سنوات، وتعد فترة الخبرة من 10 إلى 20 سنة كافية للوثوق بالإجابة على محاور الاستبانة.

عرض النتائج ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي؛ ومقارنة المتوسط المحسوب بمدى الاختيارات للمقياس الثلاثي والذي يساوي أكبر قيمة - أصغر قيمة (3-1=2)، وبالتالي يكون مدى الاختيارات الذي يمثل المحك المعتمد بالمقارنة بين المتوسطين كما في الجدول.

جدول (8) مدى الاختيارات المستخدمة بالاستبانة

الاختيارات	مدى الاختيار	المستوى
موافق	من 2.23 إلى 3	مرتفع
محايد	من 1.66 إلى أقل من 2.23	متوسط
غير موافق	أقل من 1.66	متدني

وعليه فإن أي عبارة تتحصل على درجة (أقل من 1.66) يعني أن متوسط العبارة متدني، بينما لو تحصلت الفقرة على درجة بين (1.66 إلى أقل من 2.33) يعني أن مستواها متوسط، ولو تحصلت الفقرة على درجة تتراوح ما بين (2.33 إلى 3) فإنها ذات مستوى مرتفع، وتطبيق ذلك على نتائج السؤال الأول تبين الآتي:

جدول (9): مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب أبعاد الذكاء التنظيمي:

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث لمستوى الذكاء التنظيمي تعزى لمتغير (النوع، طبيعة الكلية، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيمة اختبار (t)، وقيمة اختبار (f)، تبعاً لتصنيف المتغير المدروس وذلك كما يلي:
- الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الذكاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التالي لإيجاد الفروق بين استجابات أفراد العينة لمستوى الذكاء التنظيمي حسب النوع.

النوع	ذكور		إناث		قيمة اختبار T	مستوى المعنوية
	S. D	\bar{x}	S. D	\bar{x}		
الرؤية الاستراتيجية	0.34	2.09	1.10	2.14	2.559	*0.015
المصير المشترك	0.31	1.34	1.08	2.13	2.331	*0.033
الرغبة في التغيير	0.53	2.02	1.19	1.58	1.176	*0.241
التطابق والتوافق	1.15	1.50	1.19	1.42	1.450	*0.215
الرغبة في العطاء	1.24	1.30	1.33	1.00	1.144	*0.184
نشر المعرفة	1.07	1.12	1.42	1.62	1.157	*0.112
ضغوط العمل	1.15	1.22	1.21	1.40	0.145	*0.085

(* قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة للدلالة بين متوسطي الذكور والإناث حول الأبعاد التالية (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك) أكبر من قيم (t) الجدولية التي تساوي (1.645)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد لهذه الأبعاد أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في البحث، عليه فإنه يمكن القول إنه يوجد فروقاً دالة إحصائية بين الذكور والإناث لهذه الأبعاد ولصالح الإناث. أما باقية الأبعاد فإن قيمة (t) المحسوبة للدلالة بين متوسطي الذكور والإناث لها أقل من قيمة (t) الجدولية، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المعتمد في البحث (0.05)، عليه فإنه يمكن القول إنه لا توجد فروقاً دالة إحصائية بين الذكور والإناث لهذه الأبعاد.

م	الدرجة الكلية لأبعاد الذكاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
1	الدرجة الكلية حول مستوى الذكاء التنظيمي للبعد الأول الرؤية الاستراتيجية	2.10	0.43	متوسط
2	الدرجة الكلية حول مستوى الذكاء التنظيمي للبعد الثاني المير المشترك	1.28	0.31	متدني
3	الدرجة الكلية حول مستوى الذكاء التنظيمي للبعد الثالث الرغبة في التغيير	2.49	1.24	مرتفع
4	الدرجة الكلية حول مستوى الذكاء التنظيمي للبعد الرابع التطابق والتوافق	1.66	1.15	متوسط
5	الدرجة الكلية حول مستوى الذكاء التنظيمي للبعد الخامس الرغبة في العطاء	1.60	1.15	متدني
6	الدرجة الكلية حول مستوى الذكاء التنظيمي للبعد السادس نشر المعرفة	1.21	1.27	متدني
7	الدرجة الكلية حول مستوى الذكاء التنظيمي للبعد السابع ضغوط العمل	1.60	1.15	متدني
	مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	متوسط		

من الجدول السابق يتبين أن مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء (متوسط)، وذلك لغياب القدرة الكلية للجامعة أفراداً ووحدات على الابتكار التنظيمي، والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة بها، واستغلال المعرفة الاستغلال الأمثل، وتقديم قيمة مضافة تساعدها على التميز والمنافسة مع الجامعات الأخرى، وقد يكون ذلك مبرراً في المرحلة الراهنة لانشغال قيادة الجامعة بإعادة بناء البنية التحتية لجامعة بنغازي، وسعيها على التعامل بإدارة الأزمة على نحو يمكنها من الحصول على الاعتماد المؤسسي ومن ثم البراجمي والذي أصبح أمراً واقعاً لكافة الجامعات الليبية، وهو بذلك يتفق مع دراسة (عبد الرحيم ومحمد، 2023) والتي جاء مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للذكاء التنظيمي متوسطاً.

- الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الذكاء التنظيمي تعزى لمتغير طبيعة الكلية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج اختبار (t) للدلالة بين متوسطين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لإيجاد الفروق بين استجابات أفراد العينة لمستوى الذكاء التنظيمي حسب طبيعة الكلية

أبعاد الذكاء التنظيمي	متوسط	قيمة اختبار T	العلوم الإنسانية		العلوم التطبيقية		طبيعة الكلية
			S.D	\bar{x}	S.D	\bar{x}	
الرؤية الاستراتيجية	0.436	2.150	0.49	2.22	0.81	2.25	الرؤية الاستراتيجية
			0.67	2.38	1.35	2.50	الرؤية الاستراتيجية
			0.58	2.21	1.12	2.03	المصير المشترك
المصير المشترك	0.613	2.057	0.29	2.46	0.37	1.50	المصير المشترك
			0.15	2.09	1.30	1.55	الرغبة في التغيير
			0.41	2.13	1.19	1.36	التطابق والتوافق
الرغبة في التغيير	0.231	1.39	0.99	2.18	1.23	2.34	الرغبة في التغيير
			1.01	1.14	1.33	2.12	الرغبة في التغيير
			1.07	2.23	1.02	2.03	نشر المعرفة
التطابق والتوافق	0.881	2.472	1.67	2.46	1.13	1.43	نشر المعرفة
			0.90	2.19	1.13	1.43	نشر المعرفة
			0.41	2.08	1.05	1.46	نشر المعرفة
الرغبة في العطاء	0.954	1.994	1.23	2.13	1.11	2.03	نشر المعرفة
			1.16	1.49	1.02	2.03	نشر المعرفة
			1.28	1.60	1.11	2.03	نشر المعرفة
نشر المعرفة	0.192	2.436	1.11	2.32	1.02	2.03	نشر المعرفة
			0.65	1.25	1.02	2.03	نشر المعرفة
			1.33	2.07	1.02	2.03	نشر المعرفة
ضغوط العمل	0.158	2.721	1.21	1.30	1.02	2.03	نشر المعرفة
			1.12	1.47	1.02	2.03	نشر المعرفة
			1.06	2.20	1.02	2.03	نشر المعرفة

(*): قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من جدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة للدلالة بين متوسطي العلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية حول الأبعاد التالية (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، والرغبة في العطاء، وضغوط العمل) أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (1.645)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد لهذه الأبعاد أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في البحث، عليه فإنه يمكن القول أنه يوجد فروقاً دالة إحصائياً بين الكلية التطبيقية والكليات ذات الطبيعة الإنسانية، لهذه الأبعاد ولصالح الكليات التطبيقية، ولعل ذلك يرجع إلى الاختلاف في التخصص بين الكليات.

أما في بعدي (التطابق والتوافق، ونشر المعرفة) فإن قيمة (t) المحسوبة للدلالة بين متوسطي الكليات التطبيقية والكليات الإنسانية، لها أقل من قيمة (t) الجدولية، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المعتمد في البحث (0.05)، عليه فإنه يمكن القول إنه لا توجد فروقاً دالة إحصائياً بين الكليات التطبيقية والإنسانية لهذه الأبعاد.

- الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى الذكاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج اختبار (f) لإيجاد الفروق بين استجابات أفراد العينة تعزى لهذا المتغير، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12): نتائج اختبار (f) لإيجاد الفروق بين استجابات أفراد العينة لمستوى الذكاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة

أبعاد الذكاء التنظيمي	متوسط	قيمة F	S.D	\bar{x}	سنوات الخبرة
الرؤية الاستراتيجية	0.436	2.150	0.49	2.22	أقل من 10 سنوات
			0.67	2.38	من 10 إلى 20 سنوات
			0.58	2.21	من 21 سنة فأكثر
المصير المشترك	0.613	2.057	0.29	2.46	أقل من 10 سنوات
			0.15	2.09	من 10 إلى 20 سنوات
			0.41	2.13	من 21 سنة فأكثر
الرغبة في التغيير	0.231	1.39	0.99	2.18	أقل من 10 سنوات
			1.01	1.14	من 10 إلى 20 سنوات
			1.07	2.23	من 21 سنة فأكثر
التطابق والتوافق	0.881	2.472	1.67	2.46	أقل من 10 سنوات
			0.90	2.19	من 10 إلى 20 سنوات
			0.41	2.08	من 21 سنة فأكثر
الرغبة في العطاء	0.954	1.994	1.23	2.13	أقل من 10 سنوات
			1.16	1.49	من 10 إلى 20 سنوات
			1.28	1.60	من 21 سنة فأكثر
نشر المعرفة	0.192	2.436	1.11	2.32	أقل من 10 سنوات
			0.65	1.25	من 10 إلى 20 سنوات
			1.33	2.07	من 21 سنة فأكثر
ضغوط العمل	0.158	2.721	1.21	1.30	من أقل من 10 سنوات
			1.12	1.47	من 10 إلى 20 سنوات
			1.06	2.20	من 21 سنة فأكثر

(*): قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول السابق أن قيمة (f) المحسوبة للدلالة الفروق بين استجابات العينة لمستوى الذكاء التنظيمي في سنوات الخبرة أكبر من قيمة (f) الجدولية، وبما أن قيمة مستوى المعنوية

للفقرة رقم (6) (2.05)، أي أنها شكلت مستوى متوسط ، وتشير النتائج أن النمطية وضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات ، وعمومية شروط ومتطلبات شغل الوظائف الإدارية، وعدم تحقق التوافق والتطابق وقلة الكفاءات البشرية فمن القيادات الأكاديمية ، وضعف التجهيزات والأدوات والأجهزة جميعها شكلت معوقات تحول دون تطبيق الذكاء التنظيمي بجامعة بنغازي

ملخص نتائج البحث: تشير نتائج البحث إلى الآتي:

- (1) أن مستوى الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد بلغ (1.70) وهو مستوى متوسط لتطبيق الذكاء التنظيمي من قبل القيادات.
- (2) يوجد فروقاً دالة إحصائياً بين الذكور والإناث لبعد (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك) ولصالح الإناث، بينما لا يوجد فروق دالة إحصائياً لأبعاد (الرغبة في التغيير. التطابق والتوافق، الرغبة في العطاء، نشر المعرفة، ضغوط العمل).
- (3) توجد فروق دالة إحصائياً لأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، والرغبة في العطاء، وضغوط العمل) بين الكليات التطبيقية، والإنسانية؛ ولصالح الكليات التطبيقية، بينما لا توجد فروق تعزى لتغير طبيعة الكلية في أبعاد (نشر المعرفة، التطابق والتوافق).
- (4) لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي تعزى لتغير سنوات الخبرة.
- (5) توجد معوقات تحول دون تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي تتمثل في النمطية وضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، وعمومية شروط ومتطلبات شغل الوظائف الإدارية، وعدم تحقق التوافق والتطابق، وضعف التجهيزات والأدوات والأجهزة.

التوصيات والمقترحات:

- (1) أن تتبنى إدارة الجامعة استراتيجية من خلالها يتم تطوير الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية، من خلال برامج خاصة تعزز ثقافة الذكاء التنظيمي، وتعز دوره في تقييم الخدمات المتطورة والتي تضمن تحقيق الميزة التنافسية.
- (2) تشكيل وحدة للذكاء التنظيمي مهمتها تزويد الجامعة بالمعلومات المطلوبة ومراقبة التغيرات التي تؤثر على أداء الجامعة، مما يساعد القيادات الأكاديمية في الجامعة من اتخاذ القرار المناسب.

المشاهد لهذه الأبعاد أكبر من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في البحث، عليه فإنه يمكن القول أنه لا يوجد فروقاً دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة لمستوى الذكاء التنظيمي تعزى لتغير سنوات الخبرة.

نتائج السؤال الثالث: ما المعوقات التي تواجه تطبيق

مدخل الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة؟

لمعرفة ما إذا كان هناك معوقات تواجه تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق

الذكاء التنظيمي بجامعة بنغازي

م	معوقات الذكاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	النمطية والروتين في أنظمة العمل	2.39	1.65
2	ضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات	2.97	1.34
3	عمومية شروط ومتطلبات شغل الوظائف الإدارية	2.83	1.17
4	عدم القدرة على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة	2.35	1.32
5	قلة الكفاءات البشرية المؤهلة بالعلم والخبرة	2.66	1.21
6	مقاومة بعض المدراء للتغيير وضعف القدرة الفنية لبعضهم	2.05	1.32
7	ضعف بيئة العمل المادية (التجهيزات والأدوات والأجهزة والأثاث)	2.37	1.20
	المحور	2.89	1.24

من الجدول السابق يتبين أن المتوسط الحسابي لمعوقات تطبيق الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة بنغازي قد بلغ (2.89)، وانحراف معياري بلغ (1.24)، وهذا يشير إلى ارتفاع المتوسط الحسابي مقارنة بالمحك ، حيث تشير هذه النتيجة إلى وقوع استجابات العينة ضمن فئة موافق، ويتبين من الجدول أن جُل الفقرات ذات متوسط حسابي مرتفع حسب المستوى القطعي للاختيارات حيث بلغت المتوسطات وعلى التوالي (2.39، 2.66، 2.35، 2.83، 2.67، 2.37) بينما بلغ المتوسط الحسابي

(3) إجراء دراسات تهدف إلى تنمية القابلية للتغير والرؤية الاستراتيجية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة كأبعاد للدكاء التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- لتفعيل تميزهم الإداري، جامعة الأزهر، كلية التربية، جمهورية مصر، التربية الأزهر، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية.
- عبد الستار، عبد الستار محروس، (2019). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، جامعة الفيوم، كلية التربية، جمهورية مصر، المجلة التربوية، ع 62.
- العبادي، هاشم فوزي، (2012). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية منظور تنظيمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة، الأردن.
- العززي، عطا لله بن فأحس، (2021). مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الكويت، ملس النشر العلمي، الكويت، المجلة التربوية، المجلد 35، العدد 138.
- العواملة، فواز توفيق، (2015). إثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي، دراسة حالة في شركة مارك في الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلبو إدارة الأعمال، الأردن.
- قاسم، سامر أحمد وآخرون، (2019). دور أبعاد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين . دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين، سوريا، المجلد 41، العدد 2.
- قرني، أسامة محمد وآخرون، (2016). مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كارل البريشت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، السعودية، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية.
- لطفى، هناء محمد، (2022). مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البريشت، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، جمهورية مصر، العدد الأول.
- نجم، عبد الحكيم وآخرون، (2018). تأثير جذب وتنمية المواهب على الذكاء التنظيمي بالتطبيق على المديرين بالمديرية العامة للتربية في محافظة النجف بالعراق، جامعة المنصورة، جمهورية مصر.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Yaghoobi, N. M., Salehi M. and Nezhad E. B, (2011), A Relationship 20- Between Tactical Processes of Knowledge Management and Organizational Intelligence: Iranian Evidence, World Applied Sciences Journal, 12 (9): 142.
- Marjani Amir B & Soheilipour M, (2011), The Relationship Between 21-Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht, International Journal of Business and Social, 3, (4), 153.
- أحمد، محمد فتحى، (2020). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، كلية التربية، جمهورية مصر، مجلة جامعة الفيوم، للعلوم التربوية والنفسية، جمهورية مصر، مجلد 14.
- الحميد، اسعود محمد، (2015). إثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي . دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية في عمان، الأردن، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2.
- الجبوري، حيدر جاسم، (2014). اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي، جامعة الكوفة، العراق، مجلة العربي لعلوم الاقتصادية، المجلد 7.
- خفاجي، نعمة عباس، (2010). الذكاء المنظمي . فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق.
- خليف، سلطان أحمد، (2011). إثر الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين، دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، العدد 7.
- سالم، هاتم أحمد وآخرون، (2017). النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض التغيرات الديموغرافية كما يراها المعلمون، جامعة الرقازيق، كلية التربية، جمهورية مصر، مجلة الإرشاد النفسي، مصر، المجلد 3، العدد 35.
- سعد، يحيى، (2020). مقال بعنوان " نموذج لإطار نظري حول مفهوم وأهمية القيادات الأكاديمية، منشورات شركة دراسة لخدمات البحث العلمي والترجمة، السعودية.
- السالم، الاء عارف، (2021). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- طلب، إيمان خميس وآخرون، (2020). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البريشت للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم، كلية التربية، جامعة الفيوم، جمهورية مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية.
- عباس، هشام سيد، (2019). تفعيل الذكاء التنظيمي لكلية التربية في جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، جامعة بني سويف، جمهورية مصر، مجلة كلية التربية، المجلد 16، العدد 8.
- عبد الرحيم ومحمد، محمد عباس ومحمد ماهر، (2023). الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية لكليات جامعة الأزهر مدخل