



أثر الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في مديرية بلدية قلعة سكر في محافظة ذي قار)

The impact of organizational intelligence on achieving institutional excellence (an applied study in the Qalat Sukkar Municipality Directorate in Dhi Qar Governorate)

م.م مريم حسن كصاد⁽²⁾

م.م امال جابر فزيع⁽¹⁾

كلية الطب / جامعة سومر

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة سومر

mariam82hassan8282@gmail.com

amalalrkaby57@gmail.com

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء التنظيمي بمكوناته (جمع البيانات، التعلم التنظيمي، وذكاء اتخاذ القرار) في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة تطبيقية في مديرية بلدية قلعة سكر/ محافظة ذي قار. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (90) موظفًا يعملون في المديرية. جمعت البيانات باستعمال استبانة أعدت لهذا الغرض، وحللت باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 26. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بمؤشرات (الجودة، الكفاءة، الابتكار، والرضا الوظيفي). أوصت الدراسة بضرورة تبني برنامج شامل لتنمية الذكاء التنظيمي، من خلال استراتيجيات تعزيز الوعي المؤسسي لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي، التميز المؤسسي، الرؤية الاستراتيجية، نشر المعرفة، الرغبة في التغيير.

Abstract

This study aims to analyze the impact of organizational intelligence with its components (data collection, organizational learning, and decision-making intelligence) on achieving institutional excellence, through an applied study in the Qalat Sukkar Municipality Directorate/Dhi Qar Governorate. The study relied on the descriptive analytical approach, and the sample included (90) employees working in the directorate. Data were collected using a questionnaire and analyzed using the statistical program SPSS version 26. The results showed a statistically significant impact of organizational intelligence on achieving

institutional excellence with its indicators (quality, efficiency, innovation, and job satisfaction). The study recommended the necessity of adopting a comprehensive program to develop organizational intelligence, through strategies that enhance institutional awareness among employees, which contributes to improving performance and achieving institutional sustainability.

Keywords: Organizational intelligence, institutional excellence, strategic vision, knowledge dissemination, desire for change.

المقدمة Introduction

في ظل التحولات البيئية المتسارعة، والتحديات التنافسية المتزايدة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، بات من الضروري البحث عن آليات فعالة تُسهم في تعزيز استدامة الأداء وتحقيق التفوق الاستراتيجي. ويُعد الذكاء التنظيمي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت كأداة ديناميكية تمكّن المؤسسات من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على المعرفة، وتكييف مواردها بصورة أكثر كفاءة وفعالية (Albrecht, 2003). ويُشير الذكاء التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على جمع المعلومات وتفسيرها ومعالجتها وتوظيفها بطرق إبداعية بما يضمن لها التكيف والنمو المستدام (Eslami, et al., 2022). وقد أظهرت الكثير من الدراسات أن المنظمات ذات مستويات عالية من الذكاء التنظيمي تتسم بدرجة أكبر من المرونة والابتكار والتعلّم المؤسسي (Domínguez-Escrig et al., 2023)، وهي خصائص ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التميز المؤسسي.

أما التميز المؤسسي، فهو يمثل درجة تحقيق المنظمة لمستويات أداء فائقة تتجاوز التوقعات، من خلال التفاعل الإيجابي بين العمليات، والاستراتيجيات، والموارد البشرية والتقنية (EFQM, 2020). وتُشير الأدبيات إلى أن التميز المؤسسي لا يتحقق بمعزل عن القدرات المعرفية والتنظيمية، بل يتطلب وجود ثقافة مؤسسية محفزة، وهيكلاً إدارياً واعٍ، وقدرة تحليلية تنبع من الذكاء التنظيمي (Polat et al., 2024).

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الذكاء التنظيمي بمكوناته المختلفة، في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بهدف تقديم نموذج تفسيري يوضح كيف يمكن للذكاء التنظيمي أن يكون محفزاً جوهرياً لتحقيق التميز المؤسسي، خاصة في بيئات العمل المتغيرة وغير المستقرة. كما يسعى البحث إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات، خاصة في السياقات العربية والبيئات الحكومية، حيث لا تزال مثل هذه الموضوعات بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في تحديد دور الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يُعد تحقيق التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه المؤسسات في القطاعين العام والخاص على حدّ سواء، بوصفه مؤشراً جوهرياً على فاعلية الإدارة، وجودة الأداء، واستدامة النتائج. غير أن تحقيق هذا التميز يتطلب أكثر من مجرد الالتزام بالإجراءات والنظم التقليدية؛ إذ يستلزم امتلاك قدرات معرفية وتنظيمية تمكّن المؤسسة من فهم بيئتها وتحليل متغيراتها واتخاذ قرارات ذكية في الوقت المناسب، في هذا السياق، برز الذكاء التنظيمي كمدخل تحويلي قادر على دعم المؤسسات في مواجهة التعقيد

البيئي، وتحقيق أهدافها بكفاءة. حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الذكاء التنظيمي يرتبط إيجاباً بأداء المنظمات، خصوصاً فيما يتعلق بالابتكار، والمرونة، والقدرة على التكيف. وعلى الرغم من كثرة الدراسات حول الذكاء التنظيمي في الأدبيات الغربية، إلا أن البيئة العربية، وتحديدًا المؤسسات الحكومية الخدمية في العراق، تعاني من فجوة بحثية واضحة في استكشاف هذه العلاقة. فمعظم الدراسات العربية تناولت الذكاء التنظيمي بصورة وصفية أو في سياقات قطاعية محدودة، تفتقر الأدبيات إلى دراسات معمقة تستكشف هذا التأثير تحديداً في مديريات البلديات، مثل مديرية بلدية قلعة سكر في محافظة ذي قار، التي تُعد نموذجاً حيوياً لدراسة التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي في بيئة محدودة الموارد. نظرًا لأنها تمثل مؤسسة خدمية تواجه تحديات متشابكة على المستويين التشغيلي والاستراتيجي، ما يستدعي فهم ما إذا كانت ممارسات الذكاء التنظيمي فيها تُسهم فعلياً في تعزيز معايير التميز المؤسسي. وعليه، فإن مشكلة البحث تتحدد في قصور الفهم التطبيقي والتحليلي لتأثير أبعاد الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية العراقية، في ظل غياب دراسات ميدانية معمقة في قطاع البلديات، مما يثير الحاجة إلى دراسة تحليلية تجريبية في مديرية بلدية قلعة سكر بمحافظة ذي قار.

وتنشأ مشكلة البحث نتيجة لما تم توضيحه وتتلخص في السؤال الآتي:

ما مدى تأثير الذكاء التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي في مديرية بلدية قلعة سكر بمحافظة ذي قار؟

وتتفرع من ذلك الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل هناك أثر للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي على مستوى التميز المؤسسي؟
- هل يؤثر المصير المشترك، بوصفه أحد أبعاد الذكاء التنظيمي، على مستوى التميز المؤسسي؟
- هل تؤثر الرغبة في التغيير، كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، على مستوى التميز المؤسسي؟
- هل يؤثر العطاء كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي؟
- هل يؤثر التناغم كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي؟
- هل يؤثر نشر المعرفة كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي؟

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى بناء إطار تحليلي لفهم طبيعة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتميز المؤسسي، وذلك عبر تحقيق جملة من الأهداف العلمية التي تنقسم على مستويين:

أولاً: الأهداف النظرية

- تحليل البنية المفاهيمية لمتغير الذكاء التنظيمي والتميز المؤسسي: من خلال تحديد المفاهيم الأساسية للمتغيرات وتوضيح الأبعاد النظرية كما وردت في الأدبيات الحديثة.
- تفسير العلاقة المنهجية بين الذكاء التنظيمي والتميز المؤسسي: عبر استقراء النماذج النظرية القائمة، وتحديد الكيفية التي تؤثر بها آليات الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي.

ثانيًا: الأهداف العملية

- قياس مستوى الذكاء التنظيمي في المنظمات محل الدراسة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، أدوات علمية محكمة، وتحليل مدى انعكاسه على ممارسات التميز المؤسسي.
- اختبار مدى تأثير أبعاد الذكاء التنظيمي (مثل: المصير المشترك، الرغبة في التغيير، الرؤية الاستراتيجية) في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي.
- صياغة مجموعة من التوصيات الإجرائية القائمة على نتائج البحث، موجهة إلى القيادات الإدارية، لدعم تبني استراتيجيات ذكية مبنية على المعرفة والمرونة والتعلم تعزز من فرص التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال ارتباطها بمتغيرين أساسيين في ميدان الإدارة المعاصرة وهما: الذكاء التنظيمي، والتميز المؤسسي، لما لهما من أثر حيوي في تحسين كفاءة الأداء وتطوير جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية.

وتكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- أهمية نظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم الذكاء التنظيمي والتميز المؤسسي، من خلال اكتشاف العلاقة بينهما في سياق المؤسسات الحكومية العراقية، وهي بيئة بحثية قليلة التداول في هذا المجال.
- أهمية تطبيقية: تقدم الدراسة إطارًا عمليًا يساعد متخذي القرار في بلدية قلعة سكر على فهم اليات تفعيل الذكاء التنظيمي، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز أساليب الإدارة الذكية.
- أهمية مؤسسية: تساعد هذه الدراسة موظفي مديرية بلدية قلعة سكر على التعرف على ممارسات فعالة في استعمال الذكاء التنظيمي لتحقيق التميز، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- أهمية مستقبلية: يمكن أن تمثل هذه الدراسة منطلقًا لإجراء أبحاث مستقبلية مماثلة في مؤسسات خدمية أخرى، بما يدعم التوجه نحو بناء منظمات ذكية وفعالة في البيئة العراقية.

فرضيات الدراسة:

ترتكز الدراسة الحالية على فرضية أساسية وهي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي في مديرية بلدية قلعة سكر، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضيات الفرعية :

H_{0-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الرؤية الاستراتيجية، كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

H_{0-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المصير المشترك، كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

H₀-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الرغبة في التغيير، كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

H₀-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العطاء، كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

H₀-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التناغم والمواءمة، كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

H₀-6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد نشر المعرفة، كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي، في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من أكثر المناهج استعمالاً في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى تحليل الظواهر التنظيمية كما هي قائمة في الواقع، وقياس العلاقات بين متغيرات محددة اعتماداً على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى استقصاء أثر الذكاء التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي، عبر تحليل تصورات أفراد العينة من داخل المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة

كانت حدود الدراسة الحالية على النحو الآتي:

الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على العاملين في بلدية قلعة سكر في محافظة ذي قار.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للفترة بين (10-1-2025 الى 30-4-2025) من العام الدراسي (2024-2025).

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديرية بلدية قلعة سكر في محافظة ذي قار وهي إحدى المؤسسات الخدمية التابعة لوزارة البلديات.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على موضوعي الذكاء التنظيمي والتميز المؤسسي.

Theoretical Part الجانب النظري

1. الذكاء التنظيمي

مفهوم الذكاء التنظيمي

يمثل الذكاء التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نتيجة للتعقيد البيئي المتصاعد الذي تواجهه المنظمات في مختلف القطاعات. فمع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية

والسياسية والاجتماعية والثقافية، أصبح من الضروري أن تمتلك المنظمات قدرات عقلية واستراتيجية تمكنها من فهم البيئة المحيطة، والتفاعل معها بطريقة فعالة واستباقية (Jafari,Erfani,2013)، وضمن هذا السياق، يُنظر إلى الذكاء التنظيمي كعامل حاسم في قدرة المنظمة على تحليل التحديات الخارجية والداخلية، وتوجيه مواردها المعرفية والبشرية نحو تحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة. (Domínguez-Escrig et al., 2023).

وقد تنوعت تعريفات الذكاء التنظيمي في الأدبيات الإدارية، بين من ركّز على البعد الفردي، الذي يعبر عن دمج المهارات الفكرية والمعرفية للعاملين، وبين من ركّز على البعد المؤسسي، والذي يعكس قدرة المنظمة كنظام متكامل على إنتاج المعرفة واتخاذ القرار الجماعي.

من ناحية، يرى (Balouei,Ghasemian,2014) أن الذكاء التنظيمي يتمثل في قدرة المنظمة على حل المشكلات التنظيمية من خلال تحقيق الذكاء الجماعي الناتج عن تكامل الذكاء الفردي للموظفين، مما يبرز العلاقة الجدلية بين القدرات المعرفية للأفراد والبناء التنظيمي الكلي. كما يؤكد (Daneshfard et al., 2016) هذا الاتجاه من خلال تعريفه للذكاء التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على توظيف قواها ومواهبها البشرية واستثمار جهودها الجماعية في تحقيق رسالتها والتكيف مع بيئتها لزيادة الفاعلية والإنتاجية.

ومن جهة أخرى، تناولت بعض الدراسات الذكاء التنظيمي من زاوية القدرات المؤسسية الكامنة، مثلما يذكر (Ahmad et al., 2019) أن الذكاء التنظيمي هو مجموعة من القدرات الأساسية والمعرفة الضمنية التي تمتلكها المنظمة وتستثمرها لحل المشكلات المعقدة من خلال توحيد مواردها التقنية والبشرية. ويتفق معه (خميس وآخرون، 2020) أن الذكاء التنظيمي يعكس قدرة المنظمة على تعبئة رأس مالها الفكري وتوجيه قدراتها العقلية نحو تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي السياق ذاته، فقد عرّف (الجبوري، 2014) الذكاء التنظيمي على أنه مدى امتلاك المستويات التنظيمية للمعرفة والخبرة والمهارة التي تؤهلها لاتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بمستقبل المنظمة، وهو تعريف يسلط الضوء على أهمية التوزيع المعرفي الرأسي داخل الهيكل التنظيمي. في حين ركز (العباسي وآخرون، 2020) على الجانب العملي للتفاعل الجماعي، معتبرين أن الذكاء التنظيمي هو قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها من خلال استغلال طاقات العاملين وتعاونهم وشعورهم بالانتماء وتبادل المعرفة فيما بينهم.

وفي سياق متقارب، عرّف (Keshavarz et al., 2018) الذكاء التنظيمي بأنه مجموعة من القدرات العقلية اللازمة لإنتاج المعلومات المطلوبة داخل المنظمة، ما يجعله قدرة استراتيجية بالغة الأهمية، وهو ما يعزز الفهم النظري للذكاء التنظيمي بوصفه إطاراً متكاملًا يجمع بين القدرات الإدراكية للأفراد والهيكل التنظيمي القادر على تحويل هذه القدرات إلى قرارات قابلة للتنفيذ.

وبناءً عليه، تُعرّف الدراسة الحالية الذكاء التنظيمي إجرائيًا على النحو الآتي:

القدرة التي تمتلكها المنظمة من خلال استثمار المهارات الفكرية والمعرفية لمواردها البشرية، وتوجيهها في إطار مؤسسي منظم يمكنها من فهم بيئتها، والتكيف مع متغيراتها، واتخاذ قرارات استراتيجية ذكية، تضمن لها التميز والاستمرار.

أهمية الذكاء التنظيمي :

تكمّن أهمية الذكاء التنظيمي بما يأتي :

- 1- يعدّ الذكاء التنظيمي أحد الموارد التي تزود الإدارة بالفهم السريع والبصيرة القوية والحكم السليم والقدرة على الاستكشاف والاستعداد للحفاظ على المعلومات والمعرفة وتحديثها بشكل مستمر (الزبد، 2016).
- 2- يساعد على تعزيز التعاون بين العالمين وتقليل المشاعر السلبية، لذلك فهو يساعد على تقليل الخوف وتعزيز الثقة بالآخرين، وزيادة إنتاجية المؤسسة، والمساعدة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات (سليم، منصور، 2022).
- 3- يساعد على تطوير حلول مبتكرة من خلال الابتكار واستعمال القدرات العقلية للأشخاص العاملين في المنظمات. لأن فرص خلق أفكار جديدة تزيد من الذكاء التنظيمي في المنظمات.
- 4- يعمل على زيادة المزايا التنافسية للمنظمات من خلال تمكينها من التكيف مع التغيرات البيئية والعولمة والتطورات التكنولوجية السريعة، باعتبار أن هذه التغيرات من أهم التحديات التي تواجهها.
- 5- يزيد من الكفاءة على المستويين الفردي والتنظيمي، وبالتالي اكتشاف القدرات الفكرية والإدراكية للموظفين واستغلالها بشكل فعال في المنظمات.
- 6- الذكاء التنظيمي تستطيع المنظمات التصرف بإيجابية، لأن استعمال الذكاء التنظيمي يساعد المنظمات على فهم الكثير من التطورات والمتغيرات، والقدرة على التعامل معها، وتحقيق أقصى استفادة من خلال الاستثمار في الموارد البشرية التي تعدّ من أهم موارد هذه المنظمات (الاسلم، 2023).
- 7- إدارة المواهب هي نظام يعمل على تحديد وتطوير وتعزيز قدرات الأفراد الموهوبين لتحسين وتوسيع قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المحددة (kiani et al, 2019).

ابعاد الذكاء التنظيمي

وبعدّ نموذج كارل ألبريشت نموذجاً حديثاً نسبياً لقياس الذكاء التنظيمي في المنظمات، حيث وضعه (Albrecht, 2002) وهو نموذج شامل ومفصل يتكون من سبعة أبعاد: الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والعطاء، والتنسيق والمواءمة، ونشر المعرفة، وضغط الأداء، كما هو موضح في الشكل. وفيما يلي ذكر موجز لأبعاد الذكاء التنظيمي:

- 1- البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية: يشير هذا البعد حسب صاحب النموذج إلى القدرة على تحديد أهداف المنظمة وتطويرها وتوضيحها، حيث يفترض أن القادة قادرون على صياغة وتطوير مفهوم النجاح وإعادة صياغته إذا لزم الأمر. كما يوضح أن المنظمة تصوغ رؤيتها التي توضح أهدافها وتسعى لتحقيقها مما يزيد من بقائها ويساعد على تنمية الإبداع والابتكار داخل نفسها. ويعكس ذلك قدرة المنظمة على تحقيق العدالة، وتحديد الأهداف، ووضع رؤية واضحة لمستقبلها في بيئة متغيرة وغير مستقرة تسعى فيها المؤسسات إلى تحقيق النجاح والتميز. (السالم 2021: 22)
- يرى (Keshavarz et al., 2018) تمثل الرؤية الاستراتيجية مجموعة من الأهداف المرجوة للمنظمة التي تسعى إلى تحقيق مصير مشترك وتغرس الاعتقاد بأن موظفي المنظمة يمكنهم تحقيق أهدافها من خلال العمل معاً. ويعني أيضاً قدرة المنظمة على اكتشاف العناصر المميزة للمنظمة واستعمالها لتحقيق أهدافها.

عندما تحدد منظمة رؤيتها الاستراتيجية، يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار نقاط الضعف التي تهدد تحقيق هذه الرؤية على المدى الطويل. ويستعمل عملية تحليل نقاط القوة والضعف، والحفاظ على نقاط القوة وتغيير المجالات التي تحتاج إلى تعديل وتحسين (Gholami & Safaee,2012)

2- **البعد الثاني: المصير المشترك:** يشير هذا البعد إلى وجود شعور بين الموظفين، بما في ذلك أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة، بأن لديهم هدفًا مشتركًا ومفهومًا مشتركًا للنجاح، بحيث تلعب جهودهم الفردية دورًا في توجيه الإجراءات الجماعية.

3- **البعد الثالث: الرغبة في التغيير:** يشير هذا البعد إلى التغيير بوصفه تحديًا وفرصة لتجارب جديدة ومعالجة شيء جديد، وتعلم طرق جديدة لتحقيق النجاح، لذا يجب أن تكون الرغبة في التغيير كافية لاستيعاب أنواع التغييرات التي تدعو إليها الرؤية الاستراتيجية.. وأضاف (Chegani, 2016) إن الاستعداد للتغيير يعني قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات والتطورات غير المتوقعة، بما في ذلك تطوير خطط المنظمة وبرامجها، ومواكبة التطور مع التغييرات في البيئة المحيطة، ومرونة الإجراءات وطرق الاستجابة والتفكير.

4- **البعد الرابع: القلب (العطاء):** إن العطاء ينبع من بُعد المصير المشترك، والعطاء يعني الاستعداد لبذل جهود تتجاوز الجهود القياسية (Gholami,Safaee,2012). ويهدف إلى إظهار استعداد الموظفين للمشاركة بما يتجاوز التوقعات ويتجاوز المستوى المطلوب والجهود التطوعية للأعضاء الذين يشاركون بمستوى أعلى من وصف وظائفهم لأنهم يربطون نجاحهم بنجاح المنظمة ويريدون للمنظمة أن تنجح. وفي الوقت نفسه، يركز القادة على تقدير الجهود بكل الطرق الممكنة (Karimi,Akbari,2015). في المنظمات التي لا تقدم الكثير من العطاء، يقوم العاملون فقط بأداء واجباتهم الأساسية، بينما في المنظمات التي تقدم الكثير من العطاء، يذهب العاملون دائمًا إلى ما هو أبعد من ما هو مطلوب منهم تحقيقه. (Chegani,2016)، ويشير هذا البعد أيضًا إلى استعداد أعضاء المنظمة لأداء ما يتجاوز المستوى المطلوب، أي استعدادهم لتقديم أكثر من المتوقع؛ لأنهم يربطون نجاحهم بنجاح المنظمة. ويشير أيضًا إلى استعداد الموظفين لبذل جهد أكبر من المتفق عليه، حيث ينبع هذا الاستعداد من الإيمان بقيم المنظمة وأهدافها لتحقيق نجاحها. (كامل،2024)

5- **البعد الخامس: التناغم والموائمة:** يشير هذا البعد إلى زيادة التوافق والقدرة على التكيف للطاقات الفردية نحو تحقيق الهدف المشترك للمنظمة والموظفين. ويعني ذلك إزالة التناقضات وتوجيه طاقات العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة والأهداف العامة للمنظمة، وذلك من خلال تنظيم الأفراد وتوحيد جهودهم لتحقيق المهمة المطلوبة في ضوء اللوائح المنظمة للعمل والقواعد المحددة للتفاعل مع البيئة المحيطة. (الشوربجي،2021)

6- **البعد السادس: نشر المعرفة:** يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها الفكرية والمعلوماتية القيمة من خلال دعم التدفق الحر للمعرفة في جميع أنحاء المنظمة، وإيجاد توازن دقيق بين الحفاظ على المعلومات الحساسة وإتاحة المعلومات في نقاط الحاجة الرئيسية، ودعم وتشجيع الأفكار الجديدة والاختراعات والتساؤل المفتوح حول الوضع الراهن.

تعدُّ المعرفة اليوم من الأصول المهمة والقيمة لأي منظمة، حيث يحتل رأس المال البشري ورأس المال المادي المرتبة الثانية ورأس المال الفكري المرتبة الأولى (Matin, et al., 2016). إن نجاح أو فشل المنظمات يرتبط بالاستعمال الفعال للمعرفة والمعلومات والبيانات (Yaghoubi et al,2011).

7- **البعد السابع: ضغط الأداء:** يشير هذا البعد إلى الشعور بما يجب أن ينجزه المديرون والموظفون، ألا وهو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والنتائج التكتيكية المحددة في المنظمة كتوقعات متبادلة وضرورة تشغيلية لتحقيق النجاح المشترك. كما يتم تعريفها على أنها مجموعة من ثلاثة عوامل مترابطة تعمل على تعزيز قدرة الفريق على تحقيق نتائج عالية المستوى: المساءلة عن النتائج المشتركة، وزيادة المراقبة والتقييم، والنتائج الرئيسية المرتبطة بالأداء. لذلك يجب على الموظفين أن يكونوا على دراية بطبيعة عملهم ومسؤولياتهم والمستوى المتوقع منهم (الطاهر وآخرون، 2022).

في المنظمات الذكية، يقوم الجميع بعملهم بشكل صحيح؛ لأنهم يؤمنون بأهداف المنظمة، هناك توازن بين التوقعات الشخصية والتنظيمية. يأخذ كل عامل في الاعتبار ضغط الأداء، أي الضغط الذي يفرضه الفرد على نفسه لتحقيق النجاح المشترك. كل شخص في المنظمة مسؤول عن أداء فريقه (Torkamani,Maymand,2016).

معوقات الذكاء التنظيمي

تواجه عملية تحقيق الذكاء التنظيمي في الكثير من المؤسسات الكثير من المعوقات منها معوقات تتعلق بالأفراد، ومعوقات تتعلق بالمنظمة، ومعوقات تتعلق بالموارد المادية وكما يلي: (Kucharska, Szeluga-Romanska,2025)، (المطيري، 2021)

1. المعوقات التنظيمية: وتشمل الهيكل التنظيمي القائم على التضخم والتسلسل الهرمي، وضعف إجراءات الاتصال والرقابة، والسياسات الإدارية القديمة.
2. الحواجز السلوكية: وتشمل مستوى قبول التغيير نحو التميز من قبل الموظفين، ومستوى المقاومة والدافعية بين الموظفين، وغياب المنظمات غير الرسمية.
3. المعوقات الفنية الناتجة عن عدم استعمال التقنيات الحديثة وسوء استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة.
4. الحواجز الاجتماعية: وتتعلق هذه الحواجز بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية، بالإضافة إلى ضعف التواصل بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي في بعض المجتمعات، وميل القيادات الإدارية إلى الانعزال والتشبث بالسلطات والأشياء التي لم تعد لها قيمة.
5. العوائق الاقتصادية: وتشمل هذه العوائق طريقة توزيع الموارد، وعدم وجود برامج للتمويل، وكذلك برامج التدريب والتأهيل والتطوير.

2- التميز المؤسسي

يتم تعريف التميز المؤسسي على أنه: القدرة على تنسيق العناصر التنظيمية والتنسيق والعمليات بشكل متماسك ومتكامل لتحقيق أعلى مستويات الفعالية، وبالتالي تحقيق مستوى من الإنتاج يلبي مطالب ومصالح وتوقعات أصحاب المصلحة في المنظمة (الحدادي، 2007).

ويرى (الهاللي، 2012) التميز المؤسسي: بأنه الأنشطة التي تميز المنظمة في أدائها من خلال الاستعمال الفعال والتميز للقدرة والموارد المتاحة، بشكل يجعلها متفوقة وفريدة من نوعها على المنافسين الآخرين. ويتجلى ذلك في طريقة تعاملها مع العملاء، وطريقة ممارستها للأنشطة والعمليات، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

كما يعرف بأنه "نتيجة جهود المنظمة في تحديد توقعات العملاء من الخدمات التي تقدمها، بهدف تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق التوقعات وتجعل من المنظمة نموذجاً يحتذى به" (عبد الفتاح، 2004).

يعتمد التميز المؤسسي على المكونات الأساسية لبناء المنظمات، بما في ذلك القيادة والاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية. (Valasek, 2018) ومساهمة التميز المؤسسي في الاستمرارية في التفوق والتجديد والتطور (Suarez et al, 2017) ويتطلب التميز المؤسسي اهتمام المستويات التنظيمية كافة بتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية (Dogan, Anil, 2016).

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف التميز المؤسسي بأنه الجهود التي تبذلها المنظمات من خلال مواردها البشرية والمادية للوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحقيق نتائج استثنائية ومستدامة تفوق التوقعات. ويتم تحقيق ذلك من خلال وجود قيادة فعالة قادرة على إدارة العمليات والاستعمال الأمثل للموارد، فضلاً عن القدرة على التطوير المستمر وتمكين الموظفين من المساهمة بفعالية، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

أهمية التميز المؤسسي

تسعى كافة المؤسسات والمنظمات إلى تحقيق التميز، وتتجلى أهمية التميز المؤسسي في النقاط الآتية:

- تحتاج المنظمات إلى أدوات وطرق لتحديد العقبات عند ظهورها.
- تحتاج المنظمات إلى طريقة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات.
- تحتاج المنظمة إلى تطوير أعضائها بشكل مستمر، سواء من المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في التمييز بين المنظمة من حيث الأداء مقارنة بالمنظمات المنافسة.
- يجب على المنظمة أن توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو جماعة.. (زيدان، 2003).
- تسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة مما يساعد على تحقيق التواصل الفعال في كافة الاتجاهات بين العاملين والمنظمة من جهة، وبين المنظمة والمجتمع والبيئة الخارجية من جهة أخرى.

- الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة وإدارة عملياتها بما يتوافق مع احتياجات أصحاب المصلحة، بهدف تحقيق نتائج إيجابية وجذب أصحاب مصلحة جدد، من خلال تحقيق التميز في الأداء التنظيمي، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وتحقيق ولائهم مما يشجعهم على بذل المزيد من الجهود ويزيد من رغبتهم في البقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة، وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
- حشد جهود وطاقات المنظمة لتحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف وتطوير آليات العمل التي تؤدي إلى تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي وبالتالي بقاء المنظمة واستمرارها.
- زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والأزمات من خلال الاستثمار في فرص النمو وتحسين العمليات. (اللوزي ، 2003).

أبعاد التميز المؤسسي

أبعاد التميز المؤسسي:

1. **التميز القيادي:** للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على التوجه نحو الإبداع والتميز. ويتم تحقيق ذلك من خلال مهاراتهم القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير الإبداعي الذي يبتعد عن التقاليد. كما أنها تركز على تشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة. إذا اتبعت القيادة العليا استراتيجية الباب المفتوح ودعمت التواصل المباشر بينها وبين الأفراد، فإن هذا يسمح بتبادل المعلومات فيما يتعلق بفعالية المنظمة وقدرتها على المنافسة واقتراح وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. هناك مجموعة من الأنشطة التي ينبغي على القادة القيام بها لتشجيع ظهور التميز في المنظمة. يعمل نظام العمل اللامركزي داخل المنظمة على تسهيل تدفق المعلومات والأفكار المبتكرة بشكل مباشر بين الموظفين والقيادة العليا دون حواجز بيروقراطية. وبالمثل، فإن القدرة على الابتكار لدى الأفراد تتأثر بأسلوب القيادة الديمقراطي. القائد العظيم الذي يستطيع أن يرى الكثير من المشاكل في موقف واحد يشير إلى الأخطاء والعيوب والنقائص (Borghini, 2013).

2. **التميز الخدمي:** جميع فئات العملاء هم مستهلكون للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على منتج لا يلبي احتياجات فئات العملاء أو لا يتجاوز توقعاتهم فإن هؤلاء العملاء يلجؤون إلى التعامل مع المنافسين. وفي ضوء إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على وجود عيوب في أسلوب تقديم الخدمة أدت إلى إنتاج هذه الخدمة، وتؤدي هذه الأهداف إلى وضع خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو القصور. ليس هناك شك في أن استعمال نهج منظم لحل المشكلات يتيح حركة مستمرة نحو التحسين المستمر. (النعيمي، صويص، 2008).

3. **التميز البشري:** إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري. وتعود هذه الأهمية إلى أن الإنسان هو صاحب القرار، والمسؤول عن التحديث والابتكار، ووسيط التعلم في المنظمة. لا شك أنه على الرغم من الأساليب الكمية الحديثة في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية فإن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر المسيطر في عملية اتخاذ القرار. ومن الصعب أن نتخيل أن مجرد وجود أداة لمساعدة منظمة في اتخاذ القرارات يعني بالضرورة أن الفكر البشري ليس ضرورياً لاستكمال عملية اتخاذ القرار. القيادة والموارد البشرية والخدمات هي إطار عملي يستخدم في أغلب دول العالم

يهدف تقييم الأداء المؤسسي والاسترشاد به لتحقيق وتطوير وتحسين مستمر للمؤسسات المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق التميز (غازي، 2014).

4. **التميز المعرفي:** المعرفة هي استراتيجية تعمل على تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال التكنولوجيا المتعلقة بإنتاج المعرفة وجمعها وتوزيعها، بما يهدف إلى خلق قيمة جديدة، وزيادة الابتكار، وزيادة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة، بهدف التكيف مع التغيرات وزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الفرص واستغلالها (farhan, dautres, 2016).

5. **التميز الاستراتيجي:** يعني تحرك المنظمة بناء على رؤية واضحة ومتكاملة وهي الإطار الصحيح والمنهج الصحيح لتحقيق أقصى استفادة من إمكانياتها ومواردها لتحقيق أهداف المنظمة والتوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق المتكامل (الهيبي، 2006).

الدراسات السابقة Literature Review

➤ الدراسات العربية:

1- **دراسة (حجازي ، مجدي، 2024):** هدفت هذه الدراسة إلى تعريف القارئ غير المتخصص بموضوع التميز المؤسسي والغرض منه وعرض بعض نماذجه وتحديد درجة الواقعية في تطبيق نماذج التميز المؤسسي ومدى إمكانية الاستفادة من نماذج التميز المؤسسي في جميع الدول وفي جميع المجالات وعلى جميع المستويات. أثارت هذه الدراسة تساؤلين: هل من المناسب منح جوائز التميز المؤسسي لبعض المؤسسات التي تتقدم بطلب للحصول عليها لتحقيق حالة عامة من التميز المؤسسي في كافة المؤسسات الحكومية؟ هل نماذج التميز المؤسسي قابلة للتطبيق في جميع المجالات وجميع المؤسسات؟ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تناولت الظاهرة محل الدراسة (التميز المؤسسي) وحددت خصائصها وخصائصها ووصفتها تفصيلياً وتحديد خصائصها ونتائجها. كما تم استعمال نهج مقارن لفحص الاختلافات بين نماذج التميز الأوروبية في سنوات مختلفة وتحديد الاختلافات الأساسية. نتائج الدراسة: من خلال دراسة موضوع التميز المؤسسي تبين أن هذا الموضوع هو امتداد لما يسمى بنظام الجودة، وأن الكثير من الدول والمؤسسات في العالم تعمل بنظام التميز المؤسسي وتحدد له نماذج ومعايير تجعله صالحاً للاستعمال في كافة المجالات وعلى كافة المستويات. تناولت هذه الدراسة الإطار النظري ولمفاهيمي للتميز المؤسسي، ثم حددت معايير التميز المؤسسي في أحد أهم نماذج التميز المؤسسي وهو النموذج الأوروبي (EFQM، المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة). وقد أدّى ذلك إلى طرح استنتاجات ومقترحات، لعل أبرزها أهمية إيجاد نماذج تميز مؤسسي خاصة بكل دولة تتلاءم مع ظروف وطبيعة شعبها، وكذلك أهمية إيجاد مستويات لنماذج التميز المؤسسي أكثر دقة وتفصيلاً لكافة الأنشطة والأعمال في كافة المجالات وعلى كافة المستويات.

2- **دراسة (المالكي وحوالة ، 2023) :** تعد من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع الذكاء التنظيمي في البيئة التعليمية بالملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استعمال المشرفين التربويين في مدينة مكة المكرمة لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. أجريت هذه الدراسة ff المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 360 معلماً. ركزت الدراسة على

أربعة أبعاد رئيسية للذكاء التنظيمي: الرؤية الاستراتيجية، والرغبة في التغيير، ونشر المعرفة، وضغط الأداء. وأظهرت النتائج أن أداء المشرفين التربويين في أبعاد الذكاء التنظيمي كان متوسطاً بشكل عام. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغيرات مثل سنوات الخبرة والمؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها. أوصت هذه الدراسة بتعزيز أبعاد الذكاء التنظيمي لدى المشرفين التربويين من خلال برامج التدريب والتطوير، مع التركيز على تنمية المهارات المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية ونشر المعرفة. يهدف هذا العمل إلى رفع الأداء الإشرافي وتحقيق الأهداف التعليمية.

3- **دراسة (يوسف، 2022):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الوعي الاستراتيجي في زيادة التميز المؤسسي دراسة حالة جامعة غزة، والكشف عن العلاقة بين الوعي الاستراتيجي والتميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة غزة، والكشف عن أثر الوعي الاستراتيجي على التميز المؤسسي لدى العاملين في جامعة غزة في علاقتها بتغيير (الجنس، الوظيفة، الدرجة العلمية). وقد شملت عينة الدراسة (125) أستاذاً جامعياً و(52) إدارياً.

قام الباحث بتوزيع الاستبانات الكترونياً على عينة الدراسة، وتم استرداد (116) عضو هيئة تدريس و(48) إداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الوعي الاستراتيجي لدى العاملين بجامعة غزة بلغت (86.42 %) وهي نسبة "مرتفعة جداً". وأظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الوعي الاستراتيجي في الجامعة بلغت (85.78 %) وهي نسبة "مرتفعة". وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن نسبة الوعي الاستراتيجي المستخدم في الجامعة بلغت (84.32 %) وهي نسبة "مرتفعة جداً". وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن نسبة الوعي الاستراتيجي لدى الموظفين بلغت (89.17 %) وهي نسبة "مرتفعة جداً". وأظهرت نتائج الدراسة أن نسبة التميز المؤسسي بلغت (84.83 %) وهي نسبة مرتفعة جداً. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة قيام القيادة الجامعية بالتركيز على الوعي الاستراتيجي نظراً لأهمية التأثير في تعزيز التميز المؤسسي. كما أوصت الدراسة بضرورة استفادة القيادات الجامعية من تجارب الجامعات العالمية التي حققت التميز المؤسسي من خلال استعمال الوعي الاستراتيجي، وعقد دورات متخصصة للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لتعريفهم بأهمية الوعي الاستراتيجي في زيادة التميز المؤسسي.

4- **دراسة (السالم ومنصور، 2022):** هدفت إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الأهلية في عمان بالأردن من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما. بالإضافة إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً حول مستوى الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري من خلال متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي ff الاستبانة وطبقت على عينة تكونت من (396) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة جاء مرتفعاً مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى التميز الإداري.

5- **دراسة (البديري، المطيري، 2021):** تُعد هذه إحدى الدراسات التي تسعى إلى ربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات العملية في مجال الإدارة التربوية. هدفت إلى التعرف على الأطر النظرية المتعلقة بالأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية، وتحديد الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي، ودراسة متطلبات تطبيق هذا المدخل في البيئة التعليمية بدولة الكويت. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها لفهم العلاقات بين الظواهر قيد الدراسة. وأظهرت النتائج أن تحسين الأداء الإداري يتطلب مجموعة من المتطلبات منها تطوير رؤية استراتيجية عملية تتوافق مع إمكانيات المدرسة، وتطوير آليات تنظيمية لزيادة التواصل بين القيادة والموظفين، وتشجيع الموظفين على

تقديم أفكارهم لتطوير عمل المدرسة. اوصت هذه الدراسة بتبني منهج الذكاء التنظيمي كأداة لتحسين الأداء الإداري في المدارس الثانوية. ويتم تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة وتعزيز ثقافة المشاركة والابتكار بين الموظفين مما يساعد على تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفعالية.

6- **دراسة (خميس وآخرون، 2020):** أجريت بهدف التعرف على الأسس النظرية لمنهج الذكاء التنظيمي ورصد المعوقات التي تواجه تطبيقه لتطوير الأداء الإداري للعاملين بجامعة الفيوم. تم اتباع المنهج الوصفي المسحي وتم استعمال الاستبيان كأداة. وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق منهج الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بجامعة الفيوم كانت متوسطة، ومن أهمها: كثرة ضغوط العمل التنظيمية، والطبيعة النمطية والروتينية لأنظمة العمل، وعدم الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية، ومقاومة التغييرات الإدارية، وقلة برامج التدريب، وضعف استعمال أدوات الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في مكان العمل.

7- **دراسة (قرني، 2016):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق نموذج كالبرشت، بالإضافة إلى التعرف على أهمية هذا النموذج في تحقيق التميز في الأداء والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء التنظيمي في الجامعة فيما يتعلق بمتغيري مكان العمل والرتبة الأكاديمية. تم إجراء هذا البحث ff المنهج الوصفي المسحي ff استبانة وعينة مكونة من 152 عضو هيئة تدريس. خلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأن أبعاد الذكاء التنظيمي تساهم بشكل كبير في تميز الأداء في الجامعة. كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بمتغير مكان العمل، وكانت الفروق المتعلقة بمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء هيئة التدريس.

➤ الدراسات الأجنبية

1- **دراسة (Bahmanyari,Taboli,2017):** أشارت الدراسة إلى أن الذكاء التنظيمي هو مزيج من جميع المهارات التي تحتاجها المنظمات وتستخدمها؛ فهو يمكّننا من اتخاذ القرارات التنظيمية. يمكن للذكاء التنظيمي أن يزيد من فعالية الهياكل المعلوماتية الموجودة في تحقيق الأهداف التنظيمية ويؤدي إلى مرونة تنظيمية. كان الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين الذكاء التنظيمي ومرونة تنظيمية في جامعة شيراز للعلوم الطبية. الطريقة: هذه دراسة تطبيقية من حيث الغرض ووصفية من حيث المنهج. يتكون مجتمع الدراسة من 1200 موظف يعملون في جامعة شيراز للعلوم الطبية. تم اختيار المشاركين عن طريق أخذ العينات الملائمة. بناءً على صيغة كوشران، تم تحديد حجم العينة 296 بمستوى ثقة 95%. تضمنت أدوات القياس استبيان الذكاء التنظيمي المكون من 36 بنداً والذي طوره ألبريشت (2003) واستبيان مرونة تنظيمية طوره الباحث ويتضمن 30 بنداً. تم استعمال رأي الخبراء لتحديد مدى صحة الاستبيانات وتم التأكد من موثوقيتها ff معامل ألفا كرو نباخ عبر برنامج SPSS، الإصدار 19. النتائج: كان لدى الموظفين الدائمين أعلى تكرار بين المشاركين (50%). من حيث التعليم، كان الموظفون الحاصلون على درجة البكالوريوس هم الأكثر تكراراً (58%). أظهرت القيم التي تم الحصول عليها لجميع المتغيرات وجود علاقة إيجابية مهمة بين الذكاء التنظيمي والمرونة. الاستنتاج: يوصى بأن يتخذ مسؤولو الجامعة تدابير لإدراج دورات الذكاء التنظيمي في برامج التدريب أثناء الخدمة لتعزيز مرونة الجامعة وتحسين عملية تقديم الخدمة وسرعتها.

2- **دراسة (Ghasemian,2014):** تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين رأس المال الفكري والذكاء التنظيمي في المنظمات القائمة على المعرفة. هذه الدراسة هي دراسة ارتباط تحليلية وصفية، ويشمل مجتمع البحث جميع المؤسسات التعليمية في طهران، إيران. تم تحديد حجم العينة ff أسلوب أخذ العينات العنقودية العشوائية. تم استعمال معاملات ارتباط بيرسون في تحليل التباين لتحليل البيانات. تم استعمال استبيان مجمع مكون من 49 بنداً لتقييم الذكاء التنظيمي. تم تطوير أسئلة الاستبيان لتتطلب مقياس ليكرت مغلق من خمس نقاط. أيضاً، نظراً لتشابه بعض الأسئلة، تم تقليل عدد الأسئلة إلى 42 سؤالاً. يقيس هذا الاستبيان رأس المال البشري ورأس المال السهمي (العميل). تم تحليل البيانات ff برنامج SPSS. نظراً لأن رأس المال التنظيمي جزء من الذكاء التنظيمي، فإن إطاره الهيكلي مرتبط بالإطار الهيكلي للذكاء التنظيمي. وبالتالي، تؤكد الدراسة على ضرورة إقامة علاقة بناءة بين عناصر رأس المال الفكري والذكاء التنظيمي لتحقيق الربحية. في السنوات الأخيرة، تم اتخاذ قرار سليم في مجال تطوير المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة. لتقييم حالة رأس المال الفكري والذكاء التنظيمي بشكل أشمل، يُقترح دراسة مكونات الذكاء التنظيمي التي تُعززه وتزيد من فعالية وكفاءة المنظمات القائمة على المعرفة. ولتحقيق هذا الهدف، لا بد من إجراء المزيد من البحوث من قبل الباحثين الناشئين في مجال البحث العلمي.

3- **دراسة (Davoudi at al,2014)** هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين التعلم التنظيمي والذكاء التنظيمي والتمكين في المدارس الثانوية في كرج. منهج البحث هو وصفي وارتباطي. يتكون المجتمع الإحصائي للدراسة الحالية من المعلمين ($n = 537$). وبناء على جدول مورغان، فإن حجم العينة يقدر بنحو 217 معلماً. كانت طريقة أخذ العينات هي أخذ العينات العنقودية العشوائية. لقد تم استعمال ثلاثة استبيانات لجمع البيانات في هذه الدراسة. ولجمع البيانات تم استعمال مقياس كارل ألبريشت (2003) السباعي الأبعاد والذي يتضمن الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والاستعداد للتغيير، والمعنويات، والتوافق والقدرة على التكيف، وانتشار المعرفة، وضغوط الأداء. تم فحص معامل موثوقية الاستبيانات ff ألفا كرو نباخ. وبعد تحليل البيانات ff معامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد الهرمي والمتدرج وتحليل المسار تم التأكد من الفرضية الرئيسية للبحث. وأظهرت معاملات تحليل المسار أن من بين العوامل المؤثرة على التمكين فإن متغير الذكاء التنظيمي بمعامل قدره 0.493 له التأثير الأكبر على التمكين. وأظهرت نمذجة المعادلات البنوية أن أبعاد التعلم التنظيمي والذكاء التنظيمي تفسر حوالي 27.5 % من التباين في تمكين المعلمين. وبالتالي، فإن ما يقرب من 72.5 % من التباين المتبقي يمكن تفسيره بمتغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة المستقلة. وأظهرت النتائج المتعلقة بالفرضيات المحددة أن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين جميع أبعاد التعلم التنظيمي والذكاء التنظيمي والتمكين.

تعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال المراجعة المنهجية للدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، التي تناولت موضوعي الذكاء التنظيمي والتمكين المؤسسي، يتبين أن هناك فجوة بحثية واضحة لم تُغطَّ بشكل كافٍ في الأدبيات الإدارية، سواء من حيث المنهج التحليلي المستخدم، أو من حيث سياق التطبيق وعمق الربط بين المتغيرات.

ففي الإطار العربي، ركزت أغلب الدراسات على توصيف واقع الذكاء التنظيمي، دون التعمق في تحليل أثره السببي في مخرجات الأداء التنظيمي الشامل. فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة (المالكي وحوالة، 2023) أبعاد الذكاء التنظيمي في بيئة تعليمية، لكنها انحصرت في توصيف ممارسات المشرفات التربويات من منظور المعلمين، دون أن تربط ذلك بشكل

منهجي بمستوى الأداء المؤسسي أو أبعاده. كما جاءت دراسة (المطيري، 2021) في السياق التعليمي ذاته، إذ اقترحت الذكاء التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الإداري، إلا أنها لم تعتمد تحليلًا إحصائيًا للعلاقة بين المتغيرات، واكتفت بطرح توصيات تطبيقية.

وعلى نحو مماثل، تناولت دراسة (السالم ومنصور، 2022) العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتميز، إلا أن تركيزها كان منصبًا على التميز الإداري وليس المؤسسي، كما أنها لم تُجر تحليلًا تفصيليًا لأبعاد الذكاء التنظيمي السبعة، ولم تتناول العلاقة على نحو سببي يمكن من خلاله التنبؤ بمخرجات الأداء.

أما في الأدبيات الأجنبية، فغالبًا ما جاء تناول الذكاء التنظيمي ضمن إطار مفاهيمي ضيق أو مرتبط بمتغيرات بسيطة، دون ربطه مباشرة بمفهوم التميز المؤسسي. على سبيل المثال، ركزت دراسة (Ghasemian, 2024) على العلاقة بين رأس المال الفكري والذكاء التنظيمي في مؤسسات تعليمية إيرانية، دون أن تتطرق إلى النتائج التنظيمية الشاملة مثل التميز. في حين اهتمت دراسة (Daviudi et al, 2014) بالعلاقة بين التعلم التنظيمي والذكاء التنظيمي وتمكين المعلمين، وقد استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية، غير أنها لم تتناول التميز المؤسسي بوصفه ناتجًا إستراتيجيًا.

كذلك، تناولت دراسة (Bahmanyari, Taboli, 2017) العلاقة بين الذكاء التنظيمي والمرونة التنظيمية، وهو متغير ذو طابع تمكيني لا يعكس بصورة مباشرة مؤشرات التميز المؤسسي.

وبتحليل الفجوة بين هذه الدراسات، يتضح أن معظمها اقتصر على أبعاد جزئية من الذكاء التنظيمي دون استعمال نموذج متكامل مثل نموذج كارل ألبريشت. ولم يربط الذكاء التنظيمي بالتميز المؤسسي كمتغير تابع يتضمن أبعادًا شاملة لأداء المؤسسة. وقد ركزت على سياقات تعليمية أو بيانات خاصة، دون تناول المؤسسات الحكومية الخدمية، خاصة في الدول العربية والعراق تحديدًا.

تتمثل الفجوة في غياب دراسات عربية أو أجنبية تناولت الأثر السببي للذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة على التميز المؤسسي بأبعاده الخمسة في المؤسسات الحكومية الخدمية، خصوصًا في السياق العراقي، مع توظيف نموذج نظري متكامل وأساليب تحليل كمية دقيقة لذا تأتي هذه الدراسة لتسد تلك الفجوة من خلال:

السياق التطبيقي: حيث تطبق في مؤسسة خدمية حكومية عراقية (مديرية بلدية قلعة سكر)، وهو سياق نادرًا ما تناولته الدراسات.

النموذج النظري: إذ تعتمد منهجيًا على نموذج الذكاء التنظيمي لكارل ألبريشت بأبعاده السبعة، وتربطه بشكل مباشر بأبعاد التميز المؤسسي الخمسة.

المنهجية التحليلية: تستعمل أدوات تحليل كمية تشمل المتوسطات، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط لاختبار العلاقة السببية بين المتغيرات، وليس مجرد الارتباط العام.

الجانب التطبيقي Empirical Part

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الحالي في جميع العاملين في مديرية بلدية قلعة سكر بمحافظة ذي قار، والبالغ عددهم الإجمالي (110) موظفًا، وفق البيانات الرسمية الصادرة عن المديرية. ويُعد هذا المجتمع محدود الحجم، مما يُمكن الباحث من التعامل معه بمنهجية دقيقة دون الحاجة إلى العينة الطبقية أو المعقدة.

ولغرض تحديد حجم العينة المناسب لتحقيق مستوى ثقة مقبول (95%) بهامش خطأ لا يتجاوز (5%)، تم الرجوع إلى جدول مورغان، والذي يُعد أحد أكثر الجداول اعتمادًا في البحوث الإدارية والاجتماعية لتحديد حجم العينة من مجتمعات صغيرة أو متوسطة الحجم. وبحسب هذا الجدول، فإن الحجم الأمثل للعينة من مجتمع قوامه (110) فردًا هو (86) فردًا على الأقل لضمان تمثيل إحصائي معقول ونتائج قابلة للتعميم داخل السياق نفسه.

وانطلاقًا من ذلك، ولضمان قوة إحصائية أكبر في التحليل الكمي، تم اختيار عينة مقدارها (90) موظفًا ff أسلوب العينة العشوائية البسيطة، الذي يمنح افراد المجتمع فرصًا متساوية للتمثيل ويقلل من التحيز. وقد تم توزيع أدوات القياس (الاستبانات) يدويًا على العينة المختارة بالتنسيق مع الإدارة المعنية.

وبعد جمع الاستبانات، تبين أن (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك لأسباب متعددة تمثلت في:

- وجود إجابات ناقصة على أكثر من (25%) من فقرات المقياس.
 - تكرار نفس الخيار في جميع فقرات الاستبانة، بما يخالف قواعد الصدق الداخلي.
- تجدر الإشارة إلى أن استبعاد هذه الاستبانات لم يكن عشوائيًا أو تقديريًا، بل استند إلى معايير الصلاحية الإحصائية وجودة البيانات، وهو ما يعكس حرص الباحث على ضمان دقة النتائج وموثوقية التحليل.
- وبذلك، تم اعتماد (85) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة 77.3% من مجتمع الدراسة الكلي، ويُعد ذلك معدل استجابة مرتفعًا ومقبولًا في الدراسات الميدانية داخل مؤسسات الخدمة العامة.

أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، وفق منهجية علمية متكاملة توازن بين الجانب النظري والتحليل الكمي، وذلك على النحو الآتي:

1. البيانات الأولية:

تمثل البيانات الأولية في هذه الدراسة المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي، وقد تم جمعها ميدانيًا من عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين العاملين في مديرية بلدية قلعة سكر، وذلك ff أداة استبيان مُعدة ومبنية لأغراض الدراسة الحالية. وقد تضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: معلومات عامة عن الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (مثل: الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة).

- الجزء الثاني: فقرات تقيس أبعاد الذكاء التنظيمي وفق نموذج كارل ألبريشت (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، العطاء، التناغم، نشر المعرفة، ضغط الأداء).
- الجزء الثالث: فقرات تقيس أبعاد التميز المؤسسي (التميز القيادي، الخدمي، البشري، المعرفي، الاستراتيجي).

وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي لتقدير إجابات العينة، وهو من أكثر المقاييس شيوعاً لقياس الاتجاهات والسلوكيات في البحوث الإدارية. ولضمان الصدق والثبات في أداة القياس، تم اتباع الخطوات الآتية:

1. التحكيم العلمي (الصدق الظاهري والمحتوى): تم عرض الاستبيان على لجنة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، والقياس التربوي، وذلك بهدف التحقق من سلامة الصياغة اللغوية، ومناسبتها للبيئة التنظيمية محل الدراسة، ومدى تمثيل الفقرات للأبعاد النظرية للمتغيرات. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وأجريت التعديلات اللازمة لضمان وضوح الفقرات ودقتها.

2. اختبار الثبات: تم حساب معامل الثبات الداخلي ff معامل "ألفا كرونباخ" بعد جمع البيانات.

3. البيانات الثانوية : تشمل البيانات الثانوية الإطار النظري والمعرفي الذي استندت إليه الدراسة في بناء نموذجها المفاهيمي وفرضياتها. وقد تم جمع هذه البيانات من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المنشورة في الكتب والمراجع المتخصصة. والاستفادة من المقالات العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات والمجلات الأكاديمية المعترف بها، سواء الورقية أو الإلكترونية، المتاحة في قواعد البيانات مثل: Google Scholar، Scopus، ProQuest. وقد ساهمت هذه البيانات النظرية في تأطير المفاهيم، وتحديد الأبعاد الرئيسية لكل متغير، وبناء الفرضيات العلمية، فضلاً عن دعم التفسير التحليلي للنتائج.

الأساليب الإحصائية المعتمدة:

تم تحليل البيانات ff برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 26، وذلك لتوفير أدوات دقيقة وفعالة لاختبار فرضيات الدراسة. وتوزعت الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو الآتي:

- التحليل الوصفي الإحصائي: من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف وصف اتجاهات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وتحديد درجة توافر كل بعد من أبعاد الذكاء التنظيمي والتميز المؤسسي.
- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) استعمله للتحقق من درجة الثبات والاتساق الداخلي لأداة القياس، وقياس مدى اعتماديتها في جمع بيانات دقيقة وموثوقة.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

النتائج Results

- قياس صدق وثبات الاستبيان

ثبات الاستبانة: يقصد بثبات أداة الدراسة هو الاتساق في نتائج الاستبيان وإمكانية الحصول على نفس النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير إذا أعيد توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدة زمنية معينة، وقد أستعمل معامل الفا كرونباخ من أجل قياس صدق وثبات أداة الدراسة، وقد جاءت النتائج، كما في الجدول أدناه.

جدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات محاور الاستبيان

متغيرات الدراسة	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا-كرونباخ للثبات
الذكاء التنظيمي	الرؤية الاستراتيجية	4	0.948
	المصير المشترك	4	0.946
	الرغبة في التغيير	5	0.945
	العطاء	4	0.946
	التناغم	4	0.945
	نشر المعرفة	4	0.944
	ضغط الأداء	3	0.946
	0.942		
التميز المؤسسي	التميز القيادي	4	0.942
	التميز الخدمي	3	0.947
	التميز البشري	3	0.944
	التميز المعرفي	3	0.945
	التميز الاستراتيجي	3	0.945
0.940			
0.976			

- تشير نتائج معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لفقرات الاستبانة إلى مستوى عالٍ جداً من الاتساق الداخلي في أداة القياس، حيث بلغت درجة الثبات الكلية لفقرات مقياس الذكاء التنظيمي (0.942) ، ولم تقل أي من أبعاده السبعة عن (0.944)، ما يعكس تجانساً عالياً في استجابات المشاركين وفهماً دقيقاً لأبعاد المتغير، وبما يتوافق مع نموذج كارل ألبريشت المستخدم. كما أظهرت فقرات مقياس التميز المؤسسي بدورها مستوى ثبات ممتازاً بمتوسط كلي بلغ (0.940) مما يدل على انسجام إدراك العينة لمكونات التميز المؤسسي الخمسة، خاصة في سياق العمل الحكومي الخدمي. أما معامل الثبات الكلي للاستبانة فبلغ (0.976) ، وهي قيمة تُظهر موثوقية عالية للأداة البحثية، وتعزز من صلاحيتها للاستعمال في التحليل الكمي المتقدم. وتدلل هذه النتائج على أن جميع الفقرات كانت مصاغة بدقة علمية، وأنها تقيس فعلياً المفاهيم النظرية

المستهدفة، كما تؤكد أن الأداة البحثية مناسبة تمامًا للبيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، الأمر الذي يوفر أساسًا إحصائيًا قويًا لاختبار الفرضيات والتحقق من علاقات التأثير السببي بين متغيرات النموذج.

• وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية: تم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال (الجنس ، العمر، مدة العمل في المؤسسة ، التحصيل الدراسي) كما موضحة في الجدول ادناه:

جدول رقم (2) الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	48
	انثى	37
العمر	30 فما دون	25
	من 31 الى 40	49
	من 41 الى 50	10
	اكثر من 50	1
	اقل من 5 سنوات	18
س في المؤسسة	من 5 الى 10 سنوات	45
	من 11 الى 15 سنة	13
	اكثر من 15 سنة	9
	ابتدائية	4
لعلمي	ثانوية	25
	دبلوم	26
	بكالوريوس	27
	ماجستير	3
	دكتوراه	4

يتضح من الجدول أعلاه ان نسبة 56.5 من العاملين في المؤسسة هم من الذكور، والاعمار تتراوح بين 31 الى 40 وبنسبة 57.6 وهذه تشير الى ان العاملين هم فئة الشباب وهذا له مردود إيجابي على الأداء المؤسسي وان نسبة العاملين في المؤسسة لديهم خدمة تتراوح بين 5 الى 10 سنوات وبنسبة 52.9 هذا يدل على ان العاملين لديهم خبره كافية للعمل، وان النسبة الأعلى منهم هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 31.6 ثم يليها حملة شهادة الدبلوم بنسبة 30.6 مما يعطي طمأنينة بالقدرة على استيعاب أسئلة الاستبيان والاجابة عليها.

• الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

احتسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة البحث، وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

متغيرات الدراسة	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التنظيمي	الرؤية الاستراتيجية	1.9353	0.44009
	المصير المشترك	1.9559	0.45345
	الرغبة في التغيير	1.9553	0.42469
	العطاء	1.9765	0.47028
	التناغم والموائمة	2.0088	0.52955
	نشر المعرفة	2.0294	0.52385
	ضغط الاداء	1.9569	0.46230
درجة المحور الاول		1.9739	0.37273
المؤسسي	التميز القيادي	1.9647	0.53334
	التميز الخدمي	2.0667	0.50079
	التميز البشري	2.0863	0.57770
	التميز المعرفي	2.0353	0.69011
	التميز الاستراتيجي	2.0627	0.59871
المحور الثاني		2.0382	0.48008

من خلال الجدول أعلاه توزعت نتائج أبعاد الذكاء التنظيمي ضمن مدى متوسطات حسابية تراوحت بين (1.9353) و(2.0294)، وهي تقع جميعاً في النطاق الأدنى من مقياس ليكرت الخماسي، ما يشير إلى أن مستوى إدراك أفراد العينة لممارسات الذكاء التنظيمي في المؤسسة كان متوسطاً يميل إلى الانخفاض.

جاء بُعد الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الأدنى بمتوسط حسابي 1.9353 وانحراف معياري 0.44009 ، مما يدل على ضعف نسبي في وضوح التوجه الاستراتيجي لدى العاملين، ونقص في مشاركة القيادة لأهداف طويلة الأمد مع الموظفين.

تبعه بُعدا المصير المشترك والرغبة في التغيير بمتوسطين متقاربين (1.9559) و(1.9553) على التوالي، ويعكس ذلك درجة معتدلة من الإيمان بالهوية التنظيمية والاستعداد للتجديد، لكنها لا ترقى إلى مستوى الممارسات المؤسسية الفعالة في المنظمات عالية الأداء.

أما بُعدا العطاء (1.9765) والتناغم والمواءمة (2.0088) فقد شهدا ارتفاعاً طفيفاً في المتوسطات، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول نسبياً من التعاون وروح الفريق، إلا أنه ما زال ضمن المستوى المتوسط.

وحقق بُعد نشر المعرفة أعلى متوسط (2.0294) ، ما قد يشير إلى وجود بيئة تشجع نسبياً على تبادل المعلومات، وإن كان الانحراف المعياري (0.52385) يدل على وجود تباين في الإدراك بين الأفراد.

أما بُعد ضغط الأداء بلغ (1.9569) يعكس شعوراً بوجود توقعات تتعلق بالإنجاز والفعالية، لكنه لم يرتبط بمستوى عالٍ من التحفيز.

النتيجة العامة لمحور الذكاء التنظيمي بلغ متوسط الحسابي (1.9739) والانحراف المعياري (0.37273)، وهي تدل على مستوى إدراك متوسط يميل إلى الضعف، ما يعكس حاجة المؤسسة إلى تعزيز ممارسات الذكاء التنظيمي من خلال التدريب، التوجيه الاستراتيجي، وبناء ثقافة معرفية تشاركية.

أما تحليل نتائج التميز المؤسسي فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز المؤسسي بين (1.9647) و(2.0863) ، بانحرافات معيارية أعلى نسبياً من تلك الخاصة بالذكاء التنظيمي، ما يشير إلى تفاوت في آراء أفراد العينة حول جودة التميز المؤسسي في مؤسستهم.

جاء بُعد التميز القيادي في أدنى مرتبة بمتوسط حسابي 1.9647 وانحراف معياري 0.5334 ، مما يعكس ضعفاً في أساليب القيادة أو في قدرتها على إلهام وتمكين الأفراد لتحقيق التميز.

أما بُعدا التميز الخدمي والتميز الاستراتيجي فقد حققا متوسطين متقاربين (2.0667 و 2.0627) على التوالي، ما يشير إلى وجود توجه متوسط نحو جودة الخدمة والتخطيط الاستراتيجي.

بُعد التميز البشري سجل أعلى متوسط 2.0863 وهو مؤشر إيجابي نسبياً على اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، من حيث الاستقطاب، التنمية، أو التمكين.

وجاء التميز المعرفي بمعدل 2.0353 مع أعلى انحراف معياري 0.69011 ، مما يدل على تباين واضح في فهم الأفراد لممارسات إدارة المعرفة، ضعف في توحيد الممارسات الإدارية داخل الأقسام المختلفة.

المتوسط الكلي لمحور التميز المؤسسي بلغ (2.0382) وانحراف معياري (0.48008)، وهو يشير إلى مستوى متوسط من التميز المؤسسي لا يرقى للمأمول، خصوصاً في سياق المؤسسات الحكومية الخدمية التي تحتاج إلى ممارسات متقدمة لتحقيق الكفاءة والفعالية.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع معظم الدراسات العربية الحديثة (المالكي وحوالة ، 2023) ، (السالم ومنصور ، 2022) في أن ممارسات الذكاء التنظيمي والتميز المؤسسي لا تزال ضمن مستويات متوسطة دون الطموح، كما تتقاطع مع

بعض الدراسات الأجنبية كدراسة (Bahmanyari , Taboli 2017) و (Ghasemian,2014) في تأكيد محدودية الأثر والتفاوت بين الأبعاد.

اختبار الفرضيات

- اختبار الفرضية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي في مديرية بلدية قلعة سكر، عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول رقم (4) تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2)	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التأثير غير المعياري (B)	معامل التأثير المعياري (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)
0.778	0.605	0.600	0.30356	1.002	0.778	11.274	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية قوية وموجبة للذكاء التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي ($R = 0.778$)، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.605$) يشير إلى أن الذكاء التنظيمي يفسر أكثر من 60% من التغير في مستوى التميز المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة تعكس أهمية هذا المتغير في التفسير السلوكي والتنظيمي للنتائج.

عند النظر إلى معامل التأثير غير المعياري ($B = 1.002$)، نجد أن التأثير موجب، بمعنى أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في الذكاء التنظيمي تُقابلها زيادة بمقدار 1.002 في مستوى التميز المؤسسي، وهو تأثير ذو معنى عملي وواقعي.

وقد دعم ذلك إحصائياً اختبار ($t = 11.274$) بقيمة دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ما يعني أن هذا التأثير دال إحصائياً بدرجة عالية.

ونتيجة لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي على التميز المؤسسي، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض وجود أثر دال إحصائياً للذكاء التنظيمي على التميز المؤسسي.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	الثابت (Constant)	معامل التأثير غير	معامل التأثير المعياري	t قيمة	مستوى الدلالة الإحصائية
----------------	----------------------	----------------------	----------------	-------------------	-------------------	------------------------	--------	-------------------------

(Sig.)		(Beta)	المعياري (B)		للتقدير	(Adjusted R ²)	(Adjusted R ²)	(R)
0.000	5.242	0.499	0.544	0.985	0.41862	0.240	0.249	0.499

تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط إلى أن هناك أثراً دالاً إحصائياً وموجباً للرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي.

فقد سجلت قيمة معامل الارتباط $R = 0.499$ وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.249، ما يعني أن الرؤية الاستراتيجية تفسّر ما نسبته 24.9% من التغيرات في أداء التميز المؤسسي، وهي نسبة لا يمكن إغفالها في السياق الإداري التطبيقي.

كما أن معامل التأثير غير المعياري $B = 0.544$ يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الرؤية الاستراتيجية بوحدة واحدة، ارتفع التميز المؤسسي بمقدار 0.544.

وقد بلغت قيمة اختبار $t = 5.242$ بمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ تشير إلى أن التأثير ذو دلالة إحصائية عالية، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير للرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي، ونقبل الفرض البديلة التي تؤكد وجود تأثير معنوي للرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي في مديرية بلدية قلعة سكر.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمصير المشترك كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	الخطأ المعياري للتقدير	الثابت (Const ant)	معامل التأثير غير المعياري (B)	معامل التأثير المعياري (Beta)	t قيمة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)
0.567	0.321	0.313	0.39794	0.865	0.600	0.567	6.266	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى أن هناك علاقة إيجابية ومتوسطة القوة بين "المصير المشترك" و"التميز المؤسسي"، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.567$ ، وهي قيمة معتبرة في السياقات الإحصائية.

كما أظهرت نتائج معامل التحديد $R^2 = 0.321$ أن المصير المشترك يفسر نحو ثلث التباين (32.1%) في مستويات التميز المؤسسي، وهي نسبة تفسير مهمة، تدل على أن وجود مصير مشترك في المنظمة (أي شعور الموظفين بأنهم جزء من رؤية وهدف موحد) يعزز بشكل واضح أدائهم المؤسسي.

كذلك، فإن معامل $B = 0.600$ يدل على أن كل وحدة تحسين في إدراك الموظفين للمصير المشترك تُقابلها زيادة قدرها 0.600 في مستوى التميز المؤسسي، أما قيمة $t = 6.266$ ومستوى الدلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهذا يثبت وجود أثر دال إحصائياً ومباشراً للمصير المشترك على التميز المؤسسي، مما يعني أن وجود رؤية مشتركة وهوية جماعية داخل المنظمة ينعكس إيجابياً على أدائها المؤسسي وتميزها.

وعليه، نرفض الفرضية الصفرية القائلة بـ "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمصير المشترك في تحقيق التميز المؤسسي"، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أن للمصير المشترك أثر في تحقيق التميز المؤسسي.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفرعية في التغيير كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم(7) تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	الخطأ المعياري للتقدير	الثابت (Constant)	معامل التأثير غير المعياري (B)	معامل التأثير المعياري (Beta)	t قيمة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)
0.608	0.370	0.363	0.38328	0.693	0.688	0.608	6.985	0.000

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر دال إحصائياً للفرعية في التغيير بوصفه أحد مكونات الذكاء التنظيمي، في تحقيق التميز المؤسسي في مديرية بلدية قلعة سكر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.608$ ، وهي قيمة تدل على علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية، مما يعني أن الزيادة في مستوى الرغبة في التغيير تقترن بارتفاع في مستوى التميز المؤسسي.

كما سجل معامل التحديد $0.370 (R^2)$ ، ما يشير إلى أن الرغبة في التغيير تفسّر ما نسبته 37.0 % من التباين في مستويات التميز المؤسسي.

وبلغ معامل التأثير غير المعياري $0.688 (B)$ ، ما يعني أن كل وحدة زيادة في الرغبة في التغيير تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.688 وحدة في التميز المؤسسي، وهو تأثير واضح من الناحية العملية والتطبيقية.

أما قيمة اختبار (t) فقد بلغت 6.985، وهي قيمة مرتفعة إحصائياً، وقد اقترنت بمستوى دلالة 0.000، وهو أقل من 0.005، ما يعزز رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرغبة في التغيير في التميز المؤسسي، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً للرغبة في التغيير في تحقيق التميز المؤسسي .

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعطاء كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة المدروسة.

جدول رقم(8) تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	الخطأ المعياري للتقدير	الثابت (Constant)	معامل التأثير غير المعياري (B)	معامل التأثير المعياري (Beta)	t قيمة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)
0.631	0.398	0.391	0.37467	0.765	0.644	0.631	7.410	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى أن بعد "العطاء" يُعد من العوامل المؤثرة بقوة في التميز المؤسسي في مديرية بلدية قلعة سكر.

حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط $R = 0.631$ هذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً بين شعور الموظفين بالعبء – أي المساهمة، وتقديم الجهد الفردي للصالح العام – وبين مستوى التميز المؤسسي، مما يعني أن كلما زادت روح المبادرة والمساهمة لدى الموظف، انعكس ذلك على تحسين الأداء العام للمؤسسة.

كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.398$ يشير إلى أن العبء يفسر ما يقرب من 40% من التغير في التميز المؤسسي، وهي نسبة تفسير كبيرة في السياقات التنظيمية والإدارية تدل على أن "العبء" ليس مجرد سلوك فردي، بل هو عنصر فاعل في الحصول على أداء مؤسسي متقدم.

أما معامل B البالغ 0.644 فيوضح أن كل نقطة تحسن في مستوى العبء تؤدي إلى زيادة تقدر بـ 0.644 نقطة في التميز المؤسسي، مما يمنح هذا البعد وزناً عملياً معتبراً. وتدعم هذه النتيجة إحصائياً بقيمة $t = 7.410$ ومستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، ما يعكس دلالة إحصائية قوية، لذا بناءً على النتائج الإحصائية والدلالة القوية، نرفض الفرضية الصفرية التي تفترض "عدم وجود أثر دال إحصائي للعبء على التميز المؤسسي"، ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر للعبء في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

- **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتناغم كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	الخطأ المعياري للتقدير	الثابت (Constant)	معامل التأثير غير المعياري (B)	معامل التأثير المعياري (Beta)	t قيمة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)
0.671	0.450	0.444	0.35807	0.816	0.608	0.671	8.246	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين متغير التناغم بوصفه أحد الأبعاد الجوهرية للذكاء التنظيمي، ومتغير التميز المؤسسي، وذلك ضمن السياق التطبيقي للدراسة في بيئة محلية.

حيث أظهرت النتائج أن معامل الارتباط $R = 0.671$ يمثل علاقة ارتباط إيجابية قوية، تعني أنه كلما زاد مستوى التناغم الداخلي في المؤسسة (بمعنى الانسجام في الأهداف، التعاون، الوضوح في الأدوار، والتكامل بين الوحدات)، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق التميز المؤسسي في أبعاده المختلفة (القيادي، الخدمي، البشري، المعرفي، الاستراتيجي).

أما معامل التحديد $R^2 = 0.450$ ، هو يشير إلى أن متغير "التناغم" يفسر ما نسبته 45% من التباين في التميز المؤسسي، وهذه نسبة كبيرة نسبياً في الأبحاث الإدارية، تدل على أن التناغم ليس مجرد سلوك تنظيمي محبذ، بل عامل مؤثر فعلي في تشكيل قدرة المؤسسة على التفوق والتميز.

كذلك، فإن معامل التأثير غير المعياري $B = 0.608$ يشير إلى أن كل وحدة واحدة زيادة في مستوى التناغم، تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.608 وحدة في مستوى التميز المؤسسي، وهي قيمة تعكس أثراً ملموساً وقابلاً للقياس في الأداء المؤسسي.

وهذا ما يتوافق مع الدراسات التي اعتبرت أن المؤسسات الأكثر تنافسًا داخليًا هي الأقدر على تفعيل مواردها وتحقيق نتائج أفضل، خاصة في بيانات الخدمة العامة.

أما من الناحية الإحصائية، فإن قيمة $t = 8.246$ المرتفعة للغاية، مقرونة بمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، تدل على أن التأثير ليس عشوائيًا، بل دال إحصائيًا بدرجة عالية جدًا، بما يعني أن النموذج موثوق في تأكيد العلاقة بين التنافس والتميز.

بالنظر إلى دلالة النتائج الإحصائية والعملية، نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود أثر دال إحصائيًا للتنافس على التميز المؤسسي" ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر للعطاء في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية السادسة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	الخطأ المعياري للتقدير	الثابت (Constant)	معامل التأثير غير المعياري (B)	معامل التأثير المعياري (Beta)	t قيمة	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)
0.680	0.463	0.456	0.35395	0.773	0.624	0.680	8.458	0.000

تعكس نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر قوي ودال إحصائيًا لـ "نشر المعرفة" كأحد أبعاد الذكاء التنظيمي على مستوى "التميز المؤسسي" في مديرية بلدية قلعة سكر

وقد أظهر النموذج أن نشر المعرفة يفسر ما يقارب نصف التباين في التميز المؤسسي $R^2 = 0.463$ ، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا في الدراسات التنظيمية، ما يدل على أن سياسات ومعايير تبادل المعرفة التنظيمية (مثل تداول الخبرات، التوثيق، التدريب، والتعلم المؤسسي) تلعب دورًا حاسمًا في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز تميزه.

أما معامل التأثير غير المعياري $B = 0.624$ فيشير إلى أن كل تحسن في مؤشر نشر المعرفة يؤدي إلى زيادة قدرها 0.624 وحدة في مستوى التميز المؤسسي، وهو تأثير كبير من الناحية التطبيقية.

وتعزز قيمة $t = 8.457$ المرتفعة جدًا، إلى جانب الدلالة الإحصائية $\text{Sig.} = 0.000$ صحة هذه العلاقة وموثوقيتها، بما يعني أن النموذج لا يفسر العلاقة فحسب، بل يُثبتها بشكل واضح.

لذا وفقًا للنتائج أعلاه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود أثر دال إحصائيًا لنشر المعرفة على التميز المؤسسي". ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر دال إحصائيًا لنشر المعرفة على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة.

الاستنتاجات

1. إن وضوح الرؤية الاستراتيجية وتكاملها مع العمليات التشغيلية يعزز التميز في الأداء المؤسسي، حتى في بيئات منخفضة الموارد. فقد أظهرت النتائج أن الرؤية الاستراتيجية لها تأثير إيجابي دال إحصائيًا على التميز المؤسسي، وهو ما يدل على أن وضوح الاتجاه المستقبلي وتوافق العاملين معه يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وقد توافقت هذه نتائج دراسة (Davoudi et al. 2014) التي أكدت أهمية الرؤية الاستراتيجية في تمكين المدارس الثانوية، إلا أن الدراسة الحالية تميزت بربطها المباشر بين الرؤية والتميز المؤسسي في مؤسسة خدمية عامة، وهو ما لم تتناوله تلك الدراسات بتفصيل مماثل.
2. المصير المشترك لا يُعد مجرد عنصر ثقافي، بل ركيزة مؤثرة في بناء أداء مؤسسي متميز. فقد أثبتت النتائج أن بعد المصير المشترك يرتبط بشكل دال إحصائيًا وموجب بالتميز المؤسسي، مما يشير إلى أن شعور العاملين بالانتماء لهدف موحد ووعي جماعي بالمصالح التنظيمية يُحفز على الأداء العالي. وتتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Bahmanyari , Taboli, 2017) التي بينت أهمية بناء توافق داخلي في تحقيق المرونة المؤسسية، لكنها لم تربط ذلك صراحة بالتميز المؤسسي كما فعلت هذه الدراسة.
3. توفر الرغبة في التغيير بيئة نفسية وتنظيمية داعمة للتطوير، وهي شرط أساسي للتميز المستدام. حيث أظهرت النتائج أن الرغبة في التغيير من قبل الموظفين تسهم بشكل كبير في رفع مستوى التميز المؤسسي. وتعكس هذه النتيجة بيئة تنظيمية مرنة نسبيًا، يمكنها التكيف مع المستجدات. هذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه (Aljubouri, 2014) بأن الرغبة في التغيير تمثل مؤشرًا على النضج الإداري، لكنها تضيف بُعدًا تطبيقيًا أكثر دقة من خلال إثبات الأثر الكمي على التميز المؤسسي.
4. العطاء داخل المؤسسة لا يُعد سلوكًا فرديًا فقط، بل أداة تنظيمية تُمكن الأداء الجماعي من التميز، حيث بينت نتائج التحليل وجود علاقة دالة إحصائيًا بين العطاء الوظيفي والتميز المؤسسي، ما يعكس تأثير السلوكيات الإيجابية التطوعية (مثل المساعدة، والمبادرة، والمشاركة دون مقابل مباشر) على تحسين جودة الخدمات. وقد دعمت هذه النتيجة جزئيًا ما جاء في دراسة (Keshavarz et al., 2018) التي ربطت بين الذكاء التنظيمي وبين إنتاجية العاملين، لكن الدراسة الحالية انتقلت بهذا الرابط إلى مخرجات مؤسسية مباشرة.
5. التناغم التنظيمي يشكّل بيئة حاضنة للإبداع المؤسسي، ويُعد مؤشرًا وقائيًا ضد تآكل الأداء. كشف التحليل عن علاقة ارتباط وتأثير قوية بين التناغم والتميز المؤسسي، بما يؤكد أن الانسجام الوظيفي والتعاون بين الفرق التنظيمية من العوامل الحيوية التي تؤدي لأداء مؤسسي مستقر ومتطور. وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Ghasemian (2014) حول أهمية الهيكل المعرفي والتنظيمي في دعم الكفاءة المؤسسية، إلا أن الدراسة الحالية تقدم إسهامًا جديدًا من حيث الدمج بين التوافق الداخلي والنتائج المؤسسية.
6. نشر المعرفة التنظيمية لا يُعد فقط من مكونات رأس المال الفكري، بل هو أحد أبرز محددات التميز المؤسسي في السياقات الحكومية. حيث جاءت نتائج تحليل هذا البُعد على رأس الأبعاد من حيث التأثير، حيث فسر ما يقرب من نصف التباين في التميز المؤسسي. وهذا يُظهر أن نقل المعرفة وتداول الخبرات والممارسات الناجحة داخل المنظمة يُعد أحد أقوى محركات التميز في الأداء المؤسسي. وقد أشارت دراسة (Davoudi et al, 2014) إلى أثر التعلم التنظيمي، لكن الدراسة الحالية تقيس الأثر بدقة على مخرجات التميز المؤسسي.

التوصيات

بناء على نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات التميز المؤسسي من خلال تنمية الذكاء التنظيمي بما يتناسب مع خصوصية البيئة الحكومية العراقية، من خلال تطوير نماذج تقييم محلية تأخذ بعين الاعتبار ضعف البنية التحتية، والقيود المالية، ونقص الكفاءات، لضمان تحقيق نتائج واقعية ومستدامة:

- 1- تعزيز الرؤية الاستراتيجية حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيًا للرؤية الاستراتيجية على التميز المؤسسي؛ وعليه توصي الدراسة بضرورة تفعيل مشاركة العاملين في صياغة وتحديث الرؤية المؤسسية، بما يضمن توافقها مع الإمكانيات المحلية والواقع التنفيذي، وتحويلها إلى خطط تشغيلية واضحة قابلة للتنفيذ والتقييم الدوري.
- 2- بناء ثقافة المصير المشترك داخل المؤسسة، نظرًا للأثر الإيجابي لبُعد المصير المشترك، توصي الدراسة بتعزيز الشعور الجماعي بالانتماء والهدف من خلال تكثيف برامج التواصل الداخلي، وتنمية ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والمصلحة المشتركة، بما يساهم في توحيد الجهود نحو التميز في تقديم الخدمة العامة.
- 3- دعم الرغبة في التغيير والتطوير، أثبتت النتائج أن الرغبة في التغيير تؤثر بوضوح على مستوى التميز المؤسسي. لذلك توصي الدراسة بتوفير برامج تدريبية داخلية تدعم الموظفين في تطوير مهارات التكيف مع التغيرات، وتشجعهم على المشاركة الفعالة في عمليات التطوير المؤسسي من خلال مقترحات عملية وواقعية.
- 4- تفعيل سلوكيات العطاء التنظيمي التطوعي، نظرًا لما أظهره بُعد العطاء من تأثير على الأداء المؤسسي، توصي الدراسة بتشجيع الموظفين على السلوكيات التطوعية والمبادرات الفردية التي تساهم في تحسين بيئة العمل، مع اعتماد نظم تقدير معنوية تحفز على الاستمرار في مثل هذه المبادرات.
- 5- تحسين مستويات التناغم والتكامل بين الوحدات الإدارية، بناءً على قوة تأثير بُعد التناغم، توصي الدراسة بتقوية علاقات العمل بين الوحدات التنظيمية من خلال تشكيل فرق تنسيقية دورية، وتطبيق آليات واضحة لإدارة المعارضات، بما يضمن بيئة عمل متناغمة تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي.
- 6- إنشاء منظومة فعالة لنشر المعرفة المؤسسية، أظهرت نتائج الدراسة أن نشر المعرفة من أكثر العوامل تأثيرًا في التميز المؤسسي. لذا توصي الدراسة بإنشاء قاعدة معرفية داخل المؤسسة لتوثيق الإجراءات الناجحة والخبرات المكتسبة، وتيسير تبادلها بين الموظفين، بما يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي المستمر.

المصادر References

• المصادر العربية

- الأسلم، خالد عياد (2023) مستوى الذكاء التنظيمي لدى قيادات كلية التربية بجامعة مصراته في ضوء نموذج كارل البريشت وعلاقته بالأداء الإداري، *المجلة العلمية لكلية التربية*، 21، 327-355.
- الجبوري، حيدر (2014) اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، *مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 30، 260-273.
- حجازي، مجدى. (2024). التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. *الأمن القومي والاستراتيجية*، 2(3)، 80-87.

- الحدادي، حسن (٢٠٠٧): الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية.
- خميس، إيمان ؛ مخلوف، سميحة (2020) آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البرشت " للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية 14(14) 425
- الزبد، عبد الله (2016) أثر إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع النفط الكويتي. رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.
- زيدان، عادل (٢٠٠٣): الأداء التنظيمي الطريق إلى الأداء المتميز ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السالم، آلاء (2021) الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان ،رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السالم، آلاء ، منصور عثمان (2022) الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان ، مجلة اتحاد الجامعات العربية لأبحاث التعليم العالي، 42 (2) 153-23175
- الشوربجي، أميرة (2021) العلاقة بين القيادة الأصلية والذكاء التنظيمي : دراسة تطبيقية على فروع البنوك في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية دار المنظومة، (72) 41-103
- النعمي ، صلاح الدين ،و صويص، راتب (2008). تحقيق الثقة في إدارة الجودة مفاهيم وممارسات دار اليازوري. عمان - الأردن.
- العباسي، إيناس وآخرون. (2020). العلاقة التبادلية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية العامة بمحافظة البحيرة مجلة الدراسات التجارية المعاصرة (6، العدد 10)، 257-304.
- غازي، علي، 2014 ، الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح العدد 03.
- قرني، أسامة، أبو سيف محمود (2016) مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كارل البريشت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (2) 61-104
- كامل، حاتم. (2024). دور الذكاء التنظيمي في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية. 461-939، 4(3) ،
- كمال، حنان البدري، محمود، حنان عبد الستار ،و المطيري، ياسر فيصل ندا. (2021). تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. مجلة كلية التربية (أسوان) 36(36) ، 208-223. doi: 10.21608/mkts.2021.265196
- اللوزي ، موسى (٢٠٠٣) التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة " ، عمان، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع .

المالكي، بدور ؛ حوالة ، سهير (2023) واقع ممارسة المشرفات التربويات الأبعاد الذكاء التنظيمي في مدينة مكة المكرمة مجلة العلوم التربوية، 9 (3) 120-89

محمد ، عبد الفتاح (٢٠٠٤): الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية نماذج تطبيقية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

الهلالى ، الشربيني (٢٠١٢) ترجمة النموذج الأوربي لإدارة التميز في المؤسسات ، القاهرة ، المركز العربي للتعليم والتنمية

الهيثي ، صلاح الدليم ، و الحرارسة ، محمد، (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات للعلوم الإدارية المجلد 33 العدد 02

يوسف علي عيسى أبو جربوع. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (76) , 92-76.

• المصادر الأجنبية

Ahmad, B. S., Sadq, Z. M., Othman, B., & Saeed, V. S. (2019). The impact of the quality of work life on organizational intelligence. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 931-946.

Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & knowledge management: *Thinking outside the silos. Executive White Paper*, 1, 17.

Albrecht, K. (2003). The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action. AMACOM.

Balouci, E. Ghasemian, M., (2014), The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Intelligence in Knowledge Based Organizations, *Journal of Business and Management Review*, 3 (8), 1-13

Bdee, E. R., & Shibly, M. (2024). The Impact of Human Resources Management practices in Institutional Excellence at Civil Service Bureau. *Amman Arab University Journal*, 9(1).

Borghini, EC. (2013): Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation. *Journal of creative behavior* viol, 31(1), 226-289-

Cheгани, M. (2016), the effects of organizational intelligence and creativity and creativity on Technological Innovation: A Case Study of Manufacturing Firms in Iran. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (7), 14-36.

- Cheгани, M.N., (2016), the effects of organizational intelligence and creativity and creativity on Technological Innovation: A Case Study of Manufacturing Firms in Iran *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (7), 14-36
- Daneshfard, K., Rajaei, Z., Bilondi, Z. M., & Banihashemi, S. A. (2016). The effect of organizational intelligence on talent management, using structural equations. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3 (2), 464, 467.
- Davoudi, A. H. M., Gilandeh, B. G., & Akbari, A. (2014). The Relationship between Organizational Learning and Organizational Intelligence, and Empowerment from Teachers' point of view. *International Journal of Scientific Management & Development*, 2(12)..
- Dogan, Ali and Anil, Ibrahim (2016) "The comparison of the individual performance levels between full-time and part-time employees: The role of Job satisfaction", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 235, 24 November, pp. 382-391
- Domínguez-Escrig, E., Mallén, F., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2023). Authentic leadership: boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*, Vol. 30 No. 1, pp. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2022-0129>
- Domínguez-Escrig, E., Mallén, F., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2023). Authentic leadership and innovation success. *The Learning Organization*.
- EFQM. (2020). The EFQM Model. European Foundation for Quality Management.
- Erfani Khanghahi M., Jafari P. (2013). A model for organizational intelligence in Islamic Azad University (zone 8). *Mathematics Education Trends and Research*, 2013, 1–10. <https://doi.org/10.5899/2013/metr-00021>
- farhan, A., & d'autres. (2016). the role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among employees. *pakistan journal of commerce and social sciences*, vol 10 (no 2).
- Gholami, S., & Safaei, S., (2012), The relationship between organizational intelligence and the performance of managers *Journal of education and instructional studies*, 2(2)
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*.

- Karimi, F., & Akbari, M., (2015), The mediation role of organizational intelligence in relationship between organizational learning capability and organizational citizenship behavior, *International Journal of Scientific Management and Development*, 3 (4), 260-269
- Keshavarz, H., Givi, M. E., & Shekari, M. R., (2018), Knowledge management infrastructures and organizational intelligence in Iranian research centers, *Data Technologies and Applications*, 52 (1), 1-15
- kiani, M., Jozam, M. & Jozam, M. (2020). Organizational Intelligence, Survival Factor of Today's Organizations. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 9 (2).
- Kucharska, W. and Szeluga-Romanska, M. (2025), "How can the double bias of mistakes block organizational intelligence? Gender and position analysis", *Gender in Management*, Vol. 40 No. 4, pp. 531-554. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2024-0438>
- Lefter V., Prejmerean M., Vasilache S. (2008). The dimensions of organizational intelligence in Romanian companies: A human capital perspective. *Theoretical and Applied Economics*, 10(10), 39–52.
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Hamidizadeh, A., & Karimi, F. H. (2010). Studying status of organizational intelligence in selected public offices of Qom. *European Journal of Social Sciences*, 14(4), 613-620.
- Polat, B., Arıcı, H. E., & Arasli, H. (2024). Authentic leadership: A systematic review and research agenda.
- Suárez, E., Calvo-Mora, A., Roldán, J. L., & Periañez-Cristóbal, R. (2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015). *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 147-156.
- Taboli, H., & Bahmanyari, H. (2017). Organizational intelligence and agility in Shiraz University of Medical Sciences. *Health Management & Information Science*, 4(3), 81-86.
- Torkamaniv, B., & Maymand, M. M. (2016). Investigation of the relationship between organizational intelligence and strategic thinking and determination of its role in creation of a mindful organization: a case study research. *Mediterranean Journal os Social Sciences*, 7.

Valasek, Justin. (2018) "Dynamic reform of public institutions: A model of motivated agents and collective reputation", *Journal of Public Economics*, 168, December, pp. 94-108

Yaghoubi, N., Salehi, M., & Behtarinezhad, E., (2011), A relationship between tactical processes of knowledge management and organizational intelligence: Iranian evidence, *World Applied Sciences Journal*, 12 (9),1413-1421