

## دور المنظمات الذكية في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي \_ دراسة ميدانية في جامعة اللاذقية \_

د. علي ميا \*

د. سامر قاسم \*\*

طارق نظام \*\*\*

(تاريخ الإيداع ٢٢/٤/٢٠٢٥ - تاريخ النشر ٢٨/١٠/٢٠٢٥)

### □ ملخص □

هدف هذا البحث لدراسة دور أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية والتعرف على مدى تطبيقها في الجامعة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و توزيع استبانة على العاملين بحجم عينة قدره (٣٧٠) مفردة وكان منها صالحاً للتحليل (٣٣٧) استبانة وتم تحليلها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss، أظهرت النتائج ارتفاع مستوى (المصير المشترك) خاصة الروابط الإنسانية، ما يشكل حجر أساس لتعزيز العمل الجماعي، في المقابل كشفت الدراسة عن انخفاض في بُعد (تطوير المعرفة) ويشمل ضعف برامج التدريب المستمر ومرونة الهيكل التنظيمي. كما لوحظ انخفاض في بُعد (التوافق والتطابق) يعود لضعف تنسيق جهود منع ازدواجية العمل. كما تبين انخفاض متوسط كفاءة الأداء التنظيمي في الجامعة. وأخيراً أكدت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمات الذكية وكفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية. ومن أهم توصيات الدراسة تعزيز العمل الجماعي، تطبيق برامج تدريب مستمر، زيادة تنسيق جهود الموارد البشرية بما يمنع ازدواجية العمل، وتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي من خلال تحفيز العمل واستثمار المهارات الفردية بالجامعة وتعزيز تطبيق (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) بما يسهم في **الكلية المنظمة لتأهيل كفاءات المنظمات الذكية، المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق، كفاءة الأداء التنظيمي.**

\* أستاذ - قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة اللاذقية-اللاذقية-سورية.

\*\* أستاذ - قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة اللاذقية-اللاذقية-سورية.

\*\*\*طالب دراسات عليا(دكتوراه) - قسم إدارة الأعمال - اختصاص إدارة أعمال-كلية الاقتصاد-جامعة اللاذقية-اللاذقية - سورية.

# The Role of Smart Organizations in Improving Organizational Performance in Higher Education Institutions

## \_A Field Study at Lattakia University\_

Dr. Ali Maya\*

Dr. Samer Qasim\*\*

Tarek Nizam\*\*\*

(Received 22/4/2025.Accepted 28/10/2025)

### □ABSTRACT □

This research aimed to examine the role of smart organization dimensions (shared destiny, knowledge development, alignment and compatibility) in enhancing organizational performance efficiency at the University of Latakia and to assess the extent of their application within the university. The study relied on a descriptive-analytical approach, distributing a questionnaire to employees with a sample size of (370), of which (337) were valid for analysis. Data was processed using the SPSS statistical program.

The results revealed a high level of shared destiny, particularly in interpersonal relationships, forming a cornerstone for teamwork enhancement. Conversely, the study identified weaknesses in knowledge development, including inadequate continuous training programs and inflexible organizational structures. Additionally, a decline in alignment and compatibility was observed, attributed to poor coordination in preventing task duplication. The findings also indicated a below-average level of organizational performance efficiency at the university. Finally, the results confirmed a statistically significant positive correlation between smart organization dimensions and organizational performance efficiency at the University of Latakia. Key recommendations include strengthening teamwork, implementing continuous training programs, improving human resource coordination to eliminate task redundancy, and boosting organizational performance efficiency by motivating employees and leveraging individual skills. Additionally, the study emphasizes reinforcing the application of shared destiny, knowledge development, and alignment and compatibility to foster smart organizations.

**Keywords:** Smart organizations, , shared destiny, knowledge development, alignment and Compatibility, Organizational Performance Efficiency

---

\*Professor - Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Lattakia University, Lattakia , Syria.

\*\* Professor - Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Lattakia University, Lattakia , Syria.

\*\*\*Postgraduate Student - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Lattakia University - Lattakia – Syria.

## 1- مقدمة (Introduction):

يعتبر تطوير مؤسسات التعليم العالي غاية أساسية تسعى إليها الدول، باعتبارها المصدر الأساسي لإعداد وتنمية الموارد البشرية للتفاعل مع المتغيرات المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة والقيام بأعباء التنمية المستدامة في جميع المجالات لتحقيق التقدم والازدهار. وتقع مؤسسات التعليم العالي ضمن مؤسسات المجتمع الخدمية الأكثر تأثراً لمتطلبات التطور المعرفي والتكنولوجي لتعبر عن مبرر وجودها ودورها كمنتج للمعرفة، وجعل الاستجابة للتطورات التكنولوجية والمعرفية والتحول لجامعات ذكية ضرورة حتمية.

ويعني هذا التحول إعادة النظر في عناصر هذه المنظمة الخدمية وإحلال النظم الإدارية الحديثة واستخدامها في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة وأنشطتها وخدماتها فالمنظمة التي تسعى للبقاء والنمو وتحقيق النجاح لا تستطيع أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة من هنا تأتي أهمية هذا البحث في بناء منظمة ذكية في جامعة اللاذقية وتعمل على تحسين كفاءة الأداء التنظيمي لتستطيع هذه المنظمة الخدمية تلبية حاجات المجتمع ومتطلباته.

## ٢- الدراسات السابقة (Literature Review):

1/2 دراسة (قاسم، كنعان، 2019) وهي بعنوان: دور أبعاد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري).

هدفت الدراسة لتحليل واقع توافر أبعاد الذكاء التنظيمي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري. دراسة طبيعية وقوة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والأداء. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للقيام بالبحث، واعتمدت على الدراسة الميدانية والاستبانة لجمع البيانات.

بعض نتائج البحث: وجود تقييم جيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي بجميع محاوره (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة إلى التغيير، نشر المعرفة، المصير المشترك، رفع العاملين وجدانياً لبذل مزيد من الجهود، المواءمة والتطبيق، ضغط الأداء) في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي والأداء في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري وعلاقة طردية موجبة وجيدة بينهما.

2/2 دراسة (العكش، 2020) وهي بعنوان: دور التكنولوجيا في بناء المنظمة الذكية - دراسة مقارنة بين مستشفيات (الشفاء - قناة السويس - ساهلجربنيكا).

هدفت الدراسة للتعرف على مدى توافر التكنولوجيا الحديثة في المستشفيات العربية مقارنة بالأجنبية محل الدراسة ومستوى توافر أبعاد المنظمة الذكية في المستشفيات العربية مقارنةً بالمستشفيات الأجنبية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء البحث وتم جمع البيانات عن طريق استبانة وزعت على عينة قدرها ٤٩٠ مفردة وتم معالجة البيانات على برنامج Spss.

بعض نتائج الدراسة: تباين الاهتمام بالتكنولوجيا بين المستشفيات العربية والأجنبية محل الدراسة، اختلاف حرص المستشفيات العربية والأجنبية في العمل على تحديث الأجهزة والمعدات التكنولوجية ويعود الاختلاف الجوهرى والفجوة بالتطوير التكنولوجي بين المستشفيات العربية والأجنبية محل الدراسة، ضعف مشاركة الموظفين في برامج تدريبية لاستخدام التقنيات الحديثة ببرامج العمل في المستشفيات العربية والأجنبية محل الدراسة.

**3/2 دراسة (بوديرة، ٢٠٢٢) وهي بعنوان: أثر مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية\_ دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق سكيكدة.**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى مقاومة التغيير التنظيمي وأثرها في كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق في سكيكدة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء البحث وتم جمع البيانات عن طريق استبانة وزعت على عينة قدرها ٨٠ مفردة كان صالحاً للتحليل ٦٣ مفردة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Spss. بعض نتائج الدراسة: وجود مستوى متوسط لمقاومة التغيير وكفاءة الأداء في الشركة محل الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمقاومة التغيير في كفاءة أداء الشركة الجزائرية لأشغال الطرق.

**٤/2 دراسة ( Sakarneh & Harahsheh, 2020 ) وهي بعنوان:**

**Impact of Smart Organization Strategies on Obtaining Larger Market Share Evidence from Jordanian Firms.**

**( تأثير استراتيجيات المنظمة الذكية في الحصول على حصة سوقية أكبر من الشركات الأردنية)**

هدفت الدراسة لتحديد تأثير استراتيجيات التنظيم الذكي (استراتيجية التعلم المستمر، استراتيجية توليد البدائل، استراتيجية دراسة البيئة، استراتيجية التشغيل، استراتيجية الذكاء الجماعي، الرؤية الاستراتيجية) في الحصول على حصة سوقية أكبر شركة الإسمنت الأردنية - لافارج. استخدم المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة معتمدة على الاستبيان للحصول على البيانات من عينة قدرها ٦٢ مفردة شملت مدراء ورؤساء الأقسام في شركة الإسمنت الأردنية لافارج.

**بعض نتائج الدراسة:** أهم النتائج التي توصلت لها أن استراتيجيات التنظيم الذكي تؤثر بنسبة ٧٣,٥% في الحصول على حصة سوقية أكبر في شركة الإسمنت الأردنية، هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد استراتيجية التعلم المستمر في الحصول على حصة سوقية أكبر في شركة الإسمنت الأردنية.

**٥/2 دراسة (Kalra et al, 2023) وهي بعنوان:**

**Toward Smart Organization: The Metaverse as breakthrough for Learning Organization**

**نحو المنظمة الذكية: الميتافيرس كطفرة للمنظمة المتعلمة**

هدفت لدراسة تأثير تقنية الميتافيرس على تحول المنظمات إلى منظمات ذكية، مع التركيز على الدور الوسيط للمنظمة المتعلمة. اعتمد الباحثون على منهج وصفي تحليلي للبحث وتم جمع البيانات من خلال استبيان شمل ٢٠٠ مفردة من الموظفين الإداريين في المستشفيات العامة والخاصة بدبي .

**بعض نتائج الدراسة:** كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني الميتافيرس وزيادة كفاءة المنظمات الذكية، مع دور وسيط جزئي للمنظمة المتعلمة في تعزيز هذه العلاقة. كما أظهرت الدراسة إمكانية تطبيق الميتافيرس في تحسين خدمات الرعاية الصحية وتبسيط العمليات الإدارية.

تناولت الدراسة الحالية دور المنظمات الذكية في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي، وتشابهت بالمتغير المستقل مع دراسة (قاسم، كنعان، 2019) و كذلك تناولت هذه الدراسات تأثير هذا المتغير على متغيرات أخرى كالحصة السوقية كدراسة (Sakarneh & Harahsheh, 2020)، أداء شركات التأمين كذلك اختلفت المتغيرات المحددة حيث تناولت دراسة (العش، 2020) دور التكنولوجيا، ودراسة (Kalra et al, 2023) ركزت على تقنية الميتافيرس. وتناولت الدراسات السابقة قطاعات متنوعة كالتأمين (قاسم، كنعان، 2019)، والمستشفيات (العش، ٢٠٢٠) والصناعة

(Sakarneh & Harahsheh, 2020)، بينما تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع التعليم العالي في سوريا، وتحديداً جامعة اللاذقية. كذلك أجريت الدراسات السابقة في سياقات جغرافية مختلفة (الأردن، الجزائر، مصر)، مما يجعل تطبيق الدراسة الحالية في جامعة اللاذقية إضافة نوعية للسياق المحلي. وشكلت المنهجية المتبعة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في معظم الدراسات المستعرضة، وهو ما يتوافق مع أداة الدراسة الحالية.

من خلال استعراض الأدبيات، لاحظ الباحث وجود فجوة بحثية لنقص الدراسات بين المتغيرين (المنظمة الذكية وكفاءة الأداء التنظيمي) في مؤسسات التعليم العالي السورية، كذلك ساعدت الدراسات السابقة الباحث على بلورة المفاهيم الأساسية للمنظمة الذكية وأبعادها، وتكييفها لتناسب سياق الدراسة الحالية. من هنا تكمن أهمية الدراسة الحالية لتناولها دراسة علاقة المنظمات الذكية وكفاءة الاداء التنظيمي في جامعة اللاذقية، وللتعرف على أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي لكل من متغيرات الدراسة على الآخر، بما يساهم في تطوير مؤسسات التعليم العالي.

### 3- مشكلة البحث (Research Problem):

لاحظ الباحث من خلال دراسته في جامعة اللاذقية، والمعابشة لواقعها، والدراسة الاستطلاعية التي قام بها وذلك بإجراء المقابلات الشخصية للعديد من العاملين الإداريين في مختلف المستويات الإدارية شملت ٣٥ مفردة من (عمداء كليات، رؤساء دوائر، موظفون إداريون) في جامعة اللاذقية خلال الربع الأخير من عام ٢٠٢٤ من خلال عرض بعض الأسئلة لاستقصاء آرائهم حول متغيرات البحث كانت أهم الأسئلة:

هل يتسم تنسيق جهود الموارد البشرية في الجامعة بما يمنع ازدواجية العمل؟

هل تملك جامعتكم نظم معلومات وثقافة تشجع على مشاركة المعرفة والمعلومات والأفكار بين الموارد البشرية؟

هل يحقق العمل بالجامعة مصالح مختلف الأطراف؟

هل لدى جامعتكم أي هدر أو أي ضياع للوقت في إنجاز الأعمال؟

ويمكننا إيجاد النسب المئوية لإجابات العينة الاستطلاعية بالجدول الآتي:

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	إجمالي الموافقة	إجمالي عدم الموافقة
تنسيق جهود الموارد البشرية	5%	10%	15%	45%	25%	15%	70%
نظم المعلومات والثقافة	8%	15%	20%	40%	17%	23%	57%
تحقيق مصالح مختلف الأطراف	10%	18%	22%	35%	15%	28%	50%
هدر الوقت في إنجاز الأعمال	7%	12%	18%	42%	21%	19%	63%

أظهرت النتائج الأولية وجود تباين في آراء أفراد العينة الاستطلاعية بين الموافق، المحايد والغير موافق، مع ميلها العام نحو عدم الموافقة، هذا التفاوت بالإجابات كان بمثابة مؤشرات لوجود مشكلة بحثية هامة: انخفاض التبادل المعرفي بين الموارد البشرية، انتشار الصراع التنظيمي السلبي وضعف الاعتماد على فرق العمل، سيطرة الروتين في تقديم الخدمات وبطء في اتخاذ القرارات وسيطرة المركزية مما يؤثر على كفاءة استجابة الموظفين في إنجاز المهام بالتالي تتلخص مشكلة البحث بالسؤالين الرئيسيين الآتيين:

ما مدى ممارسة أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) في جامعة

اللاذقية؟

ما دور أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية؟

#### **4-أهداف البحث Research Objectives:**

**ويتمثل الهدف الرئيس للبحث:**

معرفة مستوى تطبيق المنظمة الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) في جامعة اللاذقية. تحديد دور المنظمات الذكية في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية.

#### **5-فرضيات البحث Research Hypotheses:**

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) ومتوسط الحياد (٣).  
الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المنظمات الذكية و تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية.

#### **6-أهمية البحث Research Importance:**

الأهمية العلمية: تناول هذا البحث تطبيق المنظمات الذكية ودورها في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على جامعة اللاذقية كنموذج للتحوّل نحو المنظمات الذكية. يقدم البحث نموذجاً يعزز الفهم النظري لكيفية تحويل الجامعات إلى كيانات مرنة، قادرة على التعلم والتكيف والاستجابة للتحديات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة. كما يسد فجوة بحثية في الأدبيات المحلية التي لم تعالج بشكل كاف تطبيق مفاهيم الذكاء التنظيمي ودوره في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي السورية.  
الأهمية العملية: استفادة مؤسسات التعليم العالي وخاصة جامعة اللاذقية من نتائج البحث في بناء منظمة ذكية لتحسين كفاءة الاداء التنظيمي فيها، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور للوصول لجامعة ذكية بما يخدم حاجات المجتمع ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية المعرفية والتكنولوجية .

#### **7- منهجية البحث Research Methodology:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوبه المكتبي والميداني بإعداد هذا البحث، وتم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة بالاعتماد على دراسة (قاسم، كنعان، 2019)، (خرخاش، 2015)، (Spangenberg & Theron, 2004)،

وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين الإداريين في كافة المستويات الإدارية في جامعة اللاذقية قدرها ٣٧٠ مفردة من إجمالي المجتمع ٣٤٥٦ مفردة، وقد تم تصميمها لهذا الغرض تتألف من ثلاثة أقسام كل منها خاص بكل بعد من أبعاد المنظمات الذكية، أما القسم الرابع شمل المتغير التابع كفاءة الأداء التنظيمي وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

#### **٨- حدود البحث (Research Limits):**

الحدود المكانية: تم إجراء البحث في جامعة اللاذقية،  
الحدود الزمانية: الربع الأخير من عام ٢٠٢٤.  
الحدود البشرية: تشمل الموظفون الإداريون في جامعة اللاذقية.

## **9- الإطار النظري للبحث (Theoretical Framework):**

### **9.1 المنظمات الذكية (Smart Organizations):**

حسب (Jorge, 2017) عرف المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تعتمد على المعرفة وشبكة الانترنت وقادرة على التعلم والتكيف مع الأشكال والممارسات التنظيمية الجديدة ولديها القدرة على استغلال الفرص بمحيطها وهي منظمة آمنة مدفوعة بالقيم التي تركز على المشاركة بين أعضائها (العكش، ٢٠٢٠، ص ٦). وتعرف بأنها كيانات تنظيمية تعتمد على المعرفة والاتصال بالإنترنت، وتتكيف مع الأشكال والممارسات التنظيمية الجديدة، والمتعلمة، والمرنة في قدرتها على خلق واستغلال الفرص المتاحة في العصر الرقمي (Filos, 2006, P4) وتعرف بأنها منظمة مرنة متكيفة مع بيئتها ومبتكرة، تتعامل مع التحديات المحيطة ولديها القدرة على إعادة تشكيل نفسها بما يحقق لها الأداء المتميز (Majkowska, 2019, P3).

وهي تلك المنظمات القادرة على الفهم والمعرفة والتكيف مع المواقف المتغيرة والتأثير بالبيئة وتشكيلها والمساهمة في تطوير بيئتها بإطار التنمية المستدامة (Skowron-Grabowska et al., 2019, p2). وتستجيب للأشكال التنظيمية الجديدة وتعمل على تطوير منتجات وخدمات عالية الجودة، وتتخذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب (Lazarevic & Lukic, 2015, p4-5).

فالم المنظمة الذكية تعد شكلاً تنظيمياً متقدماً عن المنظمات المتعلمة وتعمل هذه المنظمة في "بيئة المعرفة" التي أنشأتها فهي ليست مجرد تقنيات وبرامج تكنولوجية واتصالات حديثة، إنما هي رأسمال بشري وبيانات ومعلومات يمكن الوصول إليها في بيئة العمل بشكل مباشر ويمكنهم استخدامها بكفاءة، وتتبع طريقتها الذكية في العمل من طريقة اكتسابها للمعرفة وتطويرها واستخدامها للمعرفة باعتبارها مورد متكامل يجمع بين معرفة الموارد البشرية فيها والمعرفة التنظيمية وتحقيق الاستدامة في بيئتها بفعالية، ونمو المنظمة الذكية ما هو إلا نتيجة المعرفة المتاحة والتغييرات التنظيمية الداعمة للابتكار (Adamik & Walecka, 2024, p45).

### **9.2 أبعاد المنظمة الذكية:**

**المصير المشترك:** ارتباط المنظمة بالعديد من أصاب المصلحة واحساسهم بالعمل المشترك فيما بينهم وأن نجاحهم جزء من نجاح المنظمة وينبع هذا الشعور من إدراك الجميع أنهم بمركب واحد. إنهم يبنون قوتهم من خلال عملهم الجماعي.

**تطوير المعرفة:** الجوهر الأساسي للمنظمة وتطويرها والمورد التنظيمي الذي يحقق لها التفوق. ويوضح نشر المعرفة أن الذكاء التنظيمي يجب أن يضمن تدفقاً حراً للمعرفة عبر مختلف الثقافات، مع مراعاة التوازن بين الحوار حول حساسية المعلومات والابتكارات الجديدة والتعامل بعقل منفتح مع الأسئلة التي تتطلب الاهتمام.

**التوافق والتطابق:** الرؤى المشتركة للموارد البشرية بالمنظمة بتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في العمل أي وضع قواعد لعمليات مجموعة الموارد البشرية، حيث تبدأ هذه العمليات بالتضارب والتداخل. يعمل المصممون والقادة على إزالة التناقضات الهيكلية للقيمة الجوهرية، وتعزيز تكييف طاقة الفرد، وتسخيرها لهدف مشترك (الغريابوي وآخرون، 2018، ص ٧) (Rasouli et al., 2016, p4) (Awamleh & Ertugan, 2021, P2-3)

### **9.3 خصائص المنظمة الذكية:**

تتميز المنظمات الذكية بتبنيها التعلم المستمر أي اكتساب المعرفة وتطوير السلوك بصورة دائمة من أجل تحسين أداء المنظمة وتكييفها مع التغيرات وتدرج أن التغيير في التكنولوجيا أو التنافس أمر حتمي، ومن ثم فإن التكيف مع التهديدات يتم بالتعلم منها سريعاً وأهم مبرراتها للتعلم المستمر التحول إلى رأس المال الفكري والتطور التقني، وحاجة الأسواق العالمية لعمالة متعلمة، ودور العاملين في تطوير المنظمة عن طريق المعرفة (ردايدة، ٢٠١٦، ص ١٧-٢١).

#### 9.4 : مفهوم الأداء وكفاءة الأداء:

**9.4.1 مفهوم الأداء:** يرى "علي السلمي" من خلال تعريفه للأداء على أنه يتكون من قسمين وهو مرتبط بعامل الزمن فالقسم الأول هو المستوى المطلوب أي المستوى المستهدف والذي يتمثل بالنتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم توجيهها لهذا الغرض، أما القسم الثاني فهو الإنجاز الفعلي أي ما يتم تحقيقه فعلاً نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة (بكوش، ٢٠١٤، ص ٥٦). وارتكز الأداء التنظيمي حسب (Peterson) بشكل أساسي على قدرة المنظمة على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة (Taouab, et al, 2019, p:3).

**9.4.2 مفهوم الكفاءة:** ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر حيث استخدم في مجال القضاء لأول مرة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، واستخدم في مجال الإدارة كبديل لمصطلح الأهلية وكان أول استخدام له في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين. وعرفه **Rodolphe Durand** بأنه خاصية تنظيمية تمنح ميزة تنافسية (حيمر، ٢٠١٧، ص ١٦٢) فالتركيز على الكفاءة بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى للمنافسة (Sungatullina, et al, 2018, p:1) (Mahsud, et al, 2011, p:1)، وتقيس العلاقة بين الأهداف المحققة والموارد المستخدمة بتحقيقها، وغالباً ما يرتبط قياس الكفاءة بالوقت والتكلفة (Wilson, et al, 2018, p: 3). وللكفاءة معنيين (واقعي وحسي) الواقعي يشير للالتزام بالمنظمة باستخدام مؤشرات كمية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، أما الحسي يشير إلى مدى رضا العملاء عن الخدمات التي قدمتها المنظمة وهل نجحت المنظمة بتقديم الخدمة بمستوى يلبي احتياجاتهم ورغباتهم (الدليمي، 2019، ص ١٣).

#### 9.4.3 أنواع الكفاءة:

• **الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency):** يعتمد قياس كفاءة المنظمة بشكل أساسي على تتبع أداء المنظمة وتحسين العمليات الداخلية من خلال:

مراقبة تقدم العمليات التشغيلية: تتبع العمليات التشغيلية لقياس الإنتاجية، ووقت دورة العملية وجودة المخرجات. مراقبة تنفيذ الاستراتيجية: يعتمد تنفيذ الاستراتيجية على وضع أهداف واضحة، وجدول زمنية، ومتطلبات الموارد، والمسؤوليات. بمجرد تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية يصبح تتبع تنفيذ الاستراتيجية أمراً سهلاً (Al-Shaiba et al, 2019, P:3)

#### • الكفاءة الإنتاجية (Productive Efficiency):

نجاح المنظمة بإنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات من مدخلاتها بأقل تكلفة ممكنة (Kibirige et al., 2019) (p: 3)

وقد تستخدم كلمة الإنتاجية لتعني الكفاءة أي استخدام عناصر الإنتاج للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل

جهد

وتكلفة ممكنة بأقصر وقت (أبو حمور وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٣).



• الكفاءة التخصيضية (Allocative Efficiency): تخصيص الموارد النادرة بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة.

• الكفاءة الديناميكية (Dynamic Efficiency): تحسين تخصيص الموارد عبر الزمن لضمان التكيف مع التغيرات.

• الكفاءة المالية (Financial Efficiency): زيادة الأرباح وتقليل التكاليف مع الحفاظ على جودة المخرجات (Kibirige, 2019, p: 2-3).

### 10. النتائج والمناقشة:

**مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية وعددهم ٣٤٥٦.  
**عينة البحث:** تم الاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة واختيار عينة من العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية بالاعتماد على القانون الاحتمالي الآتي:

$$n = \frac{0.5 * 0.5}{\frac{0.5 * 0.5}{3456} + \frac{0.05^2}{1.96^2}} \quad n = \frac{P \cdot q}{\frac{P \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

**أداة الدراسة:** اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين الإداريين في الجامعة قدرها ٣٧٠ مفردة تم استرداد 352 وكان صالحا للتحليل 337 مفردة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

**قسّم الباحث الدراسة العملية إلى ثلاثة أقسام:**

**القسم الأول:** دراسة ثبات وصدق المقاييس:

**١-١ دراسة ثبات:** تم استخدام طريقة Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقياس وفق الآتي:

	الجدول رقم (١) Reliability Statistics اختبار ثبات أداة البحث	
	Cronbach's Alpha	N of Items
معامل الثبات الكلي	.٨٢٨	2٤
المنظمات الذكية	.606	١٦
كفاءة الأداء التنظيمي	.609	8

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق نجد أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة على المديرين والعاملين الإداريين في جامعة اللاذقية هي (٠,٨٠٨)، معامل ثبات المتغير المستقل\_ المنظمات الذكية (٠,٦٠٦)، معامل ثبات المتغير التابع\_ كفاءة الأداء التنظيمي \_ (٠,٦٠٩) وهي أكبر من (٠,٦)، وهذا يدلُّ على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة.

**٢-١ مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):**

- حساب مقياس الصدق: لإيجاد صدق الاتساق الداخلي لفقرات نوجد معاملات الارتباط (مصفوفة

الارتباط) بين متوسط العبارات التي تمثل كل محور على حدة، والمتوسط الكلي للمحاور مجتمعة كما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٢) مصفوفة الاتساق الداخلي Correlations						
		متوسط المصير المشترك Z <sub>1</sub>	متوسط تطوير المعرفة Z <sub>2</sub>	متوسط التوافق وانتداب Z <sub>3</sub>	متوسط المنظمات الذكية M	متوسط كفاءة الأداء Y
متوسط المصير المشترك Z <sub>1</sub>	Pearson Correlation	1	.317**	.338**	.772**	.418**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	337	337	337	337	337
متوسط تطوير المعرفة Z <sub>2</sub>	Pearson Correlation	.317**	1	.334**	.705**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	337	337	337	337	337
متوسط التوافق وانتداب Z <sub>3</sub>	Pearson Correlation	.338**	.334**	1	.751**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	337	337	337	337	337
متوسط المنظمات الذكية M	Pearson Correlation	.772**	.705**	.751**	1	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	337	337	337	337	337
متوسط Y كفاءة الأداء	Pearson Correlation	.418**	.502**	.723**	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	337	337	337	337	337

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

إن جميع معاملات الارتباط للعلاقة بين متوسط قيم الإجابات الكلي للاستبيان وبقية متوسط قيم إجابات المتغيرات الأخرى هي معاملات مقبولة وذات دلالة إحصائية حيث  $\text{Sig} = p > \alpha = 0.01$  مما يؤكد صدق فقرات الاستبانة.

### القسم الثاني: الإحصائيات الوصفية:

#### ٢-١ إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بُعد (المصير المشترك):

الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد العينة حول المصير المشترك.

sig	Std. Deviation	Mean	N	
0.000	1.16229	2.6914	337	١. تضمن الجامعة الارتباط الوثيق بين مختلف الأطراف على أساس المصالح المشتركة
0.000	1.16203	2.5401	337	٢. تقوم الجامعة باشتراك العاملين بوضع الخطط والاستراتيجيات
0.000	1.09947	3.4214	337	٣. تشارك إدارة الجامعة الموارد البشرية بأرائهم حول النتائج التي حققتها.
0.000	1.03486	3.3620	337	٤. يشعر الموارد البشرية في الجامعة بالانتماء إلى جامعتهم
0.000	.84650	3.8754	337	٥. تربط الموارد البشرية في الجامعة روابط إنسانية قوية

0.000	.67779	3.1780	337	Z1
-------	--------	--------	-----	----

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (٣) أن العبارة رقم (٥) والمتضمن \_ تربط الموارد البشرية في الجامعة روابط إنسانية قوية \_ حصل على أعلى متوسط بقيمة قدرها (3.8754) ما يدل على موافقة أفراد العينة على ذلك، بينما حصلت العبارة (٢) والمتضمنة \_ تقوم الجامعة باشتراك العاملين بوضع الخطط والاستراتيجيات \_ على أقل متوسط محسوب ما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على ذلك.

### ٢-٢ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقاس بُعد (تطوير المعرفة):

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد العينة حول تطوير المعرفة

sig	Std. Deviation	Mean	N	
0.000	1.17201	3.2404	337	٦. تمتلك الجامعة القدرة عمى خلق المعرفة واستخدامها
0.000	1.24670	2.5074	337	٧. يسمح الهيكل التنظيمي بحرية الاتصال ونشر المعلومات والمعرفة عبر المستويات الإدارية
0.000	1.17719	2.6172	337	٨. تملك الجامعة ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة والمعلومات والأفكار بين الموارد البشرية
0.000	1.11937	2.5608	337	٩. تدعم نظم المعلومات في الجامعة نشر المعرفة
0.000	1.22006	2.1068	337	١٠. تطبق الجامعة برامج تدريب المستمر لإكساب الموارد البشرية المعرفة الحديثة
0.000	.85609	3.5015	337	١١. تبدي الجامعة اهتماما للمؤهلات العلمية وتعتبرها موارد رئيسة ومهارات عمل
0.000	.54765	2.7557	337	Z2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (٦) أن رقم (١١) والمتضمن تبدي الجامعة اهتماما للمؤهلات العلمية وتعتبرها موارد رئيسة ومهارات عمل حصل على أعلى متوسط (3.5015)، بينما حصل البند (١٠) تطبق الجامعة برامج تدريب المستمر لإكساب الموارد البشرية المعرفة الحديثة حصل على أقل متوسط (2.1068).

### ٣-٢ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقاس بُعد (التوافق والتطابق):

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد العينة حول التوافق والتطابق:

sig	Std. Deviation	Mean	N	
0.000	1.09142	2.5045	337	١٢. تتسم نظم المعلومات في تمكين الموارد البشرية بالقيام بأعمالهم بفعالية
0.000	1.12065	2.2671	337	١٣. يتسم تنسيق جهود الموارد البشرية في الجامعة بما يمنع ازدواجية العمل
0.000	1.11031	2.4896	337	١٤. يتم التنسيق بين الموارد البشرية بما يمنع التصادم فيما بينهم
0.000	1.24828	3.3591	337	١٥. تقوم الجامعة بتقويض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا

0.000	1.19807	3.3116	337	١٦. يتناسب الهيكل التنظيمي للجامعة مع رسالتها
0.000	.61947	2.7864	337	Z3

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (١٠) أن البند رقم (١٦) والمتضمن يتناسب الهيكل التنظيمي للجامعة مع رسالتها حصل على أعلى متوسط (3.3591)، بينما حصل البند (١٣) والمتضمن يتسم تنسيق جهود الموارد البشرية في الجامعة بما يمنع ازدواجية العمل حصل على أقل متوسط (2.2671).

#### ٢-٤ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المتغير التابع (كفاءة الأداء التنظيمي):

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأفراد العينة حول كفاءة الأداء التنظيمي:

sig	Std. Deviation	Mean	N	
0.000	1.08870	2.5015	337	١٧. يتم أداء الأعمال بالجامعة التي أعمل بها بالسرعة المطلوبة.
0.000	1.10755	2.4837	337	١٨. لا يوجد أي هدر أو أي ضياع للوقت بحيث تتم الاستفادة المثلى من وقت العمل في الجامعة التي أعمل بها.
0.000	1.13564	2.2760	337	١٩. تبذل في الجامعة التي أعمل بها الجهود الكافية لإنجاز المهام المطلوبة.
0.000	1.06046	2.5341	337	٢٠. تستثمر الجامعة المهارات الفردية لتقديم أفضل خدمة للعملاء.
0.000	1.08823	2.6914	337	٢١. تشكل مهارات العاملين مصدر تفوق الجامعة التي أعمل بها.
0.000	.99484	2.7418	337	٢٢. تقوم الجامعة التي أعمل بها بقياس الكفاءة بمعايير (قياس الرغبة في العمل، التعرف على درجات رضا العاملين وارتفاع الروح المعنوية).
0.000	1.15690	2.5401	337	٢٣. توجد في الجامعة التي أعمل بها مؤشرات قياس مباشرة للكفاءة من خلال المقارنة بين المدخلات والمخرجات.
0.000	1.04334	3.3412	337	٢٤. هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة في الجامعة التي أعمل بها بما يحقق أقل مستوى تكلفة.
0.000	.68414	2.5384	337	Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (١١) أن البند رقم (٢٤) والمتضمن هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة في الجامعة التي أعمل بها بما يحقق أقل مستوى تكلفة حصل على أعلى متوسط حسابي ٣,٣٤١٢ ، بينما حصل البند (١٩) والمتضمن تبذل في المنظمة الجامعة التي أعمل بها الجهود الكافية لإنجاز المهام المطلوبة. حصل على أقل متوسط (2.2760). وأظهرت نتائج الاختبار أن متوسط كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية ٢,٥٣٨٤ ينخفض عن متوسط الحياد ٣ مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على ذلك.

#### القسم الثالث: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) ومتوسط الحياد (٣).

الجدول رقم (١٢) اختبار ستيودنت لعينة واحدة حول المتوسط الحسابي One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Z <sub>1</sub>	337	3.1780	.67779	.03692
Z <sub>2</sub>	337	2.7557	.54765	.02983
Z <sub>3</sub>	337	2.7864	.61947	.03374

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

وقام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى المصير المشترك في العينة المدروسة، وقد تمّ إعطائه الرمز (Z<sub>1</sub>)، فكان المتوسط المحسوب يساوي (3.1780) كما هو وارد في الجدول رقم (١٢). ثم قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مستوى تطوير المعرفة في العينة المدروسة، وقد تمّ إعطائه الرمز (Z<sub>2</sub>)، فكان المتوسط المحسوب يساوي (2.7557). كذلك حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى توفّر التوافق والتطابق في العينة المدروسة، وقد تمّ إعطائه الرمز (Z<sub>3</sub>)، فكان المتوسط المحسوب يساوي (2.7864).

وللحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم (٣)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر، حيث تمّ الاعتماد على اختبار T ستيودنت.

الجدول رقم (١٣) اختبار T لمتوسط المجتمع One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Z <sub>1</sub>	4.822	336	.000	.17804	.1054	.2507
Z <sub>2</sub>	-8.189-	336	.000	-.24431-	-.3030-	-.1856-
Z <sub>3</sub>	-6.331-	336	.000	-.21365-	-.2800-	-.1473-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

فكانت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم (13). ونلاحظ أنّ احتمال الدلالة ( $p = sig = 0.000$ ) وهي أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )، بالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بوجود فروق جوهريّة بين متوسطات إجابات أفراد العينة على أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) ومتوسط الحياد (٣) في جامعة اللاذقية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) و تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية.

الجدول رقم (١٤) ملخص النموذج Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 <sup>a</sup>	.615	.611	.42654
a. Predictors: (Constant), Z3, Z2, Z1				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يظهر لدينا في الجدول رقم (١٤) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.784$  أن العلاقة مقبولة بين المتغير التابع (كفاءة الأداء التنظيمي) والمتغيرات المستقلة (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق)، ويظهر لدينا قيمة معامل التحديد  $0.615$  وهذا يدل أن المتغيرات المستقلة (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) تفسر

٦١,٥ % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (كفاءة الأداء التنظيمي) في جامعة اللاذقية أما الباقي يعود لمتغيرات غير مدروسة، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرات وفقاً للنتائج الآتية:

الجدول رقم (١٥) تحليل التباين ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96.680	3	32.227	177.132	.000 <sup>b</sup>
	Residual	60.584	333	.182		
	Total	157.264	336			

a. Dependent Variable: Y b. Predictors: (Constant), Z3, Z2, Z1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (١٦) تحليل المعاملات <sup>a</sup> Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant )	-.614	.151		-4.076	.000
	Z1	.136	.037	.135	3.638	.000
	Z2	.328	.046	.263	7.086	.000
	Z3	.651	.041	.590	15.778	.000

a. Dependent Variable: Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

بلغت قيمة الثابت (Constant) -0.614 وقيمة احتمال معنويته  $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = P = 0.000$  دالة إحصائياً

وقيمة ميل (المصير المشترك) ٠,١٣٦ وقيمة احتمال معنويته  $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = 0.000$  فقيمه معنوية عند مستوى الدلالة هذا. أي زيادة وحدة واحدة في Z1 تؤدي إلى زيادة قدرها ٠,١٣٦ في Y، مع ثبات المتغيرات الأخرى. أما قيمة ميل (تطوير المعرفة) ٠,٣٢٨ وقيمة احتمال معنويته  $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = 0.000$  فقيمه معنوية عند مستوى الدلالة هذا. أي أن زيادة وحدة واحدة في Z2 تؤدي إلى زيادة قدرها ٠,٣٢٨ في Y، مع ثبات المتغيرات الأخرى. أما قيمة ميل (التوافق والتطابق) ٠,٦٥١ وقيمة احتمال معنويته  $\alpha = 0.01 < \text{Sig} = 0.000$  فقيمه معنوية عند مستوى الدلالة هذا. أي زيادة وحدة واحدة في Z3 تؤدي إلى زيادة قدرها ٠,٦٥١ في Y، مع ثبات المتغيرات الأخرى.

وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة Z1, Z2, Z3 لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على المتغير التابع Y كان المتغير Z3 الأكثر تأثيراً. هذه النتائج تدعم علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة المدروسة والمتغير التابع.

وتؤكد القيمه الموجبة للميل في معادلة خط الانحدار (٠,١٣٦، ٠,٣٢٨، ٠,٦٥١) على أن العلاقة طردية بين أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) وكفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار المحددة لهذا النموذج على النحو التالي:

$$Y_i = -0.614 + 0.136 \times Z1 + 0.328 \times Z2 + 0.651 \times Z3$$

ويُتضح من الجدول رقم (١٦) أن  $\text{Sig} = P = 0.000 < \alpha = 0.01$  لكل من المتغيرات المستقلة ( $Z1, Z2, Z3$ ) والمتغير التابع  $Y$  وهذا يدل على أن الارتباط معنوي أي أن هناك علاقة خطية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) وكفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية. وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي بين أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) وكفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية.

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

- بلغ المتوسط المحسوب لارتباط الموارد البشرية في الجامعة بروابط إنسانية قوية (3.8754) إذ حصل على أعلى متوسط ما يدل على موافقة أفراد العينة على ذلك وما يعكس الروابط الاجتماعية القوية بين الموارد البشرية وما يشكل حجر أساس لقيام فرق عمل وتعزيز العمل الجماعي بالجامعة ، بينما هناك انخفاض باشتراك العاملين بوضع الخطط والاستراتيجيات حيث بلغ المتوسط المحسوب (2.5401) \_ ما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على ذلك. وأظهرت النتائج أن المتوسط المحسوب لبُعد المصير المشترك ( $Z1=3.1780$ ) يرتفع عن متوسط الحياد (٣) ما يدل على موافقة أفراد العينة على قوة وارتفاع مستوى المصير المشترك في الجامعة. أي يوجد مستوى مرتفع من "المصير المشترك" مدفوعاً بالعلاقات الإنسانية القوية بين الموارد البشرية، لكن يقابله ضعف في إشراكهم في وضع الخطط والاستراتيجيات.

- هناك انخفاض في تطبيق الجامعة برامج تدريب مستمر لإكساب الموارد البشرية المعرفة الحديثة ومدى سماح الهيكل التنظيمي بحرية الاتصال ونشر المعلومات والمعرفة عبر المستويات الإدارية إذ بلغ المتوسط المحسوب لكلاهما على التوالي (2.1068)(2.5074) ما يدل على انخفاض مستوى تدريب الموارد البشرية ومركزية الهيكل التنظيمي، وأظهرت النتائج أن المتوسط المحسوب لبُعد تطوير المعرفة ( $Z2=2.7557$ ) ينخفض عن متوسط الحياد (٣) ما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على مستوى تطوير المعرفة في الجامعة.

- هناك انخفاض في تنسيق جهود الموارد البشرية في الجامعة بما يمنع ازدواجية العمل، إضافة لانخفاض التنسيق بين الموارد البشرية بما يمنع التصادم فيما بينهم في الجامعة، كما بلغ المتوسط المحسوب لبُعد التوافق والتطابق في الجامعة ( $Z3=2.7864$ ) ينخفض عن متوسط الحياد (٣) ما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على مستوى التوافق والتطابق في الجامعة.

- هناك انخفاض بمتوسط كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية بلغ ٢,٥٣٨٤ وينخفض عن متوسط الحياد ٣ مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على ذلك. بالرغم من أن هناك استخدام رشيد للموارد المتاحة في الجامعة بما يحقق أقل مستوى تكلفة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٣٤١٢ ، بينما هناك انخفاض بمستوى الجهود الكافية لإنجاز المهام المطلوبة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.2760).

أي أن مستوى كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية كان أقل من المتوسط، مما يؤكد وجود مشكلة حقيقية تتطلب المعالجة على الرغم من وجود استخدام رشيد للموارد المتاحة بمتوسط (3.34) ، إلا أن هناك ضعفاً واضحاً في جوانب أخرى حيوية مثل بذل الجهود الكافية لإنجاز المهام بمتوسط (2.27) وسرعة الأداء بمتوسط (2.50) وهذا يعني أن الجامعة لا تستغل طاقاتها البشرية بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها بكفاءة .

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المنظمات الذكية (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) و كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية. إذ لدينا قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.784$ ) تشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرات وقيمة معامل التحديد ( $R \text{ Square} = 0.615$ ) تعني أن أبعاد المنظمة الذكية تفسر ما نسبته 61.5% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الأداء التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً. إذ كان بُعد (التوافق والتطابق) هو الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء ( $Beta = 0.590$ )، يليه تطوير المعرفة ( $Beta = 0.263$ ) ثم (المصير المشترك  $Beta = 0.135$ ). أي تحسين كفاءة الأداء التنظيمي في جامعة اللاذقية يرتبط بشكل مباشر وقوي بتعزيز ممارسات المنظمة الذكية، وخصوصاً تحسين آليات التنسيق لمنع ازدواجية العمل وتفعيل تطوير المعرفة، وتعزيز المشاركة في صنع القرار.

#### التوصيات:

- العمل على تعزيز العمل الجماعي وفرق العمل استناداً للروابط الإنسانية القوية التي تجمع الموارد البشرية في الجامعة، وتوثيق الروابط بين مختلف الأطراف على أساس المصالح المشتركة والعمل على اشراك العاملين بوضع الخطط والاستراتيجيات بما يشعرون أنها أهدافهم ويسهم بتحقيقها.
- قيام الجامعة بتطبيق برامج تدريب مستمر لإكساب الموارد البشرية المعارف الحديثة بما يتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة و التخلص من المركزية، وزيادة الصلاحيات الممنوحة للمدراء ما يسمح بحرية الاتصال ونشر المعلومات والمعرفة عبر المستويات الإدارية، ودعم نظم المعلومات بما يسمح بنشر المعرفة وتطويرها.
- العمل على زيادة تنسيق جهود الموارد البشرية في الجامعة بما يمنع ازدواجية العمل، وبما يمنع التصادم فيما بينهم في الجامعة، بما يسهم في تعزيز التوافق والتطابق في العمل.
- تعزيز أداء العمل بالسرعة المطلوبة ومنع أي هدر أو أي ضياع للوقت بحيث تتم الاستفادة المثلى من وقت العمل في الجامعة وتعزيز استثمار الجامعة للمهارات الفردية لدى مواردها البشرية لتقديم أفضل خدمة للعملاء.
- تعزيز الرغبة في العمل ورفع درجات رضا العاملين والروح المعنوية. وتعزيز المقارنة بين المدخلات والمخرجات في الجامعة للوصول لأعلى مستوى من الكفاءة.
- قيام مديري مؤسسات التعليم العالي بتعزيز بناء (المصير المشترك، تطوير المعرفة، التوافق والتطابق) بما يسهم في بناء المنظمات الذكية.

#### Reference:

- أبوحمور، حسام محمود & قطيشات، رانيا جعفر & الريالات، محمد عبدالله. (٢٠١٩). الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات العدد (٢٦).
- العكش، علاء خليل (٢٠٢٠). دور التكنولوجيا في بناء المنظمة الذكية - دراسة مقارنة بين مستشفيات (الشفاء، قناة السويس، ساهلجنيسكا). مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. المجلد (٥) العدد (١٣).
- بودبزة، إكرام (٢٠٢٢). أثر مقاومة التغيير التنظيمي على كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق سكيكدة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال. المجلد ١١ (العدد ٢).



- بكوش، ريان (٢٠١٤). أثر إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات " دراسة حالة مؤسسة مامي فارم"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم البواقي، الجزائر.
- حيمر، حمودي (٢٠١٧). أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات- دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بملية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال *JFBE*.
- خرخاش، سعاد (٢٠١٥). دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة \_رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- الدليمي، ضيف إبراهيم حمد مهاوش. (٢٠١٩). دور الرقابة الوقائية في كفاءة الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة النفط العراقية. مجلة العلوم الإسلامية، (23)، 339-363.
- ردايدة، إيناس (٢٠١٦). أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان \_رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الغرباوي، حازم & عبد، كوثر & عويد، زينب (٢٠١٨). تأثير استراتيجية التعلم في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة وارث العلمية \_ مجلد (٢) العدد ١.
- قاسم، سامر أحمد & كنعان، علي (٢٠١٩). دور أبعاد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري). مجلة جامعة اللاذقية للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد ٤١ (العدد ٢).
- Adamik, Anna & Walecka, Anna (2024). *The maturity of using the organization's relational intelligence in the processes of building relational capital: a smart organization example*. *IJCM* • 60(1) • 2024 • 44-59.
- Albrecht, K. (2002). *Organizational intelligence profile: Preliminary assessment questionnaire*. *Karl Albrecht International*. <https://karlalbrecht.com/readables/Albrecht-Organizational-Intelligence-Profile-Qnr.pdf>
- Al-Shaiba, A. S., Al-Ghamdi, S. G., & Koc, M. (2019). *Comparative review and analysis of organizational (in)efficiency indicators in Qatar*. *Sustainability*, 11(23).
- Awamleh, F., & Ertugan, A. (2021). *The relationship between information technology capabilities, organizational intelligence, and competitive advantage*. *SAGE Open*, 11(3), 1–14
- Godlewska-Majkowska, H. (2019). *Creating an intelligent organisation as a source of competitive advantages: Conditions and dilemmas*. *Entrepreneurship – Education*, 15(2), 39–52.
- Kalra, D., Afifi, M. A., Kota, S., Alomari, G. I., & Mushtaha, A. S. (2023, March). *Toward smart organization: The Metaverse as breakthrough for learning organization*. Paper presented at the IEEE Conference on Smart Applications and Technologies (SCARTS), IEEE.
- Kibirige, A. R., Kaawaase, T., Eduan, S. A., & Muhereza, T. F. (2019). *Organizational efficiency: A review of the literature*. *African Journal of Educational Research and Development*, 12(1), 1–10.
- Lazarevic, S., & Lukić, J. (2015). *Building smart organization through learning and development of employees*. *Proceedings of the International Conference "Employment, Education and Entrepreneurship"* (EEE 2015), 256-268. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship.

- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2011). *Human capital, efficiency, and innovative adaptation as strategic determinants of firm performance*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 18(2), 229–246.
- Rasouli, E., Soodi, S., & Jafarzadeh, Z. (2016). *Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility of employees of Payame Noor University of Sari*. International Journal of Organizational Leadership, 5(4), 426-432.
- Sakarneh, M., & Harahsheh, A. (2020). *Impact of smart organization strategies on obtaining larger market share: Evidence from Jordanian firms*. Jordanian Journal of Business and Management, 16(142).
- Skowron, B., Szczepanik, T., & Besta, P. (2019). *Knowledge management in intelligent organizations*. \*System Safety: Human-Technical Facility-Environment, 1\*(1).
- Spangenberg, H. H., & Theron, C. (2004). *Development of a questionnaire for assessing work unit performance*. SA Journal of Industrial Psychology, 30(1), 19–28.
- Sungatullina, L. B., Neizvestnaya, D. V., & Kadochnikova, E. I. (2018). *The efficiency analysis of measures to improve the labor productivity*. The Journal of Social Sciences Research, (SPI 4).
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). *Firm performance: Definition and measurement models*. European Scientific Journal, 15(1).
- Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., & Gorschek, T. (2018). *A literature review on the effectiveness and efficiency of business modeling*. \*e-Informatica Software Engineering Journal, 12\*(1)..