

دور عمليات التعلم التنظيمي في بناء منظمات ذكية في مؤسسات التعليم العالي

(دراسة ميدانية في جامعة اللاذقية)

أ. د. علي ميا* أ. د. سامر قاسم** طارق نظام***

(الإيداع : 11 آيار 2025، القبول: 25 حزيران 2025)

الملخص:

هدف البحث لدراسة العلاقة بين عمليات التعلم (اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات وتفسيرها، الذاكرة التنظيمية) وبناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية، وقد تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، وتمّ جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من العامين الإداريين قدرها 350 مفردة وكان صالحاً للتحليل 317 مفردة تمّ تحليلها باستخدام Spss.

ومن أبرز النتائج هناك ارتفاع بمستوى التعلم التنظيمي بأبعاده (اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات وتفسيرها، الذاكرة التنظيمية ومستوى المنظمات الذكية في الجامعة.

وأظهرت النتائج أنّ هناك ارتباط ضعيف بين (اكتساب المعلومات) والمنظمات الذكية في الجامعة، ويفسر اكتساب المعلومات 34.1% من التغييرات الحاصلة في المنظمات الذكية في الجامعة لكن العلاقة طردية وخطية والارتباط معنوي بينهما. كما بينت ارتباط مقبول بين بُعدي (توزيع وتفسير المعلومات) و(الذاكرة التنظيمية) والمنظمات الذكية في جامعة اللاذقية، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي (R= 0.765)، (R=0.725) مع المنظمات الذكية لكلاهما على التوالي ويفسر اكتساب المعلومات 58.5% و الذاكرة التنظيمية 52.4% من التغييرات الحاصلة في المنظمات الذكية في الجامعة والعلاقة طردية خطية ومعنوية لكل منهما.

وأخيراً أظهرت الاختبارات أن هناك ارتباط مقبول بين (التعلم التنظيمي) والمنظمات الذكية في جامعة اللاذقية حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بلغ R= 0.777 ما يدل على وجود علاقة مقبولة ذات ارتباط مقبولة بين التعلم التنظيمي والمنظمات الذكية في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.603 وهو يدل على أن التعلم التنظيمي يفسر 60.3% من التغييرات الحاصلة في المنظمات الذكية في جامعة اللاذقية.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات وتفسيرها، الذاكرة التنظيمية ، المنظمات الذكية.

* 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 Organizational Learning Processes in Building Smart Organizations in Higher Education Institutions (A Field Study at Lattakia University)

Dr. Ali Maya *Dr. Samer Qasim**Tarek Nizam***

(Received:11 May 2025, Accepted: 25 June 2025)

ABSTRACT :

The research aims to study the relationship between learning processes (information acquisition, information distribution and interpretation, and organizational memory) and the development of smart organizations at the University of Latakia. The study adopted a descriptive approach as its general methodology. Data was collected through a questionnaire distributed to a sample of 350 administrative staff, with 317 responses deemed valid for analysis using SPSS. Key findings revealed a high level of organizational learning across its dimensions (information acquisition, distribution and interpretation, and organizational memory) as well as a high level of smart organizations at the university. Results indicated a weak correlation between information acquisition and smart organizations, with information acquisition explaining 34.1% of the changes in smart organizations. However, the relationship was positive, linear, and statistically significant. Additionally, an acceptable correlation was found between (information distribution and interpretation), (organizational memory), and smart organizations, with linear correlation coefficients of ($R=0.765$) and ($R=0.725$), respectively. Information distribution explained 58.5%, while organizational memory explained 52.4% of the changes in smart organizations, both showing positive, linear, and significant relationships. Finally tests revealed an acceptable correlation between organizational learning and smart organizations ($R=0.777$), indicating a significant relationship. The coefficient of determination (0.603) showed that organizational learning explains 60.3% of the changes in smart organizations at the University of Latakia.

Keywords: organizational learning, information acquisition, information distribution and interpretation, organizational memory, smart organizations

*Professor – Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Lattakia University.

** Professor – Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Lattakia University.

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

1- مقدمة (Introduction):

يعتبر تطوير مؤسسات التعليم العالي غاية أساسية تسعى إليها الدول، باعتبارها المصدر الأساسي لإعداد وتنمية الموارد البشرية للتعامل 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 وتطوير التكنولوجيا 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 الذي يظهر دور التعلم التنظيمي في بناء منظمة ذكية في جامعة اللاذقية لتستطيع هذه المنظمة الخدمية تلبية حاجات المجتمع ومتطلباته.

2- الدراسات السابقة (Literature Review):

دراسة (قاسم، كنعان، 2019) وهي بعنوان: دور أبعاد الذكاء التنظيمي في تطوير 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 طبيعة وقوة العلاقة بين الذكاء التنظيمي والأداء. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للقيام بالبحث، واعتمدت على الدراسة الميدانية والاستبانة لجمع البيانات. وأهم ما توصلت له 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.

دراسة (الصباغ وآخرون، 2025) وهي بعنوان:

دور أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر)

هدف هذا البحث للتعرف على أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) في مصانع الأجهزة الكهربائية في مصر، متبعاً الأسلوب الاستنباطي لإجراء البحث حيث تم الحصول على البيانات من خلال استبيان شمل 130 مدير من المستوى الأول في شركات (مجموعة العربي، فريش إلكترونيك، تريذكو الصياد) متبعاً أسلوب الحصر الشامل وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وأهم النتائج التي توصل لها: هناك مستوى تطبيق مرتفع لأسلوب الإدارة المرئية وعملية التعلم التنظيمي في المنظمات محل الدراسة، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة المرئية والتعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات وتفسيرها، الذاكرة التنظيمية).

دراسة (Danish et al, 2014) وهي بعنوان:

Impact of Change, Culture and Organizational Politics on Organizational Learning.

تأثير التغيير، الثقافة والسياسة التنظيمية على التعلم التنظيمي
هدفت هذه الدراسة تحديد أثر التغيير التنظيمي، الثقافة والسياسة التنظيمية على التعلم التنظيمي في عدة قطاعات تشمل (التصنيع، التعليم، الطاقة، البنوك والاتصالات) في باكستان وتم الحصول على البيانات من خلال استبيان وزع على عينة عشوائية قدرها 300 مفردة تشمل المديرين والموظفين في عدة قطاعات في باكستان شملت (الصناعة، التعليم، الطاقة، البنوك والاتصالات) مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على برنامج Spss لتحليل البيانات. وأهم النتائج التي توصلت لها أن هناك ارتباط كبير لكل من التغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية مع التعلم التنظيمي وارتباط ضعيف بين السياسة التنظيمية والتعلم التنظيمي في المنظمات محل الدراسة.

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 (التعلم المستمر، توليد البدائل، دراسة البيئة، التشغيل، 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 62 مفردة شملت عدد من مدراء ورؤساء الأقسام في شركة الإسمنت الأردنية لافارج. وأهم النتائج التي توصلت لها أن استراتيجيات التنظيم الذكي تؤثر بنسبة 73.5% في الحصول على حصة سوقية أكبر في شركة الإسمنت الأردنية، هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها استراتيجيات التعلم المستمر في الحصول على حصة سوقية أكبر في شركة الإسمنت الأردنية.

3- مشكلة البحث Research Problem:

لاحظ الباحث من خلال دراسته في جامعة اللاذقية والمعاشية لواقعها والدراسة الاستطلاعية التي قام بها وذلك بإجراء المقابلات الشخصية للعديد من العاملين الإداريين في الجامعة محل الدراسة انخفاض في تبادل المعلومات والمعارف لدى الموارد البشرية والوحدات التنظيمية وعدم وضوح الرؤيا الاستراتيجية وانتشار الصراع التنظيمي السلبي بالوحدات التنظيمية مع انخفاض الاعتماد على فرق العمل، وضعف الثقافة الرقمية لدى الموارد البشرية وانخفاض الاستجابة بإنجاز العمل. بالتالي تتلخص مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:
ما هو دور التعلم التنظيمي بأبعاده (اكتساب المعلومات، توزيع وتفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) في بناء منظمة ذكية في جامعة اللاذقية؟

4- أهداف البحث Research Objectives:

الهدف الرئيس للبحث: تحديد دور التعلم التنظيمي في بناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية.
ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية: تحديد دور التعلم التنظيمي ببعده (اكتساب المعلومات والمعرفة) وبعده (توزيع وتفسير المعلومات) وبعده (الذاكرة التنظيمية) في بناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

5- فرضيات البحث Research Hypotheses:

الفرضية الرئيسية للبحث: لا توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وبناء منظمات ذكية في مؤسسات التعليم العالي. وبتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

لا توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات والمعرفة) في بناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

لا توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي (توزيع و تفسير المعلومات) في بناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

لا توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي (الذاكرة التنظيمية) في بناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

6- أهمية البحث Research Importance

الأهمية العلمية: تكمن أهمية البحث في إبراز أهمية ودور التعلم التنظيمي في بناء منظمات الذكية في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى أن هذا البحث سيقدم إطاراً نظرياً يشكل قاعدة معرفية للتعلم التنظيمي والمنظمات الذكية، وهناك قلة في الدراسات التي تناولتهما في مؤسسات التعليم العالي في سورية وملاحظة الباحث عدم تطرق تلك الدراسات لدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمات الذكية.

الأهمية العملية: استفادة مؤسسات التعليم العالي من نتائج البحث في بناء منظمة ذكية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور للوصول لجامعة ذكية بما يخدم حاجات المجتمع ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية المعرفية والتكنولوجية

7- حدود البحث: الحدود المكانية: تم إجراء البحث في جامعة اللاذقية . الحدود الزمانية: 2024.

8- متغيرات البحث (Research Variable):

المتغير المستقل: يتمثل بالتعلم التنظيمي بأبعاده (اكتساب المعلومات، توزيع المعلومات وتفسيرها، الذاكرة التنظيمية).

المتغير التابع: يتمثل بالمنظمات الذكية.

9- الإطار النظري للبحث:

9-1 مفهوم التعلم التنظيمي: يعد التعلم عنصر أساسي ومن أهم أساسيات نجاح أي منظمة وخاصة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار فيشكل ضرورة حتمية للبقاء والاستفادة من تجاربها السابقة لتجاوز المشكلات والتحديات التي تعترضها من خلال اكتساب المعرفة والخبرات المتراكمة ودعم الابداع والابتكار .

عرّف (Senge (1990) المنظمة المتعلمة بأنها: " المنظمة التي تتمكن الموارد البشرية فيها من تحقيق الأهداف المرغوبة باستمرار من خلال دعم الإبداع والابتكار وتشجيع العمل الجماعي. أما (Watkins & Marsick (1994 عرفها بأنها المنظمة التي تتعلم باستمرار ويمكنها "تحويل" نفسها من خلال تمكين الأفراد وتشجيع التعاون والتعلم الجماعي وتعزيز الحوار المفتوح والاعتراف والترابط بين الأفراد والمنظمة (dawood et al,2015,P 94).

9-2 أهمية التعلم التنظيمي: تزايد الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل الباحثين نظراً للتغيرات المحيطة ببيئة الأعمال وخاصة ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتأثيرها الكبير على بيئة الأعمال بما فيها اكتساب معارف ومعلومات جديدة بشكل مستمر وسرعة اتخاذ القرارات مما جعل تعلم المنظمات ضرورة ملحة لتقدم الأفضل دائماً والبقاء في طور المنافسة مع المنظمات الأخرى (فيصل، 2015، ص235). ولابد من الإشارة لأهمية التعلم بالنسبة للمورد البشري فهو وسيلة لإدراك ذاته وتحسين خبرته ومعارفه وتحقيق أهدافه، أما أهميته بالنسبة للجماعة فهو وسيط بين تعلم المورد البشري بشكل فردي وتعلم المنظمة من خلال نقل المعارف والمعلومات وتبادلها بين جميع موارد المنظمة البشرية.

بالتالي تبرز أهمية التعلم بالنسبة للمنظمة باعتباره الخيار الأفضل لتحويلها من منظمات تقليدية لمنظمات متعلمة تؤمن بأهمية مشاركة مواردها البشرية في تحقيق أهدافها المستقبلية وتدعم العمل الجماعي من خلال فرق العمل فيها وتعلمها بشكل مستمر من تجاربها وتحقيق ميزات تنافسية عن المنظمات الأخرى (عبد النوري، 2019، ص 5-6).

9-3 أبعاد التعلم التنظيمي:

اكتساب المعلومات: هو عملية تحديد المعلومات الملائمة للمنظمة و الحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية، مع أن المنظمة قادرة على تعليم مواردها البشرية عبر مختلف الطرق الإدراكية والسلوكية ومن خلال تفاعلهم مع كافة الأطراف التي تمتلك المعلومات والمعارف الهامة.

توزيع المعلومات وتفسيرها: أي نشرها في المنظمة لكافة الوحدات التنظيمية، مستخدمة أساليب عدة لذلك كأسلوب الرسائل المحددة حيث توزع المعلومات إلى وحدات تنظيمية محددة ، وأسلوب الرسائل الملخصة أي تلخيص وتكثيف المعلومات وإعادة تشكيلها بما يخدم المنظمة. ومن ثم تفسيرها بتحويل المعارف الضمنية لمعارف صريحة لتسهيل المشاركة فيها ودمجها بالمنظمة.

بناء الذاكرة التنظيمية: أي وضع المعلومات والمعارف الجديدة في ذاكرة المنظمة ، وتحويلها الى فعل وإعادة تعديل الإجراءات التنظيمية في ضوء تلك المعرفة المختزنة، وتشمل جزئين (التخزين ، واسترجاع المعلومات). (Tran &Pham,P148-149,2019).

9-4 المنظمات الذكية (Smart Organizations):

حسب (Jorge(2017 عرف المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تعتمد على المعرفة وشبكة الانترنت ولديها القدرة على التعلم والتكيف بشكل حيوي مع الأشكال والممارسات التنظيمية الجديدة ورشيقة في قدرتها على إيجاد واستغلال الفرص بمحيطها وهي منظمة آمنة مدفوعة بالقيم التي تركز على المشاركة بين أعضائها (العكش، 2020، ص 6). 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).

9-5 مفهوم المنظمات الذكية: تعتبر منظمات القرن الحادي والعشرين المتسم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات المحيطة، وتقدم التكنولوجيا والتطور المعرفي الذي فرض التعامل مع أوضاع تنظيمية جديدة باستمرار مما دفع الباحثين لإطلاق مفهوم الذكاء التنظيمي لتلك المنظمات القادرة على الفهم والمعرفة والتكيف والتأثير بالبيئة وتشكيلها والمساهمة في تطوير بيئتها بإطار التنمية المستدامة (Skowron-Grabowska et al., 2019, p2). فالمنظمات الذكية هي تلك المنظمات التي تعتمد على المعرفة وقابلة للتكيف، وتستجيب للأشكال التنظيمية الجديدة وتعمل على تطوير منتجات وخدمات عالية الجودة، وتتخذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب (Lazarevic & Lukic, 2015, p4-5).

وتعد شكلاً تنظيمياً متقدماً عن المنظمات المتعلمة وتعمل 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 طريقته الذكية في العمل من طريقة اكتسابها للمعرفة وتطويرها واستخدامها لها باعتبارها مورد متكامل يجمع بين معرفة الموارد البشرية فيها والمعرفة التنظيمية وتحقيق الاستفادة في بيئتها بفعالية، ونمو المنظمة الذكية ما هو إلا نتيجة المعرفة المتاحة والتغييرات التنظيمية الداعمة للابتكار (Adamik & Walecka, 2024, p45).

9-6 أبعاد المنظمة الذكية:

الرؤية الاستراتيجية: القدرة على تحليل البيئة ورسم التصورات المستقبلية للمنظمة والمراجعة المستمرة لاستراتيجيات المنظمة بمشاركة كافة الأطراف.

المصير المشترك: ارتباط المنظمة بالعديد من أصحاب 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 ونشرها: أي 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 عن طريق توحيد 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 لتحقيق هدف مشترك (الغرباوي وآخرون، 2018، ص7) (Awamleh & Ertugan, 2021, P2-3).

10. الدراسة العملية:

1.10 أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث وزعت الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين الإداريين بالجامعة قدرها 317 مفردة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

2.10 دراسة ثبات وصدق المقياس: تم استخدام طريقة Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقياس وفق الآتي:

	الجدول رقم (1) Reliability Statistics (1)	
	Cronbach's Alpha	N of Items
التعلم التنظيمي	.911	11
المنظمات الذكية	.920	11
الاستبانة ككل	.949	22

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Alpha في قياس المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) بلغت 0.911، بينما بلغت قيمة Alpha للمتغير التابع (المنظمات الذكية) 0.920، وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية يساوي 0.949 وجميعهم أكبر من 0.60 وهذا يدل على ثبات البيانات.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

الجدول رقم (2) Correlations						
		Z1	Z2	Z3	MZ	Y
Z1	Pearson Correlation	1	.686**	.586**	.859**	.584**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	317	317	317	317	317
Z2	Pearson Correlation	.686**	1	.780**	.927**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	317	317	317	317	317
Z3	Pearson Correlation	.586**	.780**	1	.879**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	317	317	317	317	317
MZ	Pearson Correlation	.859**	.927**	.879**	1	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	317	317	317	317	317
Y	Pearson Correlation	.584**	.765**	.725**	.777**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	317	317	317	317	317

** . 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 وبين متوسطات قيم إجابات المتغيرات الأخرى هي معاملات مقبولة وذات دلالة إحصائية حيث يتضح من الجدول السابق أن قيمة احتمال الدلالة $P = sig > \alpha = 0.01$ مما يؤكد صدق فقرات الاستبيان.

3.10 الإحصاء الوصفي للاستبيان:

الجدول رقم (3)			
Std. Deviation	Mean	N	العبارات
1.21120	3.7224	317	(1) تشجع الجامعة على اتفاقات التعاون مع الجامعات الأخرى
1.12472	3.7350	317	(2) تقوم الجامعة بالتواصل مع المتخصصين والخبراء لتطوير العمل
1.11440	3.8675	317	(3) يخضع العاملون في الجامعة لدورات تدريبية تتعلق بعملهم باستمرار
.90815	3.7750	317	Z1 متوسط البعد الأول للتعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات)
1.09180	3.8833	317	(4) تعقد الجامعة اجتماعات دورية لإبلاغ العاملين عن أحدث طرق أداء العمل التي تصل عبر الانترنت واحداث الابحاث
1.14752	3.8233	317	(5) هناك عاملون يشتركون بأكثر من فريق عمل في أكثر من كلية
1.15762	3.8360	317	(6) تقوم الجامعة بتدوير العاملين ضمن الكليات
1.11866	3.8801	317	(7) يتشارك العاملون المعرفة والخبرة فيما بينهم
1.12333	3.8202	317	(8) تشجع الجامعة على نقل تجارب وخبرات العاملين فيما بينهم
.91929	3.8486	317	Z2 متوسط البعد الثاني للتعلم التنظيمي (توزيع وتفسير المعلومات)
1.01439	3.9054	317	(9) تقوم الجامعة بحفظ نتائج تجاربها للاستفادة منها لاحقا
.97727	3.9748	317	(10) تمتلك الجامعة دليل وبريد الكتروني مصنف طبقا للمجالات التخصصية ليسهل ايجاد خبير في قضية معينة بأي وقت
.94235	3.9653	317	(11) تسمح الجامعة بالوصول لوثائقها من خلال الانترنت
.81205	3.9485	317	Z3 متوسط البعد الثالث للتعلم التنظيمي (الذاكرة التنظيمية)
.78201	3.8573	317	MZ المتوسط الكلي للتعلم التنظيمي
1.06353	3.8454	317	(12) تمتلك الجامعة دليل واضح للتعليمات والإرشادات يوجه عملها وتقوم بمراجعة منتظمة لتحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتحديات.
1.02178	3.8864	317	(13) تملك الجامعة القدرة على وضع تصور واضح لمستقبلها في بيئة الاعمال المتقلبة
1.01089	3.9842	317	(14) تقوم الجامعة باشتراك العاملين بوضع الخطط والاستراتيجيات
.97921	3.9968	317	(15) يتساعد العاملون طوعا وبتبادلون المعلومات والافكار
1.05397	3.9211	317	(16) يشعر العاملون في الجامعة بالانتماء لها
1.00390	3.9590	317	(17) تملك الجامعة ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة والمعلومات
.97926	3.9211	317	(18) تبدي الجامعة اهتماما للمؤهلات العلمية وتعتبرها موارد رئيسة ومهارات عمل
.96050	3.9117	317	(19) يسمح الهيكل التنظيمي بحرية الاتصال ونشر المعلومات والمعرفة
.98335	3.8959	317	(20) تعمل انظمة المعلومات على تحسين قيمة الخدمات المقدمة من العاملين
1.03319	3.8549	317	(21) يتم التنسيق بين العاملين بما يمنع التصادم فيما بينهم
1.07805	3.7634	317	(22) يتم تنسيق جهود العاملين بما يمنع ازدواجية العمل
.75729	3.9036	317	Y المتوسط الكلي للمنظمات الذكية

4.10 اختبار الفرضيات (Testing The Research Hypotheses) :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات) وبناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

الجدول (4) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.584 ^a	.341	.339	.61564
a. Predictors: (Constant), Z1				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss .

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.584 وهذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات ارتباط ضعيف بين (اكتساب المعلومات) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.341 وهو يدل على أن اكتساب المعلومات يفسر 34.1% من التغيرات الحاصلة في المنظمات الذكية 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 المتغيرين وفقاً للنتائج الآتية:

الجدول (5) ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.834	1	61.834	163.148	.000 ^b
	Residual	119.388	315	.379		
	Total	181.222	316			
a. Dependent Variable: Y b. Predictors: (Constant), Z1						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss .

يتضح من الجدول السابق أن $\text{Sig} = P = 0.000 < \alpha = 0.01$ وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند مستوى الدلالة 0.01، ومن أجل بناء النموذج ومعرفة معنوية المعلمتين يتم تطبيق اختبار T-Test، حيث يبين جدول تحليل المعاملات (Coefficients) المرافق لتحليل الانحدار النتائج الآتية:

الجدول (6) Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.065	.148		13.947	.000
	Z1	.487	.038	.584	12.773	.000
a. Dependent Variable: Y						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار (a = 2.065) وقيمة ميله (b = 0.487) وتؤكد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية بين التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات) وبناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل: $Y_i = 2.065 + 0.487 X_i$ ، ويتضح أن $\text{Sig} = P = 0.000 < \alpha = 0.01$ لكل من Y، Z1، وهذا يدل على أن الارتباط معنوي أي أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين بين التعلم التنظيمي (اكتساب

المعلومات) وبناء منظمات ذكية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي بين بين التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات) وبناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي (توزيع وتفسير المعلومات) وبناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

الجدول (7) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.765 ^a	.585	.583	.48882
a. Predictors: (Constant), Z2				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.765 وهذا يدل على وجود علاقة مقبولة ذات ارتباط مقبول بين (توزيع وتفسير المعلومات) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.585 وهو يدل على أن توزيع المعلومات يفتر 58.5% من التغيرات الحاصلة في المنظمات الذكية 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 المتغيرين وفقاً للنتائج الآتية:

الجدول (8) ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	105.953	1	105.953	443.414	.000 ^b
	Residual	75.269	315	.239		
	Total	181.222	316			
a. Dependent Variable: Y b. Predictors: (Constant), Z2						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن $\alpha = 0.01 < P = 0.000 = \text{Sig}$ وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند مستوى الدلالة 0.01، ومن أجل بناء النموذج ومعرفة معنوية المعلمتين يتم تطبيق اختبار T-Test، حيث يبين جدول تحليل المعاملات (Coefficients) المرافق لتحليل الانحدار النتائج الآتية:

الجدول (9) Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.479	.118		12.501	.000
	Z2	.630	.030	.765	21.057	.000
a. Dependent Variable: Y						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار (a = 1.479) وقيمة ميله (b = 0.630) وتؤكد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية بين (توزيع وتفسير المعلومات) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية. وبذلك تكون معادلة الانحدار من

الشكل: $Y_i = 1.479 + 0.630 X_i$ ، ويتضح أن $\alpha = 0.01 < P = 0.000 = \text{Sig}$ لكل من Z_2 ، Y ، وهذا يدل على أن الارتباط معنوي أي أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين (توزيع وتفسير المعلومات) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي بين (توزيع وتفسير المعلومات) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي (الذاكرة التنظيمية) وبناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

الجدول (10) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.525	.524	.52269
a. Predictors: (Constant), Z3				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.725 وهذا يدل على وجود علاقة مقبولة ذات ارتباط مقبولة بين (الذاكرة التنظيمية) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.525 وهو يدل على أن الذاكرة التنظيمية تفسر 52.4% من التغييرات الحاصلة في المنظمات الذكية في جامعة اللاذقية أما الباقي يعود لمغيرات غير مدروسة، كما يشير جدول تحليل التباين ANOVA المرافق لتحليل الانحدار الخطي إلى مدى صلاحية النموذج الخطي الذي يعبر عن العلاقة بين المتغيرين وفقاً للنتائج الآتية:

الجدول (11) ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.164	1	95.164	348.330	.000 ^b
	Residual	86.058	315	.273		
	Total	181.222	316			
a. Dependent Variable: Y b. Predictors: (Constant), Z3						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن $\alpha = 0.01 < P = 0.000 = \text{Sig}$ وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند مستوى الدلالة 0.01، ومن أجل بناء النموذج ومعرفة معنوية المعلمتين يتم تطبيق اختبار T-Test، حيث يبين جدول تحليل المعاملات (Coefficients) المرافق لتحليل الانحدار النتائج الآتية:

الجدول (12) Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.235	.146		8.464	.000
	Z3	.676	.036	.725	18.664	.000
a. Dependent Variable: Y						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار ($a = 1.235$) وقيمة ميله ($b = 0.676$) وتؤكد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية بين (الذاكرة التنظيمية) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:
 $Y_i = 1.235 + 0.676 X_i$ ، ويتضح أن $\text{Sig} = P = 0.000 < \alpha = 0.01$ لكل من Y ، Z_4 ، وهذا يدل على أن الارتباط معنوي أي أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين (الذاكرة التنظيمية) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي بين (الذاكرة التنظيمية) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وبناء منظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

الجدول (13) Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 ^a	.603	.602	.47787
a. Predictors: (Constant), MZ				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بلغ 0.777 وهذا يدل على وجود علاقة مقبولة ذات ارتباط مقبولة بين التعلم التنظيمي والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.603 وهو يدل على أن الذاكرة التنظيمية تفسر 60.3% من التغيرات الحاصلة في المنظمات الذكية 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 المتغيرين وفقاً للنتائج الآتية:

الجدول (14) ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109.288	1	109.288	478.572	.000 ^b
	Residual	71.934	315	.228		
	Total	181.222	316			
a. Dependent Variable: Y b. Predictors: (Constant), MZ						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن $\text{Sig} = P = 0.000 < \alpha = 0.01$ وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند مستوى الدلالة 0.01، ومن أجل بناء النموذج ومعرفة معنوية المعلمتين يتم تطبيق اختبار T-Test، حيث يبين جدول تحليل المعاملات (Coefficients) المرافق لتحليل الانحدار النتائج الآتية:

الجدول (15) Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.003	.135		7.412	.000
	MZ	.752	.034	.777	21.876	.000
a. Dependent Variable: Y						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss

إن قيمة الثابت في معادلة خط الانحدار (1.003) وقيمة ميله ($b = 0.752$) وتؤكد قيمته الموجبة على أن العلاقة طردية بين التعلم التنظيمي والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية. وبذلك تكون معادلة الانحدار من الشكل:
 $Y_i = 1.003 + 0.752 X_i$ ، ويتضح أن $\alpha = 0.01 < P = 0.000 = \text{Sig}$ لكل من MZ، Y، وهذا يدل على أن الارتباط معنوي أي أن هناك علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، وبالتالي نرفض فرضية العدم، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي بين التعلم التنظيمي والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية.

11. الاستنتاجات:

- هناك ارتفاع بمستوى التعلم التنظيمي و بمستوى المنظمات الذكية في الجامعة حيث بلغ $MZ = 3.8573$ و 3.9036 و $Y =$ ويرتفعان عن متوسط الحياد 3 ما يدل على موافقة أفراد العينة على ذلك.
- أظهرت نتائج الاختبار أن هناك ارتباط ضعيف بين (اكتساب المعلومات) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، حيث بلغ $R = 0.584$ ، كما بلغ معامل التحديد $R \text{ Square} = 0.341$ وهو يدل على أن اكتساب المعلومات يفسر 34.1% من التغييرات الحاصلة في المنظمات الذكية في جامعة اللاذقية وأظهرت نتائج الاختبار أن العلاقة طردية والارتباط معنوي حيث إن $\alpha = 0.01 < P = 0.000 = \text{Sig}$ أي أن الارتباط معنوي والعلاقة خطية ذات دلالة بين (اكتساب المعلومات) والمنظمات ذكية.
- وضعف العلاقة يعود لأن عملية اكتساب المعلومات في جامعة اللاذقية لا تزال تقليدية، باعتمادها على مصادر محدودة كالدورات التدريبية غير المنتظمة أو عدم الاستفادة الكاملة من الخبراء الخارجيين.
- أظهرت نتائج الاختبار أن هناك ارتباط مقبول بين (توزيع وتفسير المعلومات) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، أن معامل الارتباط الخطي حيث بلغ $R = 0.765$ وهذا يدل على وجود علاقة مقبولة ذات ارتباط مقبول بين (توزيع وتفسير المعلومات) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد $R \text{ Square} = 0.585$ وهو يدل على أن توزيع المعلومات يفسر 58.5% من التغييرات الحاصلة في المنظمات الذكية في جامعة اللاذقية.
- قوة الارتباط تعكس كفاءة آليات نشر المعلومات داخل الجامعة من خلال تدوير العاملين بين الكليات إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على تدوير العاملين 3.836، وانتشار ثقافة المشاركة لدى العاملين إذ بلغ متوسط إجابات أفراد العينة حول ذلك 3.88.
- كما أظهرت نتائج الاختبار أن هناك ارتباط مقبول بين (الذاكرة التنظيمية) والمنظمات ذكية في جامعة اللاذقية، حيث بلغ $R = 0.725$ كما بلغ معامل التحديد $R \text{ Square} = 0.525$ وهو يدل على أن الذاكرة التنظيمية تفسر 52.4% من التغييرات الحاصلة في المنظمات الذكية في جامعة اللاذقية. وتشير قوة الارتباط لتوثيق جيد للمعلومات وإمكانية الوصول لها.
- كما أظهرت نتائج الاختبار أن هناك ارتباط مقبول بين (التعلم التنظيمي) والمنظمات الذكية في جامعة اللاذقية حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بلغ $R = 0.777$ وهذا يدل على وجود علاقة مقبولة ذات ارتباط مقبولة بين التعلم التنظيمي والمنظمات الذكية في جامعة اللاذقية، كما بلغ معامل التحديد 0.603 و يدل على أن التعلم التنظيمي يفسر 60.3% من التغييرات الحاصلة في المنظمات الذكية في جامعة اللاذقية أما الباقي يعود لمتغيرات غير مدروسة.
- وقوة العلاقة تعكس أن لدى الجامعة أساس جيد للتعلم التنظيمي، لكنها تحتاج إلى تعزيز الأبعاد الثلاثة (اكتساب المعلومات، توزيعها، والذاكرة التنظيمية) وتكاملها لتحقيق تحول أكثر فعالية نحو المنظمة الذكية.

12. التوصيات:

- تعزيز مصادر اكتساب المعلومات من خلال الاتفاقات مع الجامعات الأخرى، وتطوير البرامج التدريبية باستمرار لتلبي احتياجات العاملين الإداريين وتواكب التطورات التكنولوجية وتشجيع ثقافة التعلم المستمر وتوفير قنوات اتصال فعالة للحصول على المعلومات والمعارف من البيئة الخارجية.
- العمل على تعزيز العمل الجماعي وخلق العمل استناداً للروابط الإنسانية القوية التي تجمع الموارد البشرية في الجامعة، والعمل على إشراك العاملين بوضع الخطط والاستراتيجيات بما يشعرهم أنها أهدافهم ويسهم بتحقيقها.
- تعزيز استخدام التكنولوجيا في توزيع المعلومات، مثل إنشاء منصات رقمية للتواصل الداخلي، وتطوير آليات لتفسير المعلومات مثل ورش العمل والندوات.
- تحديث الذاكرة التنظيمية بانتظام لتعكس التغيرات البيئية لضمان سهولة الوصول إلى المعلومات المخزنة.
- قيام الجامعة بتطبيق التدريب مستمر لإكساب الموارد البشرية المعارف الحديثة ليتناسب مع متطلبات العمل المتغيرة.
- العمل على تطوير البنية التحتية وزيادة 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.

13. المراجع العربية:

- الصباغ، شوقي & سلام، ابتسام & الفرحان، مهند (2025). دور أسلوب الإدارة المرئية في عملية التعلم التنظيمي (دراسة تطبيقية على الشركات كبيرة الحجم العاملة في مجال صناعة الأجهزة الكهربائية في مصر). المجلة العلمية للبحوث التجارية. المجلد (1) العدد 1.
- الغريابوي، حازم & عبد، كوثر & عويد، زينب (2018). تأثير استراتيجية التعلم في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة وارث العلمية _ مجلد (2) العدد 1.
- فيصل، مثنى (2015). دور التعلم المنظمي في بناء استراتيجية ادارة الموهبة_ بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا_ مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية _ مجلد 21 عدد 84.
- قاسم، سامر أحمد & كنعان، علي (2019). 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 41(العدد2).
- عبد النوري، فتيحة (2019). أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال (م وبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي، رسالة ماجستير، الجزائر.

14. Reference:

- 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), 44–59.
- Awamleh, F., & Ertugan, A. (2021). The relationship between information technology capabilities, organizational intelligence, and competitive advantage. *SAGE Open*, 11(3), 1–14.

- dawood, Saeeda & Mammona & Fahmeeda & Ahmed, Aijaz (2015). LEARNING ORGANIZATION–Conceptual and Theoretical Overview. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (JHSSE)*, 2(4), 93–98.
- Danish, Rizwan & Munir, Yasin & Kausar, Asifa & Jabbar, Momna & Munawar, Nida (2014). Impact of Change, Culture and Organizational Politics on Organizational Learning. *American Research Institute for Policy Development*, 3(1).
- Godlewska–Majkowska, Hanna. (2019). Creating an Intelligent Organisation as a Source of Competitive Advantages: Conditions and Dilemmas. *ENTREPRENEURSHIP – EDUCATION*, 15(2).
- Lazarević, 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.
- Sakarneh & Harahsheh (2020). Impact of Smart Organization Strategies on Obtaining Larger Market Share Evidence from Jordanian Firms. *Jordanian Journal of Business and Management*, ISSN:0193–4120, pp.16142–16152.
- Skowron-, B., Szczepanik, T., & Besta, P. (2019). Knowledge management in intelligent organizations. *System Safety: Human–Technical Facility–Environment*, 1(1).
- Tran, Huy & Pham, Ngoc (2019). Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results: An empirical study in Vietnam. *Emerald Publishing Limited*, 26(2), 146–159.