

دور الذكاء التنظيمي لدى القادة في تعزيز المنظومة القيمية- دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء
الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE FOR LEADERS IN REINFORCEMENT
THE VALUE SYSTEM

احمد عبد العباس عبد الكاظم
Ahmed Abdul-Abbas Abdul-Kadhim
Aaal_musawi@yahoo.com

أ.م.د. حسين حريجة غالي
Hussein Hurajah ALHasnawi
husein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq

أ.د. علاء فرحان طالب
ALaa Farhan Talib
alaa.f@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والإقتصاد _ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

المستخلص: الهدف من البحث هو تحديد الدور ومستوى التأثير المباشر للذكاء التنظيمي لدى القادة في تعزيز المنظومة القيمية في مستوى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية للجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، إذ جرى قياس الذكاء التنظيمي لدى القادة بوساطة سبعة أبعاد هي (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، الشعور الوجداني بالانتماء، الانسجام والتطابق، نشر المعرفة، وضغط الأداء) استناداً إلى (Albrecht,2002)، وجرى قياس المنظومة القيمية بموجب ستة أبعاد هي (قيم الانتماء، قيم الامتثال، قيم الخير، قيم الدعم، قيم الاستقلال، وقيم القيادة) استناداً إلى (الطعاني،2010). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتحليل المعلومات وتفسيرها، كما أُستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من عينة بلغت (189) من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة، وقد أُستُخدم مجموعة من الأساليب الاحصائية التي ساعدت في تحليل بيانات البحث واختبار الفرضيات والمتمثلة بتحليل الارتباط البسيط (Pearson) لقياس علاقات الارتباط بين المتغيرات، والتحليل العاملي التوكيدي، كما استخدم (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وجود تأثير مباشر ذي دلالة معنوية للذكاء التنظيمي لدى القادة في تعزيز المنظومة القيمية.

Abstract: The objective of the research was to determine the role and level of direct impact of organizational intelligence among leaders in strengthening the value system at the level of a sample of members of the teaching staff of private universities and colleges in the holy city of Karbala, as organizational intelligence among leaders was measured by seven dimensions: (Strategic vision, common destiny, desire for change, emotional sense of belonging, harmony and congruence, dissemination of knowledge, and pressure of performance) (according to Albrecht, 2002), and the value system was measured according to six dimensions are (affiliation values, compliance values, good values, support values, independence values, Values and Values Dah) based on (Altueaniu,2010). The research relied on the descriptive analytical approach in presenting, analyzing, and interpreting information. The questionnaire also used a major tool in collecting data from a sample of (189) faculty members working in the researched private universities and colleges. A set of statistical methods were used that helped in analyzing the research data and the hypothesis test represented by the simple

correlation analysis (Pearson) to measure the correlation relationships between the variables, and confirmatory factor analysis. (R^2) was used to explain the effect of the independent variables on the dependent variable. Among the most important conclusions reached by the research is the presence of a direct and significant effect of organizational intelligence on the leaders in strengthening the value system.

المقدمة: تواجه منظمات الاعمال على اختلاف انواعها ومسمياتها تحديات وضغوطات كثيرة وتحولات وتغيرات بيئية أفرزتها عوامل متعددة منها الانفجار المعرفي والتكنولوجي والمنافسة وغيرها ، وأدركت أن استمرارها وبقائها، وديمومة نجاحها في المستقبل مرهون بكيفية الإستجابة لها بأسلوب إبداعي وذكي، وضرورة ايجاد طرائق واساليب ابتكارية تسهم في إحداث تغييرات جذرية في الممارسات والابتعاد عن الإجراءات التقليدية، والتركيز على توظيف افكار ورؤى وتقنيات جديدة، وتعزيز البناء الداخلي لها، وجعله منسجماً ومتماغماً مع عوامل البيئة الخارجية، وايجاد قادة يتمتعون بنظرة ثاقبة، ورؤية مستقبلية، وبقظة، وتفكير، واستشعار عالي المستوى، ولهم القدرة على توظيف أفكارهم في صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات لضمان البقاء والاستدامة ضمن بيئة الاعمال التنافسية والريادة في مجال العمل.

إن المجتمع الإنساني مسرح حافل بشتى ألوان القيم والأنماط المتباينة من السلوكيات الاجتماعية والإنسانية، ولكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه في ضوء مجموعة من الفعاليات التي يقوم بها الافراد العاملين، وتتحقق هذه الفعاليات في ضوء سلوكياتهم التي تتأثر بالمنظومة القيمية التي يحملونها، والتي توضح التفاعل الداخلي لهم وتشكل نظاماً قوياً وفعالاً يُسيطر على مجريات العمل، وعندما تُراقب هذه السلوكيات نجد أنها تتخذ قرارات بدافع المصلحة والمبادئ، ولذلك يكون سلوك الناس وقيمهم التي تحدد علاقتهم بأنفسهم وبالأخرين ليست أبنية خالصة يضعها الفرد بحرية كاملة بعيداً عن المجتمع وأوضاعه السائدة، وإنما نتاج تصنعه أوضاع المجتمع، ومن سلوكيات المصلحة هي إخضاع أصحابها إلى توفير حاجياتهم المادية والمعنوية مع احترام القواعد الإنسانية والخضوع إلى المنظومة القيمية الشائعة.

ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد هيكلته وفق أربعة مباحث مقسمة على الشكل الآتي:

- المبحث الأول: منهجية البحث.
- المبحث الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث (الذكاء التنظيمي، والمنظومة القيمية).
- المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث ويشمل اختبارات المقياس، ووصف وتشخيص آراء عينة البحث، واختبار الفرضيات.
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية للبنية الإجرائية للبحث (منهجية البحث) التي اعتمدها الباحثين وبحسب الفقرات الآتية:-

أولاً: مشكلة البحث: يعاني قطاع التعليم الجامعي الأهلي العراقي من مشاكل متعددة بسبب الأوضاع التي مضت على البلد، وما أفرزته من انكماش فكري وتعثر وانصهار في قوقعة المفاهيم والنماذج التقليدية، إن وجود تحديات حقيقية تواجه الكليات والجامعات الأهلية والمتمثلة في الاعداد المتزايدة لها، ما يحتم عليها من ضرورة رفع مستوى الذكاء لدى قادتها كونه يشكل البنية الأساسية والضرورية للنجاح على المستوى البعيد، لاسيما المنظومة القيمية الفاعلة وما لها من بصمات على هذه المؤسسات لأنها توفر إطار عام للمعايير وطريقة الأداء والتأثير الإيجابي لما تتضمنه من قيم وانماط سلوكية تسهم في التغلب على

المشكلات التي تواجهها، وتأثيره وأهمية القائد وما يحمله من قيم بعدها الركن الأساس لثقافة المؤسسة ومدى اسهامه في دعم وتعزيز منظومة القيم التي يحملها ويؤمن بها أعضاء الهيئة التدريسية، وإن وجود منظومة قيمية يلتزم بها أعضاء الهيئة التدريسية تعد ضرورة ملحة تحتم وجود مستويات عالية من الذكاء التنظيمي لدى قادة المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتهم. وهنا تبرز حاجة الكليات والجامعات الأهلية الى تعزيز مستويات الذكاء لدى قادتها كونه المحرك الأساس والداعم لتعزيز المنظومة القيمية لأعضاء الهيئة التدريسية والتي وما له من أثر إيجابي في الأداء.

وفي ضوء ما سبق يمكن النظر الى مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات وعلى النحو الآتي:

- 1- ما المرتكزات الفكرية لمتغيرات البحث (الذكاء التنظيمي، المنظومة القيمية) بشكل عام؟
- 2- هل تمتلك الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث تصوراً واضحاً عن متغيرات البحث (الذكاء التنظيمي لدى قادتها، المنظومة القيمية) وما أبعادها الفرعية؟
- 3- ما مستوى إهتمام الجامعات والكليات الأهلية قيد البحث بمتغيرات (الذكاء التنظيمي لدى القادة، المنظومة القيمية)؟
- 4- ما مستوى العلاقة الإرتباطية بين متغيرات البحث الرئيسية بأبعادها على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث؟
- 5- ما مستوى التأثير المباشر للذكاء التنظيمي لدى القادة بأبعاده في المنظومة القيمية على مستوى الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث؟

ثانياً: أهداف البحث: يهدف البحث الى بيان دور الذكاء التنظيمي لدى القادة في تعزيز المنظومة القيمية للهيئات التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث، فضلاً عن الأهداف الفرعية والتي تتمثل بالآتي:

- 1- اجراء تحليل للأدبيات التي تناولت متغيرات البحث الرئيسية والمتمثلة (بالذكاء التنظيمي والمنظومة القيمية) والتعرف عليها.
- 2- تلمس واقع أبعاد الذكاء التنظيمي في الجامعات والكليات الأهلية ومدى توفره ومستوى أبعاد المنظومة القيمية، وتحصن اسبقيات اعتمادها على مستوى عينة البحث حصراً.
- 3- عرض ودراسة وتفسير طبيعة ومستوى العلاقة الإرتباطية بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية في العينة المبحوثة.
- 4- عرض ودراسة وتفسير طبيعة ومستوى العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث في العينة المبحوثة.
- 5- تحديد أي الأبعاد أكثر تأثيراً من غيرها في أبعاد المتغيرات الرئيسية.
- 6- الافادة من النتائج التي حُوصل عليها من علاقات الإرتباط والتأثير، والإعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية، وتقديم التوصيات للجامعات والكليات الأهلية عينة البحث خدمة لقطاع التعليم الأهلي العراقي.

ثالثاً: أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من المجال الذي سيطبق فيه وهو قطاع التعليم الأهلي وما يشكله من أهمية كبرى للمجتمع في ضوء التركيز على ركائز حيوية وهي الذكاء التنظيمي، والمنظومة القيمية، إذ يعزز هذا البحث من تماسك المنظومة القيمية وبما ينعكس ايجاباً بفعل تبني ممارسات الذكاء التنظيمي للقادة في المنظمات عينة البحث، وكذلك تتضح هذه الأهمية من تححص وقياس العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث على مستوى الجامعات والكليات عينة البحث لتساعدنا بتعرف على الفرص الحالية وإستثمارها في الجامعات والكليات الأهلية بما يؤهلها للقيام بممارسة الذكاء التنظيمي لتعزيز من تماسك وفاعلية المنظومة القيمية في الجامعات الأهلية العراقية.

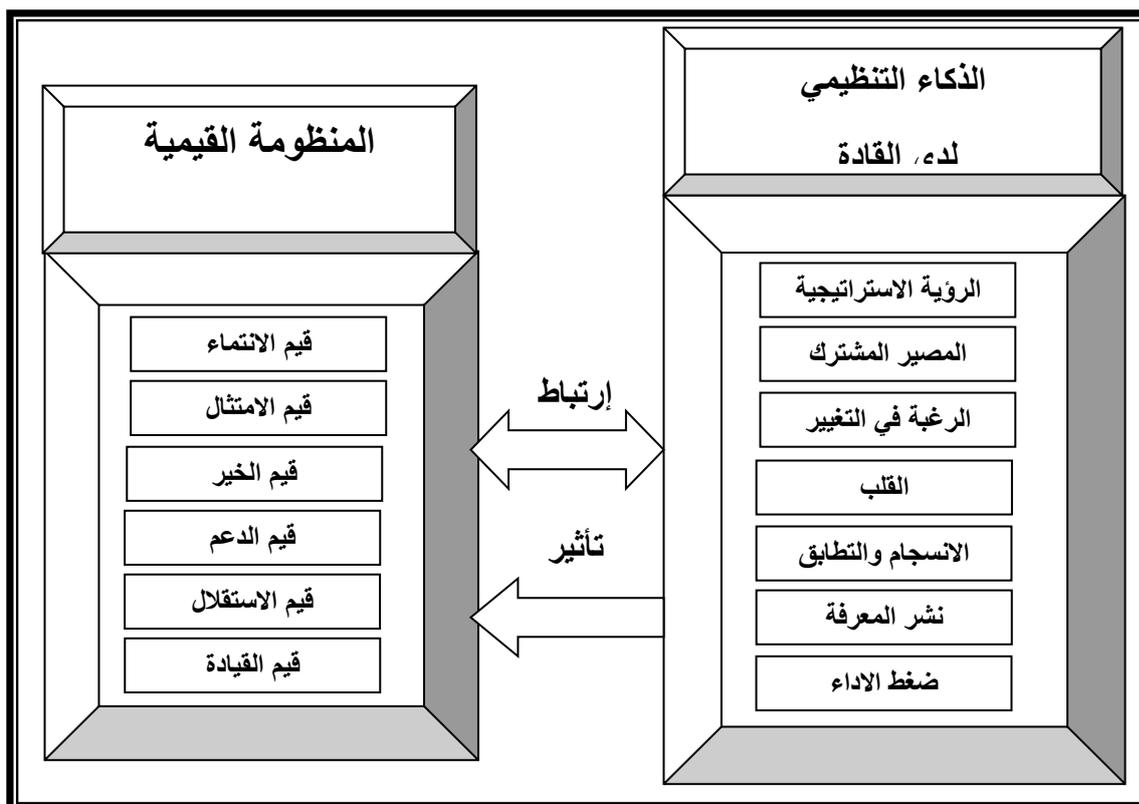
رابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث: تهتم الفقرة الحالية بتقديم التعريفات الإجرائية الخاصة بمتغيرات البحث وكما يأتي:

1. **الذكاء التنظيمي:** قدرة القادة في (الجامعات والكليات الأهلية) على فهم وإستيعاب المتغيرات البيئية وإمتلاكها المعرفة والمهارة واليقظة والجاهزية في التعامل مع التحديات والإستجابة المبكرة والسريعة لها بإتباع سياسات ذكية وإتخاذ قرارات سليمة وبما يعزز وجودها ومستقبلها.
2. **المنظومة القيمية:** مجموعة أفكار وإعتقادات شخصية يحملها أفراد المجتمع تُمثل إطاراً للحكم والالتزام وتهدف الى توجيه السلوك نحو المرغوب.

خامساً: فرضيات البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه صُيغَت الفرضيات الرئيسة الآتية:

- 1- **الفرضية الرئيسة الاولى:** (توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنظيمي لدى القادة بأبعاده والمنظومة القيمية).
- 2- **الفرضية الرئيسة الثانية:** (توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية بين الذكاء التنظيمي لدى القادة والمنظومة القيمية). وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الرؤية الاستراتيجية في متغير المنظومة القيمية.
 - ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المصير المشترك في متغير المنظومة القيمية.
 - ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الرغبة في التغيير في متغير المنظومة القيمية.
 - ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الشعور الوجداني بالانتماء في متغير المنظومة القيمية.
 - ج- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الانسجام والتطابق في متغير المنظومة القيمية.
 - ح- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده نشر المعرفة في متغير المنظومة القيمية.
 - خ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده ضغط الأداء في متغير المنظومة القيمية.

سادساً: مخطط البحث: يمثل انموذج البحث الفرضي إيضاحاً للمتغيرات قيد البحث وعلاقات الإرتباط والتأثير بينهما بهدف تحديد الاطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها، ومن هنا فان المتغير الرئيس الاول للأنموذج الفرضي والمتمثل بالذكاء التنظيمي (المتغير مستقل) يضم سبعة أبعاد تتلاءم ومجال البحث ويشمل (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، الشعور الوجداني بالانتماء (القلب)، الانسجام والتطابق، نشر المعرفة، وضغط الاداء)، أما المتغير المعتمد في الأنموذج الفرضي للبحث هو المنظومة القيمية وتضم ستة أبعاد (قيم) هي (قيم الانتماء، قيم الامتثال، قيم الخير، قيم الدعم، قيم الاستقلال، وقيم القيادة)، ولغرض استكمال متطلبات البحث في إطاره العملي، واستناداً لفرضيات البحث قام الباحثون بوضع مخطط افتراضي يوضح حدود متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينها، والشكل (1) يوضح ذلك.



شكل (1)

مخطط البحث

سابعاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات: من أجل أن يحقق البحث أهدافه، فقد اعتمد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:

1- أدوات المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للبحث: من اجل اغناء المرتكزات الفكرية والمفاهيمية فقد اعتمد البحث على إسهامات مجموعة من المؤلفات والكتب الأجنبية والعربية والدوريات والرسائل والاطارح الجامعية والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة بالموضوع، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).

أدوات الإطار الميداني: وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثان في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث وفق مقاييس اجنبية وعربية جاهزة كما مشار اليها في مستخلص البحث، كما أُعتمد مقياس لكرت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة، وتضم استمارة الاستبانة عدة محاور هي:

- المحور الأول: يتضمن معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة وقد اشتملت على الآتي (اسم الجامعة أو الكلية - النوع الاجتماعي - العمر - التحصيل العلمي -سنوات الخدمة -اللقب العلمي).
- المحور الثاني: يتمثل بمقياس تأثير الذكاء التنظيمي بموجب أبعاده المتمثلة بـ (الرؤية الاستراتيجية -المصير المشترك -الرغبة في التغيير -الشعور الوجداني بالانتماء-الانسجام والتطابق-نشر المعرفة-ضغط الاداء)، وقد وضعت سبعة أسئلة لكل بعد من الأبعاد السبعة وبمجموع(49) فقرة.

- المحور الثالث: اشتمل على مقياس المنظومة القيمية للجامعات والكليات الأهلية في ضوء قيمها المتمثلة (قيم الإنتماء -قيم الإمتثال-قيم الخير-قيم الدعم-قيم الإستقلال-قيم القيادة)، وقد وضع (9) لكل من البعد الأول والرابع، و(10) أسئلة للبعد الثاني، و(6) أسئلة للبعد الثالث، و(8) لكل من البعد الخامس والسادس، أي بواقع(50) فقرة.

جدول(1) محاور الاستبانة ورموز مؤشرات الاحصائية

| ت | الأجزاء الرئيسة | أبعاد القياس | رقم مؤشرات القياس | رمز المؤشر الجاهز للقياس الاحصائي |
|---|----------------------|----------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| 1 | بيانات عامة | بيانات تخص المجيبين | 3-1 | |
| 2 | الذكاء التنظيمي (OI) | -الرؤية الاستراتيجية | 7-1 | SV |
| | | -المصير المشترك | 14-8 | SF |
| | | -الرغبة في التغيير | 21-15 | AFC |
| | | -الشعور الوجداني بالانتماء | 28-22 | HE |
| | | -الانسجام والتطابق | 35-29 | AC |
| | | -نشر المعرفة | 42-36 | KD |
| | | -ضغط الأداء | 49-43 | PP |
| 3 | المنظومة القيمية(VS) | -قيم الانتماء | 9-1 | AFV |
| | | -قيم الامتثال | 19-10 | COV |
| | | -قيم الخير | 25-20 | CHV |
| | | -قيم الدعم | 34-26 | BOV |
| | | -قيم الاستقلال | 42-35 | AUV |
| | | -قيم القيادة | 50-43 | LEV |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الاستبانة

ثامناً: حدود البحث: ان الحدود المكانية والزمانية للبحث كانت كالآتي:

- 1- الحدود المكانية: تتمثل الحدود الميدانية بالجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة وهي متمثلة بـ (جامعة أهل البيت، جامعة الزهراوي، جامعة وارث الأنبياء، جامعة العميد، كلية الصفوة الجامعة، كلية الحسين الجامعة، وكلية الطف الجامعة).
- 2- الحدود الزمانية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين 2019/4/2م ولغاية 2019/6/30م.

تاسعاً: وصف مجتمع وعينة البحث:

أختيرت عينة من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة والبالغ عددها (7) والمتمثلة بكل من (جامعة اهل البيت، جامعة الزهراوي، جامعة وارث الأنبياء، جامعة العميد، كلية الصفوة الجامعة، كلية الحسين الجامعة، كلية الطف الجامعة) بوصفها مجتمعاً لإجراء البحث الحالي. وشملت عينة البحث عدداً من أعضاء الهيئة التدريسية فيها والبالغ عددهم (189) تدريسياً بمختلف الألقاب العلمية وبطريقة العينة القصدية لتمثيل المجتمع بشكل دقيق في ضوء الوصول الى أكبر حجم من العينة والجدول (2) يوضح وصفا لعينة البحث.

جدول (2)

وصف عينة البحث

| ت | الخاصية | الفئة | التكرار | المجموع | النسبة المئوية % |
|---|-----------------|--------------------|---------|---------|------------------|
| 1 | النوع الاجتماعي | الذكور | 144 | 189 | 76 |
| | | الإناث | 45 | | 24 |
| 2 | العمر | أقل من 30 سنة | 55 | 189 | 29 |
| | | 30 – وأقل من 40 | 77 | | 41 |
| | | 40 – وأقل من 50 | 19 | | 10 |
| | | 50 – وأقل من 60 | 17 | | 9 |
| | | 60 – فأكثر | 21 | | 11 |
| 3 | التحصيل العلمي | ماجستير | 110 | 189 | 58 |
| | | دكتوراه | 79 | | 42 |
| 4 | سنوات الخدمة | 1 سنة – فأقل | 55 | 189 | 29 |
| | | 1 – وأقل من 5 سنة | 76 | | 40 |
| | | 5 – وأقل من 10 سنة | 45 | | 24 |
| | | 10 – فأكثر | 13 | | 7 |
| 5 | اللقب العلمي | مدرس | 96 | 189 | 51 |
| | | مدرس مساعد | 57 | | 30 |
| | | أستاذ مساعد | 23 | | 12 |
| | | أستاذ | 13 | | 7 |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات الاستبانة.

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستعملة: من أجل تحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات البحث وقياسها، إستُعينَ بمجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة، فضلاً عن توظيف بعض البرامج الإحصائية الجاهزة مثل (SPSS v.25) و (AMOS v.23) و (Microsoft Excel 2010) و (Mod Graph v. 3) وفيما يأتي أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث :

1- أدوات الصدق والثبات، وتتمثل بالآتي:

أ- التحليل العاملي التوكيدي: لمعرفة مدى مطابقة البيانات لأنموذج البحث.

ب- معامل الثبات: لغرض التحقق من ثبات المقاييس ودقتها واثقانها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد أو تداخل.

2- الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل بالآتي:

أ- النسبة المئوية: تعبير رياضي يستخدم لمقارنة كميتين من نفس النوع أو نفس وحدات القياس بهدف تحديد نسبة إجابات الاتفاق عن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

ب- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة حول الفقرات ومستوى متغيرات البحث ميدانياً.

ت- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لقيم الإستجابة عن أوساطها الحسابية.

ث- معامل الاختلاف: لبيان تشتت البيانات حول المتوسط.

ج- الأهمية النسبية: لتحديد شدة الإجابات ومستوى أهميتها النسبية.

3- الأدوات الإحصائية التحليلية، وتتمثل بالآتي:

أ- معامل الارتباط البسيط: استعمل لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، فضلاً عن تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الاستبانة.

ب- نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM): لاستخراج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية ومدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح (طريقة تأكيدية)، وبديل أكثر قوة لتحليل الانحدار البسيط.

المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

يتناول هذا المبحث الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث المتمثلة بـ(الذكاء التنظيمي، المنظومة القيمية) من حيث المفهوم والاهمية وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين، وانتهاءً تحديد الأبعاد الفرعية المؤطرة له داخل المنظمات والتي يكون عن طريقها قياس المتغيرات الرئيسية وفقاً لتحليل علاقات الارتباط واختبار اتجاهات التأثير بينها كما سيأتي في المبحث الثالث لاحقاً وكالاتي:

أولاً: الذكاء التنظيمي لدى القادة

1- المفهوم والاهمية

تتناول هذه الفقرة مفهوم الذكاء التنظيمي لدى القادة وبيان مدى أهميته، إذ يعد مورداً معرفياً، فهو يشكل أحد القدرات الفائقة التي تكسب المنظمات هويتها، وفلسفتها، ومهامها، وأنشطتها المعاصرة في التكوين والنتائج، وخصائص المرونة والتنوع والتكامل والتداوب في نظمها (غنيم، 2017: 25). إن التراكم المفرط للمعرفة والزيادة الواضحة في حجم المعلومات من السمات الرئيسية للمنظمات

الجديدة في العقدين الأخيرين، وضرورة تطبيق هذه المعرفة في القرارات التنظيمية تؤدي إلى نشوء ظاهرة تعرف باسم الذكاء التنظيمي ويعني وجود معرفة شاملة ومعقدة لجميع العوامل التي تؤثر على المنظمة بما في ذلك الزبائن والمنافسين، والبيئة الاقتصادية، والفعاليات التنظيمية والعمليات التي لها تأثيرات قوية على نوعية القرارات الإدارية في المنظمة (Kahkha,etal.,2015:396). يؤدي الذكاء أثرًا هامًا في البنية الاجتماعية في ضوء قدرة الشخص على تقييم ومراقبة المعرفة الخاصة من البيانات البيئية وإعادة هيكلة المعرفة الجديدة وتحويل البيانات إلى الخبرات وتحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفوءة، ويشير الذكاء التنظيمي لاستراتيجيات إدارة الذكاء في قطاعات الأعمال والحكومة، ومن وظائف الذكاء التنظيمي معالجة البيانات التي يمكن أن توفر فرصة للتعامل مع المتطلبات البيئية وهو يعتمد على بدء الابتكار وتنفيذه و له ثلاثة مستويات: تراكم الذكاء الفردي والتفاعل والترابط بين الذكاء الفردي والذكاء التنظيمي كنظام أكبر، بعده موهبة وقدرة المنظمة على تحريك قوتها العقلية وتركيز هذه القوة العقلية لتحقيق مهمتها (Nekahi&Mehraban,2015:444). ويمكن تعريف الذكاء التنظيمي على أنه مجموع القدرات المعرفية والخبرات التراكمية الكافية لدى الإدارة التي تمكنها من التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة، كاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب (غنيم،2017:26).

ومما سبق من آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الذكاء التنظيمي لدى القادة يمكن ملاحظة أنهم ركزوا على وصفه بأنه يمثل استعمال السياسات الذكية والمعرفة الشاملة بجميع العوامل التي تؤثر على المنظمة. ويبين يقظتها واستجابتها السريعة للمتغيرات وجاهزيتها في التعامل مع جميع التحديات، وهو عملية مستمرة باستشراف المستقبل واستشعار التغيرات والإستجابة لها، ويهدف الى التدفق الحر للمعلومات والتعلم المستمر وإيجاد ثقافة خلق القيمة.

أمّا من حيث الأهمية فتتجلى بقدرة للمنظمة على حل المشكلة التنظيمية، إذ يتم التركيز في التكامل بين القدرة التقنية وقدرة الإنسان على حل المشاكل والصعوبات، كما أنّهُ يخلق حالة من التكامل، والخبرة والمعرفة لفهم المشكلة التنظيمية (Porkiani&Hejinipoor,2013:1053). ان المنظمات الذكية تخلق المزيد من القيمة ليس فقط الاقتصادية، ولكن أيضا قيمة الإنسان كذلك، وتؤكد أهمية تحديد وإزالة العقبات في طريق الذكاء والإبداع في المنظمة (Boudlaie,etal.,2014:101). والذكاء التنظيمي يتضمن الذكاء البشري الذي يمكن أن يزيد من قوة المنافسة، ويعد القدرة العقلية الباعث على أداء المهام أو الأنشطة المهمة، وإن الأفراد والمنظمات التي لديها ذكاء تنظيمي عالي تعد متفوقة في مجالات فهم المشاكل وفهم المعرفة وتحسين الأداء بالمقارنة مع غيرها من المنظمات (Bahrami,etal.,2016:191). وتبرز أهمية الذكاء التنظيمي في ضوء قدرة المنظمة ككل لزيادة الابتكار والمعلومات والمعارف العامة والعمل الفعال ويوفر للمنظمات ميزة تنافسية بتحويل المعلومات إلى معرفة، كما أنّهُ في الآونة الأخيرة عُدّ الذكاء التنظيمي المسار الأكثر سرعة لتطوير تكنولوجيا المعلومات مما يعطي ميزة تنافسية خاصة للمنظمة (Hadadnia&Shahidi,2015:1736). أن تطبيق الذكاء التنظيمي يمكن أن يرفع من قدرة المنظمة على المنافسة لتقدها عن غيرها من المنظمات، وفي ضوء الاستفادة من مزايا توفر البيانات كوسيلة للتواصل وفهم متطلبات الزبائن وتلبيتها في الوقت المناسب، كما يرفع الذكاء التنظيمي من قدرة المنظمة للسيطرة على التغيرات الإيجابية والسلبية (kazemian,etal.,2013:486).

2- أبعاد الذكاء التنظيمي

في هذه الفقرة سيوضح الأبعاد الفرعية لمتغير الذكاء التنظيمي بالاعتماد على مقياس (Albrecht,2002) الذي تضمن سبعة أبعاد لكل بعد منها مجموعة خصائص متنوعة تسهم في رفع نسبة الذكاء في المنظمة، وفيما يأتي شرح مفصل لكل بعد من الأبعاد: -

أ- **الرؤية الاستراتيجية:** هي قدرة المنظمة على الاستنباط و التطوير والتغيير الاستراتيجي المستهدف لتحقيق الرؤية على المدى الطويل (العوامل، 2015:10). وتعد اول المسار في المنظمة من اجل بلوغ رسالتها وتحقيق أهدافها المستقبلية وما يحيطها من ظروف بيئية سريعة التغيير، وتحديد المبادئ والأسس والمهام التي تعمل بإطارها وتسعى للوصول اليها (Boudlaie and et al, 2014:101). إن الرؤية الاستراتيجية هي إحدى الخطوات المهمة والمركزة في عمل الإدارة الاستراتيجية التي تعد مرحلة أساسية من مراحلها، وإن القدرة على تشكيل وتطوير هذه الرؤية تحتاج إلى أفراد لديهم بصيرة ثاقبة نحو المستقبل من ذوي الخبرات، ويمكن تعريف الرؤية بالتصور الذي يسبق عمل المنظمة وهي رؤية تبنى على أساسها خطوات العمل (الطائي وآخرون، 2013:137). وإنها عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية، وإن تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها لا يعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للمنظمة فقط بل أنه يُعدُّ تدريباً على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على المنظمة ان تتجه إليه لكي تحقق النجاح (عمران، 2015:1289).

ب- **المصير المشترك:** قدرة المنظمة على فهم البيئة الخارجية التي تتعامل معها من ذوي المصالح مثل (الموردين، والزبائن وشركاء الاعمال... الخ) وخلق شعور لهذه الأطراف بالعمل الجماعي المشترك وبروح فريق العمل، وقيادة المنظمة بالتوجه المرغوب لنجاح أعمالها (العوامل، 2015:11). وعندما يكون معظم العاملين يعرفون ما مهمة المنظمة، وبعبارة أخرى إن الشعور يكون بخلق روح واحدة في جسدين في نفوسهم، وشعور العاملين بالانتماء للمنظمة يساهم بتعزيز التعاون والمساعدة بين القطاعات مع بعضها البعض (Parvizi&Siadat, 2014:289). إن جميع اصحاب المصالح يفكرون بمصير المنظمة ويربطون مصيرهم بها وهنا سيكون لكل منهم تأثيره في نجاحها ويتبلور شعور قوي من الاجتماعية والألفة بينهم ومتابعة موقفها في السوق لإحساسهم بأنهم في اتجاه واحد، وإن قوتهم تكون بالتعاون في ما بينهم لان نجاح المنظمة هو جزء من نجاحهم (Abbaspour et al., 2015:682).

ت- **الرغبة في التغيير:** تمثل الرغبة في التغيير للمنظمات الذكية بالقدرة الكبيرة على تغيير البيئة الداخلية بما يتواءم مع التطورات البيئية الخارجية المتسارعة من تكيف الثقافة التنظيمية في المنظمة عن طريق عمليات التحفيز لمشاركة العقول والصبر لمواجهة التحديات وفي خوض تجارب جديدة، والتغيير يمثل تحدياً و فرصة جديدة ومثيرة إلى الخبرات لمعالجة شيء جديد (الطائي وآخرون، 2013:138). وتتماز المنظمات الناجحة بالمرونة والتوافق مع التغيرات البيئية وتشجع العاملين على الابتكار والإبداع، وإن الرغبة والميل للتغيير من أنماط التفكير السائدة للثقافات التنظيمية في العمل توفر فرصة لاكتساب خبرات جديدة (Porkiani&Hejinipoor, 2013:1053). وهو يتعلق بالقدرة على مواجهة التحديات غير المتوقعة وكذلك الرغبة بالتحسين المستمر للعمليات، ودعم تحسين تنفيذ العمل، والحد الأدنى من البيروقراطية، وقبول الأخطاء من قبل المديرين وخلق مساحة من أجل التغيير (Parvizi&Siadat, 2014:289). ينبغي ان تمتلك المنظمة ثقافة تشجع التغيير الذي يمثل التحدي الاكبر أمام جميع العاملين ويكون هذا التغيير بتعلم طرق عمل جديدة وناجحة، ويكون التوجه ضمن ثقافتها واعرافها وتقاليدها (judicial, 2006:314). والرغبة في التغيير تعبر عن قدرة المنظمة على الإستجابة للمتغيرات في البيئة الخارجية، ومرونتها لتكوين فرص جديدة (العوامل، 2015:11).

ث- **الشعور الوجداني بالانتماء (القلب):** في حالة وجود الشعور الوجداني بالانتماء فإن العاملين جميعهم يُعدون أنفسهم قادة للمنظمة والكُلُّ يرغب في أن يساهم في الجهود بشكل أكبر من المتوقع منهم، إنهم يربطون نجاحهم بنجاح المنظمة (Firuzjaeyan, et al, 2014:180) وهو قدرة المديرين على جعل الموظفين يبذلون جهوداً فوق المقدار المطلوب منهم وذلك بتوجيه المشاعر والعواطف (القلب)، إذ يتم قياس أداء الموظفين من رغبتهم وترغيبهم ببذل المزيد من الجهد، إذ يتم تعريف نجاح المنظمة ككل بنجاح مجموع جهود الموظفين (العوامل، 2015:11). و يظهر عنصر الروح ويتجسد في الواقع من الميل نحو النشاط الذي يتجاوز المعايير في المنظمة مع شعور العاملين بالفخر للانضمام الى عضوية هذه المنظمة (Porkiani&Hejinipoor, 2013:1053). وتؤثر جودة الحياة وفرص العمل والظروف داخل المنظمة وأداء الإدارة ومكانتها في

قلوب العاملين وموقف الإدارة نحو العمل ونموذج التزامهم على خلق شعور رائع لدى العاملين (Parvizi&Siadat,2014:289).

ج- **الانسجام والتطابق:** استخدام قواعد وأدوات فاعلة تساعد على النجاح في ضوء الهيكل المناسب، ودعم السياسات، وتسهيل إجراءات العمل، وتحسين نظم المعلومات، وخلق قيمة للزبائن، ونقل المسؤولية إلى أدنى مستوى والتنسيق بين القطاعات (Parvizi&Siadat,2014:289). وينظم العاملون أنفسهم وينمون وظائفهم ومسؤولياتهم ويعملون خارج القواعد اليومية ليتفاعلوا إيجابياً مع مفردات رسالة المنظمة، لذلك إن من خصائص المنظمة الذكية أن هذه المفردات تُربط إيجابياً مع الرسالة، وقدرة المنظمة على تنظيم نفسها للقضاء على معظم التناقضات الهيكلية والتصادم (الازدواجية) في أدوار العمل وقواعده، في ضوء تقسيم الوظائف والمسؤوليات وربطها مع بعضها لتوفير التعاون وحل المشكلات، وتسخير الطاقات البشرية نحو تحقيق هدف مشترك (العوامل، 2015:12). في المنظمات الذكية وتُصمَّم الهياكل والنظم والعمليات والسياسات والقوانين والأنظمة وأسلوب المكافآت بطريقة تقلل من التداخل والتناحر بين الأنشطة والاعمال، وتساعد مثل هذه التصميم على سرعة اتخاذ القرارات واستجابة الافراد العاملين داخل المنظمة (Porkiani&Hejinipoor,2013:1053). تحتاج عملية الانسجام والتوافق إلى أسس تعمل عليها تتمثل بعملية الرؤية المشتركة للعاملين حتى يستطيعوا تنظيم عملهم عن طريق توحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في العمل (الطائي وآخرون، 2013:139).

ح- **نشر المعرفة:** في الوقت الحاضر يعتمد نجاح أو فشل المنظمة على الاستخدام الفعال للمعرفة والمعلومات والبيانات والذكاء التنظيمي يجب أن يضمن التيار الحر للمعرفة ودعم الأفكار والابتكارات وتشجيعها (Porkiani&Hejinipoor,2013:1053). إن الذكاء التنظيمي يحتاج الى انسياب المعرفة بحرية وضمن ثقافة المنظمة وعليها ايجاد التوازن بين حماية المعلومات الحساسة وعدم التفریط فيها وبين جعل المعلومات متاحة للجميع كمفتاح رئيس لدعم وتشجيع الافكار الجديد، وقدرة المنظمة على نشر المعرفة بفاعلية بين العاملين ضمن نطاقها لأخذ فكرة الموارد الموجودة داخلها وإستثمارها، عن طريق الاستفادة من المعرفة وأسرار الصناعة في إستثمار المعرفة، وتحويلها، وتنظيمها، والمشاركة فيها لإزالة التعقيد واستمرارية المنظمة في التقدم والنجاح (العوامل، 2015:12). وينطوي نشر المعرفة على تبادل المعلومات والمعرفة وخلق ثقافة تبادل الأفكار والإهتمام بها ودراستها من قبل الإدارة لمعرفة المهارات (Parvizi&Siadat,2014:289).

خ- **ضغط الأداء:** قدرة المنظمة على خلق أساس للموظفين بما ينبغي انجازهم والإيمان بصدق بأغراضه، لأن ذلك ترجمة واستجابة لمجموعة توقعاتهم والعمليات الأساسية لتحقيق النجاح المشترك (العوامل، 2015:12). في المنظمة الذكية كل شخص يؤدي وظيفته بشكل صحيح، لأنهم يعتقدون في صحة الهدف لاسيما وجود توازن منطقي بين التوقعات الفردية والتوقعات التنظيمية (Porkiani&Hejinipoor,2013:1053). يقوم قادة المنظمات الذكية بتهيئة الحس الفردي لدى العاملين لتطوير الاداء بصورة مستمرة، فليس هناك حد واضح للأداء يقف أمام العاملين، كإسهامه إضافية تمثل تعزيزاً للنجاح المشترك والمشاعر جميعها متحدة مع بعضها باتجاه زيادة القيمة (الطائي وآخرون، 2013:138). المنظمة يجب ان تكون جادة حول ما تقوم به وتسعى دائماً لحل المشاكل التنفيذية وتتلقى ردود الأفعال من قبل الموظفين عن أدائهم وتشعرهم بأن عملهم مفيد وإنَّ الترقية تكون على أساس الكفاءة (Parvizi&Siadat,2014:289)

ثانياً: المنظومة القيمية

1- المفهوم والاهمية

تمثل المنظومة القيمية جانباً مهماً من ثقافة المجتمع لأنها تحدد وتنظم السلوك الاجتماعي للأفراد، ويتطلب مناخ المنظمات وجود منظومة قيمية يشعر العاملين بوجودها كمعيار أساس يوجه سلوكهم ويعكس حاجاتهم ويحقق أهدافهم، تعرف المنظومة القيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والموجهات المنسقة بشكل متكامل تمثل المرجع للأفراد والمجتمع (Wenstop& Myrnel,2006:673). وعندما يختار المرء سلوكاً دون الآخر فإنه يفعل ذلك انطلاقاً من قيمة

يتخذها ويهتم بتحقيقها أكثر من غيرها، ثم إن إحتضانه لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق مع تلك القيم (نعموني، 2007:194). وإن ثقافة التجديد أصبحت هي الثقافة السائدة في وقتنا الحاضر، والمنظمات التي تمتلك منظومة قيمية إيجابية تستطيع الصمود بوجه التحديات التي تفرضها البيئة ومواكبة التغيرات باستمرار (Nicols&Hillman, 2006:439). وترى (العتيبي، 2009:31) أنّ معرفة منظومة القيم ومدى التزام الفرد بها في قيامه بأدواره تسهم في وضع معالجة جذرية للسلوكيات السلبية وما ينتج عنها من انخفاض مستوى الكفاءة والإنتاج، فالقيم تسهم في تحديد الاتجاهات السلوكية ومستوى معايير الفرد وأحكامه المؤثرة في منهجه واختياراته، وإن التوافق والانسجام بين القيم التي ينتمي إليها الفرد وبين القيم السائدة في بيئة العمل أو المنظمة بشكل عام يسهم في خفض معدل الصراع (العتيبي، 2009:33). ويعرف (Geger, 2011:63) المنظمة القيمية بأنها مجموعة قيم تتباين في وظائفها تقع ضمن إطار محدد ينظمها ويحتويها ويرسم لها تدرجاً خاصاً تكون في قمته القيم السائدة والمسيطرة على سلوك الافراد. والمنظومة القيمية هي مجموعة من المعايير الاجتماعية، والأفكار، والاتجاهات، والممارسات والسلوكيات التي تتكون لدى الفرد من تفاعله مع بيئته الاجتماعية، بما تحتويه من مواقف وخبرات فردية واجتماعية، بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجيهات لنظام حياته، وفي تعامله مع الآخرين، وتتجسد في صورة تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية تتصف بالعمومية نحو الأفراد، والأشياء، والمعاني، وأوجه النشاطات المختلفة (العمامرة وآخرون، 2011:61). ويمكن للمنظومة القيمية ان تؤثر في استجابات الناس للمواقف الصعبة والمجهدّة، وتوجيه استراتيجيات المواجهة لديهم ولها القدرة على تحفيز التعامل مع التحديات التي قد تواجههم في أوقات الأزمات، ولها علاقة كبيرة بأنماط المواجهة، ومع ذلك يختلف طابعها اعتماداً على قيم معينة وأنماط المواجهة (Krok, 2015:28). ويؤكد علماء الاجتماع أن المنظومة القيمية ضرورية لديمومة المجتمع البشري، فبدون قواعد وقيم مشتركة لن يتمكن أفراد المجتمع من التعاون وفهم سلوك الآخرين أو العمل معاً، إذ يتطلب المجتمع المنظم والمستقر معايير وقيم مشتركة (Ude&Bete, 2013:17).

في ضوء المفاهيم الواردة في الأعلى نجد إتفاق اغلب الباحثين في نظرتهم للمنظومة القيمية على أن مفهومها هو في نطاق الأحكام التي يتشعب بها الافراد من المواقف والخبرات الناتجة عن التفاعل مع البيئة، وتحمل هدفاً موحداً هو توجيه السلوك بشكل إيجابي ونحو المرغوب، وتؤدي المنظومة القيمية الى قوة المنظمة كونها تعمل على إيجاد نوع من التوازن والترابط بين أفرادها.

أما من حيث الأهمية فإنها تمثل نظام رقابة لسلوك العاملين وعدم الخروج عن الحدود المرسومة، فهي تساعد على تماسك وتكامل أعضاء المنظمة (Thomas & Christopher, 2005:84). وللمنظومة القيمية أهمية بالغة، فوجود قيم مشتركة لدى جميع العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتها ودرجاتها تؤكد وتحقق مفاهيم الثقافة التنظيمية الموحدة للمنظمة، وهي تبين أن للمنظمة أهداف ورؤى استراتيجية وإهتمام بالسلوك التنظيمي لها، وهي تحدد السلوك والتصرفات العامة للأفراد، فتكون هناك محددات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ العامة لها، فيصبح الجميع مدركاً، ومطبّقاً لها عن اقتناع ورغبة، وتعد ميثاقاً أخلاقياً لأي منظمة بقواعدها يهتدي الجميع لتحقيق الأهداف (السقاف وإبراهيم، 2015:80-81):

- 1- يعد الإطار الأخلاقي والقيمي مؤشراً صادقاً ودليلاً قاطعاً على مدى التقدم والرقى في المنظمات.
- 2- يعد تفعيل الإطار الأخلاقي والقيمي أحد أهم مقومات تحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمات، وفعاليتها.
- 3- أنها تحدد ما يمكن عدّه صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً من عدمه، وتساعد في تقويم مختلف أنواع السلوك والتصرفات الفردية.
- 4- تحدد أولويات العمل الرئيسة والأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمات.

وتظهر أهميتها لدى المديرين في أثناء العمليات والوظائف الإدارية، مثلما تظهر أهميتها في دراسة وتطوير الوسائل الملائمة للوصول إلى الأهداف والغايات، وفي تطوير وتصميم هياكل المنظمات وعمليات الاستخدام لنماذج معينة للقيادات الادارية وتقييم أداء المرؤوسين (Ivancevich,etal.,2002:85). أن المنظومة القيمية انعكاس لرغبات أو إهتمامات أشخاص أو جماعة معينة نحو مواقف أو أمور تستحق التقدير لأنها تلبى هدفا معينا، لذا تعبر عن واقع تلك الجماعة في إطار اجتماعي وثقافي معين، وأهميتها للفرد في جعله يعمل في نظام قيمى يحكم سلوكه ويرشده نحو تحقيق الأفضل، وللمنظمة منظومة قيمية تحكم تصرفاتها كما هو حال الافراد، كون اخلاقيات المجتمع أصبحت مهمة كما هو اخلاقيات الافراد (شرقي،2017:39).

2- أبعاد المنظومة القيمية

في هذه الفقرة سيوضح الأبعاد الفرعية لمتغير المنظومة القيمية بالاعتماد على مقياس (الطعاني،2010:22) الذي تضمن ستة أبعاد تمثل قيم مؤسسية تهم المنظمات التعليمية، وفيما يأتي شرح مفصل لكل بعد من الأبعاد: -

أ- **قيم الدعم:** أن يعامل القائد بلطف وتفهيم ويتلقى تشجيعاً من الآخرين، وأن يحترم أفراد المجتمع والمسؤولين (الطعاني،2010:509). إن رعاية قادة المنظمة للعاملين والإهتمام بهم والاعتناء برفاهيتهم وراحتهم يعكس حالة الدعم في المنظمة والذي ينعكس تأثيره على أدائها وأنشطتها بشكل عام (Dawley et al.,2008:131). ويعتقد (Mitchell et al.,2012:73) بأنه كلما زاد الإهتمام بالعاملين وتقديرهم وتأمين جهودهم واشباع حاجاتهم، كلما زاد من تعلقهم بمنظمتهم مما يرفع من إهتمام هؤلاء الافراد في المجال الذي تزاوله منظمتهم (Caiani,2014:7). ويتمثل الدعم بقيام المنظمة وقادتها بالتشجيع والاسناد وشحن همم الافراد العاملين وتحفيزهم من الناحية العاطفية والمهنية (Reyes,2015:41). ويرى (Peterson,2015:22) إن وجود الدعم في المنظمة يسهم في تحديد سلوكيات الأفراد العاملين التي تعود بالنفع على المنظمة، فإدراك الأفراد لهذه السلوكيات يجعلهم يمارسونها بشكل متكرر، الأمر الذي ينعكس في زيادة رغبتهم للعمل وارتفاع مستويات أدائهم وانعكاسه في تحسين مستوى أداء المنظمة (العاني،2018:322).

ب- **قيم الامتثال:** أن يقوم القائد بعمله حسب الأنظمة والتعليمات الرسمية مع مراعاة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع (الطعاني،2010:510). إن الامتثال هو الالتزام باللوائح التنظيمية الداخلية والخارجية ذات الطبيعة الأخلاقية المفروضة على أنشطة المنظمة والتوافق معها (Santos et al.,2012:3). ويشير الامتثال إلى القيم التي تحددها المنظمة التي يجب مراعاتها من الموظفين والالتزام بإتباع قواعد معينة، يُفهم الامتثال على أنه يعني الاستراتيجيات التي تتبع التوافق مع القوانين ، فضلاً عن اللوائح بالمعنى الأوسع. إن أساس الامتثال هو واجب قانوني على المنظمات لضمان عدم حدوث أي انتهاكات للقانون، ومع ذلك فإن الهدف يتجاوز هذا الواجب، فالامتثال لا يفترض فقط أن المنظمات، أي مديريها وجميع الموظفين يحترموا القوانين ولكن أيضاً أن المعايير الأخلاقية تشكل علاقة الشركة بمختلف مجموعات أصحاب المصلحة (Wegel et al.,2018:67).

ت- **قيم الانتماء:** أن يعتز القائد بمهنته ويحافظ على كرامتها ويرفع من شأنها ويزيد من العلم في سبيل تطويرها ويلتزم القواعد الأخلاقية في سلوكه العام والخاص (الطعاني،2010:510). وان الانتماء هو المستوى العالي من الشعور الإيجابي لدى الافراد العاملين تجاه منظمتهم، والشعور الدائم بالإرتباط بها وقناعة العمل بها والإخلاص لها وتحقيق أهدافها (Sheldon,2007:97). ان انتماءنا لمجموعة معينة قد يضيفي لحياتنا قيمة ويشعرنا بالراحة والأمان، وهذا يوضح حاجة الفرد للانتماء (Eikenberry,2007:10). من الأمور التي ترغب المنظمة فيها هي تحسين حس الانتماء للعاملين لديها بديمومة واستمرار العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة، ليصبح إستثماراً متبادلاً، ويكون الفرد العامل على استعداد لتحمل مسؤولية أكبر للإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها (Duperrin,2011:5). ويعد الانتماء إرتباطاً داخلياً وخارجياً للفرد بالمجتمع الذي يعيش فيه، ويقصد بالإرتباط الداخلي بالقوة العاطفية التي تربط الفرد بالمجتمع إرتباطاً وثيقاً ويمكن ملاحظته في مختلف مجالات الانتماء، أمماً الإرتباط الخارجي فهو إرتباط يتمثل في كافة النواحي الشكلية المنعكسة من الإرتباط الداخلي عن سلوك الفرد وتصرفاته (كريم،2014:280). ويعد الانتماء شعوراً يتضمن الحب المتبادل والقبول والتقبل، والإرتباط الوثيق بالجماعة وهو يشبع حاجة

الإنسان إلى الارتباط بالآخرين وتوحده معهم، ليحظى بالقبول ويشعر بأنه فردٌ يستحق مكانة متميزة في الوسط الاجتماعي(خلف،2015:215). ومن العوامل المساعدة في تعزيز الانتماء هي الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي (رشيد،2018:99).

ث- **قيم الخير:** أن يعامل القائد جميع الأفراد بلطف ويقدم المساعدة لهم ويراعي الحالات الإنسانية الملحة(الطعاني،2010:510). قيم الخير تمثل القيمة العليا في تنظيم سائر القيم، وان للسلوك الحسن الذي يتبعه القائد تأثيراً كبيراً في سلوك الافراد العاملين، وله أثر رئيس في تشجيعهم على الأداء المستمر والالتزام الوظيفي وتجنب السلوكيات السلبية التي تسبب الضرر للمنظمة (Neubert 2008:129). إن الخير هو الإهتمامات المنظمة تنظيماً يتوافق مع إهتمامات ومصالح الآخرين، والخيرية هي صفة للشخص الإنساني، فإذا أطلقت على الإنسان دلت على من يحب الشيء ويفعله، أو على من يشعر بالآلام الآخرين ويدفع عنهم الأذى، ويرغب في تحقيق سعادتهم (عبد الحليم،2012:719). ان المساعدة الاجتماعية القائمة على الرعاية والحب والإهتمام قد تزيد من مشاعر الامن والارتباط والولاء والسعادة كتأثيرات إيجابية (الحدراوي وآخرون،2013:274). ان قيم الخير ليست مظهراً اجتماعياً، إذ ليس من العدل أن يكون العمل الخيري وقيمه غطاء اجتماعي، كما تأخذ بعض الإدارات والشخصيات المهمة التوشح به لتحسين صورتها أمام المجتمع بل إنه واجب ومسؤولية (أسماء وزينب، 2018:358).

ج- **قيم القيادة:** أن يكون القائد مسؤولاً ويملك التأثير في الآخرين(الطعاني،2010:510). إن القيادة الملهمة هي التي تستطيع ان تحقق النجاحات الاستثنائية من التأثيرات التي تغرسها في نفوس العاملين والسمات الشخصية والمواهب الذاتية للقائد (Gerald & Baron, 2004:59). والقائد ليس من يمتلك شعور إنه قائد بل مدى إحساس المرؤوسين به كقائد، إضافة الى تمتعه بالثقة والفهم الواضح ومعرفة ان العاملين الذين معه يختلفون في ثقافتهم لذلك فهم يختلفون في الحاجات والرغبات، والنقطة الأساسية التي تنطلق منها القيادة هي المعرفة الصحيحة والدقيقة بطبيعة الفرد العامل لديها(حسين،2010:68). يعد(Kenneth, 2010:5) إن القيادة تتمثل في قدرتها على تغيير سلوك العاملين وقناعاتهم في ضوء التأثير فيهم بما تمتلكه من سمات ومهارات، فالقائد هو من يستطيع وقادر على التأثير في الآخرين. وإن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق اهداف المنظمة، وان جوهرها هو جعل الافراد يعملون ما تريد منهم برغبة شديدة وبحماسة كما لو أنهم يمتلكون تلك المنظمات(علي،2012:113). ان القيادة الاصلية هي مجموعة سلوكيات تهدف الى اشباع حاجات الافراد العاملين ورغباتهم، وتقديم المساعدة لهم ومحاولة تحقيق أهدافهم لكسب ولائهم، ورفع رضاهم الوظيفي، وزيادة حبهم للعمل(Chan&Mak 2014:273). وتحقق القيادة الفاعلة مستويات عالية من الأداء من التفاعل الذي يحصل بين القائد والافراد العاملين في المنظمة(Qadri, 2016:12).

ح- **قيم الاستقلالية:** أن يقوم القائد باتخاذ القرارات اللازمة لعمله حسب التعليمات ومن دون أي ضغوط اجتماعية أو رسمية(الطعاني،2010:510). الاستقلالية هي القدرة على أن يتحمل الإنسان مسؤولية الأعمال التي يقوم بها (إبراهيم، 2007:50). وتعد قيم الاستقلالية بأنها الحاجة الى الشعور بأن أنشطة الفرد وأهدافه من اختياره وتتفق مع قيمه وإهتماماته الداخلية(سليم،2012:601). وتتميز الشخصية الاستقلالية بالحرية وعدم الخضوع لتحكم الآخرين وقادرة على التصرف بمسؤولية وتعتمد على الكفاءة الذاتية في إتخاذ القرار، وتعد الاستقلالية من الصفات الرئيسة في شخصية القائد وتشكل مجموعة من الصفات أهمها القدرة على تحمل المسؤولية، وإنَّ الأستقلالية شكل من أشكال السلوك الإجماعي المرغوب فيه. وينبغي على القائد أن يتصف بها(الجنابي ومولى، 2015:151).

المبحث الثالث/الجانب الميداني للبحث

أولاً: الترميز والتوصيف

تتكون اداة البحث من جزئين اساسين هما (الذكاء التنظيمي لدى القادة، والمنظومة القيمية) وكل جزء يتكون من أبعادٍ فرعية والجدول(3) يقدم توضيح حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات:

جدول (3)

الترميز والتوصيف

| المصدر | الرمز | عدد العبارات | البعد الفرعي | المتغير |
|-----------------|-------|--------------|------------------------------|----------------------------|
| (Albrecht,2002) | SV | 7 | 1. الرؤية الاستراتيجية | الذكاء التنظيمي لدى القادة |
| | SF | 7 | 2. المصير المشترك | |
| | AFC | 7 | 3. الرغبة في التغيير | |
| | HE | 7 | 4. الشعور الوجداني بالانتماء | |
| | AC | 7 | 5. الانسجام والتطابق | |
| | KD | 7 | 6. نشر المعرفة | |
| | PP | 7 | 7. ضغط الأداء | |
| (الطعاني،2010) | AFV | 9 | 1. قيم الانتماء | المنظومة القيمية |
| | COV | 10 | 2. قيم الامتثال | |
| | CHV | 6 | 3. قيم الخير | |
| | BOV | 9 | 4. قيم الدعم | |
| | AUV | 8 | 5. قيم الاستقلال | |
| | LEV | 8 | 6. قيم القيادة | |

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الأدبيات الادارية

ثانياً: اختبار أداة قياس البحث

1. التحليل العاملي التوكيدي (الصدق البنائي التوكيدي): اعتمد الباحثان في عملية التأكد من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس على اسلوب التحليل العاملي التوكيدي الذي يعد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وفي هذا الاختبار تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) أو المتغيرات غير المقاسة، وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos. V.20).

إن قيام الباحثان بإجراء هذا الاختبار لمعرفة ان البيانات التي حُوصل عليها من الاستبانات تلائم النموذج الفرضي للقياس عن طريق مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول(4).

جدول (4)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

| ت | المؤشرات | نسبة جودة المطابقة |
|----|---|--------------------|
| -1 | النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df | اقل من 5 |
| -2 | مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i> | أكبر من 0.95 |
| -3 | مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit indices (IFI) | أكبر من 0.90 |
| -4 | مؤشر توكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI) | أكبر من 0.90 |
| -5 | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i> | بين 0.08-0.05 |

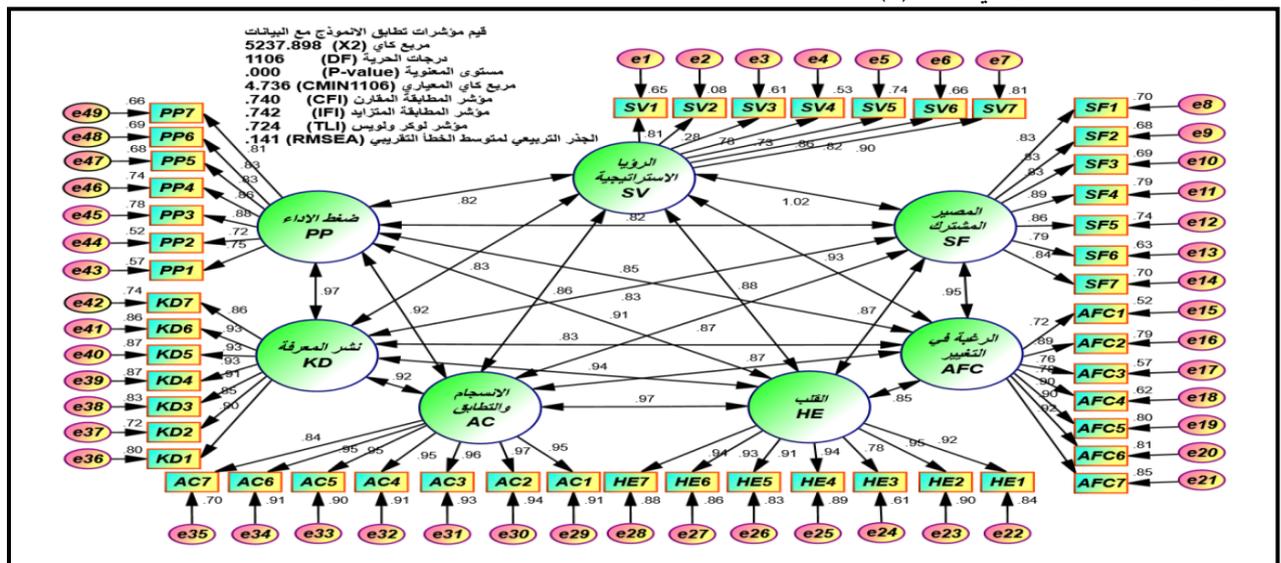
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

Hair, J.f., Black, w.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E.(2010). *Multivarite Data Analysis*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

ويَقَسِّمُ الباحثان هذا الاجراء على خطوات، الاولى تتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء التنظيمي لدى القادة، والثانية تتعلق بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس المنظومة القيمية، وكما يأتي:

أ-الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء التنظيمي لدى القادة:

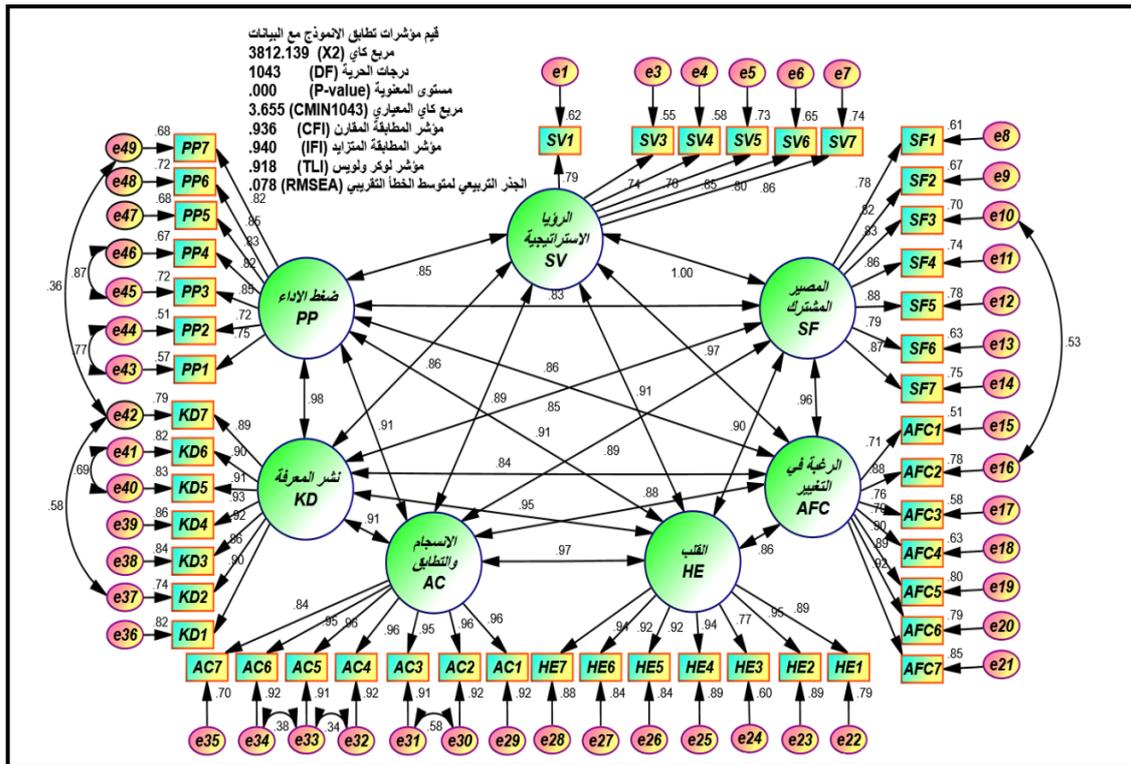
تؤكد مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في أعلى الشكل(2) عدم صحة افتراض أن الـ (49) عبارة تقيس بنية (الذكاء التنظيمي لدى القادة) التي تتكون من سبعة أبعاد اساسية (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب، والإنسجام والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الاداء). إذ تظهر أن بعض الاوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس تقل قيمتها عن (0.3) (معيار الحكم على صدق العبارات) والتي هي (SV2) فضلا عن انخفاض قيم مؤشرات المطابقة الظاهرة في الشكل(2).



شكل (2)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء التنظيمي لدى القادة

وهنا يتجلى أمام الباحثين إجراء ان يمكن العمل بهما: الاول حذف الفقرات الأقل تشبعا، وملاحظة مدى الفرق في زيادة تشبعات الفقرات الأخرى والآخر هي محاولة رسم علاقة تباين بين فقرتين عن طريق الاسترشاد بـ (Modification Indices) لتحديد أي فقرتين ممكن إرتباطهما يزيد من تشبعات الفقرات في النموذج المختبر وقد قام الباحثين بالإجرائيين آنف الذكر وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة في الشكل (3) على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.30) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005) وعليه تثبت صحة إن (48) فقرة تقيس بنية (الذكاء التنظيمي لدى القادة بأبعاده السبعة). وبعبارة أخرى أن الأسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب، والانسجام والتطابق، ونشر المعرفة، وضغط الاداء) حصلت على معاملات صدق أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.3) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. أما موضوع التأكد من إن هذه الفقرات تقيس متغيراً ذا سبعة أبعاد (متعدد الأبعاد Multidimensions) فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (3) تشير بأن هذه الفقرات (48) تقيس سبعة أبعاد وليس بعداً واحداً لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد أن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الذكاء التنظيمي لدى القادة.

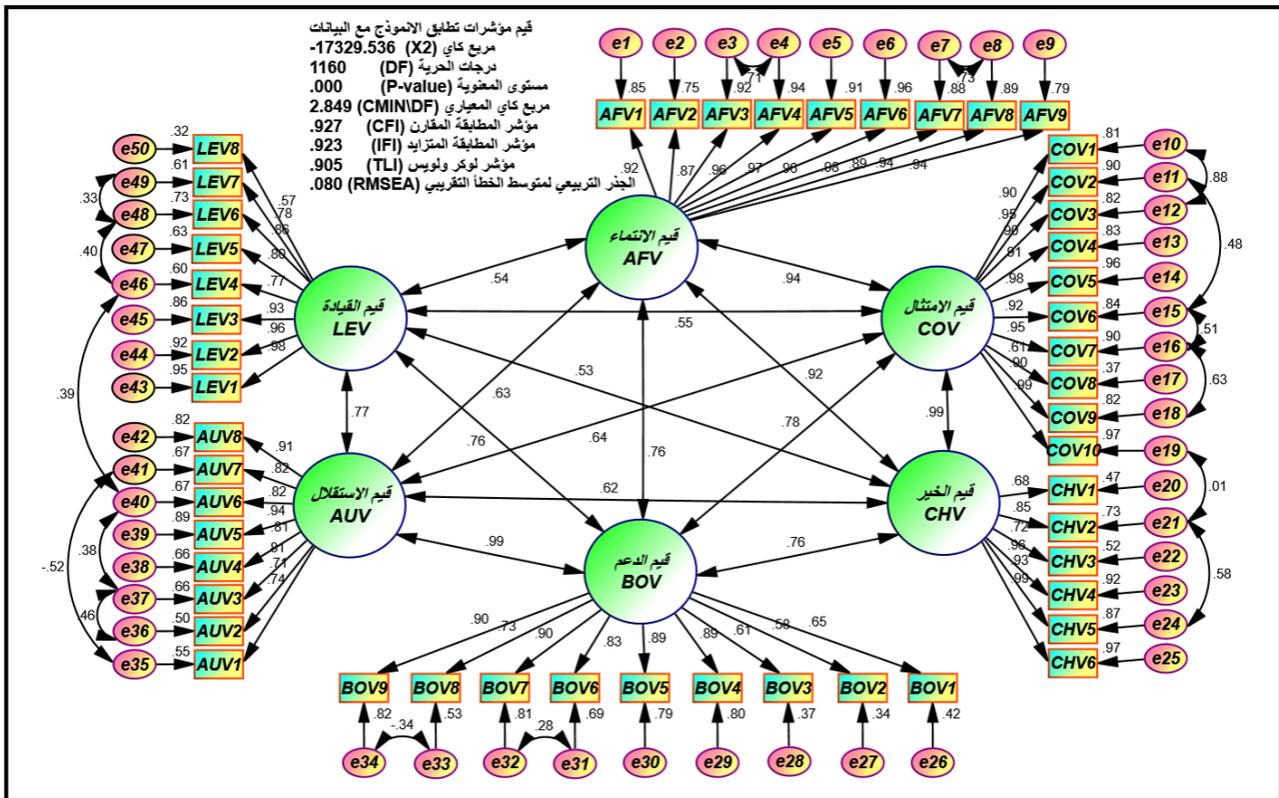


شكل (3)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الذكاء التنظيمي لدى القادة

ب-الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المنظومة القيمية:

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (4) صحة افتراض أن الـ (50) عبارة تقيس بنية (المنظومة القيمية) التي تتكون من ستة أبعاد أساسية (قيم الإنتماء، وقيم الإمتثال، وقيم الخير، وقيم الدعم، وقيم الإستقلال، وقيم القيادة). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، التي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق العبارات لأن قيمتها أكبر من (0.30) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وبعبارة أخرى أن الأسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة (قيم الإنتماء، وقيم الإمتثال، وقيم الخير، وقيم الدعم، وقيم الإستقلال، وقيم القيادة) حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة (0.3) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للعبارات المرتبطة بها. وللتأكد من أن هذه الفقرات تقيس متغيراً ذا ستة أبعاد (متعدد الأبعاد Multidimensions) فإن مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (4) تشير بان هذه الفقرات (50) تقيس ستة أبعاد وليس بعداً واحداً لأن قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد ان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس المنظومة القيمية.



شكل (4)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المنظومة القيمية

2. الثبات البنائي لأداة القياس

قام الباحثين بالتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي عن طريق استخدام اختبار كرونباخ الفا وقد حُسيث معامل الثبات للأداة باستخدام معامل إرتباط كرونباخ الفا الموضح في الجدول (5) :

جدول (5)

معاملات الثبات لأداة قياس البحث

| المتغير | كرونباخ الفا للمتغير | البعد | معامل كرونباخ الفا لكل بعد |
|----------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------------|
| الذكاء التنظيمي لدى القادة | 0.99 | 1. الرؤية الاستراتيجية | 0.89 |
| | | 2. المصير المشترك | 0.94 |
| | | 3. الرغبة في التغيير | 0.94 |
| | | 4. الشعور الوجداني بالانتماء | 0.97 |
| | | 5. الانسجام والتطابق | 0.98 |
| | | 6. نشر المعرفة | 0.97 |
| | | 7. ضغط الاداء | 0.93 |
| المنظومة القيمية | 0.99 | 1. قيم الانتماء | 0.98 |
| | | 2. قيم الامتثال | 0.97 |
| | | 3. قيم الخير | 0.94 |
| | | 4. قيم الدعم | 0.93 |
| | | 5. قيم الاستقلال | 0.94 |
| | | 6. قيم القيادة | 0.95 |

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

ونلاحظ من الجدول (5) أنَّ قيم معامل (كرونباخ الفا) قد تراوحت بين (0.89-0.99) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأنَّ قيمتها أكبر (0.75) (Nunnaly & Bernstein,1994)، التي تدل على أنَّ الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

ثالثاً/ الوصف الإحصائي: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

أ- الذكاء التنظيمي لدى القادة (المتغير المستقل)

يتكون من سبعة أبعاد رئيسة وكالاتي: (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، الشعور الوجداني بالانتماء (القلب)، الانسجام والتطابق، نشر المعرفة، ضغط الأداء).

ويلخص الجدول الاتي نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد الذكاء التنظيمي لدى القادة، ويمكن القول بان جميع مستويات الأبعاد كانت مرتفعة وهذه النتيجة جيدة على مستوى الأبعاد.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وترتيب الأبعاد لمتغير الذكاء التنظيمي لدى القادة (N=189)

| ت | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | ترتيب الأبعاد |
|---|-----------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1 | الرؤية الاستراتيجية | 3.70 | 0.649 | 17.54 | الأول |
| 2 | المصير المشترك | 3.48 | 0.599 | 17.23 | السادس |
| 3 | الرغبة في التغيير | 3.44 | 0.665 | 19.32 | السابع |
| 4 | الشعور الوجداني في الانتماء | 3.62 | 0.558 | 15.41 | الثالث |
| 5 | الانسجام والتطابق | 3.49 | 0.638 | 18.28 | الخامس |
| 6 | نشر المعرفة | 3.59 | 0.553 | 15.41 | الرابع |
| 7 | ضغط الاداء | 3.65 | 0.518 | 14.19 | الثاني |
| | المعدل | 3.57 | .597 | 16.72 | |

ب- المنظومة القيمية (المتغير المعتمد)

يتكون من ستة أبعاد رئيسة كالاتي: (قيم الانتماء، قيم الامتثال، قيم الخير، قيم الدعم، قيم الاستقلال، قيم القيادة)

ويلخص الجدول الاتي نتائج الوصف الإحصائي لأبعاد المنظومة القيمية، ويمكن القول إن جميع مستويات الأبعاد كانت مرتفعة وهذه النتيجة جيدة على مستوى الأبعاد.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وترتيب الأبعاد لمتغير المنظومة القيمية (N=189)

| ت | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | ترتيب الأبعاد |
|---|--------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1 | قيم الانتماء | 4.49 | 0.512 | 11.40 | الثالث |
| 2 | قيم الامتثال | 4.54 | 0.517 | 11.39 | الثاني |
| 3 | قيم الخير | 4.57 | 0.526 | 11.52 | الاول |
| 4 | قيم الدعم | 3.79 | 0.557 | 14.70 | السادس |
| 5 | قيم الاستقلال | 3.87 | 0.502 | 12.99 | الخامس |
| 6 | قيم القيادة | 3.97 | 0.522 | 13.16 | الرابع |
| | المعدل لمتغير المنظومة القيمية | 4.21 | 0.523 | 12.41 | |

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

أ- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنظيمي لدى القادة والمنظومة القيمية بأبعادها) بهدف قبول الفرضية الرئيسية الثالثة آنفة الذكر من عدمه قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. 2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير الذكاء التنظيمي لدى القادة (المستقل) ومتغير المنظومة القيمية (المعتمد) إذ يشير الجدول (8) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير الذكاء التنظيمي لدى القادة ومتغير المنظومة القيمية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.872^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير الذكاء التنظيمي لدى القادة ومتغير المنظومة القيمية، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (8) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنظيمي لدى القادة بدلالة أبعاده مجتمعاً والمنظومة القيمية بدلالة أبعادها مجتمعاً). عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (8)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير الذكاء التنظيمي لدى القادة ومتغير المنظومة القيمية

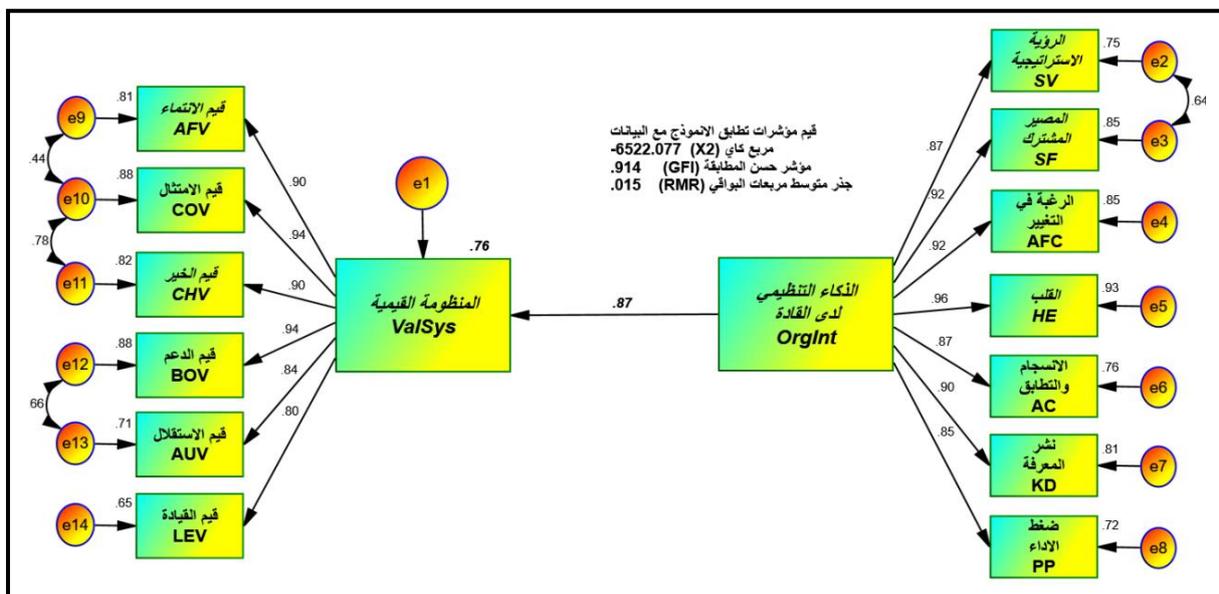
| | | الرؤية الاستراتيجية | المصير المشترك | الرغبة في التغيير | القلب | الانسجام والتطابق | نشر المعرفة | ضغط الاداء | الذكاء التنظيمي |
|------------------|---------------------|---------------------|----------------|-------------------|---------|-------------------|-------------|------------|-----------------|
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 189 | 189 | 189 | 189 | 189 | 189 | 189 | 189 |
| المنظومة القيمية | Pearson Correlation | .713 ** | .761 ** | .797 ** | .836 ** | .718 ** | .844 ** | .824 ** | .872 ** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 189 | 189 | 189 | 189 | 189 | 189 | 189 | 189 |

وتتفرع من هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء الرؤية الاستراتيجية مع متغير المنظومة القيمية يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (8) إنَّ هناك علاقات ارتباط قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعء الرؤية الاستراتيجية ومتغير المنظومة القيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.713^{**}). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء المصير المشترك مع متغير المنظومة القيمية يظهر جدول مصفوفة الارتباط (8) إنَّ هناك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعء المصير المشترك ومتغير المنظومة القيمية. اذ بلغت علاقة الارتباط (0.761^{**}) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعء المصير المشترك والمنظومة القيمية، اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء الرغبة في التغيير مع متغير المنظومة القيمية يشير جدول (8) الى مصفوفة الارتباط التي توضح إنَّ هناك علاقات ارتباط قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعء الرغبة في التغيير ومتغير المنظومة القيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.797^{**}). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3).
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء الشعور الوجداني بالانتماء مع متغير المنظومة القيمية. يشير جدول (8) الى مصفوفة الارتباط التي توضح إنَّ هناك علاقات ارتباط قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعء الشعور الوجداني بالانتماء (القلب) ومتغير المنظومة القيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.836^{**}) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4).
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء الانسجام والتطابق مع متغير المنظومة القيمية يظهر تحليل الارتباط الظاهر في جدول (8) إنَّ هناك علاقات ارتباط قوية ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعء الانسجام والتطابق ومتغير المنظومة القيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.718^{**}). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (5).
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعء نشر المعرفة مع متغير المنظومة القيمية يظهر جدول مصفوفة الارتباط (8) إنَّ هناك علاقات ارتباط ايجابية قوية ودالة معنوية بين بعء نشر المعرفة ومتغير المنظومة القيمية. اذ بلغت علاقة الارتباط (0.844^{**}) في حين بلغت معنوية علاقات الارتباط (0.000). اذ تظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (1%) بين بعء نشر المعرفة والمنظومة القيمية، اذ تدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (6).

7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعده ضغط الاداء مع متغير المنظومة القيمية يشير جدول (7) الى مصفوفة الارتباط التي توضح ان هناك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) ظاهرة بين بعد ضغط الاداء ومتغير المنظومة القيمية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.824^{**}) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (8).
ب- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

أولاً-الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الذكاء التنظيمي بأبعاده في المنظومة القيمية بأبعادها). اعتمد الباحثين في اختبار فرضيات التأثير المباشرة بين المتغير المستقل الذكاء التنظيمي والمتغير المعتمد المنظومة القيمية عن طريق النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من باستخدام برنامج (Amos V.20). والشكل (5) هو النموذج الهيكلي للبحث الذي يوضح المتغير المستقل (الذكاء التنظيمي لدى القادة) والمتغير المعتمد (المنظومة القيمية) ويلاحظ من مقاييس الملاءمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، مؤشر جودة المطابقة، وجذر متوسط مربعات البواقي) ان النموذج الهيكلي للبحث الحالي ملائم لبيانات البحث إذ أن مربع كاي كان غير معنوي اذ بلغ (-6522.077) وهو مؤشر جيد لتطابق البيانات مع النموذج الهيكلي فضلاً عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين انها اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 50). اذ بلغت ضمن النموذج المختبر (0.15). فضلاً عن مؤشر جودة المطابقة الذي بلغ (0.914). أما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط. أما القيمة الظاهرة اعلى متغير المنظومة القيمية فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) التي تُبين ان متغير الذكاء التنظيمي لدى القادة قادر على تفسير ما نسبته (76%) من التغيرات التي تطرأ على متغير المنظومة القيمية. أما النسبة المتبقية البالغة (24%) فتعزى لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من الجدول (9) ان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.821). وهذا ما يبين أن زيادة مستويات توافر الذكاء التنظيمي لدى القادة بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات المنظومة القيمية بنسبة (82%) من وحدة انحراف معياري واحد اذاً تقبل الفرضية. وشكل (5) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (5)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الثالثة

وفق اسلوب معادلة النمذجة الهيكلية

ويوضح جدول (9) ملخص التحليل إذ يتبين ان تقديرات النموذج جميعها معنوية تحت مستوى ($P < .01$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (9)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير الذكاء التنظيمي لدى القادة ومتغير المنظومة القيمية

| | | | Stan.R.W. | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|---------------------------|------|----------------------------|-----------|----------|------|--------|-----|
| المنظومة القيمية | <--- | الذكاء التنظيمي لدى القادة | .872 | .821 | .034 | 24.391 | *** |
| الرؤية الاستراتيجية | <--- | الذكاء التنظيمي لدى القادة | .866 | .576 | .024 | 23.794 | *** |
| المصير المشترك | <--- | الذكاء التنظيمي لدى القادة | .923 | 1.070 | .033 | 32.847 | *** |
| الرغبة في التغيير | <--- | الذكاء التنظيمي لدى القادة | .923 | 1.230 | .037 | 32.903 | *** |
| الشعور الوجداني بالانتماء | <--- | الذكاء التنظيمي لدى القادة | .965 | 1.143 | .023 | 50.124 | *** |
| الانسجام والتطابق | <--- | الذكاء التنظيمي لدى القادة | .873 | 1.130 | .046 | 24.595 | *** |
| نشر المعرفة | <--- | الذكاء التنظيمي لدى القادة | .899 | 1.026 | .037 | 28.099 | *** |
| ضغط الاداء | <--- | الذكاء التنظيمي لدى القادة | .850 | .827 | .037 | 22.092 | *** |
| قيم الانتماء | <--- | المنظومة القيمية | .898 | 1.061 | .038 | 28.025 | *** |
| قيم الامتثال | <--- | المنظومة القيمية | .940 | 1.060 | .028 | 37.748 | *** |
| قيم الخير | <--- | المنظومة القيمية | .905 | 1.053 | .036 | 29.133 | *** |
| قيم الدعم | <--- | المنظومة القيمية | .940 | 1.042 | .028 | 37.636 | *** |
| قيم الاستقلال | <--- | المنظومة القيمية | .844 | .895 | .041 | 21.593 | *** |
| قيم القيادة | <--- | المنظومة القيمية | .803 | .893 | .048 | 18.492 | *** |

Regression Weights (Group number1-Default model)

وتتبع من الفرضية الرئيسة الاولى سبع فرضيات فرعية:

1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الرؤية الاستراتيجية في متغير المنظومة القيمية

تركز الفرضية الفرعية الاولى على التأثير بين بعد الرؤية الاستراتيجية ومتغير المنظومة القيمية، ويظهر من الجدول (10) إنَّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.713$, $P < .01$) بين بعد الرؤية الاستراتيجية ومتغير المنظومة القيمية، ويساهم بعد الرؤية الاستراتيجية في تفسير (50.8%) من التغيير الحاصل في متغير المنظومة القيمية و (49.2%) يعود لتدخل عوامل آخر غير داخلية في النموذج الإحصائي. وتؤكد قيمة ($F = 193.054$, $t = 13.894$, $P < 0.01$) وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج متغير المنظومة القيمية من بعد الرؤية الاستراتيجية وهذا جاء مطابقاً لتوقعات البحث.

2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المصير المشترك في متغير الهوية الاجتماعية للعاملين

تركز الفرضية الفرعية الثانية على التأثير بين بعد المصير المشترك ومتغير المنظومة القيمية، ويظهر من الجدول (10) إنَّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.761$, $P < .01$) بين بعد المصير المشترك ومتغير المنظومة القيمية، ويساهم بعد المصير المشترك في تفسير (57.9%) من التغيير الحاصل في متغير المنظومة القيمية و (58%) يعود لتدخل عوامل آخر غير داخلية في النموذج الإحصائي. وتؤكد قيمة ($F = 257.204$, $t = 16.038$, $P < 0.01$) وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج متغير المنظومة القيمية من بعد المصير المشترك. وهذا جاء مطابقاً لتوقعات البحث.

3. الفرضية الفرعية-3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الرغبة في التغيير في متغير الهوية الاجتماعية للعاملين

تركز الفرضية الفرعية الثالثة على التأثير بين بعد الرغبة في التغيير ومتغير المنظومة القيمية، ويظهر من الجدول (10) إنَّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.797$, $P < .01$) بين بعد الرغبة في التغيير ومتغير المنظومة القيمية، ويساهم بعد الرغبة في التغيير في تفسير (63.6%) من التغيير الحاصل في متغير المنظومة القيمية و (63.6%) يعود لتدخل عوامل آخر غير داخلية في النموذج الإحصائي. وتؤكد قيمة ($F = 326.607$, $t = 18.072$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج متغير المنظومة القيمية من بعد الرغبة في التغيير. وهذا جاء مطابقاً لتوقعات البحث.

4. الفرضية الفرعية-4: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الشعور الوجداني بالانتماء (القلب) في متغير الهوية الاجتماعية للعاملين

تركز الفرضية الفرعية الرابعة على التأثير بين بعد الشعور الوجداني بالانتماء ومتغير المنظومة القيمية، ويظهر من الجدول (10) إنَّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.836$, $P < .01$) بين بعد الشعور الوجداني بالانتماء ومتغير المنظومة القيمية، ويساهم بعد الشعور الوجداني بالانتماء في تفسير (69.9%) من التغيير الحاصل في متغير المنظومة القيمية و (30.1%) يعود لتدخل عوامل آخر غير داخلية في النموذج الإحصائي. وتؤكد قيمة ($F = 434.874$, $t = 20.854$, $P < 0.01$) وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج متغير المنظومة القيمية من بعد الشعور الوجداني. بالانتماء وهذا جاء مطابقاً لتوقعات البحث.

5. الفرضية الفرعية-5: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الانسجام والتطابق في متغير الهوية الاجتماعية للعاملين

تركز الفرضية الفرعية الخامسة على التأثير بين بعد الانسجام والتطابق ومتغير المنظومة القيمية، ويظهر من الجدول (10) إنَّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.718$, $P < .01$) بين بعد الانسجام والتطابق ومتغير المنظومة القيمية، ويساهم بعد الانسجام والتطابق في تفسير (51.6%) من التغيير الحاصل في متغير المنظومة القيمية و (48.4%) يعود لتدخل عوامل آخر غير داخلية في

النموذج الإحصائي. وتؤكد قيمة ($F=199.030$ $t=14.108$ $P < 0.01$) وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج متغير المنظومة القيمية من بعد الانسجام والتطابق. وهذا جاء مطابقاً لتوقعات البحث.

6. الفرضية الفرعية-6: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء نشر المعرفة في متغير الهوية الاجتماعية للعاملين

تركز الفرضية الفرعية السادسة على التأثير بين بعء نشر المعرفة ومتغير المنظومة القيمية، ويظهر من الجدول (10) إنَّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.844$, $P < .01$) بين بعء نشر المعرفة ومتغير المنظومة القيمية، ويساهم بعء نشر المعرفة في تفسير (71.2%) من التغيير الحاصل في متغير المنظومة القيمية و (28.8%) يعود لتدخل عوامل أُخر غير داخلة في النموذج الإحصائي. وتؤكد قيمة ($F=463.165$ $t=21.521$ $P < 0.01$) وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج متغير المنظومة القيمية من بعء نشر المعرفة. وهذا جاء مطابقاً لتوقعات البحث.

7. الفرضية الفرعية-7: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء ضغط الاداء في متغير الهوية الاجتماعية للعاملين

تركز الفرضية الفرعية السابعة على التأثير بين بعء ضغط الاداء ومتغير المنظومة القيمية، ويظهر من الجدول (10) إنَّ هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($\beta = 0.824$, $P < .01$) بين بعء ضغط الاداء ومتغير المنظومة القيمية، ويساهم بعء ضغط الاداء في تفسير (67.9%) من التغيير الحاصل في متغير المنظومة القيمية و (32.1%) يعود لتدخل عوامل أُخر غير داخلة في النموذج الإحصائي. وتؤكد قيمة ($F=395.634$ $t=19.891$ $P < 0.01$) وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج متغير المنظومة القيمية من بعء ضغط الأداء. وهذا جاء مطابقاً لتوقعات البحث. وفي ضوء ما تقدم إن هذه النتيجة تقدم دعم اتجاه قبول الفرضيات الفرعية.

جدول (10)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثالثة

| المتغير التابع: المنظومة القيمية | | | | | المتغيرات المستقلة |
|----------------------------------|---------|--------|------|----------|---------------------------|
| R ² | F | T | B | Constant | |
| .508 | 193.054 | 13.894 | .713 | .468 | الرؤية الاستراتيجية |
| .579 | 257.204 | 16.038 | .761 | 2.051 | المصير المشترك |
| .636 | 326.607 | 18.072 | .797 | 2.266 | الرغبة في التغيير |
| .699 | 434.874 | 20.854 | .836 | 1.800 | الشعور الوجداني بالانتماء |
| .516 | 199.030 | 14.108 | .718 | 2.354 | الانسجام والتطابق |
| .712 | 463.165 | 21.521 | .844 | 1.691 | نشر المعرفة |
| .679 | 395.634 | 19.891 | .824 | 1.277 | ضغط الأداء |

المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث أهم استنتاجات البحث وتوصياته وفق إطاره النظري والتطبيقي وكما يأتي: -

أولاً: الاستنتاجات

- 1- يعد الذكاء التنظيمي من المواضيع المهمة والحساسة المعاصرة لما يمتلكه من مقومات تدعم قطاع التعليم الاهلي العراقي وتحقق له مكانته، يتطلب تبنيه قيام هذه الجامعات والكليات الأهلية بإعادة هندسة أعمالها بشكل يمكنها من اتخاذ قرارات فاعلة تركز على خدمة المستفيدين.
- 2- يعبر الذكاء التنظيمي لدى القادة عن امتلاك قادة المنظمة قوى (فكرية وعقلية) تتمثل بالمعرفة والمهارة والقدرة على التفكير وقرارة الواقع ووضع الخطط الصحيحة واتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بوجود المنظمة ومستقبلها واستدامة نجاحها.
- 3- تعد المنظومة القيمية معياراً موجهاً ومحدداً لسلوك الافراد والجماعات والمنظمات في المواقف الاجتماعية المختلفة.
- 4- تحمل المنظومة القيمية تأثيراً قوياً على مشاعر واحاسيس الافراد. ولها أثر مهم وواضح في تماثل المجتمع وترابطه واستقراره.
- 5- ان اتخاذ مبادئ الذكاء التنظيمي وتطبيقها على مستوى الجامعات والكليات الأهلية محل البحث من القوى الفكرية والعقلية التي يتمتع بها قادتها، من شأنه أن يدفعها نحو تعزيز المنظومة القيمية الفاعلة.
- 6- ان تمتع القادة في الكليات والجامعات الأهلية عينة البحث بمستوى عالٍ من الذكاء التنظيمي وإهتمامهم المتزايد بتنظيم العمل والمتابعة المستمرة لشؤون أعضاء الهيئة التدريسية من شأنه أن يؤثر ايجابياً في تجذير وتعزيز قيم الخير والانتماء والدعم والامتثال في سلوكهم ومجمل تصرفاتهم اليومية.

ثانياً: التوصيات

- 1- تعزيز مبادئ الذكاء التنظيمي في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة وتوظيفها في أنشطتها بشكل صحيح بهدف زيادة قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية والتنافسية، ويكون في ضوء الآتي:
 - أ- توظيف واستثمار القدرات الفكرية والعقلية كافة لأعضاء الهيئات التدريسية وحشد هذه الموارد وتعبئتها صوب إنجاز مهامها.
 - ب- اتخاذ أدوات إدارية وتنظيمية حديثة وفاعلة وتوفير المناخ التنظيمي المناسب للارتقاء بمستوى الأداء بشكل يتوافق ومتطلبات البيئة المتغيرة.
 - ت- تصميم الهياكل والنظم والعمليات والسياسات بطريقة تقلل من التصادم والتنافر في أدوار العمل وقواعده.
 - ث- توجيه مشاعر أعضاء الهيئات التدريسية وعواطفهم لبذل جهود إضافية والميل نحو النشاط المشترك الذي يتجاوز المعايير.
 - ج- تغيير الأنماط التقليدية وضمان انسيابية المعرفة والمعلومات بوساطة القنوات الهيكلية والتنظيمية والتشجيع على تعلم طرق جديدة وناجحة.
- 2- ضرورة تفعيل مقدرات الذكاء لدى القيادات الجامعية عن طريق إقامة الندوات وورش العمل والمؤتمرات العلمية الخاصة بالتعلم الجامعي وتعزيز القيم الجامعية في سلوكهم.
- 3- توظيف القادة للسلوكيات المرغوبة في العمل كافة والتي من شأنها ان تطور الأنشطة والمراكز الوظيفية وحثهم على تشخيص السلوكيات غير المرغوبة لمعالجتها ومنع تكرارها مستقبلاً.
- 4- تعزيز المنظومة القيمية في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء المقدسة، لأهميتها وتأثير تنمية السلوك الايجابي وبما ينعكس على الاداء الجامعي، ويكون بالآتي:
 - أ- الإهتمام بالبيئة الجامعية الإيجابية وتفعيل أثر الأستاذ الجامعي في تدعيم الجوانب القيمية داخلها.
 - ب- معاملة أعضاء الهيئات التدريسية باحترام ولطف والإهتمام بهم وتثمين جهودهم وإشباع حاجاتهم.
 - ت- تضمين المقررات الدراسية للمناهج التعليمية في الجامعات والكليات الأهلية بمفردات ومواضيع تعزز القيم التربوية الايجابية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيقها.
 - ث- احتضان القيم الإيجابية وتفعيل الإطار الأخلاقي والقيمي في الجامعات والكليات الأهلية.

المصادر العربية

أولاً: الرسائل والاطاريح

1. حورية، شرقي (2017). النسق القيمي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي لدى طلبة المراحل المتوسطة والثانوية: دراسة ميدانية بالمدارس المتوسطة والثانوية لمدينة مستغانم، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
2. العواملة، فواز توفيق (2015). أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي: دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
3. غنيم، رمزي محمد إسماعيل (2017)، أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية-غزة، كلية التجارة.
4. نعموني، مراد (2007). القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي-دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.

ثانياً: المؤتمرات العلمية

5. العتيبي، مشاعل نياض (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية-نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، للفترة من 1-4 نوفمبر.

ثالثاً: الدوريات والمقالات والبحوث

6. إبراهيم، هيفاء عبد الرحمن (2007). أثر برنامج تعليمي لتنمية المهارات الاستقلالية للتلاميذ، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد (7)، العدد (1).
7. أسماء، سلكة وزينب، حمدي (2018). التسويق الخيري ودوره في زيادة موارد الجمعيات الخيرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (4).
8. الجنابي، عبد الستار حمود ومولى، حيدر كاظم (2015). الانفتاح على الخبرة وعلاقته بالشخصية الاستقلالية، مجلة الباحث، المجلد (15)، العدد (8).
9. الحدراوي، حامد كريم ومزعل، عباس، وعطا، خالدية مصطفى (2013). دور المساندة الاجتماعية في تدعيم سلوك المواجهة والمقاومة للإحباطات في العمل، المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة، المجلد (1)، العدد (16).
10. حسين، سعد مهدي (2010). القيادة والتفكير الاستراتيجي-العلاقة والاثر، مجلة كلية التراث، العدد (7).
11. خلف، سناء حسين (2015). دور كلية التربية الأساسية في تعزيز قيم الانتماء الوطني لدى طلبتها، مجلة ديالى، العدد (68).
12. رشيد، ميسون عبد الكريم محمد (2018). قياس وتعزيز الانتماء التنظيمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (4)، العدد (117).
13. السقاف، صفوان امين وإبراهيم، احمد (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي-حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمينية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (1).
14. سليم، امل داود (2012). علاقة الاستقلالية بمفهوم الذات لدى أطفال الأمهات العاملات وغير العاملات، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد (23)، العدد (3).

15. الطائي، يوسف حجيم، والصائغ، محمد جبار، وقيصر علي هادي(2013). صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(9)، العدد(26).
16. الطعاني، حسن(2010). المنظومة القيمية لمديري المدارس في الأردن وعلاقتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى المدرسة، مجلة جامعة دمشق، المجلد(26)، العدد(2+1).
17. العاني، الاء عبد الموجود(2018). التوافق بين الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد(1).
18. عبد الحليم، امل ميروك(2012). مفهوم الخير في الفلسفة الحديثة، مجلة كلية الآداب-جامعة بغداد، المجلد(2)، العدد(100).
19. علي، عالية جواد محمد(2012). تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(18)، العدد(69).
20. العمارة، محمد والخوالدة، تيسير ومقابلة، عاطف(2011). الأنساق القيمية لدى طلبة الجامعات الأردنية في ضوء التحدي التكنولوجي من وجهة نظر الطلبة أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد(24)، العدد(2).
21. عمران، نضال عبد الهادي(2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد(3)، المجلد(23).
22. كريم، وفاء قيس(2014). قيم الانتماء الوطني لدى أطفال الرياض، مجلة الأستاذ، المجلد(2)، العدد(208).
- المصادر الأجنبية

Books:

1. Cumming, G. Thomas & Worley, G. Christopher (2005). Theory of organization development and change, south- western, printed in the India.
2. Hair, J.f., Black, w.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E.(2010). Multivariate Data Analysis, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
3. Ivancevich, J. M. & Mattson, T. Michael (2002). Organizational behavior and management, McGraw- Hill, Irwin, New York.
4. Kiniki, Angelo & Williams, K. Brian, (2008). "Management", A practical introduction, 3rd/Ed, McGraw-Hill, Irwin, co., Inc, new York.
5. Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.

B. Thesis & Dissertation

6. Caiani, Troy Pasion, (2014) , Examination of Employee Alignment as a Predictor of Work Engagement, Master thesis, San Jose State University
- 7.
8. Peterson, Alexandra, (2015). Organizational Support and Job Satisfaction of Frontline Clinical Managers: The Mediating Role of Work Engagement, Master thesis, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada
9. Reyes, Marco Alfonso, (2015). Career Paths of Latina high school assistant principals: Perceived barriers and support systems, Doctoral thesis, The University of Texas at San Antonio.

Journals & Articles :

10. Abbaspour, Abbas , Golabdoust, Alireza , Golabdoost, Naeimeh & Golabdoust , Tayebbeh (2015) " A Study on the Relationship between Organizational Intelligence and Organization Agility in Tehran University of Medical Sciences " International Journal of Asian Social Science, , vol. 5, issue 11, pp 626 – 640 .
11. Albrecht, K. (2002). "Organizational intelligence & Knowledge Management: Thinking outside the Silos " Executive white paper, Online at: <http://www.KarlAlbrecht.com>
12. Boudlaie, Hasan-Golabdoust , Alireza -Golabdoust, Tayebbeh(2014). An Analysis of Organizational Intelligence and Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences, International Business and Management Vol. 9, No. 2, p 100-109 .
13. Chan, Simon C.H. & Mak, Wai-ming (2014) "The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes ", Personnel Review, Vol. 43 Iss
14. Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7, 1-9
15. Dawley, D. D., Andrews, M. C. & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor Support, and Perceived organizational Support : What Matters Most ?," Leadership & Organizational Development Journal ,Vol.29, No.3.
16. Duperrin, Bertrand (2011). Organizations Between Sense of Belonging and Need to Own, www. Duperrin. Com.
17. Eikenberry(2007). The Power of Belonging, www. Eyes on sales. Com -
18. Firuzjaeyan, Mojtaba, Amoli, Morteza Kouchak & Fereiduni, Ahmad Mohammad Nataj (2014) "A Survey of the Effect of Organizational Intelligence on Motivation of the Employees" International Journal of Economy, Management and Social Sciences, Vol3, No 2, p 176- 184 .
19. Geger, A. E. (2011) the Detection of Individual and Group Values in Young People. Russian Education a Society, 53 (1), 60-78.
20. Gerald Greenberg J & Robert A. Baron, R.A (2004) Behavior in Organization, prenhce-Hall, N.J .
21. Hadadnia, Sirous, & Shahidi, Nima(2015). On the relation between knowledge management with social capital and organizational intelligence of employees in Islamic Azad University, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol, 9 (10).
22. Kahkha, Atefeh Oveisi, Abdulwahab Pourghaz, Afsane Marziyeh(2015). Examining the Relationship of Organizational Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in an Organization, Journal of Behavioral and Brain Science, 5.
23. Kenneth, R.(2010). Organizational Behavior, Irwin Prentice- Hall Boston.
24. Krok, Dariusz(2015). Value systems and religiosity as predictors of nonreligious and religious coping with stress in early adulthood, Archives of Psychiatry and Psychotherapy, (3): P:21–31
25. Mitchell, Jonathan I., Gagne, Marylene, Beaudry, Anne & Dyer, Linda, (2012), "the role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology", computers in Human behavior Vol. 28. No. 1
26. Nekahi, Elham., Mehrabian, Ahmad(2015). The Relationship between Employee's Perceptions of Organizational Intelligence and Application of Information Technology with Organizational Agility in Education Organization of Golestan Province, International Research Journal of Management Sciences. Vol., 3 (9).
27. Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. Journal of applied psychology, 93(6), 1220-1233.
28. Nicols , Kay M. Hillman , Amy J (2006). Blending personal values and organizational Decision – Making “, journal Business Horizons, 49 (6) ,437-442.
29. Porkiani, Masood, & Hejinipoor, Mohsen(2013). Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court, European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No. 3(s).

30. Qadri, Mohammed Ahmed, (2016), "the concept of applied Leadership in the contemporary world", Journal of Education and practice, V 17, N.4.
31. Santos, Renato Almeida dos., Guevara, Arnolde José de Hoyos., Amorim, Maria Cristina Sanches., Ferraz-Neto, Ben-Hur(2012). Compliance and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations, Santos RA, Guevara AJ, Amorim MC, Ferraz-Neto BH, VOL (10), N(1).
32. Sheldon .M(2007). Investment and Involvement as Mechanisms producing commitment to the organization, administrative science No.16 .
33. Ude, Ugwu and Bete, Enu(2013). Traditional Value System and Leadership Effectiveness in Nigerian Organizations, American Research Institute for Policy Development, Public Policy and Administration Review, 1(1), pp. 16-25
34. Wegel, Melanie., Kamenowski, Maria., Hartmann, Andrea Barbara(2018). Compliance and Value Orientations At Universities, Compliance Elliance Journal, Vol (4), N(2).
35. Wenstop, F. &A. Myrmel (2006). Structuring Organizational Value Statements. Management Research News, 29(11).

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

ملحق (1) / استبانة البحث

الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم

الذكاء التنظيمي لدى القادة ودوره في تعزيز المنظومة القيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية للكليات والجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة

السيد المجيب المحترم

تحية طيبة

يسعى الباحثان إلى القيام بدراسة عنونها " الذكاء التنظيمي لدى القادة ودوره في تعزيز المنظومة القيمية " وهي دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية للجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، ولما كانت الاستبانة التي بين يديك المصدر الأساس في عملية جمع البيانات عن المتغيرات لذا يرجى الإجابة عن الأسئلة الواردة فيها جميعها، وبما معهود منكم من دقة وموضوعية تامة تعبر بصدق عن الواقع العملي الذي تلمسه بحكم وظيفتكم في الجامعة وأقسامها.

ويود الباحثين أن يتقدموا بوافر الشكر والامتنان لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقراتها.

تعليمات الإجابة:

1. لا حاجة لذكر الاسم إذ سيتعامل التعامل مع البيانات بسرية تامة وإن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وستظهر النتائج الإجمالية فقط.

2. وضع علامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة، والإجابة على فقرات الاستبانة جميعها لأن ترك فقرة دون إجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستبانة ثم اهمالها

| | | |
|-------------------------|-------------------------|-----------------|
| المدرس المساعد | الأستاذ المساعد الدكتور | الأستاذ الدكتور |
| احمد عبد العباس الموسوي | حسين حريجة الحسناوي | علاء فرحان طالب |

2019 م

1441 هـ

المحور الأول: معلومات عامة
الجامعة أو الكلية

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

2. العمر:

| | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | (30 - وأقل من 40) | <input type="checkbox"/> | (أقل من 30 سنة) |
| <input type="checkbox"/> | (50 - وأقل من 60) | <input type="checkbox"/> | (40 - وأقل من 50) |
| | | <input type="checkbox"/> | (60 فأكثر) |

3. التحصيل العلمي:

ماجستير دكتوراه

4. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

| | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | (1 - وأقل من 5 سنة) | <input type="checkbox"/> | (أقل من 1 سنة) |
| <input type="checkbox"/> | (10 سنة فأكثر) | <input type="checkbox"/> | (5 - وأقل من 10 سنة) |

5. اللقب العلمي:

| | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | مدرس | <input type="checkbox"/> | مدرس مساعد |
| <input type="checkbox"/> | استاذ | <input type="checkbox"/> | أستاذ مساعد |

ملاحظة: الرجاء قبل إختيار الإجابة التي ترونها منسجمة مع واقع عملكم لكل فقرة من الفقرات الآتية نورد لكم بعض المفاهيم الخاصة بكل فقرة من فقرات الاستمارة، وقد تم وضع كل مفهوم في مقدمة الأسئلة الخاصة به راجين قراءتها قبل البدء بالإجابة وهي:

المحور الثاني: الذكاء التنظيمي لدى القادة: قدرة القائد على فهم واستيعاب المتغيرات البيئية وامتلاكه للمعرفة والمهارة في التعامل مع التحديات والإستجابة السريعة لها بإتباع سياسات ذكية واتخاذ قرارات سليمة وبما يعزز مستقبل المنظمة.

ويعبر عنه بالأبعاد الآتية:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية: قدرة القائد على تحديد المبادئ والأسس والمهام التي يعمل بإطارها ويسعى للوصول إليها ضمن توجهاته الاستراتيجية.

| المقياس | | | | | العبارات |
|----------------|---------|-------|------|-----------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| رئيسي المباشر: | | | | | |
| | | | | | 1. يشترك بحوار استراتيجي مستمر مع اعضاء الهيئة التدريسية (محادثات مستمرة عن بيئة العمل وطرق مواجهة التحديات الحالية) |
| | | | | | 2. يتبنى عملية رسمية وموثقة لفحص بيئة العمل (مراجعة منتظمة لبيئة العمل بهدف تحديد الميول والفرص والتهديدات) |
| | | | | | 3. يجري مراجعة استراتيجية سنوية في جميع المستويات (مراجعة بيئة العمل والتوجهات والاولويات الاستراتيجية) |
| | | | | | 4. يعتمد دليل واضح ونافع للتعليمات والارشادات التي توجه عمل الجامعة (ما يقدم لسوق العمل كأساس للمفهوم الاستراتيجي) |
| | | | | | 5. يصرح بمصادقية عن توجهاته الاستراتيجية |
| | | | | | 6. يستخدم بشكل مستمر محتوى رؤيته ورسالته لتوجيه عملية اتخاذ القرارات الرئيسية |
| | | | | | 7. يعتمد رؤية استراتيجية فاعلة في تحديد وتطوير وترقية اعضاء الهيئة التدريسية في المستقبل |

ثانياً: المصير المشترك: قدرة القائد على خلق شعور العمل بروح الفريق ومساندة العاملين لبعضهم البعض والاحساس بالشراكة مع الإدارة لتحقيق الأهداف.

| المقياس | | | | | العبارات |
|----------------|---------|-------|------|-----------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| رئيسي المباشر: | | | | | |
| | | | | | 8. يشرك التدريسيين في صياغة الخطط ووضع الأولويات والمقترحات |
| | | | | | 9. يُطلعنا أولويات الجامعة واستراتيجية عملها باستمرار |
| | | | | | 10. يساعدنا في القيام بالأعمال وتبادل المعلومات والافكار |
| | | | | | 11. يشجعنا في التعبير عن شعورنا بالانتماء للجامعة وإنما جزء منها وليس مجرد اعضاء هيئة تدريسية فيها |
| | | | | | 12. يساعدنا في التعبير عن الإحساس المشترك معه ومع الإدارة |
| | | | | | 13. يوفر لنا الدعم اللازم للمساهمة في نجاح جامعتنا |
| | | | | | 14. يعزز شعورنا بأن علاقتنا مع الجامعة طويلة الامد |

ثالثاً: الرغبة في التغيير: قدرة القائد على الإستجابة للتغيرات والميل نحو الطرق الجديدة والمبتكرة في العمل.

| المقياس | | | | | العبارات |
|----------------|---------|-------|------|-----------|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| رئيسي المباشر: | | | | | |
| | | | | | 15. يسعى الى تطوير الخدمة التعليمية بما يتلاءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل |
| | | | | | 16. يشجع آليات العمل التي تساعد على الابداع في الجامعة (تجربة الأفكار الجديدة، تحديد فرق لتطوير خدمة جديدة، برامج جديدة مقترحة) |
| | | | | | 17. يبتكر طرائق جديدة أفضل في تنفيذ الواجبات |
| | | | | | 18. يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية بمختلف مستوياتهم طرح الأسئلة والاستفسار عن أفضل السبل للقيام بالمهام المطلوبة |
| | | | | | 19. يهتم بتبسيط إجراءات العمل والممارسات البيروقراطية |
| | | | | | 20. يقر بالأخطاء السابقة ويسعى الى تصحيحها |
| | | | | | 21. يعزز مناخ العمل المفتوح ويقبل التغيير ويتجه نحو الطرق الجديدة والمبتكرة في العمل |

رابعاً: الشعور الوجداني بالانتماء (القلب): شعور القائد بالفخر والاعتزاز بإنتمائه للمنظمة وبذل المزيد من الجهود الإضافية لتحقيق النجاح.

| المقياس | | | | | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| | | | | | رئيسي المباشر: |
| | | | | | 22. يشعر بجودة حياة العمل كقيمة عليا داخل الجامعة |
| | | | | | 23. يهتم بمصالح التدريسيين ويعددها من أولويات عمله(مهامه) |
| | | | | | 24. يشعر بالفخر والاعتزاز بإنتمائه للجامعة |
| | | | | | 25. يبذل المزيد من الجهد والوقت لإنجاز الأهداف وتحقيق النجاح |
| | | | | | 26. يحرص على تطوير مسار العمل واستغلال الفرص المتاحة |
| | | | | | 27. يشجع التدريسيين على أداء المهام والواجبات بأفضل صورة ممكنة |
| | | | | | 28. يعد انموذجاً في الالتزام والحرص وتنفيذ الواجبات |

خامساً: الانسجام والتطابق: قدرة القائد على التنسيق بين العاملين لتجنب التصادم وتقليل تباين الإجراءات والأساليب لتفادي الازدواجية في العمل.

| المقياس | | | | | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| | | | | | رئيسي المباشر: |
| | | | | | 29. يمتلك القدرة على التنسيق بين التدريسيين لأداء الواجبات المكلفين بها |
| | | | | | 30. يحرص على تنفيذ المهام والواجبات وفقاً للإجراءات والضوابط الاصولية |
| | | | | | 31. يبسط إجراءات العمل لانجاز الأهداف بالوقت المحدد |
| | | | | | 32. يهتم بتكنولوجيا المعلومات لتمكين اعضاء الهيئة التدريسية من خلق قيمة للمستفيدين |
| | | | | | 33. يهتم بأنظمة المعلومات لتمكين اعضاء الهيئة التدريسية من أداء أعمالهم بفاعلية |
| | | | | | 34. يسهل إجراءات العمل لخلق حالة من التعاون والتوافق بين اعضاء الهيئة التدريسية |
| | | | | | 35. يمنح بعض صلاحياته للأخرين (لمساعدته أو معاونيه) لاختزال الوقت وسرعة الانجاز |

سادساً: نشر المعرفة: قدرة القائد على الاستخدام الفعال للمعرفة وتبادل المعلومات وتوظيفها لتحقيق التقدم والنجاح في المنظمة.

| المقياس | | | | | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| | | | | | رئيسي المباشر: |
| | | | | | 36. يتمتع بقيم وعادات ثقافية تساعده في نشر المعرفة وتبادل المعلومات |
| | | | | | 37. يهتم بالمؤهلات العلمية والمعرفة بعدها موارد ومهارات عمل أساسية |
| | | | | | 38. يحرص على تبادل المعلومات والأفكار بين التدريسيين |
| | | | | | 39. يدعم أنظمة المعلومات التي تسهل تدفق المعلومات الضرورية والمفيدة |
| | | | | | 40. يشارك التنفيذيين وملاكات العمل باستمرار في تبادل أفكار العمل والتوجهات الحالية والمستقبلية |
| | | | | | 41. يمتلك برامج لدعم عملية التعلم المستمر والتطوير المهني |
| | | | | | 42. يمتلك نظرة شاملة ويقدر جميع الخبرات والمهارات الشخصية المتنوعة لأعضاء الهيئة التدريسية |

سابعاً: ضغط الاداء: مقدار الجهد الإضافي الذي يبذله القائد في بيئة العمل لشعوره بأن أعماله تسهم في نجاح المنظمة.

| المقياس | | | | | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| | | | | | رئيسي المباشر: |
| | | | | | 43. يفهم بوضوح ادواره ومسؤولياته والاداء المتوقع منه |
| | | | | | 44. يشترك مع المدراء والمسؤولين برسم صورة واضحة عن أداء العمل المطلوب وتوقعاته |
| | | | | | 45. يساهم في حسم مشاكل العمل التي تعترض أداء التدريسيين بصورة مستمرة |
| | | | | | 46. يسعى الى إعادة تأهيل وتطوير التدريسيين دُوو الأداء المنخفض او استبعادهم |
| | | | | | 47. يتلقى تغذية عكسية لمستوى أدائه ويدرك مقدار مساهمته في الاداء |
| | | | | | 48. يدرك بأن جهوده تسهم في نجاح الجامعة وسمعتها الاكاديمية |
| | | | | | 49. يعتقد بان تطوره المهني يتحدد بشكل عادل وملائم لنتائج تقييم أدائه الوظيفي |

المحور الثالث: المنظومة القيمية: مجموعة القيم المترابطة التي تتوافر لدى المنظمة وتتشكل من سلوك واتجاهات الافراد وتفاعلهم مع المواقف.

1 . قيم الانتماء: الاعتزاز بالمهنة والحفاظ على كرامتها والالتزام بالقواعد الأخلاقية في السلوك.

| المقياس | | | | | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| | | | | | 1. اشعر بأهمية الأعمال التي اقوم بها |
| | | | | | 2. افتخر بمهنتي واعتز بها واعدتها من المهن السامية |
| | | | | | 3. اسعى لتنمية ذاتي مهنيا بالاطلاع على ما يستجد في مجال عملي |
| | | | | | 4. اعزز من انتماء التدريسيين لمهنتهم عن طريق إبراز أهميتها |
| | | | | | 5. انشر روح التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية في مجال المهنة |
| | | | | | 6. اهتم بجميع الأعمال الإدارية والتطويرية وأبرز أهميتها |
| | | | | | 7. أوكد على ضرورة التزام التدريسيين بالدوام وفقاً للتوقيتات المحددة |
| | | | | | 8. ابذل قصارى جهدي لإنجاز المهام المكلف بها بإخلاص |
| | | | | | 9. اشارك بإعداد البحوث والدراسات العلمية في مجال تخصصي |

2. قيم الامتثال: العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات الرسمية مع مراعاة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

| المقياس | | | | | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| | | | | | 10. احترم رؤسائي في العمل |
| | | | | | 11. أدون التقارير السنوية بطريقة رسمية ودقيقة |
| | | | | | 12. أحافظ على مستويات أخلاقية عالية في تعاملي مع زملائي والطلبة |
| | | | | | 13. اتحلى بخصائص مقبولة اجتماعياً أمام أعضاء الهيئة التدريسية والرؤساء |
| | | | | | 14. اعتمد معايير سلوكية اجتماعية مقبولة في تعاملي مع أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين |
| | | | | | 15. اتبع القواعد والتعليمات المركزية بدقة في التعامل الإداري والمهني |
| | | | | | 16. احافظ على العادات والتقاليد الاكاديمية والاجتماعية السائدة |
| | | | | | 17. تعامل بما هو سليم اجتماعياً مع أعضاء الهيئة التدريسية |
| | | | | | 18. اتقيد بنظام سلوكي معين اثناء المشاركة في المحافل والمناسبات العلمية |
| | | | | | 19. اقوم بتنفيذ المهام والواجبات الموكلة إلي فقط. |

3. قيم الخير: تقديم المساعدة للآخرين ومراعاة الحالات الإنسانية والتعامل الحسن معهم.

| المقياس | | | | | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| | | | | | 20. اراعي النواحي الإنسانية في تعاملي مع زملائي الذين يعانون ظروفًا خاصة |
| | | | | | 21. اساعد زملائي التدريسيين في انجاز بعض مهامهم |
| | | | | | 22. أشجع التدريسيين على المشاركة الفاعلة في الأنشطة اللاصفية |
| | | | | | 23. اعمل على تحقيق الأهداف المجتمعية بتفانٍ وأمانة وإخلاص |
| | | | | | 24. اسعى الى حل مشكلات العمل مع زملائي ودياً |
| | | | | | 25. التمس العذر لزملائي التدريسيين المقصرين في واجباتهم |

4. قيم الدعم: تتمثل بتشجيع المسؤولين وتوفير المستلزمات والتسهيلات اللازمة للعمل والتعامل بلطف وتفهم.

| المقياس | | | | | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| | | | | | 26. توجيهات المسؤولين تدعم دافعتي للعمل |
| | | | | | 27. تشجيع رئيسي المباشر يدفعني نحو الإنجاز |
| | | | | | 28. أشعر بالاعتزاز لاستجابة زملائي التدريسيين لإرشاداتي |
| | | | | | 29. يقدر المسؤولين والادارة مجمل أعمالي |
| | | | | | 30. يبدي اعضاء الهيئة التدريسية تلميحات إيجابية عني |
| | | | | | 31. أرغب بنيل إعجاب اعضاء الهيئة التدريسية والإداريين والطلبة |
| | | | | | 32. تتوافر التسهيلات اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إلي |
| | | | | | 33. أحصل على ثناء ودعم من اعضاء الهيئة التدريسية والإداريين |
| | | | | | 34. يعبر رئيسي المباشر عن تقديره لجهدي وعملي |

5. قيم الاستقلال: اتخاذ القرارات حسب التعليمات ودون أي ضغوط.

| المقياس | | | | | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|---|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| | | | | | 35. لا تخضع قراراتي الشخصية المتعلقة بالعمل للضغوط الخارجية |
| | | | | | 36. اقيم اعضاء الهيئة التدريسية بعيداً عن الضغوط الاجتماعية |
| | | | | | 37. امتلك القدرة على وضع الخطة التدريسية والبحثية |
| | | | | | 38. أشعر بالاستقلالية في عملي |
| | | | | | 39. أتخذ جميع القرارات المتعلقة بعملي بذاتي |
| | | | | | 40. أهتم بعملي وانجازته دون توجيه ورقابه |
| | | | | | 41. أخضع لأوامر وتعليمات مسؤولي المباشر فقط |
| | | | | | 42. أتححر نسبياً من التقاليد الاجتماعية |

6. قيم القيادة: تحمل المسؤولية وامتلاك صفة التأثير في الآخرين.

| المقياس | | | | | العبارات |
|--------------|---------|-------|------|-----------|--|
| لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | |
| | | | | | 43. امتلك القدرة على قيادة زملائي المرؤوسين |
| | | | | | 44. أرغب أن يعمل الآخرين وفقاً لتوجيهاتي |
| | | | | | 45. أشارك زملائي التدريسيين في اتخاذ القرارات |
| | | | | | 46. أسعى بأن يكون لي تأثير كبير في الكلية |
| | | | | | 47. أمتلك القدرة على تحمل المسؤولية الموكلة الي |
| | | | | | 48. يسمح لي تولي المنصب بتوجيه الآخرين |
| | | | | | 49. أحرص على حصر السلطة بيدي |
| | | | | | 50. أحرص ان أكون اول المبادرين في اتخاذ القرارات الايجابية |