



Cognitive upgrading and its impact on organizational development study consensus sample of Iraqi Tourism Authority

1-Yaqoob Safar Ali

AI Esraa University of, Department of Administration and Economics , Baghdad, Iraq.

Yaqoob@esraa.edu.iq

2- Ahmed Rahman Fattah

Al Mustansiriyah University, College of Tourism Sciences, Baghdad, Iraq.

ahmed.rahman@uomustansiriyah.edu.iq

Abstract

The goal of the current study to know the strength of the relationship between research variables as an independent variable and organizational development as a variable in the Iraqi Tourism Authority and to reach a number of recommendations that promote the organizational development of the Authority and from the importance of the theme The study and its importance to organized and private organization, including individuals and sample society, have a significant impact on their level of work. The study applied the analytical descriptive approach by analyzing a sample of sample of the sample authorities in the course of the tourism (53) Sample distributed on (Director General, Assistant General Manager, Head of Division), which was comprehensively distributed, and received the researcher (43) questionnaire, and when unloading (10) questionnaires are not valid for analysis Statistical sample (43) with relying on statistical methods (honesty, stability, coefficient and (SPSS.V.SMART) Liaison coefficient and standard deviation) In order to identify the assessments of the study, it is through the side Practical has been reached a total of conclusions and recommendations have been the most important conclusion that the Tourism Authority has a good level of application of modern technologies, but there is a weakness in some potential and technical infrastructure that reflects gaps in the application, It refers to the lack of clarity of some strategies or varying awareness among employees. A recommendation is that the Tourism Authority must build programs to develop rapid thinking and provide a database and information, through the establishment of learning societies, in order to improve decision-making and raise the level of performance and production and promote organizational development of the Authority.

Keywords: Cognitive Upgrading, Organizational Development, Iraqi Tourism Authority

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى معرفة قوة العلاقة بين متغيرات البحث الارتقاء المعرفي كمتغير مستقل و التطوير التنظيمي كمتغير تابع في هيئة السياحة العراقية ومن من اجل التوصل لعدد من التوصيات التي تعمل على تعزيز التطوير التنظيمي للهيئة وانطلاقا من اهمية موضوع الدراسة ، وأهميته لمؤسسات ولاسيما السياحية منها ودراسة الافراد العاملين فيها ومجتمع العينة ما له من تأثير كبير في مستوى عملهم ، فطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل اراء عينة من السلطات العليا في هيئة السياحة المتمثلة بواقع (53) عينة موزعه على (مدير عام ، معاون مدير عام ، رئيس قسم ، مدير شعبة) وزعت عليهم بشكل شامل ، فاستلم الباحث منها (43) استبانة ، وعند تفريغها استبعدت (10) استبيانات كونها غير صالحة لتحليل الاحصائي لتكون عينة الدراسة (43) مع الاعتماد على الاساليب الاحصائية (معامل الصدق والثبات



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

و معامل و (spss.v.smart) معامل الارتباط والانحراف المعياري) من اجل التعرف على فرضيات الدراسة ، فمن خلال الجانب العملي تم التوصل الى مجموعه من الاستنتاجات والتوصيات فكان ابرز استنتاج ان هيئة السياحة تمتلك مستوى جيد من تطبيق اساليب التكنولوجيا الحديثة ، إلا أن وجود ضعف في بعض الامكانيات والبني التحتية التكنولوجية الدور الذي يعكس وجود فجوات في التطبيق، ويشير إلى عدم وضوح بعض الاستراتيجيات أو تفاوت مستوى الوعي بها بين العاملين. اما توصية هي يجب على هيئة السياحة تبني برامج تعمل على تنمية التفكير السريع و توفير قاعدة بيانات ومعلومات ، من خلال إنشاء مجتمعات تعلم، من اجل تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع مستوى الاداء والاتساعية وتعزيز التطوير التنظيمي لهيئة .

الكلمات المفتاحية : الارتقاء المعرفي ، التطوير التنظيمي ، هيئة السياحة العراقية

المقدمة

تواجه هيئة السياحة العراقية في السنوات القليلة الأخيرة اهتماماً متزايداً في الارتقاء المعرفي بوصفه قضية معنوية في كافة المجالات ، وان المنافسة العالمية باتت تتطلب بالارتقاء المعرفي بشكل فاعل للحصول على النتيجة ، وقد حاز موضوع الارتقاء المعرفي على قدر كبير من الاهتمام من قبل الكتاب و الباحثين اما الان فأن هيئة السياحة العراقية اصبحت تبني الارتقاء المعرفي في جميع عملاتها وانشطتها فضلاً عن صعود مفهوم الارتقاء المعرفي الى الواجهة في العصر الحديث ، اذ أن تبني الارتقاء المعرفة وتطويره في الهيئة يحقق لها العديد من الفوائد وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة ، كما غيرت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية الطريقة التي ينظر بها الى الأحداث ونتيجة لهذه التراكمات بدأ التوجه الى البحث عن موضوعات في الارتقاء المعرفي و تكون اكثراً تعمقاً ومن هنا جاءت فكرة البحث الرئيسية (الارتقاء المعرفي وتأثيره في التطوير التنظيمي) ، ينظر الى التطوير التنظيمي بشكل خاص انه يغذي التزام العاملين تجاه الهيئة مما يؤدي الى تحفيزهم على تقديم اكثراً مما هو متوقع من حيث العمل الجاد والاخذ بالمبادرة والتغلب على العقبات ، اذ ان التطوير التنظيمي يحفز العاملين و يؤثر على مواقفهم الوظيفية وسلوكيات العمل بشكل إيجابي وواضح وهو العامل الأكثر قيمة في تحفيز شعورهم بالالتزام وجعلهم مستمرين بالعمل على المدى الطويل وبالتالي ديمومة اعمال الهيئة .

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً : مشكلة الدراسة

- وضع الباحثان مجموعه من التساؤلات خاصة في مشكلة البحث كما موضح في ادناه:
- ما هي طبيعة العلاقة بين الارتقاء المعرفي والتطوير التنظيمي في جهة المباحثة؟
 - ما مستوى تطبيق معايير الارتقاء المعرفي في العينة المبحوثة؟
 - ما مستوى تفعيل جانب التطوير التنظيمي في العينة المبحوثة؟
 - كيف يمكن لهيئة السياحة استخدام التكنولوجيا في طبيعة العمل؟
 - هل من الممكن الارتقاء المعرفي وتأثيره المباشر على التطوير التنظيمي لدى العاملين في هيئة السياحة العراقية؟

ثانياً : اهداف الدراسة

ان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التركيز على الارتقاء المعرفة ومدى تأثيرها على التطوير التنظيمي لهذه المؤسسة متمثلاً بأبعادها، ويمكن تحديد هذه الأهداف:

- الكشف عن الارتقاء المعرفي ومدى تأثيرها في ابعاد التطوير التنظيمي في هيئة المباحثة.
- التوصل الى متطلبات الارتقاء المعرفي الذي يمكن ان يساهم بشكل فاعل ومدى تأثيره في التطوير التنظيمي لدى عينة البحث.
- معرفه مدى استخدام الأساليب الحديثة لدى عينة البحث لأجل تحقيق التطوير التنظيمي لكافة فروعها.

ثالثاً : أهمية الدراسة



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

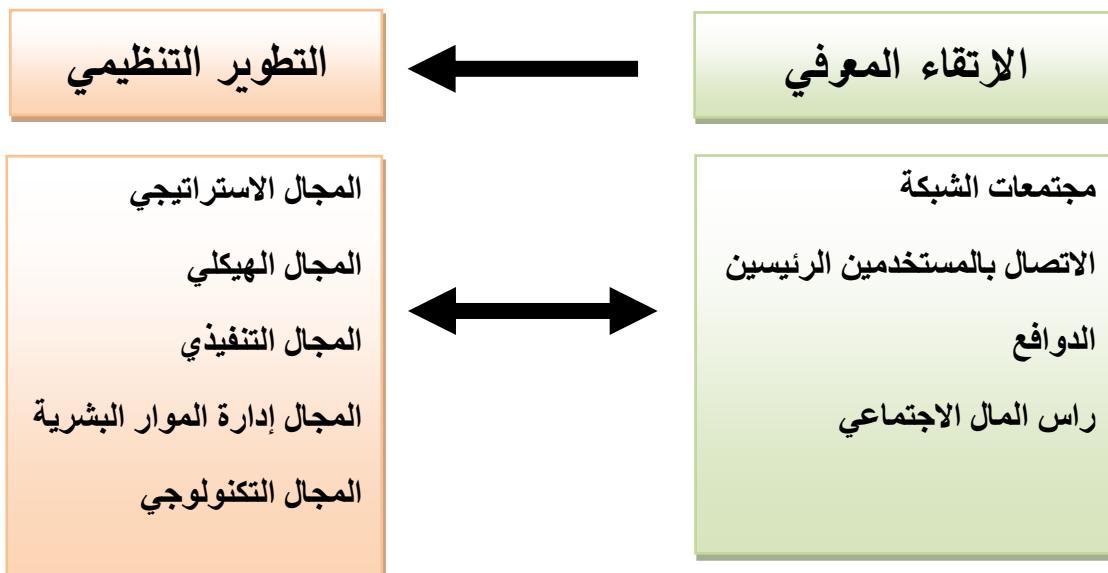
Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

تستند هذه الدراسة اهميتها على المجموعة من الجوانب ذات اهمية كبيرة في عصرنا وخصوصا في نظام العمل في المؤسسات الحكومية، وتسلط الضوء على عدد من المفاهيم العصرية الحالية، وان فهم المنظمة المبحوثة لهذه المفاهيم يساعدها في تقديم خدماتها بشكل أفضل وذلك من خلال الكشف عن اي بعد من ابعاد الارقاء المعرفي والتطوير التنظيمي ذات تأثير أكبر على سير العمل في المنظمة، فضلا عن تحديد المتطلبات الازمة لتطوير هذه الابعاد.

رابعا : مخطط الفرضي للبحث :
يتبنى هذا البحث مخططا افتراضيا يعتمد على اطر المعروضة في ضوء مشكلة البحث وأهدافه اذ قام الباحثان بوضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن طبيعة ومستوى العلاقة بين متغيرات البحث الحالية كما في الشكل (1) ويشير المخطط إلى نوعين من المتغيرات **مخطط الدراسة**



الشكل (1) مخطط الفرضي للبحث

المصدر اعداد الباحثان

خامسا : فرضيات البحث
أ : الفرضية الرئيسة الأولى:
تتوجب علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين (الارتقاء المعرفي والتطوير التنظيمي) وينتفي منها اربعة فرضيات فرعية على النحو الآتي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجتمعات الشبكة والتطوير التنظيمي.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال بالمستخدمين الرئيسيين والتطوير التنظيمي.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدوافع والتطوير التنظيمي.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس مال الاجتماعي والتطوير التنظيمي.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

ب : الفرضية الرئيسة الثانية:
تتعدد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين (الارتقاء المعرفي والتطوير التنظيمي) وينتشر منها أربعة فرضيات فرعية على النحو الآتي:

1. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجتمعات الشبكة والتطوير التنظيمي.
2. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال بالمستخدمين الرئيسيين والتطوير التنظيمي.
3. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدوافع والتطوير التنظيمي.
4. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين رأس مال الاجتماعي والتطوير التنظيمي.

سادسا : وصف مجتمع البحث :

يعتبر مجتمع وعينة البحث أحد أبرز الركائز الأساسية في منهجية البحث العلمي ومن الضروري اعطاء هذا الجانب الأهمية الكافية لأنه الحجر الأساس في أي عمل علمي رصين ، إذ ان هذا البحث الحالي من الموضوعات ذات تأثير كبير في القطاع السياحي اذ قام الباحثان بمجموعة من الزيارات المتتالية عبر فترات متقاومة ل الهيئة السياحة العراقية من اجل التعرف عن قرب على واقع سير العمل داخلها ولقاء مجموعة من صناع القرار والقيادات والعاملين داخل الهيئة وهم العينة المختارة لمجال البحث ، اظهرت المعلومات أن عددتهم (53) فردا ورغبة الباحثان في تجربة الدقة وأن يكون العمل ميداني واقعي مبني على شواهد حقيقة تم توزيع (53) استماراة استبابة وتم استرجاع (43) استماراة استبابة بمعدل (85%) من خلال تفريغ البيانات الاستبابة

سابعا : ادوات البحث : اعتمد الباحث على الجوانب النظرية والعملية ومجموعة من الادوات كما موضح ادناه

1. **الجوانب النظرية:** استفاد الباحثان من مجموعة من الباحثين والكتاب في المجال النظري حيث جمع مجموعة من الكتب والرسائل والأطروحات والبحوث والمجلات والدوريات والمواقع الالكترونية (الانترنت) ، الاجنبية والعربية وال محلية.
2. **الجوانب العملية(التطبيقية):** شمل الجانب العملي التطبيقي مجموعه الادوات الآتية :

أ- الاستبابة: تمثل الاداة الرئيسة التي استخدمت لأجل جمع وتحليل البيانات والمعلومات وتم تصميم الاستبابة بالاعتماد على متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية منها عن طريق عدد الفقرات وأرقامها وقد قسمت الاستبابة الى قسمين، تضمن القسم الاول المتغير المستقل (الارتقاء المعرفي) اما القسم الثاني تتضمن المتغير التابع (التطوير التنظيمي) وكان مجموع الفقرات واحد وعشرين فقره اذ استخدم في هذا الجانب مقياس (ليكرت) الخمسي التي تتراوح درجات الاستجابة بين (5) اتفق بشدة و (1) لا اتفق بشدة كما موضح في ادناه في جدول رقم (1)

1	2	3	4	5
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

المصدر: اعداد الباحث

مقياس البحث : تمكن الباحثان من الحصول على مقياس جاهزة تشمل جميع متغيرات الدراسة الحالية كما يلي:

- 1- **الارتقاء المعرفي:** اعتمد الباحثان على مقياس (عبدالحميد ، الكبيسي ، 2023) لمعرفة موضوع بإبعاده (مجتمعات الشبكة، الاتصال بالمستخدمين الرئيسيين ، الدوافع، رأس المال الاجتماعي)
- 2- **التطوير التنظيمي:** استخدم الباحثان مقياس (الجناوي ، الحيالي ، 2023) لاطلاع ومعرفة الموضوع وإبعاده (المجال الاستراتيجي ، المجال الهيكلي ، المجال التنفيذي ، المجال ادارة الموارد البشرية ، المجال التكنولوجي)

**المبحث الثاني
(الجانب النظري)**

اولا: مفهوم الارتقاء المعرفي

يمثل مفهوم الارتقاء في دراسات الحديثة مفهوما ذات قدرة التنافسية عالية في صنع وتقديم افضل المنتجات والخدمات من اجل جعلها أكثر كفاءة ودقة ومن ثم الانتقال إلى أنشطة وتقنيات أكثر مهارة الانها في الاساس مرتبطة بالمعرفة و الابتكار من اجل زيادة القيمة السوقية



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

للخدمة او المنتوج كما عرف (Rabellotti, Pietrobelli. 2006:11) (الارتفاع هو خطوة من خطوات الإضافة أو التحسين او التعديل يتم اجراءه اثناء عملية الانتاج وان الارتفاع اهم مرحلة ما بعد التنفيذ والتي توفر للمنظمات القدرة على الحصول على فوائد ومتزايا كبيرة كما اعطي مفهوم اخر (Caserio,2011;1) (الارتفاع هي عملية انتقال من مرحلة الى مرحلة اعلى اثناء مراحل الانتاج من خلال استخدام التكنولوجيا والمعرفة والمهارات وزيادة الفوائد والأرباح (Barrientos. 2011:323) ومن وجهة نظر اخرى ، عرفة عملية تدرج في الخدمات المقدمة من مستوى الى مستوى اعلى مما يعود على المنظمة السياحية بمكاسب مادية و معنوية كما عرفة (Yoruk, 2016:11) ، (Radosevic بالارتفاع هي طبيعة التجهيزات الامكانيات المبتكرة والبني التحتية للمنظمة من خلال رفع قيمتها السوقية عطفاً لمستوى الخدمات و المنتجات او العمليات المقدمة (Bohatkiewicz 2018:21) ومن جانب اخر ، الارتفاع المعرفي عملية توفر البيانات او المعلومات الازمة من اجل تتنفيذ اساليب الانتاج وفق الخطط المعدة مسبقاً.

ثانياً: ابعاد الارتفاع المعرفي

1- مجتمعات الشبكة: تم اعطاء مجتمعات الشبكة اهمية كبيرة باعتبارها تجسد اتجاهها معيناً في تعزيز النشاط و التعاون واستخدم عبارات المجتمع بدل من التعاون يظهر مدى مستوى العلاقة طويلة ومتعددة الجوانب وان المجتمع يمثل جانب اجتماعي متماضٍ يكون بدرجات متفاوتة وكذلك العلاقات المكانية المشتركة والعادات والاعراف والتقاليد الاجتماعية والشعور بالانتماء والحدود وإيقاع مستمر من التفاعل الاجتماعي من ابعاد الارتفاع المعرفي. (Micholia,et al,2018:1)

2- الاتصال بالمستخدمين الرئيسيين : يتماز المستخدمون الرئيسيون بمجموعة مزايا و خصائص التي تلعب دروا محوريا في تركيبة و سلوك مشاركة المعرفة في المجتمع تعتبر الخصائص من الصفات المهمة التي يتميز بها أولى المستخدمين وأنهم يعرفون الحاجة الماسة الى الابتكار في وقت مبكر من الآخرين وأنهم يعرفون الفائدة كبيرة من حل المشكلات (Laursen and Jeppesen,2009; 1584) وكذلك ان وجود المستوى العالمي من المعرفة التقنية المستخدمين الرئيسيين من اكتشاف احتياجاتهم الخاصة وترجمتها إلى مواصفات من جوانب ذات تأثير كبير مما يؤدي طريقة الربط الصحيح بين مستوى معرفة المستخدمين الرئيسيين وأنواع أخرى من المعرفة إلى تشغيل العمليات ذات مستوى إبداعي عالي. (Mahra, Lievens,2011; 1681) (Mahra, Lievens,2011; 1681) ويمتلك المستخدمون الرئيسيون دراية أكبر واستخدام وخبرة أكثر من المستخدمين العاديين يمتلكون موضع تحكم داخلي جيد ويطهرون ابتكار أعلى في مجالات محددة ويتبنون منتجات جديدة بشكل أوسع من المستخدمين غير الرئيسيين وهم قادة رأي ويمكنهم المساعدة تسرير انتاج او ابتكار منتجات الجديدة ذات كفاءة وجودة عالية (al et,Idota,2019:4).

3- الدوافع : يعتبر إدارة الدوافع وخاصة الترابط بين الدافع الداخلي والخارجي خاصية تناصية مهمة ويصعب تقليلها وإن اكتساب المعرفة ونقلها غالباً ما يمثل هذه المهمة ممتازة الى المنظمة (Frey and Osterloh 2000:19) كما ان عنصر ادارة المعلومات الشخصية الدافع عموماً يعبر غالباً عن رغبة الفرد واستعداده الأداء وظيفة معينة ، كما قدمت المجلة الدولية لإدارة المعلومات ان مصطلح الدوافع الداخليه والخارجيه للمستخدمين يغير اداة هامة للاستماع بتقديم المساعدة الآخرين كما ان المكافآت التنظيمية تؤثر ايجاباً على سلوك مشاركة المعرفة في المنظمات والمجتمعات المحلية والعالمية (Hwang, 2018, 2018: 222) ان الدوافع الداخلية والخارجية هي جزء من العوامل التي تسمح للأعضاء بدعم بعضهم البعض في مجتمعات الشبكة لتطوير المنتجات والخدمات(2).

4- رأس المال الاجتماعي : وهو البعد الرابع من ابعاد الارتفاع المعرفي لأن يسهم في تكوين رأس المال البشري و غالباً ما يتم استخدامه لعملية تسهيل تدفق الموارد البشرية ورأس المال من المجتمع الى المنظمة مما يؤدي إلى توفير مستويات تعليمية اعلى وافضل تخدم اعمال المنظمة (عبد الحميد ، الكبيسي ، 2023 : 542) اذ ان رأس المال الاجتماعي مجموعة متنوعة من الجماعات التي تتضمن تحت مسمى الشبكات الاجتماعية وان التقاليد والأعراف لها تأثير جوهري الإنتاجية الاجتماعية اذ عرفة(Nuryani , 2018:66) ، رأس المال الاجتماعي على انه شبكة من النقاء والمعاملة بالمثل ومجموع الموارد الفعلية المتاحة والمحتملة في شبكة العلاقات التي يكونها الفرد او المجموعة الاجتماعية التي يمتلكها وتعتبر وجهاً لا يتجزأ من علاقات تخلق موارد ذات قيمة كبيرة في المنظمة. (Chia,2021:5)

التطوير التنظيمي

ثالثاً : مفهوم التطوير التنظيمي:

تنوع المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالتطوير التنظيمي واختلف الكتاب والباحثون حول تبني مفهوم شامل ، فعرفها (Beer,2007;10) عملية مرتبة و منظمة تشمل جمع جوانب المعلومات والبيانات الخاصة بالتطوير من اجل تشخيص تفزيذ عملية التخطيط والتتنفيذ والتقييم للعمليات والخطط المنفذة من قبل المنظمة كما اعطي مفهوماً اخر (McCauley, 2006;54) قدرات المنظمة



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

وامكانياتها التي تشمل جميع ممتلكات المنظمة التي تستخدمنها في لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية محددة . كما عرفها كل من (Fresh& , Bell 2000;17 على انها مجموعة اجراءات وسياسات عمل تحظى بقبولية ومبركة الادارة العليا ينفذ على الأجل الطويل مدى لتحسين اسلوب عمل وحل المشاكل والمعضلات التي تواجه المنظمة لتجدي اساليب وخطط عملها حالياً و مستقبلاً وخاصة من خلال التعرف على امكانيات المنظمة من البنية التحتية والاساليب التكنولوجيا الحدية والابدي العاملة الماهرة . كما اشار Josep, Dess, 1998;98 ان التطوير التنظيمي عملية تجديد مخططة و شاملة لأعمال المنظمة من اجل معرفة التغيرات التي تظهر في سوق المنافسة قد تكون تغيرات تكنولوجيا او بشرية او سلوكية من اجل التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة كما عرفة (Awamleh, Raida.A, 2009) عملية تطوير وتحسين في المفاهيم والمعارف اكتساب مهارات وقدرات تسهم في اعطاء المنظمة قوة و قدرة على مواجهة المشكلات و وضع الحلول المناسبة لها و عرفها (Horváthová, 2011; 348) بأنها مجموعة من مختلف الخطط و الاستراتيجيات التي تؤدي الغرض و الهدف المطلوب للمنظمة لأن تزود العاملين في مهارات و معارف وقدرات جديدة من اجل تحقيق رؤيا و اهداف المنظمة الحالية والمستقبلية . (النعيمي , الشمري , 2020: 34)

رابعاً : ابعاد التطوير التنظيمي

المجال الاستراتيجي: يقصد به التنوع في استراتيجيات المنظمة الكلية والجزئية والوظيفية بالإضافة الى حجم التغيرات و التطورات المتعلقة بأهداف و قرارات المنظمة التي تشمل تخصيص الموارد لأنها العنصر والهدف الاساسي لاستراتيجية التي تعطي المنظمة التفوق عن منافسيها (Yezhuang , Tian&Q, 2013; 229)

المجال الهيكلي: يشمل حجم و مستوى التغيرات في جانب الهيكل التنظيمي للمنظمة وبقية هيكل الادارات الرئيسية و الفرعية الاقسام المرتبطة بالمنظمة لأنها تحدد مراحل اتخاذ القرارات وتوزيع الوظائف طبيعة العلاقات بين الكادر و طبيعة الاجور و المكافآت والإجازات (Maleki , Ahmad & Karimi , Fariba , 2014: 456)

المجال التنفيذي: يختص هذا الجانب بوجود اعمال جديدة في المنظمة وفقاً لاستراتيجياتها وقرارتها وضرورة التأكيد على تنويع اساليب و طرق اداء الاعمال او الانشطة القائمة و تطويره يشمل ادارة الاداء والأنشطة الادارية في المنظمة (الحوري ، 2012: 106)

المجال ادارة الموارد البشرية: يعمل هذا البعض على اعداد برامج ودورات تدريبية مختصة بتطوير كادر العمل القائم في المنظمة و يضمن عصريين اولهما تنقل الافراد العاملين بين اقسام المنظمة و بالاستغناء عن بعضهم وتغير مكان بعضهم محل الاخر بالإضافة بالتطوير النوعي للكادر من خلال تطوير المهارات والمهارات والقدرات المكتسبة في العمل (الجنابي ، الحيلي ، 2023 : 816)

المجال التكنولوجي: تعمل المنظمة على توفير مستلزمات البنية التكنولوجية لقادري الاوضاع من خلال استخدام الاساليب و الطرق و الوسائل الحديثة او تبديل طرق الانتاج و تغيير اساليب الاتصال واستخدام طرق جديدة وحديثة لتعامل مثل الاجور و الرواتب و المكافآت الاساليب الالكترونية بدل التقليدية (Bedi, Rahim Kazem , 2019; 25)

المبحث الثالث

المخرجات الاحصائية الوصيفية لمتغيري البحث

في هذا المبحث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات الدراسة، المتغير المستقل (الارقاء المعرفي) وابعاده والمتغير التابع (التطوير التنظيمي) وابعاده.

أولاً: المتغير المستقل الارقاء المعرفي

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد البحث على فقرات الارقاء المعرفي

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
أتفق	0.883	3.74	.1
أتفق	0.978	3.71	.2
أتفق	1.133	3.53	.3
أتفق	1.007	3.56	.4
أتفق	0.956	3.57	.5



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

أتفق	1.039	3.77	.6
أتفق	0.903	3.87	.7
أتفق	0.956	3.57	.8
أتفق	0.951	3.72	.9
أتفق	0.841	3.54	.10
أتفق	1.013	3.6	.11
أتفق	0.977	3.72	.12
أتفق	1.491245	3.29184025	الإجمالي

الجدول من عمل الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات افراد العينة على فقرات متغير الارتفاع المعرفي بلغ ما مقداره (3.29184025) وهو يقع ضمن مستوى (أتفق) في معيار الحكم، وبلغ الانحراف المعياري (1.491245) وهذا يشير إلى عدم تشتت الاجابات، كون متوسطات جميع فقرات هذا المتغير وقعت ضمن مستوى (أتفق) في معيار الحكم مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً لدى افراد العينة على فقرات متغير الارتفاع المعرفي ومفهومها لتحقيق أهداف المنظمة والذي عبرت عنه عبارات هذا المتغير.

ثانياً: المتغير التابع (التطوير التنظيمي)
الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات افراد البحث على فقرات المتغير التابع التطوير التنظيمي

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
أتفق	1.51991	3.395833	.1
أتفق	1.61002	3.510417	.2
أتفق	1.61275	3.520833	.3
أتفق	1.54447	3.416667	.4
أتفق	1.61773	3.71875	
أتفق	1.4907	3.5	
أتفق	1.54537	3.245833	
أتفق	1.59694	3.229167	
أتفق	1.59298	3.333333	
أتفق	1.59613	3.4125	
أتفق	1.54457	3.3125	
أتفق	1.47195	3.427083	
أتفق	1.50348	3.572917	
أتفق	1.54035	3.40625	
أتفق	1.56614	3.583333	
أتفق	1.556914667	3.4390278	الإجمالي

الجدول من عمل الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول (3) ان المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات افراد العينة على فقرات التطوير التنظيمي بلغ ما مقداره (3.4390278) وهو يقع ضمن مستوى (أتفق) في معيار الحكم، وبلغ الانحراف المعياري (1.556914667) وهذا يشير إلى عدم تشتت الاجابات، وأن



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

متوسطات جميع فقرات هذا المتغير وقعت ضمن مستوى (أتفق) في معيار الحكم مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً لدى افراد العينة على فقرات متغير التطوير التنظيمي ومفهومه والتطبيق العملي له داخل المنظمة الذي عبرت عنه عبارات هذا المتغير.

اختبار فرضيتي الدراسة الرئيسيتين والفرضيات الفرعية المتبعة عنها سيتم في هذا البحث التحقق من كل فرضية على حدة، ولهذا الغرض تم حساب الارتباط بين المتغير المستقل وعلاقته مع المتغير التابع لبيان طبيعة الارتباط من حيث القيمة والاتجاه والمعنى، وقد تم استعمال الانحدار الخطي البسيط لبيان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وفيما يلي عرض تفصيلي للتحقق من فرضيتي الدراسة:

الفرضية الرئيسية الاولى: وتنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الارتفاء المعرفي (كعامل مستقل) والتطوير التنظيمي (عامل تابع) في المنظمة قيد البحث"

ولبيان قبول الفرضية من عدمها تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الارتفاء المعرفي والتطوير التنظيمي على ضوء اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

• **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مجتمعات الشبكة والتطوير التنظيمي في المنظمة قيد البحث.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصال بالمستخدمين الرئيسيين والتطوير التنظيمي في المنظمة قيد البحث.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الدوافع وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين راس المال الاجتماعي والتطوير التنظيمي في المنظمة قيد البحث.

الجدول (4) المخرجات الاحصائية للعلاقة بين الارتفاء المعرفي والتطوير التنظيمي

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مجتمعات الشبكة	0.814**	0.01
الاتصال بالمستخدمين الرئيسيين	0.801**	0.01
الدوافع	0.817**	0.01
راس المال الاجتماعي	0.802**	0.01
اجمالي الارتفاء المعرفي	0.892**	0.01

ومن خلال الجدول رقم (4) يتضح ما يأتي:

1- ترتبط مجتمعات الشبكة ارتباطاً موجباً قوياً ومحبباً (0.814) على مستوى دلالة (0.01) مع التطوير التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زاد توجه المنظمة نحو مجتمعات الشبكة كلما ارتفع مؤشرات التطوير التنظيمي، وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الاولى المتبعة من الفرضية الرئيسية الاولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مجتمعات الشبكة والتطوير التنظيمي في المنظمة قيد البحث".

2- يرتبط الاتصال بالمستخدمين الرئيسيين ارتباطاً موجباً قوياً ومحبباً (0.801) على مستوى دلالة (0.01) مع التطوير التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زادت التركيز على تعظيم الاتصال بالمستخدمين الرئيسيين كلما ارتفع التطوير التنظيمي، وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثانية المتبعة من الفرضية الرئيسية الاولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصال بالمستخدمين الرئيسيين وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث".

3- ترتبط الدوافع ارتباطاً موجباً قوياً ومحبباً (0.817) على مستوى دلالة (0.01) مع التطوير التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زادت الدوافع كلما ارتفع التطوير التنظيمي وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة المتبعة من الفرضية الرئيسية الاولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الدوافع والتطوير التنظيمي في المنظمة قيد البحث".

4- ترتبط راس المال الاجتماعي ارتباطاً موجباً قوياً ومحبباً (0.802) على مستوى دلالة (0.01) مع التطوير التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زادت قدرة المنظمة على مواجهة راس المال الاجتماعي كلما ارتفع التطوير التنظيمي وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة المتبعة من الفرضية الرئيسية الاولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الدوافع والتطوير التنظيمي في المنظمة قيد البحث".



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

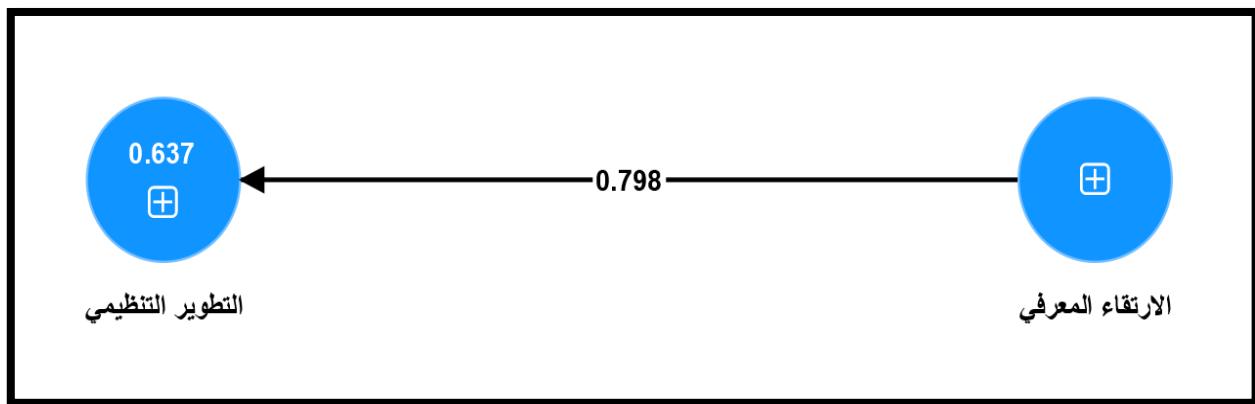
Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

وللتأكد من قوة علاقة الارتباط بين اجمالي المتغير التابع تم قياس معامل الارتباط والذي بلغ ما قيمته (0.892) على مستوى دلالة (0.01)، وعلى ضوء هذا وصحة الفرضيات الفرعية الاربع، فأننا نقول بصحبة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الارتقاء المعرفي (عامل مستقل) والتطوير التنظيمي (عامل تابع) في المنظمة قيد البحث .

الفرضية الرئيسية الثانية: الفرضية الرئيسية الثانية على ان "الارتقاء المعرفي له تأثير ايجابي معنوي في التطوير التنظيمي" لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلی وكما يظهر في الشكل (2) ادناه:



شكل (2) الانموذج الهيكلی لاختبار لفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلی الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

R ² المعدل	معامل التحديد R ²	حجم f ² التأثير	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.528	0.637	1.88	قبول	0	16.463	0.798	1	X→Y	H2	0.045

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للأنموذج الهيكلی 0.045 ولذا فهو يحقق القيمة المقبولة لجودة المطابقة. في حين يشير الجدول (20) الى ان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ 0.798 وبمعامل تحديد R² (تفسير) قدره 0.637 وللحقيقة من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة t و p تتحقق الحدود المطلوبة في الجدول (5) مما يدل على معنوية العلاقة وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

لغرض اختبار الفرضيات الفرعية لفرضية الرئيسية الثانية (H2-1, H2-2, H2-3, H2-4) فقد تم بناء الانموذج الهيكلی وكما يظهر في الشكل (3) ادناه:



The Peerian Journal

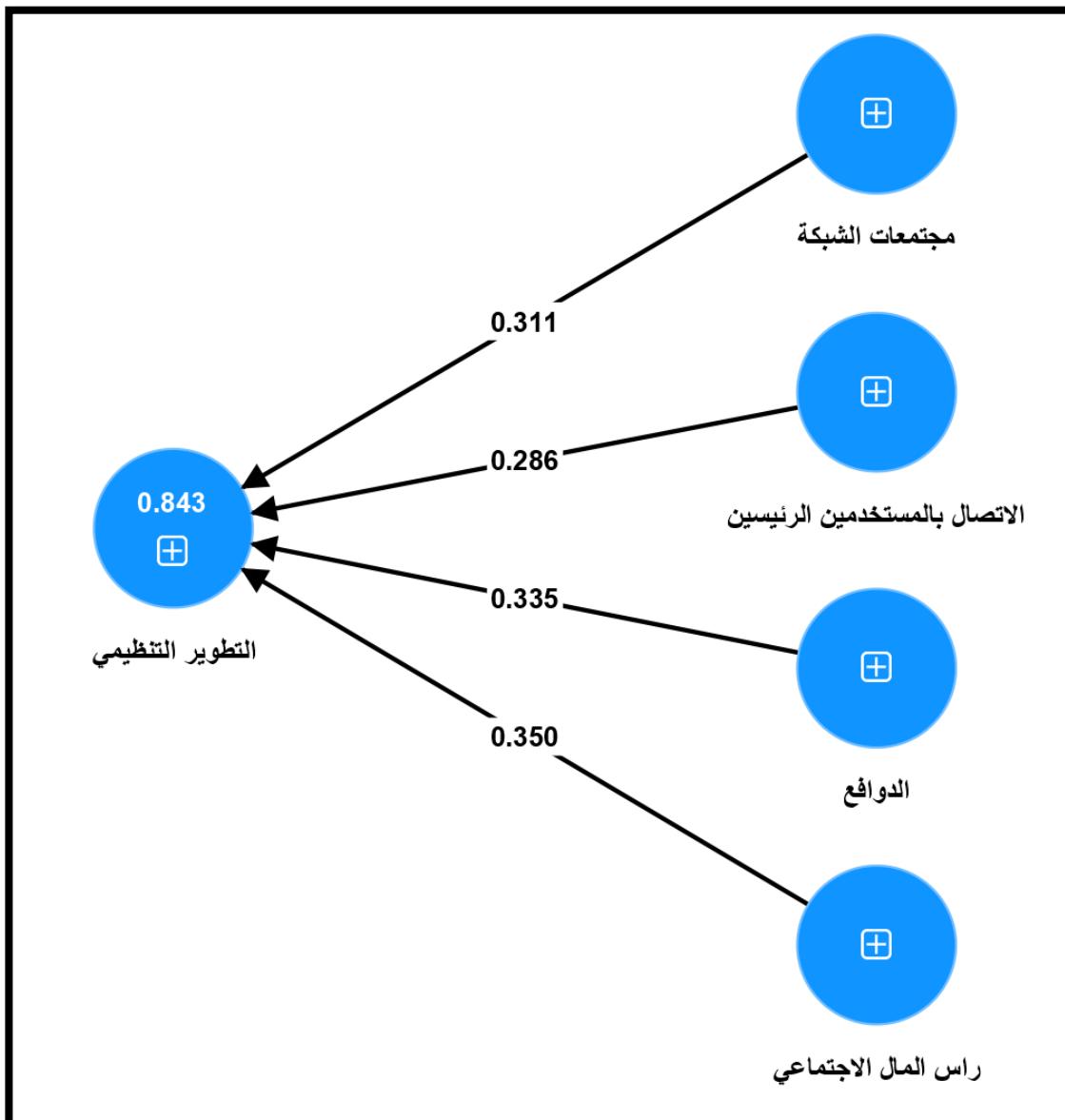
Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com



شكل (3) الانموذج الهيكلی لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS



جدول (6) نتائج تقييم الانموذج الهيكلی الخاص بالفرضيات الفرعية الثانية

R ² المعدل	معامل R ² التحديد	حجم f ²	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.819	0.843	0.911	قبول	0	8.692	0.311	2.117	X1→Y	H2-1	0.059
		0.658	قبول	0	6.795	0.286	1.311	X2→Y	H2-2	
		0.878	قبول	0	8.679	0.335	1.905	X3→Y	H2-3	
		0.814	قبول	0	9.011	0.350	2.364	X4→Y	H2-4	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للأنموذج الهيكلی 0.059 ولذا فهو يحقق القيمة المقبولة لجودة المطابقة. في حين يشير الجدول (6) الى ان معاملات المسار للفرضيات (H2-1, H2-2, H2-3, H2-4) قد حققت القيم المطلوبة من قيمة t وقيمة p وبالتالي تقبل هذه الفرضيات، كذلك فان معامل التحديد فكانت قيمته 84%.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- ا- اظهرت النتائج التحليل الاحصائي أن هيئة السياحة تمتلك مستوى جيد من تطبيق الارقاء المعرفي ، مع وجود بعض جوانب الضعف التي تتطلب تعزيزاً يعزى ذلك إلى ضرورة تطوير اساليب و اجراءات أكثر وضوحاً لتحسين تطبيق مفاهيم الارقاء المعرفي من خلال تطوير استراتيجيات العمل والممارسات ورفع مستوى الاتفاق بين العاملين بشأنها.
- ب- اظهرت النتائج التحليل الاحصائي أن التطوير التنظيمي في هيئة السياحة يصل الى المستوى مقبول ، إلا أنه يجب معالجة بعض سياسات ، وذلك من خلال تعزيز وضوح الخطط المطلوبة ، ورفع كفاءة العمليات المرتبطة بالتحقيق التطوير التنظيمي في هيئة السياحة.
- ج- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط قوية بين الارقاء المعرفي والتطوير التنظيمي في هيئة السياحة ويعُد هذا دليلاً واضحاً على أن تبني اساليب واجراءات فعالة يسهم في تعزيز مستويات التطوير التنظيمي داخل هيئة السياحة.
- د- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن تقدم بعد راس المال الاجتماعي على باقي الابعاد الارقاء المعرفي ، ما يعكس الدور الحيوي لرأس المال الاجتماعي في ل توفير الكفاءات للمنظمة ، لأنها تمتاز بالقدرة والسرعة العالية على اتخاذ القرارات السريعة المبنية على البيانات والمعلومات الدقيقة ،
- هـ- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هيئة السياحة تمتلك مستوى جيد من تطبيق اساليب التكنولوجيا الحديثة ، إلا أن وجود ضعف في بعض الامكانيات والبني التحتية التكنولوجية الدور الذي يعكس وجود فجوات في التطبيق، ويشير إلى عدم وضوح بعض الاستراتيجيات أو تفاوت مستوى الوعي بها بين العاملين.

ثانياً: التوصيات

- ا- ضرورة تعزيز الاساليب والاجراءات المتعلقة بالارقاء المعرفي لضمان وضوح و دقة الخطط والسياسات المتبعة ، و تقليل الفجوات في التطبيق، ا يصل المعلومات المطلوبة للعاملين لممارساتها داخل هيئة السياحة .
- ب- يجب على هيئة السياحة تعزيز برامج تدريب و عمل وورش تهدف إلى تطوير المعرفة والمهارات المرتبطة بممارسات الاساليب التكنولوجيا الحديثة ، بما يضمن رفع مستوى الاتفاق بين العاملين وتحسين الأداء العام .
- ج- تعمل هيئة السياحة على تطوير آليات العمل المرتبطة بالارقاء المعرفي ، من خلال توضيح الاستراتيجيات والاساليب والسياسات والإجراءات، وتطبيق أدوات من أجل رفع مستوى الأداء، وتبني اساليب إدارة متغيرة التي تقلل الانخفاض الأداء على كافة الأصعدة .
- د- تعزيز دور بعد راس المال الاجتماعي في تحقيق التطوير التنظيمي ، يجب على هيئة السياحة توحيد الجهد من أجل رفع مستوى القدرات والكفاءة في العمل من خلال الخطط السليمة ذات بعد زمني قصير و متوسط و طويل .
- هـ- يجب على هيئة السياحة تبني برامج تعمل على تنمية التفكير السريع و توفير قاعدة بيانات و معلومات ، من خلال إنشاء مجتمعات تعلم، من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع مستوى الأداء والانتاجية وتعزيز التطوير التنظيمي لهيئة .



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

المصادر

اولا : المصادر العربية

1- الكبيسي ، صلاح الدين ، عبدالحميد ، عبد الله (2023) تأثير الارقاء المعرفي في الفخر التنظيمي : بحث ميداني في الكليات والجامعات الاهلية في بغداد ، بحث منشور في مجلة كلية المأمون الجامعه العدد الخاص 2023

العراق

2- النعيمي ، فلاح ، الشمري ، احمد (2020) اثر ادارة الموهاب في التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقه في هيئة السياحة العراقية ، بحث

منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعه ، مجلد 1 ، العدد 62 ، بغداد ، العراق .

3- الجنابي ، سرى ، الحيالى ، بيداء (2023) التطوير التنظيمي لدى معلمات رياض الاطفال ، بحث منشور في مجلة كلية التربية الاساسية ،

الجامعه المستنصرية ، المجلد 29 ، العدد 119 ، بغداد ، العراق .

ثانيا : المصادر الأجنبية

4- Gouthier, M.H. and Rhein, M.,(2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*.

5- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R.,(2006). Upgrading to compete global value chains, clusters, and SMEs in Latin America.

6- Barrientos, S., Gereffi, G. and Rossi, A., (2011). Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150(3-4), pp.319-340

7- Brem, A., Bilgram, V. and Gutstein, A., (2018). Involving lead users in innovation: A structured summary of research on the lead user method. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(03) .

8-Radosevic, S., & Yoruk, E.(2016). Why do we need a theory and metrics of technology upgrading?. *Asian Journal of Technology Innovation*, 24(sup1), pp.8- 32

9- Idota, H., Nakaya, J. and Tsuji, M., (2019), November. Empirical Study on Upgrading the Knowledge Level of Consumer-oriented Innovation by Using Network Community. In 2019 IEEE Social Implications of Technology (SIT) and Information Management (SITIM) (pp. 1-8). IEEE.

10- micholia, P., Karaliopoulos, M., Koutsopoulos, I., Navarro, L., Vias, R.B., Boucas, D., Michalis, M. and Antoniadis, P.,(2018). Community networks and sustainability: a survey of perceptions, practices, and proposed solutions. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 20(4), pp.3581-3606.

11- Laursen and .Jeppesen, L.B., K.,(2009). The role of lead users in knowledge sharing. *Research policy*, 38(10), pp.1582-1589.

12- .Mahr, D. and Lievens, A., (2011). Virtual lead user communities: Drivers of knowledge creation for innovation. *Research policy*, 41(1), pp.167-177.

13- Frey, B.S., and Osterloh, M. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization science*, 11(5), pp.538-550

14- Nuryani, N.N.J., Satrawan, D.P.R., Gorda, A.A.N.O.S. and Martini, L.K.B., (2018). Influence of human capital, social capital, economic capital towards financial performance & corporate social responsibility. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(2), pp.65-76.

15- .Hwang, Y., Lin, H. and Shin, D., (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*, 39, pp.220-227.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

- 16- Chia, K.C., Hsu, C.C., Lin, L.T. and Tseng, H.H., (2021). The Identification of Ideal Social Media Influencers: Integrating the Social Capital, Social Exchange, and Social Learning Theories. *Journal of Electronic Commerce Research*, 22(1), pp.4- 21.
- 17- Blee , Eddie, (2007) talent management maximizing talent for business performance , Ash ridge Business School .
- 18-McCauley, C. & Wakefield, M. (2006) Talent Management in the 21st " *Journal of Business Management* Vol. (10) No. 2
- 19- french and Cecil H. Bell Jr, (2000).Organization Development - Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, Mac Grow hill.
- 20- Joseph, Laurie and Dess, H.(1998) "Fuelling Discovery or Monitoring Productivity:Research Scientist", *Changing Perceptions of Management in Organizations* , Vol.(6), No.(3). 22.Thomas G.cumings, G Worley.(2009) organization development and change , 9edth, south western.
- 21- Horváthová, Petra, (2011), The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR Vol. (12)
- 22- Awamleh ,Raida.A, (2009) Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management Dissertation Submitted to Greenleaf University In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate of Business Administration, DBA.
- 23- .Maleki , Ahmad &Karimi , Fariba , (2014) , the relationship between perception of organizational structure and human resource development , *International Journal of Asian Social Science* , 4(5).
- 24- .Tran , Quangyen&Tian , Yezhuang , (2013) , *Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm* , *American Journal of Industrial and Business Management* , no3. 28. Johnson, G & Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy*, (6thed). Prentice Hall, London.
- 25- Bedi, Rahim Kazem, Muhammad Jathir Jabr and Muhamnad Mahdi Abed (2019): *Educational Research Methods*, Prince Office for Printing and Reproduction, Baghdad, Iraq.

الاستبانة الجانب العلمي

٥	٤	٣	٢	١	الفقرات	ت
					اولا : الارتقاء المعرفي	
					مجتمعات الشبكة	أ
					تبني الهيئة استراتيجية الاتصال المباشر بالعاملين لديها	1
					تبني الهيئة فكره العمل كفريق واحد لتسهيل الاجراءات في اداء مهامها	.2



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 49, December 2025

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com