

## اثر الذكاء المعرفي في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

أ.د. علاء فرحان طالب

أ.د. عواد كاظم شعلان

م. م. جنان مهدي الدهان

### **ملخص:**

للذكاء المعرفي تأثير كبير عندما يحتاج النشاط مستويات عالية من الالتزام الشخصي، والثقة بالنفس، والثقة بين الأفراد، حرية الاتصال، والسلوك الاستباقي. أوهي أنواع لا حصر لها من المشاعر والسلوكيات، مثل الشخصية، الغضب، القلق، الخوف، تضارب القيم، المنافسة، وما إلى ذلك، وكثيرا ما تنشأ في مشروع جماعي . اذ تعتمد فعالية الأداء في هذه المنظمات، لا سيما منظمات الخدمات، الى حد كبير على القدرة العاطفية والمعرفية من الأشخاص المعنيين بأدائها . فهو يسهل نوعية عمل الأشخاص ودوافع ذكاء المجموعة. يحاول البحث بأطواره النظري والفكري والعملية التطبيقي ان يدرس مدى امكانية استعمال الذكاء المعرفي في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية من اجل الكشف عن الاسس النفسية والاجتماعية في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

### **Abstract**

Intelligence cognitive big impact when activity needs high levels of personal commitment, and self-confidence, and trust between individuals, freedom of communication, and proactive behavior. Or It's , countless types of emotions and behaviors, such as personal, anger, anxiety, fear, conflict of values, competition, etc., and often arise in a group project. Since it depends on the effectiveness of the performance of these organizations, particularly service organizations, to a large extent on the emotional and cognitive ability of the persons concerned performance. It facilitates the quality of work of persons and motives of intelligent group.

So this study trying to theoretical and practical intellectual applied to study the possibility of using cognitive intelligence in the implementation of organizational strategy in order to detect the psychological and social foundations in the implementation of organizational strategy.

**مقدمة :**

تحتاج المنظمات الى التكامل المعرفي المبني على الذكاء المعرفي للتعامل مع التغير المستمر في بيئة الاعمال والذي يعبر عن مجموعة الصفحة 2 من العوامل النفسية والاجتماعية التي تساعد الاشخاص على التصرف بعقلانية كبيرة فضلا عن التعامل الفعال مع البيئة من خلال ربط ذكاء الاشخاص بالذكاء التنظيمي .

**اولاً : منهجية البحث****أ. مشكلة البحث**

يمكن صياغة مشكلة البحث على شكل تساؤلات على النحو الاتي :

1. ما المرتكزات الفلسفية والاساسيات المفاهيمية لموضوعات ( الذكاء المعرفي- تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية ) ومتغيراتها .
2. ما المشاكل التي تواجه الذكاء المعرفي عند محاولة تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية؟
3. كيف يمكن الاستفادة من الذكاء المعرفي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ؟
4. كيف يمكن لمنظمات الاعمال من خلال الذكاء المعرفي ان تنفذ الاستراتيجية التنظيمية ؟

**ب. اهمية البحث**

يمكن تلخيص اهمية البحث بما يأتي:

1. انه تساعد القيادات الادارية في مواكبة الفكر الإداري الحديث في الإدارة الحديثة التي يمكن تطبيقها كالذكاء المعرفي في البيئة العراقية ، فهذا البحث بمثابة دعوة لتطبيق الذكاء المعرفي في الشركات العاملة في البيئة العراقية ، والتفاعل مع تقنيات المعلومات الحديثة، حيث تعمل على تعزيز الكفاءة الأدائية التي تنعكس بشكل ايجابي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
2. تعد من البحوث القليلة باللغة العربية التي تناولت مفهوم الذكاء المعرفي وانعكاسه في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
3. يجمع البحث بين موضوعات مختلفة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والتكنولوجيا وتفاعلها لاستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة .
4. لفت انتباه إدارة الشركات العاملة في العراق عامة والشركات المبحوثة خاصة إلى أهمية موضوع الذكاء المعرفي وأهمية استخدامها، وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها، فهذه الدراسة تقدم دراسة متكاملة للذكاء المعرفي وأهمية تطبيقها في الشركات .

**ج. اهداف البحث**

الذكاء المعرفي هو ذلك الخيار الذي يقابل حاجات واولويات المنظمة والقادرة على تحقيق اهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه والذي يمكن ان ينفذ بنجاح . ومن اجل الاحاطة بمحددات مشكلة البحث فقد سعت الى بلوغ الاهداف الآتية:

- 1- عرض وتقديم اهم الجدلديات والخلافات الفكرية عن الذكاء المعرفي ، وقدرته على توجيه اصحاب القرارات .
- 2- تشخيص ابعاد الذكاء المعرفي في الشركات المبحوثة .
- 3- رقد المكتبة العراقية والعربية بأسهام معرفي في مجال الذكاء المعرفي من خلال تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بالاعتماد على الاستشعار وسرعة الاستجابة للتغيرات الذي يمثل السمة البارزه لهذا العصر والذي تمارس فيه المنظمات اعمالها .

#### د. فرضيات البحث

في ضوء مشكلة الدراسة ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الآتية

**الفرضية الرئيسية الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والاستراتيجية التنظيمية)**

وتتفرع هذه الفرضية الى ست فرضيات هي :

- أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والقدرات التنظيمية .
  - ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي وممارسات ادارة الموهبة.
  - ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والقدرة التنافسية.
  - د. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والتصميم التنظيمي
  - هـ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والثقافة التنظيمية .
  - و. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والمواومة التنظيمية .
- الفرضية الرئيسية الثانية : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء المعرفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية ) .**

وتتفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العاطفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبداع الفريق على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

#### هـ. مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بقطاع الاتصالات : واخذت عينة مختارة متمثلة بشركتي زين العراق وآسياسل لتمثيل العينة الاولى . لان اغلب الدراسات المتعلقة بموضوع خفة الحركة التنظيمية تشير الى نجاح هذا الموضوع في قطاع الاتصالات . وهو ما تم ملاحظته فعلا من توفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية ما يساهل م هام استشعار الفرص السوقية المتاحة على المستوى الاقليمي ومن ثم العمل على الاستحواذ على الفرص من خلال اعادة تشكيل الموارد المتاحة لدىها بهدف تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

شملت الدراسة ( 116 ) فردا من المديرين العاملين في شركة زين وآسياسل . تم تقدير حجم العينة وفقا لمقياس الذي قدمته Survey System بمستوى ثقة 0.99 وهامش خطأ ( 10 % )<sup>1</sup> (Palta,2003:6) . واعتمدت الدراسة

<sup>1</sup> مقياس Palta هو مقياس لتحديد اقل حجم عينة مقبول لمجتمع كبير جدا او غير معروف وكان العدد الحقيقي لعينة الدراسة حسب هذا المقياس هو (124) . انظر [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com)

أيضا على المنهج التحليلي الاختباري الذي يعتمد على قياس متغيرات الدراسة من خلال اجراء استبيان وتحليل نتائجه ومن ثم اختبار متغيرات الدراسة .

## و. أدوات البحث

اعتمد البحث في جانبه النظري والتطبيقي على عدد من الأدوات، كما موضح في أدناه :

- 1- الجانب النظري : تم الاعتماد على الكتب والدوريات ( العربية والاجنبية) ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، فضلا عن الاعتماد على البحوث والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .
- 2- الجانب التطبيقي : لقد استخدمت في الجانب التطبيقي مجموعة من المقاييس العالمية التي استخدمت في البحوث والدراسات السابقة عن متغيرات البحث وقد قام الباحثون بالربط بين هذه المتغيرات بالطريقة المنطقية التي تسهم في صياغة انموذج قابل للتطبيق والتعميم على مجتمع البحث ككل .

## ز. الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحثون عدداً من الوسائل الاحصائية التي ساعدت على انجاز هذه البحث والتوصل الى النتائج ذات الصلة بتحليل العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات ومن هذه الاساليب :

التحليل العاملي الاستكشافي وبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS v.18) لغرض تحليل البيانات واستخراج النتائج المتعلقة بالارتباط والارتباط الجزئي والانحدار البسيط والانحدار المتعدد (Excel 2007) لاستخراج المعالجات الرياضية لتحليل البيانات الخاصة بوصف وتشخيص اجابات العينة في استمارة الاستبانة وتحويل البيانات الى البرنامج الاحصائي ( Amos ) من اجل معرفة التأثير غير المباشرة ومعادلة بارون لتحليل المتغيرات التفاعلية .

## ثانياً : الجانب النظري

### 1- الذكاء المعرفي

#### أ. مفهوم الذكاء المعرفي

أدركت بيولوجيا الذكاء المعرفي بأنه الخاصية الأكثر تعقيدا من العقل البشري ويمكن أن ينظر إليها فقط من خلال نفسه.

فالذكاء المعرفي هو القدرة على تعلم أشياء جديدة، واستدعاء المعلومات، والتفكير بعقلانية، وتطبيق المعرفة وحل المشكلات (Kaplan & Sadock, 1991: 175) .

ان الذكاء يعتمد هنا على الأدوات المادية المتاحة والخبرة التي تعطيها الحياة (فرد يخفي المعرفة، والاداء والحصول على المعلومات)، ومن ثم فإنه لا يكفي الانتقائية للقياس، بالمقارنة أو ... بالتصميم.

بشكل عام الذكاء المعرفي يجب ان يكون ذكاء يشبه الإنسان. للأسف هناك العديد من الآراء لوسائل الذكاء تشبه الإنسان. فالذكاء المعرفي يستخدم تجربة الاستقراء العقلية البشرية لنمذجة التفكير بنظام ذكي ، اي يستخدم نماذج الدماغ

لاستخراج ملكية او وظيفة ذكاء الدماغ . ومن ثم فإنه يمكن أن ينظر إليه بعدّه نتاج اعتراف الوعي الذاتي البشري من العمليات العقلية الفعالة (1 : 2007 , Gadomski) .

في العديد من الدراسات الخاصة بالذكاء اعترفت بالذكاء الفردي على نطاق واسع وهو ما يمثل عاملاً رئيساً للأداء في مختلف المجالات وقد تم تحليلها في العديد من المجالات بما في ذلك علم النفس وعلم النفس العصبي وعلم الاجتماع . ونتيجة لذلك، هناك نماذج مختلفة من الذكاء البشري .

اما (Glynn ,1996: 1088) طورت مفهوم الذكاء الفردي إلى الذكاء التنظيمي، وحددته بأنه "قدرة المنظمة على معالجة وتفسير، وترميز ومعالجة والوصول إلى معلومات هادفة، بطريقة موجه بهدف ، بحيث يمكن زيادة قدرتها على التكيف في البيئة التي تعمل فيها (المللي ، 2010 : 148)

في حين يرى بعض الباحثين أن التعلم هو اساس النشاط الفردي، ومعظم نظريات التعلم التنظيمي تشدد على أهمية المعرفة الجماعية كمصدر للقدرة التنظيمية (Senge, 1990: 95). ذكاء المجموعة هو مفهوم يختلف عن مفهوم الذكاء الفردي فهو سياق مرتبط بأداء المجموعة، يمكن أن تشارك أعضاء المجموعة في التعاون بشكل مختلف فيما يتعلق بقدراتهم ورغباتهم، ما ينتج نظام مع خصائص وقدرات تختلف عن قدرة الفرد الواحد من أعضاء المجموعة. ومن ثم فالذكاء هو الذكاء الوظيفي لمجموعة من الأشخاص الذين يعملون كفريق (Williams & Sternberg, 1988: 356).

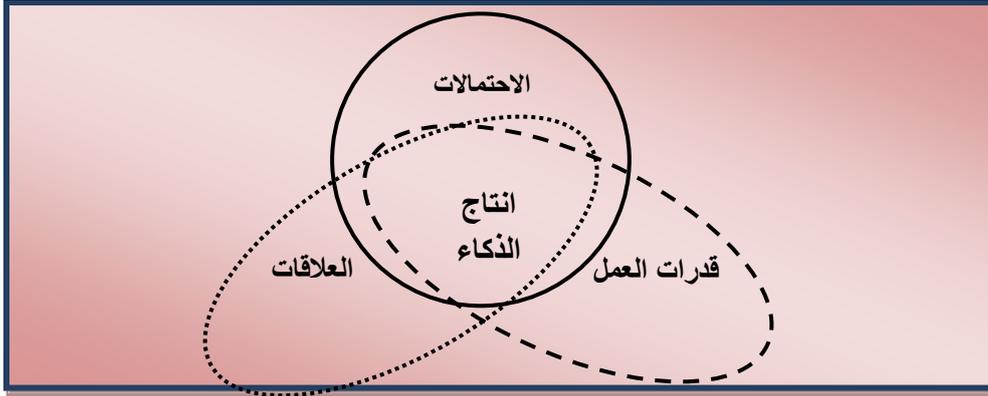
أن الذكاء المعرفي لم ينشأ من فراغ، ولم يحدث فجأة وإنما تكون نتيجة مروره بعدة مراحل التي بدأت بمرحلة البيانات الخام وأصبحت معلومات من خلال الربط والتنظيم مع بيانات أخرى، ثم تتحول المعلومات إلى معرفة عندما يتم تحليلها وربطها بمعلومات أخرى وتُقارن بما هو معلوم بالفعل ثم تدرجت حتى وصلت إلى مرحلة المعرفة المبتكرة من خلال تاريخ طويل للمجتمعات الإنسانية كنتيجة لمحاولات الإنسان حل المشكلات أو تحسين الأوضاع التي يواجهها في حياته اليومية، وهذه المراحل تمتاز أيضاً بأنها عمل جماعي ينتقي من الواقع بعض أجزائه فينظمها ويعبر عنها بطريقته الخاصة .

### ب. أهمية الذكاء المعرفي

الذكاء المعرفي هو قلب عملية الذكاء ، وهو يعطي للذكاء قيمة مضافة. فصناع القرار في حاجة الى معرفة ما سيحدث ويحاجة إلى معرفة الوقت المناسب للعمل بالقرار الذي يجري اتخاذه . لذا يحتاج الذكاء تقديم صحيح لتقييم وتنفيذ الاحتمالات . إذا كان أي واحد من هذه الخصائص غير موجودة ، والنتائج هو ليس ذكاء صحيح. فتصبح عند ذلك مجرد معلومات .

الشكل (1) يصور مخرجات الذكاء على نواة عملية الذكاء ، مع خصائص الثلاثة - تقييم الاحتمال والعلاقات وقدرات العمل المحيطة به.

لا تتطور مخرجات الذكاء جزافاً. يتعلق الأمر بنتيجة عملية منضبطة، متكررة ومستمرة من تحديد المتطلبات، وجمع المعلومات، وتحليل تلك المعلومات ونشر المخرجات لأولئك الذين في حاجة إليها. هي باختصار دورة الذكاء (Cox , 2009 : 6).



شكل (1) : انتاج الذكاء الصحيح

Source: Cox , Jim , Intelligence: Definitions , Concepts and Governance , LIBRARY O F Parliament Bibliotheque du Parlement ,p: 7 , 2009.

### ج. ابعاد الذكاء المعرفي

ومما سبق واستنادا الى النتائج المستخلصة من البحوث والدراسات يمكن تحديد ابعاد الذكاء المعرفي برأس مالها الاجتماعي والذكاء العاطفي وابداع الفريق او الجماعة (13 : 2007 : Goyal, Ajay & Akhilesh).

### 1- راس المال الاجتماعي Social Capital

توجهت الدراسات والبحوث عند منتصف القرن العشرين ، نحو التحليل والتمحيص بمصطلح راس المال الاجتماعي بوصفه احد ابرز اللبانات الرئيسة لقيام منظمات الاعمال ، اذ يتمكن المديرون من خلاله ان يعرفوا كيفية سير اعمالهم بشكل افضل (العنزي ، 2013 : 233). اذ شجعت صفة الاجتماعي التي يحملها هذا الرأسمال إلى عدّه ميزة شمولية للمجتمعات وليس ميزة لأفراد.

قدم مفهوم رأس المال الاجتماعي في السنوات الأخيرة كتفسير أو توضيح لنوع من السلوكيات الاجتماعية والمتضمنة العمل الجماعي والتداخل المجتمعي ومختلف الانجازات الاجتماعية والتي لا يمكن توضيحها من خلال باقي صيغ رأس المال. اذ يترسخ رأس المال الاجتماعي في الأطر الاجتماعية ويقطن في بنية العلاقات بين الأفراد وفي الصلات الرابطة بين الأفراد ومجتمعهم، بينما باقي صيغ رأس المال تكون على أساس الأفراد أو الموجودات (Wasko & Faraj, 2005: 38). إذ أشار المؤرخ (Arnold Toynbee) إلى حقيقة ماهية المجتمع " أن من مكونات المجتمع هو ليس الوجود البشري فقط، لكن أيضا العلاقات بينهم". فالعلاقات والشبكات لديها القدرة على مساعدة المجتمعات لتعمل بشكل أفضل عن طريق ربط الأفراد بسلوك متراس وخلق المؤسسات التي تسهل التقدم (Landman, 2004: 39).

واشار (World Bank) الى رأس المال الاجتماعي بانه المعايير والعلاقات الاجتماعية المرسخة في الهيكل الاجتماعي والتي تمكن الأشخاص من تنسيق العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة . فراس المال الاجتماعي يشير إلى القيم لكل الشبكات الاجتماعية والثقة والتبادلية والمعلومات والتعاون المتولد عن طريق شبكاتهم الاجتماعية (Timberlake, 2006: 35). وأشار (Smith, 2006: 196) إلى إن مفهوم رأس المال الاجتماعي مفيد لتمثيل الحالات التعاونية للعلاقات وذلك عبر المنظمة، وعلى الرغم من انه لا يوجد تعريف موحد لرأس المال

الاجتماعي فأن معناه في الموقع التنظيمي وصفه (Gabbay & Leenders, 1999:2) على انه مجموعة الموارد الملموسة أو الافتراضية التي تنشأ للفرد في المنظمة من خلال العلاقات الاجتماعية لذلك الفرد والتي تسهل تحقيق الأهداف . فكل علاقات الفرد مع باقي الأفراد في المنظمة تشكل رأس مال اجتماعي لذلك الفرد، إذ إن العلاقات المقربة تزيد من رأس المال الاجتماعي بينما عدم الثقة والنقص في الانفتاح يسبب رأس مال اجتماعي واطئ. فضلا عن ذلك إن رأس مال الأفراد الاجتماعي في المنظمة يشكل بشكل إجمالي رأس المال الاجتماعي للمنظمة.

## 2- الذكاء العاطفي

تعد نظرية الذكاء العاطفي إحدى النظريات الحديثة التي ظهرت لتتبع إلى مكانة النظام العاطفي في النظام المعرفي للقدرات الإنسانية، وبالوقت نفسه ظهرت لتقف في وجه المداخل التقليدية التي كانت ترى ان العواطف نظاماً يعيق النشاط المعرفي ونظاماً منفصلاً عن الذكاء، وبذلك فإن نقطة التحول أظهرت أن الذكاء العاطفي هو نتيجة تكامل منظومتي المعرفة والانفعال، إذ يقوم النظام المعرفي الاستدلالي المجرّد بتوجيه الانفعال، بينما يعزز النظام العاطفي القدرة المعرفية (Mayer,2001 : 325).

ويعدّ الباحثان ماير وسالوفي (Mayer & Salovey,1997: 33) أول من استخدم مصطلح الذكاء العاطفي عام 1990 إذ عدا الذكاء العاطفي نوعاً من أنواع الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على مراقبة الانفعالات والمشاعر الخاصة بالفرد والآخرين، والتمييز بين المشاعر والانفعالات المختلفة، واستخدام هذه القدرات لتوجيه طريقة التفكير والأفعال الخاصة ، وذلك أثناء محاولتهما تطوير طريقة علمية لقياس الفروق بين الأفراد في مجال الانفعالات، وتوصلا إلى أن الأفراد الذين لديهم مهارات ذكاء عاطفي يعبرون عن انفعالاتهم، ويدركون انفعالات الآخرين، وينظمون عواطفهم. وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي أهتم جولمان بأعمال ماير وسالوفي وقدم في كتابه "الذكاء العاطفي رؤيته للذكاء العاطفي من حيث طبيعته ودوره في مجالات الحياة، واعتقد بأن هناك قدرات غير معرفية لها دور مهم في نجاح الأفراد، وحدد تلك القدرات في الجوانب الانفعالية والاجتماعية، وقد افترض جولمان بأن الذكاء العاطفي هو قدرة قابلية التعلم . وقسم الكفاءة العاطفية إلى قسمين، هما: الكفاءة الشخصية Personal Competence والتي تمكننا من إدارة أنفسنا، والكفاءة الاجتماعية Social Competence والتي تمكننا من إدارة علاقاتنا مع الآخرين (Goleman,1995: 271).

## 3- ابداع الفريق

المشهد التنظيمي اليوم يتم ملؤه مع فرق العمل . الفرق المتحفزة والناجحة هي معيار المنظمات الناجحة . ولكن لا يزال هناك قصور في استخدام وتطوير فرق العمل لتكون عاملا اساسيا لأنواع مختلفة من التنظيم . إذ يؤثر نوع المهمة ، وحجم المجموعة في الأداء الفردي والجماعي للفريق وقد درس على نطاق واسع من لدن Steiner (1966: 274، 1972، 1974:95) و (Hackman, 1976) . وتناول أهمية خصائص العضو الذي ينتمي الى المجموعة من قبل ( Hoffman & Maier, 1961:402 ) ، مما يشير الى ان المجموعات غير المتجانسة كانت أكثر نجاحا من المجموعات المتجانسة ، ولديها قدرة أعلى لجودة القرارات على المشاكل المتنوعة .

وقد حددت البحوث الماضية خمسة فئات من مهام وكفاءات الفرق العامة ( Goyal & Akhilesh, 2007:207):

- (1) حل النزاعات
- (2) التعاون وحل المشكلات
- (3) الاتصالات
- (4) وضع الأهداف وإدارة الأداء
- (5) التخطيط وتنسيق المهمة

على المستوى الفردي، فقد شدد على أهمية المهارات الاجتماعية للأداء الفعال في إعدادات فريق ( Mohrman & Cohen, 1995: 366 ).

فهناك مجموعة من السمات الشخصية والقدرات الفكرية والعاطفية للفرد التي يمكن أن تساعد في تفسير والتنبؤ بالسلوكيات والإنجازات المعقدة فكرياً ( Halfhill et al., 2005: 84 ) ، وأشار عدد من العلماء ان هناك صفات وقدرات مماثلة في حالة الفرق مثل المجاميع الشخصية وذكاء المجموعة ، والذكاء الانفعالي للمجموعة ( Gantt & Agazarian, 2004: 149 ) . وكان هناك مخرجات نظرية واسعة للبحث عن خصائص مختلفة في الفريق مثل الاتصالات، وهيكل السلطة، وتكوين الخصائص الفردية، والأهداف، وأكثر العوامل الشاملة والعامية أو القدرات التي يمكن أن يقوم عليها تطوير الجوانب التي تبدو متنوعة في بنية ووظيفة الفريق .

ومن هذا يمكن تعريف الفريق بأنه عدد قليل من الافراد من ذوي المهارات التكميلية الذين يجمعهم هدف مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء، ومداخل العمل التي يحملونها لأنفسهم بصورة متبادلة ( Katzenbach & Smith, 1993 ). أما ( Salas et al., 1992: 4 ) فقد عرف الفريق بأنه مجموعة مميزة من فردين أو أكثر الذين يتفاعلون بشكل ديناميكي، تبادلي، ويتكيف نحو هدف مشترك وقيمتها في سعيها، والتي يتم تعيين أدوار أو وظائف محددة لأدائها ، وتكون العضوية لديهم محدودة العمر .

## 2- تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

### أ. مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

يعد استخدام استراتيجية خاصة بالمنظمة من المهام الاساسية لكبار المديرين . والتي تمثل مجموعة من القرارات التي تم تحديدها وتنفيذها لتحقيق اهداف طويلة الامد وميزة تنافسية مستدامة . وحدد ( Grant, 1991:29 ) الاستراتيجية بأنها خطة العمل الكلية لنشر الموارد اللازمة لتأسيس صناعة مناسبة لحالة السوق. وقد جادلت العديد من الدراسات ( Slater & Olsen, 2001: 1056 ) ( e.g. Ketchen, et. al., 1996 : 232 ) وأثبتت أن هذا النوع من الاستراتيجية تستخدم جوهر المنظمة وتجعل فرقا كبيرا في الأداء . من ثم ضمان ان يكون لدى المديرين استراتيجية الصحيحة من اجل الاداء والتنافس بشكل فعال ( Oyedijo & Akewusola , 2013 : 1 ) .

معظم المنظمات لديها استراتيجيات، ولكن لا تنفذ بالشكل الذي يحقق اهدافها . اذ تدعم مختلف الدراسات وجهة النظر هذه، على سبيل المثال: مجلة Fortune اقترحت بدراسة أن 70% من 10 من المديرين التنفيذيين يفشلون بذلك ليس بسبب استراتيجية سيئة، ولكن بسبب تنفيذ سيء ( Charan & Colvin , 1999 : 1 ) .

وفي دراسة أخرى من 200 شركة في 1000 Times ، قال ان 80% من المديرين لديهم الاستراتيجيات الصحيحة ولكن يعتقد 14% فقط كان ينفذونها بشكل جيد، وهذا يؤدي الى الاستنتاج أنه على الرغم من 97% من المديرين لديهم "رؤية استراتيجية" فقط 33% يستطيعون تحقيق نجاح استراتيجي كبير ( Cobbold & Lawrie , 2001 : 1 ) .

فيمكن القول ان تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية هي مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي ( القحطاني ، 2010 : 23 ) :

- 1- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- 2- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية.
- 3- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية.
- 4- توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من اجل تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية.
- 5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

### ب. محددات عملية تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية

تواجه عمليات تنفيذ الاستراتيجية العديد من المحددات التي يفترض ان تجد الادارة الحلول المناسبة والملائمة لها وهي ( Alexander , 1991: 78 ) :

- 1- حاجة المنظمة الى ملائمة هيكلها التنظيمي لاستراتيجياتها المختارة لغرض دعم عمليات تنفيذ الاستراتيجية وموازرتها بشكل كفوء . وفي ضوء هذا المحدد يمكن ان تجد المنظمة حلولاً لكيفية ربط مجاميع اعمالها المختلفة مع بعضها ومع طبيعة البيئات التي تعمل فيها. فأن اختيار مستوى تركز المسؤوليات في الهيكل او نوع المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجيات تتطلب تغييراً في السلوكيات وتطوير مهارات جديدة عبر الزمن لغرض متابعة متابعة الخيارات المعتمدة .
- 2- عدم قدرة انظمة المعلومات والاتصالات على اعطاء تغذية عكسية وتقويم صحيح لجهود التكيف مع التغيير الحاصل اثناء تنفيذ الاستراتيجية ، فقد تأتي المعلومات في الوقت غير المناسب وبكف عالية او منخفضة ومشوّهة ومحرفه ، من ثم يجب ان تحل الاشكالية لغرض ان يكون التنفيذ فعالاً.
- 3- محددات متأتية من كون تنفيذ الاستراتيجية يحتوي في طياته اجراء تغييرات وهذه بحد ذاتها تمثل مخاطر وعدم تاكد يجب التعامل معها بجدية ، وفي احيان متعددة يكون تحفيز المديرين على ضرورة اجراء التغيير المفتاح الاساسي لنجاح عمليات التنفيذ .
- 4- محددات متأتية من انظمة الادارة مثل نظام المكافآت وانظمة التطوير والتدريب وانظمة الاتصالات التي اعتادت العمل بوتائر معينة ضمن استراتيجيات سابقة من ثم فأنها لم تكن تكن مؤهلة بما فيه الكفاية للتعامل مع الخيارات الجديدة .

### ج. ابعاد تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية

تم تناول الابعاد في نموذج Edgar & Schein, 2008 لأنها شملت مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية وتناسب الدراسة الحالية التي ضمت (القدرات التنظيمية ، ممارسات ادارة الموهبة ، القدرة التنافسية ، التصميم التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الموازنة التنظيمية ) كمؤشرات لقياس تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

#### 1- القدرات التنظيمية

مفهوم القدرات التنظيمية غامض إلى حد ما. الافتراض الأساسي "لعرض القدرة" هو أن المنظمات لديها طرق للقيام بأنشطتها والتعامل مع المشاكل التنظيمية التي تظهر عناصر قوية عند الاستمرارية ( Dosi et

170, 2003, al.). وتقوم المنظمات بتمثيل طرق محددة من القدرات التنظيمية التي تراكمت بشكل تدريجي داخل المنظمة . يمكننا ان نقول أن القدرة التنظيمية هو تمكين المنظمات من التعامل بطريقة فعالة ومحددة مع المشاكل التنظيمية الرئيسية للمنظمة (2: 2000, Dosi et al.).

فالقدرات التنظيمية تشير إلى الجمع بين المهارات والمعارف التي تمتلكها المنظمة ، والتي تمكنها من تنسيق الأنشطة والاستفادة من مواردها (4: 2014, Keelson & Polytechnic) . وتشمل الجمع والتنسيق ونشر الكفاءات التنظيمية الموجهة نحو الهدف الاستراتيجي للمنظمة (2000: Peppard et al. 292). وكذلك تشير إلى قدرة المنظمة على تصميم وتنفيذ برامج عمل فريدة من نوعها وممارسات التي تعطىها ميزة تنافسية (4: 2014, Keelson & Polytechnic). يحدد Helfat & Peteraf (2003:1) القدرات التنظيمية بأنها القدرة التنظيمية لتنفيذ مهمة منسقة ، وذلك باستخدام الموارد التنظيمية، لغرض تحقيق في النهاية نتيجة معينة .

تتمثل مهمة تنفيذ الاستراتيجية في تحويل الخطط الاستراتيجية الى اعمال ونتائج جيدة . ويعتمد اختبار التنفيذ الناجح للاستراتيجية على ما اذا كان الاداء الفعلي للمؤسسة يطابق او يتجاوز الاهداف التفصيلية في الخطة الاستراتيجية حيث يدل القصور في الاداء على استراتيجية ضعيفة اصلا او تنفيذ ضعيف لها ، او كليهما معا.

وعند تحديد اسلوب تنفيذ استراتيجية سواء اكانت جديدة او معدلة يجب على المديرين تحديد الظروف الداخلية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بنجاح ثم يجب عليهم كذلك خلق هذه الظروف بأقصى سرعة ممكنة.

## 2- ممارسات ادارة الموهبة The talent management practices

إدارة المواهب هي مبدأ أساسي عند خلق منظمة قادرة على التعلم، الابتكار والتغيير ، وتنفيذ عمليات جديدة . فإدارة المواهب يمكن تعريفها بأنها عملية ديناميكية متكاملة ، والتي تمكن المنظمات من تحديد واكتساب وتطوير المواهب التي تحتاجها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية . وهي مجموعة من العمليات التنظيمية المصممة لجذب وتطوير وتحفيز واستبقاء الافراد الرئيسيين .

ويمكن تعريفها ايضا بأنها استخدام مجموعة متكاملة من النشاطات لضمان ان المنظمة تجذب وتحافظ وتطور وتحفز الافراد الموهوبين الذين تحتاجهم الان وفي المستقبل والهدف هو ضمان تدفق الموهبة لانها من الموارد الاساسية للمنظمة . (389: 2006, Armstrong) . نلاحظ معظم التعريفات تؤكد على ما يلي:

- هناك صلة واضحة مع إدارة الأداء .
  - هناك مدخل مترابط لتخطيط النجاح والتطوير.
  - هناك فلسفة متكاملة تضم جميع ممارسات الموارد البشرية في جميع أنحاء دورة حياة الفرد
- فإدارة الموهبة هي عمليات إدارة الفرص الإضافية التي تتاح للأفراد الموهوبين في المنظمة ( Blass 3: 2007) . فمن الملاحظ ان منظمات اليوم هي في بيئة عالمية بلا حدود حيث ينظر للمواهب كمصدر قويا للميزة التنافسية . اذ ليس هناك جديد حول نشاطات الافراد التي تكون ادارة الموهبة ولكن ماهو مختلف ان هذه النشاطات تجمع معاً على شكل حزمة لانتاج ترابط كلي يمكن ان يكون اساس لتطوير وتنفيذ مداخل التنسيق والدعم المشترك والذي يساعد المنظمة على الحصول والحفاظ على الافراد الموهوبين

الذين تحتاجهم . وهذا يعني ان ادارة الموهبة هي عملية استراتيجية تتوافق بشكل قريب جدا مع استراتيجية الاعمال . ( Armstrong, 2006 :389 ) .

فمن أجل الحصول والمحافظة على العمالة النادرة، تحتاج المنظمة لخلق وصقل العاملين دائما . (Morton, 2005: 28) . وعلى وجه التحديد، لاكتساب ميزة تنافسية، فإن الطلب على رأس المال البشري يدفع إدارة المواهب. ان تركز على خمسة مجالات رئيسية هي استراتيجيات إدارة المواهب: جذب، واختيار، ومشاركة، وتطوير والحفاظ على العاملين . على الرغم من فوائد الأجور وجذب العاملين في البداية، تركز المنظمات القيادية بالدرجة الاولى على الحفاظ وتطوير المواهب (2 : Lockwood, 2006) .

اذ تعمل عمليات إدارة الموهبة بوصفها نظاما للأجزاء المترابطة على مساعدة المنظمات في استراتيجية فعالية الموهبة. من خلال التعرف على طبيعة الترابط بين إدارة الموهبة والمنظمات لتكون قادرة على التطور بشكل أفضل، وتعزيز المواهب والاحتفاظ بها لتلبية احتياجات الأعمال الحالية والمستقبلية ( Ntonga, ) (2007 : 16).

### 3- القدرة التنافسية

من الاهتمامات الاساسية لبناء المنظمة اثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية الحاجة الى بناء المقدرات التنظيمية ذات قيمة تنافسية وامكانات متميزة للمنظمة ، بحيث تمنح المنظمة تفوقا تنافسيا فائقا على المنافسين في اداء واحد او اكثر من أنشطة سلسلة القيمة المهمة لها . وخاصة عندما يكون من السهل نسبيا على المنافسين تقليد الاستراتيجيات الذكية مما يجعل من الصعب التفوق عليهم وهمزيمتهم على اساس وضع الاستراتيجية الفائقة ، وفي هذه الحالات فإن الاسلوب الاساسي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة هو التفوق عليهم في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . ويعد التنفيذ المتميز للاستراتيجية امرا اساسيا في المواقف التي تستطيع فيها الشركات المنافسة الاخرى تقليد المناورات الاستراتيجية الناجحة لبعضها البعض. كذلك يعد بناء الكفاءات والمقدرات التنظيمية وامكانات المنظمة التنافسية ونقاط قوة الموارد التي لا يستطيع المنافسون مجاراتها ، احد افضل الطرق للتفوق على المنافسين في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . ومن ثم فمن اكثر مهام تنفيذ الاستراتيجية اهمية وفعالية هي توجيه بناء المقدرات والكفاءات وامكانات المنظمة بطرق متميزة تنافسيا ( Arthur & Strickland, 2006 : 380 ) .

فالقدرة التنافسية التنظيمية هي نقاط قوة للمنظمة والتي تتيح لها التميز بمنجاتها او تحقيق ميزة خفض في التكاليف مقارنة بمنافسيها وهكذا تكتسب ميزة تنافسية ( Jones & Hill , 2013 : 185 ) .

### 4- التصميم التنظيمي

البحوث في مجال التصميم التنظيمي واسعة النطاق، ولكن يمكن تلخيصها بإيجاز في مقياس من كيفية التنظيم الميكانيكي إلى التصميم العضوي (Clegg et al., 2008). أن التمييز بين اثنين من هذه التصاميم يمكن ان نستنتج ان الاهتمام بالكيفية التي تترابط بها المنظمة وافرادها . التصميم الميكانيكي والعضوي يصف المداخل التقليدية للتصميم التنظيمي ، ونظريات بناء التصميم المعاصر ( Ostergren , 2010 : 5) . فالتصميم التنظيمي هو عملية رسمية، موجهة لدمج الافراد والمعلومات والتكنولوجيا في منظمة .

ان المنافسة الشرسة والأسواق العالمية تتطلب من المنظمات إعادة التفكير باستراتيجياتها، مما يجعل التصميم التنظيمي اختبارا خطيرا لأي مدير سواء لمنظمة متعددة الجنسيات أو منظمة صغيرة ، ولكنها تبقى

عملية مهمة للمنظمات لتحقيق الفعالية والكفاءة . Roy Autry قال ان التصميم التنظيمي هو دليل اساسي الذي يحدد ويكمل كل جانب من جوانب التي تخص المنظمة ويبحث في العلاقة المعقدة بين المهام ، والتأكد من ان سير العمل والمسؤولية والسلطة كلها تدعم أهداف واستراتيجيات المنظمة ( Goncalves, 2009 : 5 ) .

( Bennis ,1959: 263 ) يشير إلى نظريتين بارزتين كانت قد تأسست العديد من النظريات اللاحقة اذ يفسر النقيضين على النحو التالي:

**المدخل الأول** التصميم الميكانيكي وهو النموذج البيروقراطي الذي وضعه Max Max Weber . (Weber ,1947: 339) يصف البيروقراطية بأنها ... ممارسة الرقابة على أساس المعرفة . فالتصميم الميكانيكي القائم على اساس المركزية في السلطة مع وجود اجراءات وقواعد عمل واضحة وتقسيم عمل وتخصص عالي ونطاق اشراف ضيق واجراءات تنسيقية رسمية هو اصلح لعمل المنظمة في بيئة تتسم بالاستقرار وهو يبحث عن الفاعلية والكفاءة من خلال انشطة ثبات واستقرار التي تهدف الى خفض التكاليف من خلال تثبيت الاجراءات ووضوحها والتخصص فيها وسهولة التدريب عليها وانقائها ( العامري والغالبى ، 2008 : 397 ) .

**المدخل الثاني** التصميم العضوي وهو مدخل العلاقات الإنسانية التي وضعها Elton Mayo (1933) . Mayo يوضح أهمية الأفراد في المنظمات . ويقول إن المنظمات يجب أن يأخذ كل فرد بعين الاعتبار في التصميم التنظيمي، مما يؤدي إلى آثار إيجابية بالنسبة للأفراد وكذلك للمنظمة ( Goncalves, 2010 : 5 ) . ان محدودية قدرة التصميم الميكانيكي في التعامل مع بيئة ديناميكية حركية تتسم بعدم تأكد عالي يتطلب تغيير تصميم هذا الهيكل ليصبح هيكلًا عضويًا ، وهو الهيكل الذي يتسم باللامركزية في القرارات مع قليل من الاجراءات والقواعد وتقسيم عام للعمل ونطاق اشراف واسع كما ان اساليب التنسيق فيه غير رسمية تعتمد على مهارات وقدرات الفرد والفريق . ان هذا الهيكل اكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة التي تشتد فيها المنافسة ( العامري والغالبى ، 2008 : 398 ) .

## 5- الثقافة التنظيمية

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وتنوعت الأساليب التي تناولها المهتمون في هذا المجال . لكن كان هناك اجماع على اهمية وبناء ثقافة تنظيمية قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات والأبحاث والدراسات في هذا الحقل، ولوحظ عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح ثقافة المنظمة، حيث اشار ( Sharma , 2002 : 187 ) الى وجود اكثر من 250 تعريفاً لثقافة المنظمة وان مثل هذا التباين ربما يعود إلى خلفية هؤلاء الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم المختلفة. ويمكن أن نجمل هذه البيانات ضمن الاتجاهات التالية:

**الاتجاه الاول** : ركز على الانماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر الثقافة التنظيمية أنها مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع افراد المنظمة والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات التي يتقاسمها اعضاء المنظمة ، وتنتقل من جيل الى جيل وتؤثر في سلوك الافراد (القطامين ، 2000 : 68) .

**الاتجاه الثاني** : هذا البعد يعطي وزناً زائداً للمظاهر المادية الملموسة في وصف Ouch لثقافة المنظمة هي مثل اللباس والمباني، والشعارات ( Sehnieder, 1990 : 155 ) .

**الاتجاه الثالث :** جاء كمزيج للبعدين السابقين واشتمل على الانماط الفكرية والسلوكية، وتكون مزيجاً يدعى النسيج الثقافي (Cultural web) والذي يوازن بين العقل والفعل، على اعتبار أن النسيج الثقافي هو مجموعة من الافتراضات المسلم بها أو النموذج للمنظمة والمظاهر المادية الثقافية، والمظاهر المادية مثل القصص والرموز والهيكل التنظيمي وقوته . ( Johnsons & Soholes, 1999: 75 ) .

**الاتجاه الرابع :** يصف الثقافة بشيء من الشمولية حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة التعامل الفعالة مع البيئة، والثقافة هي الأداة التي تسخر لتحقيق الذات ( Haris & Moran, 1991: 23 ) .

**الاتجاه الخامس:** ويرى اصحاب هذا الاتجاه ان للثقافة عدداً من الابعاد وكما اشار ( Daft, 2001:588 ) ان ابعاد ثقافة المنظمة تفهم من خلال مستويين رئيسيين يمثلهما ما يعرف بجبل الجليد (Iceberg) . المستوى الأول وهو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي المصطنع مثل الرموز، ونظام المكاتب، واللباس، والشعارات والاحتفالات، أما الجزء المغمور يمثل الجانب غير المادي وغير المرئي ويشتمل على الافتراضات الاساسية والمعتقدات المتجذرة .

## 6- المواعمة التنظيمية

المواعمة الاستراتيجية التنظيمية في أبسط أشكالها، هي مواعمة استراتيجية عمل مع ثقافتها. هذا المدخل يتطلب من الإدارة تغيير ومواعمة رؤية المنظمة مع أهداف قيادتها والإدارات المختلفة والثقافة والافراد . وهو يكون بالتأكد من خلال وجود اتساق بين المهام التي تحتاج إلى إنجازها واستكمال أعمالها ( Gustafson , 2014 :1 ) .

وحسب وجهة نظر ( Venkatraman & Camillus, 1984: 513-514 ) المواعمة تعنى ضرورة تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية وبما يؤدي الى استخدام فعال وواضح للتكنولوجيا بحيث يؤدي هذا الى تقديم أفضل قيمة للزبائن من قبل منظمة الأعمال ليوضح انعكاس هذا الأمر إيجابياً على إنجاز وتحقيق أهداف تساهم في نقل المنظمة الى حالة أفضل وباستمرار. وهذا الأمر يعني أن المواعمة بين مكونات المنظمة من المفترض أن تأخذ الشكل الشمولي وبترباط منطقي لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة . وهو ما يمثل وضع جميع مكونات المنظمة وأجزائها تحت مظلة توجهها الاستراتيجي لغرض الإستفادة القصوى من اقتصاديات النطاق واقتصاديات الحجم لإيجاد قيمة فعلية ملموسة للزبائن .

لذا تتيح المواعمة التغلب عليها عقبتين . استقلال الصناعة واستراتيجية محددة، التي قد تتغير بحسب الظروف، فالميزة التنافسية المستدامة هي إعداد منظمة لديها القدرة على المواعمة بسرعة مع استراتيجيات جديدة أسرع من المنافسين ، قابلة للتكيف، رشيقة ومرنة للتعلم التنظيمي .

ان منظور المواعمة يركز على العلاقة بين استراتيجية الاعمال الشاملة للمنظمة والعمليات الحالية أو خطط عملية تصميم تكنولوجيا المعلومات .

**ثالثاً : الجانب التطبيقي**

يتناول هذا المبحث العرض الإحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج . ولغرض اختبار فرضية الدراسة الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية )

يظهر الجدول (45) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات. وتفرغ هذه الفرضية الى ست فرضيات هي :

- أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والقدرات التنظيمية .  
يظهر الجدول (1) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي , والذكاء العاطفي) والقدرات التنظيمية إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد والقدرات التنظيمية ( 0.353, 0.342) على الترتيب, بينما لم تكن العلاقة معنوية مع بعد ابداع الفريق. وبذلك يتم رفض فرضية العدم جزئياً وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1). وهذا يدل على أن ابعاد الذكاء المعرفي تسهم جزئياً في تحسين الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.
- ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء العرفي وممارسات ادارة الموهبة.  
يظهر الجدول (1) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي , والذكاء العاطفي ) وممارسات ادارة الموهبة إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد وممارسات ادارة الموهبة (0.390, 0.403) على الترتيب بينما كانت العلاقة غير معنوية بين ابداع الفريق وممارسات ادارة الموهبة وبذلك يتم رفض فرضية العدم جزئياً وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2). وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم جزئياً في تحسين عمليات وممارسات المنظمة التي تركز على تعزيز جاذبية، وتطوير، واستبقاء الموارد البشرية الرئيسة في المنظمة.
- ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والقدرة التنافسية.  
يظهر الجدول (1) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي , والذكاء العاطفي, وإبداع الفريق) والقدرة التنافسية . إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد والقدرة التنافسية ( 0.349, 0.449, 0.267) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (3). وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم في تحسين نقاط قوة للمنظمة والتي تتيح لها التميز بمنتجاتها.
- د. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والتصميم التنظيمي.  
يظهر الجدول (1) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي , والذكاء العاطفي) والتصميم التنظيمي . إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد والتصميم التنظيمي (0.300, 0.252) على الترتيب بينما كانت العلاقات غير معنوية بين التصميم التنظيمي وابداع الفرق إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.155). وبذلك يتم رفض فرضية العدم جزئياً وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (4). وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم جزئياً في تحسين عملية دمج الافراد والمعلومات والتكنولوجيا في منظمة .

هـ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والثقافة التنظيمية .

يظهر الجدول (1) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي , والذكاء العاطفي, وإبداع الفريق) والثقافة التنظيمية إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد وبعد الثقافة التنظيمية (0.354, 0.428, 0.257) على الترتيب وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (5). وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم في بناء نموذج للقيم المشتركة يوضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة.

و. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء المعرفي والمواصفة التنظيمية .

يظهر الجدول (1) أن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي , والذكاء العاطفي وإبداع الفريق) والمواصفة التنظيمية . إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد والمواصفة التنظيمية (0.429, 0.433, 0.280) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (6). وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم في تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية وبما يؤدي الى استخدام فعال وواضح للتكنولوجيا.

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسة الاولى . إذ يظهر جدول مصفوفة الارتباط (1) بأن هنالك علاقات ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الذكاء المعرفي (رأس المال الاجتماعي , والذكاء العاطفي, وإبداع الفريق ) إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد وتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية (0.492, 0.523, 0.286) على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسة الثالثة. وهذا يدل على أن أبعاد الذكاء المعرفي تسهم في تحسين الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.

### الجدول (1)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء المعرفي وأبعاد تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية

الاستراتيجية التنظيمية	المواصفة التنظيمية	الثقافة التنظيمية	التصميم التنظيمي	القدرة التنافسية	ممارسات ادارة الموهبة	القدرات التنظيمية		
.492(*)	.429 (*)	.354 (**)	.300 (**)	.349 (**)	.390(*)	.353(**)	Pearson Correlation	رأس المال الاجتماعي
.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.523(*)	.433	.428	.252	.449	.403(*)	.342(	Pearson	الذكاء العاطفي

*	**	**	**	**	*	**	Correlation	
.000	.004	.000	.006	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.286(* *)	.280	.257 (**)	.155	.267 (**)	.142	.161	Pearson Correlation	إبداع الفريق
.002	.002	.005	.096	.004	.128	.084	Sig. (2-tailed)	
.546(* *)	.478 (**)	.431 (**)	.301 (**)	.439 (**)	.400(* *)	.364( **)	Pearson Correlation	الذكاء المعرفي
.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	

n=116

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الفرضية الرئيسية الثانية : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء المعرفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية )

وتتفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات :

أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

يظهر من الجدول (2) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لرأس المال الاجتماعي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.407). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.4) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لرأس المال الاجتماعي (0.242) بمعنى أن رأس المال الاجتماعي يفسر ما نسبته 24.2% من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (1) وقبول الفرضية البديلة.

ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العاطفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

يظهر من الجدول (2) ان هنالك تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) للذكاء العاطفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.553). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.8) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد للذكاء العاطفي (0.273) ويعني ذلك أن الذكاء العاطفي يفسر (27.3%) من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (2) وقبول الفرضية البديلة.

ج. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبداع الفريق على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

يظهر من الجدول (2) ان هنالك تأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لإبداع الفريق على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.347). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.1) وهي أكبر من

قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لإبداع الفريق (0.082) ويعني ذلك أن إبداع الفريق يفسر (8.2%) من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . وبذلك يتم رفض الفرضية الفرعية (3) وقبول الفرضية البديلة.

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختيار الفرضية الرئيسة الثانية . اذ يظهر من الجدول (2) أن هنالك تأثيرا ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لمتغير الذكاء المعرفي على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (0.676). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.4) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (6.85). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير الذكاء المعرفي (0.298) ويعني ذلك أن متغير الذكاء المعرفي يفسر (29.8%) من التغيرات التي تطرأ على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسة السادسة. بمعنى أن للذكاء المعرفي تأثيرا في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .

## الجدول(2)

ملخص قيم معادلات الانحدار و ( $R^2$ ) و قيمة F للفرضية الرئيسة السابعة

Sig	قيمة $R^2$	قيم F	معادلة الانحدار	المتغيرات المستقلة	
0.00	0.242	36.4	$Z=1.998+0.407 Y_1$	رأس المال الاجتماعي	الفرضية الرئيسة الثانية
0.00	0.273	42.8	$Z=1.433+0.553 Y_2$	الذكاء العاطفي	
0.00	0.082	10.1	$Z=2.121+0.347 Y_3$	إبداع الفريق	
0.00	0.298	48.4	$Z=0.964+0.676 Y$	الذكاء المعرفي	

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

## الاستنتاجات والتوصيات

### أ. الاستنتاجات

على ضوء ما جاء بالجانب النظري والعملية تم استنتاج الاتي :-

1. اثار الباحثون والكتاب في الادارة الاستراتيجية الانتباه نحو دور الذكاء المعرفي وتكنولوجيا المعلومات كمولد للخيارات الرقمية التي تمكن منظمات الاعمال الى التنافس بقوة في العالم الرقمي الجديد التي تتصف به بيئات سريعة التغيير .

2. يشكل الذكاء المعرفي ضرورة استراتيجية وليس خيارا من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة ، فهو الاسلوب الاجدى والاسرع الذي سيمكن الشركات من التكيف السريع للحاق بالمنظمات العالمية .
3. يؤثر الذكاء المعرفي بأبعاده على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بشكل متباين اذ يظهر اثر الذكاء العاطفي ورأس المال الاجتماعي وابداع الفريق ايجابيا مما يؤكد أن الشركتين تدرك أهمية القدرة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع الانتاج التي تحتاجها .
4. يسهم الذكاء المعرفي جزئيا في تحسين الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات . وكذلك في تحسين نقاط قوة للمنظمة والتي تتيح لها التميز بمنتجاتها.
5. يسهم الذكاء المعرفي في تكامل سلوكيات العاملين كأفراد ومجموعات مع مختلف مراحل العملية الإدارية وبما يؤدي الى استخدام فعال وواضح للتكنولوجيا.
6. يأتي بعد ابداع الفريق بالمرتبة الاولى من حيث الاهمية نسبة الى ابعاد الذكاء المعرفي مما يؤكد أن أبداع الفريق هو الابداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة طبقا لآراء العينة ، وهو يختلف عن الدراسات النظرية التي تؤكد على المعرفة .
7. امتلاك الشركتين المعايير والعلاقات الاجتماعية المرسخة في الهيكل الاجتماعي والتي تمكنها من تنسيق العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة.

### ثانياً: التوصيات

من خلال الاستنتاجات اعلاه تم التوصل الى التوصيات الآتية :

1. ضرورة سعي الشركات بتهيئة بيئة معرفية ملائمة، وتحسين وسائل العمل من خلال :
  - أ. تحسين ظروف العمل
  - ب. التحول الى استخدام نظام المعلومات الحديثة المتطورة .
  - ج. الحد من الاسراف في الجهد والوقت عند استخدام النظم التقليدية لايصال المعرفة .
2. استغلال طاقات العاملين وقدراتهم المعرفية وتميئتها من خلال :
  - أ. تشجيع كل الافراد على الابداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل في ضوء كفاءة العمل المقدم .
  - ب. بناء انظمة من برامج المكافآت والحوافز وغيرها من المتطلبات الضرورية لتنمية الاعمال .
  - ج. ترسيخ القيم الأساسية والرغبة والقدرة على تطوير الكفاءات التكنولوجية والشخصية التي تزيد من شعور العائد المعنوي والمادي بما يتناسب مع حجم النشاط .
3. تفعيل دور مسؤولي الادارات باعتبارهم حلقة وصل بين الشركة والعاملين، وضمان مشاركتهم الفاعلة للمعرفة، ورفع انتاجية العامل من خلال تطوير مهاراته الفنية والادراكية وتفعيل انظمة فرق العمل لايجاد الحلول الملائمة للمشاكل المستحدثة .

4. تعزيز ثقافة الانفتاح والتشارك أكثر ودفع العمال الى روح العمل الجماعي والتحاور بما يضمن الاستفادة والتعلم من بعضهم ، وانتقال الخبرات فيما بينهم .
5. تبني الشركات استراتيجيات الذكاء المعرفي ، من اجل تحصيل احسن للمعارف ودمجها ضمن تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية من خلال :
  - أ. جمع المعلومات التسويقية عن المنافسين وبحوث السوق والزيائن وتحليلها ونشرها .
  - ب. العمل على انشاء قدرات تنظيمية عابرة للحدود للاستفادة من الكفاءة العالمية.
  - ج. الاستجابة المحلية على أساس عالمي لتنفيذ مرن للاستراتيجية التنظيمية .
6. اكتساب المعرفة من خلال :
  - أ. اكتشاف العلاقات بين عناصر النظام العمل .
  - ب. معالجة البيانات والمعلومات الاساسية .
  - ج. اجراء الاختبارات التي تتغير مع مرور الزمن .
7. إجراء المزيد من الدراسات ذات الصلة بالذكاء المعرفي على القطاعات الاقتصادية الأخرى، في ظل ندرة الدراسات العربية في هذا المجال.

### المصادر

1. Alexander, L.D. , **“Strategy implementation: nature of the problem”**, in Hussey, D. (Ed.), International Review of Strategic Management, John Wiley & Sons, Chichester/New York, NY, Vol. 2 No. 1, 1991.
2. Armstrong , Michael , **human resource management practice** , Personnel management–Handbooks, manuals, etc. I. Title, 10th ed., 2006 .
3. Arthur A. Thompson & Strickland , **Strategic Management: Concepts and Cases** , McGraw–Hill/Irwin ,13th , 2003 .
4. Bennis, W. G. , **Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority**. Administrative Science Quarterly, Vol. 4, No. 3, 1959.
5. Blass, E. ,**“Talent management: Maximising Talent for Business Performance”**, Chartered Management Institute and Ashridge Consulting, 2007
6. Charan , Ram & Colvin, Geoffrey , **Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming** , Fortune Magazine, 21 Jun ,1999 .
7. Clegg, S., Kronberger, M. & Pitsis, T. , **Managing & Organizations**. Sage Publications, Thousand Oaks, 2008.
8. Cobbold ,I. & Lawrie, G, **Why do only one third of UK companies achieve strategic success?**, 2GC Ltd., May 2001.

9. Cox , Jim , **Intelligence: Definitions , Concepts and Governance** , LIBRARY OF Parliament Bibliotheca quads Parliament , 2009.
10. Daft , Richard L. ,**Organization Theory and Design** , SWC-General Business Series, South-Western College Publishing, 2001.
11. Dosi G, Hobday M, Marengo L. , **Problem-solving behavior, organizational forms, and the complexity of tasks.** In The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities, CE Helfat (ed). Blackwell: Malden, MA, 2003.
12. Dosi G, Nelson RR, Winter SG. , **Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities,** Oxford University Press: New York, 2000.
13. Gabbay, S.M. and Leenders, R. Th. A. J., **CSC: The Structure of Advantage and Disadvantage,** Corporate Social Capital and Liability , Boston: Kluwer Academic Publishers,1999.
14. Gadomski, Adam Maria, **Cognitive intelligence is one of ill defined concepts** , The High-Intelligence and Decisions Research Group, local-web on the Meta-Knowledge Engineering & Management Server ,2007.
15. Gantt, S.P. and Agazarian, Y.M. , **“Systems-centered emotional intelligence: beyond individual systems to organizational systems”**, Organizational Analysis, Vol. 12 No. 2, 2004.
16. Glynn, M.A. , **Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation,** Academy of Management Review, Vol. 21 No. 4, 1996.
17. Goleman, D. , **Emotional Intelligence,** Bantam Books, New York, NY, 1995
18. Goncalves , Joao Pedro Sobral , **Integrating Organizational Design and Architecture: A Case Study : Mustard in Engenharia Information & Computadores** , Instituto Superior Technical, Technical University of Lisbon, Portugal , 2009.
19. Goncalves , Joao Pedro Sobral , **Integrating Organizational Design and Architecture: A Case Study : Mustard in Engenharia Information & Computadores** , Instituto Superior Technical, Technical University of Lisbon, Portugal , 2010.

20. Goyal, Ajay & Akhilesh , K.B. , **Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams** , Team Performance Management Vol. 13 No. 7/8, Emerald Group Publishing Limited, 2007 .
21. Grant, R.M. , **Competitive Strategy Analysis**. Oxford: Blackwell Publishers, 1991.
22. Hackman, J.R. , **“Group influences on individuals”**, in Dunnette, M.D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand–McNally, Chicago, IL., 1976.
23. Halfhill, T., Sundstrom, E., Jessica, L., Calderone, W. & Nielsen, T.M. , **“Group personality composition and group effectiveness: an integrative review of empirical research”**, Small Group Research, Vol. 36 No. 1, 2005 .
24. Harris , Philip R. & Moran , Robert T. , **Managing Cultural Differences**, The MCD series ,The managing cultural differences series, Gulf Publishing Company, 1991.
25. Helfat, C.E., Peteraf, M.A. ,**The dynamic resource–based view: Capability life–cycles**, Strategic Management Journal, 24, 2003.
26. Hill , Charles & Jones , Gareth , **Strategic Management: An Integrated Approach** , South–western cengage Learning ,10th , 2013 .
27. Hoffman, L.R. and Maier, N.R. , **“Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups”**, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 62, 1961.
28. Kaplan, H. I., & Sadock, B. J. , **Synopsis of Psychiatry** , 6th Ed., Baltimore, MD: Williams & Wilkins, 1991.
29. Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. , **The Wisdom of Teams**, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1993 .
30. Keelson , Solomon A. & Polytechnic, Takoradi , **The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and Business Success** , Review of Business and Finance Studies, Vol. 5 , No. 1, 2014.
31. Ketchen, D.J. Jr., J.B. Thomas and R.R. McDaniel Jr. , **Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance**. Journal of Management, 22, 1996 .

32. Landman, J. P., "**Social capital: a building block in creating a better global future**", foresight, Vol. 6, No. 1, Emerald Group Publishing, 2004.
33. Lockwood , Nancy R. , **Talent Management: Driver for Organizational Success** , Society for Human Resource Management , SHRM Research Department 1800 Duke Street, Alexandria, USA , 2006 .
34. Mayer, J. D., Perkins, D., Caruso, D. R., & Salovey, P. , **Emotional intelligence and giftedness**. Roeper Review, 23,2001.
35. Mayer, J., Caruso, D., and Salovey, P. , **Emotional intelligence meets standards for a traditional intelligence**. Inelligence, 27(2), 1997 .
36. Mohrman, S.A. & Cohen, S.G. , "**When people get out of the box: new relationships, new systems**", in Howard, A. (Ed.), The Changing Nature of Work, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995.
37. Ntonga , Sibusiso , **The impact of talent management practices on business performance , A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science**, University of Pretoria, in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration , 2007 .
38. Ostergren ,Christoffer Booj , **The Interrelation between the Formal and Informal Organization An analysis of how individuals perceive their roles during an organizational change** , Master's Thesis in the Master's programme Design and Construction Project , Management , Department of Civil and Environmental Engineering , chalmers university of technology ,Sweden , 2010.
39. Oyedijo , Ade & Akewusola, R.O. , **Organizational Strategy and Firm Performance: A Test of Miles and Snow's Model Using 34 Paint Manufacturing SMEs in Southwestern Nigeria** , Department of Business Administration and Management Technology, Lagos , State University , 2013 .
40. Peppard, J., Lambert, R. and Edwards, C., **Whose job is it Anyway?: Organizational Information Competencies for Value Creation**. Information Systems, Journal, 10, 2000.
41. Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A. and Tannenbaum, S.I. , "**Toward an understanding of team performance and training**", in Swezey, R.W. and Salas, E. (Eds), Teams: Their Training and Performance, Ablex, Norwood, NJ, 1992 .

42. Senge, P. , **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday, New York, 1990 .
43. Slater, S.F., and E.M. Olson , **Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis**. Strategic Management Journal , 22, 2001.
44. Smith, Peter, "**Enhancing strategic capital**", Handbook of Business Strategy, Emerald Group Publishing, 2006.
45. Timberlake, Sharon, **Social Capital and gender in the workplace**, Journal of Management Development, Vol. 24, No. 1, , Emerald Group Publishing, 2005 .
46. Venkatraman , N., Camillus, J. C., "**Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management**", Academy of Management Review, Vol. 9, No. 3, 1984
47. Wasko M. M. & Faraj, S. "**Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice**", MIS Quarterly, vol, 2005.
48. Weber, M., **The Theory of Social and Economic Organization**. Oxford University Press, New York, 1947.
49. Williams, W.M. and Sternberg, R.J. , "**Group intelligence: why some groups are better than others**", Intelligence, Vol. 12, 1988.
50. العامري ، د. صالح مهدي محسن ، والغالبي ، د. طاهر نحسن منصور ، **الإدارة والأعمال** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، الاردن ، 2008 .
51. العنزي ، د. سعد علي حمود ، الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 .
52. القحطاني ، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى ، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة** ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الشركات ، المملكة المتحدة الجامعة الدولية البريطانية آلية إدارة الأعمال ، 2010 .
53. القطامين، احمد عطاالله . **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**، عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2000 .
54. المللي ، د.سهاد ، **الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين :** دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدارس المتفوقين والعاديين في مدينة دمشق ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد 3 ، 2010 .