

## دور أبعاد الذكاء الشعوري في تكوين المنظمات البارعة دراسة استطلاعية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى

م. أضواء كمال الجراح

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Adhwaa\_master@yahoo.com

### المستخلص:

تعد المنظمات البارعة إحدى المنظمات الرائدة في عالم الأعمال، إذ يشير مصطلح البراعة إلى إمكانية المنظمات على استكشاف واستغلال القدرات والمهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملون سواء في التقانات الحديثة أو في مجالات البيع والشراء، من خلال امتلاك هؤلاء العاملون درجة من الذكاء تمكنهم من تحقيق براعة في أسلوب أو طريقة تنفيذ تلك الأعمال، وبما يمنح المنظمة مركز تنافسي مرموق يقودها إلى النجاح.

لذا جاء البحث الحالي لبيان دور أبعاد الذكاء الشعوري في تكوين المنظمات البارعة في شركة الحكماء لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، وبغية توضيح مفهوم الذكاء الشعوري من خلال ابعاده التي تلعب دوراً بارزاً في تكوين المنظمات البارعة، عمدت الباحثة على استعمال استمارة الاستبانة اعدت لقياس ابعاد البحث ومتغيراته، وبعد اجراء التحاليل الاحصائية توصلت الباحثة الى وجود ضعف في الدورات التدريبية المقدمة للعاملين في المجالات المتعلقة بالجانب الشعوري والسيطرة على المشاعر والاحاسيس الخاصة بهم، اذ ينبغي على الشركة المبحوثة التعرف على اهم العوامل التي من شأنها التأثير في مشاعر العاملين فيها والاستفادة منها في ترشيد هذه المشاعر والسلوكيات باتجاه تحقيق اهداف الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الشعوري، المنظمات البارعة.

### **The role of the Emotional Intelligence Dimensions in Configuring the brilliant organizations**

**A survey study in Al-Hakmaa Company for the manufacture of medicines and medical supplies / Nineveh**

Lecturer: Adhwaa kamal aljirah

College of Administration and Economics

University of Mosul

### **Abstract:**

The brilliant organizations are one of the Leading organizations in the business world, in which the term "brilliant" refers to the ability of organizations to explore and exploit the capabilities, skills and expertise of workers both in modern technology and in the areas of sales and purchase. In the method or style in which such work is carried out, and which gives the Organization a prestigious competitive position that leads to success.

Therefore, the current research to explain the role of the emotional intelligence dimensions in the configuring of the brilliant organizations in the Al-Hukamaa company for the manufacture of medicines and medical supplies in the province of Nineveh. In order to clarify the concept of emotional intelligence through its dimensions, which plays a prominent role in the configuring of organizations brilliant, the researcher used a questionnaire prepared to measure the dimensions research and its variables. After conducting statistical analysis, the researcher found a weakness in the training courses provided to workers in the areas related to the poetic aspect and control their feelings and sensitivities, as the company should identify the most important I hope that would influence the feelings of employees and benefit from the rationalization of these feelings and behaviors towards achieving the company's goals.

**Keywords:** Intelligence Dimensions, brilliant organizations.

## المقدمة

لقد تغيرت الساحة التنافسية في بيئة الأعمال في نواح كثيرة، فالعولمة والأسواق الخارجية والتغير التقني السريع وقصر دورة حياة المنتج وزيادة القوة التنافسية كلها أمور تتطلب من المنظمات الاستجابة بمرونة وسرعة عالية لما هو حاصل من تطورات في البيئة، فمع اشتداد حدة المنافسة وتسارع وتيرة التغير تواجه المنظمات بصورة متزايدة توتراً بين استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف قدرات جديدة من خلال ما يتمتع به العاملين من ذكاء ينعكس بصورة مباشرة على وصول المنظمات إلى مرحلة البراعة. (Floyd & Lane, 2000: 52)

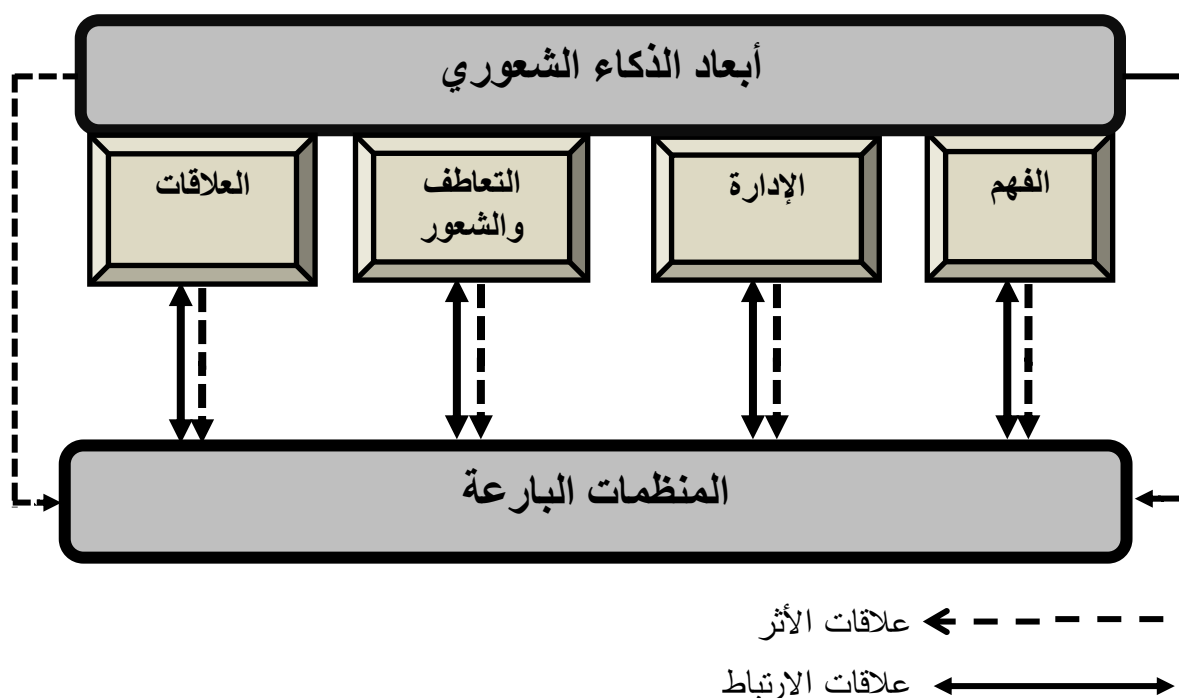
إذ تسعى المنظمات إلى التكيف مع التغيرات البيئية واستكشاف أفكار أو عمليات جديدة وتطوير سلع وخدمات جديدة للأسواق الناشئة بشكل تسهم في تحقيق الأهداف المنظمة، إضافة إلى إنها قد تحتاج لنوع من الاستقرار النسبي للاستفادة من الكفاءات الحالية واستغلال المنتجات والخدمات القائمة، إذ كلما ازدادت ظروف عدم الاستقرار كلما ازدادت فرص تكوين المنظمات البارعة (Caspin et al., 2012: 78). واعتماداً على ما تقدم أرثاءت الباحثة دراسة موضوعي الذكاء الشعوري والمنظمات البارعة من خلال تناولها للمحاور الآتية:

- المحور الأول: منهجية البحث.
- المحور الثاني: إطار نظري لأبعاد البحث ومتغيراته.
- المحور الثالث: الجانب العملي.
- المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

## المحور الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في الشركة عينة البحث تبين أن هناك ضبابية وعدم وضوح لدى المدراء ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات والشعب بمفهوم الذكاء الشعوري ودوره في تكوين المنظمات البارعة، فعلى الرغم من ارتباط الشركات في الوقت الحاضر بتحقيق ما تصبو إليه من أهداف عن طريق توفير ما تحتاج إليه من مستلزمات في الوقت والمكان المناسبين، إلا أن واقع حال الشركة قد يحول دون تحقيق ذلك بشكل فاعل الأمر الذي دفعنا إلى إثارة جملة من الأسئلة البحثية والتي يمكن إيضاحها على النحو الآتي:

١. هل تعتمد الشركة المبحوثة الذكاء الشعوري وابعاده أساس لتكوين المنظمات البارعة؟
  ٢. ما هي طبيعة العلاقة بين ابعاد الذكاء الشعوري (الفهم، الادارة، التعاطف والشعور، العلاقات) وتكوين المنظمات البارعة؟
  ٣. هل تؤثر أبعاد الذكاء الشعوري معنوياً في تكوين المنظمات البارعة في الشركة عينة البحث؟
- ثانياً. أهمية البحث:** يستمد بحثنا أهميته من أهمية البعدين اللذين تمت دراستهما كما وتتلخص أهميته في جانبين رئيسيين هما:
١. **الأهمية النظرية:** فقد عمل البحث على توفير إطاراً نظرياً حول موضوع البحث إذ تناول الجانب الأول (البعد الأول) الذكاء الشعوري وذلك بوصفها من المواضيع الإدارية المهمة وتم إلقاء الضوء على مفهوم الذكاء الشعوري، اليات قياس الذكاء الشعوري، عناصر تقييم نجاح الذكاء الشعوري، التنبؤ للذكاء الشعوري وابعاد الذكاء الشعوري، أما الجانب الثاني (البعد الثاني) فقد تناول المنظمات البارعة من خلال مفهوم المنظمات البارعة ونماذج المنظمات البارعة والاستكشاف والاستغلال في حياة المنظمات البارعة.
  ٢. **الأهمية الميدانية:** برزت الأهمية الميدانية من خلال تفسير نتائج التحليلات الإحصائية بين ابعاد البحث ومتغيراته، فهو يعزز الجانب النظري للبحث من جهة ويعمل على خدمة الميدان المبحوث بنتائجه من جهة أخرى.
- ثالثاً. أهداف البحث:**
١. الإفادة مما قدمه البحث في جانبه النظري ومحاولة إفراز أهم المؤشرات التي يمكن أن تفيد الميدان المبحوث.
  ٢. تشخيص واقع وتطبيقات الذكاء الشعوري في الشركة عينة البحث والتوصل إلى تحديد حجم تأثير هذا الذكاء من خلال (أبعاده) في تكوين المنظمات البارعة للشركة المبحوثة.
- رابعاً. فرضيات البحث:** تأسيساً على العلاقات التي تم افتراضها في انموذج البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:
- **الفرضية الرئيسية الاولى:** هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء الشعوري (الفهم، الادارة، التعاطف والشعور، العلاقات) مجتمعة، وتكوين المنظمات البارعة، وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية: هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء الشعوري (الفهم، الادارة، التعاطف والشعور، العلاقات) منفرداً، وتكوين المنظمات البارعة.
  - **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري (الفهم، الادارة، التعاطف والشعور، العلاقات) (مجتمعة) في تكوين المنظمات البارعة، وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية: هناك تأثير معنوي بين ابعاد الذكاء الشعوري (الفهم، الادارة، التعاطف والشعور، العلاقات) منفرداً، في تكوين المنظمات البارعة.
- خامساً. مخطط البحث:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم مخطط افتراضي كما هو موضح في الشكل (١) والذي يشير إلى وجود علاقة بين أبعاد الذكاء الشعوري بوصفها متغيراً قرارياً (مستقلاً) في تكوين المنظمات البارعة بوصفه متغيراً (معتمداً).



الشكل (١): مخطط البحث

سادساً. **حدود البحث:** يمكن تقسيم حدود البحث الى:

١. **الحدود المكانية:** تتحدد الحدود المكانية بالميدان الذي وقع عليه الاختيار لاختبار فرضيات البحث والمتمثل بشركة الحكماء لإنتاج الادوية والمستلزمات الطبية.
٢. **الحدود الزمانية:** انحصرت حدود البحث ١٠ / ١ / ٢٠١٨ الى ١٢ / ٢ / ٢٠١٩.
٣. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالأشخاص الذين تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم وهم المدراء ورؤساء الاقسام والوحدات والمسؤولين عن اتخاذ القرارات.

سابعاً. **منهج البحث وتقائاته:**

تماشياً مع طبيعة البحث ومن اجل الوقوف على هذه الظاهرة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والمتضمن الاستفادة من المراجع والمصادر لبناء الخلفية النظرية عن طريق جمع البيانات والمعلومات والحقائق حول ابعاد البحث، كما واعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الثلاثي في تصميم استمارة الاستبانة وتحصيل البيانات، حيث اشتملت الاستمارة على ثلاثة اجزاء رئيسية الاول يضم معلومات عامة حول المستجيبين مثل العمر والجنس والمستوى الدراسي ومدة الخدمة في الوظيفة، والثاني والثالث فقد ضم عدد من الاسئلة لغرض جمع البيانات اللازمة لأبعاد البحث.

## المحور الثاني: الجانب النظري

**الفقرة الأولى: الذكاء الشعوري**

**أولاً. مفهوم الذكاء الشعوري:**

لقد ظهر مصطلح (الذكاء الشعوري) في تسعينيات القرن الماضي بعد أن جذب اهتمام الكثير من الناس في مختلف أنحاء العالم من خلال ما يعرف بعلم النفس الأكاديمي، فقد عرف هذا النوع من الذكاء على أنه الذكاء الذي يتكون من الكفاءات العاطفية والاجتماعية المترابطة مع

بعضها البعض، فضلاً عن المهارات التي تحدد مدى فهمنا للآخرين ومدى الارتباط بهم استجابة للمطالب والتحديات والضغوط البيئية (Furnham, 2014: 3).

في حين أوضح (Cooper & Sawaf, 1998: 21) أن للذكاء الشعوري دوراً مهماً وبارزاً في العمل، حيث أنه يتطلب من الأفراد أن يتعلموا كيفية إدراك المشاعر ومعرفتها في أنفسهم وفي الآخرين وأنهم يستجيبوا بشكل ملائم لها وأنهم يسعون إلى الاستفادة من المعلومات بفاعلية وأن يعملوا على تقوية مشاعرهم في الحياة اليومية والعمل، وأن الذكاء الشعوري ما هو إلا القدرة على التحسس للمشاعر وإدراكها وتطبيقها بشكل فاعل وجعلها كمصدر قوة. كما ويعرف (Orma & Cannon, 2000: 19) بأن الذكاء الشعوري هو عبارة عن مجموعة من القدرات غير المدركة مثل القدرات الإدارية والتي يمكن ان تساعد في التأثير الايجابي على أداء الفرد وصولاً لتحقيق النجاح. في حين يرى (جولمان، ٢٠٠٠: ٥٢) والذي يعد الاب الروحي للذكاء الشعوري بأن الذكاء الشعوري هو عبارة عن قدرة الشخص على معرفة عواطفه معرفة تامة، وقدرته أيضاً على معرفة عواطف الآخرين، بحيث يستطيع هذا الشخص التعامل مع نفسه أولاً ومع الآخرين ثانياً عن طريق التنقل بين عواطفه هذه والتعبير عن انفعالاته بما يتناسب مع الموقف والحالة التي يتواجد فيها وكما تُفرض عليه. كما وأكد (Brandberry, 2013: 1) بأن الذكاء الشعوري هو عبارة عن قدرة الفرد على التعرف على عواطف العاملين وفهمها ومدى مهارته في استعمال واستغلال هذه العواطف لإدارة العمل والعلاقة مع الآخرين.

**وعليه ترى الباحثة بأن الذكاء الشعوري ما هو إلا مجموعة من العواطف والاحاسيس التي تمنح الفرد القدرة على التنبؤ بالفرص المستقبلية من خلال ما يتمتع به من خبرة ومهارة فطرية والعمل على استغلالها بشكل تسهم في تحقيق الأهداف المنظمة في أقصر وقت وأقل كلفة.**  
**ثانياً. كيفية (اليات) قياس الذكاء الشعوري:**

يعد الذكاء الشعوري واحداً من أهم العناصر التي تسعى إلى أخذ مختلف المواضيع والمجالات الإدارية على محمل الجد كمكمل للتدابير التي تكون أكثر دراية من الذكاء الذاتي، فقد اكد العديد من الكتاب والباحثين على انه من الضروري أن يتم قياس هذا النوع من الذكاء من خلال طريقتين رئيسيتين هما (تقرير الذات و مقاييس الأداء)، إذ بالإمكان أن يتم الطلب من الافراد أن يقيموا أنفسهم بأنفسهم باستخدام أنواع مختلفة من الوسائل كالاستبيان مثلاً للحصول على تقاريرهم الذاتية، أو يمكن أن يتم تكليفهم بمهام معينة ومن ثم نرى جيداً كيف يفعلونها، كما أنها تعد من الوسائل السهلة بشكل تساعد على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة، حيث كانت هناك العديد من المحاولات لوضع تدابير تقرير المصير من تلك الخاصة بالأداء، والتي لا تزال الأكثر استخداماً على نطاق واسع من بينها مخزون القسمة العاطفي. (Bousted, 2005: 11). إذ أكد الطبيب النفساني (Reuven Bar) على أن الذكاء الشعوري يمكن أن يقسم إلى خمسة مكونات بالاستناد إلى مجموعة من المصطلحات التي تكون نابعة من داخل الفرد نفسه (الذي يحتوي على إدراك ذاتي، الثقة بالنفس وتأكيد الذات) وهي التعاطف، المسؤولية الاجتماعية والتوعية الاجتماعية، التكيف، حل المشكلات، واختبار الواقع والمرونة، حيث يمنح الذكاء الشعوري الفرد القدرة على تحمل إجهاد العمل والسيطرة على الانفعالات، والمزاج العام كالسعادة والتفاؤل بشكل تسمح له بتقدير الدور الذي قد يتفق معه أو يختلف عليه مع مجموعة من التصريحات والتي تهدف جميعها

إلى الاستفادة من هذه الصفات، حيث يتم تجميع الردود إحصائياً في العديد من الطرق الفرعية في المعاملة النفسية العادية. (Cavallo & Brenda, 2002: 78)

في حين يرى (Kluemper, 2008: 1405) أن الذكاء الشعوري هو واسع النطاق وله العديد من المزايا والعيوب على حد سواء، فمن جهة يعمل الذكاء الشعوري على تحديد مجموعة واسعة من الاهتمامات للأفراد العاملين بشكل يمنح الفرد القدرة على التصدي للمشاكل على اختلاف أنواعها، ومن جهة أخرى فإن الذكاء الشعوري يكون من الصعب جداً تحديد ماهيته وتقييمه كونه مرتبط بحالة الفرد النفسية. حيث تمثل قدرات الذكاء الشعوري أكثر من ٨٥% من الأشياء التي تميز بين المديرين اللامعين عن غيرهم، أي أن المهارات التقنية لا تكفي من دون المهارات العاطفية التي يمكن أن تختصر في:

١. معرفة كيفية شعور الفرد العامل والآخرين تجاه العمل وكيفية التصرف حيال هذا الأمر.
٢. معرفة ما يجعلك تشعر بأنك بحالة جيدة، وما يجعلك تشعر أنك بحالة سيئة، وكيف تحول السيئ إلى جيد.

٣. امتلاك الوعي العاطفي، والحساسية والمهارات التي تساعدك في أن تبقى ايجابي وتزيد من سعادتك ورفاهيتك إلى الحد الأقصى على المدى الطويل.

#### ثالثاً. عناصر تقييم نجاح الذكاء الشعوري:

أكد العديد من الكتاب والباحثين على أن هناك مجموعة من العناصر تسهم وبشكل فاعل في تقييم مدى النجاح الذي يحققه الذكاء الشعوري في إنجاز الفرد العامل لعمله، فقد أكد (Brandberry, 2013: 5) على أن هذه العوامل تتمثل في:

١. لا يعتبر الفكر الأكاديمي كافياً لنجاح الذكاء الشعوري.
٢. الأداء التقني لا يكون كافياً لنجاح الذكاء الشعوري.
٣. الإدارة الذاتية والعلاقات الشخصية الفعالة هي التي تحدد الفرق بين النجاح والفشل.
٤. يؤثر المديرون والقادة تأثيراً عميقاً على المنظمة التي يقودونها بشكل تسهم في إنجاز الذكاء الشعوري.

#### رابعاً. التحديد (التنبؤ) للذكاء الشعوري:

لعل محور الاهتمام الحالي في الذكاء الشعوري هو ما يحققه من فائدة تكمن في التنبؤ من خلال مجموعة من معايير المرتبطة بالاستخبارات التقليدية، والتي تختلف تبعاً لنوعية الأعمال بشكل واسع والتي تتمثل في السياق، معيار الفائدة، ونظرية التدابير المحددة (Goleman, 2012: 19).

فقد أكد (Sternberg, 2005: 22) على أن المقاييس التقليدية للذكاء على الرغم من أنها توفر درجة معينة من الصلاحية التنبؤية إلا أنها لم تكن قادرة على حساب جزء كبير من التباين في أداء العمل والنجاح الوظيفي، فعندما ترتبط درجات اختبار الذكاء بمدى أداء الأشخاص للأعمال في حياتهم المهنية فإن أعلى تقدير لمقدار الفرق في معدل الذكاء هو حوالي ٢٥%، ومع ذلك فإن التحليل الدقيق يشير إلى أن الرقم الأكثر دقة قد لا يكون كذلك أي أعلى من ١٠% وربما أقل من ٤%. وأشار (Fernandez, 2005: 78) إلى أنه ليس هناك شك في أن الذكاء الشعوري سيبقى مؤشراً كبيراً من العمل الناجح وخاصة في التنبؤ الذي يشمل على (العمل، المهنة، أو مسار وظيفي يمكن للشخص أن يتبعه)، غير أن البحث النوعي يشير إلى أن مقاييس الذكاء تفشل في حساب أجزاء كبيرة من التباين، فيما يتعلق بالأداء والنجاح الوظيفي، وخاصة بين كبار المديرين وكبار

القادة، حيث أن فشل التنبؤ في الذكاء الشعوري يسهم في خلق جزء كبير من التباين في الأداء بشكل يمكن أن يعزى المديرون إلى تقييد في نطاق العمل والذي يعتمد على متغير مهم وهو معدل الذكاء بين المديرين وكبار المسؤولين التنفيذيين.

#### خامساً. ابعاد الذكاء الشعوري:

أكد (Goleman, 1998: 76) على أن الذكاء الشعوري يختلف عن الذكاء العام أو المشترك من حيث أنه يمثل قدرة الفرد على رصد مشاعر الآخرين وفهم الاختلافات بينهم واستخدام كل هذه المعلومات من أجل توجيه أعمالهم بالاتجاه الصحيح، وكذلك التعبير عن المشاعر بطريقة يمكن الوصول إليها بسهولة، فهناك مستوى عالٍ من الذكاء الشعوري والذي يعد أحد أهم الجوانب الأساسية للتعلم والقدرة على تطوير مهارة الفهم الشعوري وهي المحرك الأساس في مجال العلاقات وفي مجال التعليم والتدريب أيضاً، لهذا فقد أشار (حامد وحسون، ٢٠١٠: ١١٢) على أن أبعاد الذكاء الشعوري يمكن أن تتمثل في (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات). في حين يرى (Mayer et al., 2001: 252) أن ابعاد الذكاء الشعوري يمكن حصرها في الإدراك الشعوري، التسهيل الشعوري، الفهم الشعوري، إدارة الشعور.

كما وأوضح (Matthew, 2016: 5) بأن أهم ابعاد الذكاء الشعوري يمكن أن تتمثل في أربعة ابعاد رئيسية والتي ترى الباحثة انها أقرب الابعاد انسجماً مع متغيرات البحث لذا سوف تعتمد الباحثة كمتغير مستقل في البحث وكما يلي:

١. **الفهم:** يعد الأساس في الذكاء الشعوري من خلال فهم المشاعر الخاصة بالأفراد، فالفهم هو نقطة البداية لأي عملية شعورية، ولكي يتمكن الأفراد من التركيز على عملهم بشكل سليم فإنه يتوجب عليهم أن يكونوا قادرين على رؤية أين هي مشاعرهم من العمل، ففي كثير من الأحيان فإن هناك العديد من الافراد العاملين ليس لديهم الوعي الذاتي لمعرفة ما يشعرون به، ولا نرى أي من الدوافع لأفعالهم الصائبة والتي قد تستغرق وقتاً طويلاً وممارسة جدية لاتخاذ ما يلزم بعيداً عن المشاعر وخاصة عندما تكون الحياة معقدة بشكل خاص.

٢. **الإدارة:** يعد هذا البعد أكثر صعوبة في التوصل إلى اتفاق مع جميع الأطراف العاملة في المنظمة وخصوصاً من الذين ليس لديهم مهارة في تعزيز الإدارة الشعورية، حيث يتم من خلال هذا البعد التعلم وإدراك كيفية إدارة المشاعر والعواطف والتي تسمح للأفراد بتغيير ردود أفعالهم تجاه الاعمال، حيث ترتبط إدارة المشاعر بشكل أساسي بالتحكم الذاتي بشكل تسهم في تحقيق النجاح في المستقبل، كما وتمثل إدارة المشاعر تحدياً أمام جميع العاملين الذين ليس لديهم سيطرة على مشاعرهم مما يولد حاجة لتدريبهم واكسابهم للمهارات المطلوبة لذلك.

٣. **التعاطف والشعور:** لعل مفتاح السعادة والنجاح في الحياة هو فهم مشاعر الآخرين أو التعاطف معهم، فالتعاطف قد يمتد إلى فهم التاريخ والأدب والموسيقى والفن وحتى العلوم والرياضيات من خلال القدرة على جعل المشاعر هي العامل الأساس في جعل الأفراد أكثر حماسة لإمكانية اكتشاف كل ما هو جديد في العلوم، عن طريق معرفة مهارة الشعور باحتياجات الآخرين في وقت مبكر من أجل أن تفقد نحو النجاح الدائم.

٤. **العلاقات:** هناك العديد من العلاقات التي تنشأ في بيئة العمل ، وبمجرد أن يطور الفرد المهارة الشعورية لديه والتي يحتاجها في بناء علاقات إيجابية مع الافراد الآخرين كالعاملين، الإداريين، والزبائن وأخيراً مع أنفسهم، فالثقة هي عنصر أساسي في بناء العلاقات الاجتماعية البناءة، لأنها

تتيح للأفراد معرفة أين يمكن أن تتحسن دون أن تصبح نقداً ذاتياً، فالثقة تعزز العلاقات بين جميع أطراف المنظمة، كما وتعد العناصر الشعورية هي القوى الدافعة وراء الكثير من البيئة التعليمية الحديثة، وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار دور العلاقات عند وضع السياسات والإجراءات داخل بيئة العمل، حيث تسهم عملية بناء العلاقات الجيدة إلى تعزيز أداء المنظمات بشكل تسهم في تحقيق النجاح المستمر لها وعلى المدى البعيد.

### الفقرة الثانية: المنظمات البارعة

#### أولاً. مفهوم المنظمات البارعة:

ظهر مفهوم المنظمات البارعة في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، حيث تم تحقيق البراعة في المنظمات عن طريق الموازنة بين محورين أساسيين هما (الاستكشاف والاستغلال) والذي يسمح للمنظمة بأن تمتلك قدرة عالية في التكيف والاستمرار في الاعتماد على أكثر الأساليب التقليدية في تنظيمها لأعمالها (Raisch & Birkinshaw, 2008: 38)، فقد عرفت المنظمات البارعة على أنها قدرة المنظمة على أن تتماشى بكفاءة عالية مع متطلبات الأعمال فضلاً عن قدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها في الوقت نفسه (Duncan, 1976: 173)، في حين يرى (Tushman, 2013: 2-3) أن المنظمة البارعة هي المنظمة التي تمتلك القدرة على الاستكشاف المبكر للفرص واستثمارها قبل المنافسين ولا سيما ما يتعلق بالتقانة المتطورة واكتشاف الأسواق الجديدة وتحسين أعمال المنظمة بشكل تدريجي عن طريق توفر المرونة في العمليات. كما وعرف كل من (Reilly & Tushman, 2004: 66) المنظمات البارعة على أنها أشكال تنظيمية معقدة تتألف من بنى غير متسقة داخلياً والقادرة على العمل لتحقيق الكفاءة على المدى القصير، فضلاً عن قدرتها على الابتكار على المدى الطويل وفي نفس الوقت، من خلال قدرة المنظمات على المنافسة في أسواق متعددة وفي وقت واحد. في حين يؤكد (Leybourne & Sainter, 2012: 6) على أن المنظمات البارعة هي تلك المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في عملها من خلال قدرتها على الاستثمار في الحاضر لأجل استشراف المستقبل، وهذا يقود إلى تحسين استراتيجيات المنظمة للبحث وإيجاد أعمال متقدمة تسهم في تحسين وتطوير الثقافة التنظيمية. ويرى (Simsek, 2010: 600) بأن المنظمات البارعة هي عبارة عن تلك المنظمات التي لديها القدرة على تسوية الخلافات الناشئة في الهياكل التنظيمية بشكل يسهل من عملية الإبداع في المراحل المقبلة من الإنتاج إضافة إلى تمكين الوحدة التنظيمية القدرة على التعامل مع حالات الصراع الداخلي. واستناداً على تقدم ترى الباحثة أن المنظمات البارعة هي عبارة عن تلك المنظمات التي لديها القدرة على تحقيق النجاح والتفوق على المنافسين من خلال ما تتمتع به من خبر ومهارة تكمن لدى الأفراد العاملين الذين يسعون وبشكل أساسي إلى مواكبة التطورات التقنية الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة عن طريق البحث عن كل فرصة يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على استغلالها في أقرب وقت.

#### ثانياً. نماذج المنظمات البارعة:

أكد (Tushman, 2013: 9) على أنه يمكن النظر للمنظمة البارعة في المقام الأول من خلال ما يعرف بالمعمارية أو البراعة الهيكلية والتي تستخدم الهياكل والاستراتيجيات التنظيمية المزدوجة لتمييز الجهود الرامية إلى الاستغلال والاستكشاف وكما يأتي: (McCarthy & Gordon, 2011: 248)



١. **البراعة الهيكلية:** أكد العديد من الكتاب والباحثين على أنه بإمكان المنظمات أن تعيد هيكلة نفسها تدريجياً بسبب تغيير الظروف المحيطة بها وهذا ما يمنحها القدرة على أن تواكب التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة وألا تسمح للمنافسين من التغلب عليها من خلال قدرتها على تكيف هيكلها تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة في أقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف.

٢. **البراعة السياقية:** تكمن البراعة السياقية في قدرة الفرد على تحقيق الموائمة والتكيف في البحث عن الفرص المتاحة في البيئة والعمل على استغلالها، من خلال استخدام الوسائل السلوكية والاجتماعية للدمج والاستغلال والتنقيب عن الفرص على مستوى الوحدات التنظيمية، فالبراعة السياقية هي نوع متوازن يأخذ موقفاً متوسط المستوى بين الاستغلال والتنقيب والمعروف أيضاً بالهياكل الموازية أو الاستراتيجيات المختلطة.

في حين يرى (Reilly & Tushman, 2010: 6) أن المنظمات البارعة يمكن أن تضم نموذجين أساسيين هما:

- **النموذج الأول:** يركز هذا النوع على استثمار القدرات المتوفرة حالياً لدى الفرد العامل من أجل تحقيق الأرباح للمنظمة وعلى المدى الطويل (استثمار الفرص).
- **النموذج الثاني:** يتمثل هذا النوع في المنظمات التي تركز على الاستكشافات من أجل الحصول على فرص جديدة للنمو بشكل أسرع من المنافسين (استغلال الفرص).

ويرى (Nadler & Tushman, 1997: 1187) بأن هذين النوعين قد يحتاجان إلى توافر العديد من الاستراتيجيات المختلفة، بالإضافة إلى الهياكل والثقافات المتعددة والمتنوعة، في حين يلجأ البعض إلى تحقيق حالة من التوازن الداخلية والخارجية بينهما والتي بموجبها يمكن العثور على أشكال مختلفة يمكن عدها أحد العوامل التي يمكن أن تحقق السرعة والتغيير التقني في المنظمات، من ناحية أخرى فإنه يمكن تحقيق نوع من التوازن (أي البراعة السياقية) يتسق مع نهج النظم عبر أبعاد متعددة.

### ثالثاً. الاستكشاف والاستغلال في حياة المنظمات البارعة:

أكدت العديد من الأدبيات السابقة على الدور الحاسم للتعليم التنظيمي والمعرفة البناءة في الحصول على ميزة تنافسية، فعلى الرغم من أن المنظمات تحتاج إلى التعليم والتدريب واستغلال الخبرات والمواهب التي يتمتع بها العاملين فإنها تحتاج كذلك إلى التنوع في الخبرات من خلال التجريب والابتكار والرغبة في المخاطرة، حيث تم إدراج كل هذه الأمور تحت مسمى الاستغلال والاستكشاف بالتفصيل من خلال المفاضلة بينهما (Volberda et al., 2009: 797).

أذ أشار (March, 1991: 71) إلى أنه قد تواجه بعض المنظمات معضلة تكمن في تخصيص الموارد لاستغلال الممارسات القائمة أو استكشاف بدائل جديدة لها، **فالاستغلال** يتناول بعض الأنشطة كالكفاءة والإنتاج والاختيار والتنفيذ ... وغيرها، فمن خلال الاستغلال تستطيع المنظمات تحسين قدراتها الحالية من خلال المعرفة والتركيز على الأنشطة الحالية في المجالات أعمالها القائمة، كما ويولد الاستغلال أيضاً الموثوقية في التجربة من خلال توليد المعرفة الروتينية، وأن المنظمات التي تشارك في استغلال وتحسين الكفاءات الموجودة يمكن لها من الانخراط في الاستكشاف ومتابعة الكفاءات الجديدة التي تختلف اختلافاً واضحاً عن الكفاءات الموجودة حالياً في المنظمة، في حين يعرف (McGrath, 2001: 123)، **الاستكشاف** بأنه عبارة عن بعض الأنشطة التي تتسم بالتفاوت والمرونة والمخاطرة والابتكار، فضلاً عن التنقيب والبحث عن إجراءات

تنظيمية جديدة واكتشافات جديدة للتكنولوجيات والأعمال التجارية والعمليات والمنتجات. وأكد (Benner & Tushman, 2003: 243) على أن التمييز بين الاستكشاف والاستغلال يتبين من خلال عدداً من الاختلافات الأساسية في سلوك الشركات التي لها عواقب كبيرة على أداء الشركة. في حين عرفت الابتكارات الاستكشافية بأنها عبارة عن ابتكارات جذرية ومصممة لتلبية احتياجات الزبائن الجدد والأسواق من خلال تقديم تصاميم جديدة، وإنشاء أسواقاً جديدة، وتطوير قنوات توزيع جديدة.

فقد أشار (McGrath, 2001: 129) إلى أن هذه الابتكارات قد تنبع من خلال البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف نهج جديد للتقانات والأعمال التجارية والعمليات والمنتجات، وأنها تتطلب معرفة جديدة أو الخروج عن المعارف المألوفة، وأن هذه الابتكارات تكون ناتجة عن جملة من الإجراءات التنظيمية الجديدة من خلال العمل على اكتشاف أساليب وتقنيات جديدة. في حين عرف (Benner & Tushman, 2003: 244) الابتكارات الاستغلالية بأنها ابتكارات تدريجية ومصممة لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين والأسواق، وهي توسع للمعارف والمهارات القائمة، وتحسين التصاميم القائمة، والتوسع في عملية إنتاج السلع والخدمات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع، فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الابتكارات الاستغلالية يتوجب عليها تحديد كفاءة العاملين لديها وقدراتهم من خلال تطبيق المعرفة الحالية والتركيز على الأنشطة الجارية في المجالات القائمة. ويرى (Holmqvist, 2004: 79) بأن هذه الابتكارات الاستغلالية تعتمد على المعارف القائمة وأنها تسهم في تعزيز المهارات والعمليات، إذ أنها تنجم عن الأنشطة التي تركز على تحديد الإنتاج والكفاءة العالية والتنفيذ السليم في المواعيد المقررة، حيث يعتمد تحليلنا للابتكارات الاستكشافية والاستغلالية على الجوانب الإدارية والتقنية ... وغيرها.

### المحور الثالث: وصف وتشخيص مجتمع ومتغيرات البحث واختبار وفرضياته

#### أولاً. وصف الشركة المبحوثة ومجتمع البحث:

تعد شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية أحد الشركات الرائدة في القطاع الصناعي، إذ تختص هذه الشركة بإنتاج عدداً من العقاقير الطبية التي كان لها الدور البارز في خدمة الواقع الصحي في محافظة نينوى، لهذا عمدت الباحثة إلى اعتمادها كمجتمع للبحث تضمن توزيع عدداً من الاستثمارات بلغ (25) استثماراً وزعت على أغلب المدراء ورؤساء الأقسام ومديري الشعب، حيث تم استرجاع (23) استثماراً فكانت نسبة الاستجابة (92%)، حيث يعرض الجدول (١) أهم السمات والخصائص التعريفية للشركة عينة البحث من حيث أسم الشركة، وتاريخ تأسيسها، وعدد العاملين فيها، فضلاً عن طبيعة عملها، وكما يلي:

الجدول (١): التعريف بالشركة عينة البحث

أسم الشركة	سنة التأسيس	عدد العاملين	طبيعة الشركة
شركة الحكماء	2003 م	176	إنتاجية

#### ثانياً. خصائص عينة البحث:

اتسمت عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدمت من خلال إجاباتهم بالخصائص المبينة أدناه:

١. الجنس: أتضح أن نسبة الذكور هي العدد الأكبر من أفراد عينة البحث حيث شكلت ما يقارب (٨٣%)، في حين كان عدد الإناث يشكل ما يقارب (١٧%) وكما مبين في الجدول (٢):

الجدول (٢): توزيع الافراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	19	83
انثى	4	17
المجموع	23	100

٢. **العمر:** أتضح ان ما يقارب (٤٨%) تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (اقل من ٣٠) وهي تمثل القسم الاكبر من افراد عينة البحث ثم تليها الفئة العمرية (٣٠-٣٩) والتي تشكل نسبة (٣٩%) ومن ثم الفئة العمرية (٤٠-٤٩) من الأفراد الذي شكلت نسبتهم (٩%) ثم الفئة العمرية (٥٠-٥٩) وكانت نسبتها (٤%). وكما هو موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣): توزيع الأفراد حسب الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30	11	48
30 – 39	9	39
40 – 49	2	9
50 – 59	1	4
المجموع	23	100

٣. **التحصيل الدراسي:** كان التحصيل العلمي لأغلب افراد العينة هي شهادة البكالوريوس اذ جاءت نسبتها بمقدار (٥٢%)، في حين جاءت شهادة الدبلوم العالي والدبلوم بنسبة (١٣%)، ونسبة شهادة الماجستير والاعدادية فما دون بنسبة (٨%)، في حين كانت اقل نسبة هي شهادة الدكتوراه بنسبة (٤%)، وكما هو موضح في الجدول (٤).

الجدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل	التكرار	النسبة المئوية %
إعدادية فما دون	2	9
دبلوم	3	13
بكالوريوس	12	52
دبلوم عالي	3	13
ماجستير	2	9
دكتوراه	1	4
المجموع	23	100

٤. **مدة الخدمة:** أظهرت نتائج البحث ان القسم الاكبر من افراد عينة البحث هم من تتراوح خدمتهم ما بين (٣-٥) و (٥-١٠) والذين كانت نسبتهم (٤٣%)، ثم تلتها الفئة (اقل من ٣) وكانت نسبتها (١٤%)، وكما هو موضح في الجدول (٥).

الجدول (٥): توزيع الافراد حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 3	3	14
3 - 5	10	43
5 فأكثر	10	43
المجموع	23	100

ثالثاً. وصف وتشخيص ابعاد الذكاء الشعوري:

١. وصف وتشخيص بعد الفهم: تشير معطيات الجدول (٦) الى التوزيعات التكرارية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات من ( $X3 - X1$ ) الخاصة ببعد الفهم حيث حصل هذا البعد على وسط حسابي بلغ (٢,٢٣) بانحراف معياري (٠,٧٦)، وقد اسهم في اغتناء هذا البعد السؤال ( $X1$  و  $X2$ ) واللذان يشيران الى الافراد العاملين في شركتنا يتفهمون مشاعرهم الخاصة ويتصرفون على هذا الاساس وان مشاعر الافراد العاملين نحو العمل الذي يؤديه في الشركة تكون ايجابية، وحصل هذان السؤالان على وسط حسابي قدره (٢,٢٦) (٢,٣٩) بانحراف معياري (٠,٨١) (٠,٦٦) على التوالي، في حين حصل السؤال ( $X3$ ) والذي يشير الى أن مشاعري تتغير بين فترة واخرى ولا تكون ثابتة طوال الوقت على ادنى وسط حسابي وبلغ (٢,٠٤) وانحراف معياري (٠,٨٢).

الجدول (٦): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الفهم

المقياس الاسئلة	موافق		محايد		غير موافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
X1	11	48	7	30	5	22	2.26	0.81
X <sub>2</sub>	11	48	10	43	2	9	2.39	0.66
X <sub>3</sub>	8	35	8	35	7	30	2.04	0.82
المؤشر الكلي	---						2.23	0.76

٢. وصف وتشخيص بعد الادارة: تشير معطيات الجدول (٧) الى التوزيعات التكرارية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات من ( $X6 - X4$ ) الخاصة ببعد الادارة حيث حصلت هذه المهارة على وسط حسابي بلغ (٢,١٦) بانحراف معياري (٠,٦٨)، ولقد اسهم السؤال ( $X4$ ) في اغناء هذا البعد اذ يشير الى ان الادارة في منظماتنا تعمل على تعزيز العلاقة بين جميع العاملين فيها وذلك بوسط حسابي مقداره (٢,١٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٩)، في حين حصل السؤال ( $X6$ ) على ادنى وسط حسابي بلغت قيمته (٢,٠٨) بانحراف معياري (٠,٥٩) ويشير هذا السؤال الى قيام شركتنا بتدريب الافراد العاملين فيها واكسابهم المهارات في مجال السيطرة على مشاعرهم.

الجدول (٧): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الادارة

المقياس الاسئلة	موافق		محايد		غير موافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
X <sub>4</sub>	9	39	9	39	5	22	2.18	0.79
X <sub>5</sub>	8	35	12	52	3	13	2.21	0.67
X <sub>6</sub>	5	22	15	65	3	13	2.08	0.59
المؤشر الكلي	---						2.16	0.68

٣. وصف وتشخيص بعد التعاطف والشعور : تشير معطيات الجدول (٨) الى التوزيعات التكرارية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات من (X7 – X9) الخاصة ببعد التعاطف والشعور حيث حصلت هذه المهارة على وسط حسابي بلغ (٢,٢٦) بانحراف معياري (٠,٦٩)، ولقد اسهم السؤال (X7) في اغناء هذا البعد حيث حصل على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٢,٥٢) وبانحراف معياري (٠,٥٩) ويشير هذا السؤال الى قدرة شركتنا على تفهم مشاعر وشعور الافراد العاملين فيها وتتعاطف معهم ، في حين حصل السؤال (X8) على ادنى وسط حسابي وبلغت قيمته (٢,٠٤) وبانحراف معياري (٠,٧٦) ويشير هذا السؤال الى ان تفهم شركتنا لمشاعر الافراد العاملين فيها يجعلهم اكثر حماسة لأداء العمل بشكل افضل.

الجدول (٨): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعاطف والشعور

المقياس الاسئلة	موافق		محايد		غير موافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
X <sub>7</sub>	13	57	9	39	1	4	2.52	0.59
X <sub>8</sub>	10	43	7	30	6	26	2.04	0.76
X <sub>9</sub>	11	48	8	35	4	17	2.21	0.73
المؤشر الكلي	---						2.26	0.69

٤. وصف وتشخيص بعد العلاقات: تشير معطيات الجدول (٩) الى التوزيعات التكرارية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات من (X10 – X12) الخاصة ببعد العلاقات حيث حصلت هذا البعد على وسط حسابي بلغ (٢,٣١) بانحراف معياري (٠,٥٧)، ولقد اسهم السؤال (X12) في اغناء هذا البعد حيث حصل على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٢,٥٥) وبانحراف معياري (٠,٥٤)، ويشير هذا السؤال الى ان عملية بناء العلاقات الجيدة في شركتنا تسهم بتعزيز أدائها، في حين حصل السؤال (X10) على اقل وسط حسابي وبلغت قيمته (٢,١٣) وبانحراف معياري (٠,٠٦) وينص هذا السؤال على انه تنشأ في بيئة العمل العديد من العلاقات بين الافراد انفسهم العاملين والادارة والزبائن.

الجدول (٩): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العلاقات

المقياس الاسئلة	موافق		محايد		غير موافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
X <sub>10</sub>	7	30	12	52	4	17	2.13	0.60
X <sub>11</sub>	11	48	9	39	3	13	2.26	0.59
X <sub>12</sub>	14	61	4	17	5	22	2.55	0.54
المؤشر الكلي	---						2.31	0.57

رابعاً. وصف وتشخيص متغير المنظمات البارعة

تشير معطيات الجدول (١٠) الى التوزيعات التكرارية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات من (X13 – X20) الخاصة بمتغير المنظمات البارعة حيث حصل هذا البعد على وسط حسابي بلغ (٢,٣٢) بانحراف معياري (٠,٧١)، ولقد اسهمت الاسئلة (X17) و (X20) في اغناء هذا البعد حيث حصلا على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (٢,٤٣) و

(٢,٣٤) على التوالي وبانحراف معياري قدره (٠,٦٦) و (٠,٧٧) على التوالي ويشير هذان السؤالان الى ان شركتنا تستجيب بسرعة للتغيرات في استراتيجيات المنافسين وانها تستقطب الافراد ذوي المهارات والخبرات العالية، في حين حصل السؤال (X14) على اقل وسط حسابي وبلغت قيمته (٢,١٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٦) وينص هذا السؤال الى ان المنظمات البارعة تسعى الى التركيز على استثمار قدرات الفرد العامل لتحقيق الأرباح للمنظمة على المدى الطويل.

الجدول (١٠): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المنظمات البارعة

المقياس الأسئلة	موافق		محايد		غير موافق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
X <sub>13</sub>	43	10	52	12	5	1	2.39	0.58
X <sub>14</sub>	22	5	73	17	5	1	2.19	0.76
X <sub>15</sub>	48	11	39	9	13	3	2.34	0.71
X <sub>16</sub>	43	10	30	7	26	6	2.17	0.83
X <sub>17</sub>	52	12	39	9	9	2	2.43	0.66
X <sub>18</sub>	43	11	26	6	26	6	2.21	0.58
X <sub>19</sub>	30	7	39	9	30	7	2.00	0.79
X <sub>20</sub>	52	12	30	7	18	4	2.34	0.77
المؤشر الكلي	---						2.32	0.71

خامساً. اختبار فرضيات البحث

١. اختبار فرضية علاقة الارتباط بين ابعاد الذكاء الشعوري (مجتمعة) والمنظمات البارعة: يتبين من الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء الشعوري والمنظمات البارعة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٩٢) وبمستوى معنوية (٠,٠٥) وهذه النتيجة تدعم الفرضية الرئيسية الاولى القائلة بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الذكاء الشعوري مجتمعة والمنظمات البارعة.

الجدول (١١): علاقة الارتباط بين ابعاد الذكاء الشعوري (مجتمعة) والمنظمات البارعة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد
	المنظمات البارعة
ابعاد الذكاء الشعوري	0.692*

٢. اختبار فرضية علاقات الارتباط بين ابعاد الذكاء الشعوري (منفردة) والمنظمات البارعة: في إطار اختبار فرضية البحث التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين ابعاد الذكاء الشعوري (منفردة) والمنظمات البارعة، يبين الجدول (١٢) قيم معاملات الارتباط عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أن اقوى علاقة ارتباط هي بين بعد العلاقات والمنظمات البارعة والذي بلغ (٠,٧٥٣)\*، فيما كانت اقل علاقة ارتباط هي بين بعد التعاطف والشعور والمنظمات البارعة وذلك بقيمة معامل ارتباط (٠,٤٧٨)\*.

الجدول (١٢): علاقات الارتباط بين ابعاد الذكاء الشعوري (منفردة) والمنظمات البارعة

المنظمات البارعة	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.658*	الفهم
0.692*	الإدارة
0.478*	التعاطف والشعور
0.753*	العلاقات

سادساً. اختبار فرضيات تأثير ابعاد الذكاء الشعوري في المنظمات البارعة

١. اختبار فرضية تأثير ابعاد الذكاء الشعوري (مجتمعة) في المنظمات البارعة: يبين الجدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار اذ نلاحظ بان هناك تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري (مجتمعة) بوصفه متغيراً مستقلاً في تكوين المنظمات البارعة بوصفه متغيراً معتمداً اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٩,٢٩١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٤١) عند درجتى (١,٢١) وبمستوى معنوي (٠,٠٥) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٧٩)، اي أن (٤٨%) من التغير في المنظمات البارعة تفسره ابعاد الذكاء الشعوري، وهذه النتيجة تدعم الفرضية الرئيسة الثانية القائلة بان هناك تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري في تكوين المنظمات البارعة.

الجدول (١٣): تأثير ابعاد الذكاء الشعوري (مجتمعة) في المنظمات البارعة

المنظمات البارعة				المتغير المعتمد المتغير المستقل
الجدولية F	المحسوبة F	$R^2$	B0	B1
4.41	19.291	0.479	0.559	0.692

٢. اختبار فرضية تأثير ابعاد الذكاء الشعوري (منفردة) في المنظمات البارعة: في اطار اختبار فرضية البحث التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري منفردة بوصفه متغيراً مستقلاً في تكوين المنظمات البارعة بوصفها متغيراً معتمداً، اذ يبين لنا الجدول (٢٠) نتائج تحليل الانحدار، إذ نلاحظ ان اقوى علاقة تأثير كانت بين بعد الادارة والمنظمات البارعة وذلك وفقاً لقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (٠,٤٧٩) والتي تشير الى أن (٤٨%) من التغير في المنظمات البارعة يفسره بعد الادارة، في حين كانت أقل علاقة تأثير هي لبعد التعاطف والشعور اذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٢٢٩) أي أن (٢٣%) من التغير في المنظمات البارعة يفسره بعد التعاطف والشعور، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية القائلة بان هناك تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري (منفردة) في تكوين المنظمات البارعة، وكما موضح في الجدول (١٤).

الجدول (١٤): تأثير ابعاد الذكاء الشعوري (منفردة) في المنظمات البارعة

المنظمات البارعة					المتغير المعتمد المتغير المستقل
الجدولية F	المحسوبة F	$R^2$	B0	B1	
4.41	16.004	0.432	0.980	0.658	الفهم
0.658	19.300	0.479	0.611	0.692	الإدارة
4.41	6.234	0.229	1.140	0.478	التعاطف والشعور
4.41	27.451	0.567	0.391	0.753	العلاقات

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً. الاستنتاجات

- تقوم الاستنتاجات على استنتاج النتائج البحثية، ثم مقارنتها مع الطرح النظري، وعلى هذا النحو تم عرض الاستنتاجات وفقاً للآتي:
١. استنتجت الباحثة أن هناك ضعف في الدورات التدريبية المقدمة للعاملين في المجالات المتعلقة بالجانب الشعوري والسيطرة على المشاعر والاحاسيس الخاصة بهم.
  ٢. وجود عوامل عديدة تؤثر في الافراد العاملين في الشركة المبحوثة وتزيد من حماسهم في اداء العمل كالحوافز (المادية والمعنوية) بالإضافة الى تفهم الشركة لمشاعر الافراد العاملين فيها.
  ٣. تبين للباحثة وجود ضعف لدى الشركة المبحوثة في مجال ابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة مما انعكس سلباً على موقفها التنافسي مقارنة بالمنتجات المستوردة.
  ٤. ان الشركة المبحوثة لا تسعى الى استثمار قدرات الفرد العامل بالكامل لتحقيق الارباح على المدى البعيد بسبب ضعف الإمكانيات المادية واللوجستية.
  ٥. أظهرت نتائج علاقات الارتباط والتأثير في الشركة المبحوثة أن التزام الشركة بتوافر ابعاد الذكاء الشعوري يسهم وبدرجة كبيرة في تكوين منظمة بارعة يكون لها دور بارز في تحسين واقع الصناعة العراقي.

### ثانياً. المقترحات

- في ضوء الاستنتاجات طرح البحث مجموعة من المقترحات وهي كالآتي:
١. ينبغي على الشركة المبحوثة التعرف على اهم العوامل التي من شأنها التأثير في مشاعر العاملين فيها والاستفادة منها في ترشيد هذه المشاعر والسلوكيات باتجاه تحقيق اهداف الشركة.
  ٢. ضرورة زيادة اهتمام الشركة بدراسة ابعاد الذكاء الشعوري للعاملين فيها وكيفية الاستفادة منه في تكوين منظمات البارعة تلعب دوراً مهماً في خدمة الواقع الصحي.
  ٣. الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال دراسة الذكاء الشعوري وتكوين المنظمات البارعة، والاستفادة من كل ما هو جديد من خلال اقامة حلقات اتصال وتبادل معلومات مع المؤسسات الاكاديمية سواء كانت مكاتب استشارية او جامعات او غير ذلك.
  ٤. على الشركة المبحوثة الاهتمام بإنشاء علاقات وحلقات اتصالات فاعلة بين الادارة والعاملين والزبائن بشكل يؤمن تبادل المعلومات أولاً بأول.
  ٥. على الشركة المبحوثة البحث عن كافة السبل للعمل على استثمار امكانيات الفرد بأقصى حد ممكن.

### ثبت المصادر

#### أولاً. المصادر العربية

١. حامد، سهير عادل وحسون، شفاء محمد علي، (٢٠١٠)، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية/ دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون.
٢. جولمان، دانييل، (٢٠٠٠)، الذكاء العاطفي، مكتبة عالم المعرفة، الطبعة الأولى، الكويت.



## ثانياً. المصادر الأجنبية

1. Bar-on, R., (2005), the Bar-on Model of Emotional –Social Intelligence. Fernandez Berrocal and N. Extreera (Guest Editors), **Special Issue on Emotional Intelligence. Piscothema**, No 17. [WWW.eiconsortium.org](http://WWW.eiconsortium.org).
2. Bousted, Mary, (2005), Emotional Intelligence, Association of Teachers and Lecturers, ISBN: 1 902466 42 X.
3. Brandberry, Travis & Jean Greaves, (2013), The Emotional Intelligence Quick Book, Quality in Everything, The power of emotional intelligence.
4. Benner, Mary J. and Tushman, Michael L., (2003), Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, Vol 28.
5. Caspin Wagner, K., & Ellis, S. & Tishler, A., (2012), Balancing exploration and exploitation for firm's superior performance: The role of the environment, Annual meeting of the Academy of Management. Chakravarthy, a new strategy framework for coping with turbulence. **Sloan Management Review**, Vol 12, No 4.
6. Cooper, Robert & Sawaf, A., (1998), Executive EQ: Emotional Intelligence in business, publishing in London Library, **ISBN 127.547**.
7. Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H., (2010), modeling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity. **Journal of Management Studies**, 47.
8. Cavallo, K. & Brienza., D., (2002), Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. New Brunswick, NJ: **Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations**, Rutgers University.
9. Cavallo, K. & Brienza., D., (2002), Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson. New Brunswick, NJ: **Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations**, Rutgers University.
10. Duncan, R. & Killman, R. H., L. R. Pondy, and D. Sleven, (1976), the ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. **The Management of Organization journal**. Vol 12, No. 5. New York.
11. Floyd, Steven W. and Lane, Peter J., (2000), Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, **The Academy of Management Review**, Vol 25, Vo. 1, Published by: Academy of Management .
12. Furnham, A., (2014), Increasing Your Intelligence: Entity and Incremental Beliefs about the Multiple "Intelligences". **Learning and Individual Differences**, Vol 32.
13. Goleman, Daniel, (2012), communicating with Emotional Intelligence, the Interagency ADR Working Group, workplace Section Workplace Conflict Management Section.
14. Goleman, D., (1998), working with Emotional intelligence, London, Bloom sbury library, ISBN 178-748.
15. Holmqvist, Mikael, (2004), experiential learning processes of exploitation and exploration withinand between organizations: An empirical study of product development. **Organization Science Journal**, Vol 15.

16. Leybourne, Stephen A. & Sainter, Phillip, (2012), Advancing Project Management: Authenticating the Shift from Process to “Nuanced” Project-Based Management in the Ambidextrous Organization", **Project Management Journal**, Vol. 43, No. 6.
17. March, J. G., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science Journal**, Vol 2.
18. McGrath, Rita, (2001), exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. **Academy of Management Journal**, Vol 44.
19. McCarthy, I.P., & Gordon, B.R., (2011), Achieving Contextual Ambidexterity in R&D Organizations: A Management Control System Approach. **R&D Management Journal**, Vol 41.
20. Matthew, Lynch, (2016), 4 Dimensions of Emotional Intelligence for Students, **The edvocate journal**, Vol 10, No 3.
21. Mayer, J.D & Ciarrochi, J. Forgas, & J.D. Mayer, (2001), a field guide to emotional intelligence, (Eds). Emotional intelligence in everyday life.
22. Nadler, D., & Tushman, M. L., (1997), competing by design: The power of organizational architecture, New York Library Published, ISBN 457 – 365.
23. Orma, G. & Cannon, K., (2000), Everything You Wanted to Know About Implementing an E. Q. program, **Competence and Emotional Intelligence Quarterly journal**, Vol. 8, No.1.
24. Raisch, S., & Birkinshaw, J., (2008), Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, No 34, Vol 4.
25. O'Reilly, Charles A. and Tushman, Michael L., (2004), the ambidextrous organization, **Harvard Business Review**. Vol 10.
26. Reilly, Charles A. & Tushman, Michael L., 2010, "The Ambidextrous Organization", The Ambidextrous Organization, **Harvard Business Review**, Vol 1, No 6.
27. Sternberg, Robert. J, (2005), The Theory of Successful Intelligence, Revisit Interamericana de Psychologies, **Interamerican Journal of Psychology**, Vol 39, No 2.
28. Tushman, Michael L., (2013), **Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future**, Academy of Management Perspectives
29. Volberda, H. W. & Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., (2009), Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms, **Organization Science Journal**, Vol 20.