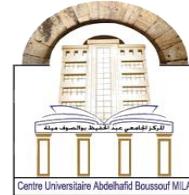




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المراجع : ..... 2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

### الذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لتسهيل وتحقيق الصناعات المترابطة - سوناريك - فرجيوة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (L.M.A)

تنحصر " إدارة أعمال "

#### إشراف الأستاذة

د. قبা�يلي أمال

#### إعداد الطلبة:

- بن عليش شمس الدين

- نصروش يوسف

## لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ل بصير فاطمة
مناقش	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	محبوب فاطمة
مشرقا ومقربا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	قبা�يلي أمال

السنة الجامعية 2020/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

## شكر وعرفان

الحمد لله شكرنا وعرفاناً ولهم الثناء والتجليل تقديرًا وامتناناً له  
الحمد أن كفانا ما أهمنا ولهم الشكر أن يسر أمورنا واعاننا في إتمام  
دراستنا، طوى لنا الصعوبات وذلل في طريقنا المشاق فأجزنا  
بتوفيقه وعونه هذا البحث والصلة والسلام على نبينا محمد وعلى  
آله وصحبه وسلم.

لا يسعنا في هذه الدراسة إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى  
من ساهمت في إخراج هذه الدراسة إلى النور استاذتنا المشرفة  
الدكتورة "أمال قبالي" حفظها الله، ولو لا ارشاداتها وتوجيهاتها  
لما خرجت هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

كما نتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة الأستاذة  
"لبصير فطيمة" رئيساً والأستاذة "محبوب فاطمة" مناقشاً على  
قبولهم وموافقتهم قراءة ومناقشة هذه الرسالة.

والشكر موصول للأستاذ "توميات ميلود" على ما قدمه لنا وإلى  
أساتذة معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير خاصة  
وإلى جميع أساتذة الجامعة عامة

إلى جميع طلبة الجامعة والعاملين والموظفين بمؤسسة سوناريك.

## إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى و أهله  
ومن وفي أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتشمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية  
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضل الله تعالى مهداة إلى الوالدين  
الكريمين حفظهما الله و أدامهما نوراً لدربى.

الشكر لكل العائلة الكريمة و الأخوات خاصة من الأخت الأكبر "يمينة، ريمة، التوأم صفاء و مروة فالأخت الصغرى أميرة".

ذلك الشكر و الامتنان و العرفان لرفيق الدرب في إنجاز هذا العمل  
"شمس الدين بن عليش".

الشكر للدكتورة "قبابلي أمال" الكريمة التي لم تبخ علينا بكل ما  
تملك من وقت و إرشاداتها القيمة.

كل الشكر للأساتذة الذين أشرفوا على مشواري الدراسي إلى هاته  
اللحظة.

الشكر للأصدقاء سواء خارج أو داخل الحرم الجامعي يتقدمهم الأخ  
"بوعريوة احمد ..."

يوسف

## إهدا

اهدي هذا الجهد المتواضع سائلا الله العلي القدير ان يكون عملا خالصا لوجهه الكريم وعنه  
نافعا يمتد به عملي.

الى كل من كان لها الفضل لتحقيق ما أنا عليه بعد الله... الى من علمتني العطاء بلا  
حدود... الى الشمس التي تضيء طرقي... الى من كانت مدرسة في الصبر والحنان والسداد  
وتعطاء... الى جنتي أمي الغالية (حدة) اطال الله في عمرها ومدتها بالصحة والعافية سائلا الله  
ان يشفيها.

الى من كد وتعب وبذل وأعطي... الى ذو القلب الكبير... الى من حرم نفسه الكثير كي  
يعطيني... الى من تمنى رؤيتي على ما انا عليه اليوم... الى ور العين وقرة العين أبي  
الغالي (محمد) أطال الله في عمره.

إلى اخوتي وأولاد اخواتي خاصة (بتول وسجود) حفظهم الله ورعاهم  
إلى كل من كان بجانبي يذلل الصعوبات... الى من صبر معى وكان عونا لي زميلي  
(يوسف) لإخراج هذا العمل المتواضع... إلى كل الأقارب والاحباب والزملاء كل باسمه.

اهدي لكم هذا الجهد المتواضع.

شمس الدين

## **ملخص:**

حاولنا في هذه الدراسة التحليلية التطبيقية التطرق الى موضوع الذكاء الاجتماعي و دوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية بالمؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة سوناريك -فرجيوة- حيث تم الخوض الى مفهوم الذكاء الاجتماعي كأحد الأسباب الرئيسية التي تحاول المؤسسات الاقتصادية تبنيها بغية الوصول الى اعلى المراتب و ضمان الاستمرارية و ذلك عبر مجموعة من الأساليب و الطرق و الابعاد الخاصة بالذكاء الاجتماعي و ربطها بأهم العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة الاقتصادية، وقد تناولت هذه الدراسة موضوع الذكاء الاجتماعي و دوره في نجاح مؤسسة سوناريك - فرجيوة-.

وتهدف الدراسة الى معرفة دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الوطنية لتسخير وتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات الأولية تم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 110 عامل في المؤسسة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26)

لتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على أساليب إحصائية متعددة، وتوصي الدراسة الى تبني مفهوم الذكاء الاجتماعي بالمؤسسة الاقتصادية عن طريق تحفيز العمال حتى يشعروا بالولاء والانتماء للمؤسسة وتشجيعهم على التعلم المستمر والتدريب والبحث لتحسين وتطوير العملية الإنتاجية والبحث العلمي بهدف الوصول الى مستوى عال من الكفاءة وبالتالي نجاح واستمرارية المؤسسة الاقتصادية.

## **الكلمات المفتاحية:**

**الذكاء الاجتماعي، نجاح المؤسسة الاقتصادية.**

## **Summary:**

In this applied analytical study, we tried broad a topic social intelligence and its role in the success of the economic enterprise the national institution for the realization and management of interconnected industries-sonarik- ferdjioua, where the concept of social intelligence was delved into as one of the main reasons, which economic institutions are trying to build in order to reach the highest ranks and ensure continuity. This is done through a set of methods, methods and dimensions of social intelligence and linking it to the most important factors essential to the success of the economic institution, the study dealt with the issue of social intelligence and its role in the-sonarik- ferdjioua.

The study aims to know the role of social intelligence in the success of the national institution for the management and achieving interconnected industries-sonarik- ferdjioua, the questionnaire was relied on to collect preliminary information and then distributed to study sample consisting of 110 workers, the statistical package for the social sciences (spss v26) has been used to analyze data and test hypotheses based on various statistical methods.

The study recommends adopting the concept of social intelligence in the economic institution by motivating workers to feel loyalty and encouraging them to continuous learning, training and research to improve and develop the production process, and scientific research in order to reach a high level of efficiency and thus the success and continuity of the economic enterprise.

## **Keywords :**

Social intelligence, the success of the economic enterprise.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهادء
II	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
19-2	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاجتماعي</b>
2	تمهيد:
8-3	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاجتماعي
3	المطلب الأول: مدخل عام حول الذكاء
5	المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الاجتماعي
7	المطلب الثالث: مظاهر الذكاء الاجتماعي
11-9	المبحث الثاني: اتجاهات ونظريات الذكاء الاجتماعي
9	المطلب الأول: اتجاهات الذكاء الاجتماعي
10	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للذكاء الاجتماعي
18-12	المبحث الثالث: طرق تنمية وتطوير الذكاء الاجتماعي وأهم استراتيحياته
12	المطلب الأول: قياس الذكاء الاجتماعي
15	المطلب الثاني: تطور دراسة البحث في مجال الذكاء الاجتماعي
16	المطلب الثالث: تنمية واستراتيجيات تدريس الذكاء الاجتماعي
19	خلاصة:

## فهرس المحتويات

<b>الفصل الثاني: التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية</b>	
53-21	تمهيد:
35-22	<b>المبحث الأول: خلق الميزة التنافسية ومدى تحكم المؤسسة في بيئتها في المؤسسة الاقتصادية</b>
22	<b>المطلب الأول: خلق الميزة التنافسية</b>
30	<b>المطلب الثاني: مدى تحكم المؤسسة في بيئتها</b>
45-36	<b>المبحث الثاني: التحسين المستمر والابتكار في المؤسسة الاقتصادية</b>
36	<b>المطلب الأول: التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية</b>
39	<b>المطلب الثاني: الابتكار في المؤسسة الاقتصادية</b>
50-46	<b>المبحث الثالث: جودة الخدمة ورضا الزبون في المؤسسة الاقتصادية</b>
46	<b>المطلب الأول: جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية</b>
48	<b>المطلب الثاني: رضا الزبون في المؤسسة الاقتصادية</b>
52-51	<b>المبحث الرابع: دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الاقتصادية</b>
51	<b>المطلب الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية</b>
51	<b>المطلب الثاني: مظاهر الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية</b>
52	<b>المطلب الثالث: قياس الذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية</b>
52	<b>المطلب الرابع: أساليب تنمية الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية</b>
53	<b>خلاصة:</b>
96-55	<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة</b>
55	تمهيد:
59-56	<b>المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة-سوناريك- وحدة فرجيبة</b>
56	<b>المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيبة</b>
57	<b>المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيبة</b>

## فهرس المحتويات

59	المطلب الثالث: أهمية وحدة فرجيبة، أهدافها، وعوامل إنتاجها
68-60	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
61	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
63	المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات
66	المطلب الرابع: حساب صدق وثبات الاستبيان
94-69	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجيبين واختبار الفرضيات
70	المطلب الاول: عرض وتحليل وصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجيبين نحو متغيرات الدراسة
81	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
96	خلاصة
98	خاتمة
103	قائمة المراجع
108	الملحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
60	مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات	01
62	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	02
63	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	03
64	يبين نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجيبين	04
67	يوضح الصدق الاتساق البنائي لإبعاد المحور الأول: الذكاء الاجتماعي	05
68-67	يوضح الصدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية	06
69-68	يبين الثبات عبارات الاستبيان باستخدام Cronbach's Alpha	07
70	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	08
70	يبين توزيع افراد العينة حسب العمر	09
71	يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
72	يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	11
73	يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات المسمى الوظيفي	12
-75-74 76	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات وابعاد المحور الأول: الذكاء الاجتماعي	13
77-76	ترتيب وتقييم ابعاد دور الذكاء الاجتماعي	14
-78-77 79	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات وابعاد المحور الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية	15
80	ترتيب وتقييم أبعاد نجاح المؤسسة الاقتصادية حسب وجهة نظر المستجيبين	16
83-82	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	17
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	18
86	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	19
87	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	20
88	نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02	21
90	يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	22
93-92	يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	23

# قائمة الاشكال

## فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
43	الأخضر الابتكار خارطة	01
70	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
71	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	03
72	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
73	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	05
74	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات المسمى الوظيفي	06
94	النموذج الميداني للدراسة	07

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
108	أداة الدراسة الاستبيانة	01
114	نتائج ومخرجات spssv26	02

# **مقدمة**

### مقدمة:

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يولد في جماعة، ولا يعيش إلا في جماعة تربطه بأفرادها دائمًا علاقات متبادلة، وإذا خرج منها هلك نفسياً ثم جسمياً وهذا ما يطلق عليه التفاعل الاجتماعي والذي يرتبط ارتباطاً مباشرأً بمهاراته الاجتماعية وعلاقاته مع الآخرين.

إن نجاح الإنسان وسعادته في الحياة يتوقفان على مهارات لا علاقة لها بشهاداته وتحصيله العلمي ولكن يتوقفان على مقدار ذكائه الاجتماعي وتفاعلاته وعلاقاته مع الآخرين، إذ إن الفرد لا يعيش في مجتمعه بمعزل عن الآخرين بل له علاقاته وتفاعلاته مع أفراد المجتمع الذي يعيش فيه ، والذي ينبغي عليه فهم نفسيتهم وشخصياتهم التي تدرج تحت ذكائه الاجتماعي ومدى قدرته على فهم من حوله فالذكاء الاجتماعي هو القدرة على فهم الرجال والنساء والفتىان والفتيات والتحكم فيهم وإدارتهم بحيث يؤدون بطريقة حكيمية في العلاقات الإنسانية ولذلك يعتبر الذكاء الاجتماعي من الجوانب الهامة في الشخصية، لكونه يرتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين وعلى تكوين علاقات اجتماعية ناجحة . أي إنّه بقدر ما يكون الإنسان ممتتعاً بالقدرة على التفاعل الاجتماعي وإقامة علاقات مع الآخرين بقدر ما يكون ذكيأً، وهذا ما يطلق عليه الذكاء الاجتماعي.

ومن الملاحظ أن هامش التطوير في الذكاء الاجتماعي أوسع بكثير من هامش التطوير في الذكاء العقلي ، ولا شك أن معظم القضايا والمشكلات والنزاعات والحوادث التي تحدث بين أفراد الأسرة الواحدة أو بين أفراد المجتمع أو بين الأسر والجماعات داخل المجتمع أو بين المجتمعات، سببها زيادة التوتر والانفعالات بصورة يصعب السيطرة عليها، وبالتالي قلة التفكير وعدم التحكم في هذه الانفعالات وخاصة السلبية منها بواسطة العقل، وبالتالي يظهر لنا أهمية الذكاء الاجتماعي ودوره الإيجابي في السيطرة على هذا القرن ، والذي اشتدت فيهصراعات النفسية سواء داخل المجتمع أو بين المجتمعات ، وما يتطلب هذا الضبط من ذكاء وتفكير بصفة عامة و الذكاء الاجتماعي بصفة خاصة ، فزيادة هذا النوع من الذكاء لدى أفراد المجتمع يؤثر في ضبط النفس والانفعالات بينهم ، ويساعد في تحويل هذه الانفعالات السيئة من كره وبغض واحتقار وشوشة وتدمير مؤامرات وغيبة ونميمة وإثارة الفتنة العدوانية ... الخ إلى الانفعالات الإيجابية من حب وتقدير المساعدات للمحتاجين واحترام وصدق وأمانة ، أي إلى إعلاء وتسامي لهذه الانفعالات السيئة في صورة يقبلها المجتمع وتساعد في تقدم وازدهار هذا المجتمع وبالتالي إبداعه لهذا فالذكاء الانفعالي هو جزء من الذكاء الاجتماعي ، من مكوناته الوعي بالذات أو الوعي بالانفعالات ، المشاعر ، الأحساس ، الأفكار وهذا الوعي بالذات وهو ما سماه الباحثون الذكاء الذاتي أيضاً ومن مكونات هذا الذكاء القدرة على السيطرة على انفعالاته بطريقة تتمي بقدراته العقلية والاجتماعية.

ونجاح المؤسسة الاقتصادية يعتمد على التعاون المشترك بين جميع أعضائها والتكميل بينهما والرقابة الذاتية والاحترام الفني للقائد وكذلك الالتزام والنزاهة في العمل والسعى لتطوير الذات واكتساب الخبرات لخدمة المصلحة الأساسية في العمل وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى العمل في إطار فريق متوازن من خلال توفير بيئة عمل مناسبة معنوية ومادية وتوفير المناخ المناسب للعمل والتدريب المستمر.

فالمؤسسة الاقتصادية تسعى إلى تحقيق أهدافها وتتضمن استمراريتها في السوق وذلك ان اعتمدت على مهارة الذكاء الاجتماعي لدى العاملين من خلال مجموعة من الابعاد والمهارات والعوامل الأساسية لتحقيق النجاح الاقتصادي والاستراتيجي في المؤسسة.

فقد توجب على المؤسسة ضرورة تبني الذكاء الاجتماعي ووضع برامج واستراتيجيات خاصة، لأنه من شأنها رفع الكفاءة المهنية للعامل وزيادة الإنتاجية، كما يجب على المؤسسة الحرص على أن ينتمي العامل إليها وأن يكون جزءاً أساسياً من كيانها لما له من أهمية في المحافظة على جودة مخرجاتها الإنتاجية، ففي حال غياب الانتباه فإن الرابطة بين العامل والمؤسسة لن تكون بالكيفية الصحيحة والسليمة فيحاول العامل الابتعاد شيئاً فشيئاً عن مؤسسته وهذا ما يؤدي إلى فشل المؤسسة.

### أولاً-إشكالية الدراسة:

بعد الذكاء الاجتماعي أحد أهم العوامل الأساسية لاستمرارية المؤسسة سواء من حيث الكفاءة المهنية أو الجودة وغيابه قد يؤدي إلى فشل أو تراجع مستوى المؤسسة كما قد يؤدي إلى مشاكل أخرى، وعلى هذا الأساس قمنا بدراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المتراطبة-سوناريك.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تكمن في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المتراطبة-سوناريك-  
فرجوية؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

1-ما مستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجوية؟

2-ما مستوى نجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجوية-؟

3-هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجوية؟

4-هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مظاهر الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجوية-؟

5-هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين قياس الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجوية؟

6-هل توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تتميم الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجوية؟

7-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين نحو ادراكيهم لمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجوية-تعزيز إلى المتغيرات الديمografية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)؟

8-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين نحو ادراكيهم لمستوى نجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجوية-تعزيز إلى المتغيرات الديمografية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)؟

### ثانياً-فرضيات الدراسة:

#### 1-الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك - وحدة فرجية.

وتترىع إلى:

#### أ-الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك - وحدة فرجية-؟

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مظاهر الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك - وحدة فرجية-؟

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين قياس الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك - وحدة فرجية-؟

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تمية الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك - وحدة فرجية-.

#### 2-الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكمهم لمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية-تعزي إلى المتغيرات الديمografية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

#### 3-الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكمهم لمستوى نجاح مؤسسة سوناريك - وحدة فرجية-تعزي إلى المتغيرات الديمografية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

#### ثالثاً-أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة اول دراسة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة ميلة تتناول موضوع الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة الاقتصادية.

- تعتبر توضيحاً لعلاقة الذكاء الاجتماعي بنجاح المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة سوناريك.

- لفت انتباه المؤسسة والمديرين والموظفين الى هذه الدراسة واثارها الإيجابية على المؤسسة والموظف.

- ينظر ان ستقييد الباحثون والمهتمون من هذه الدراسة لاعتبارها إضافة علمية جديدة.

- معرفة دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة وتحديد مظاهره وابعاده ومن ثم الاستفادة من نتائجه.

### رابعا-اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

-ابراز اهداف الذكاء الاجتماعي للوصول الى اهداف المؤسسة..

-التعرف على الأسباب والعوامل المؤدية لنجاح المؤسسة الاقتصادية داخل مؤسسة سوناريك؛

-التعرف على طرق اكتساب الذكاء الاجتماعي داخل مؤسسة سوناريك؛

-التعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي لدى عمال مؤسسة سوناريك.

-التعرف على مدى نجاح مؤسسة سوناريك.

- التعرف على مدى وجود ارتباط بين الذكاء الاجتماعي ونجاح مؤسسة سوناريك

### خامسا-أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثل في محاولة تحديد دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة سوناريك.

#### 1-الدّوافع الذاتية:

-الالهام والرغبة الشخصية في معرفة دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الاقتصادية.

#### 2-الدّوافع الموضوعية:

-قلة او عدم وجود دراسات تناولت موضوع دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الاقتصادية في جامعة ميلة وفي الجامعات الجزائرية.

-لفت انتباه المديرين والموظفين في الدور الكبير الذي يلعبه الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الاقتصادية.

### سادسا-منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اثبات صحة الفرضيات من عدمها اخترنا اتباع المنهج الوصفي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام للذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة الاقتصادية، وفي الجانب التطبيقي قمنا بإجراء دراسة باستخدام الاستبيان لتحليل النتائج.

### سابعا-حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة أساسا في الحدود البشرية والمكانية والزمانية

#### 1-الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في جميع موظفي مؤسسة سوناريك.

#### 2-الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية في اجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناريك.

#### 3-الحدود الزمانية:

قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة البحث والمتمثلة في موظفي مؤسسة سوناريك.

### ثامنا-الدراسات السابقة:

1- دراسة ( عمر سعود نجم الخماسيه، شهلا."محمد بدر".احمد أبو زهره، المجلد 46، العدد 1، ملحق 1، عمان، 2019) جاءت بعنوان: الذكاء الاجتماعي و علاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مرشدي و مرشدات مديرية التربية و التعليم منطقة عمان الثالثة، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الذكاء الاجتماعي و علاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مرشدي و مرشدات مديرية تربية و تعليم منطقة عمان الثالثة، تكونت عينة الدراسة من ( 90 ) مرشدًا و مرشدة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، استخدم الباحثان مقياس الذكاء الاجتماعي و مقياس الأداء الوظيفي لتحقيق أغراض الدراسة.

استقمنا من هذه الدراسة الى ابعاد الذكاء الاجتماعي وطرق تنميته والتي تم التطرق لها في الجانب النظري.  
2- دراسة (خليل محمد خليل عسقول، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009). جاءت بعنوان: الذكاء الاجتماعي و علاقته بالتفكير الناقد وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة، هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والتفكير الناقد وعلاقته بعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة، وقد تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما علاقة الذكاء الاجتماعي بالتفكير الناقد لدى طلبة الجامعة وبعض المتغيرات؟ وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحليل المحتوى، وهو أسلوب مأثور في تحليل الكتب، وتكونت عينة الدراسة من (381) طالب وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، وتكونت أدوات الدراسة من مقياسين، المقياس الأول مقياس الذكاء الاجتماعي و مقياس التفكير الناقد، وقد قام الباحث بالمعالجة الإحصائية لبياناته مستخدماً اختبار التجزئة النصفية للثبات، معامل ارتباط بيرسون، اختبار ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية وغيرها.

استقمنا من هذه الدراسة في بعض المفاهيم الأساسية للذكاء الاجتماعي وبعض المظاهر والاتجاهات المتعلقة به والتي تم التطرق لها في الجانب النظري.

3- دراسة( جميلة كتفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، جامعة محمد خضر "بسكرة" كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، 2014/2015) جاءت بعنوان: الذكاء الاجتماعي و علاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة "المسيلة"، هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الذكاء الاجتماعي و مهارات الاتصال التنظيمي لدى الأساتذة الإداريين-رؤساء الأقسام ونوابهم -بالجامعة الجزائرية ، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين مهارات الاتصال التنظيمي (مهارة التحدث، الاستماع، القراءة الكتابة، التفكير) والذكاء الاجتماعي، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث أجريت الدراسة على عينة تضم (40) رئس قسم ونائبه من مجموع ( 28 ) قسم موزعين على جميع كليات الجامعة، بنسبة (47%) والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ، واستخدمت الباحثة أدوات لجمع البيانات تمثلت في استبيان يتكون من مقياسين مقياس الذكاء الاجتماعي و مقياس مهارات الاتصال التنظيمي ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط( برسون ) (الحزمة الإحصائية spss) الانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية وكل هذا تم باستخدام نظام الخاتمة بالدراسات النفسية والاجتماعية ، لتحليل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة من الأساتذة رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة المسيلة.

استقمنا من هذه الدراسة الى تطور مفهوم الذكاء الاجتماعي واهم طرق تنميته والتي تم التطرق لها في الجانب النظري.

4- دراسة (مهند ارناؤوط، رسالة ماجister تخصص إدارة اعمال قسم علوم التسيير، الجامعة الافتراضية سوريا كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سوريا، 2017)، جاءت بعنوان اثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية، دراسة مسحية على المصادر الخاصة في محافظة دمشق، هدفت الدراسة الى معرفة اتجاه و شدة التأثير التمكين في جودة الخدمة المصرفية في بيئة جديدة و هي المصادر الخاصة في محافظة دمشق ، ووصف مستوى تطبيق التمكين، وكذلك وصف مستوى جودة الخدمة المصرفية في المصادر الخاصة في محافظة دمشق، وفقاً لآراء العاملين فيها و عملاؤها، وكذلك التعرف على ابعاد التمكين الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة المصرفية.

استقمنا من هذه الدراسة الى مفهوم جودة الخدمة ودور الموارد البشرية في تحقيق الجودة والتي تم التطرق لها في الجانب النظري.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتبيّن وجود اختلاف في الدراسات المدروسة من قبل الباحثين وبين دراستنا الحالية، ويظهر بشكل واضح أهمية الذكاء الاجتماعي كاستراتيجية نحو نجاح المؤسسة الاقتصادية وسنحاول وضع بعض نقاط الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

-الدراسات السابقة للذكاء الاجتماعي تم ربطها بمتغير آخر في حين الدراسة الحالية تم ربطها بمتغير نجاح المؤسسة الاقتصادية،

-اختلاف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث العينة، وميدان الدراسة، والمتغير التابع وغيرها، والطرق الإحصائية لحساب فروق متغيرات الدراسة.

وتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

-استخدام الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات من الباحثين محل الدراسة،

-عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

### تاسعاً- صعوبات البحث:

في دراستنا واجهنا عدة صعوبات منها ما يلي:

-صعوبة الحصول على المصادر والمراجع لقلة دراسة هذا الموضوع.

-الظروف غير العادية التي عرفتها البلاد بسبب فيروس كورونا أدت الى اغلاق الجامعة ما أثر سلباً على اعداد الدراسة.

-الانقطاع المتواصل وضعف شبكة الانترنت

-عدم وجود دراسات سابقة تربط بين الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة الاقتصادية.

### عاشرًا- هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي محل الدراسة والوصول الى الأهداف المرجوة تم تقسيم هذه الدراسة الى ما يلي:

### ١- مقدمة:

تعتبر مدخل لدراسة الذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة سوناريك والتي سعت لتوضيح مختلف الأساليب المتتبعة في اعداد هذه الدراسة من طرح الإشكالية، التساؤلات الفرعية، فرضياتها الرئيسية والفرعية، أهمية الدراسة، أهدافها، نموذج الدراسة ودوافعها وصعوباتها والدراسات السابقة ذات الصلة بأحد متغيراتها وأخيراً هيكلها.

### 2-الفصل الأول:

جاءت بعنوان الإطار النظري للذكاء الاجتماعي من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، وقد تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الذكاء الاجتماعي وفي المبحث الثاني إلى اتجاهات ونظريات الذكاء الاجتماعي، وفي المبحث الثالث إلى طرق تنمية وتطوير الذكاء الاجتماعي واهم استراتيجياته.

### 3-الفصل الثاني:

جاء بعنوان التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية، وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى خلق الميزة التنافسية ومدى تحكم المؤسسة في بيئتها في المؤسسة الاقتصادية، وفي المبحث الثاني إلى التحسين المستمر والابتكار في المؤسسة الاقتصادية، وفي المبحث الثالث إلى جودة الخدمة ورضا الزبون في المؤسسة الاقتصادية، وفي المبحث الرابع إلى دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الاقتصادية.

### 4-الفصل الثالث:

جاء بعنوان الدراسة الميدانية للذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة سوناريك، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى بطاقة تعريفية لمؤسسة سوناريك، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى عرض وتحليل نتائج المستجيبين واختبار الفرضيات.

### 5-خاتمة:

وهي حوصلة لمختلف نتائج الدراسة واهم التوصيات والاقتراحات بهدف استفادة جميع الأطراف المهمة بموضوع دراستنا.

# **الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاجتماعي**

### تمهيد:

إن ما يحتاجه الفرد داخل جماعته سواء كانت جماعة عمل أو أصدقاء أو عائلة، فإنه من المطلوب أن يتمتع بمزايا فردية تساعد في التعامل في التحسين في علاقته مع الآخرين وهذا ما يسمى بالذكاء الاجتماعي، ويتمثل في قدرة الفرد على إدراك أمزجة الآخرين من حيث الدوافع والمشاعر والتمييز بينها، وكانت بدايات الاهتمام بهذا الميدان سنة 1920 حيث أشير إلى وجود ذكاء يختلف عن الذكاء العام أو المجرد المتعارف عليه، ومنذ ذلك الحين اكتسب الذكاء الاجتماعي أهمية خاصة وفتح المجال أمام العديد من الباحثين من أجل دراسته والكشف عن المكونات الأساسية له والمقاييس الخاصة به كميدان مستقل ،فالذكاء الاجتماعي في المؤسسات موضوع ضروري للتعامل الناجح في المواقف التي تحيط بالمسؤولين والموظفين سواء بصورة يومية او غير ذلك، فبهذا الأسلوب يستطيع الموظف او العامل التعامل مع مسؤوله حتى وان كان من النوع المستبد او الدكتاتوري، وذلك من اجل الخروج من الازمة المحيطة باقل الخسائر الممكنة والطلع الى نجاح وبناء المؤسسة بشكل تدريجي.

وانطلاقاً من هنا سنحاول التعرف في هذا الفصل على الإطار النظري للذكاء الاجتماعي من خلال تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية الذكاء الاجتماعي.

**المبحث الثاني:** اتجاهات ونظريات الذكاء الاجتماعي.

**المبحث الثالث:** طرق وتنمية الذكاء الاجتماعي واهم استراتيجياته.

### المبحث الأول: ماهية الذكاء الاجتماعي

يعتبر الذكاء عاملاً مهماً ومؤثراً على الحياة الأكاديمية والاجتماعية والوجدانية لفرد، والذكاء باعتباره مكون من مكونات الإنسان له قابلية للدراسة وذلك من خلال ممارسة الفرد للذكاء في صور متعددة والتي شكلت للعلماء الأوائل النقاط الأولى في دراسة الذكاء بشكله العام، وان مكانة الذكاء في علم النفس وسيطرته على جزء من اهتمامات علماء النفس ودراساتهم جعلت له قدرة حقيقة على تطوير الفرد وإنشائه لأفضل المجتمعات.

ونحن نحاول في هذا المبحث التعرف على كل ما يتعلق بالذكاء الاجتماعي من حيث المفهوم والتطور والمكونات والابعاد ومظاهر الذكاء الاجتماعي.

#### المطلب الأول: مدخل عام حول الذكاء

يعد الذكاء من أهم المفاهيم والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في وقتنا الحالي ولذا سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الذكاء بطرق مختلفة.

#### أولاً-مفهوم الذكاء:

لقد اهتم علماء النفس والمربيون بدراسة مفهوم الذكاء والتعمق فيه، وذلك لما تميز به هذا الموضوع من تأثير و انعكاسات متوقعة على الكثير من المجالات والجوانب الاجتماعية والتعليمية والتربوية بل وحتى الإدارية منها، وبهتم العامة بمفهوم الذكاء لما يتوقع أن يتحقق لهم من مردود سواء على المستوى النفسي أو الاجتماعي أو العملي، بل وصل الأمر إلى عدم الاتفاق على مقياس موحد للذكاء، إلا أن هذا لم يمنع علماء النفس والمستفيدين منه من الاستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء وبناء مقاييس للذكاء تتميز بالثبات والصدق في التنبؤ بمستوى الذكاء للأفراد .<sup>1</sup>

#### 1-تعريف الذكاء:

عرف تشارلز سبيرمان في عام 1904م أن مفهوم الذكاء يشمل عامل ذكاء رئيسي ويقع تحت هذا العامل عدة عوامل خاصة، ولكن هذه العوامل لها أهمية ثانوية بالنسبة للعامل ككل، كناته على أسمه ويطلق عليها أيضاً نظرية العاملين، وأطلق عليها نظرية سبيرمان وتعني الذكاء العام والذكاء الخاص، وأشار سبيرمان إلى أن كل نتاج عقلي يتأثر بعاملين هما :عامل عام يؤثر في هذا الأداء وفي كل أداء يقوم به الفرد، وعامل خاص يقتصر تأثيره على هذا الأداء فقط، ولقد توصل سبيرمان إلى معرفة مدى التداخل والتشابك بين الاختبارات العقلية المختلفة وكذلك مدى انفصلها واستقلال بعضها عن بعض بواسطة إيجاد معامل الارتباط بين نتائج تلك الاختبارات.<sup>2</sup>

والحقيقة ان الذكاء له اهداف عديدة سنجاول التطرق لها لاحقا.

#### 2-أهداف الذكاء:

للذكاء اهداف عديدة ذكر منها:<sup>3</sup>

#### 1-الذكاء كقدرة على الفهم:

ويهدف الذكاء كقدرة على الفهم إلى إدراك وتكوين العلاقات وتكوين المفاهيم والقيام بعملتي التجريد والتعليم أي أنه يدرك العلاقات الرابطة للظواهر.

<sup>1</sup>-حسين عبد العزيز الدريري، "الذكاء الاجتماعي وقياسه في الثقافة العربية"، مجلة التربية، جامعة قطر، مجلد رقم 25، العدد 64، 1984، ص:15.

<sup>2</sup>-جابر عبد الحميد جابر، "الذكاء ومقاييسه"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997، ص:125.

<sup>3</sup>-طارق عبد الرؤوف عامر، "الذكاءات المتعددة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص:46.

## الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

### بـ- الذكاء كقدرة على التلاوم:

إذا كان الكائن لا يستطيع أن يحافظ على بقائه إلا بالتلاوم مع المحيط الخارجي الذي يعيش فيه ولا سيما إذا وجدت العوائق ونشأت الصعوبات التي لا بد للكائن الحي من التغلب عليها لحفظ بقائه.

### جـ- الذكاء كقدرة على الإبداع:

إذا كان الذكاء يتجلّى في قابلية التلاوم، فإن التلاوم يقتضي من الإنسان أن يبدع حلول جديدة للتغلب على الصعوبات أو إثلافها فاعتماده على خبراته السابقة كانت لتزوده بما يسمح له بمجابهة الأوضاع الجديدة، لذلك فإن ذكاء الإنسان يتوجه أول ما يتوجه نحو العمل ويسعى إلى إيجاد الوسائل المادية والفكرية.

من خلال التعريف السابقة نجد أن جميعها لم تخلو من الإشارة إلى تكيف الفرد مع البيئة بشكل ذكي وهذا يدل على أن للذكاء أهمية كبيرة في حياة الفرد لكونه القدرة التي تكشف عن قدرة الفرد ونجاحه في التوافق مع الآخرين واستعداده للتعلم وزيادة الخبرة لديه وان اختلاف العلماء والمهتمين في تعريف الذكاء لا ينقص من كينونة الذكاء كونه المبرز المهم لشخصية الفرد، لذلك فإن للذكاء أنواع كثيرة سنحاول التطرق لها لاحقا.

### 3- أنواع الذكاء:

هناك عدة أنواع للذكاء تتمثل في:

اـ- الذكاء اللغوي :ويعني قدرة الفرد على تناول ومعالجة واستخدام بناء اللغة ومعانيها في مها ارت التعبير عن النفس أو في مخاطبة الآخرين.

بـ- الذكاء المنطقي الرياضي :ويتمثل في القدرة على التفكير المنطقي وحل المشكلات والاستدلال بين النماذج وإدراك العلاقة .

جـ- الذكاء البصري المكاني :ويعني القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة من خلال المهارات والتعرف البصري والتعبير البصري والصور العقلية والاستدلال المكاني<sup>1</sup>.

دـ- الذكاء الجسدي الحركي :ويشير إلى القدرة على ربط أعضاء الجسم بالعقل لأداء بعض المهام مثل اللاعب الرياضي أو استخدام اليدين لإنتاج بعض الأشياء مثل الطبيب الجراح والنحات والرسام.

هـ- الذكاء الموسيقي :ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك وإنتاج الصيغ الموسيقية المختلفة والجرس الموسيقي ونوعية الصوت.

وـ- الذكاء الاجتماعي :ويعني قدرة الفرد على التواصل والتفاعل الاجتماعي الإيجابي مع الآخرين<sup>2</sup>.

يـ- الذكاء الشخصي :ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك مشاعره ودوافعه واستخدام المعلومات لشئون حياته واتخاذ القرارات المناسبة له.

سـ- ذكاء الطبيعة :ويعني القدرة على استكشاف وتمييز وتصنيف الأشياء التي توجد في الطبيعة والحيوانات والصخور.<sup>3</sup>

بناء على ما سبق يمكن القول ان لكل فرد او موظف في مؤسسة ما يطغى عليه نوع من الذكاء يميزه ويجعل له شخصية منفردة تتضمن جوانب أخرى أكثر من مجرد البراعة في العمل.

<sup>1</sup>-خليل محمد عسقول،"الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 22.

<sup>2</sup>-جميل الطهراوي،"الذكاء الاجتماعي"، مجلة السعادة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، العدد 125، ص-ص: 13-12.

<sup>3</sup>-السيد فؤاد البهبي،"الذكاء"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، القاهرة، مصر، 2000، ص: 112.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

### المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الاجتماعي

لقد اكتسب الذكاء الاجتماعي أهمية خاصة وفتح المجال أمام العديد من الباحثين لدراسته والكشف عن مكوناته ووضع مقاييس خاصة به كميدان مستقل وكذلك مدى أهميته في المؤسسات الاقتصادية، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تعريف وتطور الذكاء الاجتماعي ومكوناته وأبعاده.

#### أولاً تعريف الذكاء الاجتماعي:

عرفه ثورندايك باعتباره "القدرة على فهم الرجال، والنساء، والأولاد، والبنات، والتحكم فيهم وإدارتهم والتصرف بفطنة في العلاقات الإنسانية".<sup>1</sup>

وهذا التعريف يعتبر مقتضاناً نوعاً ما على الفهم للأخرين بهدف التحكم فيهم وإدارتهم، لكن بعد ذلك ظهرت التعريفات اللاحقة أكثر شمولية واتساعاً.

الذكاء الاجتماعي هو "القدرة على اكتشاف وفهم الحالة النفسية والمزاجية للآخرين ودوافعهم ورغباتهم، ومقاصدهم، ومشاعرهم، والتمييز بينها والاستجابة لها بالطريقة المناسبة، وهذا الذكاء يضم الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات وهو يظهر بوضوح لدى المعلم الناجح وللأخيري الاجتماعي والسياسي".<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه "القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين والتمييز بينها وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم، ويتضمن الحساسية لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات والقدرة على التمييز بين المؤشرات المختلفة".<sup>3</sup>

ويسمى أيضاً ذكاء التعامل مع الآخرين وهو "القدرة على العمل التعاوني والقدرة على الاتصال الشفوي وغير الشفوي مع الآخرين ويتضمن استعمال فهم الشخص لأهداف الآخرين ودوافعهم ورغباتهم لكي يتفاعل معهم بطريقة مرضية كما يفعل السياسي والبائع".<sup>4</sup>

ويعرفه زهران بأنه "قدرة الفرد على إدراك العلاقات الاجتماعية، وفهم الناس والتفاعل معهم وحسن التصرف في المواقف الاجتماعية، مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي، ونجاح الفرد في حياته الاجتماعية".<sup>5</sup> وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الذكاء الاجتماعي هو مزيج من القدرات التي يمتلكها الفرد أو الموظف تمكنه من فهم بقية الموظفين أو العمال لبناء علاقات ناجحة معهم وهنا تظهر أهمية الذكاء الاجتماعي بالنسبة لجميع العمال الذين يحتلون مواقع اجتماعية قيادية في المؤسسة عموماً، وأنهم بحاجة لهذا النوع من الذكاء وتطويره لهذه الفئة باعتبارهم القادة الأساسيين في المؤسسة.

والحقيقة أن مفهوم الذكاء الاجتماعي تطور عبر عديد من الفترات سنتطرق له لاحقاً.

<sup>1</sup>-كارل البرشت، "الذكاء الاجتماعي، علم النجاح الجديد"، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، 2006، ص:32.

<sup>2</sup>-إبراهيم محمد المغازي، "الذكاء الاجتماعي والوجوداني والقرن الحادي والعشرين"، مكتبة الایمان، المنصورة، مصر، 2003، ص:29.

<sup>3</sup>-أحمد التمرى، "الذكاء الوجوداني وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص:34.

<sup>4</sup>-أحمد عبد المنعم الغول، "الكفاءة الذاتية والذكاء الاجتماعي وعلاقتها ببعض الجوانب الوجودانية لدى المعلمين التربويين وغير التربويين وإنجاز طلابهم الأكاديمي"، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة أسيوط، مصر، 1993، ص: 75.

<sup>5</sup>-السيد إبراهيم السعادونى، "الذكاء الوجودانى، اسسه، تطبيقاته تتميته"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص:110.

## الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

### ثانياً - تطور مفهوم الذكاء الاجتماعي :

يرى البعض أن الذكاء الاجتماعي ليس جديداً فقد اقترحه ثورندايك في مقال نشره سنة 1925 بعنوان الذكاء الاجتماعي: هو أحد أوجه الذكاء العاطفي، وفي تلك الفترة ظهرت وجهة نظر أخرى لسيكولوجيين آخرين أكثر تشاواماً بالنسبة للذكاء الاجتماعي وكان الذكاء الاجتماعي كما يرون أنه قدرة على خداع الآخرين وجعلهم يفعلون ما نريد سواء بإرادتهم أو رغمهم.

و قبل ذلك كانت بداية الاهتمام بهذا النوع من الذكاء على يد ثورندايك عندما أشار إلى وجود مظاهر من مظاهر الشخصية، يتميز بما هو متعارف عليه من صور الذكاء العملي، أو الذكاء المجرد، أطلق عليه اسم الذكاء الاجتماعي، وقد قسم الذكاء إلى: الذكاء الميكانيكي، الذكاء المعنوي والذكاء الاجتماعي.<sup>1</sup>

وبعد ذلك اهتم العلماء بدراسة هذا النوع من الذكاء، والمكونات التي يقوم عليها، والمقاييس التي يمكن الاعتماد عليها في قياسه فقد اقترح سبيرمان عام 1927 ما سماه العلاقة السيكولوجية، بحيث تخضع لقانونية الابتكار في إدراك العلاقات والمتصلات.

وفي عام 1983 نشر جارنر كتابه "اطر العقل" عن نظريته في الذكاء المتعدد أشار فيه إلى الذكاء الاجتماعي وأسماه *interpersonnel*.

وقد توالى البحث بعد ذلك منها دراسة مارلو يؤكّد فيها أهمية الذكاء الاجتماعي في تقييم احتياجات التدريب في نطاق العمل للتدريب التكنولوجي مع الآخرين.<sup>2</sup>

و عموماً فإن للذكاء الاجتماعي الآن أهمية خاصة لدى مختلف الباحثين في السلوك، وإن اختلف منظور كل منهم إليه، سواء من حيث كونه قدرة عامة على فهم الناس والتفاعل معهم أو هو قدرة معرفية نوعية متضمنة في نموذج بناء العقل كما قدمه جيلفورد، كما أن للذكاء الاجتماعي عدة مكونات ستحاول التطرق لها لاحقاً.

### ثالثاً - مكونات الذكاء الاجتماعي:

لقد حاول العلماء إثبات أن للذكاء الاجتماعي مكونات خاصة به مما يثبت استقلاليته عن باقي الأنواع الأخرى للذكاء اللغطي، والذكاء العام، فقد توصل مارلو إلى أن الذكاء الاجتماعي عبارة عن مكونين:

1-الأداء الاجتماعي: وهو السلوك الفعلي في المواقف الاجتماعية الذي طبيعته المنفعة المتبادلة.

2-الكفاءة الاجتماعية: وهي القدرة الخاصة للشخص على التعامل مع الآخرين بطريقة ملائمة، أي القدرة على التصرف بشكل فعال اجتماعياً<sup>3</sup>.

ويوضح مارلو أن للكفاءة الاجتماعية ثلاثة مكونات هي:

أ-الفعالية الذاتية الاجتماعية: وهي الشعور بالثقة، والتمكن من النجاح والتفاعل الاجتماعي.

ب-المهارات الاجتماعية: وتكون من عنصرين، هما: المهارات السلوكية والمعرفية الاجتماعية.

ج-الاهتمام الاجتماعي: ويتناول الدافع الذي يوجه السلوك للهدف، ويعكس اهتمام الشخص بالهدف واهتمام الناس به وحدد أورليك خمسة مكونات للذكاء الاجتماعي:

-إدراك الآخرين (الحالات النفسية الداخلية)؛

-القدرة العامة على التعامل مع الآخرين؛

-معرفة العادات والأدوار في الحياة الاجتماعية؛

-الاستبصار والحساسية للمواقف الاجتماعية المعقّدة؛

<sup>1</sup> سليمان الخضري، "الفرق الفردية في الذكاء"، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة ، مصر، 1990، ص: 125.

<sup>2</sup> محمد غازي الدسوقي، "الذكاء الاجتماعي لمشرف في الأنشطة التربوية، قرنة فانقة في النجاح المهني"، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص: 83.

<sup>3</sup> حسين أبو رياش وأخرون، "الدافعية والذكاء العاطفي"، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص: 112.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

-استخدام التكتيكات الاجتماعية في المعالجة الاجتماعية<sup>1</sup>؛  
وان للذكاء الاجتماعي مكون متعدد الأبعاد سناحول التطرق له لاحقا.

#### رابعاً - أبعاد الذكاء الاجتماعي:

كما حدد مارلو مكونات الذكاء الاجتماعي فقد قام بتحديد أبعاده أيضاً وتمثلت في خمسة أبعاد كالتالي:

1- الاهتمام الاجتماعي: يشير إلى مستوى ميل واهتمامات الشخص في أي مجموعة بشرية.

2- المهارات الاجتماعية: وتشير إلى قدرة الفرد على استخدام مهارات التفاعل الاجتماعي الكفء مع الآخرين.

3- مهارة التعاطف: وتشير إلى فهم افكار ومشاعر الآخرين والتعاطف معهم.

4- القلق الاجتماعي: يشير إلى مستوى قلق الفرد وخبرته في مختلف المواقف الاجتماعية.

5- المشاعر الوجدانية: وتشير إلى قدرة الشخص على الإدراك، أو التنبؤ بردود فعل الآخرين على سلوك ما نحوهم<sup>2</sup>.

وانطلاقاً مما سبق نعتبر جل الأبعاد وسيلة تواصل وتفاعل وثيق بين افراد المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، وسناحول التطرق إلى مظاهر الذكاء الاجتماعي في المطلب الموالي.

#### المطلب الثالث: مظاهر الذكاء الاجتماعي

نتعرف على الذكاء الاجتماعي من خلال المظاهر التي تدل عليه وذلك من خلال سلوك الفرد الذي يتمتع بالذكاء الاجتماعي سواء من خلال تقديره لنفسه أو من خلال معاملته مع الآخرين لذلك فإن الاجتماعي مظاهر عامة ومظاهر خاصة تتمثل في تعامله مع الأفراد.

#### أولاً - المظاهر العامة للذكاء الاجتماعي:

تتجلى مظاهر الذكاء الاجتماعي فيما يلي:

1- التوافق الاجتماعي: ويتضمن التفاعل مع الآخرين، والالتزام بأخلاقيات المجتمع، والامتثال للمعايير والقواعد الاجتماعية والاقتصادية، وتقبل التغيير والتفاعل الاجتماعي والاقتصادي، والعمل لتحقيق رضا العملاء وأفراد المنظمة.

2- الكفاءة الاجتماعية: وتتضمن الكفاح الاجتماعي، وبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات داخل المنظمة وخارجها، وتحقيق توازن مستمر بين الفرد وبينه الاجتماعية والاقتصادية لإشباع الحاجات الشخصية والاجتماعية.

3- النجاح الاجتماعي: ويتضمن النجاح في معاملة الآخرين ويتجلّى في النجاح في الاتصال الاجتماعي مهنياً وإدارياً... الخ.

4- المساعدة: وتتضمن الالتزام سلوكياً بالمعايير الاجتماعية في المواقف والمناسبات الاجتماعية.

5- الاتباع: ويتضمن ذلك إتباع السلوك المرغوب اجتماعياً وأصول المعاملة والتعامل السليم مع الآخرين.<sup>3</sup>

#### ثانياً- المظاهر الخاصة للذكاء الاجتماعي:

يمكن تلخيص هذه المظاهر فيما يلي:

1- حسن التصرف في المواقف الاجتماعية: ويتضمن ذلك حسن التصرف في مواقف مختلفة كالقيادة والتبعية ومواقف التفاعل الاجتماعي والمعاملات التجارية والموافقة المحرجة.

<sup>1</sup>- إبراهيم محمد المغازي، مرجع سابق ذكره، ص: 74.

<sup>2</sup>- فضلون سعد الدمرداش، "المذكاءات المتعددة والتخصیل الدراسي"، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 30.

<sup>3</sup>- محمد غازى الدسوقي، مرجع سابق ذكره، ص: 96.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

2- التعرف على الحالة النفسية لآخرين: ويتضمن ذلك قدرة الفرد على التعرف على حالة الآخرين، سواء في حالة الفرح أو الغضب أو الثورة أو اليأس.

3- القدرة على تذكر الأسماء والوجوه: ويتضمن ذلك اهتمام الفرد بالآخرين مما يساعد في قدرته على تذكر وجوههم وأسمائهم.

4- سلامة الحكم على السلوك الانساني: ويتجلی ذلك في فهم التعبيرات الإنسانية وقدرة الشخص على معرفة الحالة النفسية للأفراد داخل المنظمة، وذلك من خلال إدراك دلالات بعض تعابير الوجه، أو الإيماءات، أو أوضاع الجسم، أو غير ذلك من المؤشرات التعبيرية.

2- روح الدعاية والمرح: هو القدرة على الاشتراك مع الآخرين في مرحهم ودعابتهم وظهور علامات المحبة والألفة المتبادلة مع الآخرين.<sup>1</sup>

وانطلاقاً مما سبق تساهم مظاهر الذكاء الاجتماعي في تحقيق القدرة على الانسجام والتفاعل الجيد مع الآخرين من أجل تحسين المهارات الالزمة لتحقيق الأهداف والتطلع لنجاحات ورؤيه المنظمة.

يقوم الذكاء الاجتماعي على نظريات واتجاهات للذكاء الاجتماعي ستنتطرق لها في البحث المولى.

<sup>1</sup>-جميل الطهراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

### المبحث الثاني: اتجاهات ونظريات الذكاء الاجتماعي

إن المتتبع للأطر النظرية والأدبيات والأبحاث السابقة، يجد أن هناك اتجاهات ومداخل نظرية في تفسير الذكاء الاجتماعي من وجهة نظر خاصة بكل اتجاه، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى اتجاهات ونظريات مفسرة للذكاء الاجتماعي.

#### المطلب الأول: اتجاهات الذكاء الاجتماعي

يمكن تقسيم اتجاهات الذكاء الاجتماعي إلى أربعة اتجاهات وهي كالتالي:

##### أولاً - الاتجاه السلوكي:

يؤكد هذا الاتجاه بأن الذكاء الاجتماعي يمثل قدرة الفرد على فهم الآخرين والتعامل السليم معهم من خلال العلاقات القائمة بينهم داخل المنظمة والتصرف بحكمة معهم حيث أن نجاح الفرد والمنظمة في الحياة العملية ناتج عن أنه لا يحاكي فراغ وإنما يعيش وسط تجمعات بشرية يتفاعل معها ويؤثر فيها ويتأثر بها.<sup>1</sup>

##### ثانياً - الاتجاه العقلي:

ان الذكاء الاجتماعي يرتبط بالمحتوى السلوكي للفنون العقلية والذي يتضمن خبرات متعددة تحتوي على معلومات غير لفظية من خلال إدراك الأفراد للرموز التعبير المستخدمة اجتماعياً وإدارياً التي تتسم من خلال العلاقات الاجتماعية والمشاركة الفعالة مع الآخرين.<sup>2</sup>

##### ثالثاً - الاتجاه المعرفي:

بعض النظر عن الخبرات التي يكتسبها الفرد في مجال الذكاء الاجتماعي من خلال الاحتكاك المستمر والمشاركة مع افراد المنظمة نجد بأنه بإمكانه اكتساب وتعلم معارف او سلوك يجعله يتفاعل مع بيئته المنظمة أي ان الفرد يعمل لنفسه بيئه أفضل ولديه القدرة على تشكيل سلوكه.

##### رابعاً - الاتجاه المعرفي-الاجتماعي:

يتمثل في تفاعل الفرد مع الآخرين وعلاقاته ومدى فهمه لآخرين ليصبح لديه سياق اجتماعي وعملي يندرج تحت سلوكه وتصرفه.<sup>3</sup>

وفيما يلي عرض للنظريات المتعددة والمفسرة للذكاء الاجتماعي على حسب تطورها الزمني

#### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للذكاء الاجتماعي

##### أولاً-نظريّة ثورندايك:

يعد ثورندايك أول من قدم الذكاء الاجتماعي، والذكاء لديه متكون من عدد كبير من العناصر أو العوامل المنفصلة فكل أداء عقلي داخل المنظمة عبارة عن عنصر منفصل مستقل إلى حد ما عن بقية العناصر

<sup>1</sup>-حامد محمد عبد السلام زهران، "علم النفس الاجتماعي"، عالم الكتب، الطبعة السادسة، 1984.ص: 227-225.

<sup>2</sup>- محمود كاظم التميم وغيد سمير ثابت، "الذكاء الاجتماعي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار"، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009-2010، ص: 9-10.

<sup>3</sup>- حسين عبد العزيز الدريري، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

الأخرى غير انه قد يشترك مع كثير من العناصر في بعض المظاهر وهو لا يؤمن بشيء اسمه الذكاء العام، أو القدرة العقلية العامة وقد توصل ثورندايك إلى وجود ثلاثة أنواع من الذكاء هي:

**1- الذكاء المجرد:** وهو القدرة على معالجة المفاهيم والتفاعلات اللفظية الرموز التي تقوم بين أفراد المنظمة بكفاءة عالية.

**2- الذكاء الميكانيكي:** هو قدرة الفرد على التعامل مع الآلات والأجسام المادية ومعرفة كيفية تشغيلها.

**3- الذكاء الاجتماعي:** وهو القدرة على التكيف والتفاعل الاجتماعي والعملي بشكل فعال وإقامة العديد من العلاقات الاجتماعية بشكل جيد وناجح داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانياً-نظريّة العاملين "سبيرمان":

كان رأي سبيرمان في الذكاء انه ليس عملية مجددة من العمليات العقلية كالإدراك و التفكير و الاستنباط، بل هو عامل يؤثر على جميع العمليات و القدرات العقلية ، و العامل العام هو الذي يؤثر على سير العمليات المختلفة كالاستدلال و الابتكار و الإدراك بحسب مختلفة و بذلك فان الذكاء هو جوهر و أساس العمل و ليظهر في كافة استجابات الفرد و نشاطاته المختلفة، بالإضافة فهو يرى إن الفرد لكي يكون لديه قدرة على تحقيق انجازات عظيمة في أي عمل حياته لا بد أن يكون لديه درجات عالية من كل من العاملين العام و النوعي و إذا وجدت درجة متوسطة من كل منهما كان النجاح متوسطا أيضا و في نفس الوقت لا يمكن تعويض أي منها وقد اعتقد سبيرمان إن مقدار العامل العام لدى الفرد الواحد ثابت بصرف النظر عن نوع العمل الذي يستخدمه فيه و بسبب طبيعته كطاقة عقلية فإنه لا يتاثر بالتعليم أو التدريب أو البيئة و لا يمكن زيادة كميته بأية أساليب تربوية خاصة انه فطري و الوراثة عامل وراثي في تحديد مقداره لدى الفرد و لا ينطبق هذا على العوامل النوعية او الخاصة و التي يمكن أن تتأثر بشكل كبير بالأساليب التربوية المستخدمة و بالبيئة المحيطة بالفرد.

### ثالثاً-نظريّة العوامل المتعددة "ثيرستون":

يرى ثيرستون إن الذكاء هو مجموعة من القدرات والمهارات العقلية الأولية منفصلة عن بعضها البعض حيث إن هناك عمليات عقلية معقدة يظهر بينها عامل مشترك بشكل رئيسي للعمل بشكل متضاد للقيام ببعض المهارات ويظهر ذلك مثلا من خلال حاجة الفرد لاستخدام القدرات العددية والقدرة على تكوين التصور وبعد البصري والقدرة على الاستدلال لفهم الجبر والعمليات الرياضية والهندسية ويرى ثيرستون انه لا وجود لما يسمى بالعامل العام الذي يقف خلف جميع أنواع النشاط العقلي.<sup>2</sup>

### رابعاً-نظريّة جيلفورد:

يرى جيلفورد أن بنية العقل أو القدرات العقلية التي تتضمنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي (المحتوى، العمليات، والنتائج)، وبالرجوع إلى تصنیف جيلفورد فإن المحتوى السلوكي للفرد يقع ضمن بعد المحتويات، ويتضمن المحتوى السلوكي المعلومات الخاصة بسلوك الأفراد والاستدلال على أفكار ومشاعر

<sup>1</sup>-الغلول عماد عبد الرحيم والهنداوي علي فالح، "مدخل الى علم النفس"، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، الامارات العربية، 2004، ص: 309.

<sup>2</sup>-قاسم انتصار كمال، "الذكاء الاجتماعي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات لدى طلبة الجامعة"، مجلة البحث التربوية والنفسية، بغداد، 2009، ص: 12.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

الأفراد من مظاهر سلوكهم ويمثل هذا المستوى (الذكاء الاجتماعي) ويشمل ثلاثون (30) قدرة من المائة وعشرين (20) قدرة.<sup>1</sup>

#### خامساً-نظريّة أبو حطب:

صنف الذكاء إلى ثلاثة أنواع هي الذكاء المعرفي والذكاء الوجداني والذكاء الاجتماعي منطلاقاً من تصوره من أن الذكاء دالة نشاط الفرد ككل وفي المرحلة الثانية لتطور نظريته فإنه صنف الذكاء إلى ذكاء موضوعي واجتماعي وشخصي (ويتعلق الذكاء الاجتماعي لديه بالإدراك الاجتماعي وإدراك الأشخاص وكل المواد والرموز التي تستخدم اجتماعياً ويتبين في تعلقه بالعلاقات الاجتماعية والعملية بين الأفراد ويتم التعامل معه بطريقة التفاعل مع الآخرين).<sup>2</sup>

#### سادساً-نظريّة هوارد كاردنر:

اقترح كاردنر وجهة نظر جديدة بشأن الذكاء إذ يرى أن الذكاء بنية معقدة تتتألف من عدد كبير من القدرات المنفصلة والمستقل بعضها عن بعضها الآخر، وقد جاءت نظرية كاردنر نتيجة للاحظاته للعديد من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات عقلية خارقة في بعض الجوانب لكنهم لا يحصلون على درجات مرتفعة في اختبارات الذكاء.

ولقد أصبحت نظرية كاردنر في الذكاءات المتعددة موضع اهتمام على مستوى واسع وقد أكد عند عرضه لنظريته على الترابط بين كل من الذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي وذكر أنه رغم انفصالهما إلا أن العلاقات الضيقية داخل معظم المنظمات يجعلها غالباً ما يرتبطان معاً.

#### سابعاً-نظريّة ستيرنبرغ:

يرى أن الذكاء بنية تتتألف من ثلاثة أبعاد وهي «بعد المكونات والبعد السياقي وبعد الخبرات» وقد أشار إلى أن البعد السياقي يتضمن المشكلات المتعددة التي يواجهها الأفراد أثناء حياتهم وتفاعلاتهم اليومية داخل المنظمة ويمكن تصنيف هذا البعد إلى ثلاثة أنواع من الذكاء وهي الذكاء التحليلي والإبداعي والعملي.<sup>3</sup>

ويشير ستيرنبرغ إلى أن الذكاء الاجتماعي يقع ضمن الذكاء العملي ويتمثل في القدرة على فهم الآخرين والاستجابة بشكل لائق ولبق مع أفراد المنظمة والدافع المختلفة والقدرة على تشكيل العلاقات الاجتماعية العملية وتكون الصداقات فضلاً عن القدرة على التعرف على رغبات الآخرين.

جل ما تم التطرق له حول تفسير الذكاء الاجتماعي في كل من النظريات السابقة فهي تشتهر في كون إن الذكاء الاجتماعي تتمثل في قدرات الفرد سواء القدرات الشخصية السلوكية أو العقلية، العملية والاجتماعية بالتكيف والتفاعل بين الأفراد من خلال المشاركة.

ويقوم الفرد بعمله داخل المنظمة بميادين مختلفة مما يتطلب منه قدرة عقلية تسهل عليه ذلك ومنه ستنطرق في البحث المولى عن قياس القدرة على معرفة الحالات العقلية لفرد.

<sup>1</sup>-حامد محمد عبد السلام زهران، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

<sup>2</sup>-أبو حطب فؤاد عبد اللطيف، «الذكاء الشخصي (النموذج وبرامج البحث)»، الجمعية النفسية للدراسات النفسية، المؤتمر السابع لعلم النفس في مصر، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1991، ص: 19.

<sup>3</sup>-قاسم انتصار كمال، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

#### المبحث الثالث: طرق تنمية وتطوير الذكاء الاجتماعي واهم استراتيجياته

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى أهم المقاييس المستعملة في الذكاء الاجتماعي واهم الطرق لتنميته وتطوирه من خلال العديد من الاستراتيجيات المستعملة لذلك.

#### المطلب الأول: قياس الذكاء الاجتماعي

لقد نبه ثورنديك منذ وقت مبكر إلى مشكلات قياس الذكاء الاجتماعي فقد استبعد صراحة استخدام الاختبارات اللفظية الغير ملموسة للفرد في المنظمة وعبر عن شكوكه في استخدام الصور كمحتوى تتألف منها هذه الاختبارات تحل من الحياة الواقعية.

أما سبيرمان فكان يرى أن القدرة على معرفة الحالات العقلية والوجودانية للأخرين يمكن قياسها باختبارات من نوع النقيسات والتي تتضمن التفاعل الشخصي تتطلب من المفحوصين إدراك ما يحدث واستنتاج ما حدث من قبل التنبؤ بما سيحدث بعد ذلك وقد سجل سبيرمان بعض النتائج التي توصل إليها من دراسة مثل هذه الاختبارات والتي استنتج منها أن هذه الاختبارات تقيس شيء مشتركا إلى جانب اشتراكها في العامل العام، ومن بين هذه الاختبارات او المقاييس:

#### أولاً-مقاييس جامعة جورج واشنطن للذكاء الاجتماعي:

تضمن هذا النوع سبعة اختبارات فرعية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- اختبار الحكم في المواقف الاجتماعية العملية لفرد؛
- اختبار تذكر الأسماء الموجودة؛
- اختبار ملاحظة السلوك الفرد؛
- اختبار التعرف على الحالة العقلية من خلال الاحتكاك؛
- اختبار التعرف على الحالة العقلية من خلال تعبيرات الوجه؛
- اختبار المعلومات الاجتماعية؛
- اختبار تذوق النكت والفكاهة.

وفي الطبعات المتتالية حذف الاختباران الخامس والسادس، وأصبح المقاييس مكون خمسة اختبارات فرعية هي:

- اختبار القدرة على إصدار الأحكام في المواقف الاجتماعية؛
- اختبار القدرة على التعرف على حالة المتكلم النفسية؛
- اختبار القدرة على ملاحظة السلوك الإنساني لفرد؛
- اختبار القدرة على تذوق النكت وروح الداعبة والمزاح؛

<sup>1</sup>-جميل الطهراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

- اختبار القدرة على تذكر الأسماء الموجودة؛

وأعدت منه بعد ذلك صيغة قصيرة تتكون من أربعة أجزاء فقط:<sup>1</sup>

- التصرف في المواقف الاجتماعية؛

- التعرف على الحالة النفسية للمتكلم؛

- الحكم على السلوك الإنساني؛

روح الدعاية والمرح؛

وأعدت كذلك صيغة مختصرة تحتوي على جزأين فقط هما:

- التصرف في المواقف الاجتماعية؛

- الحكم على السلوك الاجتماعي.

وفي التعديل الجديد تم وضع اختبارين لقياس الذكاء وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- الاختبار الأول: "التصريف في المواقف الاجتماعية" يتكون من عشرين عبارة تعبر كل منها عن موقف اجتماعي به مشكلة تتطلب التصرف بشكل معين لحلها أو سؤالاً يتطلب إجابة تدل على حسن التصرف ويلبي كل موقف أربع استجابات وعلى المفحوص أن يختار إحدى هذه الاستجابات التي يعتقد أنها تمثل الاستجابة الصحيحة أو الرأي الصحيح.

- الاختبار الثاني: "الحكم على السلوك الإنساني" ويكون من خمسين عبارة تعبر كل منها على السلوك الإنساني، ويتطبق من المفحوص أن يقرر وجهة نظره ما إذا كانت العبارة صحيحة أم خاطئة.

#### ثانياً-مقياس العوامل الأربع للذكاء الاجتماعي لجيلفورد:

لقد ظل البحث في الذكاء الاجتماعي متوقفاً لسنوات عديدة إلى أن انتعش على يد جيلفورد وتلاميذه حين قدم نموذجه حول بنية العقل عام 1955 والذي تضمن ثلاثون قدرة مميزة للذكاء الاجتماعي (المحتوى السلوكي)

تعرف هذه الاختبارات باختبار الذكاء الاجتماعي ذات العوامل السبعة وهي:<sup>3</sup>

- اختبار المجموعات التعبيرية، ويقيس عامل معرفة الوحدات السلوكية؛

- اختبار الرسم الكاريكاتوري الناقص، ويقيس عامل معرفة المنظومة السلوكية؛

- اختبار الترجمات الاجتماعية، ويقيس عامل معرفة التحولات السلوكية؛

- اختبار الرسم الكاريكاتوري التنبؤي، ويقيس عامل معرفة التضمينات السلوكية؛

- اختبار الصور الناقصة ويقيس عالم معرفة المنظومة السلوكية؛

<sup>1</sup>-كارل البرشت، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

<sup>2</sup>-إبراهيم محمد المغازي مرجع سبق ذكره، ص: 185.

<sup>3</sup>-محمد غازي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

- اختيار تبديل الصور ويفسّر عامل معرفة التحولات السلوكية.

وقد تم مراجعة الاختبارات وحذفها منها الاختباران الخامس والسادس، وأصبحت هذه الاختبارات تسمى فيما بعد باختبارات الذكاء الاجتماعي ذات العوامل الأربع.

#### ثالثا-مقياس الذكاء الاجتماعي لأحمد الغول:

يتضمن اختبارات فرعية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- اختبار المواقف السلوكية الاجتماعية؛

- اختبار المواقف السلوكية اللفظية؛

- اختبار المواقف السلوكية المصور؛

- اختبار الأفعال السلوكية؛

واختبار التعبيرات الانفعالية وهمما عبارة عن رسوم كاريكاتورية.

#### رابعا-مقياس الذكاء الاجتماعي لونج وماكسويل وميرا:

استخدم وونج التصميم المتعدد السمات-المتعدد الأساليب في قياس الذكاء الاجتماعي، حيث أوضح العديد من الباحثين أن استخدام أكثر من طريقة في قياس نفس السمة يعطي ثقة أكبر في النتائج.

#### خامسا-مقياس جامعة ترومسو للذكاء الاجتماعي:

في ظل موجة الاهتمام بقياس الذكاء الاجتماعي من خلال استخدام أكثر من طريقة سواء لفظية أو ملموسة، خرج علينا ديفيد سيلفيرا اختبارات التقرير الذاتي في قياس الذكاء الاجتماعي، ويكون هذا الاختبار، وهو عبارة عن اختبار ورقة وقلم، من واحد وعشرين عبارة تمثل ثلاثة أبعاد وهي: تجهيز (معالجة) المعلومات الاجتماعية، المهارات الاجتماعية، الوعي (الإدراك) الاجتماعي.<sup>2</sup>

وهذا الاختبار هو في الحقيقة مقياساً فردياً يسمح بقياس الأبعاد الثلاثة للذكاء الاجتماعي في وقت واحد.

#### سادسا-مقياس الذكاء الاجتماعي لمحمد غازي:

أعد محمد غازي مقياساً للذكاء الاجتماعي يقيس أربعة أبعاد فردية اعتبرها مكونات للذكاء الاجتماعي وهي كالتالي:<sup>3</sup>

- الإدراك الاجتماعي والمعرفة الاجتماعية، كمكونات معرفيين؛

- الكفاءة الاجتماعية والتوافق الاجتماعي، كمكونات سلوكيين؛

بعد عرض المقاييس التي وردت في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة على الزمني يبدو ان هناك تطوراً متواصلاً للبحث في هذا النوع من الذكاء ويبقى بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والبحث خاصة في البيئة العربية والمحلية الجزائرية نظراً لنقص الأبحاث حوله.

<sup>1</sup> محمد غازي الدسوقي، المرجع نفسه، ص:121.

<sup>2</sup> حسين عبد العزيز الدريري، مرجع سبق ذكره، ص:29.

<sup>3</sup> محمد غازي الدسوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

## الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

### المطلب الثاني: تطور دراسة البحث في مجال الذكاء الاجتماعي

بدأ الاهتمام بدراسة الذكاء الاجتماعي، وبدا هذا الاهتمام واضحًا في دراسات كل من ثورندييك، بروم وديمبلاء. وازداد الاهتمام بعد ذلك، عند جيلفورد، وفورد". أشار عام 1920 ، إلى أن ثورندييك، وجيلفورد مظهر من مظاهر الشخصية، يمكن تسميته بالذكاء الاجتماعي، وأنه تميّز بما هو متعارف عليه كذكاء عملي، أو ذكاء مجرد . ولقد أوضح فورد في المؤتمر السنوي الأمريكي لعلم النفس بأن كثيرون من العلماء البارزين حاولوا دراسة الذكاء الاجتماعي ووضع نظرية له من حوالي ستين عاماً، ولكن لم يمكنهم أن يقدموا صورة واضحة لطبيعة هذا النوع من الذكاء بشكل محدد.

والملاحظ أيضًا أن مفهوم الذكاء الاجتماعي يمتد بأصوله إلى ثورندييك (1920) وأن مفهوم الذكاء الاجتماعي قد عاد للظهور في الوقت الحاضر، بعد غيبة زادت على نصف القرن.

وفي الأربعينيات من القرن العشرين كان مفهوم الذكاء الاجتماعي يندرج أحياناً تحت مفهوم الإدراك الاجتماعي . وهذا ما أوضحه تايلور، فيما بعد، حيث أشار إلى أن مفهوم الإدراك الاجتماعي يحتوي على

ثلاث مهارات وهي كالتالي:<sup>1</sup>

– القدرة على التمييز بين الحالات النفسية للأخرين؛

– القدرة على التنبؤ بالمواقف الاجتماعية؛

– القدرة على التصرف بصورة تناسب النظام الاجتماعي السائد.

وفي الخمسينيات من القرن العشرين كان مفهوم الذكاء الاجتماعي يندرج تحت مفهوم الإدراك الشخصي، وخاصة في برونزر وفي تلك الفترة كان الاهتمام بالذكاء الاجتماعي ضعيفاً، مقارناً بالاهتمام الواضح في مجال "الإدراك الشخصي" ، الذي كان البحث فيه مستمراً .

وفي السبعينيات اهتم جيلفورد وتلاميذه بالذكاء الاجتماعي وتوصل إلى عدد من القدرات تتنمي إلى ما يسمى بالمحتوى السلوكي حيث ذكر أن الذكاء الاجتماعي هو قدرة الفرد على تذكر وتجهيز المعلومات عند الأشخاص الآخرين فيما يتصل بمدركاتهم، وأفكارهم ومشاعرهم، وهي قدرة لها أهميتها عند أولئك الذين يتعاملون مباشرة مع الآخرين على نحو من الأنساء.

وقد قسم ثورندييك الذكاء إلى مايلي:<sup>2</sup>

– الذكاء الميكانيكي كما يبدو في المهارات العملية اليدوية الميكانيكية؛

– هو القدرة على فهم الآخرين والتفاعل معهم (Social Intelligence). الذكاء الاجتماعي ؛

– الذكاء المجرد (المعنوي) يتطلب معالجة الرموز والألفاظ والكلمات أو يبدو في القدرة على فهم الرموز والمعانٍ المجردة.

لم يبرهن على صحة هذا التقسيم برهاناً عملياً تجريبياً ولكن ثورندييك ومهما يكن أمر هذا التقسيم فقد أكدَ أهمية الذكاء الاجتماعي وتميزت فترة السبعينيات من القرن العشرين، بالنظر للذكاء الاجتماعي على أنه تكوين مستقل ومتميّز عن الذكاء العام، وكانت بداية ذلك دراسة كيتينج(1978) ، التي اهتمت بدراسة طبيعة

<sup>1</sup>-قاسم انتصار كمال، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

<sup>2</sup>-أبو حطب فؤاد عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص:14.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

الذكاء الاجتماعي، وتوصل فيها إلى أن الذكاء الاجتماعي مستقل عن كل من التحصيل الأكاديمي والذكاء العام .

وفي الثمانينيات من القرن العشرين ظهر التوجه الحديث في بحوث الذكاء الاجتماعي ونظرياته، وتجلى ذلك في دراسة جاردنر وهاتش(1988) ، وكما ظهرت المفاهيم المتعددة للذكاء الاجتماعي، والتي تتضمن، المدركات الداخلية والخارجية، والظروف البيئية، والمهارات الاجتماعية وبعض المتغيرات النفسية الأخرى.

ويتبين من خلال دراسة تطور الاهتمام بمجال الذكاء الاجتماعي على مایلي:<sup>1</sup>  
أن بدايات دراسة الذكاء الاجتماعي تعود إلى العقدين الثاني والثالث من القرن العشرين في دراسات ثورندايك وبروم وماك وغيرهم إلا أن مثل هذه الدراسات لم تعط صورة واضحة لطبيعة الذكاء الاجتماعي وعدم إمكان قياسه،

إن الذكاء الاجتماعي يمثل أهمية خاصة للمهتمين بعلم الاجتماع وعلم النفس على السواء، وإن اختلف منظور كل منهم إليه من حيث هو القدرة على فهم الناس والتفاعل معهم.  
وتتنوع جهود الباحثين الذين تناولوا موضوع الذكاء الاجتماعي، واختلفت نظرتهم له وذلك لاختلاف الإطار المرجعي والفكري الذي ينتمي إليه هؤلاء الباحثين وكذلك اختلاف وجهات نظرهم حيث إن كل منهم نظر للموضوع من زاوية معينة، واتخذت وجهات النظر هذه الصورة النظرية أحياناً، أو الأنموذج المحدد لأبعاد أو مظاهر هذا النوع من الذكاء أحياناً أخرى.

من خلال ما سبق فالذكاء الاجتماعي لا يقتصر على تطور دراسة بحث بل يتطلب تمية واستراتيجيات لتعزيزه سنحاول التطرق لها في المطلب الموالي.

### المطلب الثالث: تمية واستراتيجيات تدريس الذكاء الاجتماعي

على الرغم من الدراسات في تطوير الذكاء الاجتماعي توجب ذلك فرض تميته ووضع استراتيجيات لذلك.

#### اولا-تنمية الذكاء الاجتماعي:

قد يكون من الصادم للكثيرين إذا قلنا إن سلوك الفرد داخل المنظمة اليوم نتاج لتنشئة اجتماعية ينظمها ويحرك إجراءاتها ثلاثة قواعد أساسية ولذلك قد يتطور أو يكتسب الأفراد في ظل تواجدهم في مثل هذه النوعية من بيئه التنشئة الاجتماعية والعملية غير فعالة؛ تحول المشاعر الانفعالية غير المعبر عنها إلى أعراض بدنية ظاهرة وقد يلجؤون إلى حيل الدفاع النفسي . ولا شك أن افتقادهم للنماذج السلوكية الفعالة التي تعبّر أمامهم عن الانفعالات السلبية بصورة إيجابية مقبولة يجعلهم يمتلكون الأفعال السلوكية في التعبير عن مثل هذه الانفعالات لتصبح في نهاية الأمر القيام بالعمل بطريقة غير صحيحة مع توالي نوبات الإثيان بها جزءاً من رصيدهم السلوكي ، ونستطيع أن نقول عند هذه النقطة أن معظمهم لا يتعلمون مهارات التعبير عن الانفعالات بصورة ايجابية وبصورة مقبولة، كما أن الأنماط الأكثر شيوعاً في توافق الأفراد التي تبني أساليب معاملة غير سوية للتهديد والضغط تمثل في الغضب، لوم الآخرين ، التوتر والشروع وعدم الانتباه، وتجاهل المشكلة . وانتقال هذه الأنماط من الآباء إلى الأبناء ينتج أجياً تعاني مما يصطلاح على تسميتها

<sup>1</sup>-قاسم انتصار كمال، مرجع سبق ذكره، ص:117.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

بالعجز السلوكي الوظيفي، واستمرار هذه الحلقة المفرغة يفضي إلى استقرار أساليب التوافق السلبية وعدم الفاعلية الاجتماعية لدى هذه الأجيال، وعدم اتسامهم بأي معلم من معالم الذكاء الاجتماعي، وبغض النظر عن التباين في إجراءات هذه المداخل وتوجهاتها إلا أنها تتوجه تحقيق نفس الغاية وهي مساندة ودعم الصحة النفسية الإيجابية لدى الأطفال ومن جانب آخر أكد زهران على أن من أهم واجبات الأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام رعاية الذكاء الاجتماعي وتنميته لدى أطفالنا وشبابنا، وذلك عن طريق تعليمهم التصرف الاجتماعي في المواقف الاجتماعية المختلفة في صور المعايير السليمة والقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية.

ويلاحظ أن الفرد إذا هئت له بيئة غنية بالمحفزات فإن هذا ربما يساعد على تنمية ذكائه، وقد بيّنت الدراسات أن مثل هؤلاء الأفراد يكونون أذكي من بعض الذين لم تفتح عيونهم على مثل هذا الثراء.

فالبيئة الغنية بالمؤثرات تعمل على تفتح وازدهار الطاقة العقلية، وذلك على نقىض البيئة الفقيرة من المؤثرات، كما أن العوامل الاجتماعية تلعب دوراً هاماً في النمو العقلي، ونوع المؤثرات يغذي الذهن، فالأسرة التي توفر لأنبائها عناصر ثقافية وظروف تربوية مناسبة فإنها تساعده على زيادة محتويات ذهنهن، بعكس الأسرة التي تحرم أبناءها التربية الصحيحة فإنها قد تعوق نموهم الذهني وتضعف محتواه. كما أن الذات تنمو من خلال التفاعل الاجتماعي، نتيجة وضع الفرد في سلسلة من الأدوار الاجتماعية فإنّه يتعلم أن يرى بنفسه المواقف الاجتماعية المختلفة، وفي كل منها يتعلم المعايير الاجتماعية والتوقعات السلوكية<sup>1</sup>.

#### ثانياً- استراتيجيات تدريس الذكاء الاجتماعي في المؤسسات:

يحتاج بعض التلاميذ وقتاً ليصروفوا أفكارهم ويبعدوها عن الآخرين إذا أرادوا أن يعملوا على أفضل نحو في حجرة الدراسة، وهؤلاء المتعلمون الاجتماعيون قد أفادوا أعظم فائدة من بزوغ التعلم التعاوني ولكن بما أن لدى جميع الأطفال ذكاء اجتماعياً بدرجة أو أخرى، ينبغي على كل مربي أن يكون على وعي بالمداخل التدريسية التي تستوعب التفاعل بين الناس، ومن بين استراتيجيات الذكاء الاجتماعي ذكر ما يلي:<sup>2</sup>

##### 1- مشاركة الأصحاب:

وهي عبارة عن اشتراك تلميذين أو أكثر في الإجابة عن تساؤل أو تحضير درس أو البحث عن معلومة ما ويمكن أن تتطور إلى أن يدرس تلميذ تلميذاً آخر مادة معينة أو أن يدرس تلميذ أكبر سنًا تلميذاً أصغر في فصل مختلف.

##### 2- المجموعات التعاونية:

وهي استراتيجية تمكّن التلاميذ من الوصول إلى التعلم ذو المعنى، فالللاميذ يثيرون أسئلة، ويناقشون أفكاراً، ويقعون في أخطاء ويتعلمون فن الاستماع، ويحصلون على نقد بناء فضلاً عن أنه يوفر فرص تلخيص ما تعلموه في صورة تقرير، كما ويوفر فرص لضمان نجاح التلاميذ جميعاً، فالاعتماد المتبادل يقتضي أن يساعد التلاميذ بعضهم في تعلم المفاهيم وإتقان المهارات التي تتعلّمها المجموعة. وبذلك يتّعلم التلميذ من خلال التحدث والاستماع والشرح والتفسير والتفكير مع الآخرين ومع نفسه.

##### 3- ألعاب الرفع:

<sup>1</sup>- الزغول عماد عبد الرحيم والهنداوي علي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص: 325.

<sup>2</sup>- كارل البرشت، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للذكاء الاجتماعي

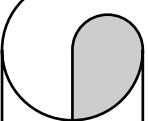
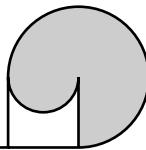
وهي استراتيجية ممتعة للتلاميذ وتحتاج لهم أن يتعلموا في سياق اجتماعي غير شكري، وهي عبارة عن إيضاح المعلومة للطلاب عن طريق الأحجية وذلك بأن يكتب المعلم الأسئلة على بطاقات والإجابة على خلفها ويستطيع الطالب أن يقلبوا الورقة لقراءة الجواب بينما يعجزون عن الإجابة وأيضاً أن تسأل أسئلة على بطاقات تتضمن البحث عن معنى كلمة أو ما شابه.

#### 4- المحاكاة:

وهي عبارة عن قيام التلاميذ بتمثيل حقبة تاريخية معينة أو حدث تاريخي هام وذلك من خلال ارتداء بعض الطلاب ملابس ذلك العصر ويتحولون حجرة الدراسة إلى مكان يمكن أن يكون موجوداً آنذاك ثم يمثلون كما لو كانوا يعيشون في ذلك العصر، وبذلك يبدأ التلاميذ في التوصل إلى نظرة ممتعة للموضوع الذين يدرسوه.

#### خلاصة:

مما سبق يتضح ان الذكاء الاجتماعي من العوامل الهامة في الشخصية لأنه يرتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين و على تكوين علاقات ناجحة و عندما يتمتع الفرد بالذكاء الاجتماعي هذا يعني انه يمتلك القدرة على التفاعل مع الآخرين داخل و خارج المؤسسة من ناحية و استقطابهم للعمل معهم من ناحية أخرى، و يتشكل الذكاء الاجتماعي من مزيج متوازن من الشعور باحتياجات الآخرين و اهتماماتهم الصريحة منها و الضمنية و من اكتساب مجموعة من المهارات التي تمكن من نجاح و التفاعل داخل المنظمة ، و قد أشار زهران الى أهمية رعاية الذكاء الاجتماعي و رعياته لدى افراد المنظمة عن طريق تعليمهم على التصرف الاجتماعي في المواقف الاجتماعية المختلفة في صور المعايير السليمة و القيم الاجتماعية الأخلاقية و الدينية، و اعتبرها من اهم واجبات الفرد .



# **الفصل الثاني:**

# **التأصيل النظري**

# **لنجاح المؤسسة**

# **الاقتصادية**

#### تمهيد:

أصبح نجاح المؤسسات الاقتصادية في محيط يمتاز بكثرة التغير والتعقد مرهون بمدى قدرتها على إيجاد حلول ذات كفاءة وفعالية من أجل استيعاب تحديات ظاهرة العولمة والاندماجيات، والمؤسسات إلى الانضمام إلى المنظمات العالمية كالمنظمة العالمية للتجارة، والتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستبداد المنافسة من جهة وتنامي وتنوع احتياجات ورغبات المستهلكين من جهة أخرى، وكذا الاقتصاد القائم على رأس المال الفكري والمعرفي والذي يخص كل ما تملكه المؤسسة من أفكار ومهارات وقدرات فكرية وذهنية. من أجل ضمان البقاء والاستمرارية و النمو تعتبر المهارات الإبداعية أحد اهم الخيارات الاستراتيجية و الأساليب الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها من قبل المؤسسات، وهذا من خلال دور الموارد البشرية المبدعة في تحسين و تطوير المنتجات الحالية، او في خلق أفكار جديدة و تحويلها إلى منتجات جديدة و مميزة، فضلا عن إيجاد حلول لمشاكل المؤسسة و إيجاد تكنولوجيا جديدة بذكراك يمددها بالتفوق على باقي منافسيها و كذا تحقيق ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المواجهة و التغلب على منافسيها من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة و متوافقة بذات الوقت مع حاجات و رغبات الزبائن الحاليين و اخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية و هذا ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة.

وانطلاقا من هذا الفصل سنحاول التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة الاقتصادية من خلال تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** خلق الميزة التنافسية ومدى تحكم المؤسسة في بيئتها في المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الثاني:** التحسين المستمر والابتكار في المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الثالث:** جودة الخدمة ورضا الزبون في المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الرابع:** دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: خلق الميزة التنافسية ومدى تحكم المؤسسة في بيئتها في المؤسسة الاقتصادية

ان سعي المؤسسة للبحث عن ميزة تنافسية وبقصد مواجهة المنافسة يحتم عليها معرفة مصادرها، بغية الحصول عليها من اجل استغلالها وفق ما تسمح به إمكاناتها وظروف المنافسة القائمة على الابداع والذي أصبح دوره مهم في تدعيم الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق الى الميزة التنافسية ومدى تحكم المؤسسة في بيئتها.

### المطلب الأول: خلق الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الميزة التنافسية واهم مصادرها والعوامل الأساسية لتحقيقها ودور الموارد البشرية في حقيق هذه الميزة.

#### أولاً-مفهوم الميزة التنافسية:

سنناول تعريف الميزة التنافسية واهم مصادرها من اجل تعزيز استراتيجية تنافسية المؤسسة

##### **1-تعريف الميزة التنافسية:**

يعرف مايكل بورتر<sup>1</sup> ان الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى اخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع".

وفي تعريف اخر الميزة التنافسية "هي ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال اتباع لاستراتيجية معينة للتنافس".<sup>2</sup>

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على انها مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة لكونها تساعد على تحقيق التفوق على المنافسين وذلك من خلال امتلاك المؤسسة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية.

ومن خلال التعريف الثاني نلاحظ ان الميزة التنافسية لها عدة مصادر سنحاول التطرق لها لاحقا.

##### **2-مصادر الميزة التنافسية:**

يعتبر الاقتصاد اول من طرح فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها المؤسسة، لما لها من خصائص استراتيجية، مما يجعلها تساهم في الأفضلية التنافسية لها، حيث كان يهدف من خلاله الى فهم الكيفية التي تحقق بها المؤسسات النمو.

وهناك مصادران اساسيان للميزة التنافسية، يتمثلان في المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية، والقدرات والذكاء الاجتماعي، الموارد المتميزة كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة.... الخ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-عبد الرضا ناصر محسن المالك، "المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة "ـمدخل الجودة والمعرفةـ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص: 08.

<sup>2</sup>-عبدالستار علي، "المدخل الى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمانالأردن، 2006، ص: 55.

<sup>3</sup>-عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على الأسواق"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، 2001، ص: 264.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

وعليه فان محاولات تفسير الميزة التنافسية لكثير من المؤسسات بينت ان مصدرها لا يرتبط بالمتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، ويمكن من خلال توفير هذين المصادرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية الآتية وهي: الكفاءة الجودة والمعرفة.

ويتوجب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة سنتطوف لها لاحقاً.

#### ثانياً-مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

سنتناول تعريف الميزة التنافسية المستدامة واهم مصادرها.

#### **1-تعريف الميزة التنافسية المستدامة:**

يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بانها" المميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الاعمال، بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار في العلاقة مع منافسيها".<sup>1</sup>

ويذهب بعض الباحثين بشكل أعمق عندما يشيرون إلى الميزة التنافسية المستدامة بانها "قدرة المنظمة على تقديم أعلى عوائد الاستثمار في الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم".<sup>2</sup>

ويتضح لنا مما سبق بان الميزة التنافسية المستدامة:

- تعكس الميزة التنافسية المستدامة المركز المميز او المتوفّق للمنظمة قياساً بمثيلاتها؛

- للميزة التنافسية المستدامة خصائص ومميزات يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها او استنساخها، كما تتصف بالديمومة والاستمرارية؛

- تحصل المنظمة من خلال الميزة التنافسية المستدامة على منافع او عوائد لأبعد مدى ممكن؛

وهناك عدة مصادر للميزة التنافسية المستدامة سنتطوف لها لاحقاً.

#### **2-مصادر الميزة التنافسية المستدامة:**

لكي تبقى المؤسسة دائماً في المنافسة عليها إيجاد المصادر المختلفة والتي من شأنها ان تخلق لها ميزة تنافسية مستديمة في بيئه الاعمال، على اعتبار ان مصادر الميزة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظراً لما أصبحت تمليه المتغيرات المتتسارعة، وفيما يلي بعض المصادر:

**أ-الكفاءة:** تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات. فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة؛

**ب-الجودة:** يجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة ان تنتج منتجات ذات جودة عالية، فالجودة أصبحت أحد الابعاد الأساسية التي تبني عليها الميزة المستديمة للمؤسسة من اجل مواجهة التحديات المختلفة؛

<sup>1</sup> يحياوي رزيقه: "الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال-دراسة حالة مؤسسة ملبة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص: 45.

<sup>2</sup> عبد الرضا ناصر محسن المالك: مرجع سبق ذكره، ص: 15.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

**ج-المرونة:** لمواجهة تحديات تزايد ديناميكية الأسواق الدولية، تتعلق المرونة بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال، وهذا يقتضي القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ولرغبات الزبائن، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم على أساسها التمييز تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما: مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات<sup>1</sup>؛

**د-الوقت:** والذي أدى إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليله هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء. ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال:

-تخفيض زمن التسليم للعميل؛

-تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسوق؛

- تخفيض زمن تحويل العمليات.

**ه-الابداع:** الذي يعتبر بعدها رئيسياً للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة ومرافقتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، الشيء الذي تكون محصلته دعم قوي للموقع التنافسي للمؤسسة.

**و-المعرفة:** التي أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات الناجحة اليوم هي المؤسسات التي تخلق المعرفة الجيدة وتتجسد فيها في شكل سلع وخدمات، تكون ملحوظة حديثة، خطوط انتاج وتسويق جديدة... الخ.<sup>2</sup>

ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لابد من توفر عدة عوامل أساسية ستنطرق لها لاحقاً.

#### ثالثاً- العوامل الأساسية لخلق ميزة تنافسية مستدامة:

لقد توصلنا إلى أن الميزة التنافسية المستدامة هي مفتاح نجاح المؤسسة في الأسواق وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل المستمر على البحث عن مصادر وطرق من شأنها دعم هذه الميزة في مواجهة متغيرات المحيط، وهناك عدة عوامل أساسية ستنظر لها على النحو التالي:

##### **1- عوائق التقليد:**

إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعض من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالمية التي تهيئ لنا الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبعاً يحاول منافسيها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليلها، وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح، فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة، فالوقت الذي يستغرقه المنافسين لتقليل الكفاءات المتفوقة للمؤسسة تحدد لنا مدى استمرارية المزايا التنافسية فكلما نجح المنافسون في تقليل الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 56.

<sup>2</sup>-بن عزة محمد أمين، "الميزة التنافسية كآلية في احداث إدارة التغيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد المعاصر، كلية العلوم الاقتصادية، الخميس مليانة، العدد 01، ابريل 2007، ص: 23.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

استمرارية، وكلما زادت أهمية استمرارية المؤسسة في تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها، إنه لمن الأهمية بمكان أن تؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن تقليدها من قبل المنافسين وأن العامل الحاسم هنا هو الوقت، وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بما كان بالنسبة للمنافسين أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة<sup>1</sup>، ويمكن القول إن عملية التقليد تتجسد فيما يلي:<sup>2</sup>

**أ-تقليد الموارد:** بصفة عامة يمكن أن نقول إن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليلها تلك التي ترتكز على امتلاك الموارد المادية المنفردة القيمة مثل المباني والمصانع والتجهيزات.

أما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة كالاسم التجاري مثلاً ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك، كما يعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة وعلى عكس الأسماء التجارية، يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارة التقنية بشكل أسهل نسبياً.

**ب-تقليد القدرات:** تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بـتقليد الموارد المالية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المؤسسة غالباً ما تكون غير مرئية، وحيث أن القدرات ترتكز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي تجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا من الصعب على المنافسين التميز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها.

**2-قدرة المنافسين:** طبقاً لما أورده "بانكاج جيماوات" أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي أنه عقب إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة بما كان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إلا إذا اقتضى ذلك التنازل من هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزامها المزايا التنافسية لمؤسسة محدثة، وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً.

<sup>1</sup>-سلامي يحضية، "أثر التسخير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص:63.

<sup>2</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:65.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

**3-ديناميكية الصناعة:**تعيش مؤسسات اليوم في إطار ديناميكية متزايدة وتغير متتابع تتسم به البيئات المختلفة، وتعكس هذه الحالة على الصناعة بحد ذاتها فتوصف الصناعة وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المؤسسات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من التجديد المنتج كالصناعات الاستهلاكية وصناعة الحواسيب الشخصية عليه، نجد أن الصناعات الديناميكية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغيير السريع تمثل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما قد ينعكس في وقتية المزايا التنافسية فيها مما ينعكس على وثيقة أرباحها وعوائده المتأتية من التجديفات المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتراقص وحالة استدامة المزايا التنافسية، لذا نجد أن المؤسسات التي تعمل في مثل

هذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بينها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها.<sup>1</sup>

وللموارد البشرية دور كبير في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ستنطرق له لاحقاً.

#### رابعاًدور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية مستدامة:

تعمل المؤسسة على تبني استراتيجيات وبرامج تساهم في تنمية مهارات و المعارف وقدرات مواردها البشرية حتى تتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل على اعتبار ان الأصول المعنوية تمثل القوة والثروة الحقيقة للمؤسسة.

##### 1-مساهمة التدريب في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة:

ان التدريب يبني المقدرة الذهنية والعقلية، وينمي الجانب المعرفي، حيث يمكن من تشجيع الإبداع لدى الأفراد في المؤسسة حيث تساهم برامج التدريب الفاعلة في:<sup>2</sup>

- تساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد عن طريق أسلوب المنافسة الموجهة والذي يعتمد على الآراء والأفكار وتفاعلها بين مجموعة من الأفراد ، بقصد الكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسة أعضاء الجماعة، وتستخدم المنافسة عادة لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات؛

- توضيح السياسات العامة للمؤسسة عن طريق أسلوب المحاضرات الذي يعتبر من أكثر أساليب التدريب الخارجي شيوعاً ومن أقدمها، ويكون هذا الأسلوب مفيداً وناجحاً عندما يتطلب الموضوع ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية والأفكار والمفاهيم المستخدمة، أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات

<sup>1</sup> بن عزة محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص:27.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:70.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

المعمول بها، أو تتميم القدرات العلمية على مواجهة المشاكل وحلّها، فالمحاضرات أسلوب فعال في العديد من الحقوق الإدارية والفنية،

- تساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليةهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، وتساعدهم على الثقة بالنفس وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين عن طريق برامج التدريب الجماعية وهذا النمط يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب، إذ غالباً ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعياً في مراكز تدريبية متخصصة بغرض تطوير مهاراتهم في التواصل وأداء أعمالهم؛

- تؤدي إلى ترشيد القرارات وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، وتجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية وتطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة فحينما تتقاوم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم تقديم برامج تدريب مناسبة لتجديد المعرفة والمهارة.

ومن هنا نستنتج أنَّ أهمية التدريب تتمثل أساساً في تحسين الاتصال في جميع مستويات المؤسسة، وتشجع ظهور مواهب جديدة قادرة على الإبداع، على اعتبار أنَّ الإبداع أحد الضروريات الأساسية في المؤسسات ومدخل حاسم قادر على قلب قواعد المنافسة بما يقدمه من أفكار جديدة ومفيدة تجعل الكفاءات الموجودة قادرة على إدخال التحسينات على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بحيث تكون أكثر قدرة على الاستجابة لحاجات الزبائن.

#### 2-مساهمة التعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

تبرز الأهمية والدور الفعال لأصحاب المعرفة والمهارات المتعلقة دوماً للتعلم من خلال تجاربها والتغيرات الحاصلة، وبذلك فإنَّ تعميق وتنمية مهارات التعلم في الموارد البشرية، يؤدي إلى تهيئة مناخ يصل بالمؤسسة إلى مستوى التميز من خلال:<sup>1</sup>

- استثمار طاقة الأفراد وازكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريقة غير مباشرة يحدث التعلم؛

- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية، وكذا تعلم المهارات التطبيقية، مما يكسب الأفراد في موقع العمل حسن التصرف، وتطبيق مهاراتهم للحصول على مخرجات ذات جودة؛

<sup>1</sup>-مؤيد سعيد سالم، عادل حروش، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد ، العراق،2000،ص: 202.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

- تهيئة موقع العمل لتكون حقوقاً خصبة للتعلم، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت اشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقييم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، ورصد ردود أفعال المتعاملين اتجاه ما يقدمه الأفراد ومدى رضاهما عن ذلك؛

- خلق الجو الاجتماعي في أماكن العمل، مما ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، وبذلك انتقال الخبرات ومناقشتها، وتنمية الرؤى المشتركة، والتفكير المتناقض وتبادلها بين الأفراد داخل المؤسسة؛ تحطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بما يتطلب إنجاز العمل.

ومن هنا نستنتج أن القدرة على التعلم تمثل ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، خاصة التي تستعمل المعرف بطريقة دقيقة وسليمة، ولما تصبح المؤسسة تتسم بالتعلم يضفي عليها سمات الطموح، لأن المتعلم في طبعه يحاول أن يجتاز الصعاب من أجل النجاح، وب مجرد ما يتحقق، فإنه يأمل في تحقيق مستوى أعلى منه ومواجهة صعاب أخرى.

#### 3- مساعدة التطوير المهني في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

يمضي الفرد في المؤسسة الواحدة في بعض الأحيان فترة طويلة ينتقل أثاثها من منصب لأخر، الأمر الذي يزيده خبرة ومهارة وتطويراً في العمل ... الخ، لذا على المؤسسة أخذ تطور مواردها البشرية بعين الاعتبار

وهذا بتطوير معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم وتوسيع مجال تخصصهم الأمر الذي يؤدي بهم إلى التحكم في مختلف التغيرات التي قد تصادفهم في مجال عملهم سواء طرق عمل جديدة أو تكنولوجيا حديثة وحل مختلف المشكلات في العمل في وقت أقل وبتكلف أقل وبدون أخطاء حيث أن التطوير المهني يمكن الفرد من:

- تنمية مهاراته ومؤهلاته وخبراته حتى يتمكن من تطوير إمكانيات الترقية لديه؛

- ابراز القدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين من خلال تحديد الأهداف المهنية وتوضيحها؛

- تقليل الحاجز عن طاقات الأفراد ومؤهلاتهم بحيث يصبح كل من المدراء والأفراد العاملين مدركين للقدرات والكفاءات الموجودة داخل المؤسسة بشكل واضح؛<sup>1</sup>

- إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات للتطوير مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز والتقوّق؛

- المساعدة على وضع الخطط الفاعلة للأفراد العاملين وتهيئتهم للأعمال المهمة مما يؤدي إلى متانة الخطط واجراءات العمل الإيجابية؛

- يمكن للتطوير أن يعزز المهارات الفردية بما يتاسب مع المتغيرات المستقبلية في طبيعة العمل؛

<sup>1</sup> -أحمد محمد سمير، "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 312.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

- تؤدي برامج التطوير المهني إلى زيادة تحفيز الأفراد على جميع المستويات الوظيفية.<sup>1</sup>

ومن هنا نستنتج أن برامج التطوير المهني تساعده المؤسسة في التقليل من آثار عوامل التغير التكنولوجي والاجتماعي من خلال زيادة فاعلية وتحسين سلوك العاملين وكفاءاتهم وانتسابهم للعمل، فالاتجاهات الإدارية الحديثة بدأت بالاهتمام بالتطوير المهني للأفراد أكثر من الاهتمام بالوظيفة نفسها والتي تهدف إلى التوفيق بين متطلبات وحاجات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجات المؤسسة من جهة أخرى وذلك من أجل توفير البيئة الملائمة للعمل الذي يضمن الحفاظ على الكفاءات التي تعتبر المحرك الرئيسي للحصول على ميزة تنافسية واستدامتها.

#### 4-دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصرف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الأخرى وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

-أن تكون الموارد ذات قيمة عالية : إن الأفراد هم مصدر الميزة التنافسية فعندما يحسنوا من كفاءة وفاعلية المؤسسة، وستزداد القيمة عندما يجد الأفراد طرق مختلفة لتحليل التكاليف ويقدمون منتجًا فريداً من نوعه إلى الزبائن أي خلق القيمة من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على المنتجات والخدمات المقدمة، بهدف تحقيق رضا العميل أي تكون مطابقة لتوقعاته وتطلعاته؛

- ان تكون الموارد نادرة : حيث يكون الأفراد مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون مهاراتهم ومعرفتهم وقابلياتهم ليست متوفرة بصورة متماثلة مع المؤسسات المنافسة، بمعنى آخر اكتساب المؤسسة لهذه الطاقات الفكرية، هو تضييع الفرصة على مؤسسات أخرى، من أجل استغلالها في خدمة أهدافها التنافسية، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات في ظل تصاعد المنافسة، هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والممؤهلة، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتسخدمها ميزة تنافسية في حد ذاتها؛

-ان تكون الموارد صعبة التقليد : يكون الأفراد مصدر للميزة التنافسية عندما تكون قدرات الفرد ومساهماته صعبة التقليد من قبل الآخرين؛

-ان تكون الموارد منتظمة : يكون الأفراد مصدر للميزة التنافسية عندما تكون هناك إمكانية من توحيد واستخدام مواهب الموظفين للعمل في وظائف جديدة.<sup>2</sup>

في الأخير يمكن القول إن البحث عن الميزة التنافسية المستدامة هو الهدف الأساسي الذي يضمن للمؤسسة البقاء في ساحة التنافس وذلك بالاعتماد على المهارات والمعرفة والاستعدادات التي تتتوفر في

<sup>1</sup> كريم احمد حميد، "تأثير الابداع في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 91، العراق، ص: 226.

<sup>2</sup> احمد محمد سمير، مرجع سابق ذكره، ص: 316.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

الأصول الفكرية التي تتفاعل وتنتسب فيما بينها لتشكل كفاءات منشأة للتميز المستدام حيث أن المؤسسة المالكة للأصول الفكرية يمكنها تحقيق التميز على المستوى الداخلي، وينعكس هذا التميز على المستوى الخارجي.

#### المطلب الثاني: مدى تحكم المؤسسة في بيئتها

في غضون ما جاءت به العديد من البحوث العلمية أكدت أن المؤسسات لا تأتي من العدم وإنما هي وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمر مما يدعو المؤسسة لتحقيق أهدافها الاطلاع على التغيرات التي تحصل بيئتها وبموجبها تتحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها، ومن هنا سناحول التعرف على المفهوم العام للبيئة واهم خصائصها اهم عناصرها ودور الموارد البشرية في مدى تحكمها بالمؤسسة الاقتصادية.

#### أولاً- ماهية البيئة:

سنتناول من خلال هذا العنصر تعريف البيئة واهم خصائصها وعناصرها.

##### **1-تعريف البيئة:**

من خلال تطور مفهوم البيئة وتعدد وجهات النظر إذ يرى بركتور أن "البيئة هي عبارة عن بحر والمؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر، وهذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف لابد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق و يصلوا إلى بر الأمان."<sup>1</sup>

أو بصيغة أخرى البيئة هي "تلك الأحداث والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة".<sup>2</sup> وبالرغم من تعدد التعريف و عدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أنه يمكن القول إن البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار ، وللبيئة عدة خصائص سنتطرق لها لاحقا.

##### **2- خصائص البيئة:**

تعتبر معرفة خصائص البيئة أحد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمها الدقيق وتحليلها بفعالية أكبر ومن بين هذه الخصائص ذكر ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، "اسسیات الادارة الاستراتیجیة"، مکتبة ومطبعة الاشعاع الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 113.

<sup>2</sup>- مؤيد سعيد السلام، "اسسیات الادارة الاستراتیجیة"، دار وائل للنشر والتوزیع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2005، ص: 87.

<sup>3</sup>- عبد العزيز صالح بن حبتور، "الادارة الاستراتیجیة"، دار المسيرة للنشر والتوزیع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن 2007، ص: 145.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

- تتميز البيئة بطبيعتها المتغيرة والдинاميكية أي عدم ثباتها واستقرارها؛  
- صعوبة السيطرة أو التحكم في جميع المتغيرات البيئية لتنوعها وتعدها؛  
- القدرة أو التميز في بيئه مؤسسة ما تختلف عن بيئه مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية، ويتجل في الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئه كل مؤسسة؛  
- التأثير المتبادل والتدخل بين المتغيرات البيئية فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية وغيرها لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض، ولبيئه عدة عناصر أساسية ستنظر لها لاحقا.

#### 3- عناصر بيئه المؤسسة:

لقد تعددت تقييمات البيئة إلى عدة أصناف من قبل الباحثين، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى نوعين بيئه خارجية وأخرى داخلية، وان التفاعل بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة على نجاحها واستمرار نشاطها وتطوره. كما تهتم المؤسسات بدراسة البيئة الخارجية لتحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا لتحقيق أهداف المؤسسة مع تحديد العناصر البيئية التي تهدد نشاط المؤسسة وتعيق وصولها إلى الأهداف المبتغاة.

#### أ- البيئة الخارجية:

ستنطرق إلى تعريف البيئة الخارجية وأهم مكوناتها.

#### تعريف البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية على "أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة".<sup>1</sup> وتعرف كذلك البيئة الخارجية "بكونها مجل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها".<sup>2</sup>

كما تعرف كذلك بأنها "تمثل كل القوى، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيرا إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات، والتصيرات التي تتخذها المؤسسة".<sup>3</sup>

فمن خلال التعريف نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل قوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

#### مكونات البيئة الخارجية:

طرق كثير من الباحثين إلى مستويات البيئة الخارجية ولم يكن هناك إجماع حول مكوناتها، فهناك من

<sup>1</sup> محمد احمد عوض، "الادارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، 2004، ص:116.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ذكره، ص 118.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، 1996، ص: 37.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

صنفها على أساس البعد إلى بيئة مباشرة وغير مباشرة، وهناك من يصنفها إلى بيتين:<sup>1</sup>  
\*البيئة العامة:

لقد عرف Gerloff البيئة العامة على أنها "مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر"، وقد وسع هذا المفهوم وأضيفت متغيرات أخرى كالتكنولوجيا، والمتغيرات والإيكولوجية، والمتغيرات القانونية وغيرها.

\*البيئة الخاصة:

البيئة الخاصة تسمى كذلك بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشرة وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة وتؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك نجد: البنوك، والمنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة، الحكومة والمجتمع المحلي الذي يحيط بموقع مصالح المؤسسة، وغيرها.

بـ-البيئة الداخلية:

تسعى المنظمة من خلال تحليل البيئة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، إذ لا يكفي تحليل البيئة الخارجية للوصول لهذين الهدفين من دون تحليل البيئة الداخلية بالوقوف على نقاط القوة والضعف، وتعد هذه الخطوة ضرورية لأنها تحدد مقدرة المنظمة على استغلال الفرص والتعامل مع التهديدات التي أسفرا عنها تحليل البيئة الخارجية وبيني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية.

-تعريف البيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية.<sup>2</sup>

فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جانبيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة.<sup>3</sup>

وبالتالي يمكن القول إن البيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانيات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف وبعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة.

والبيئة الداخلية عدة مكونات سنتطرق لها لاحقاً.

<sup>1</sup>-عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

<sup>2</sup>-محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

<sup>3</sup>-نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

#### مكونات البيئة الداخلية:

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانيات المتاحة لديها.

#### \*الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة الازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيئات التنظيمية التي تعتمدتها المؤسسات منها

النماذج التالية: **الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، الخليط، وغيرها.**

وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب والذي يتواافق مع استراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

#### \*ثقافة المؤسسة:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن "نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة".

وتعرف كذلك الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة".

ومن التعريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة ويمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات افراد المؤسسة.

#### \*موارد المؤسسة:

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، وقدرات تكنولوجية ومعرفية. ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد، المشتريات، الإنتاج، المالية، وأنظمة المعلومات والبحث والتطوير والرقابة وغيرها.<sup>1</sup>

وللمؤسسة عدة عوامل أساسية تحكم في بيئتها ستنطرق لها لاحقا.

#### ثانياً- العوامل الأساسية لمدى تحكم المؤسسة في بيئتها:

هناك عدة عوامل لمدى تحكم المؤسسة في بيئتها وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أ-الهيكل المرن:

ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرن يساعد الموظفين على قدرتهم في أداء المهام بشكل سلس خاصة في ظل اللامركزية في اتخاذ القرارات مما يساهم في التحكم في بيئتها الداخلية.

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق ذكره، ص: 120.

<sup>2</sup>- مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ذكره، ص: 91.

#### بـ-مواكبة متغيرات السوق:

حتى تحقق المؤسسة تحكمها في بيئتها الخاصة لا بد من ان توافق التغيرات التي تطرأ في السوق حتى تتماشى ومتطلباته وبالتالي هو يمثل عامل أساسى لمدى قدرة المؤسسة في تحكمها على السوق

#### جـ- التركيز على العملاء:

يتوجب على المؤسسات القائمة بتوجيه الاهتمام نحو العملاء، حيث ان كسب العميل يجعل من المؤسسة تملك القدرة على التحكم في البيئة المحيطة بها، كون العميل هو العنصر الأساسي في نجاح المؤسسة.

#### دـ- تحقيق التميز والتفرد بمنتجات المؤسسة:

الميزة التي تتفرق بها المؤسسة في منتجاتها او خدماتها يمهد لها القدرة على تحكمها في بيئتها والسيطرة عليها.

#### هـ- التطور التكنولوجي :

يجب على المؤسسة ان تدرس مستوى التطور التكنولوجي السائد في الصناعة حيث ان تأخر المؤسسة في اللحاق بالتقنيات سوف يفقدها الميزة التنافسية في الصناعة.

#### وـ- إدارة الموارد البشرية :

أنشطة تتعلق بضمان الاختيار وانقاء المستخدمين، التكوين، وتطور المستخدمين تساعد كذلك على قدرة المؤسسة في تحكمها على بيئتها الداخلية.

#### يـ- البنية الأساسية :

وهي تتكون من عدد من الأنشطة التي تشمل :الإدارة العامة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الجوانب القانونية، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية التي تساعد في تحكم المؤسسة في بيئتها.

وهذه الأنشطة المختلفة ترتبط بعضها البعض بحيث يؤثر كل نشاط على فاعلية الأنشطة الأخرى، وبعد كل نشاط من الأنشطة الساندة ضرورياً لكل نشاط من الأنشطة الأساسية، وتختلف هذه الأنشطة حسب كل

مؤسسة بحيث يمكن ما نجده أساسى لمؤسسة ما فقد نجده ثانوى لدى مؤسسة أخرى.

وتلعب الموارد البشرية دور مهم في مدى تحكم المؤسسة في بيئتها من خلال عدة عوامل أساسية ستنتطرق لها لاحقاً.

#### ثالثاـ-دور الموارد البشرية في مدى تحكم المؤسسة في بيئتها:

يساهم دور المورد البشري في تحقيق مدى تحكم المؤسسة في بيئتها من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

-تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة واستغلالها لفرض السيطرة على بيئه المؤسسة وتحقيق نجاحها؛

-تحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تقابلها المؤسسة واستغلالها للتحكم في بيئتها الخارجية وتحقيق نجاحها؛

-يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المؤسسة؛

-رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق اهداف المؤسسة واستمراريتها؛

<sup>1</sup>-نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص: 52

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

- العمل على إرساء التعاون والترابط والتوافق والتنسيق بين الجهات وكذا تنشيط واقحام العاملين ومشاركتهم في نجاح المؤسسة؛

من خلال ما سبق نستنتج ان البيئة الجديدة تميز بعده تحولات وتطورات ما تستدعي مؤسسات اليوم في ظل البيئة التنافسية إلى البحث عن طرق ووسائل لتدعم مصادر معلوماتها وتعزيز قدرتها للفهم الجيد لبيئتها الداخلية والخارجية والتنبؤ بالتغييرات الحاصلة فيها، وذلك من أجل معرفة الفرص وتحاول اغتنامها وكشف التهديدات وتسعى لتداركها، وهذا ما يسفر حتما بلا شك لكسب ميزة أو مزايا تنافسية تضمن لها دوام نشاطها والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة مع تحقيق السبق التنافسي في مضمار المنافسة.

## **المبحث الثاني: التحسين المستمر والابتكار في المؤسسة الاقتصادية**

ان دراسة الابداع والابتكار واعتباره استراتيجية جيدة من الاستراتيجيات المتتبعة من طرف المؤسسات الراغبة في الاستمرارية يتطلب ابراز دوره داخل المؤسسة تطبيقيا والتعرف على العلاقة الارتباطية بين الابتكار والتحسين المستمر في المؤسسات وإبراز اهم العوامل الأساسية لتحقيق التحسين المستمر بالإضافة الى دور المورد البشري في التحسين المستمر للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

### **المطلب الأول: التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية**

سنحاول ف هذا المطلب التعرف على التحسين المستمر واهم خصائصه وانشطته واهم العوامل الأساسية لتحقيق التحسين المستمر ودور الموارد البشرية في تحقيق التحسين المستمر.

#### **أولاً- ماهية التحسين المستمر:**

يتجلّى اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر من خلال العديد من المفاهيم والخصائص والأنشطة من أجل الاستمرارية والكفاءة والفاعلية على مستوى كل أنشطتها.

#### **ا-مفهوم التحسين المستمر:**

يستخدم اليابانيون مصطلح "كايزن" ومعناها التحسينات كرمز للتعبير عن التحسين المستمر وقد تبني اليابانيون هذا المفهوم واعتبروه بمثابة العمود الفقري وحجر الزاوية في المدخل الإنتاجي الياباني وكانوا اسبق من الأمريكيين في تطبيقه، وقد ابتكر هذا المصطلح واحد من اشد المؤدين للتحسين المستمر في اليابان وهو «ماساكي امي». ويمكن أن نقدم مجموعة من التعريفات للتحسين المستمر:

التحسين المستمر هو" فلسفة توضح دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة والتي تتضمن كل فرد في المنظمة وبحيث تجعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية وذلك بما يمكن من تعديلها وتعديلها وتحسينها".<sup>1</sup>

التحسين المستمر هو" أسلوب استراتيجي يسعى إلى إحداث تحسينات مستمرة في العمليات بالمنظمة وذلك دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية وجذرية في هذه العمليات بشكل يؤدي إلى هدم المنظمة وإرباك نظامها كله".<sup>2</sup>

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التحسين المستمر" بأنه مدخل تنظيمي متكامل يتضمن العديد من الأفكار ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وذلك بهدف انجاز تحسينات مستمرة في أي مجال من مجالات العمل".

#### **ب-خصائص التحسين المستمر:**

يتسم التحسين المستمر بالعديد من الخصائص، يتمثل أهمها فيما يلي: <sup>3</sup>

- التحسين المستمر هو تشكيلة أو توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup>-غنيم احمد محمد، "المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منها"، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص:20.

<sup>2</sup>-ديون عبد القادر، "دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية" -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، ورقة، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، 2012، ص-ص: 219.

<sup>3</sup>-غنيم احمد محمد، مرجع سابق ذكره، ص: 32.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

- التركيز على العملاء، فهم المستهدفون في نهاية الأمر ولذلك تعتمد على فلسفة التحسين المستمر على ضرورة إشباع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء؛
- التركيز على تحسين العمليات وعدم الاهتمام بالنتائج وذلك من خلال مراجعة هذه العمليات وتطويرها والتحسين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج أفضل؛
- يشمل التحسين المستمر كل مجالات العمل بالمنظمة؛
- مسؤولية التحسين المستمر هي مسؤولية شاملة لكل العاملين والإدارة معاً، فهي مسؤولية كل فرد بالمنظمة وليس وفقاً على مستوى إداري معين أو فرد أو جماعة معينة؛
  - ـ يتم تنفيذ التحسين إذا تم الاعتراف بوجود مشكلات في المنظمة، ويعد ذلك الطريق السليم لإحداث التحسين المطلوب؛
  - ـ الاستمرارية، حيث يجب أن تولي إدارة المنظمة والعاملين فيها اهتماماً مستمراً لعمليات التحسين المطلوبة في المنظمة.

#### ج-أنشطة التحسين المستمر:

تنضمن عمليات التحسين المستمر عادة العديد من الأنشطة والتي يتم تنفيذها عن طريق فرق العمل، هذا وتتمثل أهم هذه الأنشطة فيما يلي:<sup>1</sup>

- اختيار عملية التحسين مع صياغة الأهداف المرجوة والخاصة بها التحسين؛
- دراسة وتوثيق العمليات وفقاً لطريقة وإجراءات التنفيذ الحالية؛
- البحث عن سبل وطرق تحسين العمليات؛
- تصميم عملية محسنة؛
- تنفيذ العمليات المحسنة؛
- تقييم العملية؛

ـ توثيق الحل المحسن وإبلاغه إلى كل من له علاقة بالأمر مثل الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل والموردين والعملاء؛

ـ تنفيذ برامج لتدريب المنفذين على أداء العملية المحسنة في صورتها الجديدة.

ـ وهناك عدة عوامل لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة سنتطرق لها لاحقاً.

#### ثانياً-العوامل الأساسية لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة الاقتصادية:

ـ تتمثل العوامل الأساسية في التخطيط، التنفيذ، الفحص والتطبيق وهي كالتالي:<sup>2</sup>

**1-التخطيط:** من بين العوامل التي تساعد على تحقيق التخطيط الفعال نجد ما يلي:

ـ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> غنيم أحمد محمد، مرجع سابق ذكره، ص: 25.

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التكنولوجيا"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،الأردن، 2007، ص: 129.

-ان تكون الخطة واقعية؛

-ان تكون الخطة قابلة للتطبيق ضمن البيئة المستهدفة؛

-ان تستكمل جميع الجوانب التي تساعد على نجاح الخطة؛

-ان يكون الفريق المهيأ للخطة قادر على تنفيذها؛

-ان يكون لها اجل معلوم من بداية ونهاية؛

-معالجة الانحرافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ مع ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية الازمة لمنع تكرارها مستقبلاً؛

بالتالي فجل هذه العوامل تساعد المؤسسة على تحقيق النجاح.

**2- التنفيذ:** من بين العوامل التي تساعد على تحقيق التنفيذ الفعال ما يلي:

-القواعد والإجراءات المرنة التي تساعد على تنفيذ خطة المؤسسة بكل اريحية ودون خوف من الواقع في الانحرافات والأخطاء؛

-عدم اسقاط الأخطاء على عاتق المنفذ بل تصحيحها مباشرة لتجنب توقف عملية التنفيذ؛

-ترك العامل موضع التنفيذ دون توكيل مهام له خارج إطار ما حدد له؛

-ترك مساحة و وقت للعامل لتنفيذ الخطة على أكمل وجه؛

هاته بعض من العوامل التي تساعد في تنفيذ فعال للمهام وكذلك تحقيق نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

**3- الفحص:** يتم في هذه المرحلة تحديد ما حدث فعلاً خلال التطبيق، حيث يجب مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقدر، واختبار مدى مطابقة النتائج لأهداف التحسين التي سبق تحديدها في مرحلة التخطيط.

**4- التطبيق:** يتم العمل في هذه المرحلة طبقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، فإذا كانت النتائج جيدة فإن الأمر يتطلب توثيق الطريقة الجديدة وإبلاغها للمعنيين بها والقيام بتدريب المنفذين عليها، حيث تعتبر عندئذ هذه الطريقة بمثابة معيار للعمل يتم تطبيقها على العمليات المماثلة. بينما إذا كانت النتائج غير جيدة فإن الأمر يتطلب ضرورة إعادة مراجعة الخطة وتكرار الدورة من جديد.

وتلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تحقيق التحسين المستمر على مستوى المؤسسة سنتطرق له لاحقاً.

**ثالثاً-دور الموارد البشرية في تحقيق التحسين المستمر في المؤسسة:**

يساهم المورد البشري في تحقيق التحسين المستمر للمؤسسة من خلال ما يلي:

-الخبرات التي يمتلكها المورد البشري تساهم وبشكل كبير في تحقيق إضافات جديدة في منتجات أو خدمات التي تقدمها المؤسسة؛

-المعرفة بالسوق التي يكتسبها المورد البشري والاحتكاك المباشر بالعملاء مما يساعد على طرح وادخال تحسينات.

تهتم إدارة الموارد البشرية ببناء فرق عمل ذاتية في إدارة المنظمات وذلك لتحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم لها الإدارة، والتحسين

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

المستمر يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها التغيير في أدوار العاملين والذي يشمل الوظائف والمهام وفرق العمل والمساعدين والمسهلين والشرفين والعاملين والمهندسين.

وتحتاج المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء و من ثم تحقيق أهدافها لكن الموارد الأكثر أهمية و أكثر تأثير هي الموارد البشرية و التي تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية للمؤسسة و أحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار و النمو ضمن بيئه غير مستقرة و أسواق متقلبة و منتجات أكثر تعقيدا و جد متنوعة و بالإضافة على صعوبة إرضاء الزبون و تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية و الفاعلية و بذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة و على اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم و أدوارهم.

بدون المورد البشري لا يمكن ان ينشأ او يكون تنظيم او تحسين، لذلك اهتمت المدارس الإدارية جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد فقامت بتحفيزه و تكوينه كونه المورد الذي بدونه لا يمكن ان تتحقق الأهداف، هذا ما دفع بالمؤسسة بالاهتمام أكثر بهذا العنصر والذي تميز المؤسسة عن بعضها وتحقق نجاحها وأهدافها وتحسن من أدائها بفضلها، ويطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاته ورغباته وتهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه لبذل اقصى مجهود لديه، ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة وذلك بفضل استعمال سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية له.<sup>1</sup>

وبعد دراستنا للتحسين المستمر فإن الابتكار يلعب دوراً مهماً في نجاح واستمرارية المؤسسة الاقتصادية والذي سنتطرق له في المطلب الموالي.

#### المطلب الثاني: الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

لقد أصبح الابتكار ضرورة حتمية تسعى إليه كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها، إذ يعتبر الابتكار أحد أهم المكونات الأساسية لدوار تطور المؤسسة ونموها بالإضافة لنجاحها، ولكونه كذلك موضوع اهتم به كثير من الباحثين حيث تحتل استراتيجية الابتكار مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة وذلك لأنها بمثابة القلب الذي ينبض فيها، وسنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة عليه ودور المورد البشري في تحقيقه.

##### أولاً- ماهية الابتكار:

سنتحدث عن الابتكار بصفو عامة والابتكار الأخضر بصفة خاصة.

##### **1-الابتكار:**

سنحاول الحديث عن مفهوم الابتكار و أهميته اهم انواعه .

##### **أ-مفهوم الابتكار:**

<sup>1</sup> قيد فزية، "المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص-ص: 14-15.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

الابتكار هو "فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه، فالابتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصّل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو طريقة عمل مفيدة".<sup>1</sup>

كما انه "أي فكر أو سلوك أو شيء ما جديد وأنه يختلف نوعياً عن الأشكال القائمة، وكذلك كونه ملاحظة وتوليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباعدة وتنسيق الأفعال الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار وترجمتها إلى ابتكارات".<sup>2</sup>

يمكن تعريف الابتكار على انه مجموعة من الطرق جديدة أو القيام بالأعمال بطرق جديدة فهو لا يقتصر على المنتجات فقط بل في مجالات عديدة.

وللابتكار أهمية ستنطرق لها لاحقاً.

#### ب-أهمية الابتكار:

تكمّن أهمية الابتكار من خلال النقاط التالية:<sup>3</sup>

-ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛

-يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛

-يحسن من جودة المنتجات؛

-يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت؛

-يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛

-يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛

-يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها؛

بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار، وهناك أنواع عديدة للابتكار ستنطرق لها لاحقاً.

#### ج-أنواع الابتكار:

يمكنا ذكر أنواع الابتكار إلى ما يلي:<sup>4</sup>

-**الابتكار في المنتجات:** هي إدخال منتجات أو خدمات جديدة كما أن هذا النوع من الابتكار يختص في تحسين المنتجات والخدمات الموجودة في المؤسسة؛

- **الابتكار في العمليات:** يشير هذا النوع إلى تنفيذ طرق جديدة في الإنتاج أو التوزيع كما يشمل تحسين الأساليب القائمة في المؤسسة؛

<sup>1</sup> -رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2000، ص: 27.

<sup>2</sup> -محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الحضنة بالمسيلة"، رسالة ماجستير في علوم التسويق تخصص تسويق، جامعة المسيلة، قسم علوم التسويق، 2006/2007، ص: 29.

<sup>3</sup> -ذبيبة الحوزي، "واقع الابداع التكنولوجي في الدول العربية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص: 15.

<sup>4</sup> -رعد حسن الصرن، مرجع سابق ذكره، ص: 35.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

**الابتكار التنظيمي:** يشمل هذا النوع من الابتكار إدخال طرق تنظيمية جديدة مرتبطة أساساً بالممارسات وتنظيم مكان العمل وال العلاقات الخارجية للمؤسسة؛

**الابتكار التسويقي:** تتضمن إدخال تحسينات على تصميم السلع والخدمات وكذلك تطوير الاستراتيجيات الجديدة للترويج والت موقع والتصدير.

#### 2-ابتكار الأخضر:

الابتكار الأخضر هو صنع إبداعات جديدة ذات قيمة لها تأثير مفيد على البيئة، وفيما يلي سيتم عرض كل من تعريف الابتكار الأخضر، عناصره محدّداته، أنواعه ودوافعه:  
**تعريف الابتكار الأخضر:**

عرف الابتكار الأخضر على أنه "ابتكار في الأجهزة والبرامج التي تخص المنتجات الخضراء الذي يشمل ابتكار التقنية من أجل توفير الطاقة، منع التلوث، إعادة التدوير النفايات، تصميم المنتجات الخضراء والإدارة البيئية". كما أنه يمكن أن يظهر تأثيرات إيجابية على الأداء البيئي، فمن وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية، يساعد الابتكار الأخضر المؤسسات على تحقيق التنمية الخارجية.<sup>1</sup>

#### ب-أهمية الابتكار الأخضر:

عند ممارسة الابتكار الأخضر يجب دعم المؤسسات وذلك من خلال التزام المؤسسة تجاه البيئة، حيث يعد وجود الالتزام البيئي مصدراً لدعم المؤسسات لتبني برامج بيئية جديدة ولتحسين الاستراتيجية البيئية للمؤسسة. فوفقاً لذلك " أنه كلما زاد التزام المؤسسة بحماية البيئة وأنشطتها التجارية، كلما كان تطبيق ابتكار العمليات الخضراء وابتكار المنتجات في المؤسسة أفضل".

يمكن أن يؤدي تطبيق ابتكار العمليات الخضراء وابتكار المنتجات الخضراء في المؤسسات إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات حيث أن ابتكار العمليات الخضراء يخلق الصداقة البيئية من خلال عمليات الإنتاج الفعالة باستخدام المواد الخام والطاقة بكفاءة وذلك من أجل تقليل تكاليف الإنتاج، حيث يعد وجود ابتكار المنتجات الخضراء أداة فريدة لأنشطة التسويق بسبب الحصة السوقية المتزايدة للشركة.

فمن خلال ما سبق نجد انه "يشير الابتكار الأخضر إلى الابتكار في التقنيات أو المنتجات أو الخدمات أو الهياكل التنظيمية أو أنماط الإدارة التي تتبناها المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة (الابتكار نحو الاستدامة)، من أجل المساهمة في الحد من الأعباء البيئية، ولتحقيق ميزة مستدامة في السوق المستهدف تحتاج المؤسسات إلى كل من الابتكار التكنولوجي والابتكار الإداري".<sup>2</sup>

وللابتكار الأخضر عدة أنواع سنتطرق لها لاحقاً.

#### ج-أنواع الابتكار الأخضر:

تختلف أنواع الابتكار الأخضر حسب معايير مختلفة، حيث يمكن تصنيفه حسب معيار التقنيات المستعملة وذلك من ناحية التركيز الخارجي إلى أربعة أنواع يمكن وتوضيحها فيما يلي:<sup>3</sup>

##### -التقنيات البيئية:

تشمل التكنولوجيات المستخدمة للتحكم في التلوث كتقنيات المعالجة الأنظف أو تقنيات معالجة المياه العادمة أو تقنيات الطاقة الخضراء.

##### -ابتكار المنتجات والخدمات التي تقدم منافع بيئية:

<sup>1</sup>-عاكف لطفي خصاونة، " إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011، ص-ص: 50-51.

<sup>2</sup>-مدحت أبو النصر، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربي، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 90.

<sup>3</sup>-محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

وهي منتجات جديدة أو محسنة بيئياً وخدمات مفيدة بيئياً والتي من بين مظاهرها ما يلي:

- انخفاض استخدام المواد لكل وحدة إنتاج؛
- انخفاض إجمالي ثاني أكسيد الكربون؛
- انخفاض استخدام الطاقة لكل وحدة من الناتج؛
- انخفاض التربة أو الماء أو تلوث هوائي أو الضوضائي؛
- استبدال المواد ببدائل أقل تلويناً أو خطراً؛
- إعادة تدوير النفايات، المياه أو المواد.

**الابتكار التنظيمي للبيئة:**

إدخال أساليب تنظيمية ونظم إدارة للتعامل مع القضايا البيئية في الإنتاج والمنتجات.

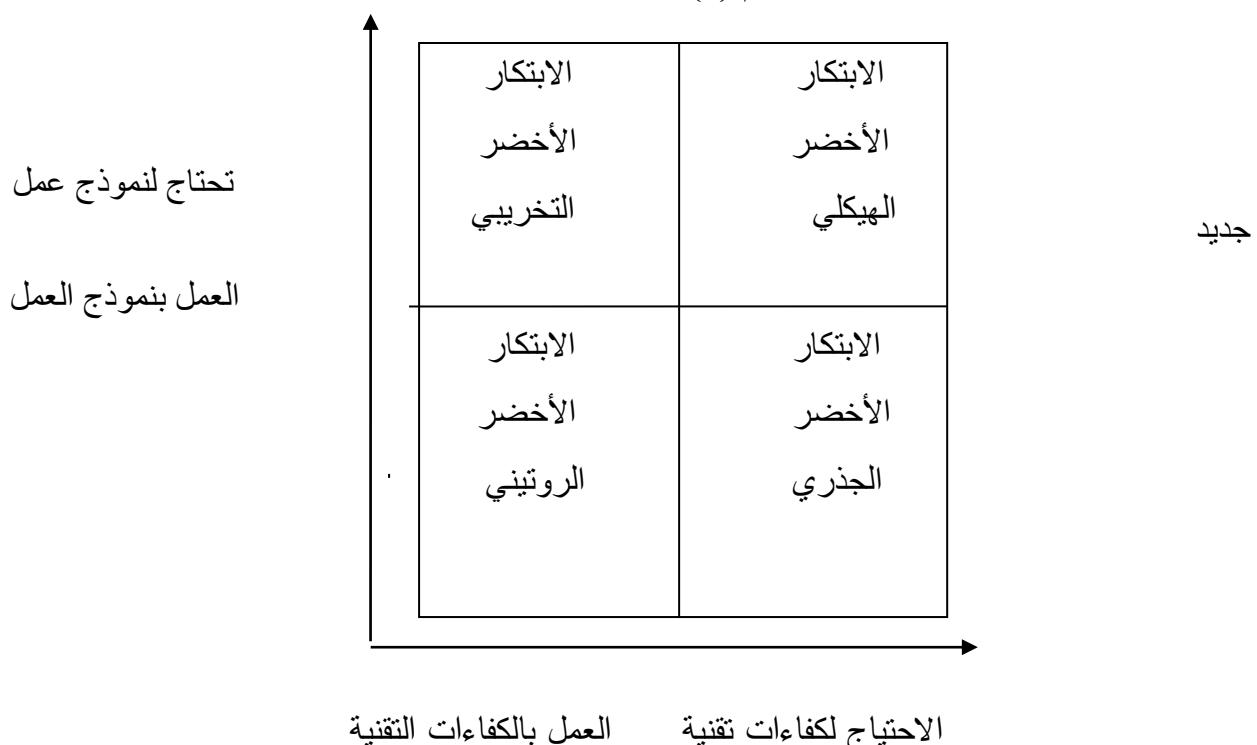
**ابتكار النظام الأخضر:**

التي تعد أنظمة بديلة للإنتاج والاستهلاك أكثر رفقاً من الناحية البيئية من الأنظمة المعترف عليها أو المعمول بها.

ويصنف الابتكار الأخضر من ناحية التركيز الداخلي التي تأخذ بعين الاعتبار موقف المؤسسة من المشاركة في البيئة والاستجابة لتحديات المنافسين.

وهناك تصنيفاً واسعاً للابتكار الأخضر باستخدام ما يسمى بخارطة الابتكار التي وضعها بيسان كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): خارطة الابتكار الأخضر



Source : Francesco Calza, Adele Parmentola, 2017, p : 08

إن هذه الخارطة تسمح لنا بتحديد الأنماط المختلفة للابتكارات الخضراء وفقاً لمدى اختلافها مع السوق الحالي أو القدرات التقنية، فهذه الخريطة مبنية على افتراض أن المؤسسات يجب أن تختار مقدار الجهد للتركيز والاستثمار في ابتكار نموذج التكنولوجيا والأعمال.

تقدم الخارطة ابتكاراً يتميز ببعدين: الدرجة التي ينطوي عليها تغيير في التكنولوجيا، والدرجة التي تتطوي على تغيير في نموذج العمل.  
 - يشير الربع الأول إلى الابتكار الأخضر الروتيني الذي يتحدد على أساس امتلاك المؤسسة للقدرات التقنية والمتاحة مع نموذج الأعمال الحالي( )؛  
 - تطور المؤسسة الابتكار الأخضر التخريبي في الربع الثاني عندما تتطلب نموذج عمل جديد حتى لو لم تكن هناك حاجة للاحترافات التكنولوجية، هذه الابتكارات قادرة على تعطيل أيضاً نماذج أعمال المؤسسات الأخرى، فهي تشكل تحدياً حقيقياً للمؤسسات التي تعمل في نفس المجال التنافسي؛  
 - في الربع الثالث: يكون التحدي تقنياً بحثاً الذي يمثل الابتكار الجذري هو عكس ذلك للابتكار التخريبي ويتم تطويره باستخدام كفاءات فنية جديدة تحافظ على نموذج العمل الحالي؛

- يشير الربع الأخير إلى الابتكار الهيكلي الأخضر، الذي يجمع بين التغيير في التكنولوجيا المستخدمة ونموذج العمل، وللابتكار عدة عوامل تنظيمية مؤثرة على المؤسسة ستنطرق لها لاحقاً.

#### ثانياً-العوامل الأساسية في تحقيق الابتكار:

تمثل هذه العوامل في استراتيجية المؤسسة والقيادة وأسلوب الإدارة وفرق العمل والثقافة التنظيمية وهي كالتالي:<sup>1</sup>:

**1-استراتيجية المؤسسة:** وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات تتبّع استراتيجية ابتكاريّه وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميّزتها التنافسيّة في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيّجي، فيه، والنّمط الثاني يتّبع استراتيجية موجّهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحاليّة، وبالطبع فإن النّمط الأول يبيّث عن المبتكرّين ويوجّد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النّمط الثاني فيواجه النّشاط الابتكاري لحفظ على الحالة القائمة.

**2-القيادة وأسلوب الإدارة:** لا شك في أن القيادة تلعب دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها "ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك"

فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشيد جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشيد الفرضي، وإذا كان نمط القيادة الأول يتمّ بالأسلوب الديمقراطي، المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النّمط الثاني (البيروقراطي) يتمّ بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية.

**3-الفريق:** يعرف الفريق على أنه "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك"، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثـر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.

**4-الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة من القواعد التي تؤثر في سلوك الفرد داخل بيئة عمل مشتركة، والهدف منها تساعد على تطبيق مهامهم بطريقة صحيحة وتمكنهم من وضع مجموعة من الحلول الابتكارية في حال واجهتهم مشاكل أثناء انجاز الأهداف المطلوبة.

والمورد البشري دور فعال في تحقيق الابتكار في المؤسسة سنتطرق له لاحقاً.

#### ثالثاً-دور الموارد البشرية في تحقيق الابتكار في المؤسسة الاقتصادية:

ان الابتكار في الموارد البشرية هو تنفيذ أفكار وأساليب وتقنيات جديدة لتلبية متطلبات المنظمة وقوتها العاملة بشكل أفضل، ان الابتكار لا يمكن ان يعامل ك مجرد إضافة بسيطة لإدارة الموارد البشرية، لكنه عنصر مهم جدا لا يمكن الاستغناء عنه.

فالموارد البشري لها دور حاسم في كل نشاط لجعل الابتكار مفهوم وطريقة لتكون دعماً جيداً وتعزيز مكانة المؤسسة من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

-وجود قيادة او توفر عنصر بشري فعال أي ان قدرة القيادة الاستراتيجية هي أداة مهمة في خلق مناخ الابتكار لأن دور القائد يتركز في بناء القدرات وتفويض المسؤوليات والسلطات لتشجيع الابتكار داخل المؤسسة.

<sup>1</sup>- عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

<sup>2</sup>- مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

-تعزيز روح الفريق والمشاركة: والعمل على تشجيع التدريب على بناء الفريق وعلى كيفية التفاوض حول إقامة الشراكات في أجهزة الإدارة العامة، وإقامة ترتيبات تنظيمية جديدة للعمل المشترك مع المجتمع المدني والقطاع الخاص.

- تشجيع التعلم مدى الحياة: إيجاد وتطبيق الابتكارات قد يتعدى بدون رفع مستويات معارف ومهارات العاملين بصورة مستمرة.

ومما سبق نستنتج ان المؤسسات التي تطبق الابتكار التكنولوجي في مجال عملها وتسرع على توفير جميع متطلباته من موارد مادية وموارد بشرية، فان هذا سيمكنها من تحقيق الأداء المتميز والتحسين المستمر في منتجاتها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق وذلك من خلال توفير المناخ الذي يساعد على توليد الأفكار الإبداعية ودعم البحوث التطبيقية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة بالإضافة الى الاهتمام بأقسام البحث والتطوير ودعمها بالشكل المطلوب وتوفير كافة الصلاحيات لها.

## المبحث الثالث: جودة الخدمة ورضا الزبون في المؤسسة الاقتصادية

توجد علاقة وطيدة بين جودة الخدمة ورضا الزبون في المؤسسة، حيث ان جودة الخدمة تعد عامل من عوامل رضا الزبون في المؤسسة، وعليه ستنطرق في هذا المبحث الى مطلوبين اساسين وهما جودة الخدمة ورضا الزبون.

### المطلب الأول: جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية

إن إعطاء مفهوم للجودة في مجال الخدمات يعتبر أمر جد صعب مقارنة بالمجال السلعي، كون الخدمة تتصرف بصفة التجريد بالإضافة إلى أنها تتصف بالديمومة، متميزة وصعبة القياس.

#### أولاً- أهمية جودة الخدمة:

##### **1-مفهوم جودة الخدمة:**

تعرف جودة الخدمة بأنها "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة"

كما يمكن تعريفها على أنها "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بموافقهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن".<sup>1</sup>

فجودة الخدمة تنتج عن تفاعل بعدين إجرائي وأخر شخصي، حيث يكمل الأول الثاني في حين يتطلب الثاني الأول.

وتعرف "بتلك الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسة التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".<sup>2</sup>

من خلال التعريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

##### **2-أهمية جودة الخدمة:**

ازداد الاهتمام بجودة الخدمات في الوقت الحاضر ويرجع ذلك الى العديد من الأسباب من أبرزها مايلي:<sup>3</sup>

**أنمو مجال الخدمة:** حيث تزايدت في الآونة الأخيرة اعداد المنظمات التي تعمل على تقديم خدمات أكثر مما كانت عليه في أي وقت سابق وبشكل ملحوظ، فعلى سبيل المثال نجد ان نصف منظمات الاعمال يتعلق نشاطها بالخدمات، بالإضافة الى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات لا تزال توسع بشكل مستمر.

**ب- زيادة حدة المنافسة:** اذ من المعلوم ان بقاء المنظمات وديومتها يعتمد بشكل أساسي على إمكانية حصولها على القدر الكافي من المنافسة، وعليه فان توافر جودة الخدمة في المنتجات التي تقدمها المنظمة سوف يوفر لها مزايا تنافسية عديدة.

<sup>1</sup>-مأمون سليمان الدراركة،"إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء، عمان،الأردن،2008.ص: 56.

<sup>2</sup>-مهدي السامراني،" إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير، جامعة بغداد، العراق،2007،ص:125.

<sup>3</sup>-قاسم نايف علوان المحياوي،" إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم وعمليات"، دار الشروق، عمان،الأردن، 2006، ص: 25.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

**ج-المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** حيث أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحاضر على ضرورة استمرار التعامل مع عملائها وتوسيع قاعدة العملاء الخاصة بها بشكل مستمر، ما يعني أنها لم تعد تهدف فقط إلى جذب الزبائن والعملاء الجدد بل يجب المحافظة عليهم لاستمرار وجودها في التنافس السوقي ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء في ضمان الوصول لذلك الهدف.

**د-السعى لفهم العملاء:** دائمًا ما تسعى منظمات الاعمال إلى فهم طبيعة عملائها ومعاملتهم بصورة جيدة، حيث أن البعض من العملاء غالباً ما يكرهون التعامل مع تلك المنظمات التي تركز فقط على الخدمة إذ لا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

#### ثانياً-العوامل الأساسية لتحقيق جودة الخدمة في المؤسسة:

من بين العوامل الأساسية لتحقيق جودة الخدمة نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

**1-الموظف:** لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم لتحقيق الاتقان والجودة الدائمة.

**2-الأسواق:** بديهي إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات ولن يكون هناك اهتمام بالجودة ن وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكاناً مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية.

**3-رأس المال:** قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة لارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتعطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

**4-الادارة:** لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة إن مسؤوليات الجودة توزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

**5-المواد الأولية:** نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من الموارد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة كما أنه أصبح من الممكن من الان اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

#### **6-الآلات والوسائل الفنية الحديثة:**

لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة وقد ساعدت هذه الماكينات الآلات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

من خلال ما تطرقنا له سابقاً عن جودة الخدمة نجد كونها لها تأثير على مدى استمرارية المؤسسة في السوق الذي تتنافس فيه وذلك من خلال تطبيق عوامل لها تأثير وتتضمن استمرارية في تقديم الأفضل.

حتى تقيس المؤسسة مدى نجاحها في تقديم خدمة ذات جودة لا بد من الاعتماد على عنصر مهم يعطي انطباعاً لذلك ألا وهو المورد البشري الذي سنتطرق له لاحقاً.

<sup>1</sup>-علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009، ص: 74.

#### ثالثاً-دور الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية:

ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر الى المنظمة ليس فقط كنظام فني وانما كنظام اجتماعي يحتوي على افراد، وعليه فان الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدعاوی والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضاً موضع اهتمام، لأن المشاريع الناجحة يتم إنجازها لفرق الرئيسيه وليس بواسطة المديرين الكبار، ف توفير متطلبات الزبون تحتاج نواة فريق يحل محل صانع واحد فهي تؤمن بان العنصر البشري هو الأساس الأقوى والاهم في إنجاح الإدارة وجودة العمل، وبالتالي فإنه على مديرى ومسيرى المنظمة الاعتماد على ما يلى:<sup>1</sup>

- سرعة والاستجابة لمتطلبات العميل والقيام بخدمته في الوقت والمكان المناسب؛
- كفاءة المورد البشري وقدرته على الاستجابة لتساؤلات الزبون؛
- تزويد الزبائن بالمعلومات الكافية عن المنتج والخدمة والمؤسسة؛
- المشاركة مع الزبائن عن طريق معارض ومناقشتهم وتعريفهم بالمنتج او الخدمة؛
- عدم التأخير في إعطاء ما يحتاجه الزبون من استفسارات وخدمات.

وبذلك تقوم الموارد البشرية على مستوى المؤسسة باختصار المدة الزمنية اللازمة لإنجاز العمل فيتم في وقت أبكر من دورة الحياة المقدرة للفكرة ومن ثم توفير المال على المدى البعيد ويزيد مستوى التركيز على العميل او الزبون بالنسبة للفريق كل فترتفع درجة الجودة

ومما لا شك فيه ان المؤسسات المتميزة والناجحة هي التي تقوم سياساتها على فرق العمل والتي يدعوها البعض حلقات الجودة، أين تشتراك رغم اختلاف اقسامها ومهامها في تحقيق جودة المنتج او الخدمة.

#### المطلب الثاني: رضا الزبون في المؤسسة الاقتصادية

يعد الزبون المحرك الأساسي للمؤسسة، فهي تسعى دائماً لإرضائه والحصول على ولائه، لأن فهم حاجاته يزيد من قدرة المؤسسة للوصول إلى أفضل مستوى نمو، فالمؤسسات التي لها قدرة على إرضاء زبائنها تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسيع والنمو والزيادة في الأرباح مستقبلاً.

##### أولاً: ماهية رضا الزبون:

سنتناول مفهوم رضا الزبون و أهميته

##### 1-مفهوم رضا الزبون:

عرف كوتلر رضا الزبون انه "إحساس الزبون بالمتعة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنته لأداء المنتوج المقدم له بتوقعاته السابقة عن هذا المنتوج".<sup>2</sup>

وعرفه ريد وهال أيضاً كونه "درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-مأمون سليمان الدراركة، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

<sup>2</sup>-عبد القادر إبراهيم واخرون، "جودة الخدمة وأثرها على ولاء العملاء"، دراسة تطبيقية على بعض المصادر السودانية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة السودان،السودان،2016، ص: 76.

<sup>3</sup>-أيوب محمود محمد، "اثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون"، رسالة ماجستير إدارة اعمال، جامعة زاخو، العراق، 2020، ص: 26.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

كما يوجد مفهومين حسب "كارمن" لرضا الزبون أحدهما يركز على التمييز بين جودة الخدمة، والأخر على الرضا القائم على تبادلات متراكمة، إذ يتحقق الأول من عمليات التبادل التي ستحدد في ضوء مستوى توقعات الزبون السابقة مع الناتج النهائي، أما المفهوم الثاني يقوم على إجمالي خبرة الاستخدام لدى الزبون عبر مدة زمنية معينة.

مما تقدم نستنتج أن رضا الزبون هو مدى تطابق الخدمة من المؤسسة مع توقعات الزبون، ومن مضامين المفاهيم السابقة نجد أن اغلب التعريف ركزت على:

- رضا الزبون هو شعور أو إحساس بالبهجة أو خيبة الأمل؛
- رضا الزبون هو نتيجة مقارنة الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون؛  
لدى رضا الزبون أهمية كبيرة ستنطرق لها لاحقاً.

#### 2-أهمية رضا الزبون:

يؤكد كوتلر في هذا المجال أن على المؤسسة التي ترغب في النجاح في أسواق المنافسة اليوم أن تجعل من الزبون النواة التي تدور حولها عملياتها وأن تبتعد عن المفهوم البيعي وتركت على المفهوم التسوقي الحديث الذي يبدأ وينتهي بحاجات ورغبات الزبون وكيفية إشباعها.

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما يكون توجه هذه المؤسسة نحو الجودة، وفيما يلي مجموعة من العناصر المعتبرة عن أهمية رضا الزبون.

- في هذا الإطار حدد "كوتلر" أربعة حقائق توضح أهمية رضا الزبون في شكل إحصائيات وهي:<sup>1</sup>
- إن حصول على زبائن جدد يكلف المؤسسة من 5 إلى 10 أضعاف تكلفة رضا الزبائن الحاليين؛
  - تقليل معدل فقد الزبائن بنسبة 5% يزيد الأرباح بنسبة 25 – 80% حسب نوع الصناعة؛
  - معدل ربح الزبون يزداد مع امتداد فترة الشراء؛

هذه النتائج تؤكد مدى فعالية تحقيق رضا الزبون في زيادة ربحية المؤسسة؛  
فمن خلال ما ذكرناه سابقاً فالزبون له دور وأهمية كبيرة في تحقيق نجاح ومدى استمرارية المؤسسة ويكمن ذلك من خلال عدة عوامل أساسية سنتطرق لها لاحقاً.

#### ثانياً-العوامل الأساسية لتحقيق رضا الزبون في المؤسسة الاقتصادية:

وتمثل في الرضا والثقة والالتزام المتبدال وهي كمالية.<sup>2</sup>

**1-الرضا:** يعرف انه عملية استجابة إيجابية اتجاه المؤسسة، كذلك هو شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة ومماثلها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات.

بالتالي يمكن تعريف الرضا كونه ظاهرة غير ملاحظة او حكم تقييمي ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية، تكون ناتجة عن المقارنة بين أداء المنتج او الخدمة وتوقعات الزبون.

<sup>1</sup>-مامون سليمان الدراركة، مرجع سابق ذكره، ص 78.

<sup>2</sup>-عبد القادر إبراهيم وأخرون، مرجع سابق ذكره، ص: 92.

### التأصيل النظري لنجاح المؤسسة الاقتصادية

**2- الثقة:** أحد الشروط الأساسية لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة او العقد وتعزى انها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإدارة العناية به لأنه يتسم ليس فقط بالسلوك وإنما بخصائص جوهرية كالدافعية والكفاءة والأمانة المصداقية والنزاهة والميل نحو المساعدة، وهي شعور واستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة.

**3- الالتزام المتبادل:** يعتبر الالتزام عاملًا مؤثراً على جودة العلاقة بين المؤسسة أو الخدمة والزبون، وبالتالي فهو مقياس لبناء ولاء الزبون، والالتزام يجب أن يكون متبادلاً بين طرفي العلاقة إذ يأخذ شكل الوعد لمواصلة العلاقة بين الطرفين فهو استعداد نفسي من قبل الزبون باستبعاد إمكانية قيامه باختيار أي بديل آخر ضمن مجموعة الاعتبارات يقابلها التزام من المؤسسة بوفائها بالوعود بتحقيق جودة الخدمة للزبائن، وتعد الموارد البشرية شرط أساسى لتحقيق رضا الزبون ستنطرق لها لاحقًا.

#### ثالثاً: دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبون:

يتمثل دور المورد البشري في تحقيق رضا الزبون من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- المورد البشري ذو المهارة في التواصل والاقناع يساهم على تحقيق رضا الزبون من خلال طرق الاقناع.
  - طرق التسويق المبتكرة التي يعتمد عليها ذو الخبرة في مجال التسويق؛
  - أساليب المراوغة لكسب الزبون وتحقيق رضا الزبون؛
  - تقديم المحتوى بطريقة جيدة؛
  - السمعة الجيدة للموظف لها دور في تحقيق رضا الزبون.
- من خلال ما سبق ذكره فإن المورد البشري له دور فعال في تحقيق رضا الزبون وبالتالي نجاح المؤسسة واستمراريتها.

<sup>1</sup>- علاء فرحان طالب، مرجع سابق ذكره، ص: 76.

## المبحث الرابع: دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الاقتصادية

لقد صار تحقيق المزايا التنافسية الضمان للحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق بل واكثر من ذلك تحقيق الريادة والتميز في عصر يتسم بالتغيير والقدم المستمر، وقد كان الذكاء الاجتماعي السبيل الفعال لتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة عن المحيط التنافسي ، هذا الأخير الذي يتميز بعدم الثبات والتطور المستمر، الامر الذي يجعل المؤسسة الاقتصادية بين محيط من الفرص والتهديدات فان هي وفرت المعلومة الكافية والشاملة حولتها الى نقاط قوة لصالحها وجعلتها تكشف نقاط ضعفها لتقوم بتصحيحها مستقبلا، وقد تم معالجة هذه الدراسة من الجانب النظري من خلال استخدام مجموعة من الابعاد تصف لنا الدور الفعال للذكاء الاجتماعي في تحقيق نجاحات المؤسسة من عدة جوانب ، وستنطرق في هذا البحث على ابعاد الذكاء الاجتماعي واهم المظاهر المتعلقة به وقياساته بالإضافة الى وطرق وأساليب تنميته ودورهم في نجاح المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: ابعاد الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية

يعتمد الذكاء الاجتماعي على مجموعة من الابعاد تساهم في نجاح المؤسسة الاقتصادية سنقوم بشرحها في عدة نقاط:

-يقوم العامل على فهم أفكار ومشاعر الآخرين واحترامهم والاهتمام بهم والقدرة على تحمله المسؤولية الاجتماعية؛

-ينخفض مستوى القلق لدى العامل في المؤسسة نتيجة خبرته الطويلة في التعامل مع الموظفين الآخرين؛

-يقوم العامل بالمشاركة في قرارات المؤسسة من خلال المشاركة الدورية في الاجتماعات والمؤتمرات وابداء رأيه في كل ما يتعلق بنجاح واستقرار المؤسسة؛

-يمتلك العامل القدرة على التعامل مع الآخرين من خلال كسب ثقتهم والتواصل معهم بشكل دوري وابيجابي لتحقيق علاقات اجتماعية تؤدي الى نجاح المؤسسة؛

من خلال ما سبق يمكن القول ان مختلف ابعاد الذكاء الاجتماعي تساعده في نجاح المؤسسة الاقتصادية من خلال كسب ثقتهم وغرس روح العمل لديهم.

### المطلب الثاني: مظاهر الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية

يعتمد الذكاء الاجتماعي على مجموعة من المظاهر تساهم في نجاح المؤسسة سنقوم بشرحها في عدة نقاط:

-يمتلك العامل القدرة على التعرف على حالة الآخرين النفسية والاجتماعية من خلال التواصل والتفاعل معهم بشكل مستدام وهذا يعتبر مظهر لنجاح المؤسسة؛

-يلتزم العامل بأخلاقيات المجتمع ويمثل للمعايير والقيم الاجتماعية من خلال الثقافة التنظيمية للمؤسسة مما يؤدي الى نجاحها؛

-يمتلك العامل الحرية في خلق جماعة العمل من خلال حسن التصرف مع بعضهم خلال فترة العمل وتبادل الخبرات فيما بينهم مما يؤدي الى استقرار المؤسسة؛

من خلال ما سبق يمكن القول ان مختلف مظاهر الذكاء الاجتماعي تساعده في التصرف في المواقف الاجتماعية من اجل استقرار المؤسسة ونجاحها.

#### المطلب الثالث: مؤشرات الذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية

يمكن الاعتماد على مجموعة من المؤشرات تساهم في مدى نجاح الذكاء الاجتماعي داخل المؤسسة سنقوم بشرحها في عدة نقاط:

-نجاح الذكاء الاجتماعي للعامل داخل المؤسسة يكون نتيجة لقبول الانتقادات الموجهة اليه؛

-يمتلك العامل القدرة على معرفة السلوكيات التنظيمية في المؤسسة من خلال فهم ثقافة المنظمة وتحليل المشكلات المرتبطة بالموظفين و اختيار أفضل الحلول مما يساهم في نجاح واستمرارية المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول ان نجاح الذكاء الاجتماعي يعتمد على مدى معرفة الحالات العقلية والوجودانية للأخرين من خلال التفاعل الشخصي بينهم.

#### المطلب الرابع: أساليب تنمية الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية

يعتمد الذكاء الاجتماعي على العديد من الأساليب الذاتية والمهنية والمحفزات لرفع مستوى نمو وتطور المؤسسة وهذه الأساليب قد تساهم في نجاح المؤسسة واستمراريتها، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

- التعبير عن الانفعالات بصورة مقبولة عن طريق أسلوب التفاوض والاقناع أسلوب فعال لتنمية الذكاء لدى العامل حتى يمكن من التأثير في الآخرين بصورة إيجابية وهذا يمهد لنجاح المؤسسة الاقتصادية؛

-مهارات التعامل السوية مع التهديدات والضغوط ومشكلات العمل تلعب دورا في تحقيق ذكاء الفرد وتنميته وتطويره؛

-القدرة على فهم خيارات الآخرين دليل على نمو ذكاء الفرد ومدى تطوره من خلال التعلم التعاوني وفرق العمل واللقاءات والمجتمعات؛

يمتلك العامل القدرة على التأثير في أداء الآخرين عن طريق تعليمهم وتدريبهم على المهارات الاجتماعية المختلفة وتدريبهم على القيادة وتحفيز الآخرين والقيام بأنشطة تطوعية جماعية وتعليمهم كيفية خلق صداقات والحفاظ عليهم ما يساعد في نجاح المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول إن قيام العامل بفهم خيارات الآخرين والتعامل مع التهديدات والمشكلات والتأثير على أداء الآخرين يساعد المؤسسة في تمتينها واستمراريتها على المدى الطويل.

#### خلاصة:

تعمل المؤسسات الاقتصادية اليوم على توظيف الذكاء الاجتماعي كأسلوب جديد و متطور يسمح لها بالاطلاع و التعرف على المعلومات و البيانات البيئية و العمل على تحويلها الى معلومات تستخدماها في الدفاع عن وضعها التنافسي، و في ايجاد الحلول للعقبات التي تواجهها و هي تقوم بنشاطها الاقتصادي، هذا الأسلوب الذي فرض نفسه في المؤسسة الاقتصادية كأسلوب تسييري استراتيجي قوي و فعال، و خاصة انه يهدف الى تعزيز قدرة و مكانة المؤسسة في السوق و البيئة التي تعمل فيها فهو يساعد أصحاب القرار في امتلاك المعلومة و الفاعلة التي تمكّنهم في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و لقد ساعد هذا الأخير في نمو وتطور أنظمة تكنولوجيا المعلومات ، و مما لا شك فيه ان تحقيق هذا الذكاء يحتاج الى شروط و متطلبات قمنا بدراستها في هذا الفصل، وبعد ذلك قمنا بدراسة ميدانية على احدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وهي المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المتراطبة-سوناريك- فرجيوة سيتم التطرق اليها في الفصل الوالي.



# **الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة**

#### تمهيد:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة من الموظفين في مؤسسة سوناريك وحدة فرجية- حول موضوع دراستنا الحالية " الذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية " ، وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم العامة للذكاء الاجتماعي و نجاح المؤسسة الاقتصادية ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختيار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية الدراسة ، اعتمدنا على أدلة الاستبيان، حيث تم توزيعه على عينة من الموظفين بمؤسسة سوناريك ، محل الدراسة وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أدلة الدراسة وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وكشف نوع توزيع البيانات للمستجيبين وهذا لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل أرائهم واتجاهاتهم وكذا اختبار فرضيات الدراسة وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS وعليه يتم في هذا الفصل التطرق

إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة سوناريك-وحدة فرجية.-**

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل والمناقشة.**

## المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة SONARIC - وحدة فرجيورة -

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيورة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها، وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها وبعد هذا من الأهداف التي تسعى إليها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيورة

#### أولاً-لحمة عن وحدة فرجيورة:

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيورة - ولاية ميلة - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيورة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيورة تابعة إدارياً لولاية ميلة ، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، و استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عامل . وفي الحالى أصبح عدد العمال 250 عامل.

ثانياً-موقعها: تقع وحدة SONARIC فرجيورة في المنطقة الصناعية لفرجيورة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) و بالتالي فإن الوحدة تحتل موقع هام في المنطقة، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني. جغرافياً هاماً بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، وسطيف من الغرب.

ثالثاً-مساحتها: تربع وحدة SONARIC فرجيورة على مساحة قدرها 11 هكتار، تربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100 م<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجية

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجية على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضماناً لتقديم أفضل الخدمات للزيائين وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقاً للهيكل التنظيمي التالي:

#### أولاً- صالح SONARIC وحدة فرجية: تتشكل وحدة فرجية من:

- مدير فرعي الإدارة والمحاسبة والمالية؛
- مدير فرعي التقني التجاري؛
- مدير فرعي الصيانة؛
- مدير فرعي تقني.

يترأس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع، وله نائب يساعد ويشاركه في جميع مهامه، كما ينوبه أثناء غيابه.

للمدير عدة مهام هي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة وجعلها قادرة على المنافسة؛
- مراقبة ومتابعة التنفيذ؛
- ترأس وعقد الاجتماعات؛
- المصادقة على الوثائق المهمة؛
- توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسخير نشاط الوحدة؛
- العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه.

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعده مواصفات هي: الدقة، السرية، وقوة الذاكرة تقوم بعدة

مهام:

- استقبال البريد الوارد؛
- تسليم البريد الصادر؛

## الإطار التطبيقي للدراسة

- استقبال المكالمات والفاكسات؛
- كتابة النصوص والتقارير؛
- تسجيل مواعيد المديري؛
- حفظ الوثائق السرية؛
- استقبال وتوجيه الزوار.

**ثانيا-مصلحة الموارد البشرية service ressources humaines :** تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتسخير المورد البشري لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاثة مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحضيرة والأمن الداخلي:

- 1- **المكتب الأول :** مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية :
  - التسخير الحسن لإدارة العمال؛
  - يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة؛
  - يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة، ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.
- 2- **المكتب الثاني:** خاص بمسؤول فرع الأجور والشؤون الاجتماعية والذي يعتبر ك وسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تامين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية والتعويضات، كما يقوم بعملية معالجة الأجر الشهيرية لكل عمال الوحدة.
- 3- **المكتب الثالث:** المكلف بالدراسات تسخير الموارد البشرية:
  - التسخير الحسن لإدارة العمال؛
  - العطل المرضية، والعطل السنوية؛
  - إعداد تقارير شهرية عن حركة العمال (العدد-تقسيمهم حسب الدوائر المصالح من حيث التصنيف)
  - إعداد شهادات العمل؛
  - إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة والقيام بما يلي ذلك من وراحل التوظيف (تحرير عقود العمل محضر التنصيب توجيه العمال الجدد، .....);
  - إعداد التقرير الشهري للحضور الانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظام حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور والانصراف . و من خلاله يتم التعرف على الغيابات و حساب التأخير لكل عامل؛

## الإطار التطبيقي للدراسة

- تحيين مختلف السجلات الرسمية كسجل المستخدمين وسجل العطل السنوية؛
- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال؛
- تحرير العقوبات؛
- أمر بمهمة بالإضافة إلى أعمال أخرى.

### **المطلب الثالث: أهمية وحدة فرجية، أهدافها، وعوامل انتاجها:**

#### **أولاً-أهمية وحدة فرجية:**

تتفرد وحدة فرجية بصناعة المدافئ المنزليه والمكيفات الهوائيه وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة ذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال؛
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة؛
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادلة للهيئات و المؤسسات الموجودة على التراب البلدي؛
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة .

#### **ثانياً- أهداف الوحدة :** تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية :

ـ إعطاء الحافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوبي والوطني؛

- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية؛
- تحسين المنتوج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية؛
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة؛
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه؛
- ترقية الصناعة الكهرو منزليه في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة؛

-المُساهِمة في تكوين عمال متخصصون ذوو كفاءات عالية؛

-محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات.

## **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

نُتطرق في هذا المبحث إلى المنهج المستخدم وعينة ومجتمع الدراسة ووصف أداة الدراسة وصدق وثبات أداة الدراسة.

### **المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

#### **أولاً-منهج الدراسة:**

تماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي واستخدمنا هذا المنهج لأنَّه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهرتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيراً كيفياً وكимиًّا سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

#### **ثانياً-مجتمع وعينة الدراسة:**

مجتمع هذه الدراسة يتمثل في الموظفين العاملين بمؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-

وستتم الدراسة عينة من أفراد المجتمع حيث بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة وتم باسترجاع 108 استبيان من أصل 110 استبيان موزع أي بنسبة استرجاع بلغت (98.18%)، في حين لم نتمكن من استرجاع 02 استبيانات، والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات:

**الجدول رقم (01): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبيانات.**

100.00%	110	عدد الاستبيانات الموزعة
98.18%	108	عدد الاستبيانات المسترجعة
1.82%	02	عدد الاستبيانات غير مسترجعة
0.00%	00	عدد الاستبيانات غير الصالحة للدراسة
98.18%	108	العدد النهائي للاستبيانات التي تم تفريغها والاعتماد عليها في الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين

#### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب اعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع والتي تصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

**أولاً- الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة وأمكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

**ثانياً- الاستبيان:** "يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجيبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال ارسالها الى المستجيبين عبر البريد او وسيلة اخرى تلبي الغرض المطلوب من الاستبيان"<sup>1</sup>.

#### 1- بناء الاستبيان:

لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهداف في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، ومن أجل الاجابة عن هذه الفرضيات من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية وللحصول على البيانات وجمعها وتحليلها فإنه تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً ما تم طرحه من الدراسات السابقة.

ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، وتم عرضه ومراجعته مع الاستاذة المشرفة وقمنا ومن خلال أرائهما وتوجيهاتها واقتراحاتها بإجراء إضافات وتعديلات في بعض العبارات وهذا من أجل ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها.

وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 33 عبارة وقد تم تقسيمه في شكله النهائي إلى جزأين سبقتهما مقدمة تعريفية توضح للمستقصي الغرض من الدراسة وتقديم له إرشادات وتعليمات لملء الاستبيان، إضافة إلى طمانته على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي البحث، وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأجزاء كما يلي:

**أ- المحور الأول ويتعلق بقياس مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي يضم 13 عبارة موزعة بين 04**

أربعة ابعاد كما يلي:

-البعد الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي ..... (04) عبارة؛

-البعد الثاني: مظاهر الذكاء الاجتماعي ..... (03) عبارة؛

-البعد الثالث: قياس الذكاء الاجتماعي ..... (02) عبارة؛

<sup>1</sup> د.طوبطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية منظور احصائي" ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسويق - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفّر على الرابط <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>.

الفصل الثالث

## الإطار التطبيقي للدراسة

-البعد الرابع: اساليب تتمية الذكاء الاجتماعي..... (04) عباره.

بـ-المحور الثاني ويتعلق بقياس مستوى نجاح المؤسسة الاقتصادية يضم 20 عبارة موزعة بين

أريعة أبعاد كما يلي:

-البعد الأول: الميزة التفاضلية المستدامة..... (04) عبارة،

-البعد الثاني: الابتكار في المؤسسة..... (05) عبارة،

البعد الثالث: التحسين المستمر..... (04) عبارة،

-البعد الرابع: جودة الخدمة..... (03) عبارة،

-البعد الخامس: بيئة المؤسسة ..... (04) عيارة.

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس Likert Scale (الخمسي)، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محайд، غير موافق، موافق بشدة) وفي دراستنا فإنه استخدمنا نفس المقياس ويرمز لها رقمياً خلال إدخال البيانات في برنامج spss (1,2,3,4,5) على التوالي:

#### **جدول رقم (02): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بدائل القياس
1	2	3	4	5	الدرجة/الترميز

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة أراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة<sup>1</sup> لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسية وتم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: وهو يساوي = (<sup>أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس</sup>) / 5 = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:  $0.8 = \frac{5}{4}$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة [1, 1.80 = 1 + 0.80] نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجيبين نحو عبارات الاستبيان وبإضافةً مستويات توفر المتغيرات الدراسية:

<sup>1</sup>- طويطي مصطفى ، وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية موسمة بـ "أساليب تصميم و اعداد الدراسات الميدانية منظور احصائي "، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسويق - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014 ، ص 110-111

## جدول رقم (03): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

تحديد اتجاهات المستجيبين	مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.80-1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جداً؛	درجة منخفضة جداً	[1.80 -1]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.60-1.81] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛	درجة منخفضة	[2.60 -1.81]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.40-2.61] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛	درجة متوسطة	[3.40 -2.61]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.20-3.41] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛	درجة عالية	[4.20 -3.41]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [5-4.21] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جداً.	درجة عالية جداً	[5 -4.21]

**المصدر:** من إعدادنا بالاعتماد على المرجع: د. طويطي مصطفى، د. عيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسليط - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014.

**المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات**

قبل تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات يجد تحديد نوع توزيع البيانات ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لِإجابتهم على المتغيرات الدراسية التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

**أولاً- تحديد نوع توزيع بيانات المستجيبين نحو محاور الاستبيان:**

بالنظر إلى ما تبينه النظرية النهاية المركزية، فإن التقييد بشرط التوزيع الطبيعي مرتبط بحجم العينة، إذ يعد شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلص منه، وذلك أن

حسب هذه النظرية فان التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة<sup>1</sup>.

إلا أننا من أجل دقة معالجة البيانات و اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لنوع توزيع البيانات فإننا سنكشف عن توزيع البيانات. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع للبيانات منها طريقة اختبار Shapiro-Wilk، وطريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov.

ويستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50.<sup>2</sup>

والفقاعدة العامة: في حالة كشف عن اعتدالية التوزيع للبيانات فإن قاعدة هي:

- إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig) أقل من 0.05، فإن البيانات المستجوبين لا تتبع التوزيع الطبيعي
- إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (sig) أكبر من 0.05، فإننا ببيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم(04) يبين نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين

نوع التوزيع	Tests of Normality						اختبار نوع التوزيع للبيانات إجابات العينة على	
	Shapiro-Wilk شابيلرو ويلك			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> كلومنجروف-سيمرنوف				
	القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار		
طبيعي	0.126	108	0.928	0.085	108	0.141	بيانات (المتغير المستقل)	
طبيعي	0.233	108	0.894	0.095	108	0.176	بيانات (المتغير التابع)	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 26

<sup>1</sup> - أسامة ربيع أمين، التحليل الأحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 106-107 رابط (<https://www.noor-book.com/>)

<sup>2</sup> أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156

## الإطار التطبيقي للدراسة

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما ان افراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو (المحور الأول: الذكاء الاجتماعي) قيمة  $Sig=0.085$  وهي أكبر من 0.05 ووفقاً لقاعدة أعلاه فإن توزيع بيانات العينة تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.
- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو (المحور الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية) قيمة  $Sig=0.095$  وهي أكبر من 0.05. ووفقاً لقاعدة أعلاه فإن توزيع بيانات العينة تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

خلاصة: بما ان بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة تم اثبات احصائياً انها تتبع التوزيع الطبيعي ومنه وفي دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لـ تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات.

وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

### ثانياً-أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V26) وتم الاعتماد على بعض

الأساليب الإحصائية:

1-**التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الاحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،  
2-**الرسوم البيانية:** من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية بيانياً كي يسهل فهمها أكثر.  
3-**المتوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهو المتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01-05 درجات) تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل لمقاييس ليکارت المستخدم في الاستبيان.

4-**الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

5-**معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات لمعامل ألفا كرونباخ.

## الإطار التطبيقي للدراسة

6-تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل: لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع، أي هل توجد علاقة لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل؟، أي ماهي قوة العلاقة لتحديد البناء أو شكل العلاقة؟، أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟ للتتبؤ بقيمة المتغير التابع والتحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند حساب مساهمة متغير أو متغيرات محددة، والهدف من تحليل الانحدار هو التنبؤ بالمتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل، وفي حالة وجود متغير مستقل واحد يطلق عليه تحليل الانحدار البسيط، بينما يطلق عليه تحليل الانحدار المتعدد عندما يوجد اثنان أو أكثر من المتغيرات المستقلة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: حساب صدق وثبات الاستبيان

ويشير الصدق إلى مدى صلاحية أداة جمع البيانات لقياس ما وضعت لقياسه، أي أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه وهو قياس المتغيرات الدراسة.

أما الثبات فيشير إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فيما صححا، أي بمدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار توزيع الاستبيان، أكثر من مرة ".<sup>2</sup>

#### أولاً: حساب صدق أداة الاستبيان:

وقدمنا بالتأكد من صدق عبارات ومحاور الاستبيان من خلال الصدق البنائي حيث فنهدف من خلاله للتأكد من الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحور الذي ينتمي إليه.

واحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وهذا الأخير محصور بين (-1) و (+1). فإذا كانت قيمة (sig) لكل معامل ارتباط بيرسون أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإنه توجد دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره. والجدوال التالي تبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي كما يلي:

#### **01: حساب الصدق الاتساق البنائي لإبعاد المحور الأول: الذكاء الاجتماعي**

1 عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211 متوفّر على رابط الالكتروني <https://www.4shared.com/office/Biam9Oky>

2- فضيل دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19 ديسمبر 201- ص82-91

### الفصل الثالث

#### الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم (05) يوضح الصدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الأول: الذكاء الاجتماعي

النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل ارتباط بيرسون	أبعاد ومحاور الاستبيان			
			الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور			
<b>(الصدق البنائي للأبعاد)</b> أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:						
<b>(المحور الأول: الذكاء الاجتماعي)</b>						
DAL	0.000	0.854**	بعد الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي	1		
DAL	0.000	0.879**	بعد الثاني: مظاهر الذكاء الاجتماعي	2		
DAL	0.000	0.848**	بعد الثالث: قياس الذكاء الاجتماعي	3		
DAL	0.000	0.856**	بعد الرابع: اساليب تنمية الذكاء الاجتماعي	4		
DAL: أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور						
كل						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط تراوحت بين أعلى قيمة بلغت 0.879 وأدنى قيمة بلغت 0.848 وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، لأن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، فمثلاً قيمة R=0.879 للبعد الثاني وقيمة SIG = 0.000 وهي أقل من 0.05. وبالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بينهما أي هناك اتساق بنائي للبعد الثاني مع المحور الأول: الذكاء الاجتماعي ونفس المقارنات مع باقي الأبعاد بمحورها.

ومنه أبعاد المحور الأول: الذكاء الاجتماعي من الاستبيان تتميز بالصدق البنائي. وبالتالي لا تستثنى أي بعد واي عبارة من الاستبيان.

#### 02: حساب الصدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية

جدول رقم (06) يوضح الصدق الاتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية

النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل ارتباط بيرسون	أبعاد ومحاور الاستبيان	
			الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور	

### الفصل الثالث

#### الإطار التطبيقي للدراسة

(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره:				
(المحور الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية)				
DAL	0.000	0.856**	البعد الأول: الميزة التنافسية المستدامة	1
DAL	0.000	0.908**	البعد الثاني: الابتكار في المؤسسة	2
DAL	0.000	0.919**	البعد الثالث: التحسين المستمر	3
DAL	0.000	0.819**	البعد الرابع: جودة الخدمة	4
DAL	0.000	0.760**	البعد الخامس: بيئة المؤسسة	05
DAL: أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور كل				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط تراوحت بين أعلى قيمة بلغت 0.919 وأدنى قيمة بلغت 0.760 وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، لأن قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، فمثلاً قيمة R=0.908 للبعد الثاني وقيمة SIG = 0.000 وهي أقل من 0.05 . وبالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بينهما أي هناك اتساق بنائي للبعد الثاني مع المحور الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية ونفس المقارنات مع باقي الأبعاد بمحورها . ومنه ابعد المحور الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية من الاستبيان تتميز بالصدق البنائي . وبالتالي لا تستثنى أي بعد واي عبارة من الاستبيان .

#### ثانياً-حساب ثبات لأداة الاستبيان:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha . وهو أكثر استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة أكثر من مرة. وتتفق معظم البحوث العلمية على قيم العتبة لمعامل ألفا هي أكبر من العتبة (0.60).

جدول رقم (07): يبين الثبات عبارات الاستبيان باستخدام Cronbach's Alpha

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	عدد الفقرات	ألفا كرو نباخ	

ثابت	(13) عبارات	<b>0.909</b>	ثبات جميع عبارات المحور الأول: الذكاء الاجتماعي
ثابت	(20) عبارات	<b>0.953</b>	ثبات جميع عبارات المحور الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية
ثابت	(33) عبارة	<b>0.962</b>	ثبات جميع عبارات الاستبيان
القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن ادأة الدراسة تتغير بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أدلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات، كل محور من أبعاد الاستبيان إذ دلت النتائج على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة(06) حيث:

بالنسبة للمحور المتعلق بقياس الذكاء الاجتماعي بلغت قيمة معامل الثبات (0.909) والذي يضم 13 عبارة. أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس نجاح المؤسسة الاقتصادية بلغ (0.953) والذي يضم 20 عبارة، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.962 بإجمالي 33 عبارة.

ومنه ومن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداء الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا الحالية يكون دائماً قادراً على أن يحقق دائماً ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج المستجيبين واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجيبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلًا وصفياً للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

### المطلب الأول: عرض وتحليل وصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

**أولاً- بالنسبة لمتغير الجنس المستجوابين:**

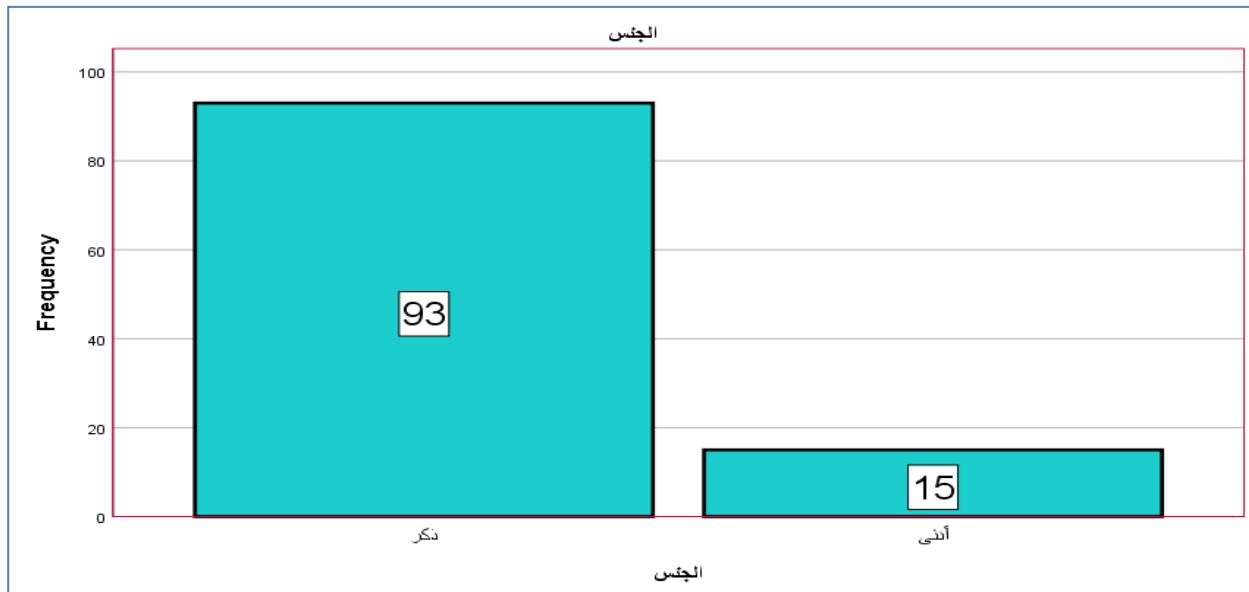
### جدول رقم (08): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	النوع	ذكور	إناث	الجنس
86.1	93			
13.9	15			
100.0	108			Total

## المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 108 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 93 وبنسبة 86.10% لصالح الذكور وهي تمثل غالبية افراد العينة وبلغ عدد الإناث 15 افراد بنسبة 13.90% ونتائج أعلاه نمثّلها رفياً رسم بياني التالى:

الشكل رقم (02) يبين تمثيل بياني للتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



**ثانياً - بالنسبة لمتغير العمر المستجوبيين:**

جدول رقم (09) يبين توزيع افراد العينة حسب العمر

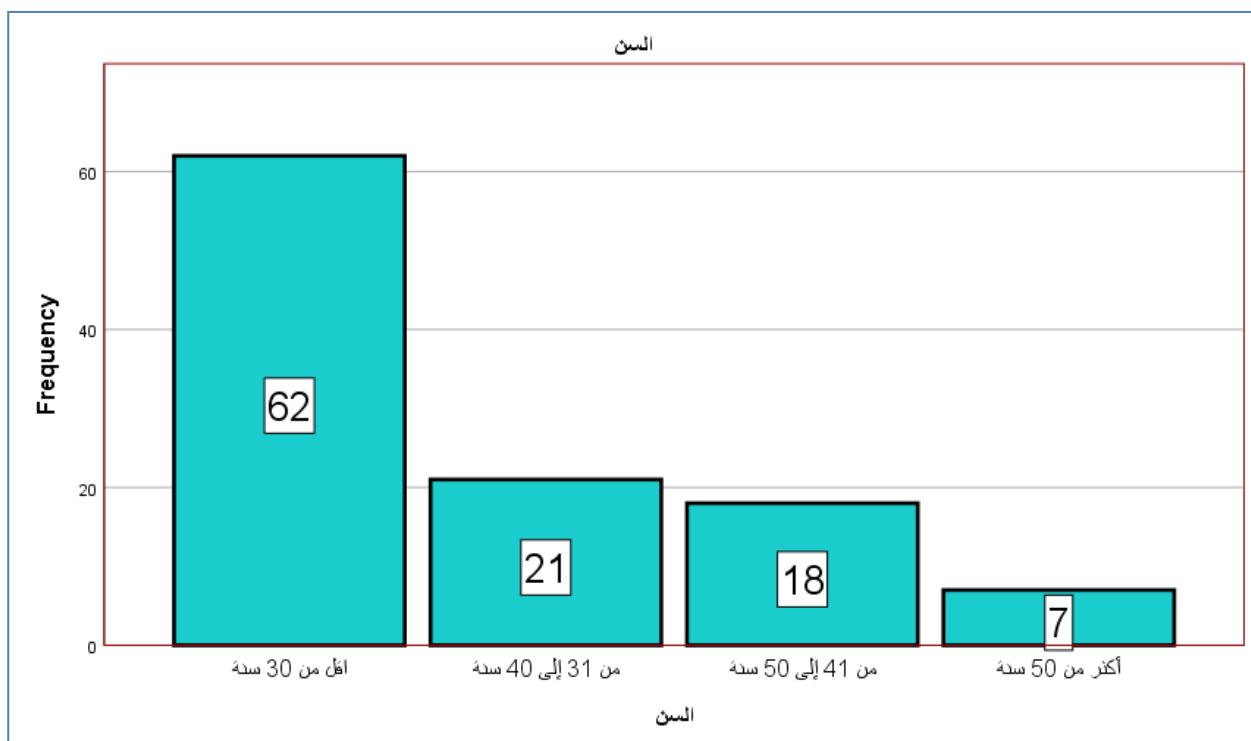
النسبة%	النكرار		العمر
57.4	62	اقل من 30 سنة	
19.4	21	من 31 إلى 40 سنة	
16.7	18	من 41 إلى 50 سنة	
6.5	7	أكثر من 50 سنة	
100.0	108	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 108 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 62 فرد بنسبة 57.40 % لصالح الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وبعدد 21 فرد بنسبة 19.40 % لصالح الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 40 سنة) وبعدد 18 فرد بنسبة 16.70 % لصالح الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) وما نستنتجه أن أكثر المستجيبين من فئة الشباب ونتائج أعلاه نماثلها رفي

رسم بياني التالي:

الشكل رقم (03) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



ثالثاً- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

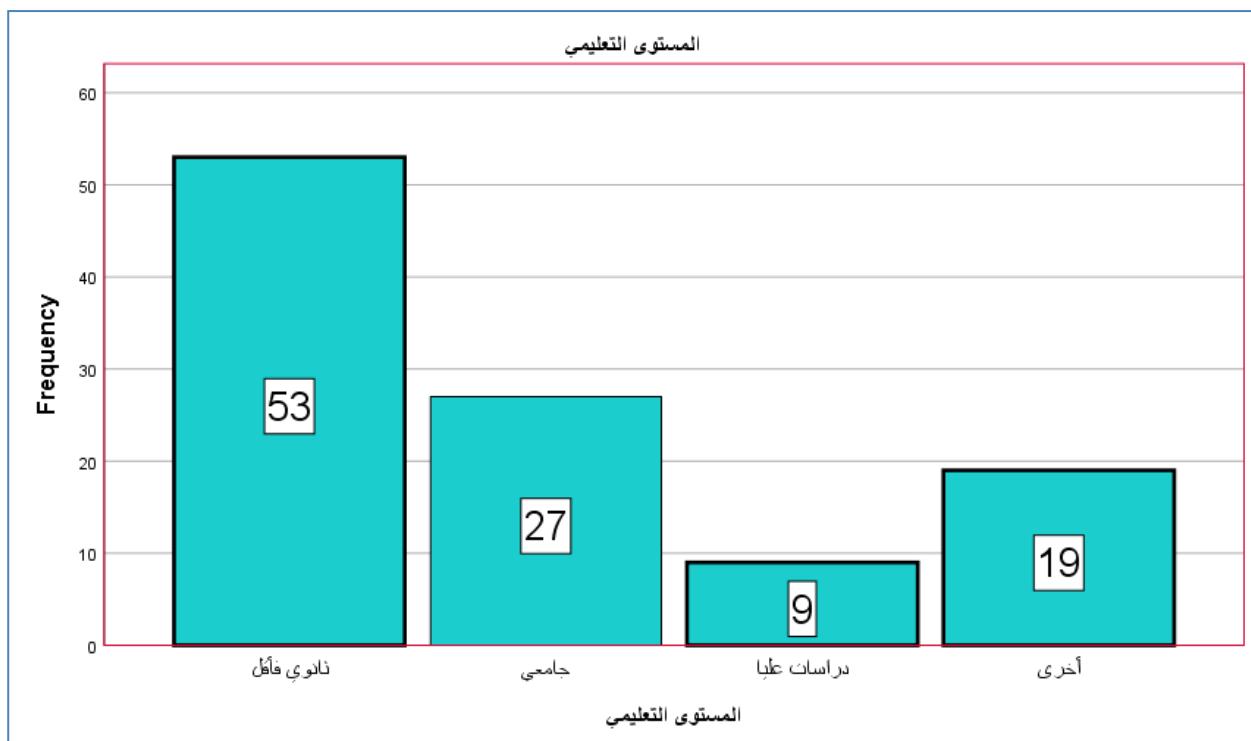
جدول رقم (10): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة%	النكرار	المستوى التعليمي
49.1	53	ثانوي فائق
25.0	27	جامعي
8.3	9	دراسات عليا
17.6	19	أخرى
100.0	108	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 108 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بعدد 53 فرد بنسبة 49.10% لصالح الفئة ثانوي فائق وبعد 27 افراد بنسبة 25.00% لصالح جامعي وبعد 09 افراد بنسبة 8.30% لصالح دراسات عليا من اجمالي افراد العينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

رابعاً- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية المستجوبين:

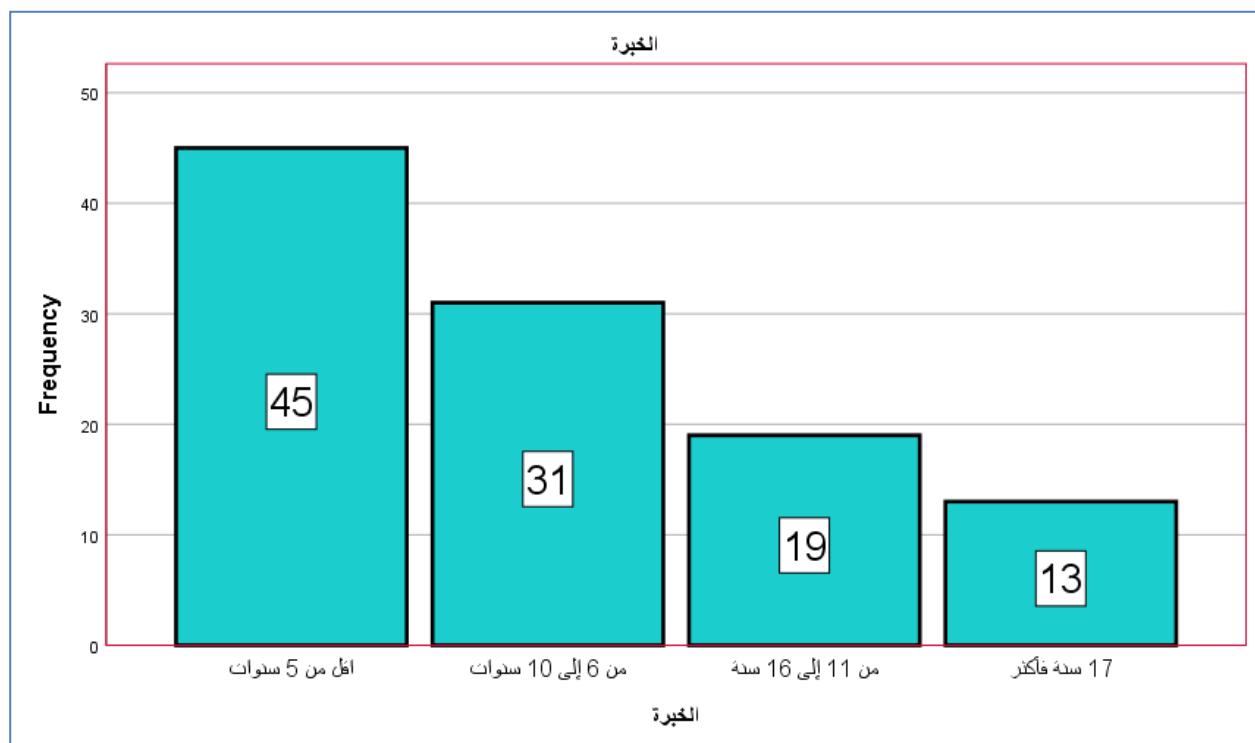
جدول رقم (11): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة%	النكرار	سنوات الخبرة المهنية
41.7	45	أقل من 5 سنوات
28.7	31	من 6 إلى 10 سنوات
17.6	19	من 11 إلى 16 سنة
12.0	13	سنة فأكثر
100.0	108	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 108 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بعدد 45 فرد بنسبة 41.70% لصالح الفئة ذات خبرة مهنية أقل من 05 سنوات وهي أكبر نسبة تليها الفئة من 06 سنوات إلى 10 سنة بنسبة 28.70% وما نستنتجه ان المستجيبين لهم فترة خبرة مهنية كبيرة مما يدعم النتائج التي سنتوصل إليها ويعطي ثقة في بيانات دراسة بحكم خبرتهم في الميدان ودرزيتهم بموضوع الدراسة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (05) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



## خامساً- بالنسبة لمتغير سنوات المسمى الوظيفي المستجوبين:

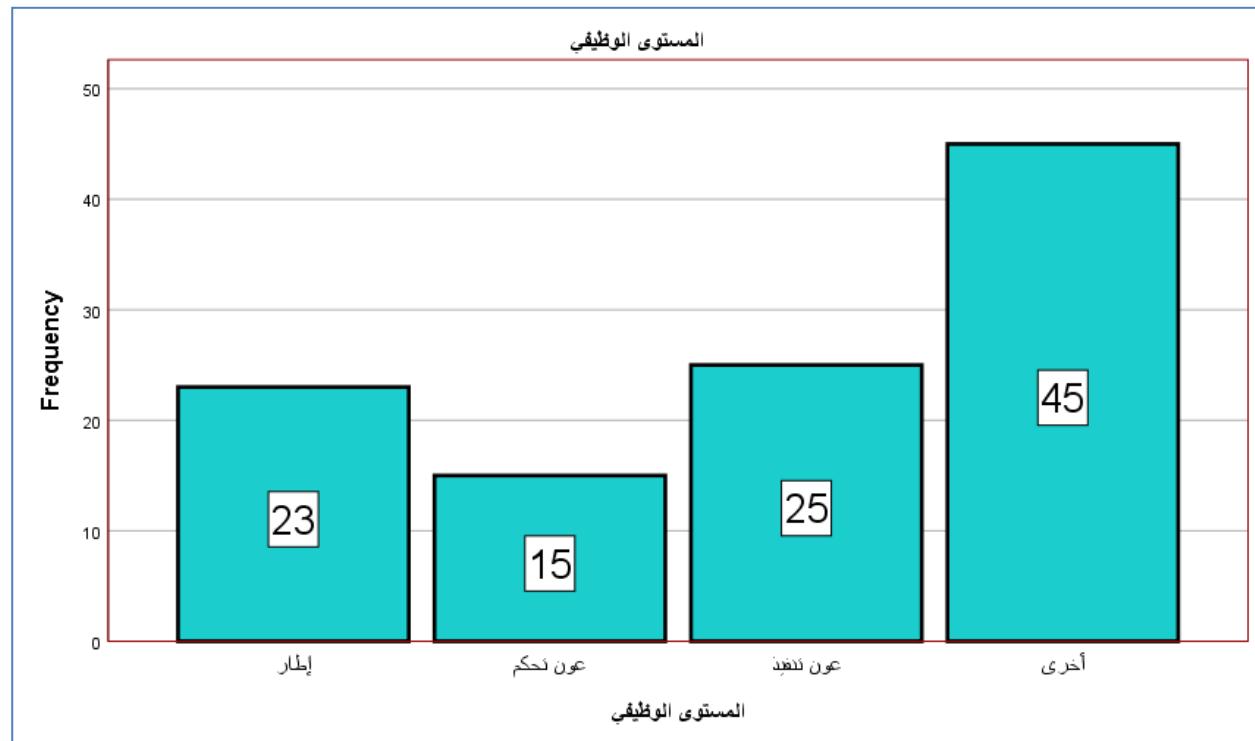
جدول رقم (12): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات المسمى الوظيفي

النسبة%	النكرار		المستوى الوظيفي
21.3	23	إطار	
13.9	15	عون تحكم	
23.1	25	عون تنفيذ	
41.7	45	أخرى	
100.0	108	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 108 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات المسمى الوظيفي بعدد 23 فرد بنسبة 21.30% لصالح الفئة إطار وهي أكبر نسبة تليها الفئة عون تنفيذ بنسبة 23.10% كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (06) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات المسمى الوظيفي



**المطلب الثاني: عرض وتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة**

أولاً-عرض وتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور المتعلق بالذكاء الاجتماعي بالمؤسسة محل الدراسة:

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات وأبعاد المحور الأول: الذكاء الاجتماعي

الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مض蛩ون العبارات	نسبة الأهمية النسبية%	انحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	العبارات	الرقم	
موافقة عالية	<u>02</u>	<b>80.37</b>	<b>1.041</b>	<b>4.02</b>	يسعى العامل بمؤسسة سوناريك إلى فهم أفكار ومشاعر الآخرين	.1
موافقة عالية	<u>03</u>	<b>80.19</b>	<b>0.981</b>	<b>4.01</b>	ينخفض مستوى القلق للعامل بمؤسسة سوناريك نتيجة لخبرته الطويلة	.2
موافقة عالية	<u>01</u>	<b>82.04</b>	<b>0.820</b>	<b>4.10</b>	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك القدرة على التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة	.3
موافقة متوسطة	<u>04</u>	<b>66.85</b>	<b>1.185</b>	<b>3.34</b>	يشارك العامل بمؤسسة سوناريك في بناء قرارات المؤسسة	.4
<b>البعد الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي</b>		<b>77.36</b>	<b>0.74056</b>	<b>3.8681</b>		
موافقة عالية	<u>02</u>	<b>71.85</b>	<b>1.144</b>	<b>3.59</b>	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك القدرة على التعرف على حالة الآخرين النفسية والاجتماعية	.5
موافقة عالية	<u>01</u>	<b>77.96</b>	<b>1.102</b>	<b>3.90</b>	يلتزم العامل بمؤسسة سوناريك بأخلاقيات المجتمع ويتمثل للمعايير والقيم الاجتماعية	.6
موافقة عالية	<u>03</u>	<b>71.11</b>	<b>1.113</b>	<b>3.56</b>	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك الحرية في خلق جماعة العمل	.7
<b>البعد الثاني: مظاهر الذكاء الاجتماعي</b>		<b>73.64</b>	<b>0.93327</b>	<b>3.6821</b>		
موافقة عالية	<u>01</u>	<b>77.59</b>	<b>1.100</b>	<b>3.88</b>	يتقبل العامل بمؤسسة سوناريك	.8

الانتقادات الموجهة إليه					
موافقة عالية	02	75.19	1.110	3.76	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك القدرة على معرفة السلوكيات التنظيمية بالمؤسسة . <a href="#">9</a>
<b>بعد الثالث: قياس الذكاء الاجتماعي</b>		<b>76.39</b>	<b>0.97745</b>	<b>3.8194</b>	
موافقة عالية	03	73.70	1.047	3.69	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك مهارات التعبير عن الانفعالات بصورة مقبولة . <a href="#">10</a>
موافقة عالية	02	74.07	1.061	3.70	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك مهارات التعامل السوية مع التهديدات والضغوط ومشكلات العمل . <a href="#">11</a>
موافقة عالية	01	74.63	1.029	3.73	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك القدرة على فهم خيارات الآخرين . <a href="#">12</a>
موافقة متوسطة	04	67.04	1.186	3.35	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك القدرة على التأثير في أداء الآخرين . <a href="#">13</a>
<b>بعد الرابع: أساليب تنمية الذكاء الاجتماعي</b>		<b>72.36</b>	<b>0.88237</b>	<b>3.6181</b>	
الدرجة الكلية					
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة لانحراف معياري (أقل تشتيت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجيبين على جميع العبارات المحور الأول من الاستبيان نجد أن المتوسط الحسابي بلغ (3.74) وهو ضمن مجال موافقة عالية [3.41-4.20] وبانحراف معياري قدره (72.36)، وهي قيمة صغير مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتيت آرائهم ضعيف وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل

مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة (74.81%) فيما أن الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة- محل الدراسة هو بدرجة عالية، حسب وجهة نظرهم وفيما يلي ترتيب ابعاد الذكاء الاجتماعي بالمؤسسة محل الدراسة حسب أهميتها لدى المستجوبين.

#### حسب وجهة نظر المستجوبين جدول رقم (14): ترتيب وتقييم ابعاد دور الذكاء الاجتماعي

الرقم	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة	مستوى التطبيق/ التوفّر	الترتيب	الرقم
01	البعد الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي	3.8681	0.74056	%77.36	درجة عالية	[4.20 - 3.41]	01	
02	البعد الثاني: مظاهر الذكاء الاجتماعي	3.6821	0.93327	%73.64	درجة عالية	[4.20 - 3.41]	03	
03	البعد الثالث: قياس الذكاء الاجتماعي	3.8194	0.97745	%76.39	درجة عالية	[4.20 - 3.41]	02	
04	البعد الرابع: اساليب تنمية الذكاء الاجتماعي	3.6181	0.88237	%72.36	درجة عالية	[4.20 - 3.41]	04	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من الجدول والشكل أعلاه: : نجد انه تشير اتجاهات افراد العينة المستجوبين لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة- محل الدراسة أنه يظهر الذكاء الاجتماعي متوفّر بدرجة عالية بالمؤسسة من خلال بعد الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي حيث جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (77.36%) ، يليه بعد الثالث: قياس الذكاء الاجتماعي في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت(76.39%)، يليه بعد الثاني: مظاهر الذكاء الاجتماعي في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت(73.64%)، يليه بعد الرابع: اساليب تنمية الذكاء الاجتماعي في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت(72.36%).

ثانياً: عرض وتحليل الوصفي لاجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور المتعلق بنجاح المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة:

جدول رقم (15) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات وابعاد المحور الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية

الاتجاه العام للعينة نحو موافقة على مضمون العبارات	نسبة الأهمية%	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
موافقة عالية	<u>01</u>	81.11	1.142	4.06	تسعى مؤسسة سوناريك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .14
موافقة عالية	<u>02</u>	77.59	1.065	3.88	تعمل مؤسسة سوناريك على إدخال تحسينات في منتجاتها بشكل دوري .15
موافقة عالية	<u>03</u>	74.44	1.092	3.72	تعمل مؤسسة سوناريك على زيادة عوائد الاستثمار في الصناعة والاستمرار في المحافظة على التقدم .16
موافقة عالية	<u>04</u>	74.07	1.025	3.70	تملك مؤسسة سوناريك ما يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة .17
<b>بدرجة عالية</b>		<b>76.81</b>	<b>0.86768</b>	<b>3.840 3</b>	<b>البعد الأول: الميزة التنافسية المستدامة</b>
موافقة عالية	<u>01</u>	69.44	1.131	3.47	تعمل مؤسسة سوناريك على تنمية التفكير والابتكار والتفاعل الجماعي .18
موافقة متوسطة	<u>03</u>	67.41	1.157	3.37	تملك مؤسسة سوناريك قيادة ابتكاريه تساعده على تحفيز الابتكار داخل المؤسسة .19
موافقة متوسطة	<u>02</u>	67.59	1.258	3.38	تمنح مؤسسة سوناريك الفرص لفرق العمل من أجل توليد أفكار جديدة وتنميتها .20
موافقة متوسطة	<u>04</u>	67.41	1.220	3.37	تعمل مؤسسة سوناريك على تغيير ثقافة التعامل داخل المؤسسة من أجل تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع .21
موافقة متوسطة	<u>05</u>	65.37	1.132	3.27	تخلق مؤسسة سوناريك جو ملائم لطرح أفكار العمال والعمل على دعمها وتطويرها .22

<u>درجة متوسطة</u>		67.44	1.05280	3.372 2	<b>البعد الثاني: الابتكار في المؤسسة</b>	
موافقة عالية	<u>03</u>	<b>70.56</b>	1.180	3.53	تبث مؤسسة سوناريك على سبل وطرق تحسين عملياتها	<a href="#">.23</a>
موافقة متوسطة	<u>04</u>	<b>66.48</b>	1.267	3.32	تعتمد مؤسسة سوناريك على فلسفة تحسين المستمر لإشباع حاجات ورغبات العملاء	<a href="#">.24</a>
موافقة عالية	<u>01</u>	<b>77.22</b>	1.219	3.86	تقوم مؤسسة سوناريك بإدخال التحسينات في كل مجالات العمل بالمنظمة	<a href="#">.25</a>
موافقة عالية	<u>02</u>	<b>75.19</b>	1.058	3.76	تعمل مؤسسة سوناريك على توثيق عمليات تحسين المستمر	<a href="#">.26</a>
<u>درجة عالية</u>		72.36	0.98734	3.618 1	<b>البعد الثالث: التحسين المستمر</b>	
موافقة عالية	<u>02</u>	<b>77.96</b>	1.023	3.90	تعمل مؤسسة سوناريك على خلق الثقة المتبادلة بينها وبين عملائها	<a href="#">.27</a>
موافقة عالية	<u>01</u>	<b>78.89</b>	1.012	3.94	تعمل مؤسسة سوناريك على تقديم خدمات فورية للزيائن	<a href="#">.28</a>
موافقة عالية	<u>03</u>	<b>77.96</b>	1.023	3.90	تعمل مؤسسة سوناريك على كسب ثقة الزبون والاهتمام الشخصي به	<a href="#">.29</a>
<u>درجة عالية</u>		78.27	0.90616	3.913 6	<b>البعد الرابع: جودة الخدمة</b>	
موافقة عالية	<u>03</u>	<b>71.67</b>	1.095	3.58	تؤثر البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة سوناريك على قراراتها ونشاطها	<a href="#">.30</a>
موافقة عالية	<u>02</u>	<b>71.67</b>	1.051	3.58	تستطيع مؤسسة سوناريك الحصول على أسواق متكاملة ومتنوعة	<a href="#">.31</a>
موافقة عالية	<u>04</u>	<b>69.07</b>	1.071	3.45	تمتلك مؤسسة سوناريك القدرة على التحكم والسيطرة على المتغيرات التي تطرأ على بيئتها	<a href="#">.32</a>
موافقة عالية	<u>01</u>	<b>76.30</b>	1.024	3.81	تمتلك مؤسسة سوناريك القدرة على تسخير وإدارة مواردها المادية والمالية	<a href="#">.33</a>

### الفصل الثالث

#### الإطار التطبيقي للدراسة

البعد الخامس: بيئة المؤسسة					
درجة عالية	72.18	0.86621	3.6088	5	الدرجة الكلية
درجة عالية	72.87	0.81200	3.643	5	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5
من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.20	من 2.61 إلى 3.40	من 1.81 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
درجة عالية جدا	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جدا	مستوى الموافقة

نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة لانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

التعليق على الجدول أعلاه: وبشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجيبين على جميع العبارات المحور الثاني من الاستبيان نجد أن المتوسط الحسابي بلغ (3.643) وهو ضمن مجال موافقة عالية [ 3.41-4.20 ] وبانحراف معياري قدره (0.812)، وهي قيمة صغير مما يعزز النتيجة الإحصائية حول أن تشتت بين آرائهم ضعيف وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن المتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز الإجابات لاتجاهات أفراد العينة، وأنهم موافقون بنسبة (72.87%) فيما أن مستوى نجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- محل الدراسة هو بدرجة عالية، حسب وجهة نظرهم وفيما يلي ترتيب ابعاد : نجاح المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة حسب أهميتها لدى المستجيبين.

جدول رقم (16): ترتيب وتقييم أبعاد نجاح المؤسسة الاقتصادية حسب وجهة نظر المستجيبين

الترتيب	مستوى التطبيق / التوفير		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات	الرقم
	المجال	الدرجة					
02	[4.20 – 3.41]	<u>عالية</u>	%76.81	0.86768	3.8403	البعد الأول : الميزة التنافسية المستدامة	01
05	[3.40 – 2.61]	<u>متوسطة</u>	%67.44	1.05280	3.3722	البعد الثاني: الابتكار في المؤسسة	02
03	[4.20 – 3.41]	<u>عالية</u>	%72.36	0.98734	3.6181	البعد الثالث: التحسين المستمر	03
01	[4.20 – 3.41]	<u>عالية</u>	%78.27	0.90616	3.9136	البعد الرابع: جودة الخدمة	04
04	[4.20 – 3.41]	<u>عالية</u>	%72.18	0.86621	3.6088	البعد الخامس: بيئة المؤسسة	05
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي = (المتوسط الحسابي * 100) / 5							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من الجدول والشكل أعلاه: نجد انه تشير اتجاهات افراد العينة المستجيبين لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- محل الدراسة أنه يظهر نجاح المؤسسة الاقتصادية بدرجة عالية من خلال البعد الرابع: جودة الخدمة حيث جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (78.27%) ، يليه البعد الأول : الميزة التنافسية المستدامة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (76.81%)، يليه البعد الثالث: التحسين المستمر في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (72.36%)، يليه البعد الخامس: بيئة المؤسسة في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (72.18%). يليه البعد الثاني: الابتكار في المؤسسة في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة وبنسبة بلغت (67.44%).

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات في دراسة علاقة التأثير بين متغير المستقل (الذكاء الاجتماعي) والتغيرات التي تحدث في متغير التابع (نجاح المؤسسة الاقتصادية) حسب وجهة نظر عينة من المستجيبين حول موضوع الدراسة. بموجب ملحوظة محل الدراسة

وسيتم دراسة وتحديد مدى مساهمة الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة الاقتصادية من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية ( $R$ : معامل الارتباط،  $R^2$ : معامل التفسير،  $B$ : معامل الانحدار للمتغير المستقل) وتقع قيمة  $R^2$  بين  $0 \leq R^2 \leq 1$  فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين او تغيير الإيجابي في مستويات المتغير التابع.

### ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات الدراسية

فأننا ننظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F-test) وكذا قيم SIG لاختبار (F) حيث:

-إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة ( $0.05$ )، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية( $H_0$ ) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة( $H_1$ )؛

-أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Significant) Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة ( $0.05$ ) فإننا نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية( $H_0$ ) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة( $H_1$ ).

### أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية:

1-نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة  $0.05$  المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

### 2-نص الفرضيات الإحصائية:

A-الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) بين الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-

B-الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) بين الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-

## الإطار التطبيقي للدراسة

3- صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثرة) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \epsilon_i$$

حيث أن:

يمثل الأخطاء العشوائية:  $\epsilon_i$

المعامل الثابت:  $B_0$

(الذكاء الاجتماعي) معامل الانحدار للمتغير المستقل ( $x_1$ ):  $B_1$

نجاج المؤسسة الاقتصادية) المتغير التابع:  $y$

الجدول رقم: (17) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

ملخص النموذج					
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square	R Square	R	
خطأ المعياري للتقدير في النموذج		معامل التفسير المصحح	معامل التفسير	معامل الارتباط	
0.54326		0.552	0.557	0.746 <sup>a</sup>	
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	النموذج
0.000	133.046	39.266	1	39.266	الانحدار
		0.295	106	31.284	الباقي
			107	70.550	المجموع
المعنوية الجزئية، لمعاملات					
الدالة	Sig القيمة الاحتمالية.	قيم اختبار T	B	المعاملات المستقلة	
معنوي	0.029	2.217	0.597	= $B_0$	الثابت (Constant)
معنوي	0.000	11.535	0.814	= $B_1$	المتغير المستقل:

تفسير النتائج الواردة في الجدول أعلاه كما يلي :

**معامل الارتباط بيرسون (r):** بينت نتائج اعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين وفقاً لأراء عينة من الفئة المستحويين في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون  $r=0.746$  وهو موجب الإشارة (+) مما يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات الذكاء الاجتماعي يؤدي إلى تحسين في قيمة نجاح المؤسسة الاقتصادية. وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

**مدى معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (دالة الإحصائية للعلاقة)** وهذا من خلال اختبار فيشر F : (F-test)

حيث أن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة وصلاحية النموذج الانحدار الخطى، وعليه احصائياً يجب تحديد الدالة الاحصائية للعلاقة بين المتغيرين ومن ثم التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط وإمكانية تفسير نتائجه.

ومن فحص قيمة F (F-test): نجد قيمة F المحسوبة بلغت ( $F=133.046$ ) وهي دالة احصائياً لأن أن قيمة SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدالة (0.05) معتمد من طرقنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة الاقتصادية) ومنه توجد علاقة دالة احصائياً بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية:

**نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-

معنى العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطى كما يلى:

- **تفسير قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.557$ :** يتبعن بأن الذكاء الاجتماعي يساهم بنسبة 55.70 % في التغيرات التي تحدث في نجاح المؤسسة الاقتصادية أما باقي النسبة فقد ترجع لعامل آخر.

- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (الذكاء الاجتماعي) بلغ قيمة (B=0.814) وهي قيمة دالة إحصائية موجبة (تأثير إيجابي)، وبالتالي فإن أي زيادة في مستوى تطبيق الذكاء الاجتماعي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في نجاح المؤسسة الاقتصادية حسب وجهة نظر عينة المستحويين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.814) وحدة وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على أهمية تطبيق ابعاد الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية لدى المؤسسات.

ومنه النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتصل بدراسة: العلاقة الارتباطية (بين الذكاء الاجتماعي نجاح المؤسسة الاقتصادية) عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر عينة من المستجيبين ب المؤسسة محل الدراسة هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

$$y = 0.597 + 0.814(x_1) + \varepsilon_i$$

$$\text{نجاح المؤسسة الاقتصادية} = 0.814 + 0.597 (\text{الذكاء الاجتماعي})$$

#### ثانياً-اختبار الفرضيات الفرعية:

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعه (البعد الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي، البعد الثاني: مظاهر الذكاء الاجتماعي، البعد الثالث: قياس الذكاء الاجتماعي، البعد الرابع: تتميم الذكاء الاجتماعي) كلا على حدا على المتغير التابع. وعليه فإننا سندرس العلاقة الارتباطية بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدوال التالية هو ملخص للجدوال مخرجات برنامج spss لنموذج الانحدار البسيط:

#### 1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**أ-نص فرضية البحث:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي ونجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-

#### ب-نص الفرضيات الاحصائية:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-.

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة.

الجدول رقم : ( 18 ) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معادلة: $Y = B_0 + B_1 X$		مستوى الدلالة المعنوية Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغيرات	
0.603	=B <sub>0</sub>	0.000	0.514	0.717	البعد الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي	المتغير المستقل
0.786	=B <sub>1</sub>				نجاح المؤسسة الاقتصادية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V 26

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.717$  وقيمة موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة احصائية لأن قيمة  $SIG = 0.00$  هي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- محل الدراسة.

- وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05$ ) بين أبعاد الذكاء الاجتماعي ونجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية.

- تفسير قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.514$ : يتبيّن بأن أبعاد الذكاء الاجتماعي تساهُم بنسبة 51.40% في التغييرات التي تحدث في نجاح المؤسسة الاقتصادية أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاجتماعي) بلغ قيمة ( $B = 0.786$ ) وهي قيمة دالة إحصائية موجبة (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن أي الزيادة في مستوى أبعاد الذكاء الاجتماعي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في نجاح المؤسسة الاقتصادية حسب وجهة نظر عينة المستجيبين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة ( $0.786$ ) وحدة وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على أهمية أبعاد الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية لدى المؤسسات.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أ- نص فرضية البحث: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مظاهر الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-.

## بــ نص الفرضيات الاحصائية:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ )**: لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مظاهر الذكاء الاجتماعي و نجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-.

**الفرضية البديلة ( $H_1$ )** : توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مظاهر الذكاء الاجتماعي و نجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة.

الجدول رقم: ( 19 ) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معادلة: $Y = B_0 + B_1x$		مستوى الدلالة المعنوية Sig	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغيرات	
1.642	= $B_0$	0.000	0.390	0.625	مظاهر الذكاء الاجتماعي	المتغير المستقل
0.544	= $B_1$				نجاح المؤسسة الاقتصادية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V 26

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.625$  وقيمتها موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة احصائية لأن قيمة  $SIG = 0.00$  هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائية بين مظاهر الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة- محل الدراسة

- وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مظاهر الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة.

- تفسير قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.390$ : يتبين بأن مظاهر الذكاء الاجتماعي تساهم بنسبة 39.00 % في التغييرات التي تحدث في نجاح المؤسسة الاقتصادية أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار  $B$ ): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (مظاهر الذكاء الاجتماعي) بلغ قيمة ( $B = 0.544$ ) وهي قيمة دالة إحصائية ومحبطة (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن أي الزيادة في مستوى مظاهر الذكاء الاجتماعي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في نجاح المؤسسة الاقتصادية

حسب وجهة نظر عينة المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.544) وحدة وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على أهمية تطبيق مظاهر الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية لدى المؤسسات.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**أ- نص فرضية البحث:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين قياس الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-.

#### ب- نص الفرضيات الاحصائية:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين قياس الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين قياس الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-

الجدول رقم: (20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معادلة: $Y = B_0 + B_1X$		مستوى الدلالة المعنوية Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغيرات	
1.666	= $B_0$	0.000	0.388	0.623	قياس الذكاء الاجتماعي	المتغير المستقل
0.518	= $B_1$				نجاح المؤسسة الاقتصادية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V 26

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.623$  وقيمتها موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة احصائية لأن قيمة  $SIG = 0.00$  هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائية بين قياس الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة- محل الدراسة.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تتضمن على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين قياس الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-.

- تفسير قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.388$ : يتبين بأن قياس الذكاء الاجتماعي يساهم بنسبة 38.80% في التغيرات التي تحدث في نجاح المؤسسة الاقتصادية أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أخرى.
- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (قياس الذكاء الاجتماعي) بلغ قيمة (B=0.518) وهي قيمة دالة إحصائية وموجبة (تأثير إيجابي)، وبالتالي فإن أي الزيادة في مستوى تطبيق قياس الذكاء الاجتماعي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في نجاح المؤسسة الاقتصادية حسب وجهة نظر عينة المستجيبين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.518) وحدة وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على أهمية تطبيق قياس الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية لدى المؤسسات.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**أ- نص فرضية البحث:** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تربية الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجية-

#### ب- نص الفرضيات الاحصائية:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تربية الذكاء الاجتماعي و نجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجية.-

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تربية الذكاء الاجتماعي و نجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجية.

الجدول رقم: (21) نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02

معادلة: $Y = B_0 + B_1X$		مستوى الدلالة المعنوية Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغيرات	
1.641	= $B_0$	0.000	0.362	0.601	تنمية الذكاء الاجتماعي	المتغير المستقل
0.553	= $B_1$				نجاح المؤسسة الاقتصادية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.V 26

- بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين  $R = 0.601$  وقيمتها موجبة وأن هذه العلاقة هي دالة إحصائية لأن قيمة  $SIG = 0.00$  هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية

## الإطار التطبيقي للدراسة

دالة احصائية بين تمية الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة الاقتصادية لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- محل الدراسة.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية وهو: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تمية الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجية.

- **تفسير قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.362$ :** يتبين بأن تمية الذكاء الاجتماعي يساهم بنسبة 36.20% في التغيرات التي تحدث في نجاح المؤسسة الاقتصادية أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أخرى.

- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B):** يظهر من الجدول السابق أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (تمية الذكاء الاجتماعي) بلغ قيمة (B=0.553) وهي قيمة دالة إحصائية موجبة (تأثير ايجابي)، وبالتالي فإن أي الزيادة في مستوى تطبيق تمية الذكاء الاجتماعي بوحدة واحدة يعقبها زيادة في نجاح المؤسسة الاقتصادية حسب وجهة نظر عينة المستجيبين بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة (0.553) وحدة وهي قيمة مرتفعة جدا تدل على أهمية تطبيق تمية الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة الاقتصادية لدى المؤسسات.

### ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

1-**نص فرضية البحث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين نحو ادراكمهم لمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- تعزيزياً إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

وبما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

### **2-نص الفرضيات الاحصائية:**

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين نحو ادراكمهم لمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- تعزيزياً إلى المتغيرات الديمغرافية(الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين نحو ادراكمهم لمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية- تعزيزياً إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

**3-قاعدة اتخاذ القرار : (رفض أو قبول الفرضية):**

في حالة فروق تعزي إلى متغير يتكون من فتنتين فقط مثل متغير الجنس:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (T-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية( $H_0$ ) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة( $H_1$ )
- أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (T-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية( $H_0$ ) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة( $H_1$ )

في حالة فروق تعزي إلى متغير يتكون أكثر من فتنتين مثل متغير السن:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية( $H_0$ ) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة( $H_1$ )
- أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Significant) Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية( $H_0$ ) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة( $H_1$ )

جدول رقم(22) يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	الدلالة احصائية	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة المحسوبة للاختبار	نوع الاختبار الاحصائي المستخدم	حالة دراسة الفروق	آراء المستجيبين نحو المتغير الدراسة حسب فئات كل متغير
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.104	1.640	إختبار T- test لعينتين مستقلتين	دارسة الفروق بين فئتين فقط	الجنس
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.057	2.798			السن
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.184	1.642	إختبار تحليل التباين الأحادي One-way- ANOVA F- test	دارسة الفروق بين أكثر فئتين حسب كل متغير	المستوى التعليمي
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.229	1.463			الخبرة المهنية
لا توجد فروق	غير دال إحصائيا	0.640	0.564			المستوى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

نهدف من نتائج الجدول أعلاه الى البحث في مدى وجود اختلافات في آراء المستجيبين حسب فئات كل متغير من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) أي مهما اختلفت فئات متغير الديمغرافي فإن جميعهم متلقين ولهم نفس اتجاهات نحو متغير المؤسسة أم أن هناك اختلافات في الآراء بينهم وإذا كانت توجد فيجب تحديد لصالح من هذه الفروق. وفيما يلي تحليل نتائج المذكورة في الجدول أعلاه:

- بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس) نجد أن: قيمة ( $Sig=0.104$ ) المقابلة لقيمة اختبار (T) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة نحو ادراكمهم لمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة أي أن المستجيبين مهما اختلف نوع الجنس فإنه لهم نفس الاتجاه.
- بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) نجد أن: قيم ( $Sig$ ) المقابلة لكل قيمة من قيم اختبار (F) هي أكبر

## الإطار التطبيقي للدراسة

من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة نحو ادراكمهم لمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة أي أن المستجوبين مهما تعددت فئات المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) فإنه لهم نفس الاتجاه.

**خلاصة:** وينظر إلى تحليل نتائج اعلاه نتوصل إلى نتيجة إحصائية مفادها: قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكمهم لمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة تعزي إلى المتغيرات الديمografية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

#### رابعاً-اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

**1-نص فرضية البحث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكمهم لمستوى نجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-تعزي إلى المتغيرات الديمografية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

وبما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

#### **2-نص الفرضيات الإحصائية:**

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكمهم لمستوى نجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة تعزي إلى المتغيرات الديمografية(الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين نحو ادراكمهم لمستوى نجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة تعزي إلى المتغيرات الديمografية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

#### **3-قاعدة اتخاذ القرار: (رفض أو قبول الفرضية)**

في حالة فروق تعزي إلى متغير يتكون من فئتين فقط مثل متغير الجنس:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (T-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة ( $H_1$ )

- أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (T-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية ( $H_0$ ) وننقبل الفرضية الإحصائية البديلة ( $H_1$ )

في حالة فروق تعزي إلى متغير يتكون أكثر من فئتين مثل متغير السن:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (F-test) Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة ( $H_1$ )
- أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Significant) Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة ( $H_1$ )

جدول رقم(23) يبين تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

آراء المسئولين نحو المتغير الدراسات حسب فئات كل متغير	حالة دراسة الفرق	نوع الاختبار الإحصائي المستخدم	قيمة المحسوبة للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
الجنس	دارسة الفروق بين فئتين فقط	اختبار لعينتين مستقلتين T-test	1.907	0.059	غير دال إحصائيا	لا توجد فروق
السن	دارسة الفروق بين أكثر فئتين	اختبار تحويل البيان الأحادي	1.945	0.127	غير دال إحصائيا	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	دارسة الفروق حسب كل متغير	One-way-ANOVA F- test	2.556	0.069	غير دال إحصائيا	لا توجد فروق
الخبرة المهنية	دارسة الفروق حسب كل متغير	One-way-ANOVA F- test	2.244	0.088	غير دال إحصائيا	لا توجد فروق
المستوى الوظيفي	دارسة الفروق حسب كل متغير	One-way-ANOVA F- test	0.954	0.417	غير دال إحصائيا	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

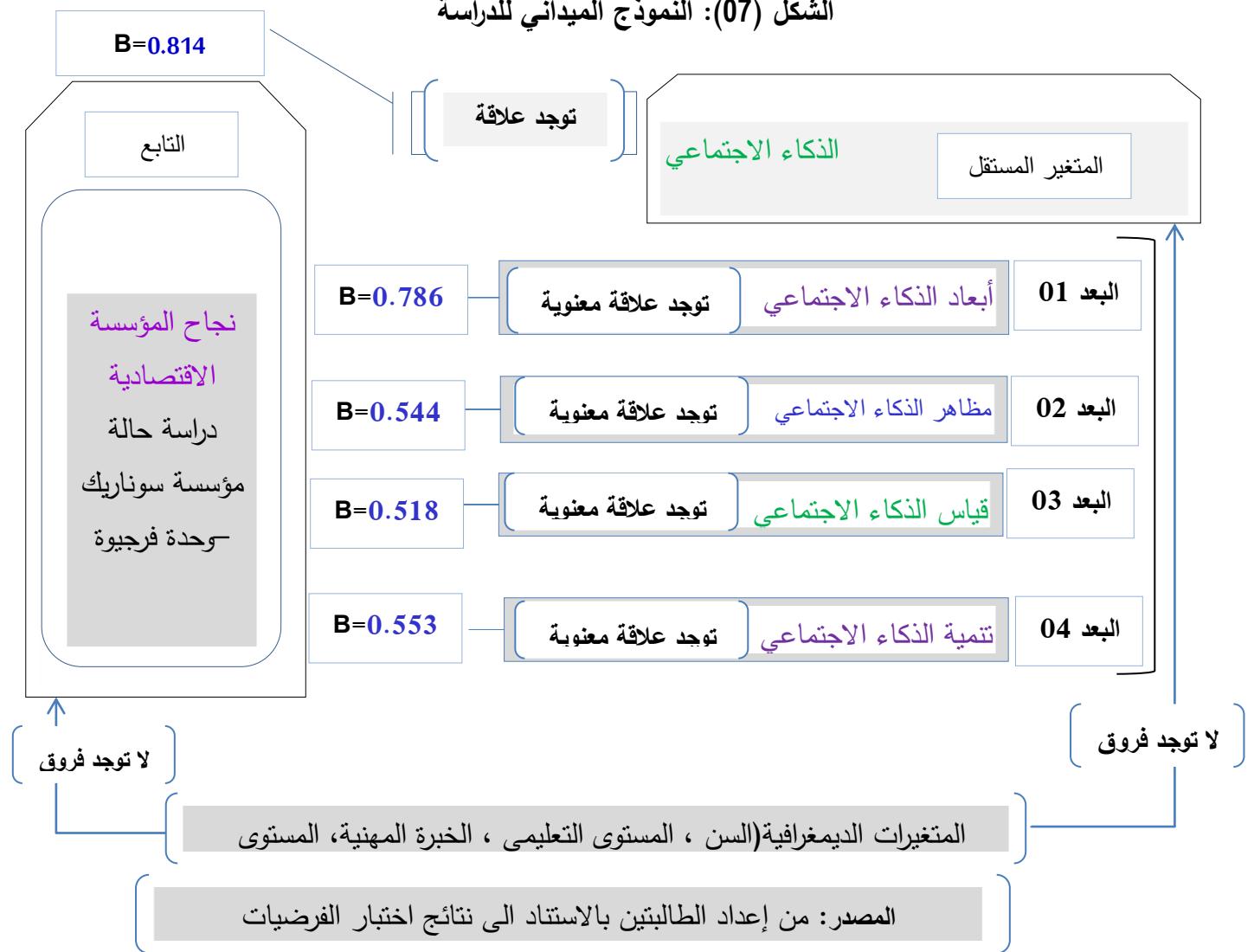
نهدف من نتائج الجدول أعلاه إلى البحث في مدى وجود اختلافات في آراء المستجيبين حسب فئات كل متغير من المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) أي مما اختلف فئات متغير الديمغرافي فإن جميعهم متلقين ولهم نفس اتجاهات نحو مستوى المتغير بالمؤسسة

أم أن هناك اختلافات في الآراء بينهم وإذا كانت توجد فيجب تحديد لصالح من هذه الفروق. وفيما يلي تحليل نتائج المذكورة في الجدول أعلاه:

- بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس) نجد أن: قيمة ( $Sig=0.059$ ) المقابلة لقيمة اختبار ( $T$ ) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة نحو ادراكمهم لمستوى نجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية أي أن المستجيبين مهما اختلف نوع الجنس فإنه لهم نفس الاتجاه.
- بالنسبة لآراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) نجد أن: قيم ( $Sig$ ) المقابلة لكل قيمة من قيم اختبار ( $F$ ) هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد اختلافات في آراء واتجاهات أفراد عينة نحو ادراكمهم لمستوى نجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية أي أن المستجيبين مهما تعددت فئات المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي) فإنه لهم نفس الاتجاه.  
خلاصة: وبنظر إلى تحليل نتائج اعلاه نتوصل إلى نتيجة إحصائية مفادها: قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين نحو ادراكمهم لمستوى نجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية تعزيز إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

خامساً - رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجيبين:

الشكل (07): النموذج الميداني للدراسة



#### خلاصة:

تم واعتمد في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الأفراد العاملين لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية وتم جمع الردود حيث بلغت 108 مستجيب، وتضمن الاستبيان محورين أساسين يقيسان متغيرات الدراسة، ثم تم تفريغ وتحليل بيانات المستجيبين بالاستعانة على برنامج الاحصائي SPSS-2 -و بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية الازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: مستويات الذكاء الاجتماعي بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجيبين هو بدرجة توفر عالية ومستويات نجاح المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجيبين هي بدرجة عالية كما أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي (البعد الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي، البعد الثاني: مظاهر الذكاء الاجتماعي، البعد الثالث: قياس الذكاء الاجتماعي، البعد الرابع: تنمية الذكاء الاجتماعي) ونجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجية.

**خاتمة**

### خاتمة:

ان الذكاء الاجتماعي من العوامل الهامة في الشخصية لأنه يرتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين وعلى تكوين علاقات اجتماعية ناجحة وعندما يتمتع الفرد بالذكاء الاجتماعي هذا يعني انه يمتلك القدرة على التفاعل الاجتماعي مع الآخرين من ناحية واستقطابهم للتعامل معهم من ناحية أخرى، ويتشكل الذكاء الاجتماعي من مزيج متوازن من الشعور باحتياجات الآخرين واهتماماتهم الصريحة منها والضمنية ومن اكتساب مجموعة من المهارات التي تمكن من النجاح في التفاعل معهم في كل مكان وزمان ، وقد أشار زهران إلى أهمية رعاية الذكاء الاجتماعي وتميزه لدى الأطفال والشباب عن طريق تعليمهم التصرف، الاجتماعي في المواقف الاجتماعية المختلفة في صور المعايير السليمة والقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية واعتبرها من أهم واجبات الأسرة ، والمدرسة ، ووسائل الإعلام.

ان نجاح المؤسسة الاقتصادية دائماً ما يرتبط بمجموعة من العوامل التي تتحقق ذلك و كذلك في استمراريتها وبقائها، و حتى تفرض المؤسسة نفسها في السوق لا بد من توفر ما يميزها عن باقي المنافسين و هذا اهم عنصر يجب على المؤسسة الاعتماد عليه حتى تتحكم في السوق و العملاء، كذلك نجد ان التحسين المستمر عامل مؤثر في تحقيق نجاح المؤسسة من خلال ادخال التحسينات بشكل دوري و مستمر، و كذلك نجد رضا الزبون الذي بدوره يعمل و يلعب الدور الأساسي و الذي تسعى المؤسسة لكسبه لأنه يساهم بشكل كبير في نجاحها ذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة تجعله يكسب ثقة المؤسسة و المنتج في نفس الوقت.

وقد حاولنا في هذه الدراسة التعرف على الذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية لمؤسسة-سوناريـك - وقد توصلنا للنتائج والاقتراحات التالية:

### أولاً-نتائج الدراسة:

يمكن التطرق الى نتائج النظرية والتطبيقية فيما يلي:

#### 1-النتائج النظرية:

يمكن ذكر النتائج النظرية فيما يلي:

-الذكاء الاجتماعي يسمح للعامل بمؤسسة سوناريـك برفع الكفاءة المهنية من

-الارتقاء بالمؤسسة لا يتحقق الا عن طريق الارتفاع بعمالها؛

-من نتائج نجاح المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية وتحسين مستمر للخدمة او المنتج؛

-نجاح المؤسسة الاقتصادية اثار إيجابية على العامل والمؤسسة منها تحقيق الجودة الشاملة ورضا الزبون.

#### 2-النتائج الميدانية:

من خلال التحليل الاحصائي نتائج المستجيبين واختبار فرضيات الدراسة توصلنا الى:

-تبني الذكاء الاجتماعي يتطلب الاهتمام الشخصي بالعامل في المؤسسة؛

-مستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريـك -وحدة فرجيبة هو بدرجة عالية؛

-مستوى نجاح مؤسسة سوناريـك -وحدة فرجيبة سوناريـك -وحدة فرجيبة هو بدرجة عالية؛

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-؟

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-؟

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مظاهر الذكاء الاجتماعي و نجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-؟

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين قياس الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-؟

-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تربية الذكاء الاجتماعي ونجاح المؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة-؟

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين نحو ادراكمهم لمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة- تعزيزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)؛

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين نحو ادراكمهم لمستوى نجاح مؤسسة سوناريك -وحدة فرجيبة- تعزيزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي).

### ثانياً-اقتراحات:

من خلال ما تقدمه في الجانب النظري وما تم التوصل اليه من نتائج يمكن وضع الاقتراحات التالية:  
\_اقامة المؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة بصفة دورية على مستوى مؤسسة سوناريك وتشجيع العمال على المشاركة فيها؛

-مراعاة إمكانات العمال من حيث العبء المهني والأعباء الأخرى واستثمار وقته بما يخدم نجاح المؤسسة؛  
-زيادة الاهتمام بالذكاء الاجتماعي للعمال وتوفير كل الإمكانيات من أجل تشجيع استغلاله في ظروف العمل،

-عقد دورات تدريبية للعمال لتحسين مهاراتهم في التواصل مع الآخرين؛  
-تخفيض الأعباء الملقاة على العمال والناتجة عن احداث تغييرات تنظيمية على مستوى المؤسسة؛  
-اجراء بحوث تدرس دور الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة؛

-تبني قواعد جديدة تحفز على الاستغلال الأمثل لذكاء العامل الاجتماعي؛

-تشجيع المؤسسة لتكوين فرق لتوليد أفكار جديدة وتنميتها؛

-تبني المؤسسة التحفيز على الابتكار داخلها؛

-وضع برامج التدريب لبناء قرارات المؤسسة.

### ثالثاً- أفاق الدراسة:

-الميزة التنافسية وعلاقتها بنجاح المؤسسة؛

-التحسين المستمر والابتكار وعلاقتهما بنجاح المؤسسة؛

-جودة الخدمة ورضا الزبائن وعلاقتهما بنجاح المؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 1- أحمد محمد سمير «الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية»، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 2- الزغلول عماد عبد الرحيم والهنداوي علي فاتح، "مدخل الى علم النفس"، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الثانية، الامارات العربية، 2004.
- 3- السيد إبراهيم السمادوني، "الذكاء الوجданى، اسسها، تطبيقاته، تنميته"، دار الفكر ناشرون وموزعون الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 4- السيد فؤاد البهى، "الذكاء"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، القاهرة، مصر، 2000.
- 5-الشيخ سليمان الخضرى، "الفرق العددية في الذكاء"، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1990.
- 6-ثائر غباري وخالد أبو شعيرة، "علم النفس التربوي وتطبيقاته الصفيية"، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 7-جابر عبد الحميد جابر، "الذكاء ومقاييسه"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997.
- 8-حامد محمد عبد السلام زهران، "علم النفس الاجتماعي"، عالم الكتب، الطبعة الخامسة، 1984.
- 9-حسين أبو رياش وآخرون، "الدافعية والذكاء العاطفي"، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 10-رعد حسن الصرن، "إدارة الابداع والابتكار"، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2000.
- 11-صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الادارة الاستراتيجية"، الأردن، 2008.
- 12-طارق عبد الرؤوف عامر، "الذكاءات المتعددة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 13- عاكف لطفي خصاونة، " إدارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال" ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.
- 14- عبد الستار علي، "المدخل الى إدارة المعرفة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 15-عبد السلام أبو قحف، "اساسيات الادارة الاستراتيجية" ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الإسكندرية، مصر، 2005.
- 16-عبد السلام أبو قحف، "كيف تسيطر على الأسواق" ، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، بيروت، 2001.

## قائمة المراجع

- 17-عبد العزيز صالح بن حبتور، "الادارة الاستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
- 18-علاء فرحان طالب، اميرة الجناني، "ادارة المعرفة"، دار الصفاء، عمان، الأردن.
- 19- غسان قاسم داود اللامي، "ادارة التكنولوجيا"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 20- غنيم احمد محمد، "المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منها"، المكتبة العصرية، مصر.
- 21-فضلون سعد الدمرداش، "الذكاء المتعدد والتحميل الدراسي"، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 22-قاسم نايف علوان المحياوي، "ادارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم و عمليات" ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2006
- 23-مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الادارة الاستراتيجية" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005
- 24-مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش، "ادارة الموارد البشرية" ، جامعة بغداد ، العراق ، 2000 .  
مأمون سليمان الدراركة، "ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء" ، دار الصفاء ، عمان ، الأردن ، 2008 ..  
مهدي السامرائي، "ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي" ، دار جرير ، جامعة بغداد ، العراق ، 2007.
- 25- محمد احمد عوض، "الادارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية" ، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، 2004.
- 26-محمد غازي الدسوقي، "الذكاء الاجتماعي لمشرفى الأنشطة التربوية، قدرة فائقة في النجاح المهني" ، دار المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2008.
- 27- محمود كاظم التميم وغيد سمير ثابت، "الذكاء الاجتماعي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار" ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2009-2010.
- 28- مدثر سليم احمد، " الواقع الراهن في بحوث الذكاء" ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
- 29- مدحت أبو النصر، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة" ، مجموعة النيل العربي ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 30- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.
- 31- ناصر الدين أبو حماد، "اختبارات الذكاء، الدليل والمرجع الميداني" ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 32- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، الدار الجامعية ، 1996.

## قائمة المراجع

ب-الاطروحات والرسائل والمذكرات:

- 33-احمد النمرى، "الذكاء الوجdاني وعلاقته بالسلوك القىادى لدى مدیري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 34-احمد عبد المنعم الغول، "الكفاءة الذاتية والذكاء الاجتماعي وعلاقتها بعض العوامل الوجdانية لدى المعلمين التربويين وإنجاز طلابهم الأكاديمى"، رسالة دكتوراه، كلية التربية بجامعة أسيوط، مصر، 1993.
- 35-الخزرجي ضميماء وإبراهيم محمد، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب المعاملة الوالدية بمرحلة الإعدادية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ديالى، العراق، 2008.
- 36-أبوب محمود محمد، "اثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون"، رسالة ماجستير إدارة اعمال، جامعة زاخو، العراق، 2020.
- 37-خليل محمد عسقول، "الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 38-ذهبية الجوزي، "واقع الابداع التكنولوجى في الدول العربية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007.
- 39-سمالى يحيضية، "اثر التسبيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- 40-عبد الرضا ناصر محسن المالك، "المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة "مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- 41-عبد القادر إبراهيم واخرون، "جودة الخدمة وأثرها على ولاء العملاء"، دراسة تطبيقية على بعض المصارف السودانية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة السودان، السودان، 2016.
- 42-قديد فوزية، "المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسبيير، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبيير، جامعة الجزائر، 2005/2006.
- 43-محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الحضنة بالمسيلة"، رسالة ماجستير في علوم التسبيير تخصص تسويق، جامعة المسيلة، قسم علوم التسبيير، 2007/2006.
- 44-حياوي رزيقة، "الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال-دراسة حالة مؤسسة ملبة الحضنة بالمسيلة "، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012/2013.

ج-المجلات:

- 45-إبراهيم محمد المغازي، "الذكاء الاجتماعي والوجdاني والقرن الواحد والعشرين"، مجلة الایمان، المنصورة، مصر، 2003.
- 46-بن عزة محمد امين، "الميزة التنافسية كالىة في احداث إدارة التغيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية، خميس مليانة، العدد 01، افريل 2007.

## قائمة المراجع

- 47- جميل الطهراوي، "الذكاء الاجتماعي"، مجلة السعادة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، العدد 125، 2003.
- 48- حسين عبد العزيز الدرني، "الذكاء الاجتماعي وقياسه في الثقافة العربية، مجلة التربية، جامعة قطر، مجلد 25، ال عدد 64، 1984.
- 49- ديون عبد القادر، "دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف، ورقة، مجلة الباحث، العدد الحادي عشر، 2012.
- 50- قاسم انتصار كمال، "الذكاء الاجتماعي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات لدى طلبة الجامعة"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، بغداد، 2009.
- 51- كارل البرشت، "الذكاء الاجتماعي، علم النجاح الجديد"، الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد 322، القاهرة، مصر، 2006.
- 52- كريم احمد حميد، "تأثير الابداع في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الإداره والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 91، العراق.

### د-المؤتمرات:

- 53- أبو حطب فؤاد عبد اللطيف، "الذكاء الشخصي، النموذج وبرنامج البحث"، الجمعية النفسية للدراسات النفسية، المؤتمر السابع لعلم النفس في مصر، مكتبة الانجلو م صرية، القاهرة، مصر، 1991.
- ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية:
- 1-Francesco Calza, Adele Parmentola, 2017 .

# **الملاحق**

## ملاحق



### الملحق رقم(1): أداة الدراسة الاستبانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المراكز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الاعمال

السنة: ثانية ماستر

استبيان حول:

**الذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية**

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لتسهيل وتحقيق الصناعات المترابطة-سوناريك-  
فرجية-

اشراف الأستاذة الدكتورة:

قباييلي آمال

اعداد الطالبين:

- ❖ بن عليش شمس الدين
- ❖ نصروش يوسف

السادة السيدات الأفاضل

تحية طيبة

يسرنا ان نضع بين ايديكم استبانية البحث الموسوم "بالذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح المؤسسة الاقتصادية"  
وكمساعدة منكم في اعداد هذا البحث المتعلق بنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال نرجو منكم الإجابة  
بوضع علامة (X) امام الخيار الذي ترونـه مناسباً علماً ان المعلومات لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي  
و فقط.

شاكرين تعاونكم مع كل النـقـدير .

## ملاحق

السنة الجامعية: 2020/2021.

### الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1/ الجنس:
<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	2/ السن:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	3/ المستوى العلمي:
<input type="checkbox"/>	آخرى	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	
<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	4/ سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	17 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 16 سنة	
<input type="checkbox"/>	عون تحكم	<input type="checkbox"/>	إطار	5/ المستوى الوظيفي:
<input type="checkbox"/>	آخرى	<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ	

## ملاحق

الجزء الثاني: الذكاء الاجتماعي ودوره في نجاح المؤسسة

المحور الأول: الذكاء الاجتماعي

أبعاد المحور الأول	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق حد ما	غير موافق بشدة
بعد الأول: أبعاد الذكاء الاجتماعي	1	يسعى العامل بمؤسسة سوناريك إلى فهم أفكار ومشاعر الآخرين			
بعد الثاني: مظاهر الذكاء الاجتماعي	2	ينخفض مستوى القلق للعامل بمؤسسة سوناريك نتيجة لخبرته الطويلة			
بعد الثالث: الاتزان والهدوء	3	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك القدرة على التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة			
بعد الرابع: مظاهر الاتزان والهدوء	4	يشارك العامل بمؤسسة سوناريك في بناء قرارات المؤسسة			
بعد الخامس: مظاهر الاتزان والهدوء	5	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك القدرة على التعرف على حالة الآخرين النفسية و الاجتماعية			
بعد السادس: الاتزان والهدوء	6	يلترن العامل بمؤسسة سوناريك بأخلاقيات المجتمع و يمتثل للمعايير و القيم الاجتماعية			
بعد السابع: الاتزان والهدوء	7	يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك الحرية في خلق جماعة العمل			
بعد الثامن: الاتزان والهدوء	8	ينتقل العامل بمؤسسة سوناريك			

## ملاحق

					الانتقادات الموجهة إليه		قياس الذكاء الاجتماعي
					يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك القدرة على معرفة السلوكيات التنظيمية بالمؤسسة	9	
					يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك مهارات التعبير عن الانفعالات بصورة مقبولة	10	
					يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك مهارات التعامل السوية مع التهديدات والضغط ومشكلات العمل	11	
					يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك القدرة على فهم خيارات الآخرين	12	
					يمتلك العامل بمؤسسة سوناريك القدرة على التأثير في أداء الآخرين	13	

## ملاحق

### المotor الثاني: نجاح المؤسسة الاقتصادية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارة	رقم العبارة	ابعاد المotor الثاني
					تسعى مؤسسة سوناريك لتحقيق الميزة التافيسية المستدامة	14	بعد الأول : الميزة التافيسية المستدامة
					تعمل مؤسسة سوناريك على إدخال تحسينات في منتجاتها بشكل دوري	15	
					تعمل مؤسسة سوناريك على زيادة عوائد الاستثمار في الصناعة والاستمرار في المحافظة على التقدم	16	
					تملك مؤسسة سوناريك ما يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة	17	
					تعمل مؤسسة سوناريك على تنمية التفكير و الابتكار و التفاعل الجماعي	18	
					تملك مؤسسة سوناريك قيادة ابتكاريه تساعده على تحفيز الابتكار داخل المؤسسة	19	
					تمنح مؤسسة سوناريك الفرص لفرق العمل من اجل توليد أفكار جديدة وتنميتها	20	
					تعمل مؤسسة سوناريك على تغيير ثقافة التعامل داخل المؤسسة من اجل تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع	21	
					تلطخ مؤسسة سوناريك جو ملائم لطرح أفكار العمال والعمل على دعمها و تطويرها	22	
					تبثح مؤسسة سوناريك على سبل وطرق لتحسين عملياتها	23	بعد الثالث: التحسين
					تعتمد مؤسسة سوناريك على فلسفة التحسين المستمر لإشباع حاجات ورغبات العملاء	24	

## ملاحق

				تقوم مؤسسة سوناريك بإدخال التحسينات في كل مجالات العمل بالمنظمة	25	
				تعمل مؤسسة سوناريك على توثيق عمليات التحسين المستمر	26	
				تعمل مؤسسة سوناريك على خلق الثقة المتبادلة بينها وبين عملائها	27	
				تعمل مؤسسة سوناريك على تقديم خدمات فورية للزيائين	28	
				تعمل مؤسسة سوناريك على كسب ثقة الزبون و الاهتمام الشخصي به	29	
				تؤثر البيئة الداخلية و الخارجية لمؤسسة سوناريك على قراراتها و نشاطها	30	
				تستطيع مؤسسة سوناريك الحصول على أسواق متكاملة و متنوعة	31	
				تمتلك مؤسسة سوناريك القدرة على التحكم و السيطرة على المتغيرات التي تطرأ على بيئتها	32	
				تمتلك مؤسسة سوناريك القدرة على تسخير و إدارة مواردها المادية و المالية	33	

البعد الرابع: جودة الخدمة

البعد الخامس: بيئة المؤسسة

## ملحق

### الملحق رقم(2): نتائج ومخرجات spssv26

```
COMPUTE X01=MEAN(xa1 TO xa4).  
EXECUTE.  
COMPUTE X02=MEAN(xb5 TO xb7).  
EXECUTE.  
COMPUTE X03=MEAN(xc8 TO xc9).  
EXECUTE.  
COMPUTE X04=MEAN(xd10 TO xd13).  
EXECUTE.  
COMPUTE XXX=MEAN(xa1 TO xd13).  
EXECUTE.  
COMPUTE Y01=MEAN(ya14 TO ya17).  
EXECUTE.  
COMPUTE Y02=MEAN(yb18 TO yb22).  
EXECUTE.  
COMPUTE Y03=MEAN(yC23 TO yC26).  
EXECUTE.  
COMPUTE Y04=MEAN(yD27 TO yD29).  
EXECUTE.  
COMPUTE Y05=MEAN(yE30 TO yE33).  
EXECUTE.  
COMPUTE YYY=MEAN(ya14 TO yE33).  
EXECUTE.
```

تعلق بكشف: نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: SPSS مخرجات برنامج \*

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاجتماعي الذكاء: الأول المحور	.141	108	.085	.928	108	.126
الاقتصادية المزدوجة نجاح: الثاني المحور	.176	108	.095	.894	108	.233

a. Lilliefors Significance Correction

تعلق بحساب: صدق لمحاور الاستبيان: SPSS مخرجات برنامج \*

Correlations				
	الذكاء أبعد: الأول بعد	الذكاء مظاهر: الثاني بعد	الذكاء قياس: الثالث بعد	الذكاء تنمية أساليب: الرابع بعد
	الاجتماعي	الاجتماعي	الاجتماعي	الاجتماعي
الاجتماعي الذكاء: الأول المحور	Pearson Correlation	.854**	.879**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	108	108	108
				1

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

## ملاحق

Correlations					
	التنافسية المزيفة : الأول بعد المستدامة	المؤسسة في الإنكار : الثاني بعد	المستقر التحسين : الثالث بعد	جودة : الرابع بعد	٢ جودة : الرابع بعد
الاقتصادية المؤسسة نجاح : الثاني المحور	Pearson Correlation	.856**	.908**	.919**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	

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

\* تتعلق بحساب: الثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة SPSS . مخرجات برنامج \*

### Cronbach's Alpha

```
RELIABILITY
/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xb5 xb6 xb7 xc8 xc9 xd10 xd11 xd12 xd13
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	13

```
RELIABILITY
/VARIABLES=ya14 ya15 ya16 ya17 yb18 yb19 yb20 yb21 yb22 yc23 yc24 yc25 yc26 yd27 yd28 yd29 ye30
ye31 ye32 ye33
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	20

```
RELIABILITY
/VARIABLES=xa1 xa2 xa3 xa4 xb5 xb6 xb7 xc8 xc9 xd10 xd11 xd12 xd13 ya14 ya15 ya16 ya17 yb18
yb19
yb20 yb21 yb22 yc23 yc24 yc25 yc26 yd27 yd28 yd29 ye30 ye31 ye32 ye33
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	33

عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة تتعلق بحساب: SPSS مخرجات برنامج

### الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	93	86.1	86.1	86.1
أنثى	15	13.9	13.9	100.0

## ملاحق

Total	108	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

### السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنّة 30 من اقل	62	57.4	57.4
	سنّة 40 إلى 31 من	21	19.4	76.9
	سنّة 50 إلى 41 من	18	16.7	93.5
	سنّة 50 من أكثر	7	6.5	100.0
Total	108	100.0	100.0	

### التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	فائق ثانوي	53	49.1	49.1
	جامعي	27	25.0	74.1
	عليا دراسات	9	8.3	82.4
	أخرى	19	17.6	100.0
Total	108	100.0	100.0	

### الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من اقل	45	41.7	41.7
	سنوات 10 إلى 6 من	31	28.7	70.4
	سنوات 16 إلى 11 من	19	17.6	88.0
	فأكثر سنّة 17	13	12.0	100.0
Total	108	100.0	100.0	

### الوظيفي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	23	21.3	21.3
	تحكم عون	15	13.9	35.2
	تنفيذ عون	25	23.1	58.3
	أخرى	45	41.7	100.0
Total	108	100.0	100.0	

## ملاحق

---

**تحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور تتعلق بحساب SPSS مخرجات برنامج \***  
**الأول**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xa1	108	1	5	4.02	1.041
xa2	108	1	5	4.01	.981
xa3	108	1	5	4.10	.820
xa4	108	1	5	3.34	1.185
الاجتماعي الذكاء أبعاد: الأول البعد	108	2.00	5.00	3.8681	.74056
xb5	108	1	5	3.59	1.144
xb6	108	1	5	3.90	1.102
xb7	108	1	5	3.56	1.113
الاجتماعي الذكاء مظاهر: الثاني البعد	108	1.00	5.00	3.6821	.93327
xc8	108	1	5	3.88	1.100
xc9	108	1	5	3.76	1.110
الاجتماعي الذكاء قياس: الثالث البعد	108	1.00	5.00	3.8194	.97745
xd10	108	1	5	3.69	1.047
xd11	108	1	5	3.70	1.061
xd12	108	1	5	3.73	1.029
xd13	108	1	5	3.35	1.186
الاجتماعي الذكاء تنمية اسلوب: الرابع البعد	108	1.00	5.00	3.6181	.88237
الجتماعي الذكاء: الأول المحور	108	1.77	5.00	3.7407	.74384
Valid N (listwise)	108				

**تحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات تتعلق بحساب SPSS مخرجات برنامج \***  
**:02 المحور**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ya14	108	1	5	4.06	1.142
ya15	108	1	5	3.88	1.065
ya16	108	1	5	3.72	1.092
ya17	108	1	5	3.70	1.025

## ملاحق

المستدامة التلقىصية الميزة : الأول البعد	108	1.00	5.00	3.8403	.86768
yb18	108	1	5	3.47	1.131
yb19	108	1	5	3.37	1.157
yb20	108	1	5	3.38	1.258
yb21	108	1	5	3.37	1.220
yb22	108	1	5	3.27	1.132
المؤسسة في الابتكار: الثاني البعد	108	1.00	5.00	3.3722	1.05280
yC23	108	1	5	3.53	1.180
yC24	108	1	5	3.32	1.267
yC25	108	1	5	3.86	1.219
yC26	108	1	5	3.76	1.058
المستمر التحسين: الثالث البعد	108	1.00	5.00	3.6181	.98734
yD27	108	1	5	3.90	1.023
yD28	108	1	5	3.94	1.012
yD29	108	1	5	3.90	1.023
الخدمة جودة: الرابع البعد	108	1.00	5.00	3.9136	.90616
yE30	108	1	5	3.58	1.095
yE31	108	1	5	3.58	1.051
yE32	108	1	5	3.45	1.071
yE33	108	1	5	3.81	1.024
المؤسسة بيئة: الخامس البعد	108	1.00	5.00	3.6088	.86621
الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور	108	1.00	5.00	3.6435	.81200
Valid N (listwise)	108				

\* تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 01: SPSS مخرجات برنامج

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	<sup>b</sup> الاجتماعي الذكاء: الأول المحور	.	Enter

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

## ملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the
				Estimate
1	.746 <sup>a</sup>	.557	.552	.54326

a. Predictors: (Constant), الاجتماعي الذكاء: الأول المخور,

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.266	1	39.266	133.046
	Residual	31.284	106	.295	
	Total	70.550	107		

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المخور

b. Predictors: (Constant), الاجتماعي الذكاء: الأول المخور,

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	B	Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.
			Unstandardized Coefficients	Coefficients		
1	(Constant)	.597	.269		2.217	.029
	الاجتماعي الذكاء: الأول المخور	.814	.071	.746	11.535	.000

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المخور

## \* تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية 01 SPSS مخرجات برنامج

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الذكاء أبعاد: الأول بعد الاجتماعي	.	Enter

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المخور

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

## ملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.717 <sup>a</sup>	.514	.509	.56871	

a. Predictors: (Constant), الاجتماعي الذكاء أبعد: الأول بعد

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.267	1	36.267	112.132
	Residual	34.284	106	.323	
	Total	70.550	107		

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الاجتماعي الذكاء أبعد: الأول بعد

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	.603	.292		2.062
	الاجتماعي الذكاء أبعد: الأول بعد	.786	.074	.717	10.589

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

## تعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية 02 SPSS مخرجات برنامج \*

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الذكاء قياس: الثالث بعد الاجتماعي	.	Enter

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

## ملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.623 <sup>a</sup>	.388	.383	.63804	

a. Predictors: (Constant), الاجتماعي الذكاء قياس: الثالث بعد

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1	27.398	67.302	.000 <sup>b</sup>
	Residual	106	.407		
	Total	107			

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الاجتماعي الذكاء قياس: الثالث بعد

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	1.666	.249		6.699
	الاجتماعي الذكاء قياس: الثالث بعد	.518	.063	.623	8.204

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

## \* تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية 03 SPSS مخرجات برنامج \*

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الذكاء قياس: الثالث بعد الاجتماعي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

b. All requested variables entered.

# ملحق

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.623 <sup>a</sup>	.388	.383	.63804	

a. Predictors: (Constant), الاجتماعي الذكاء قياس: الثالث البعد

## ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.398	1	27.398	67.302	.000 <sup>b</sup>
	Residual	43.152	106	.407		
	Total	70.550	107			

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الاجتماعي الذكاء قياس: الثالث البعد

## Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	Coefficients		
1	(Constant)	1.666	.249			6.699	.000
	الاجتماعي الذكاء قياس: الثالث البعد	.518	.063	.623	.623	8.204	.000

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

## تعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية 04 SPSS مخرجات برنامج \*

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الذكاء تنمية اساليب: الرابع البعد الاجتماعي	.	Enter

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

b. All requested variables entered.

# ملحق

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the
				Estimate
1	.601 <sup>a</sup>	.362	.356	.65179

a. Predictors: (Constant), الاجتماعي الذكاء تنمية اساليب: الرابع بعد

## ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1	25.519	60.069	.000 <sup>b</sup>
	Residual	106	.425		
	Total	107			

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

b. Predictors: (Constant), الاجتماعي الذكاء تنمية اساليب: الرابع بعد

## Coefficients<sup>a</sup>

Model	B	Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.
			Unstandardized Coefficients	Coefficients		
1	(Constant)	1.641	.266		6.172	.000
	الاجتماعي الذكاء تنمية اساليب: الرابع بعد	.553	.071	.601	7.750	.000

a. Dependent Variable: الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

## \* تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 02: SPSS مخرجات برنامج \*

### T-Test

## Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاجتماعي الذكاء: الأول المحور	ذكر	3.6940	.77639	.08051
	أنثى	4.0308	.40370	.10424

## Independent Samples Test

### Levene's Test for Equality of Variances

F	Sig.	t	df	t-test for Equality of Means
				Mean

## ملحق

الذكاء: الأول المحور	Equal variances assumed	6.686	.011	-1.640-	106	.104	-.33681-
الاجتماعي	Equal variances not assumed			-2.557-	33.852	.015	-.33681-

### ANOVA

الاجتماعي الذكاء: الأول المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.274	3	1.425	2.798	.057
Within Groups	54.928	104	.528		
Total	59.202	107			

### ANOVA

الاجتماعي الذكاء: الأول المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.654	3	.885	1.642	.184
Within Groups	56.028	104	.539		
Total	58.682	107			

### ANOVA

الاجتماعي الذكاء: الأول المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.397	3	.799	1.463	.229
Within Groups	56.805	104	.546		
Total	59.202	107			

### ANOVA

الاجتماعي الذكاء: الأول المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.947	3	.316	.564	.640
Within Groups	58.255	104	.560		
Total	59.202	107			

تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 03: SPSS مخرجات برنامج \*

### Group Statistics

## ملاحق

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور	ذكر	93	3.5844	.85003	.08814
	أنثى	15	4.0100	.35214	.09092

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of			t-test for Equality of Means			
		Variances			Mean			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Difference	Std. Error Difference
نجاح: الثاني المحور	Equal variances assumed	7.520	.007	-1.907-	106	.059	-.42559-	.22320
الاقتصادية المؤسسة	Equal variances not assumed			-3.361-	46.440	.002	-.42559-	.12663

### ANOVA

الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.541	3	1.847	1.945	.127
Within Groups	98.766	104	.950		
Total	104.307	107			

### ANOVA

الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.845	3	1.615	2.556	.069
Within Groups	65.706	104	.632		
Total	70.550	107			

### ANOVA

الاقتصادية المؤسسة نجاح: الثاني المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.342	3	2.114	2.244	.088
Within Groups	97.966	104	.942		
Total	104.307	107			

### ANOVA

المستمر التحسين: الثالث البعد

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.795	3	.932	.954	.417

## ملاحق

Within Groups	101.512	104	.976		
Total	104.307	107			