



نحو منظمات ذات الأداء العالي وفقاً لمنظور الذكاء الاجتماعي
(دراسة أستطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة -
كلية الإدارة والاقتصاد)

م.م. وليد عباس جبر الدعيمي أ.د. يوسف حجيم أ.م.د. محمد جبار
إدارة الأعمال الطائي إدارة الأعمال الصائغ إدارة الأعمال
wd_abs@yahoo.com

المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر
ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة

جامعة الزيتونة الأردنية, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

23 - 26 نيسان (إبريل 2012)

عمان - الأردن



الملخص:

تشهد البيئة التنافسية للمنظمات وبيئة التعليم العالي تغيرات وتحولات جذرية نحو عصر الذكاء (Intelligent Era) ، فقد بات بما لا يقبل الشك أن المصدر الأهم للتنافسية الجامعات هو في طاقاتها البشرية ورأسمالها الفكري، فقد أظهرت الأدبيات المعاصرة أن بناء وتطوير الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية هي الأستجابة الأسرع لمواجهة تحديات عولمة المعرفة وعصر الذكاء . وتم تطوير مشكلة الدراسة الحالية استناداً إلى مؤشرين أساسيين الأول تمثل بنتائج الدراسة المسحية الأولية والمقابلات غير المهيكلة التي أجراها الباحث في ميدان الدراسة (جامعة الكوفة) والتي أكد فيها على الحاجة إلى حضور الذكاء الاجتماعي في ممارسات وقرارات القيادات الجامعية بوصفه حجر الزاوية في نجاح تلك الممارسات والقرارات، أما المؤشر الثاني فهو مراجعة ومسح الأدبيات ذات الصلة بموضوع الذكاء الاجتماعي التي شكلت القاعدة المعرفية لتأطير التساؤلات الأساسية للدراسة والتي تمحورت حول الإجابة على التساؤل الأهم والمتمثل بتحليل وتشخيص دور الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية (بوصفه المتغير المستقل) بتحسين وتدعيم مجالات الأداء العالي بمنظور بطاقة الأداء المتوازن الشاملة (بوصفه المتغير المعتمد) وبعد أن قدمت الدراسة تأطير مفاهيمياً معمقاً للمتغيرين الرئيسيين في الدراسة عبر مراجعة مسحية شاملة للأدبيات والأسهامات المعرفية ذات الصلة . تم تطوير النموذج الفرضي للدراسة وفرضياتها على وفق المشكلة والتساؤلات التي أثرت مسبقاً وتم جمع البيانات الضرورية لأختبار نموذج الدراسة الفرضي من مصدرين أولهما السجلات والوثائق التابعة للجامعة وخاصة تلك التي تتعلق بمؤشرات الأداء العالي فضلاً عن تطوير أداة قياس على وفق مقياس (Likert) الخماسي . تم أنتخاب جامعة الكوفة ميدانياً لأختبار نموذج وفرضيات الدراسة لمسوغات عدة أهمها نتائج المقابلات غير المهيكلة ومعايشة الباحث الميدانية لميدان الدراسة والتي أكدت على ضرورة تفعيل منظومة الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية وبمختلف المستويات ، لأجل أن يكون أكثر حضوراً في ممارسات وقرارات تلك القيادات . لقد تبني الباحث أسلوب العينة العمدية (القصدية) والتي ضم جميع القيادات الجامعية من مستوى رئيس قسم فصعوداً وعدد من التدريسين والبالغة (70) وأخضعت البيانات التي تم جمعها من خلال أداة القياس إلى عدة أختبارات إحصائية، منها أختبارات وصفية (Descriptive) وأختبارات أستدلالية لاملعية كان الهدف منها أختبار علاقات الأرتباط والتأثير بين متغيرات الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية وأبعاد الأداء العالي. وأكدت نتائج الدراسة أن الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية يمكن أن يوظف كأساس ملائم للتنبؤ بمستويات أو أبعاد الأداء العالي للجامعات . قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي أكدت على ضرورة تطوير القدرات الإستراتيجية للقيادات الجامعية في مجال توظيف تقنيات الذكاء الاجتماعي في جميع الممارسات وبما يسهم في تحسين الأداء العالي.

المبحث الأول: منهجية الدراسة Methodology of Study

أولاً : مشكلة البحث Problem of the research

شهدت البيئة التنافسية الكونية تحولات متسارعة نحو التمرکز على مصادر التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري كما حدثت تغيرات وتحولات مفاهيمية وفكرية أساسها التحول نحو عصر الأقتصاديات غير الملموسة (Intangible Economies)، بعد تراجع منطق التنافس في بناء وتطوير مصادر الميزة التنافسية المستندة إلى أقتصاديات الحجم (Economies of Scale)، أمام مصادر الميزة التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الاجتماعي (Knowledge and Social Capital)، فقد أظهرت نتائج المراجعة للأدبيات الحديثة أن الذكاء الاجتماعي للمنظمات هو من الجدليات الفكرية الساخنة في الفكر الإداري المعاصر والتي لازالت أطرها المفاهيمية والنظرية قيد التأطير والتشكيل، ومن هنا فإنه في ظل بيئة الأعمال الأفتراضية تسعى المنظمات إلى تدعيم مقدراتها الإستراتيجية عبر تحديث وتطوير الذكاء الاجتماعي لقادتها وأداراتها العليا من أجل تحقيق أستثمارات أفضل لمواهبها وطاقاتها الاجتماعية في أطار سعيها لتدعيم تنافسياتها وأستدامتها وصولاً إلى الأداء العالي في المنظمات (Albrecht,2006,Gilbert & Kottke, 2009,Kisk et al, 2007) ، تم تأطير مشكلة دراستنا الحالية في أطار بعدين أولهما مفاهيمي إذ أثبت نتائج المسوحات الفكرية للأدبيات أن قضية الذكاء الاجتماعي هي قضية معرفية معاصرة بحاجة إلى المزيد من البحث والتأطير والأغناء على الصعيد النظري والمفاهيمي ، أما البعد الآخر فهو تطبيقي إذ أظهرت نتائج الدراسة المسحية الأولية (Pilot Study)* التي أجراها الباحث في ميدان الدراسة فضلاً عن نتائج المقابلات غير المهيكلة لعينة من القيادات في مجتمع الدراسة ، وجود تحديات حقيقية تواجه القيادات الجامعية في مجال قدرتها على توظيف الذكاء الاجتماعي بكفاءة لتدعيم مؤشرات الأداء العالي . وفي أطار ما سبق فأن التساؤل الأساسي الذي نثيره دراستنا الحالية تمثل في:

◆ ما هو دور الذكاء الإجتماعي للقيادات الجامعية في تدعيم وتحقيق الأداء العالي؟

ثانياً - أهمية البحث research Importance

أظهرت الأدبيات المعاصرة اهتماماً ملحوظة بموضوع الذكاء الإجتماعي بوصفه من أهم ذكاءات الأعمال الإستراتيجية التي يمكن أن توظف بنجاح في تدعيم المقدرات التنافسية للمنظمات (Riggor & Reichard,2008) (Weis,2008) فالدراسة هي محاولة لتأطير الإسهامات الفكرية ذات الصلة بحقل الذكاء الإجتماعي في إطار نظري توخينا فيه الدقة والتحليل والشمول والمنظور المتكامل ، فضلاً عن محاولة الدراسة أظهار المضامين الإستراتيجية للذكاء الإجتماعي في تفعيل ممارسات وقرارات القيادات الإدارية وقدرتها على تدعيم وتحسين محاور الأداء العالي بمنظور بطاقة الأداء المتوازن الشاملة ، فقد أكدت نتائج المسوحات النظرية للأدبيات أن هناك فجوة حقيقية في الدراسات التي عالجت موضوع الذكاء الإجتماعي على مستوى التحليل الإستراتيجي الكلي بوصفه محددًا مهماً للأداء الكلي للمنظمات. أما الجانب الآخر لأهمية الدراسة فتتجلى في محاولة الدراسة قياس وأختبار وتشخيص واقع الذكاء الإجتماعي لدى القيادات الجامعية في ميدان الدراسة (جامعة الكوفة) ودوره في تعزيز وتدعيم أبعاد الأداء العالي بمنظور بطاقة الأداء المتوازن الشاملة.

ثالثاً: أهداف البحث research Objectives

- يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الأهتمامات التي أظهرتها الأدبيات بدور الذكاء الإجتماعي في تحقيق الأداء العالي للمنظمات بشكل عام والمنظمات الجامعية بشكل خاص وتحديدًا فقد سعت الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة أهمها:
- (1) تحليل وأستكشاف واقع الذكاء الإجتماعي في منظمات التعليم العالي (جامعة الكوفة نموذجاً).
 - (2) تحليل وأستكشاف مستوى توظيف القيادات الجامعية للذكاء الإجتماعي.
 - (3) تحليل مستوى الأداء العالي في بيئة التعليم العالي وما إذا كان هناك منظور متوازن بأبعاده المختلفة.
 - (4) تحليل وتشخيص دور الذكاء الإجتماعي في تحقيق الأداء العالي في المنظمات الجامعية.
 - (5) رصد المكتبة العراقية والعربية بإسهام معرفي متواضع واستباقي في مجال تحليل دور الذكاء الإجتماعي في تحقيق الأداء العالي، إذ لازالت الأهتمامات المعرفية بهذه القضية محدودة أن لم تكن معدومة في حدود اطلاع الباحث.
 - (6) تقديم التوصيات التي تسهم بتفعيل دور الذكاء الإجتماعي في تنشيط معايير الأداء العالي في البيئة التعليمية وبما يخدم مسيرة التعليم العالي في البلد.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث Hypothetical Model

تم تطوير المخطط الفرضي للدراسة على وفق ما جاء من نتائج المسوحات الفكرية للأدبيات ذات الصلة بقضية الذكاء الإجتماعي ودوره في تحسين الأداء العالي للمنظمات ، وعلى وفق مراجعة أحر المستجدات البحثية في هذا الحقل المعرفي تم تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس أبعاد ومتغيرات الظاهرة المبحوثة متمثلة بتساؤل الدراسة ومنطلقاتها الأساسية التي نصت على تحليل وتشخيص دور الذكاء الإجتماعي في تدعيم مؤشرات الأداء العالي في المؤسسات التعليمية . وكما يظهر في الشكل (1) فأن المخطط الفرضي مؤلف من مكونين (متغيرين) أساسيين هما الذكاء الإجتماعي بدلالة أبعاده ومتغيراته الفرعية الخمسة وهي (الفهم الإجتماعي، الإدراك الإجتماعي، الذاكرة الإجتماعية، المعرفة الإجتماعية، الإبداع الإجتماعي) وجميعها مؤشرات موجهة لقياس مستويات الذكاء الإجتماعي للقيادات الجامعية.

أما المكون الثاني لنموذج الدراسة فقد مثل أبعاد ومتغيرات الأداء الجامعي العالي والذي تم قياسه بدلالة مستويات التحسن في مؤشرات الأداء الشاملة (الأداء المالي، أداء الزبون، أداء العمليات الداخلية، أداء رأس المال الفكري، أداء العاملين، الأداء المجتمعي)، وقد حاول الباحث تجسيد حقيقة التعاضد والتلاحم بين الذكاء الإجتماعي (بأبعاده المختلفة) مع الأداء العالي (بمؤشراته المختلفة) وهو ما تهدف إليه دراستنا الحالية.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في تطوير أداة القياس.

خامساً: فرضيات البحث research Hypothesis

تم صياغة فرضيات الدراسة على وفق مشكلة وأهداف ومخطط الدراسة وبصيغة الأتيات وكما يأتي:

H₁ فرضية الارتباط الرئيسية:

يرتبط الذكاء الإجتماعي للقيادات الجامعية ارتباطاً معنوياً بالأداء العالي للجامعة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الأتية :

- H11 : يرتبط الفهم الإجتماعي للقيادات الجامعية ارتباطاً معنوياً بالأداء العالي للجامعة .
- H12 : يرتبط الإدراك الإجتماعي للقيادات الجامعية ارتباطاً معنوياً بالأداء العالي للجامعة.
- H13 : ترتبط الذاكرة الإجتماعية للقيادات الجامعية ارتباطاً معنوياً بالأداء العالي للجامعة .
- H14 : ترتبط المعرفة الإجتماعية للقيادات الجامعية ارتباطاً معنوياً بالأداء العالي للجامعة.
- H15 : يرتبط الإبداع الإجتماعي للقيادات الجامعية ارتباطاً معنوياً بالأداء العالي للجامعة .

H2 فرضية التأثير الرئيسية:

يؤثر الذكاء الإجتماعي للقيادات الجامعية تأثيراً معنوياً في الأداء العالي للجامعة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- H21 : يؤثر الفهم الإجتماعي للقيادات الجامعية تأثيراً معنوياً في الأداء العالي للجامعة.
- H22 : يؤثر الإدراك الإجتماعي للقيادات الجامعية تأثيراً معنوياً في الأداء العالي للجامعة.
- H23 : تؤثر الذاكرة الإجتماعية للقيادات الجامعية تأثيراً معنوياً في الأداء العالي للجامعة.
- H24 : تؤثر المعرفة الإجتماعية للقيادات الجامعية تأثيراً معنوياً في الأداء العالي للجامعة.
- H25 : يؤثر الإبداع الإجتماعي للقيادات الجامعية تأثيراً معنوياً في الأداء العالي للجامعة.

سادساً: أساليب جمع وتحليل البيانات Methods Of Data Collection and Analysis

(1) طرائق جمع البيانات Data Collection Methods:

أعتمد الباحث عدة أساليب في جمع البيانات ومنها:

- 1- المراجعة للكتب والمجلات العلمية وجميع الإصدارات المحلية ذات الصلة بالذكاء الإجتماعي والأداء العالي وفي جميع الاختصاصات ذات الصلة.
- 2- المراجعة لما نشر عبر شبكة الانترنت في مجال الذكاء الإجتماعي والأداء العالي.
- 3- الأستبانة.
- 4- السجلات.
- 5- المقابلات الشخصية.

(2) أساليب تحليل البيانات Techniques Of Data Analysis

- 1- الأساليب الإحصائية الوصفية بدلالة مؤشرات التحليل الإحصائي الوصفي.
- 2- التحليل العامل (Factor Analysis).
- 3- تحليل ارتباط كندال.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث research Population & Sample

إن الهدف من العينة هو أنتخاب جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله فضلاً عن دور أسلوب العينة في تخفيض الجهد والوقت والكلفة والدقة في النتائج والسرعة في جمع البيانات ومن هنا فإن أسلوب العينة المعتمد في الدراسة هو أسلوب غير احتمالي (Non Probability)، أي أنها عينة عمدية أو قصدية (Purposive Sample) وهو الأسلوب الأكثر ملائمة عند تبني الباحث للمنهج التفسيري (Saunders et al, 2007:18)، فيرى الباحث أن تبني هذا الأسلوب في دراسته جاء أستجابة لطبيعة الظاهرة قيد الدراسة والمستوى الذي ستكون الظاهرة (الذكاء الإجتماعي) أكثر فيها وضوحاً وهي القيادات الجامعية، ومن هنا فقد شملت الدراسة مسحا شاملاً وكليا للقيادات الجامعية ابتداءً برؤساء الأقسام وعمداء الكليات ومعاونهم ومساعد رئيس الجامعة ومدراء الأقسام فيها. ويعرض الجدول (1) هيكل توزيع العينة ونسبة الأستجابة.

ثامناً: حدود البحث research Boundaries

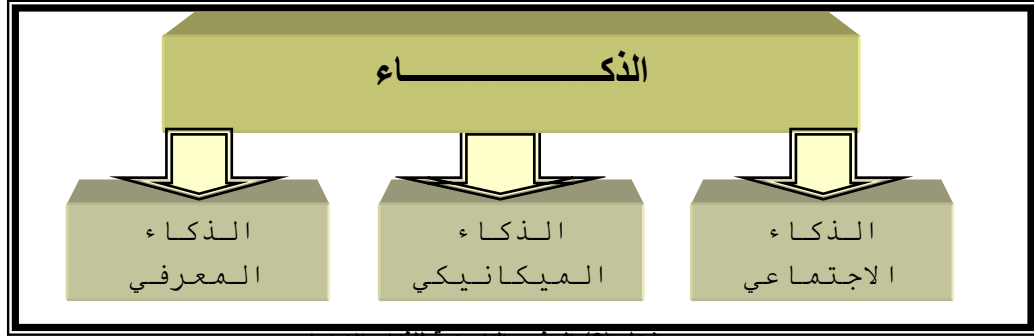
إن الحدود المفاهيمية لبحثنا تقف عند حقل الذكاء الإجتماعي (السلوك التنظيمي) والأداء العالي (الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة) والدراسة محاولة للربط بين هذين الحقلين المعرفيين. أما الحدود البشرية فقد غطى البحث جميع القيادات الجامعية بدءاً برئيس الجامعة وانتهاءً بالسادة رؤساء الأقسام العلمية وعدد من أعضاء الهيئة التدريسية.

المبحث الثاني: الذكاء الاجتماعي

Social Intelligence

أولاً: نبذة تاريخية عن الذكاء الاجتماعي Social Intelligence : A Historical Review

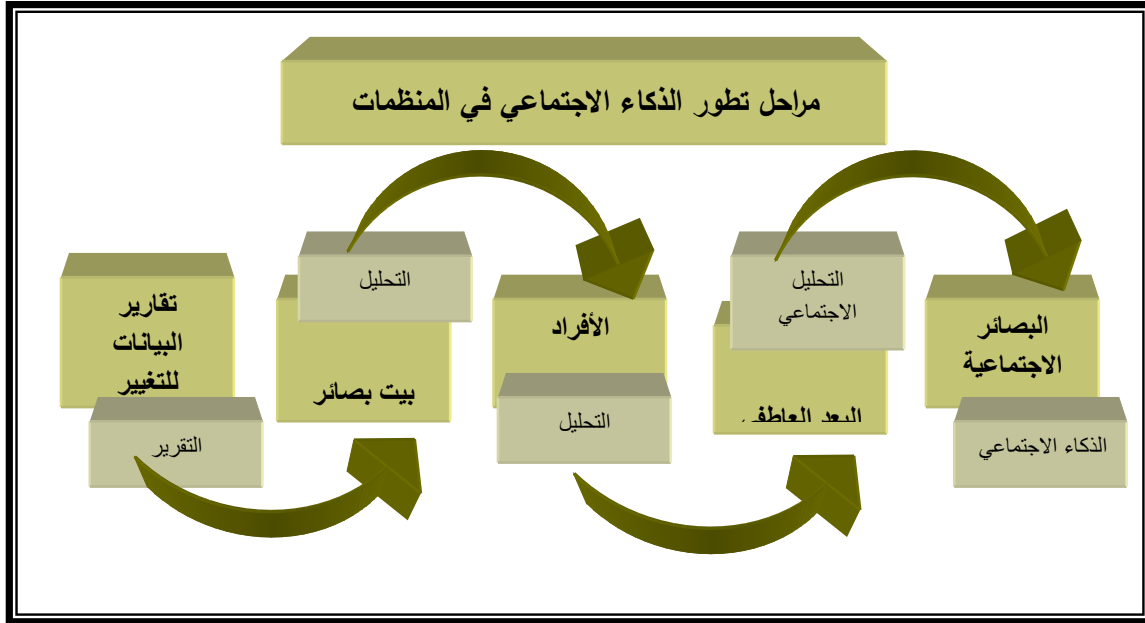
يعد الذكاء الاجتماعي من المواضيع المهمة في سلوك القيادة ، لأنه يرتبط بقدرة القائد على التعامل مع الأفراد ، وعلى تكوين علاقات اجتماعية ناجحة ، لذا فقد حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من العلماء والمنظرين ، ونظرا لكون الذكاء الاجتماعي من المفاهيم التي ظهرت في الوقت الحاضر إلا أن القرآن الكريم أشار إليه في آياته بقوله تعالى (فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لأنفضوا من حولك فاعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله أن الله يحب المتوكلين) (سورة ال عمران – الآية 159) . وتمتد الجذور التاريخية للذكاء الاجتماعي إلى عام (1920) وكانت تنفرد من الذكاء حسب التصنيف الذي صنفه (Thorndike) إلى ثلاثة أجزاء وكما مبين في الشكل (2) (Killian,2007,1) ، والذي عده من أهم جوانب النجاح في الحياة العملية للفرد ، ومنذ ذلك الوقت تطورت مصطلحات الذكاء الاجتماعي للتعبير عن الكثير من المعاني أو التفسيرات التي تختلف عن تطور (Thorndike) (Moghadam et al,2011: 22) . وقد أتفق عدد من الباحثين على أن الذكاء الاجتماعي هو تركيب متميز من الذكاء العام (Kobe et al,2001:156) . وقد أجريت دراسات عديدة على إثبات استقلالية الذكاء الاجتماعي من الذكاء العام لكن الدراسات لن تسفر عن نتائج حاسمة ، ولكن الدراسات الحديثة توصلت إلى حقيقة مفادها بأن الذكاء الاجتماعي والذكاء العام هما هياكل مستقلة متميزة وتدعم بعضها البعض (Dogan & Cetin,2009:711) .



شكل (2) الجذور التاريخية للذكاء الاجتماعي

Source: Killian,shaun,(2007)"The Socially Intelligent Leader" Australian Leadership Development Centre.

فالذكاء الاجتماعي ليس مصطلحا جديدا ومنذ ذلك الوقت عرف الذكاء الاجتماعي على أنه "القدرة على فهم وإدارة الأفراد والتصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية" ، وقد تم تطبيق ذلك لسنوات عديدة على مجتمعات عملية كبيرة معقدة من المجموعات البشرية (Jar,2010:4)، والشكل (3) يبين مراحل تطور الذكاء الاجتماعي والذي يبدأ بالحصول على البيانات الاجتماعية من خلال وسائل الإعلام الاجتماعية وأدوات الرصد الاجتماعي مع تقديم أفكار للتنفيذ، وأجراء التحليل الاجتماعي للبيانات الاجتماعية، منتهية بالذكاء الاجتماعي.



الشكل (3) مراحل تطور الذكاء الاجتماعي في المنظمات

Source: Jar,think,(2010)" The Evolution of Enterprise Social Intelligence" Visible Technologies.

ثانياً: مفهوم الذكاء الاجتماعي The Concept Social Intelligence

كانت بداية الاهتمام بالذكاء الاجتماعي من قبل العالم (Thorndike) في عام (1920) حيث أشار إلى وجود مظهر من مظاهر الشخصية، يتميز عما هو متعارف عليه من صور الذكاء العملي، أو الذكاء المجرد، أطلق عليه أسم الذكاء الاجتماعي، وبعد ذلك أهتم العلماء بدراسة هذا النوع من الذكاء والمكونات له والمقاييس الخاصة به، وعرف الذكاء الاجتماعي على أنه " القدرة على فهم المشاعر والأفكار والسلوك سواء أكان ذلك في ذات الفرد، أم مواقف التفاعل بين الأفراد والتصرف بطريقة مناسبة" (عطار، 2007: 42) ، وبناء على هذا الفهم أصبح الذكاء الاجتماعي الموضوع الرئيسي للحديث برغم أن من العديد من الدراسات التي واجهت المشاكل التي تناولت هذا المفهوم من ذلك الوقت ويمكن جمع هذا المفهوم تحت عدة تعاريف ومنها تعريف (Thorndike 1920) الذي أكد أن الذكاء الاجتماعي هو "القدرة على فهم وإدارة الأفراد"، والآخر هو "القدرة على التصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية" والبحوث والدراسات الحديثة تستند على تعريف (Thorndike) في تعريف الذكاء الاجتماعي، وعرف الذكاء الاجتماعي من قبل (Marlowe,1986) على أنه "القدرة على فهم المشاعر والأفكار وسلوكيات الأفراد" ، وعلى الرغم من أن الحقيقة التي توصلت إليها الدراسات السابقة بأن الذكاء الاجتماعي يركز على جانبيين هما : الجانب المعرفي (فهم الأفراد) والجانب السلوكي (إدارة الأفراد) ومن ناحية أخرى أكدت الدراسات الحديثة بأن للذكاء الاجتماعي جوانب عديدة وحددها (Marlowe,1986) في نموذج الذي تضمن أربعة جوانب أساسية للذكاء الاجتماعي وهي (المصلحة الاجتماعية، الأكتفاء الذاتي الاجتماعي، التعاطف ، الأداء الاجتماعي) (Dogan & Etin,2009:710). ويستند مفهوم الذكاء الاجتماعي على المواهب المعرفية وغير المعرفية في الحياة الاجتماعية للفرد (Wawra,2009:165). وفي ختام مناقشة مفهوم الذكاء الاجتماعي يعرض الجدول (1) عدد من تعريفات الذكاء الاجتماعي بمنظور عدد من الباحثين.

جدول(1) تعريفات الذكاء الاجتماعي على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	أسماء الكتاب والباحثين	المفهوم
1	(Weis,2008: 28)	"القدرة على فهم وملاحظة السلوك الذي يحدث في السياق الاجتماعي"
2	(Srica,2008: 24)	" هو القدرة على ممارسة المهارات الاجتماعية المعقدة مثل العمل الجماعي والتواصل وحل النزاعات وتوافق الآراء والتعددية الثقافية"
3	(Dong et al,2008: 163)	" القدرة على تحقيق الأهداف ذات الصلة في سياقات اجتماعية معينة "
4	(Davis,2009: 146)	" القدرة على فهم المشاعر وأفكار وسلوكيات الأفراد والفعل المناسب في ضوء هذا الفهم "
5	(Ayranci,2011: 10)	" قدرة الفرد على تحليل المواقف والحالات الاجتماعية واستخدام هذا التحليل في اتخاذ القرارات"

المصدر : إعداد الباحثين على وفق المصادر المشار إليها في الجدول.

أن مراجعة التعريفات السابقة للذكاء الاجتماعي وفي حدود اهتمامات دراستنا الحالية يرى الباحثين أن الذكاء الاجتماعي هو "هو القدرات المعرفية والمهارات الإدراكية للقيادات الإدارية في تفعيل منظومة الأداء العالي للعاملين والمنظمة".

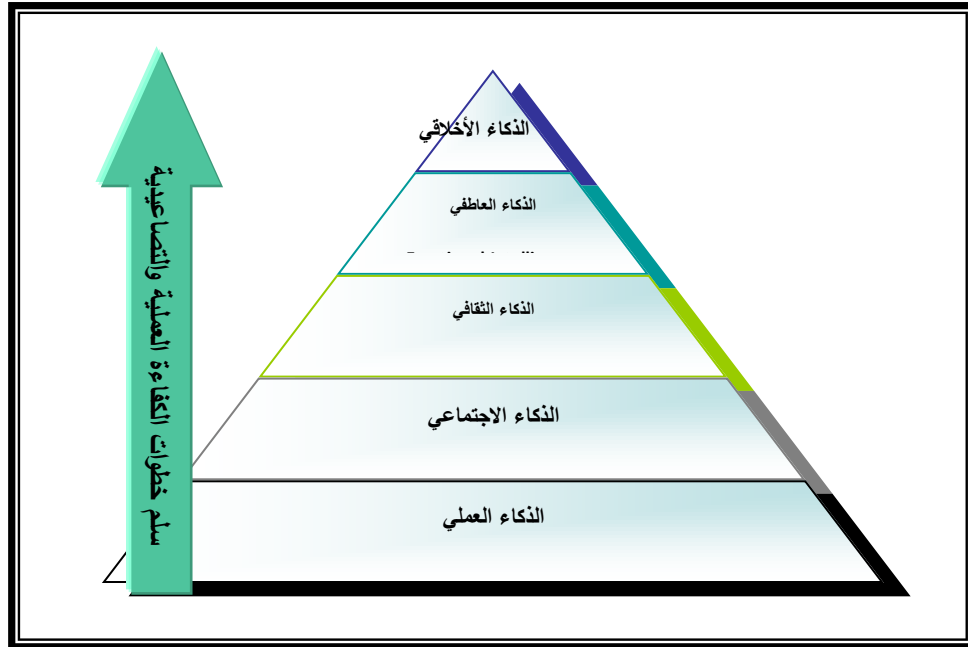
ثالثاً: أهمية الذكاء الاجتماعي The Importance of Social Intelligence

رغم التحديات والتغيرات الكبيرة في العالم فمن الضروري غرس مهارات الذكاء الاجتماعي الفعالة، ويتوجب على الفرد إتقان مهارات هذا الذكاء، وحتى الآن لا يوجد تطبيق عملي للذكاء الاجتماعي في المنظمات، فالمنظمات الكبيرة التي تمتلك مجموعة كبيرة من العاملين باعتبارها مجتمعات مصغرة بحاجة إلى تطبيق مفهوم الذكاء الاجتماعي (Jar,2010:4) فالأفراد ذوي الذكاء الاجتماعي العالي يتصفون بالقوة المغناطيسية على جذب الآخرين داخل المنظمة وهم متعاونون وناجحون في المجتمع، وعلى عكس ذلك فالأفراد الذين لا يمتلكون البصيرة العالية من الذكاء الاجتماعي، وعليه فالذكاء الاجتماعي هو مهارة قابلة للتعلم والذي بدوره يعمل على احتواء الصراعات التنظيمية الانقسامات داخل المنظمة ويضع حدا لها (joseph&Lakshmi,2010:16). وتشير البحوث والدراسات إلى أن وجود الذكاء الاجتماعي أمراً أساسياً لنجاح الفرد سواء كان ذلك في الحياة الاجتماعية أو الحياة العملية (Sigmar,2007:2). وأكد (Marshall,2011:2) بأن الذكاء الاجتماعي هو قدرة تطويرية وفاعلة على خلق التأثير المستمر وبناء العلاقات وتوسيع الاتصالات بين الآخرين داخل المنظمة. ويرى (Erickson,2009:148) هناك سببين للاهتمام بالذكاء الاجتماعي في منظمات الأعمال هما: أولاً: إن القادة الذين يتمتعون بصفة الذكاء الاجتماعي لهم القدرة على وضع الحلول المثلى للمشاكل أثناء العمل بدلاً من الحلول الموضوعة مسبقاً من قبل الأفراد، والثاني: السرعة في وضع هذه الحلول، ويضاف إليهما سبب ثالث إلا وهو أن الحل الذي يتخذ داخل المنظمة يمثل نوع من العدالة والشرعية.(Ascalon et al ,2006:3) بأن العالم لا يزال في عولمة سريعة وأن الحدود بين المنظمات تتلاشى يوم بعد يوم سواء كان على المستوى المحلي أو العالمي، وزيادة أفتتاح الأسواق الجديدة وزيادة تعيين العاملين في مختلف الوظائف، وهذا ما يطلق عليه تحديات العولمة الحقيقية للمنظمات، وهنا يبرز دور الذكاء الاجتماعي في التعامل مع هذه التحديات التي تواجه منظمات الأعمال. وأشار العلماء إلى أهمية الذكاء الاجتماعي للقادة في منظمات الأعمال وخصوصاً الذين يشغلون أعلى مستوى من الهرم التنظيمي، على تحقيق الصحة التنظيمية والأداء العالي لمنظماتهم (Carmeli,2003: 789). فقد أصبحت المعرفة الأساس في عمل منظمات الأعمال، وهناك مراحل أساسية قبل أن يصل الفرد إلى خلق هذه المعرفة في البيئات المتعددة والمعقدة، إلا وهي ضمان وجود نظام التفاعل الاجتماعي والمشاركة بين الأعضاء، وهنا يبرز دور الذكاء الاجتماعي في تعزيز التفاهم المتبادل في ترسيخ المعرفة داخل المنظمة (Mustapha&Nishida,2008:1107). ويرى (Dautenhahn,1997:418) بأن الذكاء الاجتماعي يلعب دوراً أساسياً في حل المشاكل الاجتماعية في منظمات الأعمال. وتتطلب المنظمات قادة يتحلون بميزة الذكاء الاجتماعي سواء كان ذلك في الأفراد أو عند التفاوض مع المنافسين، وهذه الميزة هي بمثابة موهبة للقادة بوصفها القدرة على التعرف على الأنماط، واتخاذ القرارات وكيفية الحصول على المدخلات الأساسية للمنظمة (Goleman&Boyatzis,2008:77). الذكاء الاجتماعي يعد العنصر الرئيسي للقيادة وكيفية التعامل مع الأفراد لإنجاز المهام (Kobe et al,2001:1)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها

(Güldenbergr & Konrath, 2004:1) هي إن القيادة الذكية التي تعمل على تحقيق الموائمة بين الوظائف وتقاسم المعرفة وتحقيق الالتزام الكامل في تنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ، هي القيادة التي تستند على الذكاء الاجتماعي، وإشار (Johnson & Blake, 2009:2) إلى حاجة المنظمات إلى قائد أو قادة ذو ذكاء اجتماعي بنسبة تتراوح ما بين (85-95) وذلك لتحقيق النجاح المنظمي، ويرى كلا من (Riggio&Reichard, 2008:p178) ، وأشار (Marshall, 2007) إلى أن القادة يمتلكون مهارات تقنية عالية ومعرفة جيدة بوظائف العمل المختلفة، إلا أنهم يفتقرون إلى الذكاء الاجتماعي، وأضاف (Marshall , 2007) إلى أن الأفراد المرشحون للترقية والتقدم وشغل المناصب القيادية الذين يمتلكون مهارات الذكاء الاجتماعي لإدارة الأفراد لتحقيق الميزة التنافسية ولها دور كبير في التأثير على أداء الأفراد (Norris, 2009:69). والذكاء الاجتماعي هو صفة القيادة المطلوبة في المنظمة والذي أكدت على الصحة التنظيمية من خلاله (Taliadorou & Pashiardis, 2011:11). وأكدت الدراسات والبحوث على أهمية الذكاء الاجتماعي للقيادة وهذه الدراسات أثبتت أن القائد في المنظمة يحتاج إلى قدرات الذكاء الاجتماعي لكي يحقق الأداء العالي (Gilmore, 2008: 367). ويرى الباحثين أن الذكاء الاجتماعي بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات عالمنا المعاصر حيث تزداد المنافسة بضرورة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية والتفوق الإستراتيجي عبر تطوير ممارسات وقرارات تدعم قدرة تلك المنظمات لتكون منظمات ذكية Intelligence Organizations.

رابعاً: موقع الذكاء الاجتماعي من الذكاءات الأخرى

ركزت الدراسات والبحوث على تحديد مواقع الذكاءات المختلفة التي تعمل في المنظمات بما فيها الذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي والذكاء الثقافي والذكاء العملي، وتحديد تأثير كل نوع من هذه الذكاءات وعلى وفق أهميته في المنظمة (Vedadi et al , 2010:29) . والهدف من تحديد موقع كل نوع من أنواع الذكاء هو لتحديد العلاقة القائمة بين الذكاءات المختلفة وعمل كل منها (Crowne, 2009:148) . وهذه العلاقات تحدد مدى التأثير والتأثر بين أنواع الذكاءات الأخرى وتحديد طبيعة التكيف مع البيئة (Lovvorn&Chen, 2011:279) وبين الشكل (4) العلاقة الهرمية بين الذكاءات المنظمة المختلفة حيث تبدأ قاعدة الهرم بالذكاء العملي (التطبيقي) ثم الذكاء الاجتماعي، يليها الذكاء الثقافي ثم الذكاء العاطفية وأخيراً الذكاء الأخلاقي ويلحظ من الشكل الترابط بين تلك الذكاءات في المنظمة.



شكل (4) موقع الذكاء الاجتماعي من الذكاءات الأخرى

Source: Toole, Karen, D. (2010) "Organizational Intelligence AS A Leadership Development Model" Hrsouthwest conference TM.p.15.

وأكد (Riggio & Reichard,2008:176) بضرورة أن يكون المدراء والمجموعات القيادية مؤهلة اجتماعيا في المنظمات . وإن مقدرات الذكاء الاجتماعي يمكن إن تقود المنظمة إلى تحقيق الميزة التنافسية

خامساً: صفات القائد الذكي اجتماعياً

حدد (Goleman,2009:5) سبعة صفات للقائد الذكي اجتماعياً، والتي من شأنها أن تحقق الأداء العالي، وهذه الصفات تعمل في إطار الذكاء الاجتماعي والتي يبينها الشكل(5).

(1) التعاطف : Empathy

- ◆ القدرة على فهم ما يحفز الأفراد العاملين في المنظمة.
- ◆ حساسيته بالنسبة لاحتياجات الآخرين.

(2) الفهم : Understanding

- ◆ الأنصاف والتفكير بما يشعر به الآخرون؟
- ◆ التفهم لأمزجة الآخرين.

(3) الوعي التنظيمي : Organizational Awareness

- ◆ تقدير ثقافة وقيم الجماعة والمنظمة.
- ◆ تفهم الشبكات الاجتماعية ومعرفة قواعدها.

(4) التأثير : Influence

- ◆ القدرة على أفتاح الآخرين في مناقشة جذابة لصالح الذات؟
- ◆ الحصول على دعم الأفراد الرئيسيين.

(5) تطوير الآخرين : Developing Others

- ◆ يكون القائد مدرب ومعلم للأفراد على أستثمار الوقت.
- ◆ يقدم التغذية العكسية للأفراد لتنمية العمل.

(6) تطوير الأفراد : Developing Others

- ◆ وضع رؤية مقنعة وبناء المجموعة وتعزيز لهجة التعاون والتعاطف.
- ◆ يعمل على أبراز أفضل الأداء للأفراد.

(7) العمل الجماعي : Teamwork

- ◆ يحصل على جميع المدخلات من الأفراد.
- ◆ يؤيد جميع الأفراد ويشجع التعاون.

الشكل (5) صفات القائد الذكي اجتماعياً

المصدر من أعداد الباحث بالاستناد إلى :

Source: Goleman, Daniel,(2009)" Social Intelligence and the biology of Leadership".harvard business publishing.p.5. [Int.www.neuro-learning.com/.../HBR_Social_Intelligence_Biology_of_Leadership.pdf](http://www.neuro-learning.com/.../HBR_Social_Intelligence_Biology_of_Leadership.pdf).

المبحث الثاني: الأداء العالي

أولاً: مفهوم الأداء العالي The Concept of High Performance

الأداء العالي هو الهدف المتحرك والمتغير والشامل والمعقد يمكن تعريفه بمنظورات ومداخل متعددة وهو يعني بمنظور الهدف (Goal perspective) " التعريف بمخرجات المنظمة وتقدير مستوى جودة تحقيق المنظمة لأهدافها " وطالما أن للمنظمات أهداف متعددة ومتعارضة أحيانا فإنه لا يمكن قياس الأداء العالي بمؤشر واحد فأنجاز هدف ما بمؤشرات أنجاز عالية ربما يعني أنجاز هدف آخر بمؤشرات أداء أقل " . ويعني الأداء العالي بمنظور العملية (Process perspective) " الكفاءة الاقتصادية للمنظمة (Economic Efficiency)، أي أنه تعبير عن أهمية الاستغلال الكفوء للموارد، وهو بمنظور الموارد (Resource perspective) يعني قدرة المنظمة على اكتساب الموارد النادرة والقيمة (Scarce and Valued Resources) وخلق التكامل بينها وأدائها بنجاح (Daft & Daft,2004:64).

وعرف الأداء كذلك بأنه " النتائج القابلة للقياس (Measurable Results) لمستوى تحقيق الأهداف المنظمة (Daft & Marcic,2001:17)، أو النتائج القابلة للقياس لإدارة المنظمة لمكوناتها أو عناصرها، أنه آلية (Mechanism) لتحسين احتمالية المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية (Coelho,2005:30)، وهو عملية لإسناد عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة في مجال اختبار المؤشرات، جمع وتحليل البيانات أي مقارنة البيانات مع مؤشرات الأداء ، وإيصال المعلومات ومراجعتها من أجل تحسين معايير الأداء " ومن هنا فإن تعريف الأداء العالي يضم ما يأتي: (Lsik,2009:12)

- ✱ توليفة (تركيبية من المعايير وليس مقياس مفرد).
- ✱ مستويات التحليل (الزبون، العاملين، المالي، العمليات الداخلية، رأس المال الفكري، المجتمعي).
- ✱ الإطار الزمني (قصير أو طويل الأجل).
- ✱ نظام القياس (كمي، وصفي، موضوعي).
- ✱ المنظور (داخلي أو خارجي). والجدول (2) يوضح عدد من التعاريف الأداء العالي.

جدول (2) تعريفات الأداء العالي على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	أسماء الكتاب والباحثين	المفهوم
1	(Lockwood et al ,2007:p1)	" هو مجموعة من الأنشطة والعمليات التقنية والقوى العاملة لتحقيق الميزة التنافسية"
2	(Waal ,2010:14)	" مستوى قدرة النظام على تقديم النتائج المرغوبة والمفيدة لتلبية متطلبات المستفيدين من النظام"
3	(Karnsomdee,2010:P9)	" هو الأداء الذي يطلق على مجموعة من الإستراتيجيات والقابليات والعمليات والممارسات التنظيمية (تصميم الثقافة ، رأس المال البشري ، القيادة) التي تزولها المنظمة.
4	(Kdemir,2010:p156)	" هو الأداء الذي يطلق على مجموعة من العمليات والممارسات التي تزولها المنظمة لتوفير الثقافة للعاملين والمسؤولية لتحقيق النجاح"
5	(Miller et al ,2010:p26)	" هو مجموعة من ممارسات الأعمال في المنظمة (إعادة تصميم العمل والتوجيه ، عمليات الاختيار المتطورة ، تقييم الأداء ، مشاركة الأفراد ، المكافآت والالتزام) "

المصدر : إعداد الباحثين على وفق المصادر المشار إليها في الجدول.

أن مراجعة التعريفات السابقة للأداء العالي وفي حدود أهتمامات دراستنا الحالية يرى الباحثين أن الأداء العالي هو " مجموعة من الممارسات والعمليات في المنظمة لتحقيق العوائد العالية"

ثانياً: أهمية قياس الأداء العالي The Importance Measuring for High Performance

أشار (Kaplan & Norton,2005:18) إلى حقيقة أن المنظمات التي لا يمكنها قياس الأداء، فأنها غير قادرة على إدارة أعمالها، وإذا ما رغبت تلك المنظمات في البقاء والازدهار والمنافسة في عصر المنافسة الافتراضية (Virtual Competition) فأن من الضرورات الإستراتيجية قيامها بقياس وإدارة نظم الأداء التي يجب أن تستند إلى إستراتيجياتها وقدراتها أن هذا المنظور يلخص بدقة أهمية نظم قياس وإدارة الأداء وبالنتيجة تقويم ذلك الأداء . وكما أشار (Kelvin) فأننا عندما لا نستطيع قياس ما نتكلم عنه وأن تعبر عنه بالأرقام، فأننا بالتأكيد لا نعلم كل شيء عنه وما أكده (Anon) بقوله "أنك لن تستطيع إدارة ما لا نستطيع قياسه"

" you cannot Manage what you cannot Measure " (www.dti.gov.uk)

ويعد قياس الأداء منهجا إستراتيجيا يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات (بن عبود،2009:4) ، وبإيجاز يرى (Coelho,2005:31) أن أهمية قياس الأداء العالي تتمثل في:

- * ضمان المطابقة مع الحد الأدنى لمعايير الأداء الحرجة.
- * فحص مدى جودة أداء المنظمة في جوانب الأداء المختلفة.
- * لاختبار الافتراضات الأساسية ونظام القيم ورسالة المنظمة.
- * التحقق من مستوى جودة تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- * تعريف وتحديد فرص التحسين المستمر .
- * مقارنة الأداء مع المعايير الداخلية والخارجية.

ثالثاً: خصائص منظمات الأداء العالي High Performance Organization Properties

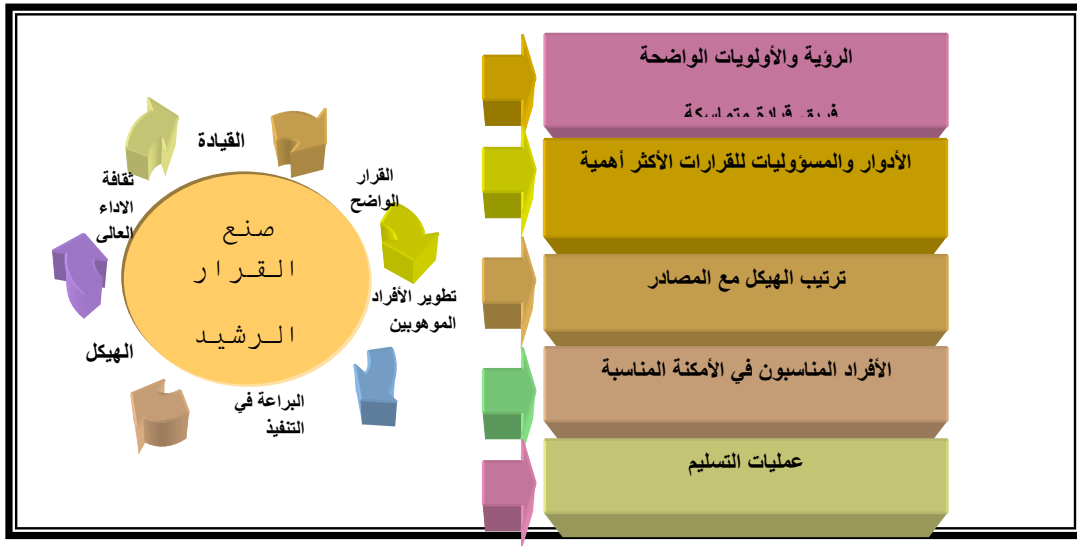
تميل المنظمات في الوقت الحاضر إلى أن تكون منظمات أداء عالي (HPO)، فهذه المنظمات تتصف بصفة النجاح التي تركز وتروج على المعرفة والأفراد ولها القدرة على الوصول إلى مستوى الأداء العالي (Kdemir,2010:156) وتمتاز هذه المنظمات بالخصائص التالية:

- 1- الرؤية والرسالة الواضحة : **Clear Vision and Mission**: تمتلك منظمات الأداء العالي مستوى عالي من الوضوح لإستراتيجياتها وأهدافها .
- 2- القيادة الديمقراطية : **Democratic Leadership**: تتصف منظمات الأداء العالي بالقيادة الديمقراطية، وهي بذلك تستند إلى أفكار الأفراد في تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، والقيادة تشير إلى قوة التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.
- 3- انتشار الموهبة : **Talent Deployment**: تتصف منظمات الأداء العالي بقدرتها على نشر وجذب الأفراد الموهوبين لشغل الوظائف التنظيمية لديها، وهي بذلك تركز على جذب الأفراد من المصادر الداخلية والخارجية .
- 4- اتخاذ القرارات الأخلاقية : **Ethical Decision Making**: تتكون القوى العاملة في الوقت الحاضر من أفراد مختلفة الجنسيات والصفات (الدين، الثقافة، العمر، التعليم، المنزلة الاجتماعية والاقتصادية) وتتداخل الأفراد في خلفيات مختلفة في القيم والأهداف وتصورات السلوك المقبولة، لذلك فان منظمات الأداء العالي تسعى للتغلب على المعضلات الأخلاقية من خلال شخصية منظمة الأداء العالي (Kdemir,2010:171).

وركز (Waal , 2007:4) على عدة مكونات أو خصائص لمنظمات الأداء العالي :

- 1- التصميم التنظيمي : **Organizational design**: إن التصميم التنظيمي لمنظمات الأداء العالي (HPO) يحدث على التعاون التنظيمي بين الوظائف، ويجعل قمة أولويات الإدارة هي التعاون بين فرق العمل.
 - 2- الإستراتيجية : **Strategy**: إن إستراتيجية منظمات الأداء العالي (HPO) تتصف بالشمول والوضوح، وتمتلك الفهم المشترك في تنفيذ هذه الإستراتيجية والذي ينتج عنه عقلية إستراتيجية للمنظمة.
 - 3- إدارة العمليات : **Processes management** : منظمات الأداء العالي (HPO) تقوم على تبسيط وتحسين جميع العمليات، لتحسين قدرتها على الاستجابة للأحداث والتحديات البيئية بكفاءة وفعالية.
 - 4- التكنولوجيا : **Technology**: منظمات الأداء العالي (HPO) مرنة في تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أنحاء المنظمة من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات ونظم الاتصالات في كل مكان العمل.
- وحدد (Waal,2006:14) عدة خصائص أساسية لمنظمات الأداء العالي:
- 1- تحفيز التعاون التنظيمي والوظيفي.

- 2- تبسيط وتمهيد والحد من الحواجز بين الوحدات التنظيمية.
- 3- تعزيز تقاسم المعلومات والمعارف في كافة أنحاء المنظمة.
- وحدد (Waal & Escalante,2008:5) عدد من خصائص منظمات الأداء العالي :
- (1) التحسين المستمر .
 - (2) التوجه والانفتاح في العمل : ويشمل على:
 - (3) جودة الإدارة :
 - (4) جودة القوة العاملة :
- ويرى (Lumijärvi & Ursin,2010:13) إن من أهم خصائص منظمات الأداء العالي:
- ✘ فرق العمل مستقلة ذاتيا.
 - ✘ تمتلك نظام تدريبي شامل.
 - ✘ تمتلك نظام معلومات منفتح.
- والشكل (6) يبين أهم هذه الخصائص .



الشكل (6) خصائص منظمات الأداء العالي

Source: Rogers, paul, & Blenko, Marcia. (2006) "The high-performance organization : making good decisions and making them happen" Jural Emerald Group Publishing Limited,pp133-141.

وفي ختام هذا العرض الموجز لخصائص منظمات الأداء العالي يرى الباحثين أن منظمات الأداء العالي هي نظم مرنة، متفاعلة، ولها القدرة على الاستجابة السريعة والتكيف الملائم لمتطلبات البيئة التنافسية وهي الأكثر قدرة على تحقيق النجاحات التنافسية المستمرة

مقارنة بالمنظمات المنافسة أو الأفضل في الصنف . أنها منظمات خلق وتحسين القيمة المضافة والإبداع المستمر في كافة جوانب ومجالات الأداء . ويبين الجدول (3) مقارنات موجزة بين المنظمات التقليدية ومنظمات الأداء العالي.

جدول (3) مقارنة بين المنظمات التقليدية ومنظمات الأداء العالي

ت	منظمات الأداء التقليدية Traditional Organization	منظمات الأداء العالي High Performance Organization
1	يكون التركيز داخليا.	يكون التركيز على الزبائن.
2	الهيكل التنظيمي شكل مركزي وبيروقراطي.	الهيكل التنظيمي شكل لامركزي ووحدات عمل مستقلة .
3	تقوم إدارة المنظمة بالتخطيط والتنسيق.	التخطيط والتنسيق من قبل فرق العمل في المنظمة.
4	التخصص في الوظائف يكون محدد بشكل دقيق.	العاملون في المنظمة يقومون بوظائف متعددة.
5	توحيد مقاييس الأداء وطريقة واحدة لتحقيق الأداء .	توجد طرق ومقاييس عديدة لتحقيق الأداء المطلوب.
6	حياة الفرد في المنظمة التقليدية جزء من الحياة الصناعية.	حياة الفرد هي جزء من حياة منظمة الأداء العالي.

Source: Canabal , Evelyn , (2008) "Professional Development Services", High Performance Business Strategy , [White-Paper-ProDevSrv. pdf. www.professionaldevelopmentservices.com/HP-](http://www.professionaldevelopmentservices.com/HP-White-Paper-ProDevSrv.pdf)

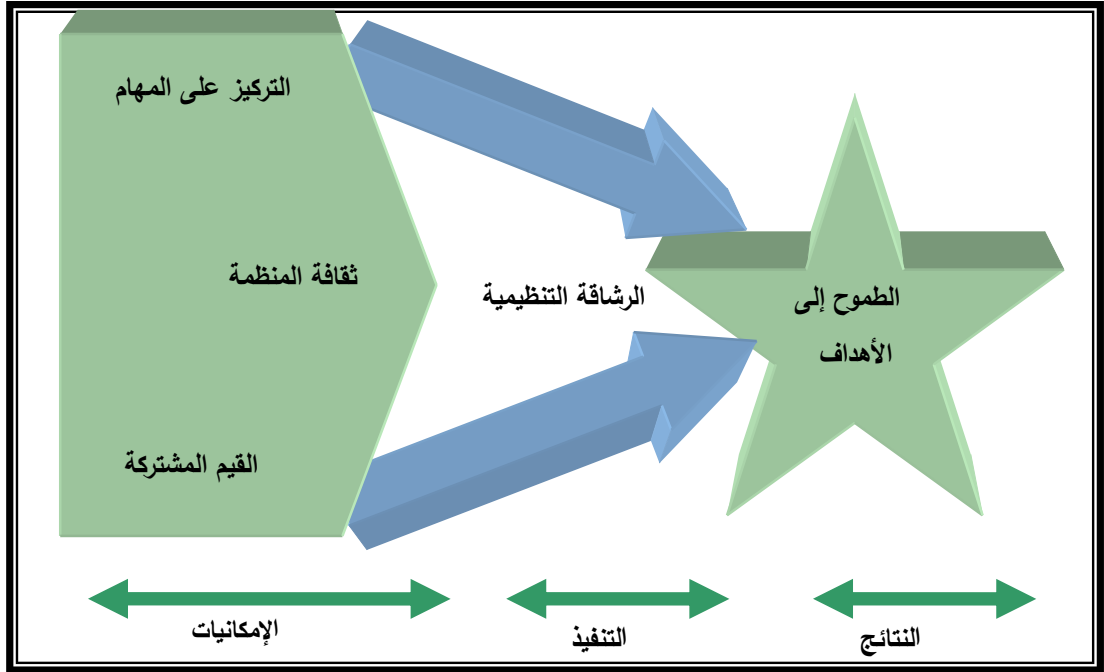
رابعاً: بناء منظمات الأداء العالي High Performance Building Organization

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تحديات لم يسبق لها مثيل، أهمها التحديات الناشئة عن التطورات التكنولوجية السريعة التغيير والمنافسة العالمية الشديدة وتزايد المطالبات بالمسؤولية الاجتماعية لها وكما تتلشى المصادر التقليدية للميزة التنافسية، إن تصميم منظمات الأداء العالي هو عامل حاسم في بقاء المنظمات، وهذا التصميم يشير إلى إعادة الترتيب في هيكل المنظمة الرسمي وغير الرسمي والعمليات الداخلية وعمليات الاختيار والتعيين والمكافآت والثقافة، وقد أثبتت الدراسات والبحوث والخبرة العملية أن النهوض بأداء أي منظمة يتطلب إستراتيجية تتناسب مع متطلبات البيئة الخارجية والأعتماد على تصميم تلك المنظمة التي يمكنها من تنفيذ الإستراتيجية بشكل فعال (Daft,2008:1)، وبهذا يمكن تحديد عدة خطوات لبناء منظمات الأداء العالي وهي:

- 1- العمل على تشخيص المشاكل التنظيمية.
- 2- إجراء التقييم المستمر فيما إذا كان تصميم المنظمة يدعم الإستراتيجية المتبعة.
- 3- تطوير المناقشات والآراء المقنعة لمقترحات إعادة تصميم المنظمة.
- 4- ترتيب الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، المكافآت، الأفراد، النظم، الثقافة، ذروة الأداء.
- 5- دعم عمليات الابتكار .
- 6- دعم اتخاذ القرارات الفعالة.
- 7- التعامل مع السلطة والصراع والعمليات بشكل فعال .

وأشار (Adler,2010:1) إلى أن المهام الأساسية لبناء منظمات الأداء العالي هي :

- (1) تشخيص المشاكل التنظيمية.
 - (2) تقييم تصميم المنظمة لدعم إستراتيجيتها.
 - (3) تطوير الآراء المقنعة لاقتراحات إعادة تصميم المنظمة.
 - (4) ترتيب الإستراتيجيات.
- ومن خلال هذه الطرق الرئيسية يمكن خلق منظمات أداء عالي لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية. أنظر الشكل (7).



الشكل (7) تفاعل العناصر الخمسة لبناء منظمات الأداء العالي

Source: Buytendijk, Frank,(2006) "The Five Keys To Building A High-Performance Organization" Journal Business Performance Management, Vol. 4 Issue 1, pp24-30.

وحدد (Gardner,2005:20) بعض الأسئلة للتعرف على فيما إذا كانت المنظمة عالية الأداء:

- 1- ما هو الأداء العالي للمنظمة؟
- 2- كيف يتم التعرف على منظمة الأداء العالي؟
- 3- لماذا يكون الأداء العالي؟
- 4- كيف يمكن التعامل مع الزبائن؟

ويرى (Sekula,2010:5) بوجود عدد من الخطوات لبناء منظمة الأداء العالي:

- 1- تدعيم مبادرات العمل الإستراتيجي بالكامل.
- 2- تحسين عمليات الأداء بصورة مستمرة.
- 3- تعزيز الكفاءة التشغيلية والفاعلية.
- 4- تخفيض الكلف.

وحدد (Eilertsen,2009:4) عدد من المراحل لبناء منظمات الأداء العالي هي :

- ✘ الترتيب المتسلسل والواضح حول أهداف المنظمة في المستويات العليا.
- ✘ خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ✘ التحرك السريع نحو القضايا الهامة.
- ✘ اتخاذ القرارات العليا من قبل القادة.

المبحث الرابع: الجانب العملي

سيجري في إنشاء هذا المبحث التحليل بالكشف عن قوة فقرات الاستبانة وذلك من خلال أسلوب تحليل العوامل الأساسية لفقراتها، باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج تحليل (كندال) ، حيث يصلح هذا الأسلوب الإحصائي في الحكم على اختبار

الفرضية الرئيسية الأولى وعلى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وبيان فيما إذا كانت متغيرات الدراسة (الذكاء الاجتماعي، والأداء العالي) ومتغيراتها الفرعية وفقرات كل متغير فرعي تتسق داخليا وتقيس متغيرات الدراسة.

1- اختبار الفرضية الأولى:

(وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الذكاء الاجتماعي من خلال إبعاده والأداء العالي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة)، ومن خلال الجدول (4) يتبين أن معامل الارتباط الكلي (**0.538) وهو مؤشر يدل على وجود علاقة بين المتغيرين . وكما يبين الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات الفرعية المنبثقين عن المتغير المستقل الرئيسي (الذكاء الاجتماعي) وهما الفهم الاجتماعي الذي حقق قيمة ارتباط (**0.346) والإدراك الاجتماعي الذي حقق قيمة ارتباط (**0.175) والذاكرة الاجتماعية التي حققت قيمة ارتباط (**0.450) والمعرفة الاجتماعية التي حققت قيمة ارتباط (**0.525) والإبداع الاجتماعي الذي حقق قيمة ارتباط (0.580) والمتغير المعتمد (الأداء العالي) .

الجدول (4) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الذكاء الاجتماعي والأداء العالي

ت	المتغير	الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية
1	الفهم الاجتماعي	0.346**	169	9.821	1.645
2	الإدراك الاجتماعي	0.175**	169	2.340	1.645
3	الذاكرة الاجتماعية	0.450**	169	7.322	1.645
4	المعرفة الاجتماعية	0.525**	169	9.456	1.645
5	الإبداع الاجتماعي	0.580	169	11.345	1.645
6	الذكاء الاجتماعي والأداء العالي	0.538**	169	9.821	1.645

ويهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (5) وكما يأتي:

الجدول (5) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الذكاء الاجتماعي والأداء العالي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية
0.538**	169	9.821	1.645

المصدر : نتائج الحاسوب ، برنامج (Spss,ver.16) ** مستوى معنوية 0.01

يتضح من معطيات الجدول (5) أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) ، وهذا يؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين على مستوى هذه الدراسة، وبناء على نتائج تحليل واختبار علاقة الارتباط يمكن قبول فرضية الأثبات والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية والأداء العالي.

2- اختبار الفرضية الثانية:

4 - نتائج اختبار علاقة تأثير الذكاء الاجتماعي بالأداء العالي.

نصت الفرضية التأثير الرئيسية على ما يأتي:

H_1 : يؤثر الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية تأثيراً معنوياً في الأداء العالي للجامعة.

وعلى وفق هذه الفرضية تم اختبار العلاقة الأجمالية للذكاء الاجتماعي (بأبعاده مجتمعة) مع الأداء العالي (بمؤشراته مجتمعة) بدلالة معادلة الانحدار البسيط التي تشير إلى الآتي :

$$Y = a + \beta X$$

إذ إن $y =$ الأداء العالي.

a = تمثل مقدار ثابت (Constant)

B = معامل الانحدار البسيط ل y على X.

X5 = الذكاء الاجتماعي.

أن هذه العلاقة تعني إن الأداء العالي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للذكاء الاجتماعي (X)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينتي الدراسة البالغة (70)، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي :

كانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين الذكاء الاجتماعي (X) والأداء العالي (Y) هي:

$$\text{High performance} = 0.553 + 0.717 (\text{Social Intelligence})$$

$$y = 0.553 + 0.717 X$$

الأداء العالي = (0.553) + (0.717) الذكاء الاجتماعي

إطار هذه الصياغة فان جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوئها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (6).

جدول (6) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين الذكاء الاجتماعي والأداء العالي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	المحسوبة F قيمة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	40.121	40.121	174.697	0.000
الخطأ	165	37.894	0.230		
المجموع	166	78.015			

المصدر : نتائج الحاسوب.

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:
ويوضح الجدول (7) نتائج اختبار تأثير الذكاء الاجتماعي بالأداء العالي.

جدول (7) نتائج اختبار علاقة تأثير الذكاء الاجتماعي بالأداء العالي

مستوى المعنوية	tx	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	معامل بيتا	
0.000	2.663	0.717	0.208	الثابت
0.000	13.217	0.717	0.060	الذكاء الاجتماعي

المصدر : نتائج الحاسوب.

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين الذكاء الاجتماعي (X) والأداء العالي وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (70) شخصاً، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1.165)، وهذا يدل على أن منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (tx₁ = 13.217)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=0.553)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للأداء العالي مقداره (0.553) عندما تكون قيمة الذكاء الاجتماعي تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (β1=0.717) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في للذكاء الاجتماعي (X) سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.717) في الأداء العالي.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (0.514)، بما يعني أن الذكاء الاجتماعي (X) تفسر (0.514) من التباين الحاصل في الأداء العالي، وأن (0.486) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر جيد جداً على

قوة نموذج الانحدار . وعلى أساس هذه النتائج يمكن القبول بفرضية التأثير الرئيسية التي نصت على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الاجتماعي بالأداء العالي.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

توصل البحث إلى نوعين من الاستنتاجات الأول الاستنتاجات ذات الطابع النظري والتي ركزت على أظهر التحديات المعرفية في الأدبيات ذات الصلة بالذكاء الاجتماعي على وفق مراجعة الباحث لتلك الأدبيات، أما الاستنتاجات العملية فهي تلك الاستنتاجات ذات الصلة بنتائج اختبار مخطط وفرضيات الدراسة في جامعة الكوفة وكما يأتي :

أولاً: الاستنتاجات النظرية Theoretical Conclusions

أكدت نتائج المسوحات الفكرية للأدبيات ذات الصلة بالذكاء الاجتماعي ما يأتي:

- (1) إن موضوع الذكاء الاجتماعي من الموضوعات المعاصرة التي لازالت أطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستويين النظري والتطبيقي. إذ لازالت الأدبيات تقتصر إلى نظرية متكاملة لتفسير المضامين الإستراتيجية والتشغيلية لقضية الذكاء الاجتماعي.
- (2) ندرة الأدبيات ذات الصلة بتحليل وتشخيص دور الذكاء الاجتماعي في تدعيم تنافسية المنظمات وتحديد دور الذكاء الاجتماعي في تحسين معايير الأداء العالي والميزة التنافسية المستدامة.
- (3) لازالت موضوعات الأداء العالي تقتصر إلى التأطير والوضوح على المستويين المعرفي والتطبيقي فالأداء العالي هو هدف متحرك غير قابل للتأطير أو الثبات في ظل بيئة حركية وسريعة التغيير.

ثانياً: الاستنتاجات العملية Empirical Conclusions

وهي الاستنتاجات ذات الصلة بنتائج اختبار مخطط وفرضيات الدراسة في جامعة الكوفة وأهم تلك الاستنتاجات:

- (1) أكدت نتائج التحليل أن الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية بدلالة متغير الإبداع الاجتماعي قد تزامن بشكل إيجابي مع جميع مؤشرات الأداء العالي (بدء من الأداء المالي وانتهاء بالأداء المجتمعي) بعلاقة ارتباط موجبة وهي الأعلى بين متغيرات الذكاء الاجتماعي والأداء العالي.
- (2) حقق الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية بدلالة متغير المعرفة الاجتماعية تزامناً إيجابياً مع التحسن في جميع مؤشرات الأداء العالي في الجامعة وجاءت هذه العلاقة بالترتيب الثاني من حيث قوة ومعنوية علاقة الارتباط بين الذكاء الاجتماعي والأداء العالي.
- (3) جاءت علاقة الارتباط بين الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية بدلالة متغير الذاكرة الاجتماعية والأداء العالي بالترتيب الثالث من حيث قوة العلاقة ومعنويتها وهو ما يؤكد كذلك أن هناك تزامناً موجباً بين الذاكرة الاجتماعية للقيادات الجامعية ومستوى التحسن في الأداء العالي للجامعة.
- (4) كما كان للذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية بدلالة الفهم الاجتماعي تزامناً موجباً في التحسن في مؤشرات الأداء العالي للجامعة (بدلالة أبعاده مجتمعة) وجاءت قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين بالترتيب الرابع من حيث الأهمية.
- (5) كان التزامن بين الذكاء الاجتماعي بدلالة الإدراك الاجتماعي والأداء العالي للجامعة ضعيفاً بدلالة علاقة ارتباط ضعيفة وأن كانت ذات دلالة معنوية بين المتغيرين.
- (6) بمستوى الكلي فإن نتائج التحليل أكدت تحقيق الذكاء الاجتماعي (بمتغيراته مجتمعة) تزامناً إيجابياً بمستوى التحسن في الأداء العالي للجامعة (بدلالة أبعاده مجتمعة) وأن تحسن ذلك التزامن بعلاقة ارتباط متوسطة إلا أنها كانت ذات دلالة معنوية من النتائج الأحصائية.
- (7) أكدت نتائج التحليل أن متغير الإبداع الاجتماعي للقيادات الجامعية كان المتغير الأهم من متغيرات الذكاء الاجتماعي الذي مارس تأثيراً معنوياً بأبعاد الأداء العالي للجامعة مجتمعة وهو ما يفسر سعي القيادات الجامعية إلى تدعيم وتطوير السلوكيات الإبداعية لدى العاملين ورعاية وتشجيع الأفكار الإبداعية.

- (8) احتل متغير المعرفة الإجتماعية (أحد متغيرات الذكاء الإجتماعي) الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية في التأثير بأبعاد الأداء العالي في الجامعة وهو ما يؤكد أن المعرفة الإجتماعية للقيادات الجامعية ذات الصلة بنشر ومناقشة المعرفة والمشاركة في اتخاذ القرارات والبحث عن البدائل وقد مارست تأثيراً جوهرياً على قدرة الجامعة على تطوير أبعاد الأداء العالي.
- (9) كما حقق متغير الذاكرة الإجتماعية للقيادات الجامعية تأثيراً معنوياً في أبعاد الأداء العالي مجتمعة وجاء هذا المتغير بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية وهو ما يعكس توظيف تلك الذاكرة كأداة فعالة للرقابة على السلوكيات والممارسات التي تدعم الأداء العالي.
- (10) جاء متغير الفهم الإجتماعي للقيادات الجامعية بالترتيب الرابع من حيث أهمية النسبية في التأثير على أبعاد الأداء العالي للجامعة (مجتمعة) والذي يعني بدوره أن تلك القيادات قد وظفت إلى حد ما تصورات دقيقة عن محيط العمل في تدعيم مؤشرات الأداء العالي المختلفة.
- (11) احتل متغير الإدراك الإجتماعي الترتيب الأخير من حيث قدرته على التأثير بأبعاد الذكاء الإجتماعي بدلالة معامل تحديد ضعيف وهو ما يؤكد ضعف قدرة هذا المتغير على تفسير التباين في الأداء العالي للجامعة.

ثانياً: التوصيات Recommendations

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والتي صنفت إلى فئتين، التوصيات النظرية وهي التوصيات ذات الصلة بنتائج عرض ومناقشة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الذكاء الإجتماعي والأداء العالي والتوصيات المتعلقة بنتائج اختبار مخطط وفرضيات الدراسة في جامعة الكوفة وكما يأتي:

أ- التوصيات النظرية : Theoretical Recommendations

- (1) بذل المزيد من الجهد البحثي المنظم على المستويين النظري والتطبيقي من أجل استكمال الأطر المفاهيمية والفكرية لنظرية الذكاء الإجتماعي بوصفها من المداخل المعاصرة لتفسير تنافسية المنظمات بدلالة المقدرات الإستراتيجية الاجتماعية للإدارة العليا.
- (2) ضرورة تفعيل الإسهامات البحثية النظرية والتطبيقية في مجال تحليل وتشخيص دور الذكاء الإجتماعي للمنظمات في تدعيم مصادر الميزة التنافسية والأداء العالي والتي لم تجد اهتمامات ملموسة في الأدبيات السابقة.
- (3) إن تركز المعالجات النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الإجتماعي على المضامين الإستراتيجية للمقدرات المستندة للذكاء الإجتماعي في المستويات الإدارية العليا بدلا من التركيز على المضامين التشغيلية للذكاء الإجتماعي.

ثانياً: التوصيات العملية Empirical Recommendations

- (1) ضرورة تفعيل تقنيات الفهم الإجتماعي لدى القيادات الجامعية .
- (2) تدعيم قدرة القيادات الجامعية في توظيف تقنيات الإدراك الإجتماعي في مجال التعامل مع أختلاف ثقافات وأنماط السلوك بين العاملين.
- (3) إن تسعى القيادات الجامعية إلى استخدام تقنيات الذاكرة الإجتماعية بشكل جدي في إدارة العاملين في محيط العمل.
- (4) ضرورة أيلاء القيادات الجامعية أهتمامات جوهرياً لتقنيات المعرفة الإجتماعية ذات الصلة بتفعيل التعلم من التجربة ومنتجات الخبرة .
- (5) تحسين مقدره القيادات الجامعية في مجال توظيف تقنيات الإبداع الإجتماعي المتعلقة بضرورة الأيمان بالتحديث والتجديد والتغيير في محيط العمل وتكنولوجيا.
- (6) وبمنظور أجمالي توصي الدراسة أن هناك حاجة ملحة لتطوير وتحديث وترسيخ مقدرات الذكاء الإجتماعي للقيادات الجامعية في محاورها الخمسة بدءاً من الفهم الإجتماعي لتلك القيادات وأنتهاءاً بالإبداع الإجتماعي .
- (7) ضرورة تفعيل الجامعة لمنظومة الإيرادات المالية (خارج مصادر التمويل الرسمي للجامعة) من أجل تعزيز وتغطية نفقاتها التشغيلية وتطوير أدائها.
- (8) إن تسعى الجامعة إلى تطوير مؤشرات " أداء الزبون" وتحديد تلك المتعلقة بمؤشرات تطوير الطاقات الأستيعابية للقبول وتحسين نوعية المدخلات ومقابلة متطلبات سوق العمل والتنمية المستدامة.

- 9) ضرورة تطوير مؤشرات الأداء الجامعي العالي ذات الصلة بالعمليات الداخلية وتحديدًا تلك المؤشرات المتعلقة بالاستفادة من مزايا كلفة التأهيل والأعداد للمخرجات (الخرجيين) ومزايا الجودة (نوعية المخرجات) وتوظيف تكنولوجيا المعلومات.
- 10) إن تفهم القيادات الجامعية بتفعيل أداء رأس المال الفكري (التدريسيين تحديدًا) وخاصة المؤشرات المتعلقة بتوفير الفرص المتكافئة والعادلة للجميع وتحسين نوعية الحياة وجذب ورعاية المواهب والقدرات الإبداعية.
- 11) تفعيل منظومة أداء العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوصفها مفتاح مهم للنجاحات التنافسية للجامعة .
- 12) إن ترتقي الجامعة بأدائها المجتمعي ومسؤوليتها الاجتماعية في مجال الإسهام المستمر بنشاطات وفعاليات خدمة المجتمع.
- 13) وبمنظور كلي توصي الدراسة إن الجامعة بحاجة إلى المزيد من الجهود والاستثمارات في تحسين مؤشرات الأداء الجامعي العالي فيها بدءًا بالأداء المالي وأنتهاءً بالأداء المجتمعي، وترى الدراسة أن الذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية من العوامل الحاسمة في تحسين تلك الأداءات.
- 14) ضرورة أبلء الجامعة اهتمامات عالية للذكاء الاجتماعي للقيادات الجامعية بوصفه متغيرًا مهمًا للتنبؤ بمستويات التحسين في مؤشرات الأداء العالي (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، العاملين، رأس المال الفكري والأداء المجتمعي).

المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المصادر العربية

- 1- عطار، أقبال بنت أحمد، (2007) "الذكاء الاجتماعي وعلاقته بكل من مفهوم الذات والصلابة النفسية لدى طالبات الاقتصاد المنزلي"، مجلة كلية التربية، المجلد 1/ العدد 36/.

2- بن عبود ، علي أحمد ثاني ، (2009) " دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي " ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو إداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية . ص: 1-31.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Albrecht, K. (2006) "*Social intelligence: The new science of Success*" , San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- 2- Gilbert , J. ,& Kottkel , L., (2009) " Developing a Measure of Social perceptiveness" *Int. presented at the Annual Conference of the Association for psychological science* , May 24,2009,San Francisco California.
- 3- Kisk, S., &Cuddy, A., &Glick p., (2007) "Universal Dimensions of Social Perception : Warmth Then Competence " *Trends in cognitive science* ,Vol. 11,pp:77-83.
- 4- Weis , Susanne (2008). *Theory and Measurement of Social Intelligence as a Cognitive Performance Construct*" , Dissertation Doktor, Universität Magdeburg.
- 5- Riggor, Ronald E., & Reichard, Rebecca J.,(2008)," The emotional and social intelligences of effective leadership" *Journal of Managerial Psychology*, © Emerald Group Publishing Limited, Vol. 23 No. 2, pp. 169-185.
- 6- Saunders ,M., Lewis ,P., & Thornhill A., (2007) "*Research Methods For Business Students* " 4th ed , prentic Hall. England.
- 7- Moghadam,Akram,Hadizadeh,&Tehrani,Maryam,&Amin,Fereshteh, (2011)"Study of the Relationship Between Emotional Intelligence (EI) and Management Decision Making Styles" *World Applied Sciences Journal* 12 (7): 1017-1025, ISSN 1818-4952.
- 8-Kobe,L.M.,&Palmon,R.&Rickers,J.D.(2001)"Self-Reported Leadership Experience in Relation to Inventoried Social and Emotional Intelligence",*CurrentPsychology,Developmental Learning,Personality*. Social, Vol.20 (2), pp.152-154.
- 9- Dogan,Tayfun,&Cetin,Bayram,(2009) "The Validity, Reliability and Factorial Structure of the Turkish Version of the Tromso Social Intelligence Scale" *Educational Sciences: Theory & Practice* 9 (2) 709-720.
- 10- Dogan,Tayfun,&Cetin,Bayram,(2009) "The Validity, Reliability and Factorial Structure of the Turkish Version of the Tromso Social Intelligence Scale" *Educational Sciences: Theory & Practice* 9 (2) 709-720.
- 11- Wawra, Daniela,(2009)" social intelligence " *European Journal of English Studies* Vol. 13, No. 2, August 2009, pp. 163–177.
- 12- Srica,Velimir, (2008) " A few comments on the role of social intelligences and Leadership in project management" *research conference* , University of Zagreb, croatia.
- 13 - Dong, Qingwen ,& Koper, Randall J.,& Collaço, Christine M., (2008)" Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity" *Intercultural Communication Studies* XVII: 2,pp162-172.
- 14- Davis, Karen D.,(2009) "*Cultural Intelligence & Leadership*" Copyright © 2009 Her Majesty the Queen, in right of Canada as represented by the Minister of National Defence.
- 15- Ayranci, Evren, (2011) "effects of top Turkish managers emotional and spiritual intelligences on their organizations financial performance" *Business Intelligence Journal*, Vol.4 No.1.
- 16- Joseph, Catherine.& Lakshmi ,Sree Sai ,(2010)" Social Intelligence, a Key to success" *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. IV, No. 3, pp.15-21.
- 17- Sigmar, Lucia,(2007)" Emotional intelligence: Pedagogical considerations for skills-based learning in business communication courses" *Journal of Instructional Pedagogies*,pp1-11.
- 18- Erickson, Thomas,(2009) " 'Social' systems: designing digital systems that support social intelligence" *Journal Springer-Verlag London Limited*, AI & Soc (2009) 23:147–166.
- 19- Ascalon, Evelina,& Suisse, Credit,& Schleicher, Deidra J., (2006)" Cross-Cultural Social Intelligence" *An International Journal*, pp. 1-38.
- 20 - Carmeli, Abraham,(2003)" The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes" *Journal Emerald of Managerial Psychology* Vol. 18 No. 8, 2003 pp. 788-813.
- 21 - Mustapha, Syed, F.D,& Nishida, T.,(2008) " Analyzing Communicative Social Intelligence Using Community Of Practice Framework" *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*,Vol.(4), No.11,pp.1107-1117.

- 22 - Dautenhahn, Kerstin, (1997) "I Could be you: the phenomenological dimension of social understanding" *Cybernetics and Systems: An International Journal*, Vol. (28): pp.417 – 453.
- 23- Goleman, D., (1998) "What Makes Leader" *Harvard Business Review*, Nov- Dec. pp.92-105.
- 24- Kobe, L.M., & Palmon, R. & Rickers, J.D. (2001) "Self-Reported Leadership Experience in Relation to Inventoried Social and Emotional Intelligence", *Current Psychology, Developmental Learning, Personality. Social*, Vol.20 (2), pp.152-154.
- 25- Riggio, R., & Reichard, R., (2008) "The Emotional and Social Intelligence of Effective Leadership" *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, No.2, pp:170-185.
- 26- Norris, Ernest Alonza, (2009) "**leadership: cultivatng people skills**" *Review of Business Research*, 2009, Vol. 9 Issue 4, p67-83, 17p, 2 Diagrams.
- 27- Gilmore, Evelyn P., (2008) "Emotional intelligence for engineers", *Engineers Journal I Volume.62*: Issue 6 July/August.
- 28- Vedadi, Ahmad, & Kheiri, Bahram, & Abbasalizadeh, Mansoureh, (2010) "The relationship between cultural intelligence and achievement: a case study in an Iranian company" *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* Vol 3. No.3. January 2010 pp: 25 – 40.
- 29- Crowne, Kerri A., (2009) "The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence" *Organization Management Journal*, Vol. (6), pp. 148–163.
- 30- Lovvorn, Al S., & Chen, Jiun-Shiu, (2011) "Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence" *International Journal of Business and Social Science*, Vol. (2), No. 9, pp.279, Special Issue.
- 31- Toole, Karen, D. (2010) "Organizaational intelligence AS A Leadership evelopment model" *Hrsouthwest conference TM*, pp.1-27.
- 32- Guldenberg, Stefan, & Konrath, Heinz, (2004) "Intelligence leadership in knowledge – based organizations : anmpirical study".
- 33 - Daft R. L. (2004) "Organization Theory and Design "8th Edition , south – western .
- 34 - Daft R. L. , Marcic , M. (2001) "*Organization Theory* "6th Edition , south – western .
- 35- Lockwood, Nancy R., & Williams, Steve, & Gray, Nicole, (2007), "High Performance Organizations" article is published by the Society for Human Resource Management (SHRM).
- 36- Coelho, J., G., (2005) "*Sustainability Performance Evaluation Management System Model for Individul Organization and supply chain* " Phd Thesis Central Queensland University ,Faculty of Engineering and physical Systems ,Int.
- 37 - Kdemir, Bünyamin, (2010) "characteristics of high performance organizations" *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol.15, No.1 pp.155-174.
- 38- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004) "Measuring the strategic readiness of intangible assets", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 2, pp. 52-63.
- 39- Waal, A.A. de, (2007) "The Characteristics of a High Performance Organization", *Published in Business Strategy Series, volume 8, number 3, (Emerald)* ,pp179-185.
- 40- Rogers, paul, & Blenko, Marcia, (2006) "*The High Performance Organization :making good decisions and making them happen*" Handbook of business strategy ,Emerald Group publishing Limited.
- 41 - Daft, Richard L. (2008) "Designing High-Performance Organizations" , Int.www.classic.marshall.usc.edu/assets/032/8228.pdf.
- 42- Karnsomdee, Panitee, (2010) "*A Study of Ladership Styles and Organizational Performance in High Performance Organizations*" Dissertation, School of Public Administration, National Institute of Development Administration.
Int.www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/.../a-_gueldenberg.pdf.
- 43- Miller, J., & McCartney, C., & Baron, A., & McGurk, J., & Robinson, V., (2010) "Sustainable organisation performance What really makes the iffERENCE?"
Int.www.cipd.co.uk/binaries/5287%20STF%20final%20exec%20summary.pdf.
- 44- Waal, André, A. de, (2006) "The characteristics of a High erformance Organisation" Int.www.hpocenter.nl/uploads/CharacteristicsofHPOs.pdf.
- 45- Waal, André de, & Escalante, Giovanna Orcotoma, (2008) "The relation between corporate social respoonsibility and the High performance organizations framework"
Int_.www.hpocenter.nl/uploads/BAM%202008%20-%20CSR.pdf
- 46- Johnson, Chris, Blake, Amanda, (2009) "Leadership and Somatic Intelligence: Creating a Sustainable Future", Int.www.q4-consulting.com/.../Leadership_and_Somatic_Intelligence.pdf.

- 47- Killian,shaun, (2007) "The Socially Intelligent Leader" Australian Leadership Development Centre. [Int.www.leadershipdevelopment.edu.au/.../he%20Socially%20Intelligent%20Leader.pdf](http://www.leadershipdevelopment.edu.au/.../he%20Socially%20Intelligent%20Leader.pdf).
- 48- Jar,think,(2010)" The Evolution of Enterprise Social Intelligence" Visible Technologies,2010.[Int.www.jonrognerud.com/docs/Corporate-Social-Intelligence-Measurement.pdf](http://www.jonrognerud.com/docs/Corporate-Social-Intelligence-Measurement.pdf).
- 49 - Marshall, Fredric,(2011) " Business Acumen &Social Intelligence" Quantum Learning, Inc. All rights reserved. 215-579-0540.
[Int.www.quantumlearninginc.com/ba/pdf/white-paper.pdf](http://www.quantumlearninginc.com/ba/pdf/white-paper.pdf).
- 50- Taliadorou, Na.,& Pashiardis, P., (2011) " **Examining the relationship of emotional intelligence and political skill with effective educational leadership styles**".
[Int.www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0030.pdf](http://www.icsei.net/icsei2011/Full%20Papers/0030.pdf).
- 51- Goleman, Daniel,(2009)" Social Intelligence and the biology of Leadership" .harvard business publishing.
[Int. www.neuro-learning.com/.../HBR_Social_Intelligence_Biology_of_Leadership.pdf](http://www.neuro-learning.com/.../HBR_Social_Intelligence_Biology_of_Leadership.pdf).
- 48 - Waal , A., (2010) " Achieving High performance in The public Sector , What Needs To Be Done ,
Int. www.hpo.center.com.
- 52 - Lumijärvi, Ismo, Ursin, Klaus af,(2010)" Can a high-performance public organization be highly ethical as well?"
[Int.egpa2010.com/documents/PSG7/Lumijarvi-afUrsin.pdf](http://www.egpa2010.com/documents/PSG7/Lumijarvi-afUrsin.pdf).
- 53 - Adler, Paul S.,(2010) "Designing High-Performance Organizations"
[Int.www.bcf.usc.edu/padler/syllabus/MOR555.2010.pdf](http://www.bcf.usc.edu/padler/syllabus/MOR555.2010.pdf).
- 54- Sekula, R. Mark,(2010) " Creating a High Performance FM Organization",[Int.dxwww.ifmanewisconsin.org/.../2010%20IFMA%20GB%20HPO%20Presentation%20\(2\).pdf](http://www.ifmanewisconsin.org/.../2010%20IFMA%20GB%20HPO%20Presentation%20(2).pdf).
- 55- Eilertsen, Soren,(2009)" Become a High-Performing Team"
[Int.www.kollnergroupp.com/wp.../11/Become-a-High-Performing-Team.pdf](http://www.kollnergroupp.com/wp.../11/Become-a-High-Performing-Team.pdf).