



## مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور أبعاد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري)

اسم الكاتب: د. سامر أحمد قاسم، علي كتعان

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/5265>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/09 10:00 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكademie غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لاغناء المحتوى العربي على الانترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## دور أبعاد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري)

\* د. سامر أحمد قاسم

\*\* علي كنعان

(تاريخ الإيداع 17 / 2 / 2019. قبل للنشر في 9 / 4 / 2019)

### □ ملخص □

يهدف البحث إلى دراسة مدى توافر أبعاد الذكاء التنظيمي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، ودراسة طبيعة وقمة العلاقة التي تربط بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأداء. ولتحقيق ذلك تم صياغة ثلاثة فرضيات، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام اختبارات إحصائية أهمها: اختبار الوسط الحسابي One- Sample T. test، واختبار الارتباط الثنائي Pearson Correlation، واختبار الانحدار البسيط. وقد توصل الباحث إلى عدّة نتائج أهمها: يتوافر الذكاء التنظيمي في الشركات المدروسة بتقدير جيد، كما توجد علاقة طردية موجبة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأداء، ويوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء التنظيمي على الأداء في الشركات محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء التنظيمي، الأداء، الرؤية الاستراتيجية، الرغبة إلى التغيير، نشر المعرفة، المصير المشترك، رفع العاملين وجاذبياً ليبذلون المزيد من الجهود، المواجهة والتخطي، ضغط الأداء.

\* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سوريا.

\*\* طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سوريا

## The Role of Organizational Intelligence Dimensions in Developing the Performance of Insurance Companies (a Field Study on Private Insurance Companies in The Syrian Coast)

Dr. Samer Ahmad Kasem \*  
Ali Kina'an \*\*

(Received 17 / 2 / 2019. Accepted 9 / 4 / 2019)

### □ ABSTRACT □

The study aims to study the availability of the dimensions of organizational intelligence in the private insurance companies in the Syrian coast, and study the nature and strength of the relationship between the dimensions of organizational intelligence and performance. To achieve this, three hypotheses were formulated. The researcher used the questionnaire technique to collect the data analyzed using statistical tests, the most important of which were: the one-sample T. test, the Pearson Correlation test, and the simple regression test. The researcher found several results, the most important of which is: Organizational intelligence in the studied companies is well evaluated, there is a positive relationship between the dimensions of organizational intelligence and performance, and there is a statistically significant effect of organizational intelligence on performance in the companies under study.

**Key words:** Organizational Intelligence, Performance, Strategic Vision, Desire For Change, Jointly, Raising Employees for The Sake of Further Efforts, Harmonization And Application, Performance Pressure.

---

\* Professor ,Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

\*\* PhD Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

## مقدمة

تعتمد اقتصاديات الدول المتقدمة على المعرفة بشكل أساسي، والتي من خلالها تضمن تحول منظماتها إلى منظمات ذكية قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، واكتشاف واغتنام الفرص السوقية، ومواجهة التحديات التي تهدد وجودها، ولا يقتصر الذكاء على حدود المنظمة فقط، فالتطورات الحاصلة في بيئة العمل تستلزم تطوير استراتيجية شاملة تضمن تحقيق الذكاء حتى في سلسل القيمة التي تمتلكها الشركات والتي تتجاوز حدودها التقليدية؛ ويشير مفهوم الذكاء التنظيمي إلى المقدرة التي توقف العمليات العقلية للمنظمة، من خلال سرعة الفهم، وجودة الرأي، والذهن المتوفّد، وقوة الفطنة، ومعرفة خبايا الأمور من ظواهرها من جهة، والاستعداد العالي للمحافظة على المعلومات والمعارف المفيدة وتحديثها، والعمل على تدويرها وتهيئتها للاستعمال تحت أي ظرف من جهة أخرى، وذلك من أجل مواجهة المواقف وحل المشكلات، وصناعة القرارات للتكييف مع ظروف البيئة بمختلف أشكالها، وإحداث عمليات التغيير والتطوير، وتحقيق الأهداف المرسومة . وانطلاقاً من أهمية تبني الذكاء التنظيمي وضروره تحول المنظمات السورية إلى منظمات ذكية في ظل الظروف الراهنة؛ إضافة إلى أهمية دور شركات التأمين في هذه الظروف؛ كان لابد من دراسة مدى توافر أبعاد الذكاء التنظيمي في هذه الشركات وتأثير ذلك على الأداء.

## مشكلة البحث

أكد الباحثون على أن المنظمات الذكية هي المنظمات القادرة على التكيف مع مختلف المتغيرات الطارئة، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها، وتشير نتائج أعمال أغلب شركات التأمين إلى عدم استقرار في مؤشرات الأداء الخاصة بها، وعدم ارتقاء أدائها إلى المستوى المطلوب منها خلال فترة الأزمة، وتقاعسها عن أداء مهامها الأساسية المطلوبة منها في تقديمها لخدمات تأمينية تلبي الحاجات الحقيقة التي خلفتها الحرب خلال السنوات الماضية؛ مما يطرح تساؤلات تتعلق بمستوى ذكاء شركات التأمين ومدى تبنيها لمفهوم الذكاء التنظيمي لتحسين أدائها؛ وبناء على ما سبق، فإن مشكلة البحث تتجلى من خلال طرح التساؤلات الآتية:

- 1 ما هو واقع توافر أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة إلى التغيير، نشر المعرفة، المصير المشترك، رفع العاملين وجاذبياً ليذل مزيد من الجهود، المعاومة والتطبيق، ضغط الأداء) في شركات التأمين الخاصة السورية؟
- 2 ما هو واقع أداء شركات التأمين الخاصة السورية ؟
- 3 هل هناك علاقة بين الذكاء التنظيمي والأداء في شركات التأمين الخاصة السورية؟

## أهمية البحث وأهدافه

### أهمية البحث:

تتجسد الأهمية النظرية للبحث في تسلیط الضور على مفهوم الذكاء التنظيمي وأبعاده وأهميته، ومؤشرات الأداء وطرق قياسه؛ أما الأهمية العلمية فتبرز من خلال تقييم أداء شركات التأمين الخاصة السورية خلال الأزمة وتقييم أبعاد الذكاء التنظيمي المتوافر فيها، وتأثيرها على أداء هذه الشركات، وتقديم مقترنات يمكن أن تساعد صناع القرار في هذه الشركات بضرورة تعزيز هذا المفهوم وتبنيه بهدف تطوير أدائها .

## **أهداف البحث: يهدف البحث إلى:**

- 1 تحليل واقع توافر أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة إلى التغيير، نشر المعرفة، المصير المشترك، رفع العاملين وجذانياً لبذل مزيد من الجهد، المعاومة والتطبيق، ضغط الأداء) في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري.
- 2 وتقدير أداء هذه الشركات استناداً إلى عدد من المؤشرات الكمية المتاحة والمنشورة عبر تقرير هيئة الإشراف على التأمين، وعدد من المؤشرات الوصفية التي ستعطيها بنود الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث، ثم دراسة طبيعة وقوة العلاقة التي تربط بين الذكاء التنظيمي والأداء.

## **فرضيات البحث**

يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

- 1- يوجد فروق جوهرية بين متطلبات إجابات أفراد العينة المتعلقة بأبعاد الذكاء التنظيمي، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخامي.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء التنظيمي مجتمعة على الأداء.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأداء.

## **منهجية البحث**

اعتمدت الدراسة المقاربة الاستباطية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة الميدانية الاستبانة التي تم توزيعها يدوياً لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

## **تصميم البحث**

تعد هذه الدراسة دراسة ميدانية لتقدير دور الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، باستخدام أسلوب الاستبانة الذي تم تصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي استخدمت أدوات محكمة تتميز بالصدق والثبات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 - اختبار One-Sample Test
- 2 - اختبار الانحدار البسيط.
- 3 - اختبار الارتباط الثنائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation .  
وتم تطبيق الدراسة وجمع البيانات باستخدام الاستبانة خلال شهر تشرين الثاني 2018.

## **مجتمع وعينة الدراسة**

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الخاصة العاملة في الساحل السوري، وقام الباحث بسحب عينة ميسرة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 100 استبانة، وتم استرداد 96 استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة 96%؛ والجدول الآتي يوضح عدد الاستبانات القابلة للتحليل:  
وتم استخدام المصادر الثانوية للبيانات بالاعتماد على مجموعتين رئيسيتين: الأولى التقارير السنوية المنشورة عبر الموقع الرسمي للمصارف المدروسة، والثانية هي الكتب والمقالات العلمية وغيرها من المراجع المحكمة.

## الدراسات السابقة

1- دراسة العبادي (2012): **الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية-منظور مفاهيمي** هدفت الدراسة إلى تسلیط الضوء على مفهوم المنظمات الذكية، وتحديد مكوناتها، وتوضیح طریقة عملها وكيف يتم بناؤها؛ وتحليل الآراء المتعلقة بالذكاء التنظيمي، وأنواعه، وكيف يبني، واستعراض تحديات الإدارة في المنظمات الذكية، وهي دراسة مفاهيمیة وصفیة تعتمد على الدراسات السابقة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم المنظمات الذكية ظهر كاستجابة للزيادة في الاضطرابات التي طرأت على البيئة التي تعمل بها المنظمات، من خلال الجهود المستمرة للمراد الاستراتيجيين الرامية لتطوير المزايا التنافسية بالاعتماد على الذكاء التنظيمي والتركيز على مبادئ المنظمات الذكية.

2- دراسة العواملة (2015): **أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي: دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الأردن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي لشركة ماركة VIP في الأردن، واعتمد الباحث أسلوب الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين في الشركة والبالغ عددهم 200 شخص، حيث بلغ عدد الاستبيانات القابلة للتحلیل 112 استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي معنوي لقدرارات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي، كما توصلت الدراسة أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً في رفع وتحسين الذكاء التنظيمي في الشركة المدروسة مما يمكنها من الاستجابة للتغيرات المفاجأة وغير المسبوقة في بيئتها عملها.

3- دراسة Hosseini and Chellisseril (2012): **The Effect of Organizational Intelligence on Organizational Learning**  
تأثير الذكاء التنظيمي على التعلم التنظيمي

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال طريقة الارتباط الوصفي، والتأكد على تفوق قوة العقل على القوة البدنية ضمن بيانات التشغيل الديناميكية وغير المؤكدة، ومدى الاستقادة المتحققة من الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة. وشملت عينة الدراسة 162 عاملًا في مركزين طبيبين تم توزيع الاستبيانات عليهم، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وتحليل البيانات بواسطة SPSS وAMOS.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء التنظيمي والتعلم التنظيمي.

4- دراسة Keshavarz (2017): **Knowledge management infrastructures and organizational intelligence in Iranian research centers**  
إدارة المعرفة للبني التحتية والذكاء التنظيمي في مراكز البحث الإيرانية

هدفت هذه الدراسة استكشاف العلاقة المحتملة بين إدارة المعرفة البنية التحتية والذكاء التنظيمي في اثنين من مراكز البحث الإيرانية؛ وهي معهد البحث الإيراني لعلوم المعلومات والتكنولوجيا، ومعهد العلوم الإنسانية والدراسات الثقافية، وهي دراسة مسحية بطريقة وصفية، باستخدام الاستبانة، وأجري البحث على 175 أعضاء هيئة التدريس والموظفين من المركزين البحثيين. باستخدام إجراءات نمذجة المعادلة الهيكلية، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS والمربعات الصغرى الجزئية.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة البنية التحتية والذكاء التنظيمي، وتشير نتائج تحليل التباين وجود درجة عالية من التقارب بين المتغيرين.

### 5 - دراسة Ismiyarto (2018) : Organization Intelligence and Bureaucracy Reform at Public Organization in Indonesia

#### الذكاء التنظيمي وإصلاح البيروقراطية في المنظمات العامة في أندونيسيا

هدف الدراسة إلى تطبيق طرق وصفية للتحليل النوعي تشمل دراسة حالة المنظمات العامة في أندونيسيا لإبراز أهمية الذكاء التنظيمي في إصلاح البيروقراطية فيها، من خلال اتباع تسعه برامج لتقسيم وإصلاح البيروقراطية التشغيلية، منها متابعة التغييرات في الرسوم التوضيحية، الهيكل التنظيمي، الإدارة، السياسة، الإطار الزمني، وعمل استخبارات الموارد البشرية، وتصحيح جودة الخدمة العامة، وتحفيز آلية الأداء الحكومية بكفاءة وفعالية، كما أن ترتيب المعلومات الاستخبارية هو العمل الصعب في تنفيذ إصلاح البيروقراطية مقارنة بالعملية والهيكل والإجراء الاستخباراتي.

وتظهر النتيجة أن إحدى المؤسسات العامة نفذت قيم النزاهة والمهنية والمساءلة في مجال داخلي لتسريع إصلاح البيروقراطية، كما استطاعت متابعة برامج الإصلاح التي تعكس تماماً بعد الاستخباراتي للمؤسسة، واستطاعت التغلب على المعوقات من خلال متابعة نتائج الاستطلاع سواء في المجالات الداخلية أو الخارجية.

#### مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

أكملت أغلب الدراسات السابقة على أهمية الذكاء التنظيمي ودوره الإيجابي وتأثيره على مختلف الجوانب التي تتعلق بالتعلم التنظيمي ومعالجة البيروقراطية وعلاقته الإيجابية بنظم المعلومات وإدارة المعرفة، وسيتم اختبار دور الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين ضمن البيئة الاقتصادية السورية، من خلال دراسة علاقة أبعاد الذكاء التنظيمي بمؤشرات الأداء المتعلقة بتحسين الصورة الذهنية ورضا العمالء وولائهم وإنتجاجية العاملين ونفقات البحث والتطوير، وأيضاً تقييم الأداء ومدى توافر أبعاد الذكاء التنظيمي المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية، والرغبة إلى التغيير، نشر المعرفة، المصير المشترك، رفع العاملين وجاذبياً لبذل مزيد من الجهد، المواجهة والتطبيق، ضغط الأداء، في شركات التأمين الخاصة السورية.

#### الإطار النظري للبحث

##### أولاً: الذكاء التنظيمي:

##### 1- مفهوم الذكاء التنظيمي:

ظهرت الكلمة اللاتينية (intelligence) لأول مرة على يد الفيلسوف الروماني (شيشرون)، وتعني لغوياً الذهن (intellect) والفهم (understanding) والحكمة (sagacity). ويعرف الذكاء بأن القدرة على المعرفة أو الفهم أو التعامل مع الأوضاع الجديدة (العبادي ، 2012).

وتم استخدام مصطلح الذكاء التنظيمي لأول مرة من قبل مجموعة (Karel Albrsheet) للنشر الدولي من خلال استبيان طرحة مدیرها (Karel Albrsheet)، وهذا الاستبيان عبارة عن تقييم موجه للمستوى التنفيذي وهو يعبر عن مدى قدرة المدراء التنفيذيين من تطبيق هذا النوع من المواضيع في منظماتهم (albrech,2008).

ويعرف الذكاء التنظيمي بأنه الإدارة الكاملة لقطاع الأعمال التجارية، بالإضافة إلى ذكاء السياسات الموضوعة، وهو يعكس سبل التعزيز المتبدلة لتلقي المعرفة الضمنية والصريرة، ويعمل على زيادة التفاعل العام للمنظمة بهدف تحقيق النتائج المحددة بالوقت المحدد (Marjani And Soheilipour, 2012).

كما يعرف الذكاء التنظيمي بأنه مدى امتلاك المستويات التنظيمية إلى المعرفة والمهارة والخبرة الكافية التي تؤهلهم إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعلق بمستقبل المنظمة ووجودها (الجبوري، 2014).

ويمكن تعريف الذكاء التنظيمي على أنه مجموع القدرات المعرفية والخبرات التراكمية الكافية لدى الإدارة، والتي تمكنها من التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب (غنيم، 2017). واستناداً لما سبق يعرف الباحث الذكاء التنظيمي بأنه: المعرفة المتراكمة لدى المستويات التنظيمية والتي تولد القدرة لدى المنظمات في التعامل بمرونة مع التغيرات البيئية المختلفة، وخلق قيمة مضافة على مختلف العمليات المنجزة في مختلف المستويات التنظيمية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## 2- أهمية الذكاء التنظيمي:

برزت أهمية الذكاء التنظيمي للمنظمات الذكية في الأوساط الأكademie عام 1980 عندما حدد Porter أهمية المنظمات الذكية والمنظمات التنافسية من وجهة النظر البشرية، حيث أن القوة العقلية مهمة في ممارسة الأعمال، وتمكن هذه القوة من التعاون والتفاعل البناء، والمنظمة الذكية هي المنظمة القادرة على استخدام كل طاقاتها العقلية وتركيز تلك القوة على القيام بمهامها (العواملة، 2015).

حيث أن فهم الذكاء التنظيمي له أهمية كبرى في الأعمال التجارية، وهو يعكس قدرة العاملين في المنظمة على تعزيز قدراتهم وقابلتهم لاكتساب المهارات باستمرار، ورغبتهم في الوصول إلى النتائج المرجوة، والذكاء التنظيمي هو عبارة عن ذكاء متعدد المستويات التنظيمية وبعد عصراً مهماً لأنه يؤدي إلى تحقيق منظمات ذكية، إذ يمكن التعرف على هذا النوع من المنظمات من خلال التعرف على المنظمات المتعلمة والمنظمات الذكية وكذلك المنظمات ذات التوجه السوفي الواضح فضلاً عن المنظمات المبتكرة (Leffer et al, 2010) وبعد الذكاء التنظيمي مورداً معرفياً، فهو يشكل أحد القدرات الفائقة التي تكسبها المنظمات أياً كانت هويتها، وفلسفتها، ولغة إدارتها، وقيادتها، وخصائص المرونة، والتتنوع، والتكمال، والتداوب في نظمها، ومهامها وأنشطتها المعاصرة (الخاجي، 2012).

## 3- أبعاد الذكاء التنظيمي:

ذكر العديد من الباحثين أبعاد مختلفة للذكاء التنظيمي حيث قدم كل من (Mariani and Yaghoubi et al, 2011) و (Soheilipour, 2012) نموذجاً يتضمن ثلاثة أبعاد للذكاء التنظيمي؛ وهي الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، ونشر المعرفة، والتي يمكن توضيحها وفقاً للآتي: (الجبوري ، 2014)

### 1- الرؤية الاستراتيجية:

هي قدرة المنظمة على تحقيق التطور والتعبير عن أهداف المنظمة، ووضع تصوّر واضح لمستقبلها في بيئه أعمال متقلبة غير مستقرة تسعى المنظمات فيها إلى تحقيق النجاح (Yaghoubi et al, 2011)

كما أن الرؤية الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمات إلى وضع الأهداف المستقبلية وإمكانية تحقيقها (Marirani & Soheilipour, 2012)

### 2- الرغبة إلى التغيير:

يظهر في المنظمات الذكية التحدي والحاجة إلى فرص وخبرات جديدة ومناسبة للقيام بشيء ما ذو أهمية كبيرة لإحداث تطور ما في المنظمات المعنية. لذا فإن الرغبة إلى التغيير قد تعكس الحاجة لكتابه نموذج أعمال جديدة يتمتع بالذكاء أو تعلم طرق جديدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة (Yaghoubi et al, 2011) بينما يرى

(2012) أن الرغبة إلى التغيير قد تعكس القدرة العالية للمنظمة ومرونتها الكلية مع توافر المزيد من القابليات والمهارات لتحقيق التغيير.

### **3- نشر المعرفة:**

إن العديد من المنظمات في الوقت الحاضر قد تنجح أو تفشل في عملية الاستخدام الفعال والمتميز للمعلومات والمعارف والبيانات المتاحة لها خلال فترة ما (Yaghoubi et al, 2011) ويرى (Mariani & Soheilipour, 2012) أنها هي القدرة على خلق المعرفة وانتقالها وتنظيمها والمشاركة بها وتطبيقاتها.

### **4- المصير المشترك:**

ويقصد بال بصير المشترك ارتباط أغلب الناس بالمنظمة، ويشمل ذلك على أطراف المصلحة مثل: (الموردين، وشركاء الأعمال، وغيرهم)، وينطلق هذا الإحساس من وعي الجميع بأنهم في مركب واحد يخلقون قوتهم بشعورهم الجماعي المشترك والعمل بروح الفريق. (العواملة، 2015).

### **5- رفع العاملين وجاذبياً لبذل مزيد من الجهد:**

ويمثل الرغبة الداخلية الشديدة لدى الأفراد للعمل بالمستوى الجماعي لبذل أقصى درجات الجهد في العمل النابع من الإيمان بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة في الحفاظ على العضوية في الشركة بإيماناً منهم بيوميتها وتقديم أكثر من ما عليهم أدائه (العواملة، 2015).

### **6- المعاومة والتطبيق:**

وهي مجموعة القواعد التي تعتمد عليها المنظمة والتي يلتزم بها الأفراد داخل المنظمة من خلال التنسيق فيما بينهم حتى يتبنوا عمليات التصادم مع بعضهم البعض، من خلال وضع مجموعة من القواعد التي تحكم العمل في المنظمة. وتعرف أيضاً بأنها ضبط الاختلافات والتباين بين مختلف المقاييس والإجراءات والأساليب أو المواصفات والنظم وجعلها متوافقة، والهدف منها هو تفادي عملية الأزدواجية للجهود في العمل (العواملة، 2015).

### **7- ضغط الأداء:**

ويشير إلى إيمان الموظفين ببذل مزيد من الجهد في العمل، ويقصد به الإحساس بما ينبغي إنجازه والإيمان بصدق أهدافه، حيث لا يعد انهماك المدراء بأداء منظماتهم أمراً كافياً، ويعني هذا أن يكون الإنجاز معرفاً ومحدداً بالأهداف الاستراتيجية والنتائج التكتيكية. (العواملة، 2015).

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد التالية المتمثلة بـ: الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، ونشر المعرفة كونها تتسم بشكل كبير مع واقع شركات التأمين المدروسة

### **ثانياً: مفهوم الأداء وطرق قياسه:**

#### **1- مفهوم الأداء:**

يختلف مفهوم الأداء باختلاف طبيعة عمل المنظمات (عامة، أو خاصة)، حيث تتجه المنظمات العامة إلى تأثير مفهوم الأداء ضمن تحقيقها عنصري الكفاءة والفعالية؛ حيث تشير الكفاءة إلى تحقيق أقصى مستوى من الإنتاج بأقل قدر ممكن من التكاليف، أما الفعالية تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

بينما تفرق المنظمات الخاصة بين نوعين من الأداء؛ وهما: الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبشري الذي يعد بمثابة تحفيز للعاملين في المنظمة وبالتالي يشكل مصدر غير مباشر للأداء الاقتصادي؛ ولتحسين أدائها تتجه المنظمات الخاصة إلى تحسين أدائها التنافسي وأدائها التنظيمي؛ حيث يتطلب قياس الأداء التنافسي تحليل الموقع

التنافسي للمنظمة من خلال دراسة السوق، والكثافة التنافسية، والعوامل التي تؤثر على البيئة التنافسية. ومن أهم المؤشرات التي تساعد المنظمة في تحقيق ذلك هي: الحصة السوقية، درجة رضا العملاء، معدل الولاء؛ بينما يتطلب الأداء التنظيمي إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة استناداً إلى معايير ومؤشرات تنظيمية تتعلق بالجو التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والكفاءة الإدارية. (حساني، 2011)

## 2- مؤشرات قياس الأداء

يوجد العديد من المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالاً في قياس الأداء؛ يمكن إدراجها وفقاً للآتي: (زابدي وخديري، 2016)

- 1- المقاييس المالية: هي مقاييس مفيدة عند مقارنتها عبر سلسلة زمنية طويلة، وتعكس صورة واضحة عن الأداء المالي للمنظمة عبر الزمن كالأيرادات، عوائد الأسهم، العائد على الاستثمار وغيرها.
- 2- مقاييس الموارد البشرية: تتسم بدرجة عالية من الموضوعية، ومن هذه المقاييس إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير، ونفقات التدريب وغيرها.
- 3- مقاييس التسويق: مثل حجم المبيعات والحصة السوقية.
- 4- مقاييس نوعية تحول المنظمة: ويركز على استثمار فوائض المنظمة لرفع مستوى قدرتها على التكيف في بيئات غير مستقرة والذي يعد ضرورة لبقائها في الأجل الطويل.
- 5- مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم: ويعبر عن مدى تحقيق المنظمة لنسبة عائد أكبر مما يطالب به المساهمون.
- 6- مقاييس تقويم الإدارة العليا: إن تقييم الأداء الوظيفي لرئيس المنظمة وقاده الإدارة العليا يتم من قبل مجلس الإدارة الذي يركز على إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية.

## ثالثاً: واقع الذكاء التنظيمي في شركات التأمين السورية

ينعكس واقع الذكاء التنظيمي في قطاع التأمين من خلال نوعي الذكاء التنظيمي تم الإشارة إليهما سابقاً ويمكن توضيح بعض تطبيقاته وفقاً للآتي: (موقع هيئة الإشراف على التأمين، 2018؛ ماء البارد، 2014؛ المراد ، 2015)

### 1- ذكاء الاستثمار السوفي لشركات التأمين السورية

يتناقض تطبيق ذكاء الاستثمار السوفي لشركات التأمين السورية مع تطبيقات الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين والتي تتعلق بظهور تغطيات تأمينية جديدة وخدمات لم تكن موجودة مسبقاً وهي: عقود التأمين ضد الحرائق، عقود التأمين ضد أخطار الحرب والإرهاب؛ التغطية الإضافية لأخطار النقل البري التي تشمل أخطار السطو المسلح والخطف والإصابة بطلق ناري أو أخطار الحروب؛ وهذه الخدمات ناتجة عن عملية جمع المعلومات عن البيئة الاقتصادية السورية والبحث عن الاحتياجات الفعلية للعملاء التي خلفتها الأزمة الراهنة؛ ويرى الباحث أن بالرغم من هذه المبادرات التي أطلقها هذه الشركات منذ عام 2015 لا يزال دور شركات التأمين دون المستوى المطلوب؛ ويمكن تبرير ذلك بسبب العقوبات الاقتصادية المفروضة على سوريا؛ التي أثرت بشكل كبير على قدرة شركات التأمين في البحث عن بدائل استراتيجية لإعادة التأمين واستثمار الأقساط التأمينية، كما يعود السبب إلى انخفاض الوعي التأميني على مستوى العملاء في سوريا.

### 2- ذكاء التكيف التشغيلي لشركات التأمين السورية

\* قامت هيئة الإشراف على التأمين بوضع مجموعة من المعايير لتنظيم أداء شركات إدارة النفقات الصحية لعام 2018، إلى جانب الإجراءات الحكومية الداعمة والمتخذة لضبط وتنظيم التأمين الصحي، مما سيحقق منعكسات إيجابية

وفقاً لرؤية الهيئة، تتمثل بترجمة حلول جذرية باتجاه توسيع التغطيات التأمينية، وزيادة شرائح جديدة من المجتمع السوري لتشملها خدمات وتغطيات التأمين الصحي، إضافة للشراائح المشمولة بها حالياً؛ كما أن تحسين الخدمات المقدمة في قطاع التأمين عامه والصحي خاصة، ستكون ملمسة في ظل الإجراءات التنظيمية التي تتبعها الهيئة بالتعاون مع الجهات التأمينية الأخرى المعنية والجهات الحكومية.

\* حازت الشركة آروب على موافقة هيئة الإشراف على التأمين ببيع بعض المنتجات التأمينية ضمن فروع بنك سوريا والمهجر في كافة فروعه وهي تجربة جديدة في السوق السورية؛ تطوي على تطويرات تنظيمية للتنسيق بين الشركة والمصرف؛ وتتوفر الفرصة لتلبية احتياجات الزبائن؛ كما أن الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة تتميز بتنوعها وشموليتها.

\* تتعاون شركة الاتحاد التعاوني مع مجموعة ضخمة من الشركات المعروفة في مجال إعادة التأمين. كما تُعد شركة الاتحاد التعاوني للتأمين من أكثر الشركات خبرة واحترافاً في إطار تدريب مستشاري التأمين، مما يتيح لها الوصول إلى الأفراد والمؤسسات السورية بشكل يؤمن علاقة شخصية وحفاوة تتناسب مع عادات المجتمع السوري وتقاليده من جهة وتواكب تطور اقتصاده من جهة أخرى.

## **النتائج والمناقشة:**

### **1- تحليل واقع أداء شركات التأمين السورية الخاصة**

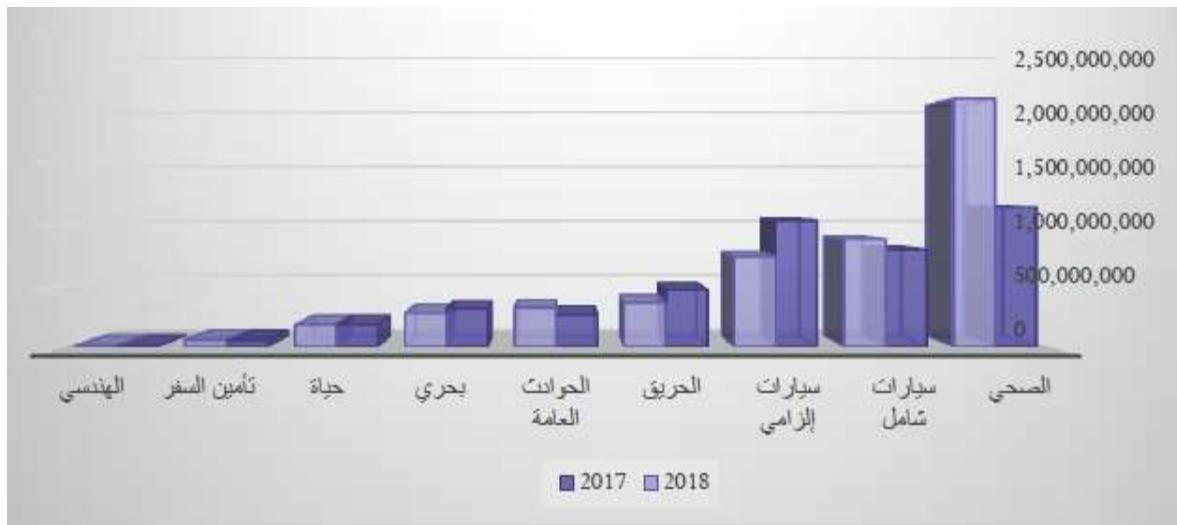
يضم قطاع التأمين إضافة إلى هيئة الإشراف على التأمين، الاتحاد السوري لشركات التأمين واتحاد وكلاء ووسطاء التأمين. ويتألف من 13 شركة تأمين منها شركة واحدة حكومية وشركة تأمين تكافلي إضافة إلى وجود شركة إعادة تأمين واحدة وسبع شركات لإدارة نفقات طبية. وعدد من مقدمي الخدمات الآخرين من وكلاء ووسطاء ومسوبي خسائر وخبراء تقدير أضرار واكتواريين؛ وفيما يأتي عرض لمؤشرات الأداء الخاصة بالحصة السوقية والأرباح الصافية لغاية نهاية النصف الأول من عام 2018: (التقرير السنوي لهيئة الإشراف على التأمين، 2018)

#### **أولاً: الحصة السوقية:**

بلغ إجمالي الأقساط التي حققتها كافة شركات التأمين في كافة فروع التأمين في النصف الأول من عام 2018 مبلغ قدره 17.7 / مليار ليرة سورية بنسبة نمو عن نفس الفترة من العام الماضي بنسبة 27% حيث كانت أقساط النصف الأول من عام 2017 / 14/ مليار ليرة سورية.

بينما بلغ إجمالي الأقساط التي حققتها الشركات الخاصة فقط 4.8 / مليار ليرة سورية بنسبة 27% من الإجمالي وبنسبة 14% عن نفس الفترة من العام الماضي.

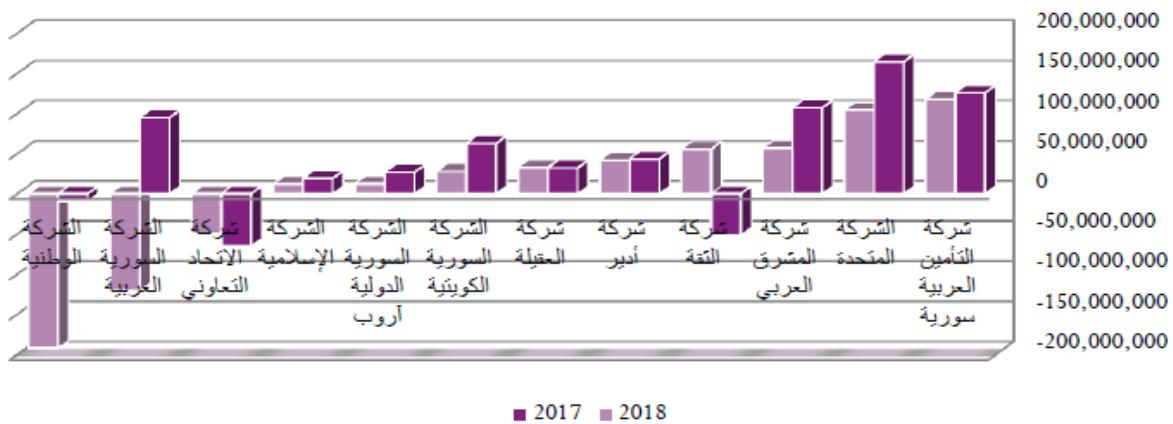
وبلغت الحصة السوقية للمؤسسة العامة السورية 73% بأقساط 12.8 / مليار ليرة، تليها شركة العقيلة للتأمين التكافلي بنسبة 5% وأقساط بلغت 843 / مليون ليرة سورية، تليها شركة التأمين العربية بنسبة 4% من الإجمالي وأقساط بلغت 651 / مليون ليرة سورية، تليها كل من الوطنية والمشرق والسوبرية العربية بنسبة 3% من الإجمالي لكل منها، بينما حققت كل من المتحدة وأروب والاتحاد التعاوني ما بنته 2% من إجمالي أقساط السوق، أما الشركة الكويتية وأدبر والإسلامية فقد حققت 1% لكل منها، وكانت الحصة الأصغر من أقساط السوق لشركة الثقة السورية للتأمين نسبتها 0.3% من الإجمالي. ويوضح الشكل الآتي توزع أقساط شركات التأمين على كافة فروع التأمين وفق الآتي:



**الشكل (1) مجموع أقساط فروع التأمين الخاصة لغاية النصف الأول من عام 2017- 2018**  
المصدر: (التقرير النصفى لهيئة الإشراف على التأمين، 2018)

يتضح مما سبق أن أغلب نشاط شركات التأمين الخاصة السورية يتركز على التأمين الإلزامي والصحي وهو تأمين إجباري مفروض على العملاء، وانخفاض قيمة أقساط باقي فروع التأمين؛ وهذا يدل على انخفاض الوعي التأميني لدى العملاء وضعف تقافة التأمين بشكل عام والتي تحمل شركات التأمين العبء الأكبر في نشرها وتسويق منتجات التأمين في السوق السورية.

**ثانياً: مؤشر صافي الربح:** يوضح الشكل الآتي تطور صافي الربح في شركات التأمين الخاصة:



**المصدر:** (التقرير النصفى لهيئة الإشراف على التأمين، 2018) **الشكل(2)** تطور صافي الربح في شركات التأمين الخاصة

يبين من خلال الشكل (2) أن أغلب شركات التأمين الخاصة حققت تراجعاً في مؤشر الأداء المتعلق بصفي الأرباح، وهو مؤشر يدل على تراجع أداء هذه الشركات مقارنة بنفس الفترة من السنة الماضية.

## 2-الدراسة الإحصائية

### 1-مقياس معامل الثبات Reliability Coeffcient : بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كالآتي:

الجدول (1) اختبار ثبات أدلة البحث		
Cronbach's Alpha	N of Items	اختبار ثبات الاستبانة
.856	5	معامل الثبات لعبارات الرؤية الاستراتيجية
.878	5	معامل الثبات لعبارات الرغبة إلى التغيير
.757	5	معامل الثبات لعبارات نشر المعرفة
.873	5	معامل الثبات لعبارات المصير المشترك
.878	5	معامل الثبات لعبارات رفع العاملين وجاذبياً بذل مزيد من الجهد
.841	5	معامل الثبات لعبارات المعاومة والتطبيق
.749	5	معامل الثبات لعبارات ضغط الأداء
.720	5	معامل الثبات لعبارات الأداء
.979	40	معامل الثبات لجميع بنود الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبيّن من خلال الجدول (1) أنَّ قيم معاملات الثبات لكلَّ محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة تقع ضمن المجال [0.720 - 0.979]، وهي معاملات ثبات مقبولة.

### 2-تحليل إجابات أفراد العينة على محور الرؤية الاستراتيجية

فيما يلي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكلَّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الرؤية الاستراتيجية:

#### الجدول(2) الإحصائيات الوصفية لبنود الاستبانة الخاصة بالرؤية الاستراتيجية

Sig	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستبانة
.000	1.085	4.04	96	1. تمتلك الشركة القدرة على تحقيق التطور المستمر
.000	1.210	3.99	96	2. تمتلك الشركة القدرة على وضع تصوّر واضح لمستقبلها في بيئه أعمال متقلبة
.000	1.317	4.05	96	3. تمتلك الشركة القدرة على وضع الأهداف المستقبلية وتحقيقها
.000	1.127	3.95	96	4. تمتلك الشركة القدرة على الاستباط
.000	1.114	3.96	96	5. تمتلك الشركة القدرة على الابتكار

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (2) أنَّ قيم المتوسّطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الرؤية الاستراتيجية تقع ضمن المجال (3.95 - 4.05) وبفارق معنوي، وتقابل تفاصيل جيد لنواقر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور الرؤية الاستراتيجية والمتعلقة بامتلاك شركات التأمين الخاصة القدرة على تحقيق التطور المستمر، ووضع تصوّر واضح لمستقبلها في بيئه أعمال متقلبة، ووضع الأهداف المستقبلية وتحقيقها، وقدرتها على الاستباط والابتكار.

### 3-تحليل إجابات أفراد العينة على محور الرغبة إلى التغيير

فيما يلي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الرغبة إلى التغيير :

**الجدول(3) الإحصائيات الوصفية لبنود الاستبانة الخاصة بمحور الرغبة إلى التغيير**

Sig	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستبانة
.000	1.067	4.09	96	6. ترغب الشركة اتباع نموذج أعمال جديدة يتسم بالذكاء
.000	1.155	4.05	96	7. ترغب الشركة تعلم طرق جديدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة
.000	1.193	4.14	96	8. توافر لدى الشركة المرونة والمهارات اللازمية لتحقيق التغيير
.000	1.066	4.02	96	9. توافر لدى الشركة القدرة لتغيير البيئة الداخلية بما يحقق مواكبة التطورات البيئية الخارجية المتشارعة
.000	1.114	3.96	96	10. تحفز الشركة العاملين لمواجهة التحديات وخوض تجارب جديدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (3) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الرغبة إلى التغيير تقع ضمن المجال ( 4.14 – 3.96 ) وبفرق معنوي، وتقابل تقييم جيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور الرغبة إلى التغيير والمتعلقة برغبة شركات التأمين باتباع نموذج أعمال جديدة يتسم بالذكاء، وتعلم طرق جديدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وتوافر المرونة والمهارات اللازمية لتحقيق التغيير، والقدرة لتغيير البيئة الداخلية بما يحقق مواكبة التطورات البيئية الخارجية المتشارعة، تحفيز العاملين لمواجهة التحديات وخوض تجرب جديدة.

### 4-تحليل إجابات أفراد العينة على محور نشر المعرفة

فيما يلي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور نشر المعرفة:

**الجدول(4) الإحصائيات الوصفية لبنود الاستبانة الخاصة بمحور نشر المعرفة**

Sig	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستبانة
.000	1.081	4.01	96	11. تمتلك الشركة القدرة على خلق المعرفة واستخدامها
.000	1.164	4.05	96	12. تمتلك الشركة القدرة على تدفق المعرفة بسهولة عبر المستويات الإدارية
.000	1.235	4.10	96	13. يتمتع العاملون بثقافة تشارك المعرفة فيما بينهم
.000	1.361	3.75	96	14. تدعم نظم المعلومات في الشركة نشر المعرفة
.000	1.232	3.70	96	15. تطبق الشركة برامج التدريب المستمر لإكساب العاملين المعرفة الحديثة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (4) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور نشر المعرفة تقع ضمن المجال ( 3.70 – 4.10 ) وبفرق معنوي؛ وتقابل تقييم جيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور نشر المعرفة المتعلقة بقدرة شركات التأمين المدروسة على خلق المعرفة واستخدامها، وتدفقها بسهولة عبر المستويات الإدارية، وتوافر ثقافة تشارك المعرفة بين العاملين، ودعم نظم المعلومات في الشركات لنشر المعرفة، وتطبيق برامج التدريب المستمر لإكساب العاملين المعرفة الحديثة.

## 5- تحليل إجابات أفراد العينة على محور المصير المشترك

فيما يلي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكل بند من بنود الاستيانة المتعلقة بمحور المصير المشترك:

**الجدول(5) الإحصائيات الوصفية لبنود الاستيانة الخاصة بمحور المصير المشترك**

Sig	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستيانة
.000	1.109	4.05	96	16. تضمن الشركة الارتباط الوثيق على أساس المصلحة المشتركة بين مختلف الأطراف (موردين وشركاء)
.000	1.178	4.04	96	17. تربط العاملين في الشركة روابط إنسانية قوية
.000	1.261	4.10	96	18. يشعر العاملون في الشركة بالانتماء إلى شركتهم
.000	1.182	3.95	96	19. تشارك إدارة الشركة العاملين بأرائهم حول النتائج التي حققتها
.000	1.124	3.98	96	20. يشاركون العاملون في الشركة إدارة الشركة في إعداد الخطط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (5) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستيانة المتعلقة بمحور المصير المشترك تقع ضمن المجال (4.10 – 3.95) وبفارق معنوي، وتقابل تقييم جيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور المصير المشترك المتعلقة بضمان شركات التأمين المدروسة للارتباط الوثيق على أساس المصلحة المشتركة بين مختلف الأطراف (موردين وشركاء)، وتتوفر روابط إنسانية قوية بين العاملين في الشركات المدروسة، وشعورهم بالانتماء إلى شركتهم، ومشاركة الإدارة لأرائهم حول النتائج التي حققها، ومشاركتهم في إعداد الخطط.

## 6- تحليل إجابات أفراد العينة على محور رفع العاملين وجداً لبذل مزيد من الجهد

فيما يلي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكل بند من بنود الاستيانة المتعلقة بمحور رفع العاملين وجداً لبذل مزيد من الجهد:

**الجدول(6) الإحصائيات الوصفية لبنود الاستيانة الخاصة بمحور رفع العاملين وجداً لبذل مزيد من الجهد**

Sig	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستيانة
.000	1.071	4.10	96	21. تحفز الشركة الرغبة لدى العاملين للعمل الجماعي
.000	1.163	4.07	96	22. تحفز الشركة الرغبة لدى العاملين الشعور بالإيمان بأهداف الشركة والعمل على تحقيقها
.000	1.245	4.14	96	23. يؤمن العاملون أن الإدارة تضع مصالح العاملين في محور اهتمامها
.000	1.161	4.09	96	24. يقبل العاملون على أداء أعمالهم بحيوية
.000	1.156	4.06	96	25. يعبر العاملون عن احساسهم بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للشركة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (6) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستيانة المتعلقة بمحور رفع العاملين وجداً لبذل مزيد من الجهد تقع ضمن المجال (4.06 – 4.14) وبفارق معنوي، وتقابل تقييم جيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور رفع العاملين وجداً لبذل مزيد من الجهد والتي تتعلق بتحفيز الشركات المدروسة للرغبة لدى العاملين للعمل الجماعي، ولشعورهم بالإيمان بأهداف الشركة والعمل على تحقيقها، وأن الإدارة تضع مصالح العاملين في محور اهتمامها، وإقبال العاملين على أداء أعمالهم بحيوية، وتعبيرهم عن احساسهم بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للشركة التي يعملون فيها.

## 7- تحليل إجابات أفراد العينة على محور المعاومة والتطبيق

فيما يلي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور المعاومة والتطبيق:

**الجدول(7) الإحصائيات الوصفية لبنود الاستبانة الخاصة بمحور المعاومة والتطبيق**

Sig	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستبانة
.000	1.099	4.05	96	26. يتاسب الهيكل التنظيمي للشركة مع رسالتها
.000	1.161	4.09	96	27. يتم التنسيق بين العاملين بما يمنع عمليات التصادم فيما بينهم
.000	1.248	4.15	96	28. تقوم الشركة بتفويض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا
.000	1.184	3.86	96	29. يتم تنسيق جهود العاملين بما يمنع ازدواجية العمل
.000	1.192	3.90	96	30. تسهم نظم المعلومات في تمكين الموظفين بالقيام بأعمالهم بفعالية

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (7) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور المعاومة والتطبيق تقع ضمن المجال ( 3.86 – 4.15 ) ويفرق معنوي، وتقابل تقييم جيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور المعاومة والتطبيق والمتعلقة بتتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع رسالتها، وللتنسيق بين العاملين بما يمنع عمليات التصادم فيما بينهم، ولتفويض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، ولتنسيق جهود العاملين بما يمنع ازدواجية العمل، ولمساهمة نظم المعلومات في تمكين الموظفين بالقيام بأعمالهم بفعالية.

## 7- تحليل إجابات أفراد العينة على محور ضغط الأداء

فيما يلي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكلّ بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور ضغط الأداء:

**الجدول(8) الإحصائيات الوصفية لبنود الاستبانة الخاصة بمحور ضغط الأداء**

Sig	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستبانة
.000	1.096	4.09	96	31. يؤمن العاملون بضرورة بذل المزيد من الجهد في العمل
.000	1.159	4.06	96	32. يؤمن العاملون بالتقاني لتحقيق أهداف الشركة
.000	1.262	4.08	96	33. يتم تقويم الإنجاز بمقارنة النتائج بالأهداف الاستراتيجية
.000	1.134	3.91	96	34. تحفز إدارة الشركات العاملين على كفاءة الإنجاز
.000	1.205	3.85	96	35. تحفز إدارة الشركة تقافة التعاون في سبيل تحقيق النجاح المشترك

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (8) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور ضغط الأداء تقع ضمن المجال ( 3.85 – 4.09 ) ويفرق معنوي، وتقابل تقييم جيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور ضغط الأداء والمتعلقة بإيمان العاملين بضرورة بذل المزيد من الجهد في العمل، والتقاني لتحقيق أهداف الشركة، و تقويم الإنجاز بمقارنة النتائج بالأهداف الاستراتيجية، و تحفيز إدارة الشركات العاملين على كفاءة الإنجاز، و لثقافة التعاون في سبيل تحقيق النجاح المشترك.

## 7- تحليل إجابات أفراد العينة على محور الأداء

فيما يلي الإحصائيات الوصفية الخاصة بكل بند من بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الأداء:  
**الجدول(9) الإحصائيات الوصفية لبنود الاستبانة الخاصة بمحور الأداء**

Sig	Std. Deviation	Mean	N	بنود الاستبانة
.000	1.132	4.04	96	36. يسهم الذكاء التنظيمي في تحسين الصورة الذهنية للشركة
.000	1.163	4.07	96	37. يسهم الذكاء التنظيمي في زيادة رضا العملاء
.000	1.245	4.14	96	38. يسهم الذكاء التنظيمي في تحسين إنتاجية العاملين
.000	1.019	3.95	96	39. يسهم الذكاء التنظيمي في كسب ولاء العملاء
.000	1.080	3.97	96	40. يسهم الذكاء التنظيمي في توفير نفقات البحث والتطوير بالاعتماد على الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (9) أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود الاستبانة المتعلقة بمحور الأداء تقع ضمن المجال (3.97 – 4.14) وبفرق معنوي، وتناسب تقييم جيد لدور الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين والمتعلقة بتحسين الصورة الذهنية للشركة، وزيادة رضا العملاء، وتحسين إنتاجية العاملين، وكسب ولاء العملاء، وتوفير نفقات البحث والتطوير بالاعتماد على الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية.

### اختبار الفرضيات

#### الفرضية الأولى:

**الفرضية العدم:** لا يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بأبعاد الذكاء التنظيمي، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

**الفرضية البديلة:** يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بأبعاد الذكاء التنظيمي، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي.

يوضح الجدول الآتي المتوسطات لإجمالي بنود كل عنصر من أبعاد الذكاء التنظيمي:

الجدول(10) One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرؤية الاستراتيجية	96	3.99	.93516	.09544
الرغبة إلى التغيير	96	4.05	.91869	0.9376
نشر المعرفة	96	3.92	.86784	.08857
المصير المشترك	96	4.02	.95466	.09743
رفع العاملين وجاذبًا لبذل مزيد من الجهود	96	4.10	.95278	.09724
المواعنة والتطبيق	96	4.01	.92104	.09400
ضغط الأداء	96	4.00	.82844	.08455
الذكاء التنظيمي	96	4.01	.88958	.09079

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء التنظيمي مقاربة وتقدير إجمالي جيد لكل منها، وتقييم جيد أيضًا للذكاء التنظيمي بعناصره مجتمعة، وللتتأكد من أن النتيجة مقبولة إحصائيًا تم اختبار One-Sample Test وفقاً للجدول الآتي:

	الجدول (11) One-Sample Test					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الرؤية الاستراتيجية	10.455	95	.000	.9979	.8084	1.1874
الرغبة إلى التغيير	11.221	95	.000	1.0520	.8659	1.2382
نشر المعرفة	10.420	95	.000	.92292	.7471	1.0988
المصير المشترك	10.520	95	.000	1.0250	.8316	1.2184
رفع العاملين وجدانياً لبذل مزيد من الجهد	11.312	95	.000	1.1000	.9069	1.2931
المواعنة والتطبيق	10.749	95	.000	1.0104	.8238	1.1970
ضغط الأداء	11.827	95	.000	1.000	.8321	1.1679
الذكاء التنظيمي	11.185	95	.000	1.0154	.8352	1.1957

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يبين الجدول (11) أن قيمة  $Sig < 0.05$  وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد فروق جوهرية بين متطلبات إجابات أفراد العينة المتعلقة بكل عنصر من أبعاد الذكاء التنظيمي، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وبتقييم إجمالي جيد للذكاء التنظيمي في الشركات المدرosaة.

#### الفرضية الثانية:

الفرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء التنظيمي مجتمعة على الأداء.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء التنظيمي مجتمعة على الأداء.

لاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار البسيط، والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (12) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.916a	.840	.838	.31222

a. Predictors: (Constant), شراكة، دافعية، رؤية مستقبلية، تفكير منظم، الاستشراف.

من خلال الجدول (12) يتبين أن معامل التحديد 0.840 أي أن 84% من التغيرات في الأداء تفسرها معادلة الانحدار التي يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (13) Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.822	.148	.916	5.550	.000
	الذكاء التنظيمي	.800	.036		22.211	.000

a. Dependent Variable: أداء

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (13) أن قيم الثوابت جميعها معنوية، وبالتالي يؤثر الذكاء التنظيمي على الأداء وفقاً للمعادلة الآتية:  

$$Y = .822 + .800 X_1$$

وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء التنظيمي مجتمعة على الأداء في الشركات محل الدراسة.

ولفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأداء لا بد من اختبار الفرضية الآتية:

**الفرضية الثالثة:**

**الفرضية العدم:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأداء.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأداء.

**الجدول(14) Correlations**

	رؤيه	تغير	معرفة	مصير	وجاني	موائمه	ضغط	اداء	تنظيمي
رؤيه	Pearson Correlation	1	.965**	.920**	.940**	.956**	.987**	.952**	.890**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
تغير	Pearson Correlation	.965**	1	.902**	.951**	.980**	.979**	.953**	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
معرفة	Pearson Correlation	.920**	.902**	1	.894**	.887**	.932**	.902**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
مصير	Pearson Correlation	.940**	.951**	.894**	1	.965**	.957**	.933**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
وجاني	Pearson Correlation	.956**	.980**	.887**	.965**	1	.967**	.947**	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
موائمه	Pearson Correlation	.987**	.979**	.932**	.957**	.967**	1	.963**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
ضغط	Pearson Correlation	.952**	.953**	.902**	.933**	.947**	.963**	1	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
اداء	Pearson Correlation	.890**	.909**	.797**	.896**	.928**	.904**	.936**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96	96	96	96	96
ذكاء تنظيمي	Pearson Correlation	.984**	.985**	.941**	.973**	.982**	.993**	.973**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96	96	96	96	96

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

من خلال الجدول (14) يتبيّن الآتي :

- معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر الرؤية الاستراتيجية والأداء موجب ويبلغ (0.890) < (0.70) وهو يعبر عن علاقة طردية جيدة بين المتغيرين وقيمتها معنوية . (غدير ، 2012)
- معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر الرغبة إلى التغيير والأداء موجب ويبلغ (0.909) < (0.70) وهو يعبر عن علاقة طردية جيدة بين المتغيرين وقيمتها معنوية .
- معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر نشر المعرفة والأداء موجب ويبلغ (0.797) < (0.70) وهو يعبر عن علاقة طردية جيدة بين المتغيرين وقيمتها معنوية .
- معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر المصير المشترك والأداء موجب ويبلغ (0.896) < (0.70) وهو يعبر عن علاقة طردية جيدة بين المتغيرين وقيمتها معنوية .
- معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر وجاني والأداء موجب ويبلغ (0.896) < (0.70) وهو يعبر عن علاقة طردية جيدة بين المتغيرين وقيمتها معنوية .
- معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر رفع العاملين وجانيًا لبذل مزيد من الجهد والأداء موجب ويبلغ (0.928) < (0.70) وهو يعبر عن علاقة طردية جيدة بين المتغيرين وقيمتها معنوية .
- معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر الموائمة والتطبيق والأداء موجب ويبلغ (0.904) < (0.70) وهو يعبر عن علاقة طردية جيدة بين المتغيرين وقيمتها معنوية .

- معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين عنصر ضغط الأداء والأداء موجب ويبلغ ( $0.936 < 0.70$ ) وهو يعبر عن علاقة طردية جيدة بين المتغيرين وقيمتها معنوية.
- معامل الارتباط البسيط المحسوب للعلاقة بين الذكاء التنظيمي والأداء موجب ويبلغ ( $0.916 < 0.70$ ) وهو يعبر عن علاقة طردية جيدة بين المتغيرين وقيمتها معنوية.  
وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأداء؛ وهي علاقة طردية موجبة وجيدة.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

- 1- يوجد تقييم حيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور الرؤية الاستراتيجية وال المتعلقة بامتلاك شركات التأمين الخاصة القدرة على تحقيق التطور المستمر، ووضع تصور واضح لمستقبلها في بيئه أعمال متقلبة، ووضع الأهداف المستقبلية وتحقيقها، وقدرتها على الاستبatement والابتكار.
- 2- يوجد تقييم حيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور الرغبة إلى التغيير وال المتعلقة برغبة شركات التأمين باتباع نموذج أعمال جديدة يتسم بالذكاء، وتعلم طرق جديدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وتتوفر المرونة والمهارات اللازمة لتحقيق التغيير، والقدرة للتغيير البيئة الداخلية بما يحقق مواكبة التطورات البيئية الخارجية المتتسارعة، تحفيز العاملين لمواجهة التحديات وخوض تجارب جديدة.
- 3- يوجد تقييم حيد لقدرة شركات التأمين المدروسة على خلق المعرفة واستخدامها، وتدفقها بسهولة عبر المستويات الإدارية، وتتوفر ثقافة تشارك المعرفة بين العاملين، ودعم نظم المعلومات في الشركات لنشر المعرفة، وتطبيق برامج التدريب المستمر لإكساب العاملين المعرفة الحديثة.
- 4- يوجد تقييم حيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور المصير المشترك المتعلقة بضمان شركات التأمين المدروسة للارتباط الوثيق على أساس المصلحة المشتركة بين مختلف الأطراف (موردين وشركاء)، وتتوفر روابط إنسانية قوية بين العاملين في الشركات المدروسة، وشعورهم بالانتماء إلى شركتهم، ومشاركة الإدارة لآرائهم حول النتائج التي حققتها، ومشاركتهم في إعداد الخطط.
- 5- يوجد تقييم حيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور رفع العاملين وجاذبياً لبذل مزيد من الجهد والذى تتعلق بتحفيز الشركات المدروسة للرغبة لدى العاملين للعمل الجماعي، ولشعورهم بالإيمان بأهداف الشركة والعمل على تحقيقها، وأن الإدارة تضع مصالح العاملين في محور اهتمامها، وإلقاء العاملين على أداء أعمالهم بحيوية، وتعبيرهم عن احساسهم بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للشركة التي يعملون فيها.
- 6- يوجد تقييم حيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور المواجهة والتطبيق وال المتعلقة بتتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع رسالتها، وللتنسيق بين العاملين بما يمنع عمليات التصادم فيما بينهم، ولتفويض المسؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، ولتنسيق جهود العاملين بما يمنع ازدواجية العمل، ولمساهمة نظم المعلومات في تمكين الموظفين بالقيام بأعمالهم بفعالية.

- 7- يوجد تقييم جيد لتوافر أبعاد الذكاء التنظيمي الخاصة بمحور ضغط الأداء وال المتعلقة بإيمان العاملين بضرورة بذل المزيد من الجهد في العمل، والتقاري لتحقيق أهداف الشركة، و تقويم الإنجاز بمقارنة النتائج بالأهداف الاستراتيجية، و تحفيز إدارة الشركات العاملين على كفاءة الإنجاز، و لقافة التعاون في سبيل تحقيق النجاح المشترك.
- 8- يوجد تقييم جيد لدور الذكاء التنظيمي في تطوير أداء شركات التأمين وال المتعلقة بتحسين الصورة الذهنية للشركة، وزيادة رضا العملاء، وتحسين إنتاجية العاملين، وكسب ولاء العملاء، وتوفير نفقات البحث والتطوير بالاعتماد على الاستثمار الأمثل للموارد الذاتية.
- 9- يوجد فروق جوهرية بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بكل عنصر من أبعاد الذكاء التنظيمي، وبين الوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداء القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وبنقيمة إجمالي جيد للذكاء التنظيمي في الشركات المدرستة.
- 10- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الذكاء التنظيمي مجتمعة على الأداء في الشركات محل الدراسة؛ حيث يؤثر الذكاء التنظيمي على الأداء وفقاً للمعادلة الآتية:
- $$Y = .822 + .800 X_1$$
- 11- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي والأداء؛ وهي علاقة طردية موجبة وجيدة.

### **الوصيات**

- بمقارنة النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل بيانات الاستبانة مع نتائج أعمال شركات التأمين الخاصة السورية المنصورة وفقاً لقرير هيئة الإشراف على التأمين للعام 2018، يرى الباحث أن توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي يمكن أن تحقق نتائج أفضل ترقى بشكل أفضل بأداء شركات التأمين فيما لو أخذت النقاط الآتية بعين الاعتبار:
- 1- تعزيز قدرة الشركات على الابتكار والبحث عن خدمات تأمينية جديدة يمكن أن تلبّي حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل، مع وضع التصورات الاستراتيجية وتحديد الأهداف بشكل دقيق بما يمكن شركات التأمين من القيام بدورها المطلوب منها وبشكل خاص في وقت الأزمات.
  - 2- تبديل نماذج الأعمال المعتمول بها في شركات التأمين السورية بنماذج أعمال ذكية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وتطوير شبكات الاتصالات التي تربط البيئة الداخلية لهذه الشركات ببيئتها الخارجية بما يضمن التفاعل الأمثل مع التطورات، والقدرة على الاستجابة بشكل سريع.
  - 3- تدريب العاملين في الشركات بشكل متخصص لإكسابهم المعرفة الحديثة المتعلقة بكل ما هو جديد في مجال الخدمات التأمينية وتكنولوجيا التأمين، واستخدام نظم المعلومات الحديثة بما يضمن تدفق المعلومات بشكل أسرع بين مختلف المستويات الإدارية.
  - 4- تعزيز انتماء العاملين إلى الشركة التي يعملون بها من خلال إقامة نشاطات ترفيهية واجتماعية هادفة، واتباع طرق مختلفة في تحفيز العاملين مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي تطوير أداء الشركة.
  - 5- تعزيز اهتمام شركات التأمين بإعادة تصميم هيكلها التنظيمية بما يسمح بتنمية أكبر للمؤوليات والصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا كأحد الأبعاد المهمة التي تمكن من الاستفادة من مزايا الذكاء التنظيمي.
  - 6- تعزيز الإيمان لدى العاملين بأهمية العمل الجماعي وتعزيز ثقافة الفريق بين العاملين والمنافسة الإيجابية البناءة.

## المراجع

- 1- الجبوري، حيدر (2014). اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة، السنة العاشرة، العدد السابع، العدد الثلاثون، (1-15).
- 2- الخفاجي، نعمة (2010). الذكاء المنظمي: فكرة معاصرة في إدارة الأزمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والثمانون، 75-63.
- 3- العواملة، فواز (2015). أثر قدرات التكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي: دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 19-23.
- 4- العبدلي، هاشم (2012). الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية-منظور مفاهيمي. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال اقتصاد المعرفة (23-26 نيسان)، جامعة الزيتونة ، عمان، الأردن، 860.
- 5- المراد، محمد عبادة (2015). التأمين في ظل الأزمة ودوره في إعادة الإعمار. الفداء للنشر، العدد 15104، متاح عبر الرابط: <http://fedaa.alwehda.gov.sy/node/244072>
- 6- حساني، حسين (2011). تقييم الأداء في شركات التأمين. رسالة ماجستير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 9-11.
- 7- زايدى، سانية، صبرينة خذيري (2016). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التمييز التنافسي المستدام: دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات فرع الجزائر. رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي. الجزائر، 19، 47-46.
- 8- غدير، باسم. تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20 . الطبعة 1 ، وزارة الإعلام، سوريا، 2012، 69.
- 9- غنيم، رمزي (2017). أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 25.
- 10- ماء البارد، نور (2014). أثر متغيرات البيئة الداخلية في أداء شركات التأمين (دراسة تجريبية على شركات التأمين في سوريا). رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا.
- 11- هيئة الإشراف على التأمين(2018). التقرير النصف السنوي لقطاع التأمين السوري لعام 2016 . سوريا، 7-32.
- 12- ALBRECH KARL (2008). *Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking Outside the Silos*. World Applied Sciences Journal, 13.
- 13- ESMALI GIVI, MOHAMMAD REZA SHEKARI (2017). *Knowledge management infrastructures and organizational intelligence in Iranian research centers*, Data Technologies and Applications Emerald Publishing, 1-15
- 14- ISMIYARTO, SH, M.SI (2018). *Organization Intelligence and Bureaucracy Reform at Public Organization in Indonesia*, Modern Applied Science; Vol. 12, No. 2, 93-108-KESHAVARZ, HAMID; MOHAMMAD REZA.
- 15- LEFTER VIOREL& PREJMEREAN MIHAELA& VASILACHE SIMONA (2010). *The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies -A Human Capital Perspective*. Applications Journal, Elsevier/ Pergamon Press, vol.13, 40.
- 16- SEYED YAGHOUB HOSSEINI ; NINA CHELLISERIL(2012). *The Effect of Organizational Intelligence on Organizational Learning. Management studies in development & evolution*. Volume 22, Issue 71, 131-159.
- 17- MARJANI AMIR BABAK & SOHEILIPOUR MOJDEH (2012) . *The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht*. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 4, 153-157
- 18- YAGHOUBI, NOUR-MOHAMMAD & SALEHI 2MAHDI& NEZHAD 3ELHAM BEHTARI (2011). *A Relationship Between Tactical Processes of Knowledge Management and Organizational Intelligence: Iranian Evidence*. World Applied Sciences Journal 12 (9): 1413-142